



«Våken balansekunst»

Lederes erfaringer med å balansere ivaretagelse og videreutvikling av verdier og organisasjonsidentitet i møte med omgivelsene

Cathrine Christiansen

VID vitenskapelige høyskole

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 27 621

04.11.2019

**Opphavsrettigheter**

Forfatteren har opphavsrettighetene til rapporten.  
Nedlasting for privat bruk er tillatt.











# Forord

Prosessen med å skrive masteroppgaven har vært både utfordrende og lærerik. Først og fremst en stor takk til informantene i min undersøkelse som valgte å dele sine erfaringer med meg. Erfaringene dere har formidlet er selve hjerte i undersøkelsen. Jeg vil også takke mine kjære barn Sonika og Siam som har holdt ut med meg i prosessen med å få gjennomført masteroppgaven.

En stor takk til Arild som har veiledet meg underveis i oppgaveskrivingen. Din ærlighet og ditt oppriktige engasjement for tema har vært inspirerende. Du har gitt meg påfyll av energi når jeg virkelig har trengt det.

Tilslutt vil jeg takke Idunn som ubetinget har gitt videre sin kunnskap og erfaring i lederskap til meg. Takk Idunn for din veiledning og støtte i dette spennende og utfordrende landskapet som lederskap utgjør. Dine spørsmål, tilbakemeldinger og speilinger utfordrer meg og har gjort meg mer våken i hvordan jeg selv utøver ledelse. Jeg har lært – og lærer fortsatt mye av deg!

Oslo, oktober 2019

Cathrine Christiansen



# Sammendrag

## Tittel

«Våken balansekunst»

## Formål og bakgrunn

Formålet med masteroppgaven er å få et innblikk i hvordan ledere i ideelle organisasjoner i helse – og omsorgsfeltet opplever spenningsfeltet med å bevare verdiene og organisasjonsidentiteten i møte med ytre press fra omgivelsene. Logikken som kjennetegner ideelle organisasjoner er altruistisk og er knyttet til formålet som utgjør organisasjonsidentiteten. Som aktør i helse- og omsorgsfeltet hvor produksjon, kjøp og salg av tjenester blir lagt ut i anbudskonkurranser, kan ideelle organisasjoner møte på utfordringer med å bevare organisasjonsidentiteten i møte med markedslogikken. Mitt formål med min studie er økt forståelse og kunnskap om spenningsfeltet som ideelle organisasjoner befinner seg i. Jeg ønsker å belyse *hvilke* faktorer som påvirker og *hvordan* disse påvirker. Jeg ønsker også å bidra til økt kunnskap om i hvilken grad verdibevist ledelse kan bidra til å balansere ivaretagelse og videreutvikling av organisasjonsidentiteten i en hensiktsmessig takt med omgivelsene.

Bakgrunnen for mitt valg av tema er at jeg selv jobber i en ideell stiftelse innenfor helse – og omsorgsfeltet og erfarer i det daglige hvordan ulike faktorer er med på å skape bevegelse og motstand innad i organisasjonen. Min erfaring og forforståelse, er at ytre faktorer ofte blir årsaksforklaringen til en uro innad i organisasjonen om at vi skal «miste oss selv på veien». Lederes håndtering av indre og ytre faktorer kan ha stor betydning for organisasjonens verdier og identitet og hvordan organisasjonen oppfattes som aktør i markedet. Jeg har av den grunn ønsket å se nærmere på dette fenomenet og valgt følgende problemstilling og forskningsspørsmål for min studie:

## Problemstilling og forskningsspørsmål

*Hvordan opplever ledere i ideelle organisasjoner spenningsfeltet med å bevare verdiene og organisasjonsidentiteten i møte med ytre press fra omgivelsene?*

Problemstillingen er utdypet gjennom to forskningsspørsmål:

1. Hvilke faktorer påvirker ideelle organisasjoners verdier og organisasjonsidentitet og hvordan påvirker de?
2. I hvilken grad kan verdibevisst ledelse bidra til å balansere ivaretagelse og videreutvikling av verdier og organisasjonsidentitet?

## **Metode**

Siden jeg er opptatt av å få frem lederes egne erfaringer har jeg i studien benyttet meg av kvalitativt forskningsintervju som metode.

## **Resultater**

Organisasjonsidentiteten er, ifølge informantene, formålet eller det sosiale oppdraget som organisasjonen i sin tid ble opprettet for å utføre. Tilsvarende er *hvordan* de utfører tjenestene av stor betydning knyttet til organisasjonsidentiteten. Det kom også tydelig frem at verdiene og tenkningen til organisasjonen har en klar sammenheng med hvem de er til for og hvordan de utøver tjenestene.

Funnene viser til at lederne opplever spenningsfeltet i møte med ytre press fra omgivelsene, som utfordrende. Ytre faktorer som påvirket verdiene og organisasjonsidentiteten var anbudskonkurranser, rammebetingelser, politiske trender og føringer, og lover og forskrifter som representerer ulike logikker. Faktorene skaper et spenningsfelt i møte med organisasjonens formål og tjenestene de leverer, da de utfordrer tenkningen og de sentrale, distinkte og vedvarende egenskapene som utgjør organisasjonens identitet. Funnene viser samtidig til at ytre faktorer fra omgivelsene skaper muligheter for organisasjonen.

Informantene beskrev hvordan ytre faktorer er med på å gjøre de mer våken som organisasjon i viktigheten av å formidle *hvem* de er, *hvilke* tjenester de leverer og *hvordan* de utfører tjenestene. Bevisstheten bidrar til en positiv utvikling i utførelsen av tjenestene de leverer.

Funnene indikerer at faktorene som i hovedsak skaper et spenningsfelt, ligger internt i organisasjonen. De indre faktorene var ulike logikker i ledergruppen, ulik utøvelse av lederskap, utvidelse av organisasjonen, intern kommunikasjon, sterkt engasjement, geografisk plassering av avdelingene, rekruttering og opplæring av nyansatte i organisasjonens verdier og formål. Funnene indikerer at føringer og press utenfra ikke nødvendigvis er i strid med

organisasjonens verdier og identitet. Utfordringen er å kommunisere sammenhengen til formålet og implementere nye måter å tenke på internt i organisasjonen. Funnene indikerer at kommunikasjon spiller en sentral rolle for å håndtere spenningen mellom formål og markedstenkingen, og at kommunikasjonen må støtte slektsforholdet mellom tenkningene. Funnene viser til at forskningskonteksten er endringsvillig og at den systematisk har integrert markedslogikken i egen tenkning for å overleve som aktør i helse- og omsorgsfeltet. Organisasjonen har av den grunn slik jeg tolker funnene, beveget seg fra en tradisjonell ideell organisasjon til hybrid organisasjon.

Til forskningsspørsmålet i hvilken grad verdibevisst ledelse kan bidra til å balansere ivaretagelse og videreutvikling av verdier og organisasjonsidentitet, viser funnene at både *verdier for praksis* og *verdier i praksis* er av betydning. Informantene uttrykker viktigheten av at verdiene til organisasjonen formidles (*verdier for praksis*), og at fokus, dialog og refleksjon på verdier i praksis er av stor betydning i endringsprosesser (*verdier i praksis*).



# Innholdsfortegnelse

Forord.....	VIII
Sammendrag.....	IX
1 Innledning.....	1
1.1 Valg av tema.....	1
1.2 Ideelle organisasjoner i helse- og omsorgsfeltet.....	1
1.3 Problemstilling.....	4
1.4 Oppbygging av oppgaven.....	4
2 Teoretiske perspektiver og tidligere forskning.....	6
2.1 Innledning.....	6
2.2 Organisasjonsteoretisk tilnærming og dens vitenskapelige røtter.....	6
2.3 Organisasjonsidentitet.....	7
2.3.1 Sentrale egenskaper.....	8
2.3.2 Distinkte egenskaper.....	8
2.3.3 Vedvarende egenskaper.....	8
2.4 Teoretiske perspektiver på organisasjonsidentitet.....	9
2.4.1 Organisasjonsidentitet i et sosialkonstruktivistisk perspektiv.....	10
2.4.2 Organisasjonsidentitet i sosial aktør perspektivet.....	10
2.4.3 Organisasjonsidentitet i et institusjonelt perspektiv.....	11
2.5 Tidligere forskning knyttet til ideelle og organisasjonsidentitet.....	11
2.6 Institusjonelle logikker og hybride organisasjoner.....	13
2.6.1 Tabell ulike logikker - verdier.....	14
2.7 Tidligere forskning knyttet til ideelle organisasjoner og institusjonelle logikker.....	16
2.8 Redegjørelse verdier.....	17
2.9 Verdibevisst ledelse.....	18
2.10 Teoretisk referanseramme til verdibevisst ledelse.....	18
2.10.1 Fire sentrale perspektiver til verdibevisst ledelse.....	19
3 Metode.....	25
3.1 Bakgrunn for valg av metode.....	25
3.2 Vitenskapsteoretisk tilnærming.....	26
3.3 Studiens relevans og betydning.....	28
3.4 Datainnsamling.....	29

3.4.1	Utvalg og rekruttering .....	29
3.4.2	Figur organisasjonskart: .....	30
3.4.3	Forskningskontekst.....	31
3.4.4	Utarbeidelse og bruk av intervjuguide .....	31
3.4.5	Gjennomføringen av intervjuene.....	32
3.4.6	Samtaleprosessen .....	32
3.5	Analysemetode .....	33
3.5.1	Figur; Eksempel på systematisk temaorientert koding - påvirkningsfaktorer: ..	35
3.6	Etiske hensyn.....	36
3.6.1	Informasjon og samtykkeerklæring.....	37
3.6.2	Godkjenning av studien.....	37
3.7	Validitet og troverdighet.....	37
4	Presentasjon og drøfting av funn.....	39
4.1	Bakgrunn syv individuelle ledere .....	39
4.2	Funn organisasjonsidentitet og verdier.....	40
4.3	Funn ytre faktorer .....	46
4.4	Funn endring.....	54
4.5	Funn indre faktorer .....	61
4.6	Funn verdibevisst ledelse.....	69
5	Konklusjon .....	78
	Litteraturliste .....	81
	Vedlegg .....	84

# 1 Innledning

Jeg vil i dette kapittelet gi en presentasjon for bakgrunn av valg av tema. Jeg vil deretter si noe om ideelle organisasjoner i helse- og omsorgsfeltet. Videre følger problemstillingen og forskningsspørsmålene, og til slutt en oversikt over oppgavens oppbygging.

## 1.1 Valg av tema

Bakgrunnen for valg av problemstilling er at jeg selv jobber i en ideell stiftelse og erfarer i det daglige utfordringene med å bevare verdiene og organisasjonsidentitet i møte med omgivelsene. Som ideell organisasjon i et marked i stadig endring med anbuds konkurranser på kjøp og salg av tjenester innen helse- og omsorgsfeltet, finner jeg det interessant å se nærmere på hvordan dette påvirker verdiene og identiteten til ideelle organisasjoner. Den ideelle organisasjonen jeg jobber i ble etablert for å løse en samfunnsnyttig oppgave, med et klart formål om hvem vi er til for og hvilken nytteverdi våre tjenester kan ha for målgruppen. Med andre ord så er hvem vi er, hva vi står for og hva vi gjør, med på å definere våre verdier og identitet som organisasjon. Ytre press fra omgivelsene skaper ofte en uro innad i organisasjonen om at vi skal «miste oss selv» på veien for å overleve som aktør i feltet vi er en del av. Faglige interesser, personlige erfaringer og forskerens motiver og ståsted er med på å avgjøre hvilken problemstilling som er mest aktuell å undersøke (Malterud, 2011). Jeg vil derfor se nærmere på hvordan organisasjonsidentiteten til ideelle organisasjoner blir utfordret av ytre press fra sine omgivelser. Jeg vil av den grunn først si noe om ideelle organisasjoner i helse- og omsorgsfeltet.

## 1.2 Ideelle organisasjoner i helse- og omsorgsfeltet

Ideelle stiftelser er organisasjoner som eksisterer og drives for å oppfylle et spesifisert formål og det er formålet til stiftelsen som er årsaken til dens eksistens (Kroken og Strøm, 2016). Ideelle anses ikke som næringsdrivende. Ideelle er eierløse med et styre som har som oppgave å sikre en forsvarlig økonomisk drift hvor det mest sentrale hensynet er at det ideelle formålet oppfylles. En stiftelse går under samlebetegnelsen «ideelle organisasjoner og frivillige» så organisasjonsbegrepet blir også brukt for å beskrive organisasjoner som også er stiftelser (Ibid). Ideelle organisasjoner er nonprofit basert, som innebærer at et eventuelt overskudd går tilbake til organisasjonen. Dette kriteriet gjør at en ideell organisasjon skiller seg fra de

private kommersielle (Olsen, 2017). En organisasjon er en gruppe mennesker som samhandler med hverandre rundt felles mål med retningslinjer og prosedyrer som samordner oppgavene og jobben som må gjøres for at felles mål realiseres. En organisasjon kan derfor defineres som et sosialt system som bevisst er konstruert for å løse spesifikke oppgaver og realisere bestemte mål (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Det er tre sektorer som ofte omtales som aktører i helse- og omsorgsfeltet. Det er privat, offentlig og frivillig / ideell sektor. Sektorene representerer også ulike logikker, eller sagt med andre ord, ulike overordnede måter å tenke på og logikk og verdier er sammenknyttet. I privat sektor finner vi organisasjonene med en logikk og formål om å tjene mest mulig penger i form av størst mulig overskudd for eierne gjennom kjøp og salg av tjenestene som organisasjonene tilbyr (Kaplan, 2001). I offentlig sektor finner vi virksomheter styrt av bevilgninger i et budsjett med klare koblinger til politiske vedtak (Moore, 2000). I ideell sektor er ikke formålet å tjene mest mulig penger for et størst mulig overskudd til eierne. Logikken som råder i ideell sektor er sterkt koblet til organisasjonens formål. Logikken er altruistisk med en solidarisk funksjon. Ideelle organisasjoner er etablert for å løse en samfunnsnyttig oppgave med mest mulig nytteverdi for målgruppen de er til for. Formålet til ideelle organisasjoner er ikke profitt, men et minimum for å overleve slik at organisasjonen kan driftes og tjene organisasjonens formål (Moore, 2000). I utviklingen av velferdsstaten har ideelle organisasjoner ofte vist vei gjennom å levere tjenestetilbud til svake grupper i samfunnet. Ideelle organisasjoner ble ofte grunnlagt som følge av at det var udekte behov for en marginal gruppe i samfunnet, som det var behov for å forvalte tjenester til. Ideelle organisasjoner er velferdsleverandører og anses i Norge som pionerer innenfor forskjellige velferdsfelt, før det offentlige kommer mer på banen. Flere av tilbudene som tidligere ble levert av ideelle organisasjoner har det offentlig senere tatt over (Trøttestad & Sivesind, 2015). De siste tjue årene har også offentlig sektor gjennomgått store endringer. «Fra en organisering i form av forvaltningsorganisering som har forvaltet de offentlige midlene til å bruke mer bedriftsøkonomiske prinsipper» (Kaarboe, 2017:209). De kommersielle aktørene har også de siste årene gjort et kraftig inntog i helse- og omsorgsfeltet. Som et resultat av dette er det flere aktører med ulike logikker i et marked med krevende anbudskonkurranser og andre ytre faktorer som påvirker de ideelle organisasjonene. En konsekvens av dette er at flere ideelle helse- og sosialforetak har blitt nedlagt eller truet av nedleggelse de siste årene (Trøttestad & Sivesind 2015).



Markedet i helse og omsorgsfeltet er i stadig endring. Et marked i stadig endring kan innebære potensielle utfordringer for ideelle organisasjoners verdier, identitet, innhold og tilbud av tjenester. Et marked i stadig endring innebærer raske endringsprosesser. Raske endringsprosesser kan utfordre ideelle organisasjoner ved at det tar tid å implementere noe nytt i en organisasjon hvor historien, tradisjonene, verdiene og formålet til organisasjonen er godt internalisert. I følge Moore (2000) kan ideelle organisasjoner også føle så sterk forpliktelse til formålet, at organisasjonen ikke tar innover seg at omgivelsene krever endring. En årsak til at dette skjer er at ledelsen prøver å unngå å bli anklaget for å være mer opptatt av overlevelse enn selve formålet (Ibid). For å sikre driften må ideelle organisasjoner som alle andre aktører selge og levere gode tjenestetilbud til oppdragsgivere. Oppdragsgiverne i helse- og omsorgsfeltet er stat og kommune, som representerer offentlig sektor. Logikken og verdiene i offentlig sektor er å ivareta samfunnsborgerne (Stamsø, 2017). Samtidig er ulike trender og fokus i politikken styrende for logikken som er rådende. De seneste årene er konkurranseutsetting av helse – og omsorgstjenester blitt mer vanlig. Helse- og omsorgstjenestene selges og kjøpes gjennom anbudskonkurranser hvor markedslogikken er rådende. Anbud innebærer at ulike aktører konkurrerer om å produsere gitte tjenester gjennom anbudskonkurranser. Det offentlige er kapitalleverandøren og har ansvaret for tjenestene og kvaliteten. Det innebærer at det offentlige stiller krav til kvaliteten, og ulike aktører konkurrerer om å produsere tjenestene (Stamsø, 2017). Ideelle organisasjoner er etablert med et formål og driftes av verdier. Formålet, eller med andre ord det solidariske oppdraget er den overordnede logikken hos ideelle organisasjoner. Logikken er altruistisk. Formålet, verdiene, historien og tradisjonene er av stor betydning for ideelle aktører, og er med på å definere hvem de er som organisasjon (Moore, 2000). I et felt preget av ulike logikker og verdier, skal ideelle organisasjoner etterstrebe en drift basert på organisasjonens formål og verdier. Samtidig må de forholde seg til kravene fra oppdragsgiver og konkurrere med andre private kommersielle virksomheter, hvor det primære formålet er økonomisk avkastning. Lederne skal vise vei i dette terrenget, sikre driften, og at formålet til organisasjonen gjennomføres. Det er derfor interessant å se nærmere på i hvilken grad verdibevisst ledelse kan bidra til å navigere i et felt preget av endring og hvor de ulike logikkene og verdiene er inkompatible eller konkurrerer med hverandre.

## 1.3 Problemstilling

Jeg har med bakgrunn i de forhold som er skissert ovenfor formulert følgende problemstilling for min studie:

**Hvordan opplever ledere i ideelle organisasjoner spenningsfeltet med å bevare organisasjonsidentiteten i møte med ytre press fra omgivelsene?**

Problemstillingen er utdypet gjennom følgende forskningsspørsmål:

- Hvilke faktorer utfordrer ideelle organisasjoners verdier og organisasjonsidentitet og hvordan påvirker disse faktorene?
- I hvilken grad kan verdibevisst ledelse bidra til å både ivareta og videreutvikle verdier og organisasjonsidentitet?

## 1.4 Oppbygging av oppgaven

I kapittel 1 har jeg presentert bakgrunn og problemstilling for oppgaven.

I kapittel 2 redegjør jeg for relevant teori. Hensikten med teorien er å presentere en teoretisk referanseramme for mitt forskningstema. En annen hensikt er at teorien gir grunnlag for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene i analyse- og drøftingskapittelet.

I kapittel 3 presenteres forskningsprosessen hvor jeg begrunner valg av metode og beskriver systematisk gjennomføringen av datainnsamling og analyse. Validitet og troverdighet i forskningsprosessen og etiske hensyn er også behandlet i dette kapittelet.

I kapittel 4 presenteres bakgrunnen til informantene og funn fra intervjuene som drøftes opp mot aktuell teori og empiri.

I kapittel 5 oppsummeres resultatene fra studien med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene i en konklusjon.



# 2 Teoretiske perspektiver og tidligere forskning

## 2.1 Innledning

Jeg vil i dette kapitlet ta for meg den teoretiske referanserammen som skal belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. Teoriene jeg har valgt for å gjøre dette er organisasjonsteoretisk tilnærming, organisasjonsidentitet, hybride organisasjoner, institusjonelle logikker og verdibevist ledelse. Jeg vil først ta for meg organisasjonsteoretisk tilnærming med begrunnelse i at det utgjør grunnlaget for den teoretiske referanserammen jeg har med meg i studien, Jeg vil deretter ta for meg teorien om organisasjonsidentitet hvor jeg også belyser ulike teoretiske perspektiver på fenomenet. Jeg vil så ta for meg teorien om institusjonelle logikker og hybride organisasjoner. Jeg anser teorien om institusjonelle logikker som relevant siden organisasjoner hele veien er en del av omgivelsene, og ulike tenkemåter både eksternt og internt kan utfordre organisasjoners verdier og identitet. Jeg vil deretter avslutte teorikapitlet med å redegjøre for verdibevist ledelse. Jeg vil også i teorikapitlet vise til tidligere forskning på ideelle organisasjoner og organisasjonsidentitet, samt tidligere forskning på ideelle organisasjoner og institusjonelle logikker. Jeg vil nå i avsnittet nedenfor se nærmere på organisasjonsteoretisk tilnærming og dens vitenskapelige røtter.

## 2.2 Organisasjonsteoretisk tilnærming og dens vitenskapelige røtter

Organisasjonsteoretisk tilnærming henter sin inspirasjon fra flere universitetsfag som sosiologi, psykologi og sosialantropologi. Tilnærmingen har dype røtter i studiet av individuell identitet. Psykologen Meads (1934) forståelse av identitet som noe relasjonelt var en premiss for utviklingen av organisatorisk identitet. Sosiologien har bidratt med sin teori rundt «sosial identitet» som handler om at identitetsutviklingen skjer gjennom sosial tilhørighet i en gruppe. Forståelsen av kulturer og kollektive identiteter kommer fra sosialantropologien. Humanistiske fag som litteraturvitenskap og språkvitenskap har også

bidratt med viktige innsikter i fenomenet ved å påpeke at det er språket og andre symboler som gjør det mulig å utvikle, uttrykke og oppdage organisatorisk identitet i et fellesskap siden identiteten kommer til uttrykk gjennom språk og andre symboler (Kvåle & Wæraas, 2006).

Den overordnede forståelsesrammen som peker seg mest ut for organisasjonsteoretisk tilnærming er det fortolkende paradigmet. Det fortolkende paradigmet har et hermeneutisk og sosialkonstruktivistisk tilsnitt ved å legge vekt på at virkeligheten avdekkes gjennom blant annet individuelle tolkninger i langvarige prosesser gjennom sosial samhandling.

Organisasjonsidentitet anses dermed som en sosial konstruksjon av menneskelig samhandling og fortolkning (Ibid).

## 2.3 Organisasjonsidentitet

Hva er organisasjonsidentitet? Det er medlemmenes påstander og beskrivelser som svar på spørsmålet «hvem er vi som organisasjon?» som er organisasjonsidentiteten ifølge Albert og Whetten (Colman, 2014 og Kvåle & Wæraas, 2006). Som individ er vi alle opptatt av hvem vi er og hvordan omgivelsene oppfatter oss. Det samme kan også overføres til organisasjoner. Hvem er vi som organisasjon og hvordan oppfattes vi som organisasjon av omgivelsene vi er en del av? Begrepet identitet har vært et viktig tema innenfor flere fagdisipliner og begrepet organisasjonsidentitet ble som flere andre begreper konseptualisert på individnivå og senere tatt opp på organisasjonsnivå. Som forskningsfelt er ikke begrepet organisasjonsidentitet mer enn noen tiår gammelt og artikkelen fra Albert og Whetten fra 1985 anses som starten på feltet (Colman, 2014). Philip Selznick (1973) er en av forskerne som har utviklet en organisasjonsteoretisk tilnærming til identitet. Han mente at identiteten er knyttet til den historiske utviklingen og kjernevirksomheten til organisasjonen, hvor det over tid utvikles sterke institusjonsverdier som påvirker de ansattes måte å tenke om dem selv som organisasjon (Kvåle & Wæraas, 2006).

Albert og Whettens konseptualiseringer av organisasjonsidentitet i deres artikkel «Organisational identity» i 1985 ses ofte som den første teoretiseringen av begrepet. Albert og Whetten beskriver i deres artikkel defineringen av organisasjonsidentitet som sentrale, distinkte og varige egenskaper ved en virksomhet (Colman, 2014, Kvåle & Wæraas, 2006).

Definisjon av organisasjonsidentitet handler om at svarene, påstandene og beskrivelsene fra organisasjonens medlemmer på spørsmålet om «hvem vi er?», må referere til noe sentralt, vedvarende og distinkt.

### **2.3.1 Sentrale egenskaper**

Identitetspåstander fra medlemmene i en organisasjon på spørsmålet «hvem er vi?» må vise til noe sentralt som representerer en kjerne ved organisasjonen. Dette innebærer at organisasjonen har noen kjennetegn og egenskaper som er fundamentale for å forstå hva organisasjonen gjør og hvorfor organisasjonen eksisterer (Colman, 2014 og Kvåle & Wæraas, 2006).

### **2.3.2 Distinkte egenskaper**

Når det gjelder organisasjonsidentitet som noe distinkt handler dette om at organisasjonen i svaret på «hvem vi er» må ha noe ved seg som skiller den fra andre organisasjoner. Det innebærer at identitetsutsagnene må være etablert slik at organisasjonen legitimt kan definere seg som den type organisasjon den gjør i den bransjen den er en del av, samtidig som identitetsutsagnene også skal skille organisasjonen fra andre organisasjoner (Colman, 2014). For en organisasjon som driver behandling av rusavhengige vil det være viktig at organisasjonen innehar noen trekk som kjennetegner en behandlingsinstitusjon, samtidig som den har noen andre trekk eller karakteristika som er distinkte eller skiller den fra andre behandlingsinstitusjoner. «Distinkthetskriteriet setter organisasjonen i en kontekst og involverer relevante andre som den sammenligner seg med» (Colman, 2014:32).

### **2.3.3 Vedvarende egenskaper**

Kriteriet om noe vedvarende innebærer at organisasjonen må kunne peke på egenskaper eller karakteristika ved organisasjonen som er vedvarende over tid for at identitetsutsagnene skal være legitime. Dette er det kriteriet til Albert og Whetten som er det mest kontroversielle og som har fått mest oppmerksomhet av forskere og teoretikere. Noen mener at organisasjonsidentitet er noe som er i stadig endring, mens andre mener det er noe som er

relativt konstant som ikke endres over tid. Det finnes lite forskning på organisasjonsidentitet som noe vedvarende og mye av litteraturen baserer seg på konseptuelle og teoretiske bidrag. Det som er gjort av empirisk forskning på hva som bidrar til at identiteten er vedvarende har liten mulighet til beskrive eventuelle endringer da designet på forskningen baserer seg på data som er innsamlet på et gitt tidspunkt (Colman, 2014 og Kvåle & Wæraas, 2006). Hvis organisasjonsidentitet må referere til noe som er vedvarende, vil det da tilsi at organisasjonsidentitet ikke kan videreutvikles? Ifølge Albert og Whetten er det alltid en pågående prosess å holde identiteten kontinuerlig, samt at identiteten kan utvikles over tid, men i et sakte tempo. Gioia mfl hevder at organisasjonsidentiteten er et mer flytende og ustabilt konsept enn Albert og Whetten fremstiller, siden organisasjoner befinner seg i stadig mer turbulente og komplekse omgivelser. Gioia mfl hevder at identitet er en kontinuerlig, dynamisk tilpasning, fremfor et stabilt konstant konsept. (Colman, 2014). Slik jeg forstår Albert og Whetten så kan organisasjonsidentiteten videreutvikles over tid, men noen egenskaper eller karakteristika vedvarer og kjennetegner organisasjonen. Faktumet til Gioia mfl. med at organisasjoner befinner seg i stadig mer turbulente og komplekse omgivelser trenger ikke nødvendigvis innebære at man som organisasjon hele tiden er i en kontinuerlig dynamisk tilpasning. Trenger det ene å utelukke det andre? Kan man både ivareta og videreutvikle organisasjonsidentiteten i takt med omgivelsene og samtidig bevare en kjerne av kjennetegn? Det er dette som er utgangspunktet for problemstillingen og som jeg finner interessant. Jeg vil nå i avsnittene under si noe om ulike teoretiske perspektiver på organisasjonsidentitet av den grunn at de ulike perspektivene handler om hvem som definerer identiteten og hvordan den kommer til uttrykk.

## **2.4 Teoretiske perspektiver på organisasjonsidentitet**

De ulike teoretiske perspektivene på organisasjonsidentitet er; sosialkonstruktivistisk, sosial aktør og institusjonelt. Variasjonen i de ulike perspektivene handler som nevnt om *hvem* som definerer organisasjonsidentiteten, *hvordan* identiteten kommer til uttrykk og hvilken rolle omgivelsene har i utviklingen av organisasjonsidentitet. Det er viktig i denne sammenhengen å påpeke at perspektivene har ingen tette skott og er ikke gjensidig utelukkende (Colman, 2014). Jeg vil først ta for meg organisasjonsidentitet i et sosialkonstruktivistisk perspektiv.

### **2.4.1 Organisasjonsidentitet i et sosialkonstruktivistisk perspektiv**

I dette perspektivet er det medlemmene selv som definerer identiteten til organisasjonen. Organisasjonsidentitet anses derfor som et selvrefererende konsept hvor medlemmene gir uttrykk for hvem de er som organisasjon både til seg selv og til omgivelsene. Påstander og beskrivelser av «hvem organisasjonen er?» blir forhandlet og reforhandlet gjennom samhandling av medlemmene selv, som igjen fører til en felles forståelse av organisasjonsidentiteten. Sentrale forfattere i dette perspektivet er Gioia m.fl. Hatch & Schultz og Corley (Colman, 2014). Utgangspunktet i en sosialkonstruktivistisk tilnærming er at organisasjonsidentitet er kollektive forståelser og oppfatninger av hva som karakteriserer organisasjonen. Påstander som beskriver organisasjonen («hvem vi er») blir utviklet i samhandling og dialog mellom ansatte som igjen resulterer i en kollektiv felles forståelse som utgjør organisasjonsidentiteten (Colman, 2014 og Kvåle & Wæraas, 2006)). Organisasjonsidentitet konstrueres gjennom sosial interaksjon og indre dialog av medlemmene i organisasjonen når de sammenligner egen organisasjon med andre organisasjoner i omgivelsene og reflekterer over dette over tid. Denne prosessen omtales i dette perspektivet som «sense-making» (Ibid).

### **2.4.2 Organisasjonsidentitet i sosial aktør perspektivet**

Sosial aktør perspektivet behandler organisasjonsidentitet som et organisatorisk fenomen. Det er et fokus på organisasjoner som enheter med en formening om hvem de er som aktør i samfunnet. Fokuset flyttes fra hva de ansatte uttrykker om organisasjonens til de kollektive uttrykkene om organisasjonen, som ofte er hva ledelsen sier på vegne av den. Dette omtales som «sense-giving». Organisasjonsidentiteten blir en egenskap ved denne sosiale aktøren og kommer til uttrykk på organisasjonsnivå gjennom organisasjonens handlinger. En konsekvens av at organisasjonen ses som en sosial aktør er at det er en objektivistisk tilnærming til identitet. Den kan vurderes, måles, oppleves og kanskje ledes. Organisasjonen er også i dette perspektivet å anse som selvrefererende hvor det blir lagt vekt på de eksplisitte utsagnene som brukes for å formidle innholdet i identiteten til organisasjonen. Sentrale forfattere i dette perspektivet er Whetten og Mackely (Colman, 2014 og Kvåle & Wæraas, 2006).



### **2.4.3 Organisasjonsidentitet i et institusjonelt perspektiv**

Identitet er i dette perspektivet et internt definert konsept, men tar også med betydningen av at organisasjoner er forankret og påvirket av institusjonell kontekst, samt at det er mindre fokus på distinkte forskjeller fra andre organisasjoner (Colman, 2014). Perspektivet setter fokus på organisasjonens legitimitet og hvordan organisasjonen blir oppfattet av sentrale aktører i sine omgivelser. Organisasjonen må oppfattes som legitim i sine omgivelser for å overleve og de institusjonelle omgivelsene som påvirker legitimiteten deles inn i tre søyler som organisasjonen må tilpasse seg til; den regulative søylen som innebærer lover og bestemmelser, den normative søylen som viser til viktige verdier og normer i samfunnet og den kognitive søylen hvor det for eksempel innenfor en bransje er felles internaliserte meninger om hva som er den beste eller mest hensiktsmessige måten å gjøre tingene på (Jakobsen & Thorsvik, 2016).

## **2.5 Tidligere forskning knyttet til ideelle og organisasjonsidentitet**

I prosessen med å finne tidligere forskning på ideelle organisasjoner fant jeg flere ulike studier som er gjort på frivillige organisasjoner, men overraskende lite forskning på ideelle organisasjoner og organisasjonsidentitet som er tema i min studie. En tidligere masterstudie jeg fant interessant, var utført av Kroken & Strøm (2016). De hadde gjort en studie på ideelle organisasjoner og betydningen av strategisk planlegging for at formålet til organisasjonen realiseres. De var også opptatt av om ideelle organisasjoner så nytteverdien av strategisk planlegging. Funnene deres viste blant annet til at ideelle organisasjoner må handle i tråd med deres formål da dette står sterkt. Motivasjonen for å drive strategisk planlegging var å samle organisasjonen, profilere, fokusere og posisjonere seg for fremtidig suksess. Nyttverdier var blant annet at prosessen kunne bidra til fokus på å nå sentrale mål og drive frem utvikling og evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene (Kroken & Strøm, 2016). Jeg anser studien som relevant siden den omhandler formålets betydning i ideelle organisasjoner, samt at funnene bekrefter viktigheten av tenkningen og fokus på at organisasjonens formål realiseres.

Forskningen jeg fant som jeg anser mest relevant for min studie med fokus på ideelle og organisasjonsidentitet, er gjort av «Senter for forskning på sivilsamfunn & frivillig sektor».

De har skrevet en rapport basert på et studie på «Ideelle organisasjoners særtrekk og merverdi på helse- og omsorgsfeltet». Oppdraget kom fra kulturdepartementet og Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor, og er et samarbeid mellom Uni Rokkansenteret i Bergen og Institutt for samfunnsforskning i Oslo. Rapporten har i stor grad nyttiggjort seg av data som ble innsamlet i forbindelse med prosjektet; «Outsourcing of Scandinavian welfare societies? Consequences of private and nonprofit service provision for active citizenship» som ble finansiert av Norges forskningsråd. Undersøkelsen og analysen i forskningsrapporten er basert på tre kilder; gjennomgang av foreliggende forskning på feltet, innsamling av data fra kvalitative undersøkelser i utvalgte institusjoner i Skandinavia og syv intervjuer med representanter for ideelle organisasjoner innenfor barnevern og rusbehandling. Det har også blitt samlet inn data om to nye tjenesteområder hvor valget falt på barnevernstjenester og tverrfaglig spesialisert rusbehandling. Prosjektet er ledet av Karl Henrik Sivesind, forsker ved Institutt for samfunnsforskning i Oslo. Sivesind er også forfatter av rapporten sammen med Håkon Dalby Trætteberg, stipendiat ved Institutt for samfunnsforskning. Rapporten ble utgitt i juni 2015 (Trætteberg & Sivesind, 2015).

Funnene fra forskningen er blant annet at særtrekkene til ideelle organisasjoner ikke er etterspurt i anbudskonkurransen hvor ulike aktører tilbyr helsetjenester og konkurrer om salg av disse tjenestene til det offentlige. Selv om sentrale myndigheter i Norge har en politikk der de anerkjenner ideelle aktørers bidrag og særtrekk, så etterspørres det ofte ikke i anbudskonkurranser når disse lages av myndighetene (Trætteberg og Sivesind, 2015). I anbudsrunder på helse - og omsorgstjenester er det klare bestillinger fra staten hvor karakteristika og særpreg til det som er med på å utgjøre identiteten til ideelle virksomheter ikke blir tatt hensyn til. «For å vinne fram i konkurransene må de ideelle rette ressursene inn mot hva som blir etterspurt, og dermed blir det vanskelig å dyrke egne særtrekk eller merverdier» (Trætteberg og Sivesind, 2015:40). Rapporten nevner at sterk offentlig regulering fører til at ideelle får begrenset handlingsrom til å forfølge egne visjoner. Rapporten viser også til at anbudskonkurranser gir mindre rom for særtrekk fordi en i stor grad konkurrerer på pris, samt at likestilling med kommersielle tvinger ideelle leverandører til å tilpasse seg kommersiell drift (Trætteberg & Sivesind, 2015). For å overleve i markedet som ideelle organisasjoner befinner seg i for å selge tjenestene de tilbyr, må de tilpasse seg logikken og verdiene som etterspørres i anbudskriteriene. Dette kan skape utfordringer for ideelle med tanke på at de skal ivareta sine verdier og identitet som er sterkt knyttet til

formålet. Samtidig skal de videreutvikle seg i takt med omgivelsene de er en del av for å overleve som aktør i markedet. En konsekvens av dette spenningsfeltet er at ideelle organisasjoner tar til seg logikken og verdiene i omgivelsene og blir hybride organisasjoner. Jeg vil nå se nærmere på teorien om institusjonelle logikker og hybride organisasjoner.

## **2.6 Institusjonelle logikker og hybride organisasjoner**

Institusjonelle logikker ble introdusert som et begrep i 1985 av Friedland og Alford og de videreutviklet begrepet i 1991. De tok utgangspunkt i overgripende institusjonelle ordninger som demokratiet, familien, staten / sivilsamfunnet og religioner og beskrev tilhørende logikker eller måter å tenke på til disse institusjonelle ordningene. De beskrev blant annet de institusjonelle logikkene som symbolsk fundamentert, organisatorisk strukturert, politisk forsvart og som teknisk og materielt konstruert (Thornton, mfl, 2012). Denne tenkningen er blitt videreutviklet av Thornton mfl, (2012) som definerer institusjonelle logikker som sosialt konstruerte historiske mønstre, hvor kulturelle symboler og materiell praksis, inkludert verdier, antagelser og oppfatninger, som både individer og organisasjonen gir mening til i daglige aktiviteter. Individet og organisasjonen deler verdier, identitet og oppfatninger i denne tenkningen og er sosialt konstruert gjennom individets og organisasjonens samspill og handlinger (Thornton mfl, 2012).

Institusjonelle logikker omtales som en metateori og setter det felles rammeverket som skaper retningslinjer for aktører innen et gitt felt (Thornton mfl, 2012). Institusjonelle logikker består av både normative og kulturelle og kognitive elementer (Scott, 2014). Friedland og Alford mente at en aktør ikke nødvendigvis er fastlåst i kun én logikk av gangen, men påvirkes av flere logikker internt og i møte med omgivelsene. Aktørene forsøker å forene de tankesettene og forventningene som eventuelt står i konflikt med hverandre i lys av rollen som aktøren innehar (Thornton, mfl, 2012). Det som kjennetegner logikken til ideelle organisasjoner er at den er altruistisk. Logikken er primært koblet til formålet (solidaritetsoppdraget), verdiene og hvordan tjenestene utføres (Maier, mfl., 2016) En logikk, eller en måte å tenke på kan skape meningsdannelse innenfor et felt, men kan skape utfordringer i møte med et annet hvor annen logikk er rådende. Det kan også være flere sub-logikker innenfor et felt som kan stå i konflikt

med hverandre. Innad i organisasjonen kan det også være flere sub-logikker, som for eksempel mellom ulike profesjoner. Dette kan skape utfordringer for ideelle organisasjoners verdier og identitet. Identitet og mål henger sammen i tenkningen om institusjonelle logikker. Regulerende og normativt press kan fungere som substitutt, eller komplementere den sosiale identiteten for å forklare den individuelle bindingen til målene som er en del av de institusjonelle logikkene. Institusjonelle logikker er derfor sentralt for å forstå den interne forståelsen som påvirker handlingene til organisasjonen, og logikken som opererer i organisasjonen og omgivelsene (Thornton, mfl., 2012). Det vil av den grunn være relevant å ha fokus på institusjonelle logikker for å ha en forståelse av organisasjonens rammeverk for handling i møte med ytre press fra omgivelsene. Organisasjonens handlinger henger sammen med identitet og er med på å påvirke om man oppfattes som legitime av sine omgivelser eller ikke (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Ulike logikker kan skape utfordringer for samhandling både internt og eksternt med omgivelsene. Hvordan organisasjonen håndterer dette er sentralt for ivaretagelse og videreutvikling av organisasjonens verdier og identitet. Institusjonelle logikker eller ulike tenkemåter kan være inkompatible eller konkurrere med hverandre. Dette skaper et spenningsfelt og kan illustreres på følgende måte;

### 2.6.1 Tabell ulike logikker - verdier

	Private kommersielle virksomheter Logikk – verdier	Ideell organisasjoner logikk - verdier
Formål	Skape overskudd for eierne – egen vinning - egoisme	Løse det solidariske samfunnsoppdraget – altruisme
Hovedinntektskilde	Produksjon, kjøp og salg av tjenester	Gjennom avtale med det offentlige
Måloppnåelse	Maksimere avkastningen – egen vinning – egoisme	Skape størst mulig nytteverdi for målgruppen – altruisme

Kilde: (Kaplan, 2001, Moore, 2000, Trøttestad & Sivesind, 2015, fritt oversatt og tilpasset).

Organisasjoner som forsøker å forene de tankesettene og forventningene som eventuelt står i konflikt med hverandre i lys av rollen organisasjonen innehar, betegnes som hybride organisasjoner. Det har blitt hevdet lenge at å være hybrid er et kjennetegn på ideelle organisasjoner, og at det vil fortsette å være det fremover (Maier, mfl., 2016). Tradisjonelle ideelle organisasjoner fokuserer i hovedsak på samfunnsoppdraget og er primært solidaritetsorientert i tenkningen. Det som skiller hybrider og tradisjonelle ideelle er at hybride organisasjoner er preget av en organisatorisk identitet som systematisk slår sammen

og integrerer logikken fra ulike felt som sivilsamfunnet og markedet (Jäger, & Schrøer, 2014). Hybride organisasjoner kjennetegnes av at de beregner markedsverdien av solidaritet og sosiale spørsmål og bytter denne solidariteten for økonomiske og ikke-økonomiske ressurser. Hybride organisasjoners identitet handler om en funksjonell solidaritet i samfunnet hvor solidaritet fungerer, fordi aktører i markedet verdsetter denne solidariteten og bruker ressurser på det. Med andre ord “de skaper funksjonell solidaritet”. Funksjonell solidaritet innebærer at logikkene fra både sivilsamfunnet og markedet systematisk integreres. Det er en forutsetning at hybride fokuserer på sosiale spørsmål eller sosiale problemer som har et marked hvor det er kapitalleverandører som er villig til å investere i sosialt problem (Ibid). Det er offentlig sektor (stat og kommune) som er kapitalleverandøren for helse- og omsorgstjenestene i samfunnet vårt. Offentlig sektor klarer ikke å dekke alle behovene til samfunnsborgerne og er i behov av andre aktører som kan tilby tjenester. Dette skaper et marked for ideelle organisasjoner (Stamsø, 2017). Det er også andre aktører i markedet, private og kommersielle, hvor alle konkurrerer om å selge tjenestene. Dette resulterer i økt konkurranse for ideelle organisasjoner (Trætteberg & Sivesind, 2015). Integrering av markedslogikken er derfor viktig for ideelle organisasjoner for å overleve som aktør i markedet de befinner seg i. Ideelle aktører kjennetegnes dermed som hybride organisasjoner (Maier, mfl., 2016). Hybride karakteriseres som allerede nevnt, som organisasjoner som integrerer systematisk begge identitetene og logikkene fra sivilsamfunnet og markedet. Denne integreringen er ikke lett, og i mange tilfeller umulig gitt store spenninger mellom sivilsamfunnet og markedet når det kommer til rasjonaliteter eller ulike måter å tenke på (logikker), profitt, sosiale mål og styringsmekanismer. Hvordan hybride organisasjoner balanserer spenningen mellom samfunn og markedet krever fortsatt konseptualisering ifølge Jager & Schrøer (2014). Hybride organisasjoner som integrerer begge logikkene kan få utfordringer med bevare karakteristika, særpreget og egenskapene som utgjør identiteten til ideelle organisasjoner. Ledere er de som viser vei internt i organisasjonen og som representerer organisasjonens ansikt utad. Hvordan ledere balanserer ulike logikker blir derfor sentralt i forhold til å bevare og videreutvikle organisasjonsidentiteten. Jeg vil nå se nærmere på tidligere forskning knyttet til ideelle og institusjonelle logikker.

## 2.7 Tidligere forskning knyttet til ideelle organisasjoner og institusjonelle logikker

Ideelle organisasjoner opplever et spenningsfelt mellom å forfølge sine sosiale oppdrag (formålet) og samtidig møte kravene og logikken fra en markedstenkning. Denne spenningen er en daglig, praktisk bekymring for ideelle organisasjoner. Likevel vet forskere veldig lite om hvordan ideelle organisasjoner definerer og håndterer denne spenningen (Sanders, 2015). Data fra en etnografisk studie av en ideell organisasjon i USA viser at denne spenningen ble definert og håndtert av organisasjonens medlemmer som et selvmotsigende og sammenhengende fenomen. Funnene fra undersøkelsen antyder at kommunikasjon spiller en sentral rolle for å håndtere spenningen mellom formål og markeds tenkning og at det må være en produktiv kommunikasjon som støtter slektsforholdet mellom tenkningene (Ibid).

Når det i samfunnet har blitt stadig mer uklare grenseflater mellom forvaltning, forretning og foreningsorganisasjoner, som også inkluderer ideelle organisasjoner, vil en mer markedsorientering generelt sette press på både forvaltningsorganisasjoner og ideelle organisasjoner om å bli mer som bedrifter (Maier, mfl., 2016). Det er et veletablert globalt fenomen at ideelle organisasjoner beveger seg mot å bli mer «business-like». Fenomenet har fått stadig større oppmerksomhet fra ledelses- og organisasjonsstudier og forskningen har økt kontinuerlig siden 1980-tallet. Imidlertid er feltet fremdeles vanskelig å forstå i sin helhet, ettersom forskere bruker et mangfold av lignende, men likevel distinkte sentrale begreper. Det betydelige omfanget og kompleksiteten i disse overlappende begrepene skaper store utfordringer: Forskere sliter med å plassere arbeidet sitt i en større sammenheng og det er ikke lett å bygge videre på tidligere funn og metodiske utviklinger. Forskningsgapet er vanskelig å identifisere (Ibid). Maier, mfl, (2016) gjennomgikk en systematisk litteratur analyse av 599 relevante kilder fra forskningen hvor første trinnet var å avklare ulike sentrale begreper. Det andre trinnet var å kartlegge feltet i forhold til tre fokus punkter i forskningen; årsaker til at ideelle blir mer «business-like», organisasjonsstruktur, prosessen med å bli mer «business-like» og effektene av det.

Effektene av organisatorisk ytelse som er innenfor de ideelle organisasjoners referanseramme, handler om oppfyllelse av formålet og sikring av økonomiske og menneskelige ressurser. Resultatene viser at en mer «business-like» tilnærming er positiv for ideelle organisasjoners

resultater i den forstand at ideelle blir mere proaktive og hørt av myndighetene. Funnene viser at legitimiteten til ideelle organisasjoner å bli mer «business-like», beveger seg til det positive. En adopsjon av mer «business-like» praksis som er positiv for legitimiteten til ideelle organisasjoner, er igjen avhengig av om det passer til de institusjonelle omgivelsene. Det er også en uttrykt bekymring for at en tilpasning til markedstenkningen kan føre til et legitimitetsparadoks, som på lang sikt vil erodere ideelle organisasjoners spesielle rolle i samfunnet. Anbudskonkurranser hvor ulike aktører tilbyr helsetjenester og konkurrerer om salg av disse tjenestene til det offentlige, er et eksempel på dette. Ulike institusjonelle logikker kan dermed utfordre ideelle organisasjoners verdier og identitet. En annen negativ faktor er at ideelles avhengighet til myndigheter kan svekke beslutningspåvirkningen til fordel for tjenesteleveringen (Maier, mfl., 2016). Verdiene og identiteten til ideelle organisasjoner som ligger i hvilke tjenester de tilbyr og hvordan de utfører tjenesten, kan bli utfordret av de offentlige reguleringene og logikken som er rådende i markedet. Som tilbyder vil den administrative kvaliteten i anbudet som legges inn bli uforholdsmessig viktig (markedslogikken), sammenlignet med betydningen av innholdet i tjenesten (solidaritets logikken) som leveres (Trøtteberg & Sivesind, 2015). Dette kan igjen bidra til at ideelle organisasjoner beveger seg mer vekk fra sine verdier og særtrekk som identifiserer dem for å få innpass i anbudskonkurransene. Jeg vil nå gå nærmere inn på begrepet verdier og hvordan forstå verdibegrepet.

## 2.8 Redegjørelse verdier

Hva er verdier og hvordan forstå verdibegrepet? Det finnes mange ulike verdier og selv om det kan virke lett å kategorisere positive og negative verdier, så er de alle allikevel verdier som ikke utelukkende trenger å være det ene eller det andre. Verdiene kan ha hver sin betydning for den enkelte og av den grunn anser jeg det som mer relevant å heller se nærmere på hvordan vi kan forstå verdibegrepet. Det er i litteraturen to grunnforståelser av verdier. Den ene grunnforståelsen av verdier kan kalles et objektivistisk verdisyn som kan relateres til et positivistisk vitenskapssyn. Det innebærer at verdier forstås som egenskaper som kan identifiseres og utforskes objektivt som fenomener i det den sosial virkeligheten. Verdiene er beskrevet og man søker gjennom undersøkelser å identifisere og beskrive ønskelige organisatoriske verdier, for så å finne tiltak som kan implementere disse definerte verdiene. Denne forståelsen kalles for *verdier for praksis*. (Aadland & Askeland, 2017). Den andre

grunnforståelsen er inspirert av et hermeneutisk og sosialkonstruksjonistisk vitenskapssyn. I denne forståelsen anses verdier som anliggender i det sosiale rom som gis en felles mening gjennom fortolkning og språklige konstruksjoner. Denne grunnforståelsen betegnes som *verdier i praksis* (Ibid). Slik jeg forstår det, er verdier i dette perspektivet begreper med et levende og dynamisk meningsinnhold som kan forstås og videreutvikles individuelt i det sosiale rom sammen med andre, fremfor noe eksternt definert som skal implementeres i organisasjonen. Som mennesker er vi individer med hver våre erfaringer og fortolkninger knyttet til ulike verdibegreper. Gjennom åpenhet og dialog med andre kan vi bli mer våken i vår egen forståelse og videreutvikle vår egen forståelseshorisont. Jeg vil nå se nærmere på hva verdibevisst ledelse innebærer.

## **2.9 Verdibevisst ledelse**

I litteraturen om ledelse finner vi flere ledelsesteorier. Verdibasert ledelse fikk fokus og oppmerksomhet i fagfeltet først på 1980-tallet og blir av flere ansett mer som ledelsesfilosofi enn ledelsesteori. Verdibevisst ledelse handler om at man som leder er bevisst verdiene i den praktiske utførelsen av organisasjonens gjøremål og valgene som tas. Ledere viser vei og er i et relasjonelt samspill med ansatte og omgivelsene som organisasjonen er en del av. Alle handlinger som utføres er verdistyrte, uavhengig om de er positive eller negative. «Verdier danner intensjonsgrunnlaget for handling, de skaper retning for handling, og de utgjør fortolkningsgrunnlag i vurderinger av handling» (Aadland & Askeland, 2017:13).

Verdibevisst ledelse kan styrke grunnlaget for å se ulike valgmuligheter, samt skape gode prosesser for å ta hensiktsmessige beslutninger. Verdibevisst ledelse kan defineres som aktiv lederinnsats i tre avgjørende meningsdannende prosesser i organisasjonen. Den første er utforming av organisatorisk formål gjennom verdibevisstgjørende prosesser. Den andre er mobilisering til en god organisasjonskultur ved å gi regelmessig oppmerksomhet til ønskelige verdier, og den tredje er en kritisk refleksjon over organisatorisk praksis for å minimalisere beslutninger og handlinger som uttrykker ikke-ønskede verdier (Aadland & Askeland, 2017).

## **2.10 Teoretisk referanseramme til verdibevisst ledelse.**

Sentrale teoretikere innen ledelse og organisasjon ligger til grunn for sentrale bidrag til utviklingen av verdibevisst ledelse. Ulike teorier og bidrag til verdibevisst ledelse



representerer grunnleggende perspektiver med ulikt forskningsfokus og faglig forankring. Selv om begrepet verdibevisst ledelse ikke eksisterte i de tidligste ledelsesteoriene var verdibevisst ledelse allerede implisitt tilstede i klassikere som Max Weber, Chester Barnard og Phillip Selznick. Når Max Weber i sin handlingsteori skulle skille mellom ulike handlingstyper som tradisjonsbundne, følelsesmessige og rasjonelle handlinger, brukte han begrepet verdirasjonalitet og formålsrasjonalitet som to underliggende handlingstyper (Askeland, 2017). Grunnleggende perspektiver på organisasjon og ledelse kan tilbakeføres til to sentrale dimensjoner; handlingsteoretisk og kunnskapsteoretisk.

Kunnskapsteori handler om hvordan vi ser på den sosiale virkeligheten, og det finnes ulikt syn på dette. Virkeligheten kan enten betraktes rasjonelt «objektivt» for å hente sikker kunnskap (positivisme), eller blir først virkelig gjennom vår konstruksjon og tolkning av den (subjektivisme). Fra en positivistisk tilnærming vil man i organisasjons- og ledelsesteori legge til grunn en rasjonalitetsform som er analytisk eller formålstjenende i beslutningsprosesser. Klare mål og analyse vil være viktig for å fremme effektiv måloppnåelse. I en subjektivistisk tilnærming vil man snakke om begrepet rasjonalitet og knytte det til fortolkning, vurdering og dialog. Når det gjelder den handlingsteoretiske dimensjonen ser man på hvorvidt man skal ta utgangspunkt i overordnede strukturer (strukturorientert), eller individuelle vurderinger og behov (aktørorientert) for å forstå handlinger. Disse to dimensjonene danner grunnlaget for utviklingen av fire dominerende tilnærminger i organisasjon- og ledelsesfaget, som igjen står i gjeld til positivistisk vitenskapssyn med et rasjonelt handlingsteoretisk grunnlag. Disse fire dominerende tilnærmingene eller perspektivene er instrument, assosiasjon, system og institusjonsperspektivet. De er alle sentrale bidrag til verdibevisst ledelse (Ibid).

### **2.10.1 Fire sentrale perspektiver til verdibevisst ledelse**

Forankringen til perspektivene er individuelt eller kollektivt orientert. Dette er to ulike forklaringsmodeller for å forstå det sosiale liv i en virksomhet. Individuell forankring tar utgangspunkt i at det er summen av individers egenskaper, tenkemåter og handlinger som former organisasjonen. En kollektiv forankring legger vekt på at det som bestemmer våre handlinger er rammene, strukturen og reglene vi er en del av i en organisasjon. Individet vil i denne forankringen formes av hva som ligger i forventningene til de ulike rollene og

posisjonene i en organisasjon, hvor sosiale fenomener er mer en summen av individuelle handlinger (Askeland, 2013). Individet er formet av kollektivet, samtidig som en kollektivistisk forankring også forstås som at rammene vi er en del av i en organisasjon, både gir mening og skaper identitet til våre egne tanke- og handlingsmåter (Ibid). Jeg vil nå gjøre rede for hovedtrekkene til de fire perspektivene som er sentrale bidrag til verdibevisst ledelse og hvilke ledelsesteori som er knyttet til de ulike perspektivene. Jeg vil senere i oppgaven drøfte disse perspektivene opp mot funnene fra mine informanter.

### **Instrumentperspektivet**

Hovedtrekkene til instrumentperspektivet er at forankringen er individ/aktør orientert og organisasjonen ses om et instrument for måloppnåelse hvor aktører/individer i organisasjonen deltar rasjonelt og kollektivt fordi det har en nytte. Andre hovedtrekk til dette perspektivet er at prosesser i virksomheten har rasjonelle og formelle kanaler, strukturen er relatert til oppgavene som skal gjøres og virksomheten er strategisk orientert i forhold til sine omgivelser og handler deretter. Perspektivet går inn under en positivistisk rasjonell/analytisk tilnærming. Når det gjelder hovedtrekkene til ledelse i dette perspektivet er det lederens adferd som er avgjørende for at individene/aktørene i organisasjonen utfører det arbeidet som er nødvendig for organisasjonens mål, gjennom klare definerte formelle oppgaver. Når det gjelder verdier er det lederen som definerer verdier og overbeviser de ansatte. Teoretiske bidragsytere i dette perspektivet er blant annet House, Bass & Avolio og Lencioni (Askeland, 2017).

### **Assosiasjonsperspektivet**

Hovedtrekkene i assosiasjonsperspektivet er at aktørene i virksomheten har felles mål og verdier og at de derfor deltar meningsorientert inn i virksomheten. Perspektivet har en subjektivistisk og fortolkende tilnærming til verdibevisst ledelse. De enkelte aktørene i organisasjonen har felles verdier og mål som er i samsvar med organisasjons formål og anser det derfor som hensiktsmessig å samarbeide rundt oppgaveløsning og mål for organisasjonens overlevelse. Forankringen er individ/aktør orientert med formålsorienterte aktører som utgjør et sosialt fellesskap gjennom felles verdier, Disse felles verdiene er igjen rammer for lederes tolkning og artikulering i ulike prosesser. Det som også kjennetegner dette perspektivet er at prosesser skjer gjennom uformelle kanaler og at strukturen i virksomheten har uformelle trekk. Det er også fokus på internt vedlikehold i virksomheten og overlevelse i møte med

omgivelsene. Sentrale bidragsytere til dette perspektivet er blant annet James Wood som introduserte begrepet «value-based leadership» og Petersen som er en representanten til det skandinaviske bidraget til verdibasert ledelse (Askeland, 2017).

### **Systemperspektivet**

Hovedtrekkene til dette perspektivet er at organisasjoner forstås som systemer med strukturelle faktorer hvor strukturen i virksomheten er kompleks. Strukturelle faktorer anses som viktig for å jobbe med verdibevisthet i en organisasjon. Verdibevist organisasjon- og ledelse er knyttet til system og struktur og tilnærmingen er rasjonell/analytisk. Forankringen er kollektivt orientert. Det er systemet som legger premissene til grunn for verdibevistheten, individenes handlinger og de ulike funksjonene i organisasjonen ivaretas gjennom strukturelle faktorer og rollefordeling. Strukturelle faktorer er viktig i verdimesige orienteringer og virksomheten er avhengig av sine omgivelser. Det er et omgivelsesorientert fokus på tilpasning til eksterne verdier. Et annet hovedtrekk er at verdiene til organisasjonen kommer frem gjennom dialog mellom ulike interessenter. Det er lederne i dette perspektivet som legger til rette for dialog og forhandlinger om felles verdigrunnlag i organisasjonen. Medlemmene deltar med egne interesser og organisasjoner påvirkes derfor både eksternt fra sin omgivelser og internt gjennom ulike oppfatninger og meninger i virksomheten. Dette kan igjen kan danne grupperinger og subkulturer innad i organisasjonen (Askeland, 2017).

Robert Quinn som er en av de teoretiske bidragsyterne i systemperspektivet utviklet en teoretisk modell som gir organisasjoner og ledere et verktøy for avklaring av sentrale verdier, karlegging av intern kultur, samt en guide for valg av strategi og ledelsesfokus som han kaller «Competing Values Framework». Dette er en strukturell faktor som ledere bruker rasjonelt og analytisk til å jobbe med verdier. Et annet systemorientert bidrag er etisk regnskap, som er et dansk bidrag til verdibasert ledelse utviklet av Pruzan og Thyssen på slutten av 1980-tallet. Etisk regnskap handler om systematisk etisk tenkning i organisasjonen med to kjennetegn: at den er rasjonalistisk og argumenters i en gjensidig dialog, samt at den er formalistisk ved at den forutsetter en interaksjon mellom grupperingene. Bidragene til Einar Aadland med kollegaer påpeker viktigheten av etisk refleksjon for verdibevist ledelse. Etisk refleksjon har også et teoretisk og analytisk utgangspunkt i systemteori, og befinner seg derfor også her i dette perspektivet som i det institusjonelle (Askeland, 2017)..

Funksjons- og rollemodellen til Quinn tar for seg de ulike ledelsesfunksjonene og verdiene som skjuler seg i alle hjørnene i modellen. Det er en draging mellom den ene og det andre verdien i funksjonene og Quinn er opptatt av at leder må balanse konflikten mellom verdiene. Han er i sin teori opptatt av balanse mellom utvikling og stabilitet. Det ligger til grunn i modellen at det er konflikt mellom de ulike verdivurderingene. En organisasjon trenger alle hjørnene som inneholder de ulike verdiene og Quinn søker med dette å integrere lederes bidrag til verdibasert ledelse gjennom disse ledelsesfunksjonene (Askeland, 2017). Askelands (2017) videreføring av modellen plasserer lederen i midten av firkanten mellom oppgaven til organisasjonen og relasjonen til omgivelsene i den ene ytterkanten, samt i midten av intern og ekstern påvirkning i den andre ytterkanten. Lederen plasseres også i midten av firkanten for å vise viktigheten av å kunne bevege seg mellom de fire ulike rommene firkanten deles inn i, for å illustrere ledelsesoppgavene dirigent, tjenesteutvikler, mellommann og integrator (Ibid).

### **Institusjonsperspektivet**

Selznick er en teoretisk bidragsyter innenfor institusjonsperspektivet og fulgte opp Barnards forståelse av ledelse og lederens rolle i verdidanningen i organisasjoner. Selznick utviklet teorien om institusjonell teori om ledelse hvor han skiller mellom organisasjon og institusjon. En organisasjon har for eksempel klare mål og en formell, administrativ struktur hvor instrumentalitet preger virksomheten. En institusjon har ifølge Selznick en unik sosial identitet ved at eksistensen og formålet til virksomheten er ideologisk betinget (Askeland, 2017), samt at ideologien og formålet begrunner den fortsatte eksistens for virksomheten. Institusjonelt perspektiv på organisasjoners omgivelser vektlegger legitimitet som en grunnleggende forutsetning for en organisasjons overlevelse (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Organisasjoner som har en overenstemmelse med samfunnets mål og verdier vil være med på å gi organisasjonen sterkere legitimitet og gjennomslagskraft (Scott, 2014). Mange organisasjonsteoretikere vektlegger legitimitet som et viktig teoretisk holdepunkt med tanke på normative og kognitive forhold som både myndiggjør og setter grenser for organisasjoner som aktører (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Ansatte ønsker å jobbe i organisasjonen av immaterielle årsaker, og er viktige bidragsyttere for virksomheten gjennom at de deler virksomhetens verdier som igjen er tilpasset samfunnsverdier. Virksomhetens verdier blir en ramme for individene i virksomheten. Individene innehar selv disse felles verdiene, som igjen skaper en felles kollektiv innsats for virksomhetens formål. Lederen er i institusjonsperspektivet proaktiv, en som bidrar til verdidanning, til å sette mål og til å institusjonalisere verdier som medlemmene/aktørene identifiserer seg med. Dette er av

betydning for at de skal være lojale til oppgaver og mål både for og i organisasjonen. Lederen bidrar til verdidanning gjennom formidling og verdiarbeid, har fokus på immateriell motivasjon og intervensjoner gjennom språklige virkemidler. Ledelsen bidrar til at organisasjonens verditradisjon fremmes gjennom å skape en meningskontekst for organisasjonens formål (Askeland, 2017).



## 3 Metode

Hensikten med forskning er å frembringe troverdig kunnskap om virkeligheten. Strategien som forskeren bruker for å klare å frembringe troverdig kunnskap om virkeligheten er metoden. I forskningssammenheng blir metode definert som en systematisk måte å undersøke en årsakssammenheng på, og/eller skaffe til veie kunnskapsdata, innsikt og forståelse.

Virkeligheten kan undersøkes ved hjelp av to ulike vitenskapelige tilnærminger; kvantitative og kvalitative metoder. Forenklet kan man si at kvantitativ forskning kartlegger *at* noe skjer, mens kvalitativ forskning har fokus på å avdekke *hvorfor* det skjer for å utvikle en forståelse for fenomenet (Johannesen, Tuftes & Christoffersen, 2016). Metode kan ses som et verktøy som brukes for å samle inn troverdig empiri om virkeligheten for å få ny eller dypere kunnskap innenfor et felt, eller for å få svar på aktuelle problemstillinger (Jacobsen, 2016, Larsen, 2007). Jeg vil i dette kapittelet begrunne valg av metode og beskrive gjennomføringen av datainnsamlingen og analysen.

### 3.1 Bakgrunn for valg av metode

Det er problemstillingen, spørsmålet vi ønsker å få svar på som er med på å avgjøre hvilken metode som egner seg best til å svare på problemstillingen (Jacobsen, 2016). I oppgavens problemstilling er jeg ute etter «hvordan opplever ledere i ideelle organisasjoner spenningsfeltet med å bevare verdiene og organisasjonsidentiteten i møte med ytre press fra omgivelsene?». Siden jeg er ute etter lederes egne opplevelser vil en kvalitativ tilnærming være relevant, da målet for kvalitativ forskning er å utvikle en forståelse av fenomener knyttet til mennesker og situasjoner i deres sosiale virkelighet (Ibid). Kvalitative metoder egner seg for problemstillinger som ønsker å gå i dybden for å få frem nyanser i et fenomen, finne ut hva som er innholdet i et fenomen og som er åpen for kontekstuelle forhold. Hvis det er problemstillinger som ønsker å gå mer i bredden ved å undersøke et større antall for å se sammenhenger eller for eksempel kartlegge et fenomen eller generalisere, vil kvantitative metoder være mest aktuelt (Ibid). De kvalitative metodene sikter mot å forstå og beskrive fremfor å forklare og predikere (Malterud, 2011). Jeg ønsker i min studie å få frem lederes egne erfaringer knyttet til min problemstilling for å få en utvidet forståelse eller ny kunnskap om fenomenet. Jeg har av den grunn valgt intervju som metode for innsamling av datamaterialet som skal utgjøre analysegrunnlaget for å besvare problemstillingen.

Informantene vil derfor være min primære datakilde. Som sekundærkilde vil jeg bruke resultatene fra en klimaundersøkelse som organisasjonen gjennomførte i mai 2019. Klimaundersøkelsen var anonym og ble gjennomført elektronisk gjennom et nettbasert dataprogram som heter «Netigate». Antall respondenter som gjennomførte undersøkelsen var 105. Dette utgjorde en svarprosent på 84 % (se vedlegg 4). AMU (arbeidsmiljøutvalget) stod for bestillingen og besluttet at klimaundersøkelse skal gjennomføres annet hvert år i organisasjonen. Det var også AMU som besluttet hvilke spørsmål som undersøkelsen skal omfatte. HR-avdelingen var ansvarlig for selve gjennomføringen. Formålet er å måle temperaturen og få et overblikk over hvordan det ser ut for hele organisasjonen. Undersøkelsen er en kartlegging som organisasjonen tar utgangspunkt i for å jobbe videre med arbeidsmiljøet. Resultatene fra klimaundersøkelsen vil belyse funnene i min studie.

Jeg har i undersøkelsen valgt en hermeneutisk vitenskapsteoretisk tilnærming siden vi alle er bærere av vår egen forforståelse i møte med verden og det vi ønsker å undersøke (Thomassen, 2016). «Forforståelsen er den ryggsekken vi bringer inn i forskningsprosjektet, før prosjektet starter. Innholdet i denne ryggsekken påvirker hele veien måten vi samler og leser våre data på» (Malterud, 2011:40). Jeg anser det derfor som relevant og viktig at jeg som forsker har en hermeneutisk tilnærming når jeg skal innhente empiri / data, og videre fortolke disse dataene opp mot relevant teori.

## **3.2 Vitenskapsteoretisk tilnærming**

Vitenskapsteori er et samlebegrep for de ulike perspektivene og det snakkes hovedsakelig om to hovedretninger; positivisme og hermeneutikk. «Positivismen har sitt utspring i naturvitenskapene, men dens metoder og synsmåter har også spredt seg til andre vitenskapsområder. Hermeneutikken er derimot utpreget humanistisk orientert» (Thuren, 2013:20). Gadammers verk «sannhet og metode» kom ut i 1960 og står som det samlende verk innenfor hermeneutikken (Krogh, 2014). Forskjellen i de to hovedretningene ligger i begrunnelsesstrukturen i hvordan vi kan vite eller anta at noe er sant, men de ulike tilnærmingene til forskning kan også utfylle hverandre. Jeg har som nevnt tidligere valgt å bruke et kvalitativt design med intervju som skal utgjøre analysegrunnlaget for å besvare problemstillingen. Som forsker i møte med mine informanter vil en hermeneutisk tilnærming derfor være relevant, av den grunn at hermeneutikk handler om læren om å forstå og fortolke virkeligheten. Forståelse er fundamentalt og grunnleggende menneskelig og er utgangspunktet



for all kunnskapstilegnelse (Gadamer, 2010). «Den menneskelige verden er en verden av mening, og å forstå er å få innsikt i meningen i det vi erfarer» (Thomassen, 2016:90).

Å forstå hvordan vi forstår er ifølge Gadamer et grunnleggende prinsipp i hermeneutikken. Vi er alle bærere av historien, nåtiden og den konteksten vi er en del av som til sammen utgjør en forforståelse. Vår egen forståelseshorisont er et resultat av historien og nåtiden vi er en del av (Gadamer,2010). Som forsker er det derfor viktig å være bevisst min forforståelse og at jeg er åpen for noe annet i mitt møte med informantene hvor overleveringen finner sted, slik at jeg kan utvide min forståelseshorisont. «Horisonten er en synskrets som omfatter og omslutter alt det som er synlig fra et bestemt punkt» (Gadamer, 2010:341). Vi må ifølge Gadamer (2010) involvere oss med andre (andre selvstendige horisonter) og være undrende i møte med andre for å søke forståelse og kunnskap. Hvis vi ikke er klar over forforståelsen vi har i oss selv i overleveringen, kan vi ødelegge muligheten for økt forståelse. Forforståelsen kan overdøve den kunnskapen som det empiriske materialet kunne ha levert og er den vanligste fallgruven for forskeren (Malterud, 2011). Forståelse er alltid en prosess hvor selvstendige horisonter smelter sammen (Gadamer, 2010). «Vi er alltid -i håp og frykt – inntatt av det som ligger oss nærmest, og vi møter fortidens vitnesbyrd med denne forutinntattheten. Det er derfor en permanent oppgave å forhindre at vi altfor raskt tilpasser fortiden til våre egne meningsforventninger. Først da kan vi høre overleveringen slik den selv evner å gjøre seg hørbar i sin egen og annerledes form» (Gadamer,2010: 344).

Min forforståelse av problemstillingen er at jeg selv jobber i en ideell organisasjon hvor det ofte kommer til uttrykk at ytre faktorer utfordrer organisasjonsidentiteten. I undersøkelsen var det derfor viktig for meg å erkjenne egen forforståelse og være åpen for at noe annet kunne dukke opp. Jeg valgte å utfordre autopiloten i meg selv. Jeg utfordret meg selv til å stoppe opp, koble av autopiloten og praktisere villighet til å gi slipp på gammel kunnskap og egne standpunkter. Dette var viktig for å kunne praktisere åpenhet for andres perspektiver, meninger og opplevelser for å øke min forståelse for fenomenet jeg ville forske på. Input fra andre kan være bidrag til vår egen kunnskapsproduksjon og skape ny, utvidet kunnskap og forståelse. Forståelse kan beskrives som et samspill mellom overleveringens og fortolkerens bevegelse, og er hverken subjektiv eller objektiv (Gadamer, 2010). Informasjonen fra informantene må forstås i lys av helheten og vekselvirkningen mellom del og helhet for å oppnå en dypere forståelse er prosessen som betegnes som den hermeneutiske sirkel

(Thomassen, 2016). I tolkningen av datamaterialet vil spørsmålet om hva som er informantenes budskap og hva som er mitt eget være sentralt i tolkningsprosessen (Aadland, 2004).

Min forforståelse på området var både en fordel og en ulempe i min studie. Det var en fordel i forhold til at det var lettere å skaffe informanter til undersøkelsen. Det var også en fordel under intervjuene i møte med informantene, da de også visste at jeg ikke var fremmed for problematikken, og at de av den grunn kunne snakke mer fritt rundt temaet. Ulempen var at jeg stod i fare for å lete etter bekreftelser på mine eventuelle antagelser gjennom spørsmålene jeg stilte, og at jeg kunne være mindre våken i tolkningen av dataene. Av den grunn var jeg bevisst på utformingen av spørsmålene i intervjuguiden. Et eksempel på det er at jeg bevisst også stilte spørsmål om hvilke interne faktorer som utfordret verdiene og organisasjonsidentiteten, fremfor å kun fokusere på ytre faktorer. Jeg var også bevisst på at jeg under selve intervjuene lot informantene fortelle mest mulig fritt fra egne erfaringer uten stor påvirkning fra meg som forsker, med en forforståelse på fenomenet jeg skulle undersøke. Spørsmålsformuleringen fra forskeren kan øke sjansen for å få et bestemt svar (Hellevik, 2002).

### **3.3 Studiens relevans og betydning**

I min studie har jeg fokus på lederes egne opplevelser av spenningsfeltet med å bevare verdiene og organisasjonsidentiteten i møte med ytre press fra omgivelsene som ideelle organisasjoner er en del av. Selv om jeg spesifikt i min problemstilling er ute etter hvordan ledere i ideelle organisasjoner opplever dette spenningsfeltet, er dette er noe jeg også anser som relevant for ledere i alle organisasjoner. Gjennom forskningsspørsmålene er jeg ute etter å belyse hvilke faktorer som utfordrer ideelle organisasjoners verdier og identitet og hvordan de påvirker. Dette anser jeg å ha relevans og betydning for samfunnet som helhet med begrunnelse i at landskapet i dag i helse- og omsorgssektoren er åpne konkurranser og anbudsrunder med kriterier, som kan bidra til å svekke mangfoldet og særtrekkene i tjenestene som tilbys. Helse- og omsorgstjenestene i velferdsstaten er et sikkerhetsnett for alle borgere som igjen har behov for ulike tjenester. Studien kan også ha relevans og betydning for politikere og andre som gir føringer og setter rammevilkår for anbudsrunder. Private velferdsprofitører får større fotfeste i markedslogikken som blir sterkere i helse- og

omsorgsfeltet feltet, og de ideelle organisasjonene hvor solidaritetslogikken står sterkt sammen med lang historie, tradisjoner og mye erfaring, kan miste sin mulighet til å overleve som aktør i et felt hvor det kreves raske endringsprosesser og mulig tap av identitet i disse prosessene. Oppgaven kan av den grunn være av betydning for politikere for å få økt kunnskap, forståelse og klarhet i hvordan ideelle organisasjoner påvirkes av ulike faktorer.

I hvilken grad verdibevisst ledelse kan bidra til å balansere ivaretagelse og videreutvikling av verdier og identitet anser jeg som relevant for ledere generelt. Ledere viser vei og er i kontakt med både omgivelsene og det indre livet i organisasjonen. Lederes erfaringer med å balansere ivaretagelse og videreutvikling av organisasjonsidentiteten anser jeg derfor som relevant for ledere og ansatte, som stadig opplever skifter og endringer som påvirker organisasjoner. Studien kan bidra til økt forståelse, samt kunnskap og tro på at det ene ikke utelukker det andre i endringsprosesser.

### **3.4 Datainnsamling**

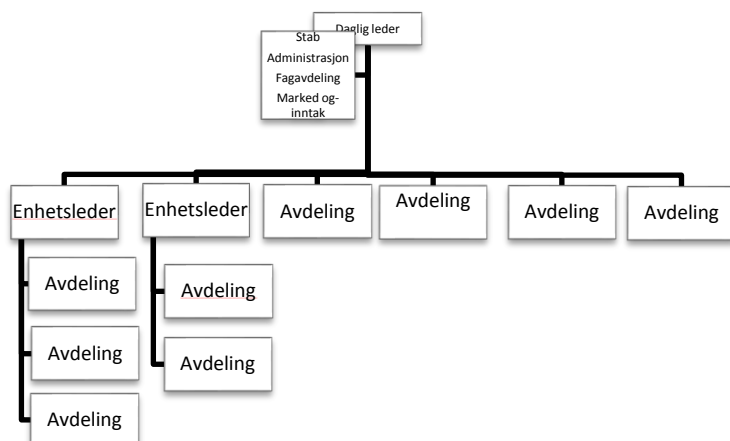
Intervjuene utgjør min primære datakilde. Resultatene fra klimaundersøkelsen som organisasjonen gjennomførte i mai 2019 utgjør som tidligere nevnt sekundær datakilde. Klimaundersøkelsen er anonymisert og ligger som vedlegg (vedlegg 4). Jeg vil i avsnittene under ta for meg prosessen med å velge ut og skaffe informanter til min studie, utarbeidelsen og bruken av intervjuguiden, og tilslutt gjennomføringen av intervjuene og egne refleksjoner rundt denne prosessen.

#### **3.4.1 Utvalg og rekruttering**

For å rekruttere informanter brukte jeg strategisk utvelgelse. Strategisk utvelgelse innebærer at forskeren først bestemmer seg for hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendig data. Det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta (Johannessen, m.fl.2016). I min problemstilling er det ledere i ideelle organisasjoner som er målgruppen. Jeg valgte derfor å gjøre en studie i egen organisasjon for å få lettere tilgang til informanter. Å forske på egen arbeidsplass har både fordeler og ulemper som det er viktig å være klar over. En fordel ved å forske på egen arbeidsplass er at det vil gjøre rekrutteringen av informanter lettere. Det er en kjennskap til organisasjonens historie og uformelle strukturer og man kan som en «innsider» ha mer tillitt fra informantene enn utenforstående ville hatt. På

en annen side kan kjennskapen til virksomheten føre til at man som forsker har «blind spots», siden man vet hvordan ting er eller burde være. Som forsker er det viktig å være klar over dette. Neste steg i prosessen er som nevnt å velge ut personer fra målgruppen som skulle delta (Jacobsen, 2016). Utvalget i kvalitativ forskning er lite og man velger et hensiktsmessig, strategisk utvalg for å belyse det man ønsker å få en mer forståelse for (Johannessen m.fl.2016). Jeg valgte å intervju åtte ledere på ulike nivåer i organisasjonen. Et av intervjuene var prøveintervju og vil ikke bli presentert i oppgaven. Informantene kom fra øverste ledelse som består av daglig leder, fagavdelingen, markeds- og inntaksavdelingen og administrasjonen. Jeg hentet også informanter fra mellomledergruppen som består av enhetsledere, avdelingsledere og nestledere. Jeg hadde også informanter med ledererfaringer i arbeids – og prosjektgrupper i organisasjonen. Jeg kunne med disse utvalgs-kriteriene også bedre ivareta anonymiteten til mine informanter, da det i virksomheten er 9 avdelinger med en geografisk spredning, stor mellomledergruppe med ledere og nestledere, en bred øverste ledelse og over hundre og tretti ansatte. Jeg tok også et bevisst valg på å rekruttere informanter med både geografisk nærhet og avstand til organisasjonens hovedkontor, for å få muligheten til å se nærmere på om dette var en faktor som påvirket. Med tanke på organisasjonens størrelse og omfang fikk jeg derfor tilgang til informanter og kunne samtidig sikre deres anonymitet som er viktig i ethvert forskningsprosjekt (Jacobsen, 2016). Figuren nedenfor beskriver organisasjonskartet.

### 3.4.2 Figur organisasjonskart:



### **3.4.3 Forskningskontekst**

Organisasjonen jeg forsker på er en ideell organisasjon som ble opprettet for over tretti år siden. Formålet til organisasjonen er å behandle unge mennesker mellom 15 og 30 år for sin rusavhengighet. Organisasjonen ble grunnlagt av mennesker som hadde en ideologi og sterk tro på ungdommen og deres ressurser, samt at det var mulig for disse unge å blir rusfri og mestre livet på livets premisser uten bruk av rusmidler eller medisiner. Grunnleggerne så at denne målgruppen var i behov for helt andre behandlings alternativer enn det samfunnet kunne bidra med på denne tiden. De ønsket å gjøre noe med det og valgte å gå til handling. De hentet tankegods fra ideologier i andre land om betydningen av et fellesskap for utvikling og vekst. Fellesskap innebar også at de ansatte bodde og levde sammen med ungdommene som var i behandling. Organisasjonen var basert på verdier som fellesskap, mot til forandring, ansvarliggjøring, åpenhet, ærlighet og tro på den enkeltes ressurser og muligheter. De ansatte bodde sammen med de som var i behandling 24/7 seks uker på og to uker av. Denne boformen kalles medleverskap og var en helt særegen måte å jobbe på. Medleverskapet kan tolkes til at de ansatte som valgte å jobbe i organisasjonen delte de samme verdiene. Sammen i en sosial kontekst bygde de opp en identitet om hvem de var til for, hva de leverte av tjenester og hvordan de utførte tjenestene. Dette formidlet de som enhet i møte med omgivelsene over tid, noe som resulterte i legitimitet som aktør av tjenester for denne målgruppen. De ansatte var opptatt av at arbeidet var meningsfullt og at de var med på å gjøre en forskjell for en sårbar målgruppe. Arbeidet var drevet av verdier og en altruistisk tenkning, fremfor økonomisk vinning.

### **3.4.4 Utarbeidelse og bruk av intervjuguide**

Jeg valgte i min studie å bruke kvalitativt forskningsintervju som metode for å få frem informantens opplevelser, refleksjoner og forståelse fra fenomenet jeg ville undersøke. «Vi bruker en-til-en intervjuer når vi ønsker fyldige og detaljerte beskrivelser av informanters forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til et fenomen (Johannesen mfl, 2016:146). Jeg valgte å benytte meg av et semistrukturert intervju for å samle inn data som kunne besvare min problemstilling. Et semistrukturert intervju er en intervjuform hvor temaer, spørsmål og rekkefølge kan variere, og hvor den som intervjuer beveger seg frem og tilbake med en overordnet intervjuguide som utgangspunkt (Johannesen mfl, 2016). Med tanke på min forforståelse, var jeg som nevnt tidligere bevisst

på utformingen av spørsmålene i intervjuguiden siden jeg som forsker kommer inn med en forforståelse på fenomenet jeg skulle undersøke. Jeg utarbeidet derav en intervjuguide med temaer, generelle spørsmål og underspørsmål som skulle besvares. Underspørsmålene kan oppmuntre informanten til å komme med mer utdypende informasjon og hjelpe forskeren til å få utdypet de forskjellige temaene. Rekkefølgen på spørsmålene kan endres i intervjuguiden og kan sikre en god balanse mellom fleksibilitet og standardisering (Ibid). Hovedtemaene jeg la til grunn i intervjuguiden var organisasjonsidentitet, ledelse, indre og ytre påvirkningsfaktorer og endring, som alle var relatert til undersøkelsens formål (se vedlegg 1). Jeg hadde også med temaet bakgrunn for å få frem informasjon om tidligere ledererfaringer, hvor lenge de hadde vært ansatt i organisasjonen og motivasjonen for å jobbe i en ideell organisasjon. I prosessen med å rekruttere informanter gav flere av dem uttrykk for at de ville se intervjuguiden. Jeg valgte derfor å sende denne på mail i forkant av intervjuene til alle informantene.

### **3.4.5 Gjennomføringen av intervjuene**

Proessen med å gjennomføre intervjuene krevde sin tid og innsats av ulike grunner. Det var geografiske utfordringer for noen av informantene som holdt til i stor avstand fra Oslo område, alle lederne hadde generelt mye å gjøre med mange aktiviteter som allerede var planlagt i sin kalender, ting dukket opp underveis og det var en kabal å finne tidspunkter som passet for gjennomføringen av intervjuene. Gjennomføringen av intervjuene foregikk derfor på ulike steder etter hva som passet best for den enkelte. Noen avtaler ble også flyttet på og utsatt siden det oppstod situasjoner i organisasjonen som krevde tilstedeværelse av ledelse. Tross disse utfordringene så opplevde jeg at alle informantene viste interesse og engasjement for å stille opp. Jeg fikk gjennomført intervjuene selv om prosessen krevde sin tid og sin innsats. Alle intervjuene hadde lydopptak og varte mellom 60-70 minutter. Jeg transkriberte deretter intervjuene og brukte dataene jeg samlet inn som analysegrunnlag for min problemstilling. Det var en tidkrevende prosess å transkribere alle intervjuene, men gjennom å transkribere ble informasjonen som ble gitt under intervjuene mer tydelig for meg, og konturene av ulike funn begynte å ta form.

### **3.4.6 Samtaleprosessen**

I og med at jeg forsket på egen arbeidsplass så var det både en fordel og en ulempe knyttet til samtaleprosessen. Selv om jeg ikke hadde en tett relasjon til mine informanter, var de alle klar

over at vi jobbet i samme organisasjon. En ulempe med dette som ble tydelig i prøveintervjuet, var at nevnte informant brukte begreper eller snakket i overskrifter om situasjoner som er vel kjent for ansatte internt i organisasjonen, men ikke for utenforstående. Vedkommende informant visste at jeg forstod innholdet i begrepene eller var kjent med ulike situasjoner som ble nevnt med overskrifter. Dette resulterte i tap av informasjon som kunne ha en nytteverdi. Denne erfaringen resulterte i at jeg i de videre intervjuene startet med å be informantene mine om å svare på spørsmålene som om jeg ikke hadde noen kjennskap til organisasjonen. Det at jeg gjorde denne erfaringen på prøveintervjuet og dermed gjorde det annerledes med de andre informantene, viste seg å være hensiktsmessig. Det resulterte i mer utfyllende svar i dataen som ble samlet inn. En av fordelene med å forske på egen arbeidsplass var at informantene visste at jeg hadde kjennskap til organisasjonen og noen av utfordringene som oppleves i det daglige. Dette bidro til at praten gikk fritt og lett. Min opplevelse var at det ble et trygt rom å snakke om det som er utfordrende, uten frykt for at det skulle bli misforstått som mistillit til organisasjonen eller øverste ledelse. Dette gav noen av informantene selv uttrykk for. Informantene senket skuldrene og snakket åpent og ærlig om deres erfaringer knyttet til de ulike spørsmålene.

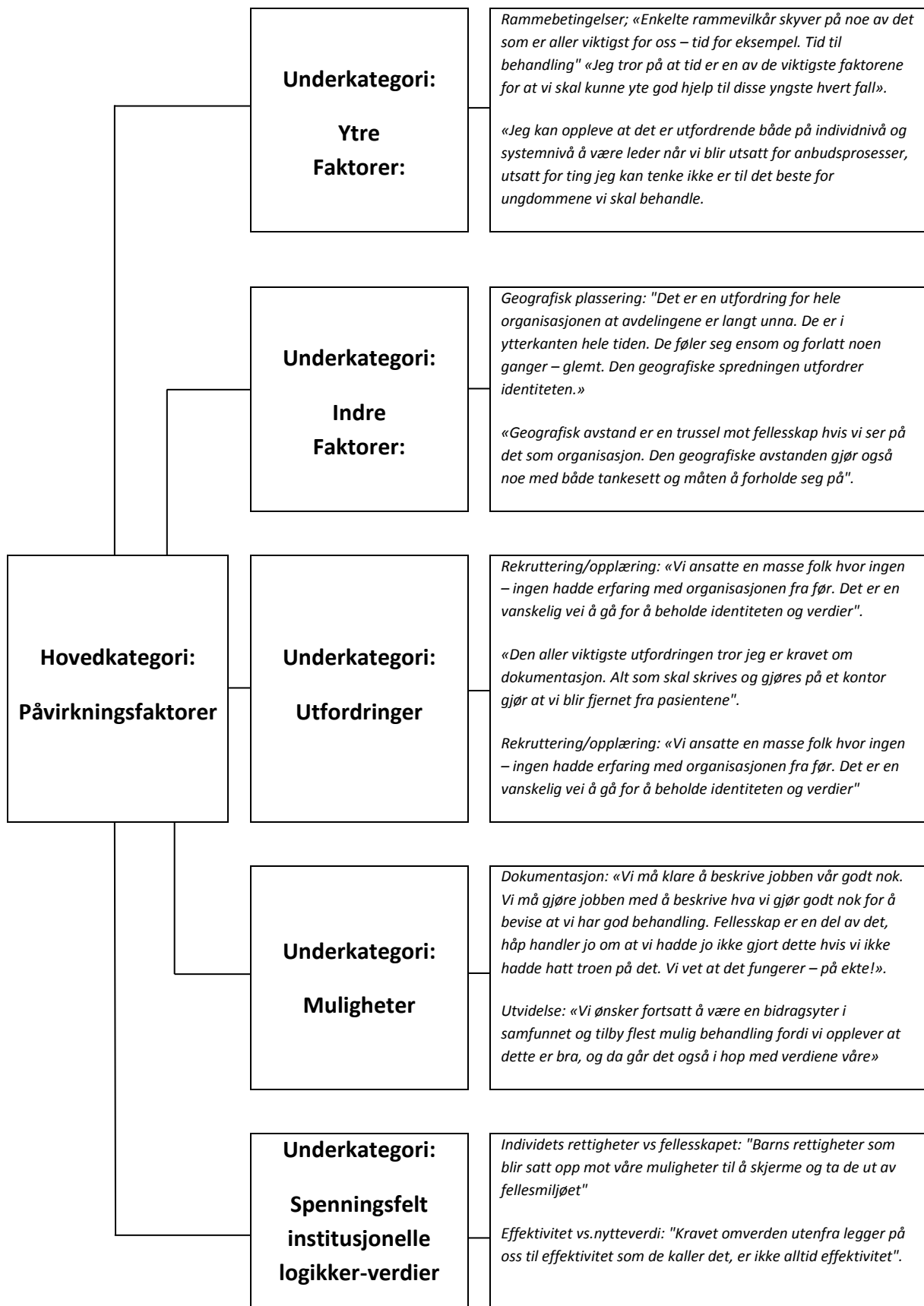
### **3.5      Analysemetode**

Til forskjell fra kvantitativ dataanalyse finnes det ingen fasit på hvordan analysere kvalitative data, men forskerens forforståelse er et viktig utgangspunkt for dataanalysen siden kvalitative data ikke taler for seg selv, men må tolkes. Forskeren som har samlet inn dataene bør av den grunn også analysere og tolke dem (Johannesen mfl, 2016). Min forforståelse på temaet jeg undersøker har jeg allerede gjort rede for i avsnitt 3.2. Etter å ha gjennomført alle intervjuene som forelå på lydfiler, begynte organiseringen og bearbeidingen av datamaterialet. Det første jeg gjorde var å transkribere alle intervjuene. Transkriberingen var en utrolig tidkrevende prosess, men jeg oppdaget raskt at jeg kom i kontakt med materialet på en annen måte enn under selve intervjuet. Erfaringene som informantene hadde delt med meg under intervjuene ble mer klart og tydelig for meg i prosessen med å transkribere. Transkriberingen av intervjuene er å anse som en del av analysen ifølge Kvale & Brinkmann (2012), og vil gi forskeren en unik sjanse til å bli bedre kjent med sine data (Dale, 2004). Etter at transkriberingen av intervjuene var gjennomført begynte den videre analysen av datamaterialet gjennom å kode materialet. Det er særlig to prosedyrer i analyse av data som

utmerker seg i metodelitteraturen ved å være detaljert beskrevet og teoretisk forankret; Giorgis fenomenologiske analyse og Grounded Theory. Systematisk koding av datamaterialet er analysemetoden jeg har valgt for min undersøkelse og den er inspirert av Giorgis fenomenologiske analyse. Selve prosessen med å kode datamaterialet kan gjøres på forskjellige måter. Man kan bruke ulike farger eller nummer, klippe ut teksten eller bruke datateknologi (Malterud, 2011). På anbefaling av høyskolen valgte jeg å gjøre analyseprosessen manuelt, fremfor å bruke et dataprogram til dette formålet. For å oppnå en dypere forståelse av informasjonen som kom fra mine informanter, benyttet jeg meg av en deduktiv koding ved å bruke analysekategorier etter temaene i intervjuguiden som var retningsgivende for hva informantene delte av sine erfaringer. Temaene i intervjuguiden har igjen en sammenheng med de teoretiske referanserammene jeg bruker for å belyse problemstillingen. En slik tilnærming, fra teori til empiri, betegnes som deduktiv (Johannessen mfl., 2016). Jeg printet ut alle intervjuene og markerte først utsagnene som var representativt for hovedkategoriene jeg valgte i analyseprosessen. Hovedkategoriene i kodingen var bakgrunn, ledelse, påvirkningsfaktorer, organisasjonsidentitet og endring. Sivesind (1996) betegner denne tilnærmingen som temaorientert koding hvor man søker å få en helhetlig forståelse av spesifikke forhold ved å vurdere relevans og helhet i kodingsarbeidet. Kategorisering eller koding av intervjuer er en av de vanligste formene for dataanalyse (Kvale & Brinkmann, 2012). Jeg splittet deretter opp kategoriene i nye underkategorier for å få en bedre oversikt over de aktuelle temaene. Jeg valgte å bruke ulike farger til utsagnene som var representativt for underkategoriene. Til kategorien bakgrunn lagde jeg underkategoriene *utdanning, ansiennitet i organisasjonen, tidligere ledererfaringer og motivasjon for å jobbe i ideell sektor*. Kategorien ledelse fikk underkategoriene *verdier i praksis og verdier for praksis*. Påvirkningsfaktorer fikk underkategoriene *indre faktorer, ytre faktorer, spenningsfelt institusjonelle logikker-verdier, muligheter og utfordringer*. Kategorien organisasjonsidentitet fikk underkategoriene *verdier, sentrale egenskaper, distinkte egenskaper og vedvarende egenskaper*. Siste kategori endring fikk underkategoriene *kommunikasjon, motstand og endringsvillighet*. Jeg kodet alle intervjuene kategori for kategori. Etter å ha markert alle utsagnene med ulike farger knyttet til de ulike underkategoriene, samlet jeg de kategori for kategori i et Word-dokument for å få bedre oversikt over utsagnene. Kodingen av de transkriberte intervjuene var tidkrevende og jeg ble godt kjent med datamaterialet gjennom denne prosessen. Figuren nedenfor viser et eksempel fra analyseprosessen med systematisk temaorientert koding;



### 3.5.1 Figur; Eksempel på systematisk temaorientert koding - påvirkningsfaktorer:



### 3.6 Etiske hensyn

I undersøkelser er det viktig å ha fokus på etiske hensyn. Det innebærer at man som forsker har med seg en bevissthet inn i undersøkelser på hvordan et tema kan belyses uten at det får uforsvarlige konsekvenser for grupper, enkeltmennesker eller samfunnet som helhet (Johannesen, mfl, 2016). Informantene som velger å delta i en undersøkelse må få grundig informasjon om formålet og bakgrunnen for undersøkelsen og gi informert samtykke til å delta (NESH, 2016;14-16). Dette er et viktig etisk hensyn å ivareta. Alle informantene ble informert i forkant om formålet og bakgrunnen for undersøkelsen, før de signerte samtykkeerklæringen slik at det ikke var noen tvil om hva de stilte opp på og hva som var hensikten med intervjuet. Et annet viktig etisk hensyn i undersøkelser er å sikre anonymiteten slik at informantene ikke skal føle seg utlevert. Det er viktig å sikre konfidensialitet og anonymisering slik at det ikke er mulig å gjenkjenne hvem som har latt seg intervjuet (Dalen, 2004). På den ene siden skal konfidensialitet beskytte deltakerne i en undersøkelse og dermed være et etisk krav, men på den andre siden så kan det tjene som alibi for forskeren til å tolke deltagerens utsagn uten å bli motsagt (Kvale & Brinkmann, 2012). Jeg har bevisst utelatt konkret stillingsbeskrivelse for å ivareta disse hensynene etter beste evne. De blir alle presentert som ledere, selv om jeg bevisst valgte å intervjuet ledere på ulike nivå i organisasjonen for å få en bredere innsikt i ledernes erfaringer i organisasjonen som helhet. Hvordan informasjonen fra mine informanter blir gjengitt i trykt tekst er et annet viktig etisk hensyn. Kvale & Brinkmann (2012) mener det er viktig å ha en forståelse for at det er naturlige forskjeller mellom det muntlige og skriftlige språket med tanke på gjengivelsen av det transkriberte materialet som skal brukes i en presentasjon. Publiserte ordrette transkripsjoner som kan fremstå som usammenhengende og forvirret tale, kan forårsake etiske krenkelser. Informantene som er blitt intervjuet kan føle seg uetisk stigmatisert eller uthengt som følge av den naturlige forskjellen som den skriftlige transkriberingen av det muntlige språket kan gi uttrykk for (Ibid). Jeg har derfor i utsagnene som blir presentert i resultatkapittelet endret utsagnene til en korrekt skriftlig form for å unngå en uetisk unødvendig stigmatisering, samt gjengitt utsagnene i bokform for å sikre anonymiteten ved eventuelle dialekter.

### **3.6.1 Informasjon og samtykkeerklæring**

I utformingen av informasjonsskrivet gav jeg kort informasjon om hvor og hva jeg studerer, hva som er bakgrunnen for mitt valg av problemstilling, formålet med undersøkelsen og hva jeg ønsket å forske på. Jeg gav også informasjon om hvem som er ansvarlig for undersøkelsen, hva det innebærer for informantene å delta og hvilke rettigheter de har som informanter. Samtykkeerklæringen var en egen del av informasjonsskrivet hvor informantene ble bedt om å bekrefte at de frivillig takket ja til å bli med på undersøkelsen ved å stille opp til intervju (se vedlegg 2).

### **3.6.2 Godkjenning av studien**

Søknaden om godkjenning av studien ble sendt inn elektronisk til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) sammen med informasjonsskrivet og samtykkeerklæringen som vedlegg til søknaden. Med noen små justeringer ble søknaden godkjent og kvittering på godkjenningen ligger som vedlegg i oppgaven (se vedlegg 3).

## **3.7 Validitet og troverdighet**

Troverdig og relevant informasjonsgrunnlag er et vilkår for at empirisk forskning skal ha valide og reliable data (Johannesen, mfl, 2016). Begrepene henger historisk nært sammen med den positivistiske kvantitative vitenskapstradisjonen (Grennes, 2013), men er også gjeldende for kvalitative undersøkelser, da validitet handler om i hvilken grad resultatene fra en studie er gyldige eller ikke for det fenomenet man har hatt som formål å studere (Johannesen, mfl, 2016). Validitet og reliabilitet handler om at forskeren kan godtgjøre at resultatene er til å stole på. En åpen og detaljert beskrivelse av hvordan studien er gjort er viktig for å sikre validiteten (Grennes, 2013).

Jeg har i studien samlet inn empirien gjennom bruk av intervju. For å sikre mest mulig validitet ved bruk av intervju som vitenskapelig metode, så kreves det planlegging og forberedelser i forkant av selve intervjuet gjennom formulering av primær problemstilling, utarbeidelse av intervjuguide og plan for datainnsamlingen (Vedeler, 2000). Validiteten styrkes ved at det er utarbeidet spørsmål i intervjuguiden som gir informantene anledning til å komme med fyldige uttalelser (Dalen, 2004). Lydopptak av intervjuer er ofte brukt i innsamlingen av data som forskeren får fra sine informanter som utgjør grunnlaget for

tolkning og analyse. Lydopptak er et verktøy som brukes for å sikre pålitelig datainnsamling og dermed også sikre validiteten (Ibid). Dette har jeg gjort rede for tidligere i metodekapittelet. Jeg har også valgt å bruke resultatene fra en klimaundersøkelse som organisasjonen jeg forsker på gjennomførte i mai 2019. Resultatene fra klimaundersøkelsen utgjør min sekundære datakilde i min studie.

En redegjørelse av prosessen for datainnsamlingen er også viktig for å sikre validiteten og betegnes av Maxwell som deskriptiv validitet (Dalen, 2004). Betegnelsen for deskriptiv kvalitet i kvalitative undersøkelser er blant annet at det transkriberte materialet faktisk er det som ble sagt i intervjuet. Allikevel er transkripsjonens gyldighet komplisert å vurdere ved at skriftlige konstruksjoner av muntlige utsagn kan gjøres ulikt av forskere som sitter med det samme materialet (Kvale & Brinkmann, 2012). Tolkningsvaliditet handler om prosessen med å tolke hva informantene formidler ut fra deres eget perspektiv. Det er en forutsetning at informantenes egne opplevelser og forståelser kommer frem som den er gitt gjennom intervjuene slik at de er fyldige og valide (Dalen, 2004). Avsnittet om analysemetode viser til denne prosessen.

Teoretisk validitet handler om i hvilken grad de teoretiske begrepene som forskeren anvender gir en teoretisk forståelse av fenomenene som undersøkelsen omfatter (Dalen, 2004). I resultatkapittelet kommer dette til uttrykk i presentasjonen, hvor funnene blir drøftet opp mot relevant teori og tidligere forskning på området. Sentrale teorier knyttet til problemstillingen er gjort rede for i teorikapittelet.

En annen faktor som er viktig i forhold til validitet er at forskeren redegjør for hvilken vitenskapsteoretisk tradisjon som utgjør referanserammen for undersøkelsen, da resultatene må ses i lys av det, uavhengig av datainnsamlingsmetoden (Vedeler, 2000). Dette har jeg gjort rede for i avsnitt 3.2. Begrunnelse for valg av problemstilling er også viktig siden undersøkelsen / studien kan farges av egne erfaringer. Ved å eksplisitt redegjøre for bakgrunnen for valg av problemstilling er forskeren med på sikre validiteten ved å gi leserne en mulighet til å kritisk vurdere i hvilken grad slike forhold kan ha påvirket undersøkelsen (Dalen, 2004). Bakgrunnen for mitt valg av problemstilling har jeg gjort rede for i avsnitt 1.1. Min forforståelse har jeg gjort rede for i avsnitt 3.2.

## 4 Presentasjon og drøfting av funn

Tittelen på min studie er «Våken balansekunst». Tittelen viser til utfordringen med å både bevare og videreutvikle verdiene og identiteten til organisasjonen i en hensiktsmessig takt med omgivelsene. Den viser også til balansekunsten med å integrere ulike logikker som gir mening til den allerede etablerte tenkningen rundt organisasjonens formål. Det ene trenger ikke nødvendigvis å utelukke det andre. Våken balansekunst viser til å stå stødig i det som er, og samtidig være åpen for noe annet som fremmer vekst og utvikling.

Med utgangspunkt i kategoriene som fremkom i kodingsprosessen, vil jeg i dette kapittelet presentere resultatene med utsagn slik de fremkom av informantene i intervjuet.

Innledningsvis vil jeg først gi en generell informasjon om bakgrunnen til informantene. Jeg vil deretter ta for meg resultatene jeg har funnet opp mot kategoriene i kodingsprosessen som har en klar sammenheng med problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg vil presentere funnene i undersøkelsen gjennom avsnitt som er navngitt etter hovedkategoriene i analyseprosessen. Avsnittene vil ha følgende rekkefølge; Funn organisasjonsidentitet og verdier, funn ytre faktorer, funn endring og funn indre faktorer. I hvert avsnitt vil også funnene fra underkategoriene være med. Avslutningsvis vil jeg svare på forskningsspørsmålet knyttet til verdibevisst ledelse opp mot funnene fra min studie. Jeg vil også gjennom presentasjonen av funnene vise til resultater fra klimaundersøkelsen som er min sekundære datakilde. Resultatene vil bli drøftet opp mot teorien om organisasjonsidentitet, institusjonelle logikker og verdibevisst ledelse, samt tidligere forskning.

### 4.1 Bakgrunn syv individuelle ledere

Informantene hadde alle ledererfaringer i samme organisasjon, men med ulik fartstid, bakgrunn, utdanning, alder, kjønn og motivasjon for å jobbe i en ideell organisasjon. Informantene kommer fra alle ledernivå i organisasjonen. Alderen til informantene varierte fra tretti- til femtiårene. Ansienniteten i organisasjonen varierte fra to til over tjue år. Alle informantene hadde fagkompetanse. Hovedvekten var tre årlig helsefaglig utdanning. En av informantene var utdannet samfunnsøkonom, en annen hadde bachelor fra BI i informasjon og samfunnskontakt. Alle informantene hadde videreutdanning innen ledelse og en av informantene hadde mastergrad innen psykisk helse og rus. Fem av informantene hadde tidligere ledererfaringer fra offentlig og privat sektor. To av informantene hadde «vokst opp»

i organisasjonen og hadde dermed ulike lederfaringer internt. Det som motiverte alle informantene til å jobbe i organisasjonen var formålet, målgruppen og tenkningen rundt hvordan man jobbet med denne målgruppen. Organisasjonens gode rykte etter lang tid i rusfeltet var også nevnt som motiverende faktor. Verdiene som organisasjonen representerer var en motiverende faktor for flere av informantene. Her er to utsagn fra informantene om hva som var motivasjonen for å jobbe i organisasjonen;

*«Det som motiverte meg var at det var en arbeidsplass som var solid, som hadde et godt rykte og som jeg husket fra den tiden jeg jobbet i barnevernet med utfordrende rus og adferds ungdommer, som jeg også hadde plassert noen på i organisasjonen»*

*«Det å jobbe med unge mennesker som ønsket å gjøre noe med livet sitt. Det var den største motivasjonen».*

## **4.2 Funn organisasjonsidentitet og verdier**

Hva viser funnene fra informantene om organisasjonsidentitet? Identitetspåstander fra medlemmene i en organisasjon på spørsmålet «hvem er vi?» må vise til noe sentralt som representerer en kjerne ved organisasjonen. Dette innebærer at organisasjonen har noen kjennetegn og egenskaper som er fundamentale for å forstå hva organisasjonen gjør og hvorfor organisasjonen eksisterer (Colman, 2014 og Kvåle & Wæraas, 2006). Informantene i min studie viste tydelig til formålet når de skulle beskrive hvem de var som organisasjon. Formålet til organisasjonen er å gi de yngste rusavhengige behandling og hjelp til å bli rusfrie og få meningsfulle liv. Formålet eller det sosiale oppdraget til ideelle aktører står sterkt og er hele grunnlaget for organisasjonens eksistens. Ideelle organisasjoner er etablert og driftes for å oppfylle formålet (Kroken & Strøm, 2016). Tenkningen eller logikken som er rådende hos ideelle aktører handler om å oppfylle formålet og levere tjenester som har nytteverdi for målgruppen de er til for (Maier, mfl., 2016). Her er noen av utsagnene hvor informantene selv beskriver hva som kjennetegner organisasjonen;

*«Medleverskapet hos oss som innebærer at man lever og bor sammen med ungdommene»*

*«Vi er en ideell stiftelse som eier seg selv. Vi er en bidragsyter til velferdsstaten. Det er ikke noen som har utbytte».*

*«Ansatte som gjerne yter det lille ekstra og som er her for ungdommen fordi de tenker at de kan utgjøre en forskjell»*

Når det gjelder organisasjonsidentitet som noe distinkt, så handler dette som nevnt tidligere om at organisasjonen i svaret på «hvem vi er», må ha noe ved seg som skiller den fra andre organisasjoner. Identitetsutsagnene må være etablert slik at organisasjonen legitimt kan definere seg som den type organisasjon som den gjør i den bransjen den er en del av, samtidig som identitetsutsagnene også skal skille organisasjonen fra andre organisasjoner (Colman, 2014). Organisasjon i min studie driver behandling av rusavhengige og er en av flere aktører i rusfeltet som tilbyr tjenester til denne målgruppen. Egenskaper som legitimt definerer organisasjonen som en del av bransjen, er at de har lang erfaring med rusbehandling, samt at de oppfyller kravene fra oppdragsgivere som kjøper tjenestene i feltet (kravene om bemanning, fagkompetanse blant ansatte, kravene til dokumentasjon). Samtidig skiller organisasjonen seg fra andre aktører i bransjen gjennom identitetsutsagn som at de spisser seg mot den yngste målgruppen i feltet, samt at de ansatte bor og lever sammen med de som er i behandling. Dette er informantenes egne utsagn;

*«Vi driver rusbehandling for unge! Det er arbeidsformen, at de som jobber tettest på ungdommen med behandling av ungdommen bor ute på avdelingene».*

*“Her (i organisasjonen) har vi den yngste målgruppen. Det er et medleverskap som sikrer kontinuiteten. Det er rett og slett idealisme på et høyt nivå”.*

En av de nyeste lederne med mangeårig erfaring i rusfeltet fra offentlig sektor beskriver det slik:

*«Vi driver en helhetlig behandling. Helt ulik all annen behandling som jeg kjenner til for denne målgruppen som vi jobber med. Familiearbeidet vårt, krimarbeidet vårt, alt det viktige som vi driver med som er litt utenfor hva som anses som vanlig rusbehandling».*

Hva viser funnene koblet opp til kriteriet til Albert og Whetten om vedvarende egenskaper? Vedvarende innebærer som nevnt tidligere at organisasjonen må kunne peke på egenskaper

eller karakteristika ved organisasjon som er vedvarende over tid for at identitetsutsagnene skal være legitime (Colman, 2014 og Kvåle & Wæraas, 2006). Kriteriet er mest kontroversielt og har fått mye oppmerksomhet av forskere og teoretikere. En informant gir følgende identitetsutsagn;

*«Vi er en solid stiftelse som driver med rusbehandling for ungdommer og har gjort det i mange- mange år».*

Formålet som organisasjonen i sin tid ble etablert for, trekkes frem som vedvarende egenskaper slik jeg tolker det i dette utsagnet. En av lederne som har vært ansatt i organisasjonen i over tjue år kommer med følgende identitetsutsagn;

*“Vi driver jo med mye av det samme; rusbehandling til ungdommer. Vi driver gruppebehandling. Vi driver stort sett med samme målgruppen. Vi driver fortsatt med familiearbeid, så det er mange av de samme tingene som når jeg begynte, som er her fortsatt. Så grunnpilarene og behandlingen av ungdommer har ikke endret seg så mye, men vi har tilført mye mer i tillegg til”.*

Utsagnet fra informanten bekrefter slik jeg tolker det at organisasjonen har vedvarende egenskaper som er med på å utgjøre organisasjonsidentiteten. Samtidig bekrefter utsagnet at organisasjonen også er i endring. Utsagnene nedenfor trekker frem verdier som noe vedvarende i organisasjonen;

*“Vi står også ganske solid plantet på verdier. De forandrer seg ikke. Masse forandrer seg, men verdier forandrer seg veldig sakte, hvis de forandrer seg i det hele tatt.”*

*«Kjerneverdiene med felleskapet og troen på et rusfritt liv og medleverskapet»*

*“Grunnen til at folk jobber her har nok ikke forandret seg. Jeg tror ikke det er helt tilfeldig at de jobber her og at de jobber med det de jobber med. Det tenker jeg er tilstede ennå. Og en del av det som var opprinnelsen med det å bo sammen med ungdommene, troen på relasjonen og hva de unge trenger - det tenker jeg heller ikke har forandret seg. Samtidig så er boformen litt annerledes.”*



Selv om medleverskapet er et identitetsutsagn fra informantene om noe som er vedvarende, så har noe med denne egenskapen endret seg over tid siden organisasjonen ble etablert. En informant med over to tiår i organisasjonen uttrykker dette slik;

*“Medleverskapet er blitt annerledes. Når jeg begynte her så jobbet vi fem uker på og hadde to uker fri. Den gangen pratet de som hadde jobbet enda lenger at det hadde blitt kortet ned til en minimum allerede da, mens i dag så jobber de en uke på og en uke av”.*

Utsagnet kan bekrefte det noen teoretikere mener om at organisasjonsidentitet er noe som er i stadig endring. Samtidig så har endringen i medleverskapet skjedd over tid og i et sakte tempo. Utsagnet fra informanten kan dermed støtte Albert og Whetten sine tanker om at identiteten kan utvikles over tid, men i et sakte tempo (Colman, 2014 og Kvåle & Wæraas, 2006). Slik jeg forstår Albert og Whetten så kan organisasjonsidentiteten videreutvikles over tid, men noen egenskaper eller karakteristika vedvarer og kjennetegner organisasjonen. Kjernen i egenskapen med at de ansatte bor og lever sammen med ungdommene som er i behandling er fremdeles tilstede, selv om det har skjedd endringer. Funnene fra informantene bekrefter slik jeg ser det at målgruppen, verdien av fellesskapet som metode i utøvelsen av tjenesten og medleverskapet er sentrale, distinkte og vedvarende egenskaper som kjennetegner organisasjonen.

Verdiene til organisasjonen var noe lederne selv kunne identifisere seg med. Verdiene hadde også en klar sammenheng med formålet og tenkningen / logikken rundt hvordan organisasjonen utøvde tjenestene. En av informantene som har reist rundt på alle avdelingene har følgende utsagn;

*“Jeg la merke til at det er veldig sterk fellesskapskultur hos oss. Det var kanskje den verdien som dukket opp på samtlige avdelinger etter som jeg husker”.*

*“Det første som kommer til meg er egentlig engasjement, at det er VELDIG stort engasjement til jobben sin blant ansatte, til det som er hovedformålet vårt”.*

En annen informant sa følgende;

*«I både fagmøter og i ledermøter i organisasjonen så synes jeg det er en ærlighet og åpenhet som jeg ikke var vant til i den forrige jobben jeg hadde. Jeg ser ikke at det er noen*

*sanksjoner for at man sier noe. Engasjement og åpenhet synes jeg er fellestrekk ved avdelingene.»*

En av informantene påpekte sammenhengen mellom verdi og tenkning;

*«Fellesskap er jeg genuint opptatt av. Jeg er en team fyr, jeg liker å jobbe i team. Å tenke fellesskapet hele tiden er jeg opptatt av gjennom å tenke på medleverne på beslutninger vi tar. Hva blir konsekvensene for dem. Ekte – ja det er vel det viktigste for meg tror jeg, den viktigste verdien. Det jeg driver med må jeg kjenne er riktig. Det må passe med min integritet. Håp er selve hovedgrunnen til å at jeg jobber i organisasjonen og da tenker jeg i først og fremst på ungdommene / pasientene våre. Det er mye mer håp for dem i kraft av å være unge folk. Det er løsninger der ute, det er muligheter.»*

Utsagnet til informanten påpeker slik jeg tolker det, sammenhengen mellom verdier, tenkning og utøvelse av ledelse i praksis. Fellesskap som verdi praktiseres i utøvelsen av tjenesten som gjøres med ungdommene. En informant har følgende utsagn;

*«Hoveddelen av jobben med ungdommene skjer på avdelingene gjennom gruppen, fellesskapet, aktivitetene, arbeidslag, alle disse tingene»*

Verdiene settes ut i handling, i møte med både ungdommene og i utøvelse av ledelse. En informant uttrykker dette slik;

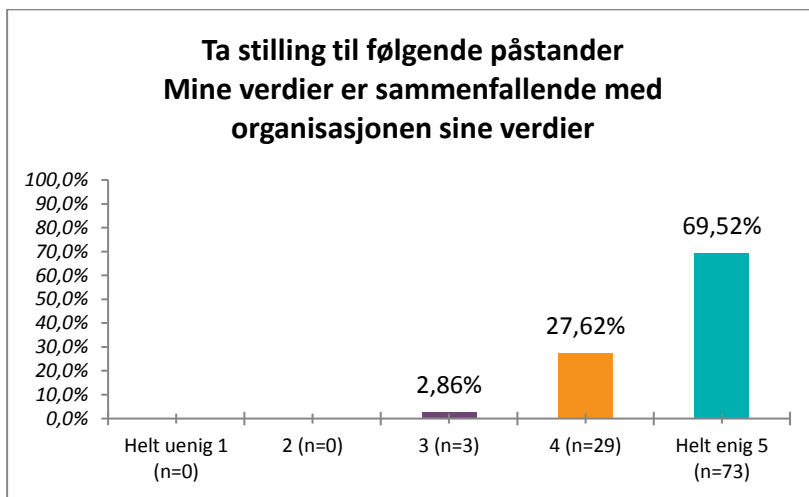
*«Jeg håper at det blir reflektert ut i en trygghet at jeg innehar de verdiene som jeg vil at organisasjonen skal bygge på. Jeg kjenner selv at det er viktig for meg å være så ærlig som jeg har muligheten til å være...Det er viktig for meg som leder å være tilstede og være EN DEL AV. Rett og slett være delaktig og en del av det fellesskapet».*

Formålet og verdien av å hjelpe, å gjøre noe som er bra for andre (altruismen), er sterk i organisasjonen. Slik kommer det til uttrykk gjennom følgende utsagn fra en av informantene;

*«Det er at vi har troen på at vi kan hjelpe unge mennesker i å få fullverdige gode liv, eller hvert fall bedre liv enn det de hadde, det tror jeg er det som knytter oss sammen. Og at vi har et medleverskap - at vi tror på relasjoner og endring, det iboende gode hos folka og at vi klarer å finne gode løsninger for den enkelte ungdom som vi har i behandling. Det knytter oss sammen».*

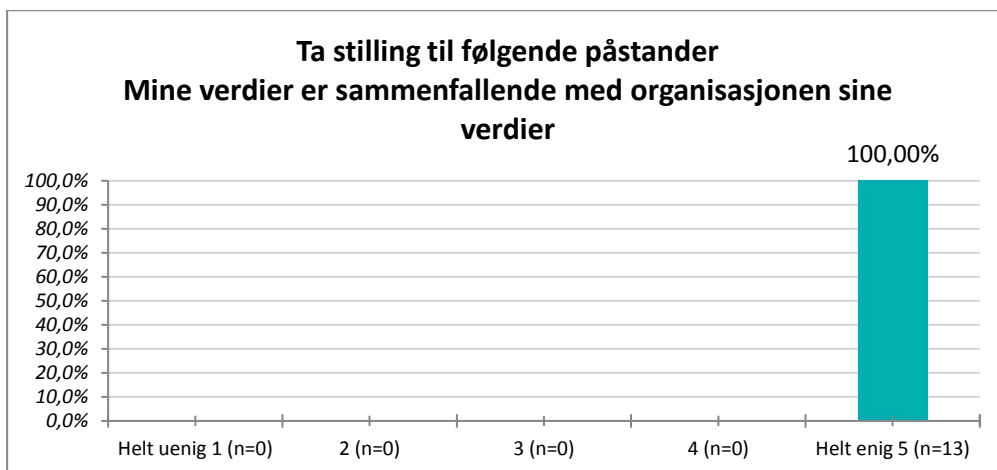
Funnene i studien viser til at det som knytter organisasjonen sammen er formålet og verdiene. Funnene viser også til at formålet og verdiene har en sammenheng med tenkningen rundt *hvordan* tjenestene utføres. Betydningen av fellesskap, gruppe og medleverskapet bekrefter dette. Funnene indikerer derfor, gjennom utsagnene fra informantene at formålet, verdiene og tenkningen henger sammen. Organisasjonen gjennomførte en klimaundersøkelse i mai 2019 for alle ansatte. 105 ansatte gjennomførte undersøkelsen, noe som resulterte i en svarprosenten på 84%. Svarene fra klimaundersøkelsen bekrefter funnene fra informantene i min studie om at egne verdier er sammenfallende med organisasjonens. Tabellen nedenfor viser til at 2,86% er uenig, 27,62% er enig og 69,52 % er helt enig i påstanden.

*Tabell samsvar verdier; alle ansatte i organisasjonen;*



I svarene fra ledergruppen spesifikt, viste funnene i klimaundersøkelsen til 100% helt enig i påstanden om at egne verdier er sammenfallende med organisasjonen sine verdier.

*Tabell samsvar verdier; ledergruppen i organisasjonen;*



Slik jeg tolker funnene er de ulike teoretiske tilnærmingene til organisasjonsidentiteten representert. Variasjonen i de ulike perspektivene handler som nevnt om *hvem* som definerer organisasjonsidentiteten, *hvordan* identiteten kommer til uttrykk og hvilken rolle omgivelsene har i utviklingen av organisasjonsidentitet (Colman, 2014). Funnene viser til at organisasjonsidentiteten til forskningskonteksten er knyttet til den historiske utviklingen og kjernevirksomheten til organisasjonen, hvor det over tid utvikles sterke institusjonsverdier som påvirker de ansattes måte å tenke om dem selv som organisasjon. Dette representerer institusjonelt perspektiv (Kvåle & Wæraas, 2006). Samtidig viser funnene at organisasjonsidentiteten har en sosialkonstruktivistisk tilnærming, hvor medlemmene gir uttrykk for hvem de er som organisasjon både til seg selv og til omgivelsene. (Colman, 2014). Funnene viser også at organisasjonen har egenskaper som en sosial aktør, noe som kjennetegner sosial aktør perspektivet hvor egenskapene kommer til uttrykk på organisasjonsnivå gjennom organisasjonens handlinger. Perspektivene har som nevnt tidligere ingen tette skott og er ikke gjensidig utelukkende (Ibid). Jeg vil nå se nærmere på hva funnene i undersøkelsen sier om hvilke faktorer som påvirker ideelle organisasjoner verdier og identitet, og hvordan faktorene påvirker.

### **4.3 Funn ytre faktorer**

Hvilke faktorer påvirker verdiene og organisasjonsidentiteten, og hvordan påvirker de? Funnene i studien viser til at både ytre og indre faktorer påvirker og utfordrer verdiene og organisasjonsidentiteten. Jeg vil først ta for meg hva funnene viser knyttet til ytre faktorer. Informantene viser til ytre faktorer som politiske føringer og trender, anbudskonkurranser, rammebetingelser og lover og forskrifter. Organisasjonsidentiteten er som vist ovenfor, organisasjonens formål, hvem de er til for og hvordan tjenestene utføres. Det som kommer frem i funnene er at de ytre faktorene representerer en måte å tenke på som ikke alltid er i samsvar med organisasjonens etablerte tenkning rundt formålet. De ytre faktorene representerer ulike logikker og skaper et spenningsfelt i møte med organisasjonens tenkning rundt formålet om å levere gode tjenester som har nytteverdi for målgruppen. En av informantene har følgende utsagn om utfordringen med å balansere det ytre presset og formålet til organisasjonen;

*«På organisasjonsnivå så er verdien bevegelse at organisasjonen må være i bevegelse. Ikke nødvendigvis for bevegelsens skyld, men fordi verden forandrer seg hele tiden og vi må stå i dette – den evige balansen. Balansekunsten som handler om ytre press, ytre trykk, krav og forventninger, hvor noen av dem ikke passer veldig godt med vår måte å tenke på og jobbe på».*

Slik beskriver informantene selv andre faktorer som utfordrer formålet til organisasjonen;

*«Det er både politikere og helsebyråkrater og oppdragsgivere. Jeg tenker at det foregår prosesser både på politisk nivå og administrativt nivå og hos leverandørene våre, hvor ikke alltid de som tar beslutninger eller legger rammer, nødvendigvis SER konsekvensene eller om alt fungerer etter intensjonene. Politikerne har ofte en intensjon når de legger rammer i vedtak og legger føringer. Det betyr nok ikke at de intensjonene alltid oppfylles, for det er jo ikke alltid at det forvaltes på den måten som intensjonen var eller at det skjer uønskede konsekvenser.»*

Logikken er som tidligere nevnt hos ideelle organisasjoner primært koblet til formålet (solidaritetsoppdraget), verdiene og hvordan tjenestene utføres (Maier, mfl., 2016). Følgende utsagn fra informantene viser til hvordan logikken i omgivelsene påvirker tjenestene til organisasjonen;

*«Enkelte rammevilkår skyver på noe av det som er aller viktigst for oss – tid for eksempel. Tid til behandling. Politiske føringer utenfra. Kravet omverden utenfra legger på oss til effektivitet som de kaller det, er ikke alltid effektivitet, det er tull. Hvis vi skal forte oss for mye og få til ting med mennesker, så gjør du det til ingen nytte. Hvis du forter deg så har du kastet bort tiden egentlig. Jo yngre folk er jo viktigere er det at de får tid. For dem skal ikke bare komme seg på bena igjen, de har så mye å lære av den tiden de har brukt til helt andre ting. Så det å ta bort tid er noen ganger helt mot sin hensikt. Rammevilkår som går igjen er at vi får dårlig tid. Det er ikke sammenheng mellom det vi tror på i forhold til det holistiske, og sammenhengen med mennesker i krise og mennesker i prosesser. Å skynde opp hastigheten i det lar seg ikke gjøre. Du kan ikke forsere prosesser, det går bare til en grense så har det motsatt hensikt.»*

*«Vi skal få flere igjennom systemet på kortere tid. Det er påvirkninger som jeg kan synes er vanskelig for det kan gå på bekostning på hva jeg har troen på. Jeg tror på at tid er en av de viktigste faktorene for at vi skal kunne yte god hjelp til disse yngste hvert fall».*

*«Den aller viktigste utfordringen tror jeg er kravet om dokumentasjon. Alt som skal skrives og gjøres på et kontor gjør at vi blir fjernet fra pasientene. For tilstedeværelse sammen med pasientene er grunnlaget for vår eksistens. Det er det vi virkelig selger som vårt. Vi tror på medlevere og at de får god tid til å være sammen med ungdommene... Så er det så mange krav – nyttige og unyttige. Vi merker at noen av dem gjør at vi bruker stadig mer tid på å IKKE være tilstede sammen med pasientene»*

Utsagnene representerer ulike logikker og verdier som er inkompatible eller konkurrerer med hverandre - effektivitet (tid) vs nytteverdi. De står i konflikt med hverandre og skaper et spenningsfelt (Kaplan, 2001, Moore, 2000). Funnene viste at det som i hovedsak var utfordrende og krevende for informantene i det som kom fra omgivelsene, var ulike måter å tenke på, som påvirket formålet og hvordan organisasjonen utøvde tjenestene. Logikken i ytre faktorer utfordret den etablerte logikken internt i organisasjonen.

Politiske føringer og trender i rusfeltet og logikken i dette, var noe som pekte seg ut i funnene av ytre faktorer som utfordret organisasjonsidentiteten. Legemiddel Assistert Rusbehandling (LAR) er et behandlingstilbud til rusavhengige som velferdsstaten tenker er en av løsningene på et samfunnsproblem (Mæland, 2017). Kriteriet i anbudskonkurransen om å åpne opp for LAR behandling, utfordret en vedvarende egenskap hos organisasjonen, – rusfrihet for de yngste. De politiske føringene, trendene og tenkningen i rusfeltet på at LAR er en løsning for behandling av rusavhengighet, utfordret den etablerte tenkemåten / logikken til organisasjonen som henger sammen med formålet, verdiene, tradisjonene. Slik beskriver noen av informantene dette;

*«Alt det som var i forhold til det med medikamenter. Det vi har troen på i organisasjonen og jeg som leder har troen på – er at mange kan klare seg godt uten å ha medikamentell behandling. For de er unge. Helseperspektivet blir presset inn, på at her er det medisiner som kanskje skal hjelpe til med det – og vi skal være politisk korrekt».*

*«LAR medisineren er et godt eksempel på hvor veldig mange har følt at man har måtte gått på akkord med det de tror på i forhold til rusbehandling, fordi når avtalene våre legges ut på konkurranse så lages det kravspesifikasjoner med forhåndsdefinerte rammer og absolutte krav og hvor det legges inn premisser der som betyr noe for behandlingen vår og som man må velge å akseptere, hvis ikke så får man rett og slett ikke en avtale!»*

Som utsagnene viser, så utfordrer logikken i politiske føringer og trender i rusfeltet, samt logikken i markedet organisasjonens identitet og tenkning. Dette skaper et spenningsfelt. Markedslogikken er styrende i feltet hvor ideelle organisasjoner selger sine tjenester. Kriteriene i anbudene om kjøp og salg av tjenestene er igjen preget av logikken i de aktuelle trendene og politiske føringene. Utsagnet bekrefter funnene fra Trøtteberg og Sivesind (2015) som sier at som tilbyder vil den administrative kvaliteten i anbudet som legges inn, bli uforholdsmessig viktig (markedslogikken), sammenlignet med betydningen av innholdet i tjenesten (solidaritets logikken) som leveres.

En av informantene beskrev kriteriene i anbudskonkurransen som et faglig dilemma hvor logikken til faget ble utfordret av logikken i de politiske føringene i anbudskonkurransen, som igjen lener seg på logikken til andre fagprofesjoner i rusfeltet:

*«Konflikten med LAR var ut fra faglige vurderinger om hva man tenker er god rusbehandling og hva man tror på. Man tror ikke på at medisinerer er veien til rusfrihet, og når det blir satt som et absolutt krav at man skal ta i behandling de som står på de medisinene man tenker at de IKKE skal stå på – DA opplever man jo at det går på akkord».* Utsagnet fra informanten er beskrivende for spenningsfeltet som skapes av ulike logikker.

Andre politiske føringer og logikker som i nåtid utfordrer en sentral egenskap ved organisasjonen, er at fagforeninger og partiet Rødt ønsker å avskaffe medleverskapet som er en av egenskapene som utgjør identiteten til organisasjonen. Medleverordningen er en forskrift fastsatt av Arbeids- og sosialdepartementet som tillater at organisasjoner innen blant annet rusbehandling og barnevernsinstitusjoner, har ansatte som jobber etter denne turnusen (lovdata, 2005). Fagforeninger mener at turnusen utgjør slitasje på de som jobber på denne måten og vil at arbeidsavtalen skal forhandles fram av fagforbundene (Viggen, 2018). Bjørnar Moxnes i partiet Rødt ønsker medleverordningen bort med begrunnelse i at private aktører utnytter arbeidskraften. Tenkningen er at private aktører får mer profitt gjennom denne turnusen, fremfor vanlig tredelt turnus eller langturnus som er forhandlet frem av fagforeninger (Rosa, 2018). Logikken til fagforeninger og partiet Rødt skaper et spenningsfelt med å utfordrer tenkningen til organisasjonen. Tenkningen og verdien av at de ansatte bor og lever sammen med ungdommene som er i behandling, har eksistert siden organisasjonen ble etablert og er et klart identitetsutsagn fra informantene i min studie. Logikken til organisasjonen er at denne måten å jobbe på har stor nytteverdi og er det beste for målgruppen. En av informantene uttrykker det slik;

*«Jeg hadde ingen bestemt oppfatning av medleverskapet når jeg begynte i organisasjonen. Jeg visste at det var det her, for det har det alltid vært helt fra starten. Men når jeg virkelig så hvor bra det er, hvor bra det er for pasientene og ungdommene våre, så er jeg helt overbevist om at dette er en veldig god måte å jobbe på og vi har jo hatt trykk på det, blant annet fra Rødt som vi også inviterte hit for å nyansere dette, og for å vise at vi er ikke kommersielle. Vi driver ikke med denne arbeidstidsordningen for å tjene penger eller for å utnytte folk. Det er ikke det som er greia hos oss. Det synes jeg vi har vært tydelig på, men det skal litt til å snu en politisk eller hvert fall deler av den politiske agendaen på dette, fordi fokuset på arbeidstidsordninger, sikre arbeidsforhold og alt dette er så grunnleggende i oss».*

Hvis denne ordningen endres så vil det ikke bare ramme private aktører, men også ramme formålet til organisasjonen om mest mulig nytteverdi for målgruppen, som i dette tilfelle er de yngste rusavhengige. De yngste trenger tryggheten i fellesskapet av ansatte rundt seg over tid (Fafo-rapport 2019:13).

Lovverk og forskrifter var en annen faktor som informantene opplevde som utfordrende. Lover og forskrifter har en juridisk logikk som er opptatt av å verne den enkeltes rettigheter. Informantene opplevde ikke den juridiske logikken helt i samsvar med logikken i å gi tjenester som har nytteverdi for målgruppen. Informantene beskrev dette slik;

*«Rent konkrete saker som vi står i og som jeg tenker ikke har vært intensjonen med lovverket og alle forskriftene, er det som handler om skjerming hvor det gjennomføres tilsyn med fylkesmannen og sivilombudsmannen og hvor det da er barns rettigheter som blir satt opp mot våre muligheter til å skjerme og ta ut av fellesmiljøet. Dette tenker jeg er et klassisk eksempel hvor det ene lovverket og den ene forskriften slår i hjel den andre og gjør at vi på mange måter er stilt litt sjakk matt i forhold til å drive god rusbehandling. Så det er et ganske praktisk eksempel på hvordan lovverk og veiledere utfordrer»*

*«Vi er alle tilhengere av barns rettigheter og at man ikke skal utøve unødvendig tvang eller drive en typ konsekvenspedagogikk og avstraffelse – men så er det jo en helt opplagt vurdering at det å skjerme ungdommer i perioder med å ta de ut av fellesmiljøet og gruppen - er gode løsninger for alle. Så er det lovverket som står i veien for at man faktisk kan gjøre det».*



Informantene i min studie opplevde spenningsfeltet med å bevare verdiene og organisasjonsidentiteten i møte med ytre press fra omgivelsene som utfordrende og krevende. Utsagnet fra informanten uttrykker dette;

*«Jeg kan oppleve at det er utfordrende både på individnivå og systemnivå å være leder når vi blir utsatt for anbudsprosesser, utsatt for ting jeg kan tenke ikke er til det beste for ungdommene vi skal behandle. Det kan være utfordringer knyttet til det som er det verdimesige».*

Det som etterspørres fra omgivelsene er ikke alltid i samsvar med det som opplevs som kvalitet i tjenestene fra organisasjonen. Følgende utsagn gir uttrykk for dette slik;

*“Det stadig økte fokuset på spesialisering, individuell tilnærming i behandling og brukerrettigheter, brukermedvirkning i rusbehandling. Det er fine ord alt sammen, men det kræsjer fort med hverdagen vår som nettopp er gruppen, fellesskapet, tiden, det sosialfaglige som jeg fortsatt brenner for. Jeg er jo en sosialarbeider. Jeg synes at trykket kanskje særlig fra helsemyndighetene, har litt tunnelsyn på dette med spesialisering og individualisering. Kommunikasjonen med dem om hva vi driver med; fellesskapet, gruppen og tiden og viktigheten av det synes jeg ofte er vanskelig for å si det sånn”.*

Ytre faktorer ble samtidig sett på som noe positivt av flere av informantene. Ytre press bidro til at de ble mer våken i hvem de er som organisasjon, hvem de er til for og hvordan de bedre kan utøve tjenestene for sin målgruppe. Dette kommer til uttrykk gjennom følgende utsagn fra informantene i forhold til ytre krav om dokumentasjon;

*«Organisasjonen har vært tvunget til å stoppe opp og spørre seg selv hva er det vi egentlig gjør, hvilke tjenester er det vi skal levere. Når man tvinges til å beskrive dette og dokumentere det – så blir det bedre kvalitet! Da ser vi ofte utviklingsmuligheter hvor vi kan bli bedre og så er det enklere å gjøre noe med det rett og slett».*

*«Vi må klare å beskrive jobben vår godt nok. Vi må gjøre jobben med å beskrive hva vi gjør godt nok for å bevise at vi har god behandling. Fellesskap er en del av det, håp handler jo om at vi hadde jo ikke gjort dette hvis vi ikke hadde hatt troen på det. Vi vet at det fungerer – på ekte!».*

Ytre press gjennom anbudskriteriene som resulterte i at organisasjonen valgte å åpne opp for LAR – behandling for å overleve som aktør i feltet, skapte også muligheter for organisasjonen. Informantene uttrykte det slik:

*«Den gevinsten det hvert fall gav i en av disse diskusjonene når vi ble eksponert for LAR-debatten var at vi virkelig måtte gå i kjernen på hva tror vi på og hva tror vi ikke på. Det ble både en fruktbar og ufruktbar debatt. Det ledet jo til at vi startet flere avdelinger og det har jo for så vidt resultert i at vi får gitt flere mennesker hjelp.»*

*«Jeg ser jo også det at hvis vi ikke hadde gjort noen av de grepene som organisasjonen tross alt har gjort, så er jeg usikker på om den hadde vært levedyktig i dag – og jeg vil jo at organisasjonen skal være levedyktig. Jeg mener jo at vi fortsatt har med oss mye av det som jeg tenker er gode verdier. Vi har fortsatt medleverskapet, vi har måtte justert oss noe i forhold til det medisinske aspektet, men vi har klart å holde den yngste og mest sårbare gruppen ute. Så vi har et feste enda i de gode kjerneverdiene. Vi driver fortsatt gruppebehandling. Det er et individuelt fokus i større grad, men det er bra. Jeg ser det at det har vært bra også».*

Utsagnene viser til at ytre press og integrering av markedslogikken, kan ha en positiv effekt for den ideelle organisasjonens formål. En integrering av logikken i markedet resulterte i at organisasjonen tilpasset seg og overlevde som aktør, samt at de utvidet virksomheten. Det at organisasjonen blir større og utvider sine tjenester, skaper muligheter for at formålet om å hjelpe flere i målgruppen realiseres. Organisasjonen forener ulike logikker til dens formål. Dette er i samsvar med Friedland & Alford sine perspektiver om institusjonelle logikker hvor aktørene forener tenkemåtene som står i konflikt med hverandre i lys av rollen som aktøren innehar (Thornton, mfl, 2012). Utsagnene bekrefter også funnene fra undersøkelsen til Sanders (2015), som antyder at for å håndtere spenningen mellom formål og markeds tenkningen så må det være en produktiv kommunikasjon som støtter slektsforholdet mellom tenkningene.

Ytre press fra omgivelsene skapte også interne diskusjoner og refleksjoner om organisasjonens verdier og egen tenkning. Dette kommer til uttrykk gjennom følgende utsagn;

*«Det var rett og slett et verdispørsmål om hva organisasjonen ble tuftet på. Organisasjonen ble et resultat av at vi skulle bort fra det medisinske synet på avhengighet, og så blir vi presset inn i det igjen. Her var det snakk om i verste fall å leve eller dø, og da tenkte*

*jeg at «her kan vi dø og det er helt greit, for da har vi i hvert fall gjort det med flagget til topps». Da var jo også diskusjonen; «hva med ungdommene?» For da ville jo ikke vi kunne gi en god behandling».*

Utsagnet bekrefter hvor sterkt historien, tradisjonene, verdiene og formålet står i forhold til ideelle organisasjoners identitet og tenkning. Dette er i samsvar med funnene til Kroken & Strøm (2016) som viste at ideelle organisasjoner må handle i tråd med deres formål da dette står sterkt. Informanten var villig til å legge ned organisasjonen. Moore (2000) sier at ideelle organisasjoner må legitimere seg ved å vise at de har en sosial funksjon utover egen overlevelse. Hvis den opplever at formålet ikke lenger er relevant, så vil det eneste riktige være å legge ned. I møte med ytre press fra omgivelsene er derfor kommunikasjon og diskusjoner internt svært viktig for å integrere andre logikker og balansere det å bevare og samtidig videreutvikle verdiene og organisasjonsidentiteten. En av informantene uttrykker dette slik;

*«Jeg tror diskusjoner rundt det som skjer når disse ytre påvirkningsfaktorene er der er kjempeviktige for å ikke helle ut barnet med badevannet. Vi må tilbake til; klarer vi å opprettholde våre verdier selv om vi må justere oss? Mister vi noe eller klarer vi å forene det vi står for selv om vi må justere? Vi må ikke nødvendigvis justere kursen, men noe av innholdet. Og jeg ser jo det med årene at det har jo ikke bare vært negativt. Der har jeg som leder lært noe; det å være litt mer åpen for at det går an å endre seg uten å miste fokuset».*

Funnene fra informantene viser også at ytre faktorer som anbudskonkurranser skaper muligheter for bedre kvalitet, stabilitet i økonomi og utvidelse av tjenestene. Informantene uttrykker dette slik gjennom følgende utsagn;

*«Samtidig som det kommer nye konkurranser så tenker jeg også at vi skal se på det som muligheter, fordi vi har jo flere nisjer, flere ting som vi er gode på og jeg tror jo også at det kan være en styrke å gi oss noen muligheter i neste konkurranse. Så det er mange muligheter. Konkurranser gir oss en skjerping. Det er fordeler og ulemper med at vi er i konkurranse og må ut på anbud som vi kaller det med jevne mellomrom. Jeg tenker at det er skjerpende også fordi jeg har sett dette over mange år. Hvis man ser på hvordan det var for noen år tilbake og hvordan det er nå – så tenker jeg at konkurransene, fordi det er skjerpende også har hevet kvaliteten på rusbehandling. Det må vi erkjenne at det har det gjort».*

*«Ideelle har jo kjempet imot disse konkurransene. Jeg tenker at innenfor en del fagområder har det fått et bedre format fordi det har vært noen konkurranser. Kontraktene er lengre og de er løpende og disse rammeavtalene må ikke ut på anbud med jevne mellomrom, sånn som det er innenfor mange fagområder. Sånn at vi må erkjenne at det er noe bra med disse konkurransene også, selv om det er noen ufortjente tapere noen ganger».*

En annen informant sier følgende om anbud knyttet til utvidelse av organisasjonen;

*«Det er en balansegang i forhold til hva man skal satse på og hva man tror man får en avtale på. For uten avtaler så er det ikke liv laget. Så utvidelse henger sammen med når anbudene kommer ut. Så vi er jo veldig spent på hvilke kategorier de skal ha og hvor mange plasser det er i hver kategori.....».*

Slik jeg tolker det så representerer de overnevnte utsagnene at organisasjonen har integrert logikkene fra sivilsamfunnet og markedet med begrunnelse i formålet. Dette er i tråd med Friedland & Alford tenkning rundt institusjonelle logikker (Thornton, mfl, 2012). En integrering av markedslogikken tilsier at forskningskonteksten har beveget seg fra en tradisjonell ideell organisasjon til en hybrid organisasjon, gjennom å systematisk slå sammen og integrere logikken fra ulike felt (Jäger, & Schröer, 2014). Forskningskonteksten gjør de endringene som er nødvendig for være i takt med omgivelsene den er en del av og får en hybrid identitet. Organisasjonen har slik jeg tolker funnene, en funksjonell solidaritet som innebærer at den leverer etterspurte sosiale tjenester, ut fra behovene til kapitalleverandørene i markedet. Hybride organisasjoners identitet handler om en funksjonell solidaritet i samfunnet hvor solidaritet fungerer, fordi aktører i markedet verdsetter denne solidariteten og bruker ressurser på det. Med andre ord “de skaper funksjonell solidaritet” (Ibid). Jeg vil nå se nærmere på hva funnene i undersøkelsen sier om endring. Hvordan skaper endring et spenningsfelt som påvirker organisasjonens verdier og identitet?

## **4.4 Funn endring**

Formålet, verdiene, historien og tradisjonene er av stor betydning for ideelle aktører, og er med på å definere hvem de er som organisasjon (Moore, 2000). Som aktør i et marked med stadige endringer, er det viktig at aktørene tilpasser seg og gjør nødvendige endringer som er av interesse for kapitalleverandørene. Det offentlige (stat og kommune) er

kapitalleverandørene i helse- og omsorgsfeltet. Det offentlige stiller krav til kvaliteten på tjenestene og har ansvaret for tjenestene og deres kvalitet gjennom rammebetingelser (Stamsø, 2017).

Funnene i undersøkelsen viser som allerede nevnt at omgivelsene skaper et ytre press som organisasjonen må tilpasse seg for å opprettholde formålet. Endringsvillighet blir viktig for å overleve som aktør i feltet. Informantene uttrykker dette slik;

*«Det handler om å leve eller dø. Ja det har faktisk det. Andre institusjoner og virksomheter som ikke er så endringsvillige både med tanke på kompetanse, utvidelse, målgruppe etc sliter.»*

*«Bare ta avtalene med helseregionene; hvilke krav de stiller og hvilke kompetanse dem ønsker at dem med døgnbehandling på rus skal ha. Vi må klare å leve opp til det for å gå til anbud, for det er det som vi blir målt etter rett og slett».*

*«Det er enten dør du på gammel rot eller så er du i bevegelse. Det er jeg helt overbevist om hvis vi ikke klarer å endre oss, hvis vi ikke klarer å ta innover oss de tingene som vi må. Noen ting må vi forandre på. Noen ganger er det ting vi liker og tar imot med åpne armer, og noen ganger så er det ikke nødvendigvis ikke sånn, men det må vi klare altså».*

*«Kunsten er å ikke la seg paralyseres eller gå å surmule over ting du ikke får gjort, men heller se etter muligheter innenfor de rammene som finnes.»*

*«Vi er i et fagfelt som HELE tiden er i utvikling. Det å finne den balansen mellom hvordan vi skal tilpasse oss å ta vare på det vi tror på – og samtidig ta innover oss det som er rammene».*

Ønske om gode tjenester til målgruppen bidrar til endringsvillighet. Dette er i samsvar med Moore (2000) som mener at formålet til ideelle organisasjoner er av stor betydning, og med på å definere hvem de er som organisasjon. Dette vises gjennom følgende utsagn;

*«Bare vi klarer å ta vare på det som kjennetegner organisasjonen, så tror jeg at vi har godt av å endre oss noe. Vi har godt av å finne på nye ting, bare det ikke blir så stort og uoversiktlig. Vi har godt av å tenke nytt fordi fagfeltet vårt endres hele tiden. Men det er jo en*

*grunn til at vi har fått ungdommer i organisasjonen til å blir rusfrie før, det er jo fordi vi har en god måte å jobbe på. Og den må vi jo ikke fjerne oss fra for da blir det jo helt feil».*

*«Endringer er jo vanskelige, men jeg synes det er mye positiv drive for å bli bedre! Det synes jeg. Om det er dokumentasjonsprosjektet eller om det handler om kompetanseheving».*

I endringsprosesser gir informantene uttrykk for at involvering og god kommunikasjon er helt avgjørende for å minimalisere uro og motstand i organisasjonen. Informantene gav uttrykk for at det snakkes om endringer i organisasjonen, men at endring snakkes om på to ulike måter som gir ulike resultater.

*«Jeg tenker at vi kanskje snakker litt for dårlig om det. Vi snakker om at det er noe vi MÅ. Det er noe vi bare MÅ, og da har vi lissom lagt listen for hvor inspirerende det skal være å jobbe med. Jeg er litt sånn selv. Men så har vi de andre tingene som vi ønsker oss og som vi tenker at er spennende! Det vil vi utvikle oss på eller det vil gjøre at vi går fremover. Som for eksempel den traumeopplæringen som vi driver med. Når vi diskuterer disse tingene så blir det veldig tydelig i møter HVA vi synes om det. Så vi snakker i hovedsak på to måter - med positiv og negativ ladning».*

*«Det å selge endring, det er en salgsoppgave noen ganger tror jeg fordi det er SÅ viktig at den som skal presentere det har et eieforhold til det og kan noe om det. For hvis det ikke ser sånn ut så er det så smittsomt og ingen har lyst på det. Jeg tenkte på det flere ganger underveis at det dukket opp noen stemmer midt i prosessen med å innføre dette her som vi syntes var tungt og vanskelig som handlet om planmoduler og dokumentasjon og mål og sånn – så dukket det opp noen underveis som begynte å like det og snakket positivt om det – og DA forandret det ganske mye. Fram til da hadde jeg en følelse at det var en treg motvillig smørje som alle gruet seg til, og som alle tok i med motvilje. Så dukket det altså opp noen som hadde funnet noe i det som syntes det var ålreit og da begynte ting å gli lettere. Det smittet det også!»*

*«Jeg har et inntrykk av at endring ikke er noe som applauderes veldig i organisasjonen. Men samtidig så opplever jeg også at får man riktig informasjon til riktig tid, ikke for sent og at den er lik og går ut på samme måte, at man får en forklaring på hvorfor endringen skjer, så blir endringer godt mottatt»*

Det er også viktig at det er fokus på å involvere ansatte. Dette kommer til uttrykk gjennom følgende utsagn;

*«Jeg er jo opptatt av at alle skal få lov til å stille disse spørsmålene og alle skal få lov til å få gode svar. Ikke alle, men alle profesjoner, alle steder (avdelinger) skal være representert og få lov å være en del av prosessen. Det er jeg opptatt av».*

Funnene viser at informasjon og kommunikasjon er viktig i endringsprosesser og at endringer må ses i sammenheng med formålet;

*«Det er mulig å ivareta oss samtidig, men det krever mye informasjon for at folk ikke skal møte dette her med skepsis å gå sakte aksjoner».*

*«Jeg er tilhenger av å snakke høyt og tydelig at «ja sånn er det faktisk og det kommer til å få konsekvenser, ting kommer til å forandre seg» - og så er spørsmålet da hvordan skal vi gjøre det da uten at det går på bekostning av det som er bra. Hvordan vi skal gjøre det uten å miste egen identitet er noe som alle må få være med å si noe om og påvirke. Jeg tror på at hvis man har et bevisst forhold til hva som er absolutter – hva man ikke vil miste underveis i endringene – så klarer man også å beholde det man trenger å beholde».*

Disse utsagnene er også i samsvar med resultatene fra studie til Sanders (2015) som viste til at kommunikasjon spiller en sentral rolle for å håndtere spenningen mellom formål og markeds tenkingen og at det må være en produktiv kommunikasjon som støtter slektsforholdet mellom tenkningene. Informantene gir uttrykk for at informasjon og kommunikasjon vil redusere uro og motstand innad i organisasjonen. Dette kommer til uttrykk gjennom følgende utsagn;

*«Hvis man i det hele tatt får noen hint om at det er en usikkerhet, frustrasjon, diskusjoner, et eller annet på en avdeling eller i en liten krok, så må man ut med noe informasjon og det kan roe gemyttene noe så veldig. Og det er ikke bare det som blir sagt i den eposten eller i den telefonen, men det er den signaleffekten av at jeg er også viktig, jeg fortjener også å høre noe og det oppleves veldig godt.... Jeg trenger ikke lenger enn til meg selv for å mene at sånn er det. Og der syns jeg at vi har mye å gå på. Jeg påpeker det, i de foraene jeg er i og jeg mener at det er viktig. For å få med seg folk så er det helt avgjørende».*

*«Vi strekker oss langt, men vi har det vi har – gruppebehandling. Vi er tydelig i møte med oppdragsgivere at vi driver gruppebehandling og hvorfor det er viktig for denne*

*målgruppen. Så lenge vi begrunner godt nok så har jeg absolutt inntrykk av at vi blir møtt med forståelse på at vi driver med det og at det er kjempebra for dem som det passer for. Det synes jeg absolutt. Fellesskap er en viktig del av det vi driver med og blir ofte nevnt i samtaler med oppdragsgivere».*

Tenkningen om fellesskap som er en verdi i organisasjonen, er også sentralt i endringer som kan skape stor motstand internt. En av informantene i uttrykte dette slik;

*«Jeg tenker at det skal bli krevende å holde opp for eksempel begreper som fellesskap, håp, bevegelse dersom endringer blir for store sånn at ledere og ansatte opplever at endringene representerer noe som går på deres integritet løs. For integriteten sitter sterkt i oss alle og det er en grunn til at folk jobber i organisasjonen. Det handler om nettopp denne lojaliteten til et tankegods og en måte å jobbe på som vi skal ta vare på. Dette skal jeg ha med meg og det har jeg med meg hele tiden. Skal vi inn i endringer så skal det gjøres klokt og folk skal lyttes til. Og er det en organisasjon hvor over halvparten er negative hvis utfordringer og eventuelle endringsforslag bryter med integriteten til over halvparten av oss – kanskje enda flere - så skal vi sette foten ned, da skal vi ikke gå den veien tenker jeg».*

I og med at formålet, historien, tradisjonene og verdiene er av stor betydning for ideelle organisasjoner (Moore, 2000), er raske endringsprosesser som påvirker formålet en utfordring. Raske endringer og snuoperasjoner kan være lettere for andre næringsdrivende hvor logikken og fokuset er på å levere tjenester som gir raske økonomiske gevinster. En av informantene gir uttrykk for dette gjennom følgende utsagn;

*«De endringene som vi blir påtvunget utenifra som bare kommer, der må vi gjøre et stopp punkt hvor vi må finne ut av hvordan vi tilpasser oss eller inkluderer de endringene som kommer. Så kan vi kjøre prosessen. Så kan vi snakke om hvordan, hva og i hvilken grad, men det er ingen diskusjon på om vi skal eller ikke skal. Der må det også jobbes godt, for hvis det er nødvendig med endringer så hjelper det ikke at vi informerer om at sånn må det bli – vi må kjøre prosesser for å sikre at det blir sånn! De prosessene må jo være grundige og ordentlige».*

Utsagnet ovenfor bekrefter slik jeg tolker det, at endringsprosesser tar tid. Selv om det ikke er noen diskusjon på om man skal, eller ikke skal gjøre endringer, så er det viktig at de ansatte involveres. De ansatte i organisasjonen må involveres i grundige prosesser *i hvordan og i hvilken grad* organisasjonen skal tilpasse seg for å sikre at de nødvendige endringene

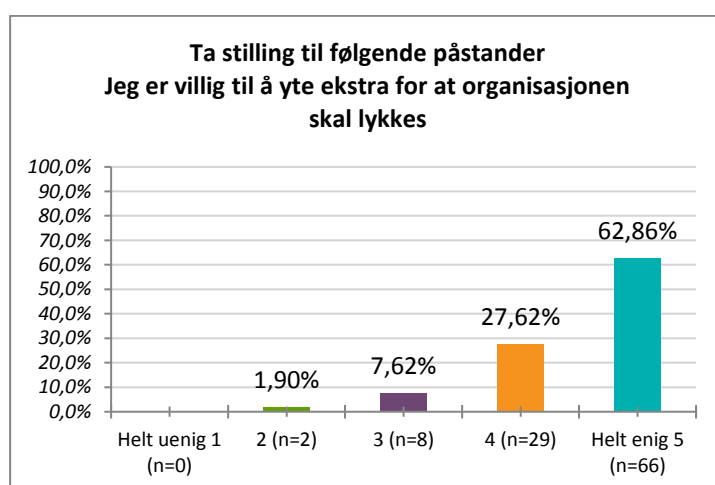


gjennomføres. Tid er en faktor, men er den alltid tilgjengelig? En informant påpeker at organisasjonen **ikke** har tid til rådighet;

*«Jeg tenker at det er helt avgjørende å være endringsvillige nå i de tidene vi er inne i, for vi får noen ytre krav som rett og slett blir pålagt oss. Vi har ikke noe valg, og hvis vi nekter eller prøver å lure oss unna, så ender vi opp med at da kan vi ikke fortsette å drifte. Da har vi ikke jobber mer. Så viktig er det at vi er endringsvillig og det kan ikke ta så lang tid heller. Vi har ikke tid til å sitte å tenke og fundere å klappe hverandre og trøste hverandre underveis. Det må skje nå! Det er veldig - veldig viktig. Sånn som verden ser ut nå med konkurrenter, så er det helt avgjørende at vi er med på de endringene».*

Hvordan vil det påvirke organisasjonen hvis det ikke er tid til gode og grundige prosesser, når ytre press tilsier at det er nødvendig med raske endringer? Ansatte i organisasjonen er engasjerte og dedikerte og jobber for organisasjonens formål. Funnene i min studie bekrefter dette. Resultatene fra klimaundersøkelsen og funnene i min studie, bekrefter også som nevnt tidligere, at det er stort samsvar mellom ansatte og organisasjonens verdier. Tabellen nedenfor fra klimaundersøkelsen viser til at 90,48% er enig eller helt enig i påstanden om at «jeg er villig til å yte ekstra for at organisasjonen skal lykkes». 9,52% er uenig eller har ingen formening. Hvis endring skaper en uro for at organisasjonen mister fokus på formålet, kan engasjerte og dedikerte ansatte bruke engasjementet sitt til å vise motstand til endringer som skaper en uro, uavhengig om det er forårsaket av indre eller ytre faktorer.

*Tabell strategi, mål og verdi; alle ansatte i organisasjonen;*



I klimaundersøkelsen kunne ansatte anonymt legge ved kommentarer hvis de ønsket. En av kommentarene beskrev uro knyttet opp til endring i hvordan tjenestene utøves; «Anonymous:

*Mine verdier sammenfaller med organisasjonen, en kollektivmodell som jeg tror på. Likevel er det endringer som gjør at kollektivmodellen viskes ut».*

En av mine informanter gir følgende utsagn;

*«Endringer som skaper motstand er mer større ting som folk kanskje synes rokker litt; «er det dette vi skal drive med i organisasjonen?» Det er der jeg merker det er stor motstand. Om det er aldersgruppen, eller om det var LAR som var en stor diskusjon. At folk blir litt redde for hvor skal dette ende hen, hvordan skal det nå bli. Det er vel mer de type spørsmålene tror jeg».*

Ulike logikker i omgivelsene utfordrer verdiene og identiteten og skaper motstand og uro om at organisasjonen «mister seg selv» på veien. Hvordan lederne møter motstanden og uroen vil være av betydning i endringsprosesser. Kommunikasjon og involvering er sentralt for at ansatte skal få en bedre forståelse. Hvordan forholde seg til motstand kommer til uttrykk slik fra en av informantene;

*«Jo før vi kan dra inn medleverne inn i en tankegang om at dette er kanskje ikke noe vi ønsker, men kanskje verden går dit hen, så er de hvert fall mer med og kan skjønne HVORFOR, at dette for eksempel ikke er økonomiske hensyn, men at det er andre utenforliggende hensyn. Det tror jeg at jeg som leder har blitt god på.*

Manglende intern kommunikasjon og dialog i endringsprosesser viste seg ofte å være årsak til uro og motstand innad i organisasjonen. Ansattes identifisering med organisasjonens formål og verdier skaper et sterkt engasjement for å bevare verdiene og identiteten. Engasjementet er høyt verdsatt av lederne. Samtidig oppleves det sterke engasjementet som utfordrende for lederne i endringsprosesser, uavhengig om prosessene er påvirket av indre eller ytre faktorer. Følgende utsagn gir uttrykk for dette;

*“Det er en organisasjon som er så sterk på verdiene sine og kulturene sine og brenner for det de tror på – så det betyr også at når det kommer endringer, når det kommer gode eller kanskje dårlige forslag – så stopper jo hele organisasjonen opp og det stilles spørsmål og det oppleves motstand. Og det er jo helt naturlig fordi de tror på det som er i dag, samtidig som man ser at det er potensialet for at kanskje burde vi tenkt og gjort noe annerledes”.*

Motstand oppleves både utfordrende og nyttig i endringsprosesser. Dette kommer til uttrykk i følgende utsagn;

*«Motstanden er en god ting hvis den er konstruktiv og saklig og ikke bare blir en sånn uro og en sånn motstand for motstandens skyld. Fordi det er klart at man må stille spørsmål og stoppe opp fordi man skal ikke inn i endring og endringsprosesser eller utviklingsprosesser helt ukritisk - for man må jo ha med seg det som er bra videre. Det er klart det kan bli en ubalanse. Jeg er opptatt av at den motstanden skal være der i hvert fall i form av kritiske spørsmål - hvorfor gjør vi det, hva betyr det og hvilke konsekvenser får det etc. Men jeg er ikke glad i motstand for motstandens skyld.»*

Utsagnet bekrefter slik jeg tolker det; verdier i praksis gjennom spørsmål og refleksjon over hvordan endringene vil påvirke verdiene og identiteten. Utsagnet bekrefter også viktigheten av å balansere ivaretagelse, samtidig som organisasjonen tilpasser seg og videreutvikler seg i takt med omgivelsene den er en del av.

## **4.5 Funn indre faktorer**

I analysen av empirien fra mine informanter som utgjør den primære datakilden, så indikerte funnene at flere indre faktorer utfordret verdiene og organisasjonsidentiteten. Indre faktorer som pekte seg ut i funnene var utvidelse av organisasjonen, avstand i geografisk plassering av avdelingene, sterkt engasjement, rekruttering og opplæring av nyansatte, intern kommunikasjon, ulik lederstil og ulike tenkemåter /logikker i ledergruppen. Ulike logikker eksternt og internt i organisasjonen kan skape spenninger (Thornton, mfl, 2012). Uavhengig av ytre press, utfordret disse faktorene verdiene og organisasjonsidentiteten. Funnene viser at den altruistiske tenkningen og verdien av å hjelpe, har en sammenheng med en utvidelse av organisasjonen. Dette kommer frem gjennom følgende utsagn;

*«Vi ønsker fortsatt å være en bidragsyter i samfunnet og tilby flest mulig behandling fordi vi opplever at dette er bra, og da går det også i hop med verdiene våre. Vi har et håp om at vi skal klare å behandle enda flere, uten at det nødvendigvis skal gå på bekostning av det vi allerede har».*

Paradokset er at en utvidelse av organisasjonen (som har en klar sammenheng med formålet), samtidig utfordrer verdiene og identiteten. Funnene viser til at en utvidelse og geografisk avstand til avdelingene oppleves av flere som en trussel mot verdiene og identiteten. En av informantene hadde følgende utsagn som belyser dette;

*«Geografisk avstand er en trussel mot fellesskap hvis vi ser på det som organisasjon. Den geografiske avstanden gjør også noe med både tankesett og måten å forholde seg på. Den praktiske delen med at det er langt for å treffes, det er noe helt annet å reise ned i gaten ikke sant. Det er også en fare for at dem føler seg isolert, og det gir de noen ganger uttrykk for, og det skjønner jeg i forhold til hva de sier. Det er en utfordring for hele organisasjonen at avdelingene er langt unna. De er i ytterkanten hele tiden. De føler seg ensom og forlatt noen ganger – glemt. Den geografiske spredningen utfordrer identiteten.»*

Hvordan påvirker den geografiske avstanden de som er berørt? En av informantene i undersøkelsen hører til en av avdelingene som ikke har nærhet til hovedsetet til organisasjonen. Vedkommende har følgende utsagn;

*«Vi er en stor organisasjon som jeg opplever begynner å bli så stor at vi ikke har oversikten noen ganger. I hvert fall for meg som sitter langt unna. Det kan bli uoversiktlig ved å bli større. Kanskje fordi jeg ikke kan historikken og ikke er der hvor det meste skjer. Jeg kjenner ikke historien. Jeg føler meg litt utenfor noen ganger fordi jeg ikke kjenner til ting, og det at jeg ikke bare kan stikke innom og snakke med andre. Kanskje det er derfor det er uoversiktlig for meg hva som skjer»*

Informanten gir også uttrykk for at den geografiske avstanden også gjør noe med den interne informasjonsflyten;

*«Vi som er plassert langt unna har følt oss utenfor. Fordi vi er ikke med på alt som skjer der hovedsetet til organisasjonen er, så vi får ikke all informasjonen som kanskje også går uformelt. Jeg tror det er ganske mange uformelle ting som skjer, som vi ikke får med oss.»*

I en utvidelse av organisasjonen skal folk også rekrutteres og ansettes. Funnene viser til at hvordan dette gjennomføres, er av betydning for å bevare verdiene og identiteten til organisasjonen. En av informantene gav følgende utsagn;

*«Vi ansatte en masse folk hvor ingen – ingen hadde erfaring med organisasjonen fra før. Det er en vanskelig vei å gå for å beholde identiteten og verdier. Om vi ikke gjorde en*

*tabbe, så var det i alle fall veldig vanskelig å vite at det du får er en forlengelse av det organisasjonen står for når du ansetter helt nye folk, og de skal klare seg veldig mange mil unna. Da har du gitt dem dårlig vilkår, det må jeg si. Dem (avdelingen) er annerledes og det merker jeg. Dem strever med å finne sin «identitet til organisasjonen». Og det kan vi ikke klandre dem helt for. Det må vi heller klandre oss selv for. Men MÅTEN vi sprer oss på er like viktig som avstanden tror jeg. Måten vi VELGER å spre oss på. Hvem ansetter vi når vi skal få inn noe nytt? Vi skal få inn kjerneverdiene når vi skal starte noe nytt. Så får vi inn helt nye folk! Hvilken muligheter har de da egentlig? Jeg tror det er vanskelig å fjernadoptere kultur og verdier. Det tror jeg er vanskelig».*

Utsagnet fra informanten ovenfor påpeker at indre faktorer som geografisk avstand, rekruttering av nye ansatte og ulike måter å tenke på, skaper utfordringer med å bevare organisasjonens verdier og identitet. Den etablerte tenkningen som gjenspeiles i hvordan tjenestene utføres blir også utfordret når alt er nytt. En informant har følgende utsagn;

*«Bare det å bli kjent med hvordan vi jobber og hvordan vi tenker er veldig viktig».*

Andre informanter uttrykker følgende i forhold til rekruttering av nye ledere;

*«Når vi som ledere også blir rekruttert – er det viktig at vi blir gått grundig i sømmene i forhold til hva vi tror på, og hva vi skal være tilpasningsdyktige på, og hva vi ikke skal være tilpasningsdyktige på».*

*«Jeg som leder ble opplært i at «dette er verdiene til organisasjonen – dette er det som vi skal tufte oss på». Jeg tror ikke at mange av lederne på de nye avdelingene har blitt testet i det. Det er kanskje det som er utfordringen»*

En av intensjonene med å utvide, er samtidig at noe nytt også skal tilføres organisasjonen. Balansepunktet med å bevare og samtidig videreutvikle verdiene og identiteten er utfordrende i en utvidelse og skaper et spenningsfelt. En informant har følgende utsagn;

*«Så er det også klart at vi stiller noen krav til oss selv når vi etablerer nye avdelinger. Det er at de skal være en del av den felles kulturen, den felles strukturen, felles systemene – samtidig som de skal være noe nytt. Det er ikke så enkelt å innlemme en helt ny avdeling i en kultur - de har jo ikke med seg historien! De har jo ikke med seg den kulturen. Samtidig må vi jo tenke at de på sikt kan tilføre den felles kulturen noe også. Men det er jo som det er; når det kommer til et nytt medlem i gruppen - så gjør det jo noe med hele gruppen.»*

En utvidelse av organisasjonen skapte utfordringer. Samtidig så kan det som er nytt tilføre noe til organisasjonen. Tenkningen rundt formålet om å gi tjenester til målgruppen er viktig, men hvordan organisasjonen håndterer en utvidelse er en viktig faktor i forhold til å bevare verdiene og identiteten. En av informantene uttrykte dette slik;

*«Fordelen er at vi i utgangspunktet kan yte mer hjelp til en større del av befolkningen som trenger det. Trusselen eller utfordringene er hvis ikke virksomhetenes plattform blir konsolidert i alle leddene, at det blir en utvikling som er så rask at vi glemmer å kvalitetssikre det vi faktisk skal gi av tjenester. Det er enkelt og greit forklart».*

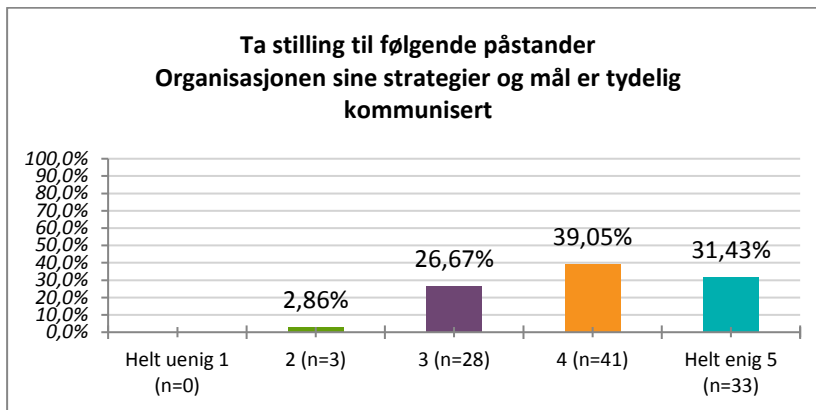
Utsagnet viser til tenkningen i institusjonsperspektivet, hvor verdibevisst ledelse forstås gjennom en kollektiv forankring, det vil si verdiarbeid gjennom det eksisterende grunnlaget, verdiene og formålet til virksomheten (Askeland, 2017).

En mangelfull dialog om endring og intern kommunikasjon om strategi og mål, viste seg i funnene fra min undersøkelse å være årsak til uro og motstand innad i organisasjonen. En informant hadde følgende utsagn;

*«Når jeg hører at folk er misfornøyd i organisasjonen, så er det fordi dem opplever at de ikke er nok inkludert, at de ikke er med på å bestemme eller er tatt med tidlig nok i prosesser slik at de har kunnet føle at de har en reell påvirkning. Der har vi en utfordring i å være flinke nok til å tenke at folk må være med fra begynnelsen – ikke bare halvveis i prosessene, for da føles det som du blir tatt med som et påheng.»*

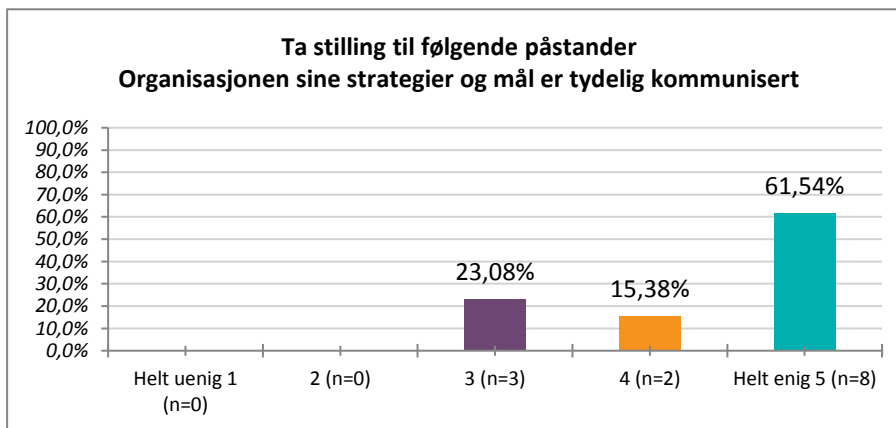
I klimaundersøkelsen skulle alle ansatte svare på en påstand som omhandler kommunikasjon; Påstanden var; «organisasjonens strategier og mål er tydelig kommunisert». Svarene viser til at 2,86% er uenig, 26.67% har ingen formening om det, 39.05% er enig og 31,43 er helt enig. Tallene kan tolkes dit at 70,48% er enig eller helt enig i at strategier og mål er tydelig kommunisert. Samtidig kan tallene også tolkes dit hen at de ikke viser et entydig svar på at organisasjonens strategier og mål er tydelig kommunisert. Med begrunnelse i at svarene er mer fordelt over svaralternativene i undersøkelsen, kan svarene tolkes til at det er et utviklingspotensiale for bedre kommunikasjon i organisasjonen. Tabellen nedenfor viser hvordan svarene er mer fordelt over alternativene.

Tabell strategi, mål verdier; alle ansatte i organisasjonen.



En av de anonyme kommentarene i klimaundersøkelsen knyttet til strategier og mål, var som følgende; «Anonymous: Jeg synes ikke alltid ledelsen har mål som henger sammen med realiteten på avdelingen». Kommentaren bekrefter slik jeg tolker det viktigheten av informasjon, kommunikasjon og involvering, slik at mål og strategier gir mening og kan bidra til å redusere uro og motstand innad i organisasjonen. En fordeling i svaralternativene kom frem også i svarene spesifikt fra ledergruppen;

Tabell strategi, mål og verdier; ledergruppen i organisasjonen



En av informantene i min studie hadde følgende utsagn;

«Jeg opplever veldig ofte at endring blir tredd litt over hodene på oss. Det har vært ting som har vært oppe, men kanskje det blir feil å si tredd over hode. Igjen tilbake den lydhørheten til å se og høre. Jeg synes egentlig at endring snakkes lite om. Vi har liten tid til å diskutere endringer på våre møter synes jeg. Jeg synes vi raser igjennom ting på møtene. Da snakker jeg om ledermøtene. Jeg synes det er mer monolog enn dialog noen ganger. Jeg synes det er veldig sånn at vi skal forte oss igjennom».

Funnene i undersøkelsen tilsier at ulike logikker internt i organisasjonen, utfordrer verdiene og organisasjonsidentiteten. Selv om flertallet i organisasjonen deler de samme verdiene, så kan forståelsen og betydningen av verdiene være ulik. Verdier er subjektive mentale konstruksjoner (Askeland & Aadland, 2017). Ulike måter å tenke på pekte seg ut som hovedfunn av faktorer som skapte et spenningsforhold med å bevare verdiene og organisasjonsidentiteten. Ulike måter å tenke på internt i organisasjonen, skapte et spenningsfelt i forhold til hvordan organisasjonen skulle håndtere ytre press fra omgivelsene. Dette kom til uttrykk gjennom følgende utsagn;

*«Jeg kan se utfordringer i forhold til kollegaer som kanskje har andre gode visjoner innenfor ledelse. Ut i fra mitt ståsted som leder i organisasjonen, så kan jeg undre meg og få utfordringer i forhold til at de bringer inn et annet tankesett. De vil kanskje en annen retning, eller de har ikke tenkt noe på forankringen av det som organisasjonen er tuftet på. Men hvem er jeg til å si at jeg har rett?».*

*«Det som utfordrer, er om vi har en felles forståelse av forankringen vår i hva organisasjonen er og hvor langt vi skal strekke oss for å ikke være det vi er lenger. Ideologien. I den debatten vi hadde rundt LAR så var jeg villig til å legge ned organisasjonen. Vi kunne beholde bygningene, men hete og drifte noe annet. Mens en annen lederkollega tenkte på sine ansatte. «Ja men, hvis hva vi ikke tar imot dette anbudet, da slutter den, da får ikke den jobb etc». Det var meg revnende likegyldig faktisk. Ulike måter å tenke på er noe av det som truer verdiene og hvem vi er».*

*«Det at det kommer ledere helt utenfra tenker jeg kan skape mye ugreier. Både med deres forventninger og deres tanker om å endre, å ikke vite kanskje hva organisasjonen er helt er tuftet på».*

*«Folkene jeg skal lede er jo også forskjellige. Noen kan hoppe på det første og beste i forhold til å tenke – misforstå meg riktig «går jobben min bort nå? Mister jeg jobben?» - og kanskje de da bare tilpasser seg? Nei jeg vet ikke, det er vanskelig».*

*«Det er utfordrende internt i ledergruppen når vi diskuterer slike ting som; hvor skal stiftelsen gå, skal vi bevege oss mer i retning av det vi i utgangspunktet var et utspring fra for å ha overlevelse?!»*



*«Jeg ser at vi kan ha fokus på forskjellige ting. Vi kan ha fokus på ekspandering, vi kan ha fokus på kvalitetssikring og konsolidering. Det trenger ikke gå på bekostning av hverandre...Det skal være et rom der. Et rom for at vi som ledere er forskjellige og at vi har et mangfold og alt det der, men det må være tuftet i det vi felles tror på»*

Utsagnene viser til at ulike logikker internt i organisasjonen utfordrer verdiene og identiteten. Dette er i samsvar med Thornton, mfl, (2012) som sier at det kan være flere ulike logikker (sub-logikker) internt som kan utfordre organisasjonens overordnede tenkning. Utsagnene gir også uttrykk for at det er viktig å bevare det som er, samtidig som det er ønskelig med ulikheter. Den etablerte tenkningen og troen på formålet og hvordan tjenestene utføres i organisasjonen står sterkt. En sterk tro på egen tenkning kan også hindre vekst og utvikling. En annen informant har følgende utsagn;

*«Jeg tror det er en utfordring å integrere spesialistene som en del av oss. Det må vi bare anerkjenne med en gang at vi har en så sterk kultur på at «sånn gjør vi det hos oss og det har fungert».*

Utfordringen er å finne balansepunktet i å ivareta egen tenkning og samtidig åpne opp for noe annet. Friedland & Alford viser til at en aktør ikke nødvendigvis er fastlåst i kun én logikk av gangen, men påvirkes av flere logikker internt og i møte med omgivelsene. Aktørene forsøker som nevnt tidligere å forene de tankesettene og forventningene som eventuelt står i konflikt med hverandre i lys av rollen som aktøren innehar (Thornton, mfl, 2012). Følgende utsagn viser også til dette;

*«De nye lederne kommer utenfra og har andre type bakgrunner og kunnskap om organisasjonen. De er ikke rekruttert fra egne rekker sånn som noen av våre andre ledere er, og som har identiteten i ryggraden. Jeg tenker at, ja det kan være en hemsko, samtidig så byr det på en mulighet. Kanskje er man mer endringsvillig når man er eksternt rekruttert og ikke har vokst opp i organisasjonen. Ulempen kan være at man nettopp mister noe av kjerneverdiene våre. Det handler rett og slett om læring akkurat som det var læring for meg da jeg kom ny inn i organisasjonen».*

*«Jeg synes det er en krevende øvelse dette med at alle avdelinger også skal ha både respekt og forståelse av annerledesheten. Jeg tenker at annerledesheten er en styrke for organisasjonen fordi det betyr at vi kan romme mange flere ungdommer når man har litt ulike behandlingsopplegg. Det betyr at vi når en større gruppe ungdommer. Jeg opplever det som*

*krevende fordi fellesskapet er så sterkt og at vi skal være like, at vi skal være det som identifiserer oss. Så det er ikke alltid så lett for meg som leder å balansere i det - hva er rettferdighet – fordi hvis man er litt ulike og litt unike så betyr ikke det at alle alltid skal behandles likt. Så det å skape det rommet hvor man stiller spørsmål og lurer i stedet for å konkludere «det er feil», ja... det er en vanskelig balanse. Jeg håper at folk tenker at hvis vi alle hadde vært like så hadde vi ikke vært så store».*

Utsagnene ovenfor viser til at ulike måter å tenke på utfordrer, samtidig som det også bidrar til at organisasjonen utvikler seg. Utfordringen er balansepunktet hvor man både ivaretar og videreutvikler seg som organisasjon. Ulik lederstil eller ulik måte å utøve ledelse på, er også en faktor som informantene mente utfordrer verdiene og identiteten. «Et krav til god ledelse vil alltid være at den er tydelig. Skal verdibevisst ledelse etterkomme dette kravet, må også verdiforståelsen være avklart og godt kommunisert til organisasjonens medlemmer og tilpasset konteksten» (Askeland & Aadland, 2017:26-27). Funnene viser til at dette var en utfordring i organisasjonen. Informantene har følgende utsagn;

*«Jeg opplever at noen ledere er veldig tydelige og at de ansatte der føler seg veldig trygge fordi de får den tydeligheten. Ansatte er på en måte ikke i tvil om hva dem synes er god behandling, og hvordan vi skal oppføre oss mot hverandre. Det er en sånn åpenhet og tydelighet fra den dagen de ble ansatt, som jeg opplever at jeg ikke ser på alle andre avdelinger».*

*«Jeg tror det er mye ulikhet i lederstil, lederpraksis som kan være en utfordring»,*

*«Jeg opplever at noen styrer med en tydelighet – som ikke er tilstede hos alle andre ledere. Jeg synes det er ganske oppsiktsvekkende stor ulikhet blant noen. Det er store ulikheter i lederstilen knyttet til de ulike avdelingene».*

Ulikheten i hvordan ledelse utøves kommer også til uttrykk på andre måter;

*«Noen avdelinger er veldig opptatt av å løfte blikket og virkelig ha ungdommene i fokus for enhver pris, mens andre er kanskje seg selv nærmest. En annen ting er interessen for organisasjonen som helhet. Noen er veldig sikre og lærevillig og interessert i hvordan andre avdelinger driver. De er åpne, mens andre er ikke engang interessert. Jeg synes jeg ser en stor forskjell i lederegenskaper – å være åpen for innspill og forbedringer kontra ikke å være det.»*

*«Jeg opplever at det er forskjeller i villigheten til endring blant lederne. Den synes jeg er stor. Motivene for at den er lav og stor hos noen er også vanskelig å si. «Sånn har vi alltid gjort det» sitter i mange avdelinger inntil det motsatte er bevist opplever jeg. Mens andre er kanskje helt i den andre siden av skalaen og vil hoppe på alt som er nytt og morsomt og spennende, uten å kanskje tenke økonomi i det, kultur i det, verdier i det, helhet, men er veldig fremoverlent. Der ser jeg nok et skille. Da tenker jeg at det er viktig å ha en balansert øverste ledelse som skal gå inn og ta de her avgjørelsene. For å ivareta identiteten så må vi også i hensyn ta begge gruppene av ledere, for å få med seg alle og for å ikke miste det som ligger der av verdi gjennom over tretti år som har blitt opparbeidet».*

Utsagnene fra informantene tydeliggjør et spenningsfelt internt i organisasjonen blant lederne. Ledere viser vei og utsagnet ovenfor bekrefter viktigheten av en våken øverste ledelse som ser hva som rører seg i organisasjonen. Det ene trenger ikke utelukke det andre. Det er viktig å være både fremoverlent og bremse opp. Det er viktig å ha en våken balansekunst..

## **4.6 Funn verdibevist ledelse**

I hvilken grad kan verdibevist ledelse bidra til å balansere ivaretagelse og videreutvikling av verdier og organisasjonsidentitet? Lederen er i institusjonsperspektivet proaktiv, en som bidrar til verdidannelse, til å sette mål og til å institusjonalisere verdier som medlemmene/aktørene identifiserer seg med. Dette er av betydning for de skal være lojale til oppgaver og mål, både for og i organisasjonen. Lederen bidrar til verdidanning gjennom formidling og verdiarbeid, har fokus på immateriell motivasjon og intervensjoner gjennom språklige virkemidler. Lederen bidrar til at organisasjonens verditradisjon fremmes gjennom å skape en meningskontekst for organisasjonens formål (Askeland, 2017). Lederes grunnleggende funksjoner i institusjonsperspektivet er å klargjøre og virkeliggjøre formålet og oppdraget i organisasjonens liv og virksomhet, vedlikeholde verdiene til virksomheten, samt bidra til kontinuitet og tydeliggjøring av virksomhetens karakter. Dette er viktig for å kvalitetssikre identiteten, formålet og verdiene, som igjen gir virksomheten legitimitet. Fastsatte verdier ovenfra og ned kjennetegner institusjonsperspektivet gjennom at det er organisasjonens verdier som «sitter i veggene» som er styrende for verdier for praksis (Ibid). Informantene kommer til uttrykk gjennom følgende utsagn;

*«Verdigrunnlaget til organisasjonen har levd godt i alle år».*

*«For meg som kom ny utenfra til organisasjonen for noen år siden, var mye veldig uoversiktlig. Det var mye som hang i veggene før; «sånn har vi gjort det, sånn gjør vi det». Hvor finner jeg det skriftlig? «Nei det er ikke noe skriftlig på det».*

Det at organisasjonens verdier «sitter i veggene» gjør det utfordrende for ledere som kommer utenfra og inn. Verdier som «sitter i veggene» kan også skape utfordringer med å bevare verdiene og identiteten. Lederne blir i institusjonsperspektivet symbolske representanter, voktere og forvaltere av tradisjonen og verdiene knyttet til virksomheten. Innebærer det at ledere i ideelle organisasjoner må rekrutteres internt for å bevare verdiene og organisasjonsidentiteten? En informant hadde følgende utsagn;

*«En tidligere leder sa til meg at du trenger ikke være rekruttert fra organisasjonen for å være leder og det er jeg helt enig i. Men du MÅ ha verdisettet og forankringen for å kunne fortsette i den retningen som organisasjonen vil ha».*

Ledere viser vei, og informanten er tydelig på at verdisettet til ledere må forankres og samsvare med organisasjonens, hvis organisasjonen skal fortsette i den retningen den ble etablert for å gå. Dette er i samsvar med institusjonsperspektivet. En annen informant påpekte at det var en utfordringen i utøvelsen av ledelse å ikke ha erfaring fra medleverskapet som er en av identitetspåstandene til organisasjonen;

*«Jeg synes det er synd at jeg ikke har jobbet som medlever! Jeg synes det er veldig dumt for jeg har ikke opplevd det å stå i det hver dag over tid sånn som medleverne våre gjør. For de har en tøff jobb – og det å kunne være med dem på å skjønne det, og samtidig støtte dem og face dem på at dette må vi stå i...Jeg tror det hadde vært med å gi meg mer styrke i det å være leder hvis jeg hadde erfaring med å jobbe medlever».*

Funnene i studien viser til at ledere med andre tanker og en annen forståelse av verdiene som er godt etablert i organisasjonen, skaper et spenningsfelt internt som oppleves utfordrende. Hvordan håndtere dette? Verdiene ligger til grunn for handling i institusjonsperspektivet og lederen bidrar til verdidannelse gjennom verdiarbeid og formidling, som er sosialt strukturert i virksomheten gjennom de ulike rollene og posisjonene som legger rammene for hva som forventes av den enkelte (Askeland, 2017). Alle informantene i min studie var tydelig på at verdiarbeidet med å utarbeide verdidokumentet til organisasjonen var hensiktsmessig og bra.

Verdiene til organisasjonen «sitter i veggene», men med tanke på endring som skaper motstand og uro om å «miste seg selv», var prosessen med å utarbeide nytt verdidokument hensiktsmessig verdiarbeid. Følgende utsagn gir uttrykk for dette;

*«Jeg tenker at verdiene våre har levd godt og de har levd lenge. Vi har vokst mye. Noen har tenkt; er organisasjonen truet, er vi i ferd med å bli noe vi ikke vil være, går vi for mye på akkord etc. Så jeg tror at den jobben vi har gjort nå og som vi skal gjøre fremover hvor vi har et enda mere bevisst forhold til verdidokumentet, - og bruker det i språket vårt når vi kommuniserer ut internt – skal være noe som i hvert fall sikrer at de verdiene fortsette å leve. For det er det ingen garanti for. Spesielt ikke fordi vi har blitt såpass store og vokser hele tiden og utvikler oss. Så prosessen med verdidokumentet er et tiltak fordi verdiene har levd godt i mange år UTEN et verdidokument».*

Informantene viste til at involveringen i prosessen med å utarbeide verdidokumentet, var helt avgjørende for at ansatte opplevde et eieforhold til resultatet. Dette kom til uttrykk gjennom følgende utsagn;

*«Nå har det blitt gjort en grundig jobb, der medleverne er blitt tatt med. Verdidokumentet blir snakket veldig mye om på ledermøtene og det etiske aspektet i det. Det er blitt gjort en god jobb som gjør at jeg har en forhåpning om at det skal bli gjort gjeldende og levende».*

*«Proessen med strategisk plan og disse nye verdiene har vært forbilledlig. Den har involvert alle medarbeidere på en helt annet måte enn organisasjonen har erfaring med, og som jeg har erfaring med i andre arbeidsforhold».*

Muligheten til å bruke tid på prosessen ble også nevnt som en viktig faktor;

*«Proessen har vært veldig bra! Den har pågått nå i over et år, kanskje halvannet. Jeg er ganske sikker på at vi har lyktes med at folk kjenner seg igjen i hva vi driver med i jobb. Ansatte er blitt tatt med. De har medvirket, de har kommet med sine ting».*

*«Vi hadde en prosjektleder som har reist rundt på alle avdelinger som har hatt prosesser på hver eneste avdeling, vi har hatt det i ledermøter og vi har hatt det i øverste ledelse. Vi har tygd og gnagd og vridd og vendt på hvert eneste ord. Så jeg tenker at hele organisasjonen har vært med på dette. Dette produktet er vårt – alle sitt».*

Utsagnene fra informantene beskriver slik jeg tolker det, både *verdier i praksis* og *verdier for praksis*. Begrunnelsen for *verdier for praksis* er at prosessen kan minne om etisk regnskap, som jeg har beskrevet i teorikapittelet. Slik jeg tolker utsagnene har prosessen hermeneutiske og sosialkonstruksjonistiske trekk hvor verdier er begreper med et levende og dynamisk meningsinnhold. Verdiene forstås og videreutvikles individuelt i det sosiale rom sammen med andre, fremfor noe eksternt definert som skal implementeres i organisasjonen (Aadland & Askeland, 2017). Målet med prosessen som ble gjennomført var refleksjon over empirisk praksis i møte med ansatte. Dette resulterte i hvilke verdier som kjennetegner organisasjonen. Dette betegnes som *verdier i praksis*.

I hvilken grad kan instrumentperspektivet bidra til å balansere og videreutvikle verdiene og organisasjonsidentiteten? Et av hovedtrekkene i dette perspektivet er at lederen overbeviser aktørene i organisasjonen, noe som kjennetegner teorien om transformasjonsledelse. Gjennom lederen sin karismatiske adferd og evne å inspirere, overbevise og stimulere medarbeiderne intellektuelt, tar lederen individuelle hensyn og evner å se den enkelte slik at medarbeiderne yter sitt beste for at visjonen og målene realiseres i organisasjonen (Bass, 2015). House som er en av de andre teoretiske bidragsyterne i dette perspektivet kaller dette for karismatisk verdibasert ledelse (Askeland, 2017). Funnene viser til at instrumentperspektivet også kjennetegner utøvelsen av lederskap i min studie, selv om lederne i forskningskonteksten ikke utvikler visjoner og mål og trenger å overbevise ansatte for at målene realiseres.

Organisasjonen har godt etablerte verdier og formål som informantene og ansatte allerede identifiserer seg med. Det er verdier som «sitter i veggene». Under tidligere øverste ledelse ble det opplevd at ledelsen utviklet visjoner og mål som organisasjonen skulle tilpasse seg til. En av informantene gav følgende utsagn;

*«Tidligere har det nok i større grad blitt tatt beslutninger og igangsatt. Så har man tatt forankringen, oppstart og implementering sånn etter hvert. Det har egentlig satt organisasjonen i en sånn situasjon hvor man bare må tilslutte seg. Mens jeg tror at når vi vokser fremover nå, så skal vi få til å jobbe i det tempoet vi trenger. Vi skal på en måte har fått landet og fått en aksept eller en tilslutning eller forankring før vi går i gang.*

Lencioni som er en bidragsyter til instrumentperspektivet vektlegger at verdier må være autentiske for organisasjonens praksis. Lederens oppgave er at medarbeiderne forstår, slutter seg til og etterlever disse verdiene (Askeland, 2017). Verdiene kommer med denne tenkningen ovenfra og ned fra ledelsen. Utsagnet ovenfor viser til at dette tidligere var

utfordrende i organisasjonen. En annen teoretisk bidragsyter er Burns som teorien om transformasjonsledelse i stor grad kan føres tilbake til. Han beskrev derimot transformasjonsledelse som en prosess hvor leder og medarbeider løfter hverandre til et høyere nivå (Busch, 2012). Som nevnt tidligere viser funnene til at ledes evne til å formidle er av betydning for at dette skjer. Bass & Avolios anser den karismatiske lederen som en rollemodell, en som viser vei for sine medarbeidere og som evner å overbevise dem til å yte mer (Askeland, 2017). Funnene viser til at informantene anser at den viktigste oppgaven som leder, er å være en autentisk god rollemodell gjennom egne handlinger;

*«Jeg tror mer på å gå foran og være et godt eksempel. Det er også noe av det jeg har lært etter at jeg begynte her. Istedenfor å fortelle folk, så gjør heller det du vil at folk skal herme etter. Vær et godt eksempel. Gjør så godt du kan. La heller andre få se hvordan du gjør det, istedenfor å fortelle andre hvordan de skal gjøre det»*

Med et kritisk blikk på transformasjonsledelse kan en karismatisk leder manipulere sin medarbeidere for å oppnå egne visjoner og mål. Dette viste seg blant annet i Enron-skandalen i USA hvor karismatiske ledere sendte ut de «riktige budskapene», men praktiserte noe helt annet og begrepet autentisk ledelse er derfor et begrep som de siste årene er blitt mye omtalt. Begrepet er en advarsel til ledere om å ikke spille noen spill, men heller våge å by på seg selv og være ekte og lojal til det som formidles (Arnulf, 2012). Informantene i min studie var alle opptatt av å være gode rollemodeller gjennom å selv praktisere det de ønsker fra sine ansatte. Alle informantene påpekte viktigheten av å være ekte og autentiske, og at de praktiserte verdiene i utøvelsen av lederskap. En av informantene uttrykker dette slik;

*Verdier og rolle går sammen for meg. Jeg må leve verdiene og da blir jeg en rollemodell».*

Teorien om autentisk lederskap blir av noen kritisert for å ikke trekke frem usikkerhet, bekymring og frustrasjon, mens andre teoretikere trekker frem viktigheten av at nettopp dette må gjøres for at lederskapet skal være autentisk. Slike følelser må trekkes frem for å styrke fellesskapet og knytte bånd (Espedal, 2017). Følgende utsagn fra en av informantene bekrefter autentisk lederskap i spenningsfeltet mellom den etablerte tenkningen og logikken fra omgivelsene;

*«Jeg tror ikke at jeg hadde klart å skjule det heller for ansatte om jeg er uenig i noe som står i en forskrift for eksempel. Hvis jeg skulle prøvd å gjøre det for noen ansatte og sagt*

*at «ja men dette er bra eller lurt» - og jeg egentlig ikke mente det, så hadde det ikke blitt noe greie på det. Så når jeg er uenig så prøver jeg å si det til ansatte også, men jeg prøver å si at den frustrasjonen må vi rette dit den hører hjemme, istedenfor at den får lov til å leve som en misnøye greie - for det kan det».*

Wood som er en teoretisk bidragsyter i assosiasjonsperspektivet lanserte tidlig begrepet «value-based leadership». Han var i sine bidrag opptatt av hvordan skape fokus for det felles beste i en virksomhet, slik at medlemmene i mindre grad vektlegger egne interesser (Askeland, 2017). I hvilken grad kan assosiasjonsperspektivet bidra til å bevare verdiene og organisasjonsidentiteten? I assosiasjonsperspektivet er ledere formålsoverorienterte gjennom sine handlinger, og artikulere kjerneverdiene til organisasjonen som det enkelte medlem slutter seg til (Ibid). En av informantene har følgende utsagn som kjennetegner dette;

*«Jeg håper at det blir reflektert ut i en trygghet og at jeg innehar de verdiene som jeg vil at organisasjon skal bygge på. Jeg kjenner selv at det er viktig for meg å være så ærlig som jeg har muligheten til å være. Jeg er tydelig og klar, og jeg vet at jeg vil fylle på de ansatte med den kunnskapen de har behov for, og kvalitetssikre at de forstår hensikten med det. Jeg tror også at jeg evner å ta imot å lytte. Lytte ut det som lyttes skal på en måte. Jeg tror jeg er ganske sånn som jeg er til vanlig. Jeg opplever ikke at jeg kler på meg en rolle når jeg går ut bildøren og skal inn i jobbdøren».*

I hvilken grad kan verdibevisst ledelse i dette perspektivet bidra i endringsprosesser til å balansere ivaretagelse og videreutvikling av verdier og identitet? Ledere i assosiasjonsperspektivet artikulere hvordan man kan se situasjoner i et annet lys og finne alternative handlingsvalg gjennom gjeldende felles verdier når det er hensiktsmessig i endringsprosesser (Askeland, 2017). I prosesser hvor ulike logikker og verdier i utgangspunktet er inkompatible, vil kommunikasjon og lederens håndtering av dette være av betydning. Informantene uttrykker det slik gjennom følgende utsagn;

*«Jeg som leder må bruke ferdighetene som jeg mener at jeg innehar, til å nyansere hele veien på at det finnes muligheter mellom ytterpunktene».*

*«For meg som leder er det viktig å gi god og riktig troverdig informasjon og være åpen på at her kan det være fordeler og her kan det være ulemper. Være så transparent som jeg kan og troverdig. Å selge inn et budskap som jeg ikke tror på vil reflekteres i de jeg skal lede. Så det å være tydelig på det som er bra, det som er mulighetene og det som er*



*utfordrende - det er viktig». Jeg mener at noe av det viktigste som leder er å være en troverdig sjel og være en rollemodell på godt og vondt. Jeg klarer ikke å selge et budskap om jeg ikke har troen på det».*

Funnene i min studie om betydningen av kommunikasjon i spenningsfeltet som skapes av ulike logikker, bekreftes av Sanders (2015) sin undersøkelse i USA. Funnene fra hans undersøkelse antyder som nevnt tidligere at kommunikasjon spiller en sentral rolle for å håndtere spenningen mellom formål og markeds tenkningen, samt at det må være en produktiv kommunikasjon som støtter slektsforholdet mellom tenkningene (Sanders, 2015).

I hvilken grad kan systemperspektivet bidra til å ivareta og videreutvikle verdiene og organisasjonsidentiteten? Funnene min studie viser til at det som i hovedsak skaper et spenningsfelt uavhengig av ytre eller indre press, er ulike logikker / tenkemåter. Dette indikerer at fokus på verdier er viktig, og at det skapes rom for refleksjon og dialog internt i organisasjonen for å balansere ivaretagelse og videreutvikling. Jeg anser derfor modellen til Robert Quinn («Competing Values Framework») som relevant med tanke på å balansere. Modellen gir, som tidligere nevnt i teorikapitlet organisasjoner og ledere et verktøy, og Quinn er opptatt av at ledere må balansere konflikten mellom verdiene. Han er i sin teori opptatt av balanse mellom utvikling og stabilitet. En organisasjon trenger alle hjørnene som inneholder de ulike verdiene og Quinn søker med dette å integrere lederes bidrag til verdibasert ledelse gjennom disse ledelsesfunksjonene (Askeland, 2017).

I hvilken grad kan Askelands (2017) videreføring av modellen bidra til at ledere kan balansere ivaretagelse og videreutvikling av verdier og organisasjonsidentitet? Lederen beveger seg i Askelands fremstilling i ulike roller som dirigent og tjenesteutvikler (interne lederoppgaver) og som mellommann og integrator (eksterne lederoppgaver). Lederen skal også være oppgaveorientert og relasjonsorientert både innad i virksomheten og i møte med omgivelsene. Som dirigent handler utøvelsen av lederskap om å fasilitere og organisere rammer for ansattes arbeidsprosesser i virksomheten (Ibid). En av informantene har følgende utsagn;

*«Jeg mener den aller viktigste jobben min er å rigge og fasillitere og legge til rette for at ALLE ansatte skal klare å bli i stand til å gjøre SIN jobb. Så det tenker jeg er den primære oppgaven».*

Som integrator skal en leder inspirere, veilede og støtte ansatte slik at de kan samarbeide i team og gjøre den jobben som ønskes av organisasjonen;

*«Jeg er også opptatt av lederstøtte – at jeg skal hjelpe de andre med å være gode ledere».*

*«Det er viktig for meg som leder å være tilstede og være EN DEL AV. Rett og slett være delaktig og en del av det fellesskapet, for det er VI SAMMEN som skaper resultater».*

I rollen som tjenesteutvikler er det viktig som leder å evne å se nødvendige tilpasninger av tjenester, med en forståelse av både konteksten virksomheten befinner seg i og formålet til virksomheten (Askeland, 2017). Følgende utsagn viser til dette;

*«Jeg kan ikke BARE ha blikket innover, vi må jo være der ute, både i forhold til å bygge omdømme og markedsføre oss selv, men vi må være der ute for å følge utviklingen i fagfeltet så langt det er mulig. Klare å se på forhånd hva som kommer til å skje, hvilken utvikling som kommer».*

Som tjenesteutvikler er det viktig å evne å tilpasse seg og gjøre nødvendige endringer uten å miste egen identitet. Følgende utsagn fra en av informantene gir uttrykk for dette;

*«Vi må klare å være gode nok på å være i bevegelse. Verdiordene våre som ekte og håp, dem ligger jo der i den grad at vi kunne ikke fortsatt med dette hvis vi ikke hadde hatt et håp. Vi må gjøre jobben med å beskrive hva vi gjør godt nok for å bevise at vi har god behandling. Fellesskap er en del av det. Håp handler om at vi hadde ikke gjort dette hvis vi ikke hadde hatt troen på det. Vi vet at det fungerer – på ekte! Det vi tror på har blitt truet, men det har samtidig gått så gradvis at jeg tror ikke at det nødvendigvis slår i hjel verken verdiene eller det vi står for. Jeg har troen på at det skal kunne fungere. Men at vi også må være i endring og bevegelse, det må vi jo. For jeg tror ikke at det bare er negativt».*

Rollen som mellommann innebærer at leder må samarbeide, forhandle og bygge relasjoner til ulike instanser utenfor virksomheten (Askeland, 2017). Informantene uttrykker dette slik;

*«Jeg tenker at for å være der man skal være til enhver tid, så jeg må være ute i omgivelsene våre. Vi ønsker å være der ute for å påvirke de beslutningene og rammene som legges. Så jeg er litt utenriksminister også».*

*«ALL type kommunikasjon med omverden er viktig»*

*«Det at vi har fått flere konkurrenter gjør at vi må om ikke posisjonere oss, så må vi være flinke til å vise at «her er vi» og at vi finnes. Alle kjenner faktisk ikke til organisasjonen. Det er lett å glemme når du har jobbet her en god stund».*

De fire perspektivene har både likheter og ulikheter, og alle perspektivene er som jeg har vist til, representative i funnene. «Teorier om ledelse er sjeldent i konflikt med hverandre, snarere ulike uttrykk fra den komplekse verden som møter en operativ leder» (Arnulf, J.K, 2012:69). Funnene fra informantene indikerer at lederne utøver verdibevist ledelse som kjennetegner de ulike perspektivene. Funnene bekrefter slik jeg tolker det, den komplekse verden som møter en operativ leder.

Tilslutt vil jeg vise til et av utsagnene fra informantene om hvordan verdiene til organisasjonen praktiseres i utøvelsen av lederskap:

*«Verdiene til organisasjonen er fellesskap, ekte, håp og bevegelse. Bevegelse for meg betyr at vi må være i bevegelse, for vi må tilpasse oss, vi må være i endring, vi må forbedre oss hele tiden. Det å være en pådriver er litt min jobb sånn at det ikke blir en for sakte bevegelse, men akkurat passe. Ekte tror jeg nok at jeg er. Jeg prøver å være tydelig. Jeg prøver å være ærlig, men på en ålreit måte. Jeg tør å ta i ting, snakke om ting, ha det høyt under taket. Være en del av fellesskapet. Det er en del av jobben min å samle flokken. Håp er viktig for alle de der ute som driver behandling, for håp er direkte knyttet til det, men samtidig så er håp for meg å være optimist. Ta beslutninger og gi signaler om at dette får vi til, dette kommer til å ordne seg, dette kommer til å bli bra – gjøre en jobb som gjør at folk kommer til å tro på de målene vi jobber for».*

## 5 Konklusjon

Resultatene av min studie er drøftet inngående i lys av teori fortløpende gjennom kapittel 4. Dette kapittelet er derfor en kort oppsummering av funnene knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Med utgangspunkt i problemstillingen vil jeg oppsummere hvordan ledere i ideelle organisasjoner opplever spenningsfeltet med å bevare verdiene og organisasjonsidentiteten i møte med ytre press fra omgivelsene. Jeg vil deretter oppsummere hvilke faktorer som påvirker og hvordan de påvirker verdiene og organisasjonsidentiteten. Avslutningsvis vil jeg oppsummere i hvilken grad verdibevisst ledelse kan bidra til å balansere ivaretagelse og videreutvikling av verdier og organisasjonsidentitet.

Funnene viser til at verdiene og den altruistiske tenkningen har en klar sammenheng med formålet til organisasjonen som utgjør organisasjonsidentiteten. Informantene har gjennom sine utsagn beskrevet spenningsfeltet med å bevare verdiene og organisasjonsidentiteten i møte med omgivelsene, som utfordrende. Ytre faktorer som påvirket var anbuds konkurranser, rammebetingelser, lover og forskrifter, og politiske føringer og trender. De ytre faktorene representerer ulike logikker. I møte med andre logikker i omgivelsene skapes derfor et spenningsfelt som utfordrer verdiene, formålet og tenkningen til organisasjonen. Å navigere i dette spenningsfeltet er utfordrende for informantene. Samtidig viste funnene at faktorene også skaper muligheter for organisasjonen. Det jeg finner interessant i funnene er at det er indre faktorer som i hovedsak skaper et spenningsfelt og som utfordrer verdiene og identiteten. Indre faktorer som utfordret var ulike logikker i ledergruppen, ulik utøvelse av lederskap, utvidelse av organisasjonen, intern kommunikasjon, geografisk plassering av avdelingene, sterkt engasjement, og rekruttering og opplæring av nyansatte i organisasjonens verdier og formål.

Forskningskonteksten er en ideell organisasjon med lang historie, tradisjoner og sterke verdier. Funnene viser til at forskningskonteksten er endringsvillig og at den systematisk har integrert markedslogikken i egen tenkning for å overleve som aktør i helse- og omsorgsfeltet. Organisasjonen har av den grunn slik jeg tolker funnene, beveget seg fra en tradisjonell ideell organisasjon til hybrid organisasjon. Funnene indikerer at dette er positivt for organisasjonen. Organisasjonen har blitt større og kan levere tjenester til flere i målgruppen. Organisasjonen opprettholder dermed formålet. Samtidig utfordrer det verdiene og identiteten og skaper et spenningsfelt internt i organisasjonen.

Funnene indikerer at verdibevisst ledelse og kommunikasjon som viser slektskapet til de ulike tenkningene, er av betydning for å håndtere utfordringene i spenningsfeltet. Dette er i samsvar med funn fra tidligere forskning. Informantene beskriver viktigheten av kommunikasjon og verdibevissthet i det som skjer av utfordringer internt i organisasjonen, og i møte med utfordringer som kommer utenfra. Askelands (2017) sin videreutvikling av Robert Quinns modell «Competing Values Framework», anser jeg derfor som relevant med tanke på å balansere ivaretagelse og videreutvikling av verdier og identitet. Verdibevisste ledere anerkjenner konfliktene i verdiene og de ulike logikkene. Spenningsfeltet skaper dialog og refleksjon internt i organisasjonen rundt verdier og identitet. Spenningsfeltet skaper bevegelse og holder lederne våkne.

Våkne ledere – våken balansekunst!



# Litteraturliste

- Aadland, E.(2004). *“Og eg ser på deg»*. Vitenskapsteori i helse – og sosialfag. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Aadland, E.(2017). Verdibevist ledelse i et sosialkonstruksjonistisk perspektiv. I Askeland & Aadland (Red) *Verdibevist ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Aadland, E. & Askeland, H. (2017). Verdibevist ledelse i praksis. I Askeland & Aadland (Red) *Verdibevist ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Aadland, E. & Askeland, H (2017). Hva er verdier og hva tjener de til? I Askeland & Aadland (Red) *Verdibevist ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Arnulf, J. K (2012). *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget
- Askeland, H,(2017). Historiske linjer i utviklingen av verdibasert ledelse. I Askeland & Aadland (Red) *Verdibevist ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Askeland, H (2013): Hvordan forstå organisasjoner og ledelse av organisasjoner. Oslo: Diakonhjemmets Høgskole
- Bass, B.M, (2015). «Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon» I Martinsen, Ø.L (Red) *Perspektiver på ledelse*.
- Busch, Tor (2012). Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner. Bergen: Fagbokforlaget
- Colman, H.L. (2014). *Organisasjonsidentitet*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Espedal, G. (2017). Troverdige eller autentiske? En analyse av to ledelsestradisjoner. I Askeland og Aadland (Red) *Verdibevist ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Fafo-rapport (2019). *Arbeidstidsforsøk i tre statlige etater*. Utgitt 2019 Id-nr: 20710.
- Gadamer, H.G. (2010). *Sannhet og metode*. Oslo: Pax Forlag A/S.
- Grennes, T. (2013). *Hvordan kan du vite om noe er sant? Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget. Bergen.
- Jäger, U.P., and Schröer, A. (2014). "Integrated organizational identity: A definition of hybrid organizations and a research agenda." *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 25, no. 5 (2014): 1281-1306.

- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaarbøe, K.(2017). «Kollisjoner mellom ulike normer og verdier i styring av offentlig sektor». I Aadland, E. & Askeland, H (red) (2017). *Verdibevist ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kaplan, R.S. (2001). Strategic Performance Measurement in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11 (3), s. 353-369
- Krogh, T. (2014). *Hermeneutikk. Om å forstå og fortolke*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kroken, L., Strøm, F. (2016). *Strategisk planlegging i stiftelser*. Masteroppgave. Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging. Universitetet i Tromsø. Retrieved from: <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/9306/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvale, G. & Weraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Larsen, A.K. (2007). Vitenskapsteoretiske perspektiver. I Lund, T., (Red)., *Innføring i forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lovdata, (2005). *Forskrift om arbeidstid i institusjoner som har medleverordninger*. I Lovdata.no Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2005-06-24-686>
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). "Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 45, no. 1 (2016): 64-86.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Moore, M.H. (2000). Managing for value: Organizational Strategy in For-Profit, nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 29 (1). (2000): 183-204
- Mæland, J.G (2017). Forebygging og folkehelsearbeid – mellom fag og politikk. I Stamsø, M.A. (Red), *Velferdsstaten I endring* (s.339-360). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- NESH (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: Oktan Oslo AS. Retrieved from [https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125\\_fek\\_retningslinjer\\_nesh\\_digital.pdf](https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf)
- Olsen, B.C.R. (2017). Familien og det sivile samfunn – sentrale velferdsarenaer. I Stamsø, M.A. (Red). *Velferdsstaten i endring*. (s.315-336). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Rosa, M.D. (2018) Retrieved from <https://www.dagsavisen.no/innenriks/bjornar-moxnes-sviker-de-svakeste-1.1153865>



Sanders, M.L.(2015). "Being nonprofit-like in a market economy: Understanding the mission-market tension in nonprofit organizing." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*44, no. 2: 205-222.

Scott, W.R. (2014). *Institutions and Organisations. Ideas, Interests and Identities*. SAGE Publications Inc. United States of America.

Sivesind, K.H. (1996). Sortering av kvalitative data: metodologiske prinsipper og praktiske erfaringer fra analyse med dataprogrammer. I Holter, H., & Kalleberg, R (Red), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. (s. 240-273). Oslo: Universitetsforlaget.

Stamsø, M.A. (2017). Organisering og finansiering av velferdstjenester. I Stamsø, M.A. (Red). *Velferdsstaten i endring*. (s. 110-142). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Thomassen, M. (2016). *Vitenskap, kunnskap og praksis. Innføring i vitenskapsfilosofi og helse- og sosialfag*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Thornton, P.H. Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective*. Oxford University Press

Thuren, T. (2013). *Vitenskapsteori for nybegynnere*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Trætteberg, H. D., & Sivesind, K. H. (2015). *Ideelle organisasjoners særtrekk og merverdi på helse- og omsorgsfeltet*. Vol.2. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.

Retrieved from

[https://www.regjeringen.no/contentassets/fe5c39d8a7664f7895dbba29bf350173/ideelle\\_organisasjoners\\_saertrekk\\_og\\_merverdi\\_innenfor\\_helse-og\\_omsorgsfeltet\\_2015-2.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/fe5c39d8a7664f7895dbba29bf350173/ideelle_organisasjoners_saertrekk_og_merverdi_innenfor_helse-og_omsorgsfeltet_2015-2.pdf)

Vedeler, L. (2000). *Observasjonsforskning i pedagogiske fag; en innføring i bruk av metoder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Viggen, E.D. (2018). Retrieved from <https://frifagbevegelse.no/nyheter/omstridt-turnus-ble-del-av-tariffavtalen-6.158.535808.53b8e0edba>

# Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjon og samtykkeerklæring til informantene

Vedlegg 3: Godkjenning av studien - NSD

Vedlegg 4: Klimaundersøkelsen (anonymisert).

## Vedlegg 1

### Intervjuguide masteroppgave «Våken balansekunst»

*Lederes egne erfaringer med å balansere ivaretagelse og videreutvikling av verdier og organisasjonsidentitet i møte med ytre press fra omgivelsene. .*

#### Bakgrunn:

1. Alder, kjønn, sivilstatus, utdanning, stilling?
2. Hvor lenge har du vært ansatt i virksomheten?
3. Hva er dine tidligere ledererfaringer – fra hvilken sektor og hva var motivasjonen din for å jobbe i en ideell virksomhet?

#### Ledelse

4. Hva motiverer deg og hva utfordrer deg i den daglige driften?
5. Hva anser du som de 3 viktigste oppgavene du har som leder? Gi eksempler.
6. Hvordan praktiserer du kjerneverdiene til virksomheten i jobben din? Gi eksempler.

#### Ytre og indre påvirkningsfaktorer

7. Hvilke ytre faktorer opplever du skaper utfordringer for virksomhetens formål? Hvordan håndterer du dette? Gi eksempler.
8. Hvilke ytre faktorer opplever du skaper muligheter for virksomhetens formål og verdier?
9. Hvilke faktorer innad i virksomheten (indre påvirkningsfaktorer) opplever du skaper muligheter og utfordringer for organisasjonen, og hvordan håndterer du det? Gi konkrete eksempler.

#### Organisasjonsidentitet

10. Hva kjennetegner dere som organisasjon? (særegne trekk) Gi en beskrivelse av hvem dere er som organisasjon.
11. Hva knytter organisasjonen sammen som enhet og hva utfordrer denne enheten?
12. Hva bidrar du med for å knytte organisasjonen sammen som en enhet? Gi eksempler.
13. Hva er det samme med organisasjonen siden du begynte her (varige trekk) - og hva har endret seg?
14. Hvordan påvirker en utvidelse av virksomheten dere som organisasjon? Hva er fordeler og ulemper?
15. Hvilken betydning har organisasjonens verdidokument for deg?
16. Hvordan har prosessen vært for å utarbeidet dette dokumentet?

#### Endring

17. Hvordan snakker dere om endringer i ledermøtene eller andre møtearenaer?
18. Hvordan påvirker endringer i virksomheten verdifelleskapet slik du opplever det? Gi eksempler (verdidokumentet beskriver verdifelleskapet).
19. Hvilken betydning har det for dere som ideell virksomhet å være endringsvillig? Gi eksempler.

## Informasjon og samtykkeerklæring til forskningsprosjektet

### «Våken balansekunst»

#### **Forespørsel om intervju i forbindelse med masteroppgave.**

Jeg er student ved VID Vitenskapelige Høgskole i Oslo på masterstudiet verdibevisst ledelse. Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt, og du vil i dette skrivet få informasjon om prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Bakgrunn for prosjektet**

Ideelle virksomheter grunnlegges med et formål og drives av verdier med et ønske om å bidra inn i samfunnet. I Norge har ideelle virksomheter vært pionerer innenfor forskjellige velferdssfelt for å gi befolkningen ulike velferdstjenester som det har vært,- og fortsatt er behov for. De kommersielle aktørene har de siste årene gjort et kraftig inntog i helse og omsorgsfeltet, og som et resultat av det er det flere aktører i et marked med krevende anbudsrunder og andre ytre påvirkningsfaktorer. For å kunne fortsette formålet med virksomheten og sikre driften må ideelle virksomheter forholde seg til ytre påvirkningsfaktorer som anbudsrunder, politiske føringer, samfunnstrender, media, samt lovverk og rettigheter og ulike tolkninger av dette. Lederes håndtering av de ytre påvirkningsfaktorene kan ha stor betydning for organisasjonens identitet og hvordan virksomheten oppfattes som aktør i markedet. Jeg har derfor valgt å innhente lederes erfaringer til følgende problemstilling for mitt forskningsprosjekt;

*På hvilke måter kan ledere i ideelle virksomheter bidra til å ivareta og videreutvikle verdiene og organisasjonsidentiteten i møte med markedsorienterte endringsprosesser?*

#### **Formål**

Formålet med prosjektet er å undersøke lederes egne erfaringer knyttet til min problemstilling.

Mitt ønske med undersøkelsen er økt kunnskap om hvilke utfordringer og muligheter ideelle virksomheter har i møte med markedskreftene og hvordan ledere kan bidra til at virksomheten kan ivareta verdiene og organisasjonsidentiteten og samtidig videreutvikle seg som aktør i markedet.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

VID Vitenskapelige Høgskole, Oslo

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Jeg ønsker å innhente informasjon til min problemstilling fra ansatte med ledererfaring i en ideell virksomhet i helse og omsorgsfeltet.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Å delta i prosjektet innebærer å bli intervjuet. Lengden på intervjuet vil være ca en time og vil foregå i løpet av prosjektperioden som er frem til 1 juni 2019. Spørsmålene vil dreie som om dine ledererfaringer i praksis knyttet til problemstillingen. Alle informanter og opplysningen fra intervjuet vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert i oppgaven. Lydopptakene under intervjuet vil bli slettet når oppgaven er ferdig ved prosjektslutt 1 juni 2019. Ingen deltakere vil bli nevnt ved navn i den ferdige oppgaveteksten.

### **Det er frivillig å delta**

Det er viktig å påpeke at det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Jeg vil da slette opplysningene fra intervjuet og heller ikke bruke disse i oppgaven. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller hvis du senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Kun mastergradsstudenten vil ha tilgang til opplysningene. Alle intervjuer vil være anonymisert.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1 juni 2019. Opptakene av intervjuene blir slettet ved ferdigstilling av oppgaven.

## **Dine rettigheter som informant**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- Å få rettet personopplysninger om deg,
- Å få slettet personopplysninger om deg,
- Å få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID Vitenskapelige Høgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Hvor kan jeg ta kontakt hvis jeg ønsker mer informasjon?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Min veileder Stephen Sirris, høgskolelektor, Ph.d.-stipendiat. [stephen.sirris@vid.no](mailto:stephen.sirris@vid.no)  
Tlf:22451816
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personvernombudet@nsd.no](mailto:personvernombudet@nsd.no))  
eller telefon: 55582117

Hvis du ønsker å dele dine erfaringer og bidra med din tid til å delta i forskningsprosjektet, vennligst signer vedlagte samtykkeerklæring.

Med vennlig hilsen

Cathrine Christiansen

Masterstudent i verdibevist ledelse

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om forskningsprosjektet «*Våken balansekunst*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet 1 juni 2019

---

Sign. prosjektdeltaker

Dato:

## NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

### NSD sin vurdering

#### Prosjekttittel

"Våken balansekunst". Hvordan opplever ledere krysspresset med å både ivareta og videreutvikle verdiene og organisasjonsidentiteten til ideelle organisasjoner?

#### Referansenummer

456893

#### Registrert

07.12.2018 av Cathrine-Lise Christiansen - chatchrist@hotmail.com

#### Behandlingsansvarlig institusjon

VID vitenskapelig høyskole / Fakultet for helsefag / Fakultet for helsefag Oslo

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Stephen Sirris, stephen.sirris@vid.no, tlf: 22451816

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

cathrine christiansen, chatchrist@hotmail.com, tlf: 97625922

#### Prosjektperiode

10.12.2018 - 27.12.2019

#### Status

02.07.2019 - Vurdert

#### Vurdering (2)

##### 02.07.2019 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 01.07.2019

Vi har nå registrert 27.12.2019 som ny sluttdato for forskningsperioden. Vi gjør oppmerksom på at ytterligere forlengelse ikke kan påregnes uten at utvalget informeres om forlengelsen.

NSD vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til videre med prosjektet!



Kontaktperson hos NSD:  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

#### 18.12.2018 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 18.12.2018. Behandlingen kan starte.

#### MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2019.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lenger enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er



**Frafallsanalyse**

SPØRSMÅL	ANTALL	STATUS
(1) Samarbeid og det psykososiale arbeidsmiljøet	2	1.87 %
(2) Jobbkrev	0	0 %
(3) Kontroll og innflytelse i arbeidet	0	0 %
(4)	0	0 %
(5)	0	0 %
(6)	0	0 %
(7)	0	0 %
(8)	0	0 %
(9)	0	0 %
(10)	0	0 %
(11)	0	0 %
(12) Trykk på jobb	0	0 %
(13) Avdelingsleder	0	0 %
(14) Strategi, mål og verdi	0	0 %
(15)	0	0 %
(16) Arbeidsglede	0	0 %
(17)	0	0 %
(18)	0	0 %
(19)	0	0 %
(20) Arbeidsplassen	0	0 %
(21)	0	0 %
(22)	0	0 %
(23)	0	0 %

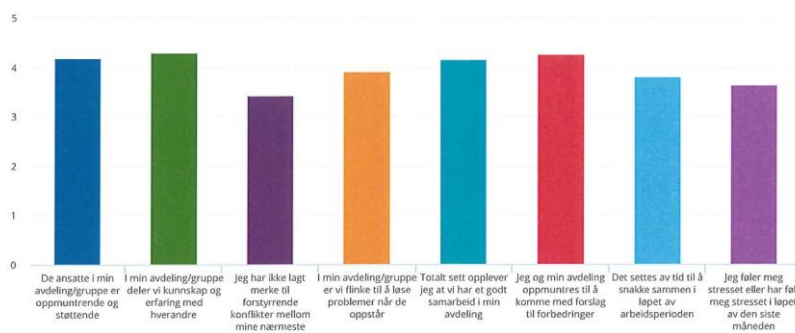
● 0% 
 ● 1-10% 
 ● 11-24% 
 ● 25% eller mer

## Klimaundersøkelse 2019



### Samarbeid og det psykososiale arbeidsmiljøet

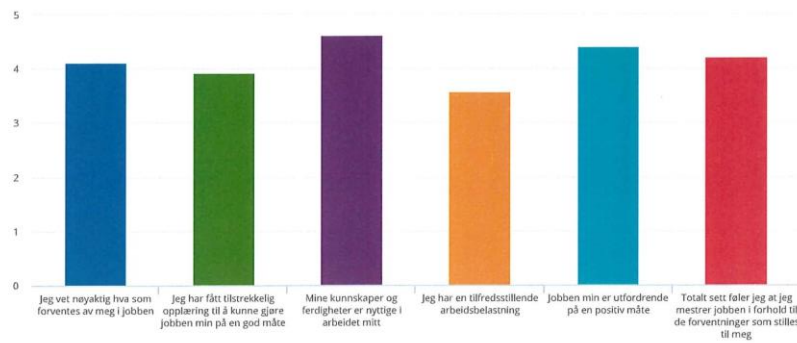
Ta stilling til følgende påstander



	Helt uenig 1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	Helt enig 5 (5)	Gjennomsnitt	σ	Besvarelser
1 De ansatte i min avdeling/gruppe er oppmuntrende og støttende	1 (0.95 %)	2 (1.9 %)	20 (19.05 %)	36 (34.29 %)	46 (43.81 %)	4.18	0.87	105
2 I min avdeling/gruppe deler vi kunnskap og erfaring med hverandre	1 (0.95 %)	0 (0 %)	18 (17.14 %)	35 (33.33 %)	51 (48.57 %)	4.29	0.81	105
3 Jeg har ikke lagt merke til forstyrrende konflikter mellom mine nærmeste kolleger	12 (11.43 %)	15 (14.29 %)	22 (20.95 %)	28 (26.67 %)	28 (26.67 %)	3.43	1.32	105
4 I min avdeling/gruppe er vi flinke til å løse problemer når de oppstår	1 (0.95 %)	9 (8.57 %)	23 (21.9 %)	38 (36.19 %)	34 (32.38 %)	3.9	0.98	105
5 Totalt sett opplever jeg at vi har et godt samarbeid i min avdeling	1 (0.95 %)	3 (2.86 %)	20 (19.05 %)	36 (34.29 %)	45 (42.86 %)	4.15	0.89	105
6 Jeg og min avdeling oppmuntres til å komme med forslag til forbedringer	3 (2.86 %)	2 (1.9 %)	13 (12.38 %)	34 (32.38 %)	53 (50.48 %)	4.26	0.95	105
7 Det settes av tid til å snakke sammen i løpet av arbeidsperioden	3 (2.86 %)	11 (10.48 %)	22 (20.95 %)	37 (35.24 %)	32 (30.48 %)	3.8	1.07	105
8 Jeg føler meg stresset eller har følt meg stresset i løpet av den siste måneden	5 (4.76 %)	14 (13.33 %)	25 (23.81 %)	31 (29.52 %)	30 (28.57 %)	3.64	1.15	105
<b>Gjennomsnitt (Matrise)</b>						<b>3.95</b>		

## Jobbkrav

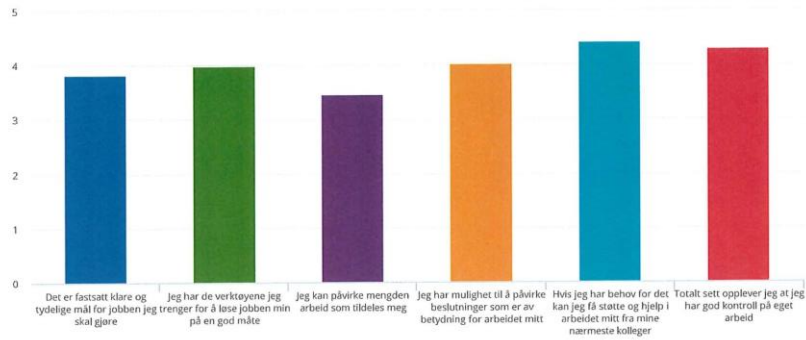
Ta stilling til følgende påstander



	Helt uenig 1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	Helt enig 5 (5)	Gjennomsnitt	σ	Besvarelser
1. Jeg vet nøyaktig hva som forventes av meg i jobben	1 (0.95 %)	1 (0.95 %)	18 (17.14 %)	50 (47.62 %)	35 (33.33 %)	4.11	0.78	105
2. Jeg har fått tilstrekkelig opplæring til å kunne gjøre jobben min på en god måte	1 (0.95 %)	3 (2.86 %)	23 (21.9 %)	54 (51.43 %)	24 (22.86 %)	3.92	0.8	105
3. Mine kunnskaper og ferdigheter er nyttige i arbeidet mitt	0 (0 %)	1 (0.95 %)	3 (2.86 %)	31 (29.52 %)	70 (66.67 %)	4.62	0.59	105
4. Jeg har en tilfredsstillende arbeidsbelastning	4 (3.81 %)	9 (8.57 %)	34 (32.38 %)	39 (37.14 %)	19 (18.1 %)	3.57	1	105
5. Jobben min er utfordrende på en positiv måte	0 (0 %)	0 (0 %)	9 (8.57 %)	45 (42.86 %)	51 (48.57 %)	4.4	0.64	105
6. Totalt sett føler jeg at jeg mestrer jobben i forhold til de forventninger som stilles til meg	0 (0 %)	0 (0 %)	12 (11.43 %)	59 (56.19 %)	34 (32.38 %)	4.21	0.63	105
<b>Gjennomsnitt (Matrise)</b>						<b>4.13</b>		

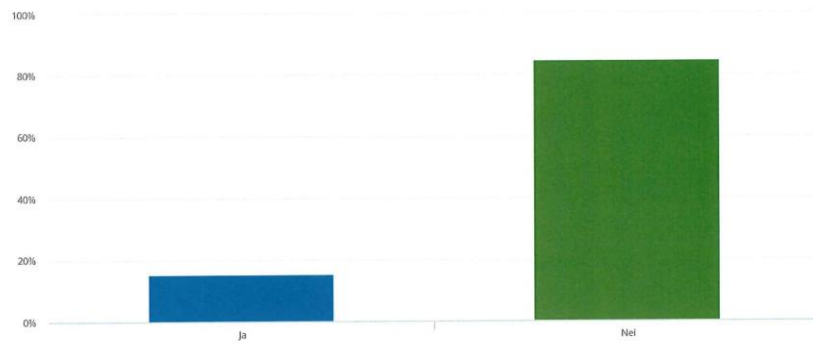
## Kontroll og innflytelse i arbeidet

Ta stilling til følgende påstander



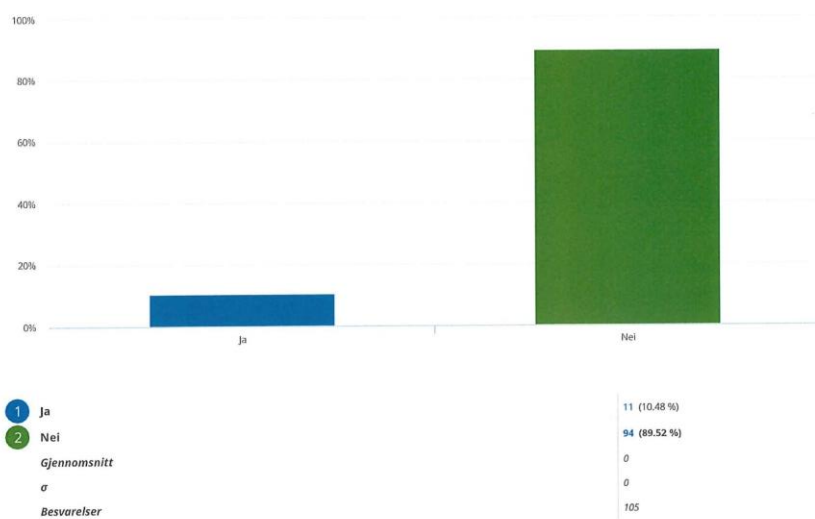
	Helt uenig 1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	Helt enig 5 (5)	Gjennomsnitt	$\sigma$	Besvarelser
<b>1</b> Det er fastsatt klare og tydelige mål for jobben jeg skal gjøre	2 (1.9 %)	2 (1.9 %)	24 (22.86 %)	<b>62 (59.05 %)</b>	15 (14.29 %)	3.82	0.77	105
<b>2</b> Jeg har de verktøyene jeg trenger for å løse jobben min på en god måte	0 (0 %)	2 (1.9 %)	27 (25.71 %)	<b>47 (44.76 %)</b>	29 (27.62 %)	3.98	0.78	105
<b>3</b> Jeg kan påvirke mengden arbeid som tildeles meg	4 (3.81 %)	8 (7.62 %)	<b>43 (40.95 %)</b>	36 (34.29 %)	14 (13.33 %)	3.46	0.95	105
<b>4</b> Jeg har mulighet til å påvirke beslutninger som er av betydning for arbeidet mitt	1 (0.95 %)	3 (2.86 %)	23 (21.9 %)	<b>44 (41.9 %)</b>	34 (32.38 %)	4.02	0.86	105
<b>5</b> Hvis jeg har behov for det kan jeg få støtte og hjelp i arbeidet mitt fra mine nærmeste kolleger	1 (0.95 %)	2 (1.9 %)	13 (12.38 %)	25 (23.81 %)	<b>64 (60.95 %)</b>	4.42	0.85	105
<b>6</b> Totalt sett opplever jeg at jeg har god kontroll på eget arbeid	0 (0 %)	1 (0.95 %)	6 (5.71 %)	<b>60 (57.14 %)</b>	38 (36.19 %)	4.29	0.61	105
<b>Gjennomsnitt (Matrise)</b>						<b>3.99</b>		

Har du lagt merke til om noen er blitt utsatt for mobbing eller trakassering på din arbeidsplass i løpet av de siste seks måneder?

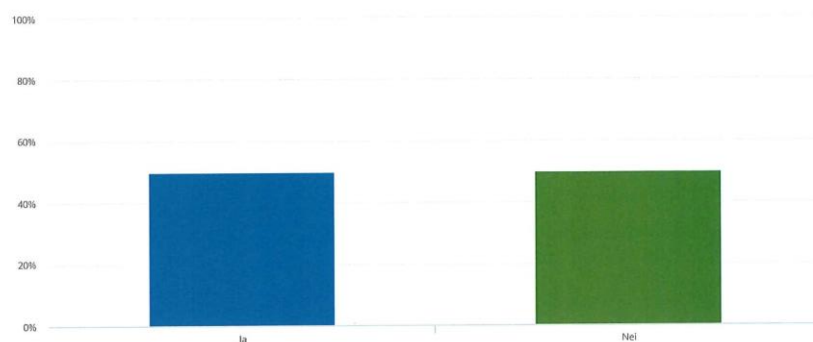


1	Ja	16 (15.24 %)
2	Nei	89 (84.76 %)
	Gjennomsnitt	0
	$\sigma$	0
	Besvarelser	105

Har du selv blitt utsatt for mobbing eller trakassering på din arbeidsplass i løpet av de siste seks månedene?



Har du de siste 6 månedene hatt helseplager som følge av at du har blitt utsatt for mobbing eller trakassering?



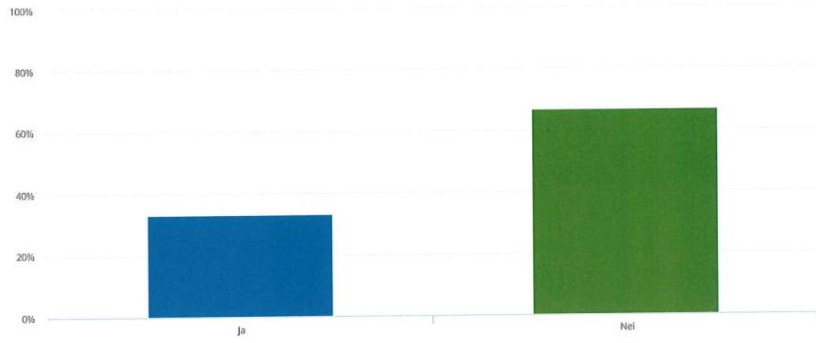
- 1 Ja
- 2 Nei

Gjennomsnitt  
 $\sigma$   
Besvarelser

6 (50 %)  
6 (50 %)  
0  
0  
12



Har disse helseplagene gjort at du har blitt sykmeldt?

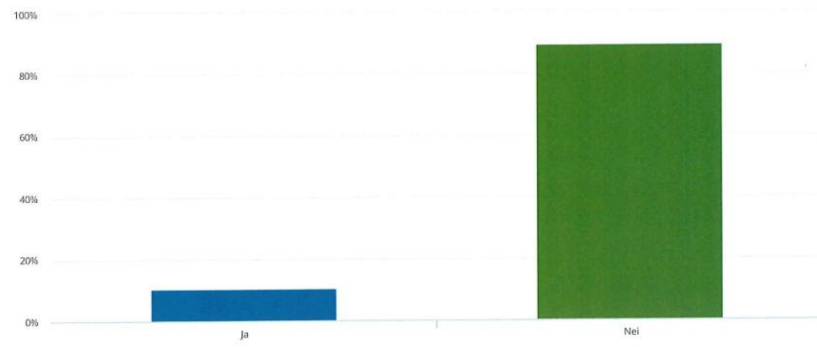


- 1 Ja
- 2 Nei

Gjennomsnitt  
 $\sigma$   
Besvarelser

2 (33.33 %)  
4 (66.67 %)  
0  
0  
6

Har du i løpet av de siste 12 mnd opplevd å bli utsatt for vold?

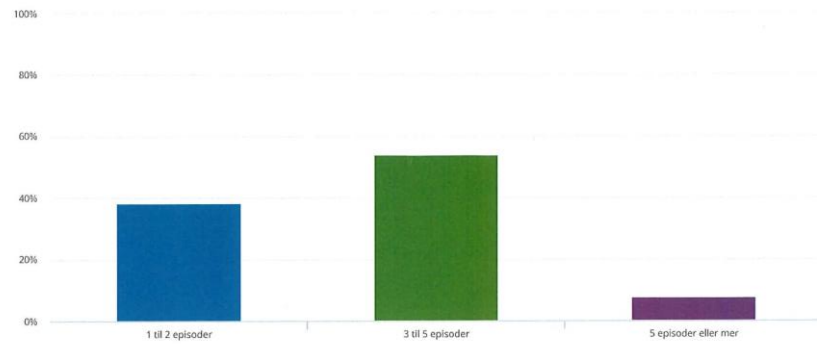


- 1 Ja
- 2 Nei

Gjennomsnitt  
 $\sigma$   
Besvarelser

11 (10.48 %)  
94 (89.52 %)  
0  
0  
105

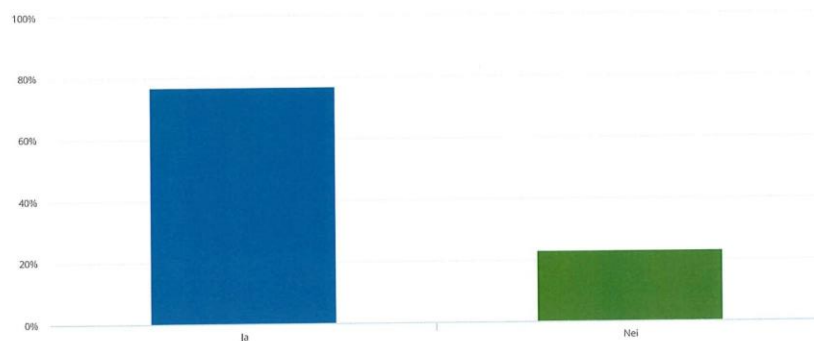
Hvor mange episoder med vold har du opplevd .



- 1 1 til 2 episoder
  - 2 3 til 5 episoder
  - 3 5 episoder eller mer
- Gjennomsnitt  
 $\sigma$   
Besvarelser

5 (38.46 %)  
7 (53.85 %)  
1 (7.69 %)  
0  
0  
13

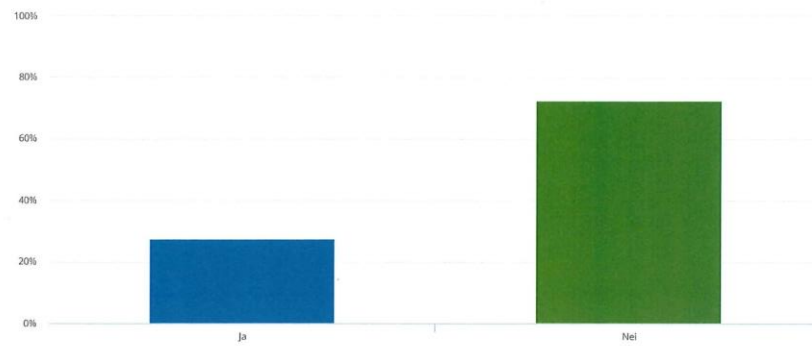
Har du fått god nok oppfølging i etterkant av episoden(e) med vold?



1 Ja  
2 Nei  
Gjennomsnitt  
 $\sigma$   
Besvarelser

10 (76.92 %)  
3 (23.08 %)  
0  
0  
13

Har du i løpet av de siste 12 mnd opplevd å bli utsatt for trusler?



1 Ja

2 Nei

Gjennomsnitt

$\sigma$

Besvarelser

29 (27.62%)

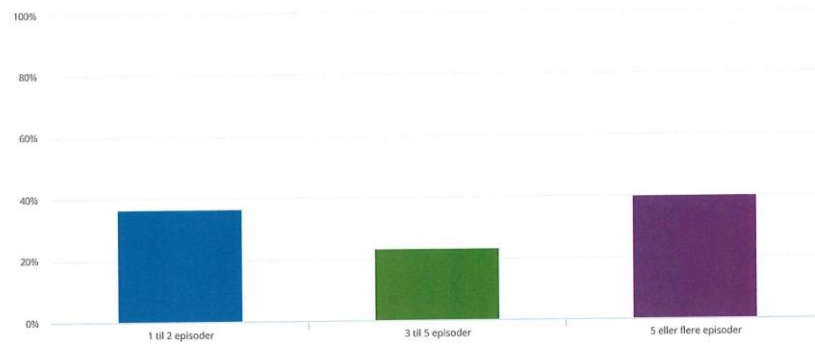
76 (72.38%)

0

0

105

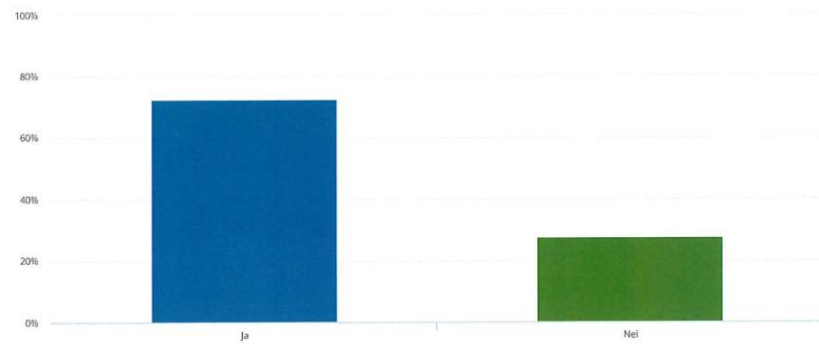
### Hvor mange episoder med trusler har du oplevd



- 1 1 til 2 episoder
  - 2 3 til 5 episoder
  - 3 5 eller flere episoder
- Gjennomsnitt  
 $\sigma$   
Besvarelser

11 (36.67 %)  
7 (23.33 %)  
12 (40 %)  
0  
0  
30

Har du fått god nok oppfølging i etterkant av episoden(e) med trusler?



1 Ja

2 Nei

Gjennomsnitt

$\sigma$

Besvarelser

21 (72.41 %)

8 (27.59 %)

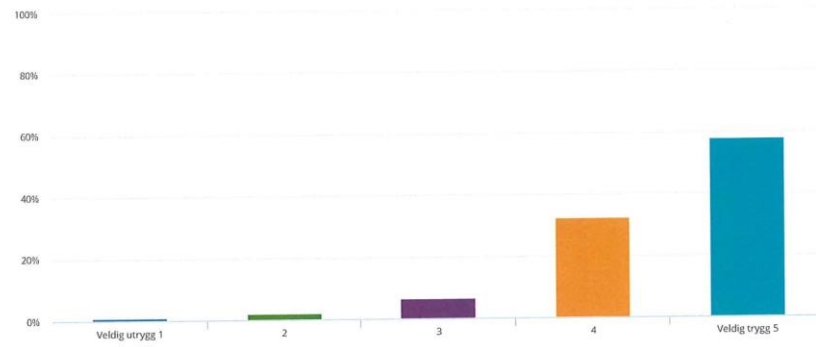
0

0

29

## Trygg på jobb

I hvilken grad føler du deg trygg på jobb?



1 Veldig utrygg 1

2 2

3 3

4 4

5 Veldig trygg 5

Gjennomsnitt

$\sigma$

Besvarelser

1 (0.95 %)

2 (1.9 %)

7 (6.67 %)

34 (32.38 %)

61 (58.1 %)

4.45

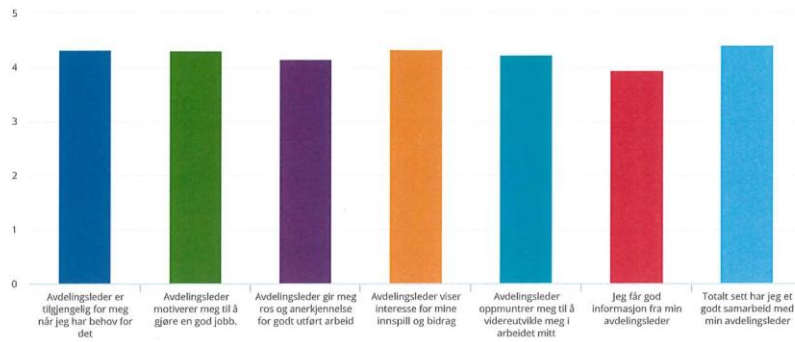
0.78

105



## Avdelingsleder

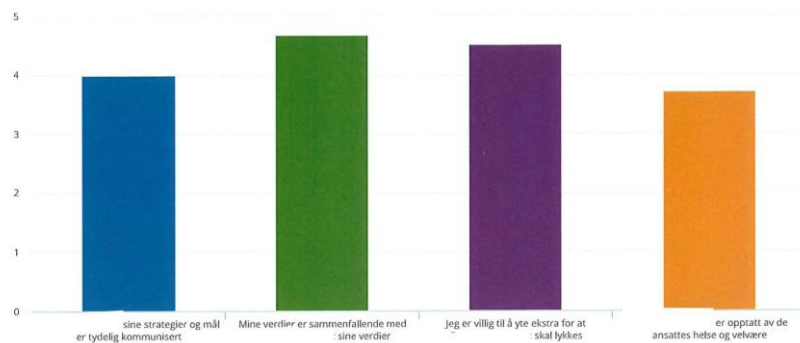
Ta stilling til følgende påstander



	Helt uenig 1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	Helt enig 5 (5)	Gjennomsnitt	σ	Besvarelser
1 Avdelingsleder er tilgjengelig for meg når jeg har behov for det	2 (1.9 %)	3 (2.86 %)	11 (10.48 %)	31 (29.52 %)	58 (55.24 %)	4.33	0.91	105
2 Avdelingsleder motiverer meg til å gjøre en god jobb.	1 (0.95 %)	4 (3.81 %)	13 (12.38 %)	31 (29.52 %)	56 (53.33 %)	4.3	0.9	105
3 Avdelingsleder gir meg ros og anerkjennelse for godt utført arbeid	2 (1.9 %)	5 (4.76 %)	18 (17.14 %)	30 (28.57 %)	50 (47.62 %)	4.15	0.99	105
4 Avdelingsleder viser interesse for mine innspill og bidrag	1 (0.95 %)	6 (5.71 %)	10 (9.52 %)	28 (26.67 %)	60 (57.14 %)	4.33	0.93	105
5 Avdelingsleder oppmuntrer meg til å videreutvikle meg i arbeidet mitt	4 (3.81 %)	4 (3.81 %)	13 (12.38 %)	28 (26.67 %)	56 (53.33 %)	4.22	1.05	105
6 Jeg får god informasjon fra min avdelingsleder	3 (2.86 %)	6 (5.71 %)	25 (23.81 %)	32 (30.48 %)	39 (37.14 %)	3.93	1.04	105
7 Totalt sett har jeg et godt samarbeid med min avdelingsleder	2 (1.9 %)	3 (2.86 %)	8 (7.62 %)	29 (27.62 %)	63 (60 %)	4.41	0.89	105
<b>Gjennomsnitt (Matrise)</b>						<b>4.24</b>		

## Strategi, mål og verdi

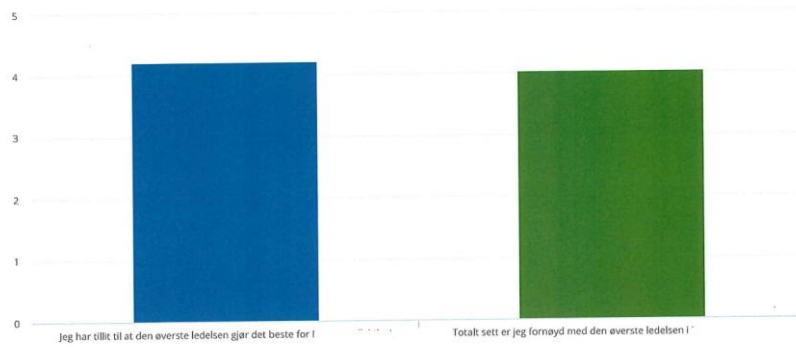
Ta stilling til følgende påstander



Påstand	Helt uenig					Gjennomsnitt	σ	Besvarelser
	1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	5 (5)			
1 sine strategier og mål er tydelig kommunisert	0 (0 %)	3 (2,86 %)	28 (26,67 %)	41 (39,05 %)	33 (31,43 %)	3,99	0,83	105
2 Mine verdier er sammenfallende med sine verdier	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (2,86 %)	29 (27,62 %)	73 (69,52 %)	4,67	0,53	105
3 Jeg er villig til å yte ekstra for at skal lykkes	0 (0 %)	2 (1,9 %)	8 (7,62 %)	29 (27,62 %)	66 (62,86 %)	4,51	0,72	105
4 er opptatt av de ansattes helse og velvære	3 (2,86 %)	11 (10,48 %)	24 (22,86 %)	42 (40 %)	25 (23,81 %)	3,71	1,03	105
<b>Gjennomsnitt (Matrise)</b>						<b>4,22</b>		

Den øverste ledelse består av

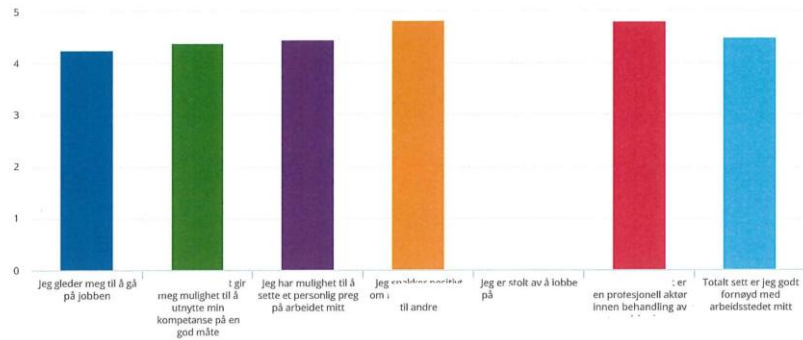
Ta stilling til følgende påstander



	Helt uenig 1	2	3	4	Helt enig 5	Gjennomsnitt	σ	Besvarelser
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
1 Jeg har tillit til at den øverste ledelsen gjør det beste for	0 (0%)	6 (5.71%)	14 (13.33%)	36 (34.29%)	49 (46.67%)	4.22	0.88	105
2 Totalt sett er jeg fornøyd med den øverste ledelsen i	2 (1.9%)	5 (4.76%)	22 (20.95%)	34 (32.38%)	42 (40%)	4.04	0.98	105
Gjennomsnitt (matrise)						4.12		

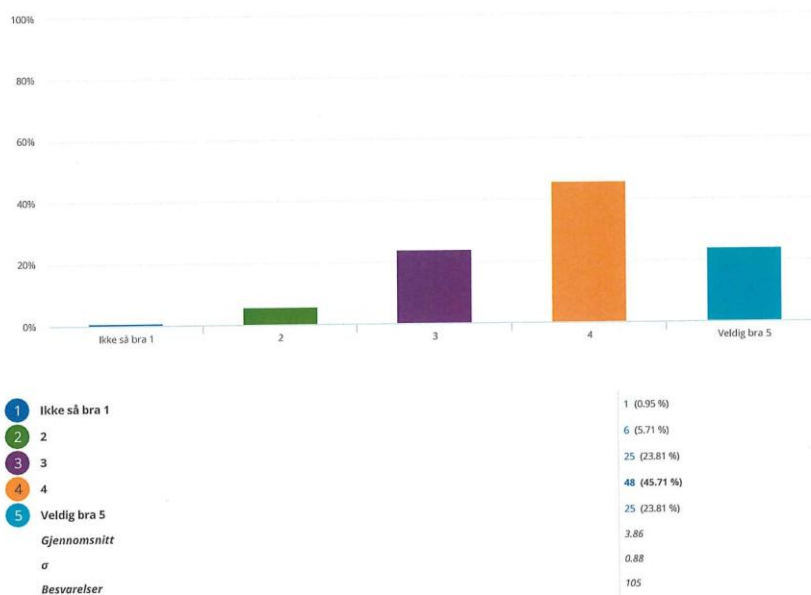
## Arbeidsglede

Ta stilling til følgende påstander

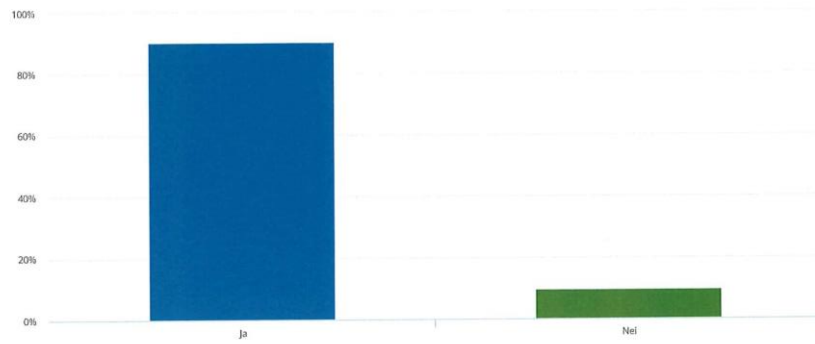


	Helt uenig 1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	Helt enig 5 (5)	Gjennomsnitt	σ	Besvarelser
1. Jeg gleder meg til å gå på jobben	1 (0.95 %)	2 (1.9 %)	9 (8.57 %)	50 (47.62 %)	43 (40.95 %)	4.26	0.77	105
2. ... gir meg mulighet til å utnytte min kompetanse på en god måte	0 (0 %)	3 (2.86 %)	9 (8.57 %)	37 (35.24 %)	56 (53.33 %)	4.39	0.76	105
3. Jeg har mulighet til å sette et personlig preg på arbeidet mitt	1 (0.95 %)	1 (0.95 %)	8 (7.62 %)	34 (32.38 %)	61 (58.1 %)	4.46	0.76	105
4. Jeg snakker positivt om ... til andre	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (0.95 %)	16 (15.24 %)	88 (83.81 %)	4.83	0.4	105
5. Jeg er stolt av å lobbe på ...	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0	0	0
6. ... er en profesjonell aktør innen behandling av ...	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (0.95 %)	17 (16.19 %)	87 (82.86 %)	4.82	0.41	105
7. Totalt sett er jeg godt fornøyd med arbeidsstedet mitt	1 (0.95 %)	0 (0 %)	7 (6.67 %)	35 (33.33 %)	62 (59.05 %)	4.5	0.71	105
<b>Gjennomsnitt (Matrise)</b>						<b>4.54</b>		

Vi har fått et nytt kvalitetssystem, som er et oppslagsverk om behandling, retningslinjer, medarbeiderhåndbok m.m. Hva synes du om kvalitetssystemet



### Leser du nyhetsbrevet?



- 1 Ja
- 2 Nei

Gjennomsnitt

$\sigma$

Besvarelser

95 (90.48 %)

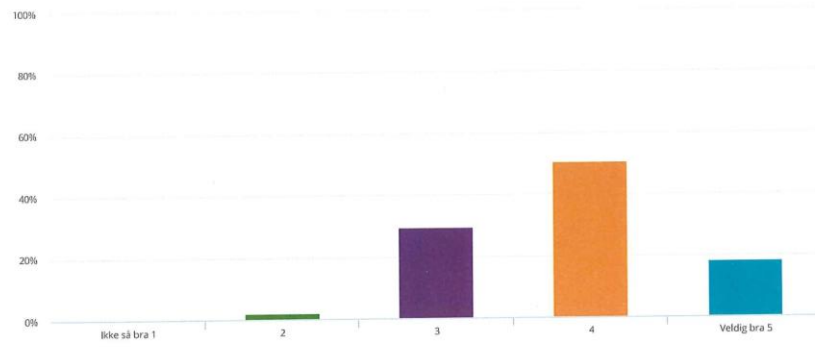
10 (9.52 %)

0

0

105

### Hva synes du om nyhetsbrevet?



- 1 Ikke så bra 1
- 2 2
- 3 3
- 4 4
- 5 Veldig bra 5

Gjennomsnitt

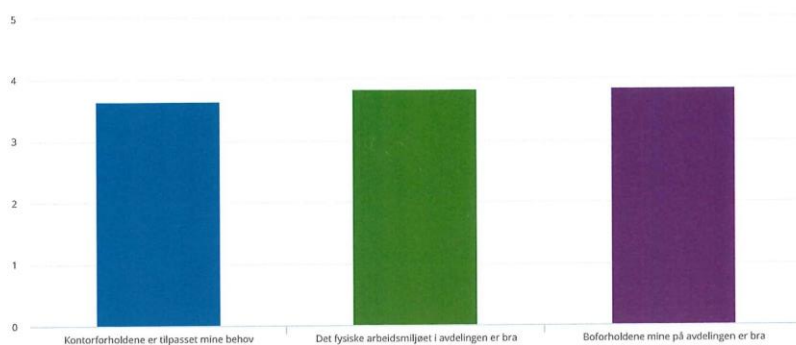
$\sigma$

Besvarelser

0 (0%)  
2 (1.9%)  
31 (29.52%)  
53 (50.48%)  
19 (18.1%)  
3.85  
0.73  
105

## Arbeidsplassen

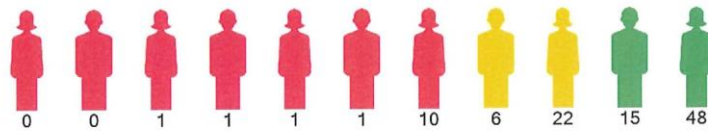
Ta stilling til følgende påstander



	Helt uenig 1 (1)	2 (2)	3 (3)	4 (4)	Helt enig 5 (5)	Ikke aktuelt	Gjennomsnitt	σ	Besvarelser
<b>1</b> Kontorforholdene er tilpasset mine behov	8 (7.62 %)	12 (11.43 %)	17 (16.19 %)	<b>37 (35.24 %)</b>	29 (27.62 %)	2 (1.9 %)	3.65	1.22	105
<b>2</b> Det fysiske arbeidsmiljøet i avdelingen er bra	4 (3.81 %)	6 (5.71 %)	22 (20.95 %)	<b>44 (41.9 %)</b>	28 (26.67 %)	1 (0.95 %)	3.83	1.01	105
<b>3</b> Boforholdene mine på avdelingen er bra	2 (1.9 %)	10 (9.52 %)	8 (7.62 %)	17 (16.19 %)	25 (23.81 %)	<b>43 (40.95 %)</b>	3.85	1.2	105
<b>Gjennomsnitt (Matrise)</b>							3.76		



På en skala fra 0-10, hvor sannsynlig er det at du ville anbefalt som en arbeidsgiver til andre?



Category	Count	Percentage
1 Detractors	14	13.33 %
2 Passives	28	26.67 %
3 Promoters	63	60 %
<b>Total</b>	<b>105</b>	



10/30/2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Belinda Gloppen Helle  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5c09c87f-05f4-4b80-a3cf-9473bd95e17c>

3/3

