

Hvilken betydning har lederes verdier?

En studie om verdier, motivasjon og innovasjon



Jørn Nygaard

VID vitenskapelige høgskole
Diakonhjemmet Oslo

Masteroppgave
Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 20 645

2.5.2018

Forord

Denne studien representerer den avsluttende masteroppgaven for min utdanning i verdibasert ledelse. Bakgrunnen for masteroppgaven kan forklares i nødvendigheten av å tilegne meg et sett verktøy som skal bidra til økt kompetanse og mestring. Videre håper jeg kompetansen vil kunne bidra positivt inn i Aleris Omsorg AS. En annen side ved inngangen til masterstudiet og denne oppgaven ligger i min tiltrekning mot ny kunnskap: en indre motivasjon jeg erfarer har vært en sentral bidragsyter gjennom hele studiet. Jeg har i studiet tilegnet meg kunnskap om egen lederadferd og med det endret perspektivet til hva jeg erfarer en bredere forståelse av sammenhenger mellom ledelse og verdier.

Mange har bidratt slik at jeg har kunnet nå målet om å gjennomføre studiet. Først vil jeg takke arbeidsgiveren min, Aleris Omsorg som både økonomisk og praktisk har tilrettelagt for meg. Aleris har ikke bare gitt meg tillatelse og tilrettelagt for gjennomføring av undersøkelse i egen organisasjon, men en rekke fantastiske kollegaer har gitt meg plass, deltatt på faglige meningsutvekslinger og diskusjoner. Det er i disse møtene med praksisfeltet jeg transformert kunnskapen fra teori til praksis. Mine kollegaer har ikke bare akseptert den faglige akselerasjonen jeg har forsøkt å tilføre organisasjonen, men også tatt del i implementeringen av nye ledelsesstrategier og perspektiver. Videre vil jeg rette en stor takk til forelesere ved VID vitenskapelige høyskole som deler av seg selv gjennom et stort engasjement og et ønske om å dele kunnskap med oss studenter. Det kan ofte være utfordrende å trekke frem enkeltpersoner da det er mange som bør takkes, men en person som har bidratt med motivasjon, tålmodighet og forståelse gjennom hele prosessen er min veileder Beate Jelstad Løvaas. Hun har med denne innsatsen vært den viktigste bidragsyteren til sluttresultatet og fortjener en stor takk for sitt bidrag.

Asker, 2. mai 2018

Jørn Nygaard

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	5
1 Innledning	6
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	9
1.2 Avgrensning.....	10
1.3 Definisjoner	10
1.4 Oppbygging av oppgaven	10
2 Bakgrunn	11
3 Teori- og litteraturgjennomgang	12
3.1 Verdier	12
3.1.1 Competing Values Framework	13
3.1.2 Verdigrupper/klynger	17
3.1.3 Verdibevissthet	17
3.1.4 Forskningsstatus verdier.....	18
3.2 Motivasjon	19
3.2.1 Selvbestemmelsesteori.....	20
3.3 Innovasjon	22
3.4 Sammenhengen mellom verdier, motivasjon og innovasjon	22
3.4.1 Motivasjon og innovasjon.....	22
3.4.2 Verdier og motivasjon	23
3.5 Hypoteser knyttet til problemstilling 2	23
3.6 Oppsummering	25
4 Metode	26
4.1 Valg av metode.....	26
4.2 Valg av studieenhet	26
4.3 Utforming av spørreskjema	27
4.4 Datainnsamling.....	31
4.5 Frafallsanalyse	32
4.6 Reliabilitet	33
4.7 Validitet	34
4.8 Metoderefleksjon	36
4.9 Forskningsetikk.....	37
4.9.1 Forskning på egen organisasjon	38
5 Presentasjon av resultater	39
5.1 Bakgrunnsinformasjon	39
5.2 Forskningsspørsmål 1. Hvilke verdier fremstår som viktige for førstelinjelederne?	40
5.3 Forskningsspørsmål 2. Hva slags verdiorientering har lederne?	44
5.4 Forskningsspørsmål 3. I hvilken grad er det samsvar mellom lederens verdier og lederes persepsjon av organisasjonens verdier?	44
5.5 Forskningsspørsmål 4. I hvilken grad mener ledere at verdier kommer til uttrykk i den praktiske utøvelsen?	45
5.6 Forskningsspørsmål 5. I hvilken grad har profesjon og utdanning betydning for viktigheten av verdier for lederen?.....	45
5.7 Forskningsspørsmål 6. Hvordan er sammenhengen verdibevissthet og motivasjon?	47
5.7.1 Hypotese 1. Det er en positiv sammenheng mellom verdibevissthet og autonom motivasjon.	48

5.8 Forskningsspørsmål 7. Hvordan er sammenhengen mellom verdiorientering og motivasjon?	48
5.9 Forskningsspørsmål 8. Hvordan er sammenhengen mellom autonom motivasjon, kontrollert motivasjon og innovasjon?	49
5.9.1 Hypotese 2. Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og innovasjon.	49
5.9.2 Hypotese 3. Det er en negativ sammenheng mellom kontrollert motivasjon og innovasjon.	49
5.10 Oppsummering av resultater	50
6 Drøfting av resultater	51
6.1 I hvilken grad er det samsvar mellom lederens verdier og deres persepsjon av organisasjonens verdier og verdienes uttrykk i praksis?	51
6.1.1 Drøfting av resultater knyttet til forskningsspørsmål 1.	51
6.1.2 Drøfting av resultater knyttet til forskningsspørsmål 2.	55
6.1.3 Drøfting av resultater knyttet til forskningsspørsmål 3.	56
6.1.4 Drøfting av resultater knyttet til forskningsspørsmål 4.	57
6.1.5 Drøfting av resultater knyttet til forskningsspørsmål 5.	58
6.2 I hvilken grad er det sammenheng mellom verdiorientering, motivasjon og innovasjon?	59
6.2.1 Drøfting av resultater knyttet til forskningsspørsmål 6.	60
6.2.2 Drøfting av resultater knyttet til forskningsspørsmål 7.	61
6.2.3 Drøfting av resultater knyttet til forskningsspørsmål 8.	63
6.3 Praktiske implikasjoner	66
7 Konklusjoner	67
Litteraturliste	71
Vedlegg 1. Spørreskjema	74
Vedlegg 2. Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning	81
Vedlegg 3. Forespørsel vedrørende gjennomføring av undersøkelse i egen organisasjon	84
Vedlegg 4. Godkjenning til gjennomføring av undersøkelse i Aleris Omsorg Norge	85
Vedlegg 5. Godkjenning til publisering av resultater fra undersøkelse gjennomført i Aleris Omsorg Norge	86

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke temaene verdier, motivasjon og innovasjon hos førstelinjeledere i Aleris Omsorg AS. Oppgaven har følgende to problemstillinger: *I hvilken grad er det samsvar mellom lederens verdier og deres persepsjon av organisasjonens verdier og verdienes uttrykk i praksis?* og *I hvilken grad er det sammenheng mellom verdiorientering, motivasjon og innovasjon?*

Verdier i et ledelsesperspektiv har sitt utspring tilbake til Max Weber, men Bernard (1938) og videre Selznick (1957) var de første til å beskrive lederens oppgaver å inkludere implementering av verdier i organisasjonen. Som teoretisk rammeverk for å undersøke lederens verdiorientering har jeg valgt å benytte Cameron og Quinn (2014) Competing Values Framework. Deci, Koestner og Ryan (1999), Gagné og Deci (2005) og Deci og Ryan (2000) har bidratt til å skape plattformen til motivasjonsteorien. Forståelsen av innovasjon som begrep forankres i Pierce og Delbecq (1977) og Oldham og Cummings (1996).

Undersøkelsen har en kvantitativ tilnærming med et spørreskjema som ble sendt til alle førstelinjeledere i Aleris Omsorg. For å måle arbeidsverdier, innovasjon og motivasjon er det benyttet validerte spørsmål i tillegg til egenlagde. Undersøkelsen ble sendt ut til totalt 174 respondenter. Med en svarprosent på 63 % var det 110 respondenter i undersøkelsen.

I Aleris Omsorg viser resultatene fra studien samsvar mellom lederens verdier og organisasjonens verdier og verdien profesjonell har det høyeste gjennomsnittsskåret. Samtidig viser undersøkelsen at verdien nytenkende skårer lavest. Verdienes uttrykk i praksis gir holdepunkter for lederen som bærer av verdier i organisasjonen. Det fremkommer av undersøkelsen en tendens i retning av at profesjon har påvirkning på førstelinjeledernes skåring av verdier. Resultatene viser positive korrelasjoner mellom verdibevissthet, autonom motivasjon og innovasjon. Flere av sammenhengene samsvarer med tidligere forskning, men den positive korrelasjonen mellom verdibevissthet og autonom motivasjon er tidligere lite utforsket. Dette funnet anses derfor sentralt i undersøkelsen og som et bidrag til fagfeltet.

1 Innledning

"The best way to predict the future is to invent it" (Drucker, 2014) er en påstand mange teoretiske storheter har brukt. Jeg forstår Drucker som at vi i mindre grad bør spå og anta fremtiden med den kunnskapen vi har om endring. I stedet bør vi se på endringene rundt oss som muligheter til å investere i fremtiden allerede i dag. Bernard (1938) beskriver en av ledernes viktigste oppgaver å prege organisasjonen med bestemte verdier. Med Bernard (1938) som utgangspunkt vil lederskapet ha en viktig rolle som bærer og forankrer av verdier i organisasjonen. Denne studien undersøker lederes verdier, verdibevissthet og motivasjon, og undersøker sammenhengen mellom disse og innovasjon. Funnene kan skape grunnlag for en bredere forståelse av verdienes betydning og sammenhenger. Kunnskapen kan bidra til å skape fremtiden i dag, og derfor ikke være avhengig av å erfare den senere.

Falkenberg (2006) trekker frem det store verdifokuset som har tatt plass i norske organisasjoner med et spørsmål om verdiene er til nytte eller til PR. Denne masteroppgaven har til hensikt å belyse Aleris Omsorg sine førstelinjeledere og deres verdier og persepsjon av verdier i praksis. Fagfeltet på områdene ledelse og verdier er rikt på teori og forskning, men kartleggingsstudier av verdier er begrenset, særlig hva gjelder lederens verdier. Denne studien bruker Bernard (1938) og Selznick (1997) som teoretiskrammeverk for å forstå lederens rolle tilknyttet verdier i organisasjonen. Gjennom studiet er det forsøkt å danne et bilde av førstelinjeledernes verdier og i hvilken grad det er samsvar mellom organisatoriske verdier, ledernes verdier og verdier i den praktiske utøvelsen av tjenestetilbudet. Dette gir følgende hovedspørsmål:

I hvilken grad er det samsvar mellom lederens verdier og deres persepsjon av organisasjonens verdier og verdienes uttrykk i praksis?

Undersøkelsens fundament kan sies å bli dannet under belysningen av verdienes viktighet for førstelinjelederne. Verdienes viktighet vil som det fremgår av resultatkapittelet ha betydning for verdigruppering og verdiorientering. Å belyse viktigheten av verdier skaper en forståelse av og identifiserer førstelinjelederen i Aleris Omsorg. Dette danner grunnlaget for forskningsspørsmålet:

Hvilke verdier fremstår som viktige for førstelinjelederne?

Ulike kulturtyper har sine egenskaper og tilhørighet i organisasjoner. Cameron og Quinn (2014) deler kulturer opp i klan, adhokrati, hierarki og marked. Alle organisasjoner bør med rette ha samsvar mellom organisasjonens formål og verdiorientering. Forståelsen av teorien gir derfor grunnlag for følgende forskningsspørsmål:

Hva slags verdiorientering har lederne?

Forskning viser at verdier overføres fra lederne til de ansatte i organisasjonen (Bruno og Lay, 2008 og Sosik, 2005). De organisatoriske verdiene i Aleris er utarbeidet for å tjene praksis. Lederens påvirkning av praksis gjennom å være verdibærer gir holdepunkt for viktigheten av samsvaret mellom de organisatoriske og lederens verdier. Dette perspektivet på teorien danner grunnlag for følgende forskningsspørsmål:

I hvilken grad er det samsvar mellom lederens verdier og lederes persepsjon av organisasjonens verdier?

Verdiene som lederne rapporterer å komme til uttrykk i den praktiske utøvelsen er de verdier som ligger til grunn for den praktiske utøvelsen av tjenestetilbudet (Mintzberg, 1994). Studien undersøker om verdienes uttrykk i praksis samsvarer med de organisatoriske verdiene for praksis. Dette danner grunnlag for følgende forskningsspørsmål:

I hvilken grad mener ledere at verdier kommer til uttrykk i den praktiske utøvelsen?

Busch (2012) peker på at individets valg av profesjon finner sted ut fra egne verdier. Studiens utvalg har et ulikt utdanningsnivå og profesjonsbakgrunn. Som det fremgår av tabell 6, i kapittel 5 er utvalget bestående av om lag 50 % ledere med bakgrunn fra de klassiske helsefaglige utdanningene helsefagarbeider, sykepleier og vernepleier. Sammensetningen av profesjon og utdanning gir grunnlag for forskningsspørsmålet:

I hvilken grad har profesjon og utdanning betydning for viktigheten av verdier for lederen?

Det andre hovedspørsmålet i oppgaven er å se på sammenhengen mellom verdier, motivasjon og innovasjon. Organisasjonens evne til utvikling i takt med markedet er viktige elementer som gir holdepunkt for organisasjonens posisjon. Verdier er bidragsyter til, samt påvirkes av motivasjon og innovasjon (Amabile et.al., 1996; Grant & Berry, 2011; Van Dyne og LePine 1998; Vansteenkiste et.al., 2007). Flere studier også på masternivå undersøker disse sammenhengene (Devold, 2011 og Lanesjord, 2017). Det eksisterer lite forskning som viser sammenhengen mellom verdibevissthet og motivasjon, men jeg har benyttet Devold (2011) for å gi studien forankring i annen forskning. Dette gir følgende hovedspørsmål:

I hvilken grad er det sammenheng mellom verdiorientering, motivasjon og innovasjon?

Gjennom praksis og teori er jeg kjent med betydningen av motiverte kollegaer og medarbeidere. I praksisfeltet erfarer jeg et stort skille mellom personer som har en autonom motivasjon for arbeidet og personer som tilsynelatende drives av kontrollert motivasjon. Det erfares i praksis å være en sammenheng mellom motivasjon og verdier. På førstelinjeledernivå i Aleris Omsorg er det ikke bare en forventning, men et aktivt arbeid med å øke verdibevisstheten gjennom å sette verdiprat på agendaen. Dette kan være et bidrag til å se verdier i et kontekstuellt perspektiv og gir grunnlag for følgende forskningsspørsmål:

Hvordan er sammenhengen mellom verdibevissthet og motivasjon?

Verdiorientering kan vurderes i sammenheng med kultur, organisasjonstype og sammensetning av medarbeidere i en organisasjon. Aleris Omsorg er en kommersiell helseorganisasjon og det kan derfor forventes et handlingsfokus basert på dette. Et interessant forhold er sammenhengen som finner sted mellom førstelinjelederens verdiorientering og motivasjon. Dette er en sammenheng som gir grunnlag for følgende forskningsspørsmål:

Hvordan er sammenhengen mellom verdiorientering og motivasjon?

Aleris Omsorg er aktør i et marked som kjennetegnes svingende konjunkturer og styres av konkurranse, politiske føringer og direktiver. For å være i takt med markedskreftene er Aleris Omsorg avhengig av å være en innovativ organisasjon. Individnivåets bidrag til innovasjon omtales ofte som innovasjonsadferd og settes i sammenheng med kreativitet og nytenkende (Matthiesen et.al., 2013). Å være en innovativ organisasjon fordrer blant annet et kontinuerlig

arbeid med å identifisere sammenhenger som kan bidra til innovasjon. Dette gir grunnlag for følgende forskningsspørsmål:

Hvordan er sammenhengen mellom autonom motivasjon, kontrollert motivasjon og innovasjon?

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Oppgaven har til hensikt å undersøke de to hovedspørsmålene; lederens og organisasjonens verdier, samt sammenhengen mellom verdiorientering, motivasjon og innovasjon. Jeg har derfor valgt en todelt problemstilling med tilsammen 8 forskningsspørsmål.

Problemstilling 1

I hvilken grad er det samsvar mellom lederens verdier og deres persepsjon av organisasjonens verdier og verdienes uttrykk i praksis?

Forskningsspørsmål 1

Hvilke verdier fremstår som viktige for førstelinjelederne?

Forskningsspørsmål 2

Hva slags verdiorientering har lederne?

Forskningsspørsmål 3

I hvilken grad er det samsvar mellom lederens verdier og lederes persepsjon av organisasjonens verdier?

Forskningsspørsmål 4

I hvilken grad mener ledere at verdier kommer til uttrykk i den praktiske utøvelsen?

Forskningsspørsmål 5

I hvilken grad har profesjon og utdanning betydning for viktigheten av verdier for lederen?

Problemstilling 2

I hvilken grad er det sammenheng mellom verdiorientering, motivasjon og innovasjon?

Forskningsspørsmål 6

Hvordan er sammenhengen mellom verdibevissthet og motivasjon?

Forskningsspørsmål 7

Hvordan er sammenhengen mellom verdiorientering og motivasjon?

Forskningsspørsmål 8

Hvordan er sammenhengen mellom autonom motivasjon, kontrollert motivasjon og innovasjon?

1.2 Avgrensning

Masteroppgaven er avgrenset til å gjelde førstelinjeledere i Aleris Omsorg, samt undersøke sammenheng mellom verdier, motivasjon og innovasjon. Inngående avgrensninger og presiseringer gjennomføres i teksten.

1.3 Definisjoner

Til grunn for forståelsen av verdier og den praktiske betydning benyttes Aadland og Askeland (2017) og Klenke (2005). Aadland og Askeland (2017:13) skriver at *"verdier danner intensjonsgrunnlaget for handling, de skaper retning for handling, og de utgjør fordelingsgrunnlaget i vurderinger av handling"*. Forfatterne hevder dermed at alle handlinger er verdistyrt. Klenke (2005:32) beskriver verdi å ha mange definisjoner, men definisjonene beskrives med følgende felles særtrekk: *"Verdiene betraktes som latente begreper som påvirker individets vurdering av aktiviteter og resultater, verdiene er mer generelle en spesifikke, verdiene finnes på ulike nivå"*.

Begrepet motivasjon brukes i oppgaven med de forskjellige fortegnene autonom, indre, ytre og kontrollert motivasjon. Forståelsen og bruken av begrepene i oppgaven forankres i Løvaas (2017) sin avklaring som forklares under kapittel 3.2 motivasjon. I tillegg bemerkes det at andre forfattere som trekkes inn for å underbygge funn i denne oppgaven bruker begrepene autonom motivasjon og indre motivasjon tilsynelatende sidestilt. Likeledes gjelder også for kontrollert motivasjon og ytre motivasjon.

Undersøkelsen er gjennomført i Aleris Omsorg AS. Aleris Omsorg AS er en privat aktør og tilbyder av omsorgstjenester til barn og voksne.

1.4 Oppbygging av oppgaven

Kapittel 2 gir en presentasjon av studiens bakgrunn.

Kapittel 3 presenterer det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for studien.

Kapittel 4 presenterer metoden som er benyttet i studien.

Kapittel 5 gir en presentasjon av resultatene fra undersøkelsen.

Kapittel 6 drøfter resultatene opp i mot problemstillingene, forskningsspørsmålene og hypotesene.

Kapittel 7 presenterer konklusjoner.

2 Bakgrunn

Offentlige og private organisasjoner har de siste to tiårene erfart et større verdifokus i organisasjonene. Fokuset skiller verdier på samfunn, organisasjon og praksis nivå. Verdier erfares og forklares teoretisk å være mer enn ubetydelige symboler som dekorasjon i velorganiserte korridorlandskap. Verdier erfares på langt nær å være etablert som om ikke den eneste, men som en av flere hjørnesteiner i organisasjonene. Som jeg senere i teksten vier tid og som studien viser tendenser i retning av, er ikke lederens verdier uten betydning for organisasjonens formål og resultat. Mitt personlige engasjement tilknyttet betydningen av lederens verdier kan fundamenteres i lederens verdiarbeid i organisasjonen. Spesielt interessant finner jeg dette av den grunn at lederens verdier sammen med de organisatoriske og etiske standarder ser ut til å representere verdiene som kommer til uttrykk i den praktiske utøvelsen av tjenestetilbudet.

3 Teori- og litteraturgjennomgang

Teori- og litteraturgjennomgangen skal skape grunnlaget for besvarelsen av problemstillingene. Som en plattform til oppgaven skal teorien og forskningen synliggjøre hva jeg legger til grunn for min forståelse av ledelse og verdier. I tillegg vil teori og forskning være viktige bidrag når empirien skal drøftes og forstås. Teori – og litteraturgjennomgangen deles inn ved først å belyse det teoretiske bakteppet som ligger til grunn for problemstilling 1. Dette gjøres gjennom belysning av Competing Values Framework, verdigrupper/klynger, verdibevissthet og forskningsstatus verdier. Videre vil det teoretiske bakteppet for problemstilling 2 belyses. Her belyses innovasjon og motivasjonsteori i tillegg til sammenhenger mellom verdier, motivasjon og innovasjon.

3.1 Verdier

Det foreligger holdepunkter for at lederens verdier påvirker utøvelsen av ledelse. Når teorien gjennomgås kan det se ut til at betydningen av lederens verdier i stor grad ikke bare påvirker, men også styrer lederadferden. Gjennomgangen av teori om verdier knyttes til problemstilling 1, *I hvilken grad er det samsvar mellom lederens verdier og deres persepsjon av organisasjonens verdier og verdienes uttrykk i praksis?*

Når forholdet mellom lederens verdier og verdier i praksis skal undersøkes kan det teoretiske grunnlaget sees å ha sin opprinnelse i Chester Bernard sitt hovedverk *”The Functions of the Executive”* (1938). Bernard (1938) var i tillegg til Max Weber en av de første til å omtale og sette verdier i sammenheng med lederskapet. Weber (1999) hevdet at lederens handling bør forankres i egne moralske verdier og ikke i handling som gir egen gevinst og suksess. Weber (1999) beskrev denne måten å handle på som verdirasjonell. I motsetning til Weber (1999) skriver Bernard (1938) at en sentral lederoppgave er å prege organisasjonen med bestemte verdier. Philip Selznick bygget videre på denne teorien og betegnes i dag som institusjonsteori (Selznick, 1997).

Lederrollen utføres fundamentert i en rekke faktorer. Mintzberg (1994) skriver at lederen utfører lederrollen på bakgrunn av blant annet lederens personlige verdier.

Verdier er forankret i kunnskap og kompetanse, og kan deles inn i ideologiske, profesjonelle og organisatoriske verdier. Busch (2012) skriver at lederens verdier sammen med de organisatoriske og etiske standarder er grunnlaget for verdibasert ledelse.

Det er vanskelig for ledere å utføre ledelse som står i kontrast til egne verdier. En kan derfor si at lederadferden tillegges begrensninger av lederens verdier. Som et resultat av dette uttaler Busch (2012) videre at ledere må være bevisst den betydning verdier har for utøvelsen av ledelse. Forstått som at ledere bør være bevisst å derfor ikke søke utfordringer som kommer i konflikt med egne verdier. Sett fra arbeidsgivers side bør ledere som ansettes ha kjerneverdier som ikke er i konflikt med de organisatoriske kjerneverdiene. Tor Bush (2012) skriver at profesjonsarbeideren velger profesjon ut fra egne kjerneverdier. Dette kan forstås med at sykepleiere har kjerneverdier likestilt med sykepleiernes yrkesetiske retningslinjer (Norsk sykepleierforbund, 2011).

3.1.1 Competing Values Framework

Forskningsspørsmål 2 skal belyse lederens verdiorientering, samt at forskningsspørsmål 7 skal belyse verdiorientering i sammenheng med motivasjon. Et anerkjent rammeverk for verdiorienteringer er Competing Values Framework (Cameron og Quinn, 2014). Competing Values Framework er å regne som et av de mest fremtredende verktøyene til bruk for vurdering av organisasjonskulturer. Rammeverket ble utviklet basert på spørsmålet *”hva er hovedfaktorene som definerer organisatorisk effektivitet?”* Cameron og Quinn (2014) skriver at en rekke dimensjoner og kjennetegn ved organisasjonskultur er foreslått av forfattere innen forskning på feltet. Grunnlaget for at så mange dimensjoner er foreslått kan se ut til å kunne forankres i at feltet organisasjonskulturer er svært bredt og av den grunn favner mye.

Formålet med rammeverket er å identifisere endring av organisasjonskulturer. Forfatterne skriver at kjerneverdier, kulturen og antagelsene, fortolkningen og tilnærming defineres av kulturen i organisasjonen. Rammeverket definerer kulturtyper. De fire kulturtyper deles inn av forfatterne som vist i tabell 2. Kulturtypene definerer de organisatoriske kjerneverdiene som utgjør grunnlaget for vurderingen av den unike organisasjon. Arbeidsverdiene fra denne undersøkelsen er plassert inn i rammeverket basert på Askeland (2016) (Tabell 1).

Tabell 1. Arbeidsverdier og verdiorientering.

Klan	Adhokrati	Hierarki	Marked
Takhøyde	Tilpassingsevne	Forsiktighet	Pågåenhet
Omtanke	Selvstendighet	Sparsommelighet	Arbeidsomhet
Samarbeidsevne	Kreativitet	Korrektet	Initiativ
Høflighet	Utviklingsevne	Logisk sans	
Rettferdighet	Utforskingstrang	Lojalitet	
Tilgivelse		Orden	
Humor			
Integritet			
Åpenhet			
Sosial likhet			

3.1.1.2 Kulturtyper

Hierarki kulturen kan sies å ha sin opprinnelse i Max Webers byråkratiske tenkemåte og retning innen organisasjonstenkning. Cameron og Quinn (2014) skriver at som et resultat av de utfordringer organisasjoner møtte i forhold til ikke å levere varer effektivt nok til et marked i stadig utvikling var det vi i dag kjenner som den byråkratiske tenkemåte. Byråkratiet beskrives å kjennetegnes ved elementene regler, spesialisering, elitestyrke, hierarki, særeie, mangel på personlighet og ansvar. Samlet bidrar elementene til å skape stabile og effektive organisasjoner som leverer ensartede varer (Cameron og Quinn, 2014).

I det følgende skal vi se nærmere på hva som kjennetegner organisasjonskulturen og lederskapet i en organisasjon som forankres i den hierarkiske kulturen. Forfatterne beskriver denne kulturen å reguleres av prosedyrer som skaper en formalisert og strukturert arbeidsplass. De formelle reglene beskrives her som den samlede faktoren og særpreges av lite rom for egne vurderinger, men i stedet kontrollerende omgivelser. Forfatterne beskriver lederskapet som gode organisatorer og koordinatore. Kjerneverdiene i hierarkiske kulturer identifiseres med opprettholdelse av produksjon, effektivitet og pålitelighet (Cameron og Quinn, 2014).

Markedskulturen er i betydelig grad rettet mot de eksterne omgivelsene. I motsetning til hierarki forankres markedskulturen ikke i at den interne kontrollen blir opprettholdt gjennom regler og sentraliserte beslutninger, men styres av markedsøkonomiske mekanismer, pengeutveksling og konkurrerende dynamikk. Cameron og Quinn (2014) beskriver kulturen å ha sin opprinnelse i konkurranseutfordringene som oppsto på 60-tallet. Forfatterne beskriver kulturtypene hovedsakelig å basere seg på arbeidet til organisasjonsforskerne Williamson (1975) og Ouchi (1981). Arbeidet identifiserer et alternativt sett med aktiviteter som bidro til organisatorisk effektivitet. Her trekkes transaksjonskostnader frem som den viktigste.

Kjerneverdiene innenfor denne kulturen er konkurranseevne og produktivitet.

Markedskulturen kan beskrives å være preget av antagelser om fiendtlige omgivelser, kresne kunder som er interessert i verdi, samt at organisasjonen har som mål å øke sin konkurranseposisjon. Lederskapet beskrives av forfatterne som preget av hardkjørene konkurranseorienterte mennesker og produserende. Markedskulturer holdes sammen med ønsket og målet om å vinne. Likeledes måles og defineres suksess basert på markedsandeler og markedsgjennomtrengning.

Klankulturen har tradisjoner fra Japan. I overgangen mellom 60 og 70 tallet rettet oppmerksomheten seg mot forskjellen på hvordan marked og hierarkisk orienterte bedrifter var utformet i USA og klankulturens utforming som lå til grunn for de mange japanske organisasjoner. Cameron og Quinn (2014) skriver at de mest fremtredende kjennetegnene ved klankulturen er en kultur som kan sammenliknes med det samhold som finner sted i en familie. Her er delte verdier og mål, deltagelse og samhørighet å regne som sentrale elementer. Dette er elementer som står i kontrast til de hierarkiske og markedsorienterte kulturene. Elementene bidrar individuelt og samlet sett til teamarbeid, ansattes aktive medvirkning og bedriftens forpliktelser ovenfor den enkelte ansatte. Kulturen fundamenteres i at omgivelsene håndteres gjennom det organisatoriske teamarbeidet som har fokus på å utvikle et godt arbeidsmiljø gjennom satsning på den enkelte ansatt.

Cameron og Quinn (2014) beskriver klankulturer som godt egnet i organisasjoner som særpreges av hurtige endringer hvor det er utfordrende å legge langsiktige planer. Lederskapets hovedoppgave i organisasjoner med klankultur vil være å bemyndige de ansatte, samt tilrettelegge for engasjement og deltagelse. Ledere sees ofte på som mentor for den ansatte. Organisasjonen holdes sammen av lojalitet og tradisjon med en høy grad av forpliktelse, samt at suksess måles i det interne klimaet. Kjerneverdiene til denne type organisasjon vil være verdier som tilhører samme verdiklynge som forpliktelse, kommunikasjon og utvikling.

Adhokrati er den siste av de fire kulturtypene og kan sees på som et resultat av overgangen fra industrisamfunnet og til informasjonsalderen (Cameron og Quinn, 2014). Kulturtypen skiller seg fra de andre kulturene ved at teorien forankres i at innovative og banebrytende tiltak resulterer i suksess. I praksis betyr dette at organisasjonen har som hovedoppgave å forberede seg for fremtiden gjennom innovativt fokus. Fokuset opprettholdes i organisasjonen ved å lage en visjon for fremtiden i tillegg til organisert anarki og disiplinert fantasi. Den adhokratiske organisasjonen kjennetegnes ved at organisasjonen ikke har et sentralisert maktforhold. Isteden er makten dynamisk fordelt basert på sakens tilhørighet. Suksess i denne type organisasjon regnes å være produksjon av unike og originale tjenester. Rendyrkede adhokratiske organisasjoner beskrives av forfatterne å være romfart og luftfartsorganisasjoner. Forfatterne skriver at lederskapets fremste oppgave i denne type organisasjoner er å fremme entreprenørskap og kreativitet. Kjerneverdier i adhokratiske organisasjoner er innovasjon, omskaping og smidighet (Cameron og Quinn, 2014).

Tabell 2. Utarbeidet basert på Cameron og Quinn (2014).

	Fleksibilitet og skjønn		Stabilitet og kontroll	
	Internt fokus og integrering	Eksternt fokus og differensiering		Internt fokus og integrering
Kulturtype	Klan (samarbeide)	Adhokrati (skape)	Marked (konkurrere)	Hierarki (kontroll)
Retning	Samarbeidende	Kreativ	Konkurranse	Kontrollerende
Ledertype	Tilrettelegger Mentor Teambygger	Innovatør Entreprenør Visjonær	Hardtkjørende Konkurransemenneske Produserende	Koordinator Overvåker Organisator
Hovedverdier	Forpliktelse Kommunikasjon Utvikling	Innovative resultater Omskaping Smidighet	Markedsandel Måloppnåelse Avkastning	Effektivitet Punktlighet Konsekvens og ensartethet
Effektivitetsteori	Menneskelig utvikling og deltagelse skaper effektivitet	Innovasjon, visjon og nye ressurser skaper effektivitet	Aggressiv konkurranse og interesse for kunden skaper effektivitet	Kontroll og effektivitet sammen med gode prosesser skaper effektivitet
Kvalitetsstrategier	Bemyndige Bygge team Involvere de ansatte Personalutvikling Åpen kommunikasjon	Overraskelse og fornøyelse Å skape nye standarder Å forutse behov Kontinuerlig forbedring Å fine kreative løsninger	Å måle kundepreferanser Forbedring av produktivitet Å skape eksterne partnerskap Forbedre konkurransevnen Å involvere kunder og leverandører	Å oppdage feil Målinger Prosesskontroll Systematisk problemløsning Kvalitetsverktøy (fiskebeinsdiagram, pareto-analyse, samhörighetsgrafer, avviksploiting)
Å skape kulturen	Personalleders rolle: arbeidstakerens helt Virkemidler: imøtekomme behovene hos de ansatte Resultater: samsvar, forpliktelse og dyktighet Kompetanser: moralske vurderinger, ledelsesutvikling, systemforbedring	Personalleders rolle: endringsagent Virkemidler: forenkle omformingen Resultater: organisatorisk fornying Kompetanser: systemanalyse, evner i organisatorisk endring, samråd og forenkling	Personalleders rolle: strategisk forretningspartner Virkemidler: tilpasse personalet med bedriftsstrategien Resultater: effekter på bunlinjen Kompetanser: generelle forretningssevner, strategisk analyse, strategisk ledelse	Personalleders rolle: administrativ spesialist Virkemidler: omstillingsprosesser Resultater: effektiv infrastruktur Kompetanser: prosessforbedring, kundeforhold, vurderinger av behov for tjenester

3.1.2 Verdigrupper/klynger

Falkenberg (2006) klassifiserer grupper av verdier i sin rapport. I Falkenberg (2006) sin undersøkelse av 50 norske virksomheter avdekket forfatteren ikke bare verdier og normer, men også fravær av bevisstgjøring og konkretisering av verdier. Rapporten avdekker at hele 7 av 50 organisasjoner ikke har definerte organisatoriske verdier. Verdiene Falkenberg avdekket ble delt inn i 5 verdiklynger i tillegg til *ingen eksplisitte verdier*. Verdiklyngene er delt inn i *økonomiske verdier/normer* som favner verdiene: verdiskapning, lønnsomhet, tjene penger, viljen til lønnsom vekst og kremmerskap. *Moralske verdier* som favner verdiene: sannferdighet, ærlighet, respekt, mot, tillit, redelighet, nøkternhet, pålitelighet, respekt og til å stole på. *Normer for samarbeid og ansvarlighet* som favnes av verdiene: åpen og direkte, åpen, lagånd, samhandling, samarbeide, inkluderende, utvikler mennesker, innflytelse, helse, miljø og sikkerhet og omtanke. *Normer for profesjonsutøvelse* som favnes av verdiene: kundefokus, kunden er viktigst, nyskapende, vinnerkultur, profesjonell, kvalitet, tett på, levere resultater, målrettethet, trygghet, framsyn fremtidsrettet og langsiktig og handlingskraftig. Den siste verdiklyngen *andre normer og verdier* favnes av verdiene: humor, morsomhet, tiltro til egenart og rendyrke forretningsideen.

I undersøkelsen stiller Falkenberg (2006) spørsmål ved norske bedrifters bruk av verdier. Forfatteren tematiser hva verdiene skal tjene. På den ene siden kan verdier være kulturbærere, men på den andre siden benyttes som fordelaktig PR. Verdigruppen flest bedrifter tilknyttet er *normer for samarbeid og ansvarlighet*. Falkenberg skriver at 58 % av alle bedriftene har verdier tilknyttet denne verdigruppen. Verdigruppen beskrives i undersøkelsen til Falkenberg å forankres i begrepene lagånd og samfunnsansvar. Som et mulig svar på dette beskriver Falkenberg (2006) sammenhengen mellom det norske samfunnets grunnprinsipper om likhet og likeverd og verdigruppen *normer for samarbeid og ansvarlighet*.

3.1.3 Verdibevissthet

I forlengelsen av det Chester Bernard startet i 1938 med å definere en av lederens viktigste oppgaver å være tilfører av verdier inn i organisasjonen er verdibevissthet et viktig perspektiv. Forskningsspørsmål 6 søkes svar på sammenhengen mellom verdibevissthet og motivasjon. Spørsmålsbolk 6 i undersøkelsen måler verdibevisstheten hos lederen. Verdibevissthet i denne oppgaven benyttes som en faktor som skal bidra til å belyse mulige sammenhenger mellom verdier og motivasjon. Busch (2012) skriver at verdibevissthet kan utvikles gjennom aktiv bevisstgjøring av verdier. Forstått som bevisstgjøring med fokus på forståelse av verdiene

betydning i sammenhenger. Vråle (2017) skriver at verdibevissthet fører til handlingsalternativer og støtter handlingsalternativene i praksis.

3.1.4 Forskningsstatus verdier

Lederskapet i organisasjonen er entreprenøren og vil derfor være sentral i etableringen av de organisatoriske verdiene på praksisnivå. Mintzberg (1994) sier at verdiene på organisasjonsnivå skiller seg fra verdier på praksisnivå ved at verdiene på organisasjonsnivå identifiserer organisasjonens ideologiske grunnlag. Samtidig danner verdiene på praksisnivå grunnlaget for den praktiske utøvelsen av tjenestetilbudet.

Flere studier viser til resultater fra sammenhengen mellom lederens verdier og utøvelsen av lederskapet. Bruno og Lay (2008) avdekket i sin studie positiv sammenheng mellom lederens personlige verdier og effektivitet i organisasjonen, samt effektivt lederskap. Funnene i studien fundamenteres i den positive sammenhengen mellom effektiv ledelse og balanse i lederens personlige verdier. Sosik (2005) avdekker funn som gir positive holdepunkter for at lederens verdier overføres til de ansatte. Funnene gir holdepunkter for at lederes verdier har påvirkning på ledelse. McGuire, Garavan, Saha og O'Donald (2006) viser i sin forskning til funn som gir støtte for at lederens personlige verdier påvirker beslutningstakingen. McGuire et.al. (2006) skriver at studien underbygger viktigheten av at lederen bevisstgjøres, samt har kjennskap til at egne verdier i stor grad påvirker beslutningsprosessen.

Som belyst tidligere i teksten har Selznick (1997) hatt en viktig rolle i utviklingen av teorigrunnlag og pregning av teori tilknyttet lederens oppgaver. I tillegg har Selznick gitt et betydelig bidrag til redegjørelse av verdienes betydning hos lederskapet. Selznick (1997) beskriver lederen å ha en sentral rolle i å skape spesielle verdier i organisasjonen. Selznick skriver at lederen gjennom å skape verdier i organisasjonen som går utover tilfeldigheter bidrar til institusjonalisering.

Busch (2012) skriver at verdier kan organiseres i grupper av verdier som har tilhørighet til hverandre. Gruppene betegnes som klynger av verdier. Klyngene har verdi eller verdier som kan ha relasjon til de fleste andre verdiene i klyngen. En slik verdi betegnes som en knutepunktverdi. Bush (2012) fremhever profesjonsklynge som et eksempel på dette.

En profesjonsklynge er en klynge verdier forankret i profesjonsverdier eksempelvis fra sykepleierprofesjonen. Her fremheves verdiene omsorg, altruisme, respekt og medvirkning. Altruisme betegnes her som en knytpunktverdi.

Løvaas (2012) fant i sin undersøkelse få holdepunkter for at det er vesentlig forskjell i gjennomsnittstallene av arbeidslivsverdier mellom diakonal og kommersiell helseorganisasjon. Unntaket er på verdiene omtanke, sosial likhet og korrekthet som skåres noe høyere i den diakonale organisasjonen. Likeledes gjelder for verdien korrekthet i den kommersielle organisasjonen. Forfatteren beskriver verdiene omtanke, sosial likhet, samarbeid, rettferdighet og tilgivelse som mer diakonalt fargelagte. Det fremgår i Løvaas (2012) samsvar i den diakonale og kommersielle helseorganisasjonen mellom disse verdiene.

3.2 Motivasjon

I denne oppgaven undersøkes spørsmål forankret ikke bare i indre, men også i ytre motivasjon. Oppgaven til hensikt å se på sammenhengen mellom verdier, innovasjon og motivasjon. Den teoretiske gjennomgangen tilknyttet motivasjon og innovasjon forankres i problemstilling 2, *I hvilken grad er det sammenheng mellom verdiorientering, motivasjon og innovasjon?*

Som viet plass under punkt 1.3 *definisjoner* brukes begrepet motivasjon i oppgaven med de forskjellige fortegnene autonom, indre, ytre og kontrollert motivasjon. Løvaas (2017) skriver at indre motivasjon, integrert regulering og identifisert regulering omtales som autonom motivasjon og at introjisert regulering og ytre regulering omtales som kontrollert motivasjon. Samme bruk av begrepet finner sted i denne oppgaven.

Løvaas (2017) skriver at motivasjonsteorier har til hensikt å forklare årsaken til menneskelig adferd på individnivå. Videre beskrives motivasjon som drivkrefter for handling. Som jeg har begynt å belyse deles motivasjon inn i indre og ytre motivasjon. I litteraturen settes skillet mellom de to i krysningen mellom integrert og indre regulering. Skillet mellom ytre og indre motivasjon kan sees som en gradvis overgang fra kontrollerte motivasjon med ekstern regulering som et ytterpunkt og i retning av integrert regulering.

Gagné og Deci (2005) skriver at forskningen er entydig i forhold til indre motivasjon og dets påvirkning på arbeidsprestasjoner i arbeidslivet. Forfatterne skriver at det i organisasjoner

hvor oppgavene og prestasjonen forankres i kvalitet, læring, kreativitet og forståelse vil indre motivasjon fremme arbeidsprestasjon. Ytre motivasjon som kilde til arbeidsprestasjon beskrives av Weibel, Rost og Osterloh (2010) som godt egnet i organisasjoner som utfører arbeidsoppgaver som ikke er indre motiverte. Forfatterne beskriver her standardiserte enkle arbeidsoppgaver hvor viktigheten av å få løst arbeidsoppgaven på en tilfredsstillende måte er hovedmålet. Løvaas (2017) skriver at ytre motivasjon henter sin kilde til motivasjon utenfor utførelsen av arbeidet. I motsatt tilfelle ved indre motivasjon ligger kilden til motivasjon i selve arbeidet.

3.2.1 Selvbestedmelsesteori

Selvbestedmelsesteori eller SDT på engelsk er rammeverket som ofte brukes til forståelsen av menneskelig atferd innen en rekke områder. Løvaas (2017) skriver at selvbestedmelsesteori i høyere grad nå enn tidligere er brukt i sammenheng med arbeidslivet. Teorien har i nyere tid orientert seg mot atferd i arbeidslivet og dertil bidratt til å identifisere hva som fremmer vekst og utvikling. Som leder er forståelsen av hva som fremmer vekst og utvikling hos enkeltindividet svært formålstjenlig kunnskap. Ikke som et unikt element benyttet direkte for økonomisk måloppnåelse, men mer i retning av å være en kompleks faktor som kan forstås som en del av verdibevist ledelse. Under presentasjon av funnene vil jeg se på sammenhengen mellom motivasjon, verdier og innovasjon og skillet mellom autonom og kontrollert motivasjon, samt indre og ytre motivasjon. Dette er sammenhenger som kan beskrives som en handlingskjede innen verdibevist ledelse.

Tabell 3. Ulike typer motivasjon og regulering av atferd (Løvaas, 2017:224).

Ytre motivasjon				Indre motivasjon
Ekstern regulering	Introjisert regulering	Identifisert regulering	Integrert regulering	Indre regulering
Ytre press	Indre press	Mangelfull aktivitet	I samsvar med egne verdier	Interessant aktivitet som gir glede i seg selv
Kontrollert motivasjon		Autonom motivasjon		

Ekstern regulering er å regne som motpolen til indre motivasjon. Dysvik og Kuvaas (2016) skriver at ytre regulering omhandler motivasjon til å utføre handlinger kun forankret i ønske om å unngå en konsekvens og- eller oppnå, her forstått som ytre insentiver. Deci, Koestner og Ryan (1999) beskriver at ytre regulering av denne typen undergraver indre motivasjon. I spørreskjemaet under spørsmålsbolke 7 avdekker spørsmålet ”fordi jeg risikerer å miste jobben min hvis jeg ikke legger en stor nok innsats i den” ekstern regulering hos

enkeltindividet. Gagné og Deci (2005) skriver at introjisert regulering skiller seg fra ekstern regulering ved at handlingen over tid internaliseres hos individet. Handlingen må derfor ikke forveksles med en handling som er akseptert som personens egen, men kjennetegnes fremdeles med at insentivet forankres i presset om å måtte handle. Eksempel på dette er spørsmålet *”fordi ellers ville jeg føle meg skamfull”*. Som belyst tidligere i teksten setter Deci og Ryan (2000) skillet mellom kontrollert motivasjon og autonom motivasjon i delet mellom introjisert regulering og identifisert regulering. Identifisert regulering kjennetegnes på sin side ved at personen handler i samsvar med egne identitet og mål. Innenfor identifisert regulering skriver Gagné og Deci (2005) at personen opplever autonomi og av den grunn ikke føler seg presset til å handle.

Integrert regulering er den siste av motivasjonsfaktorene som påvirkes av ytre faktorer. Gagné og Deci (2005) skiller integrert regulering fra indre regulering ved at individet på den ene siden har integrert handlingen i samsvar med egne interesser og verdier. På den andre siden vil indre regulering til forskjell fra integrert regulering innebære at personen har integrert aktiviteten i sin helhet og er genuint interessert. Forfatterne beskriver denne formen for motivasjon som unikt betinget og integrert regulering vil av den grunn ikke kunne forvandles til indre regulering. Et eksempel på dette kan være spørsmålet i spørreskjemaet *”fordi det å legge en innsats i denne jobben sammenfatter med mine personlige verdier”*. Spørsmålet avdekker at personens verdier sammenfatter med handlingen, men skiller seg fra indre regulering ved at handlingen er ytre motivert.

Dysvik og Kuvaas (2016) beskriver det teoretiske rammeverket å inkludere flere miniteorier som til sammen bidrar til å forklare de ulike motivasjonsrelaterte fenomenene. Samlet sett utgjør disse motivasjonsrelaterte fenomenene selvbestemmelsesteorien. Dysvik og Kuvaas (2016) skriver at miniteoriene som ligger til grunn for selvbestemmelsesteorien å være kognitiv evalueringsteori, organismisk integreringsteori og teorien om grunnleggende psykologi.

3.3 Innovasjon

Matthiesen et.al. (2013) beskriver innovasjon å ha fått sin plass i organisasjonen som en viktig bidragsyter til organisasjonens evne til utvikling, som med fordel bør være i takt med markedet og dets krav. Innovasjon har nær tilknytning til kreativitet og nytenkning. Pierce og Delbecq (1977) definerer innovasjon å være "*utvikling og implementering av nye ideer fra mennesker*". For å forstå sammenhengen mellom innovasjon, kreativitet og utvikling av nye ider vil jeg bruke Oldham og Cummings (1996) sin avklaring av begrepet. Forfatterne sier at kreativitet finner sted på individnivå og at innovasjon er resultatet av kreativitet satt i system og utfoldelse i organisasjon. Det vil for denne oppgaven være et spennende perspektiv å se på hva som fører til innovasjon.

Kreativitet kan være en medvirkende faktor til innovasjon. Amabile et.al. (1996) sier at kreativitet og nytenkning er nødvendige faktorer, men at de alene ikke skaper innovasjon. Lööf og Heshmati (2002) finner i sin studie holdepunkter for at innovasjon blant medarbeidere har målbar sammenheng med organisasjonens effektivitet og ytelse. Ledelse og lederstil fremheves i flere studier som en sentral bidragsyter for å skape og- eller opprettholde innovasjon i organisasjonen (Jung, Chow og Wu, 2003; Lansing, 2000; Lee, 2008; Mumford, Scott, Gaddis og Strange, 2002; Sanders, Moorkamp, Torck, Groeneveld og Groeneveld, 2010). Lederens rolle beskrives av Lansing (2000) å være en bevisst bidragsyter til innovasjon gjennom oppmuntring ved tilrettelegging av det rette klimaet. Baret og Saxton (2006) beskriver viktigheten med innovasjon og innovativ adferd ikke å innebære at organisasjoner kontinuerlig skal være innovative, men ha kapasitet til innovasjon. Dette bringer oss tilbake til selve formålet med innovasjon i organisasjonen gjennom nettopp det å tilrettelegge for utvikling og være et verktøy for sikring av konkurransedyktighet i markedet (Matthiesen et.al., 2013).

3.4 Sammenhengen mellom verdier, motivasjon og innovasjon

3.4.1 Motivasjon og innovasjon

Amabile et.al. (1996) skriver at indre motivasjon beskrives i teorien å ha en positiv effekt på, samt er en viktig faktor for kreativitet og innovasjon. Basert på gjennomgangen av forskningen fremgår hva jeg erfarer få empiriske studier som belyser sammenhengen mellom verdier og motivasjon. Grant & Berry (2011) viser i sin forskning til at den positive korrelasjonen mellom autonom motivasjon og kreativitet var sterkere i de tilfeller hvor den

prososiale motivasjonen var høyere. Her kan sies å foreligge resultater som identifiserer sammenhengen mellom personens ønske om å etterleve organisasjonens verdier gjennom identifisering ved å identifisere seg med organisasjonen og kreativitet. Lanesjord (2017) hadde i sin studie funn som gir støtte for en positiv korrelasjon mellom ekstrarolleadferd og innovasjon. Studiens resultater samsvarer med Van Dyne og LePine (1998) som hevder at ekstrarolleadferd kan fremme innovasjon gjennom kreative medarbeidere.

3.4.2 Verdier og motivasjon

Vansteenkiste et.al (2007) viser i sin undersøkelse til positiv korrelasjon mellom indre arbeidsverdiorientering og livstilfredshet. I samme undersøkelse framgår en positiv korrelasjon mellom indre arbeidsverdiorientering, livstilfredshet og jobbtilfredshet. På den andre siden vises det til en negativ korrelasjon mellom ytre arbeidsverdiorientering og livstilfredshet, samt jobbtilfredshet. Devold (2011) fant i sin undersøkelse en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og verdibevissthet. Studien viste at korrelasjonen på .630 var signifikant på 0.01 nivå. Forfatteren beskriver en mulig forklaring på korrelasjon å kunne sees i sammenheng med kriteriene for at indre motivasjon skal være til stede. Kuvaas (2008) beskriver indre motivasjon med et ønske om å etterleve organisasjonens verdier gjennom å identifisere seg med verdiene. Dette forklarer Devold (2011) med at indre motiverte ledere er mer verdibevisste som et resultat av bevisstgjøring av organisasjonens verdier gjennom en indre motivasjon for det arbeidet som utføres.

3.5 Hypoteser knyttet til problemstilling 2

Offentlige og private organisasjoner har organisatoriske verdier som bedriften identifiseres med og skal gjenspeiles i utøvelsen av praksis. Verdier erfares å påvirke eller påvirkes av motivasjon. Løvaas (2017) hevder at handlinger som kan forankres i individuelle verdier bidrar til å fremme autonom motivasjon. Forfatteren beskriver arbeidsverdiene autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet som motivasjonsfremmende verdier. Devold (2011) viser i sin undersøkelse en positiv sammenheng mellom verdibevissthet og autonommotivasjon. Det er i denne undersøkelse grunn til å forvente samme positive korrelasjonen mellom verdibevissthet og autonom motivasjon som Devold (2011) fant. Derav utledes følgende hypotese:

Hypotese 1: Det er en positiv sammenheng mellom verdibevissthet og autonom motivasjon.

Amabile et.al. (1996) viser til at indre motivasjon har en positiv effekt på, samt er en viktig faktor for kreativitet og innovasjon. Grant & Berry (2011) viser i sin forskning til at den positive korrelasjon mellom autonom motivasjon og kreativitet var sterkere i de tilfeller hvor den prososiale motivasjonen var høyere. Dette identifiserer en direkte sammenheng mellom personens ønske om å etterleve organisasjonens verdier ved å identifisere seg med organisasjonen. Derav utledes følgende hypoteser:

Hypotese 2: Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og innovasjon.

Hypotese 3: Det er en negativ sammenheng mellom kontrollert motivasjon og innovasjon.

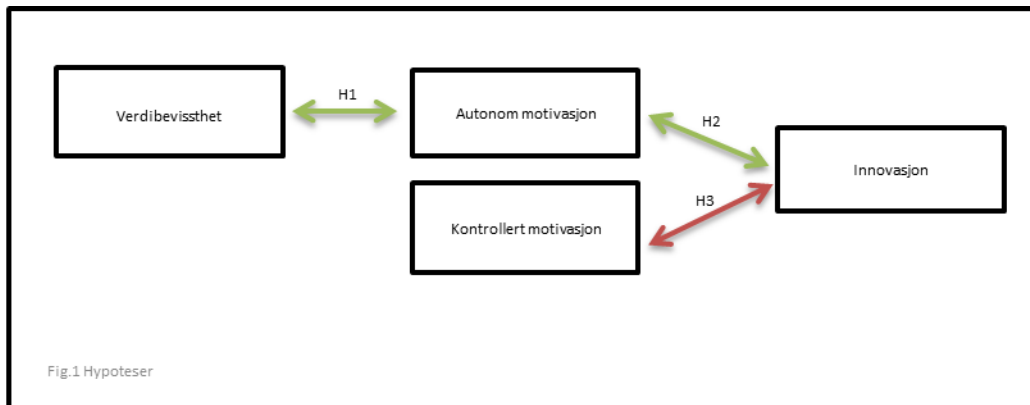


Fig.1. Hypoteser. Positive korrelasjoner vises med fargen grønn og negative korrelasjoner med fargen rød.

3.6 Oppsummering

Oppsummeringen av teori- og litteraturgjennomgangen har til hensikt å belyse studiens relevans. Relevansen måles gjennom studiens bidrag innen fagfeltet verdier, motivasjon og innovasjon. Denne studien ser på forholdet mellom organisasjons verdier, lederens verdier og lederens persepsjon av verdier i praksis. Belysingen kan bidra til å synliggjøre verdienes sammenheng mellom de organisatoriske verdiene og verdienes uttrykk i praksis.

Autonom motivasjon skaper en rekke positive synergerer. Gagnè og Desi (2005) beskriver forskningen som entydig i forhold til at motivasjon fremmer arbeidsprestasjoner i arbeidslivet. Ledere i organisasjoner står ofte ovenfor utfordringen med å identifisere forhold som kan ha sammenheng med motivasjon. Denne studien vier plass til å utforske sammenhengen mellom verdibevissthet og motivasjon (H1). Sammenhengen mellom verdibevissthet og motivasjon er hva jeg erfarer lite belyst i forskningen og denne studien vil derfor kunne være et bidrag til fagfeltet.

Organisasjoners krav om hurtig omstilling og ytelse identifiserer behovet for innovasjon og da også innovativ adferd hos medarbeidere. Amabile et.al. (1996) beskriver at kreativitet og nytenkning hos individet er bidragsyttere til innovasjon. Denne studien ser på sammenhengen mellom innovasjon og motivasjon (H2). Dette er en sammenheng som vil kunne være et bidrag til å identifisere faktorer som sammen med kreativitet og nytenkning kan fremme innovativ adferd.

4 Metode

I følgende avsnitt vil de metodiske valg gjennomgå og begrunnes. Herunder vil det vies spesielt tid til å beskrive de konsekvenser valg medfører, samt belyse og reflektere rundt de etiske utfordringer som ligger til grunn når undersøkelser gjennomføres i egen organisasjon.

4.1 Valg av metode

Forskningsdesignet for studiet er en tverrsnittsundersøkelse med en kvantitativ tilnærming til problemstillingene. Studien har til hensikt å undersøke verdier og ledelse, samt faktorer som påvirker og forankrer ledelse og verdier i praksis. Jeg har plassert hovedfokuset i sammenhengen mellom lederens verdier, motivasjon og innovasjon. Kvantitativ tilnærming er egnet for kartlegging av problemstilling 1: *I hvilken grad er det samsvar mellom lederens verdier og deres persepsjon av organisasjonens verdier og verdienes uttrykk i praksis?* og å undersøke problemstilling 2: *I hvilken grad er det sammenheng mellom verdiorientering, motivasjon og innovasjon?* Ved å velge en kvantitativ tilnærming til problemstillingen ønsker jeg å tilrettelegge for å generalisere fra utvalg til populasjon. Jacobsen (2016) skriver at det er hensiktsmessig å benytte en kvantitativ tilnærming til studier som har til hensikt å undersøke sammenhenger.

Den kvantitative tverrsnittundersøkelsen er gjennomført med et strukturert spørreskjema, tverrsnittstudie. Begrensninger med denne metoden vil blant annet være at jeg kun belyser en positiv, negativ eller ingen sammenheng mellom variablene i oppgaven. Resultatene vil derfor ikke kunne si noe om hvorfor og hvordan det har seg slik (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016).

4.2 Valg av studieenhet

Undersøkelsen er gjennomført i egen organisasjon. Organisasjonen Aleris Norge er å regne som todelt fordelt på Aleris Helse og Aleris Omsorg. Utgangspunktet for studien var at jeg ønsket å si noe om alle førstelinjeledere i Aleris Norge. Grunnet masteroppgavens begrensede omfang foretok jeg valget om å undersøke førstelinjeledere i Aleris Omsorg Norge. Utvalget og populasjonen i denne studien er den samme, alle førstelinjeledere i Aleris Omsorg Norge.

Utvalget inkluderer 174 førstelinjeledere. Førstelinjeledere inkluderes av avdelingsledere, assisterende avdelingsledere, boledere, assisterende boledere og teamledere. Felles for

utvalget er at alle lederne har personalansvar av ulik grad, samt at lederne som en del av deres nære tilknytning til praksisfeltet deltar direkte med implementering av organisasjonens verdier i praksisfeltet.

Innhenting av navnelister og epostadresser har jeg gjennomført ved å sende ut informasjon om undersøkelsen samtidig med forespørsel om bistand til å samle inn og kartlegge valide navnelister med tilhørende epostadresser. Forespørselen ble sendt til alle regiondirektørene i Aleris Omsorg. Jeg fikk tilbakemelding fra alle med unntak av to enhetsledere. Disse enhetslederne var per da del av en omorganisering og av den grunn usikre på hvilke av de eksisterende avdelingslederne som vil være å regne som førstelinjeledere. De aktuelle 6 lederne som ikke er favnet av undersøkelsen vil være å regne som en del av et frafall fra studien. Grunnlaget for å samle inn navn og epostlister på denne måten ble vurdert som svært viktig for å etablere validerte deltakerlister.

4.3 Utforming av spørreskjema

I utarbeidelsen av spørreskjemaet valgte jeg å benytte allerede validerte spørsmål i tillegg til selvlagede. Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016) beskriver en stor fordel med å benytte allerede validerte spørsmål å gi muligheten til sammenlikning av svar og tilrettelegge for begrepsvaliditet. Under utformingen av spørreskjemaet hadde jeg fokus på layout for å ivareta at spørsmålenes fremstod som oversiktlig og forståelig. Jeg har videre lagt vekt på undersøkelsens lengde. Johannesen et.al (2016) skriver at omfattende spørreundersøkelser ofte kun genererer svar fra de mest ivrige og jeg ville av den grunn kunne oppnå en lav svarprosent.

Undersøkelser med utvalg lavere enn 100 respondenter er mer utfordrende å generalisere fra utvalg til populasjon. Jacobsen (2016) skriver at 50 % eller høyere svarprosent er å regne som høy grad av deltagelse. For å oppnå høyest mulig oppslutning har jeg i tillegg til det som er beskrevet tidligere i teksten hatt fokus på tiden det tar å gjennomføre undersøkelsen. Før utsending av spørreskjemaet foretok jeg en pretest. Pretesten ble foretatt med intensjon om å identifisere gjennomgangstid for utfyllingen, å avdekke eventuelle uklarheter, samt for å avdekke om den praktiske gjennomføringen var tydelig og ikke til å misoppfatte. Pretesten ble gjennomført på 8 kollegaer som ikke var en del av utvalget. Som beskrevet over gir omfattende tester ofte lavere antall svar. Jeg valgte på bakgrunn av dette å sette en tidsramme

på 8-10 minutter for gjennomføring av undersøkelsen i sin helhet. Resultatet av testingen viste at de 8 testpersonene hadde en gjennomsnittstid på rett over 8 minutter. I tillegg var det ingen tilbakemeldinger på uklarheter i spørsmålene, samt at ingen av testpersonene ga negative tilbakemeldinger på den praktiske gjennomføringen av undersøkelsen.

Skaleringen på spørsmålene var ulike. Spørsmålsbolk 6 hadde en skalering på spørsmålene fra 1-5 hvor 1 - svært uenig og 5 - svært enig. Spørsmålsbolk 7 hadde en skalering på spørsmålene fra 1 til 7 hvor: 1 - ikke i det heletatt, 2 - veldig lite for denne grunn, 3 – lite for denne grunn, 4 – noe for denne grunn, 5 – mye for denne grunn, 6 – veldig mye for denne grunn, 7 – akkurat for denne grunn. Spørsmålsbolk 8, 9, og 10 hadde en skalering på spørsmålene fra 1-7 hvor 1 – svært uviktig og 7 – svært viktig. Spørsmålsbolk 11 hadde en skalering på spørsmålene fra 1-5 hvor 1– helt ening og 5 – helt uenig. På spørsmål 12 ble respondenten bedt om å rangere de organisatoriske verdiene etter hverandre ut ifra viktigheten for den enkelte, samt at respondenten under spørsmål 13 ble bedt om å skrive ned den verdien respondenten mente var den viktigste for organisasjonen. Spørreskjemaet i sin helhet ligger ved oppgaven som vedlegg 1.

Spørsmål om verdibevissthet (Devold, 2011):

Jeg er bevisst mine egne personlige verdier.

Jeg er bevisst ansattes og kollegaers personlige verdier.

Jeg er bevisst min organisasjons verdier.

Det er samsvar mellom mine beslutninger og organisasjonens verdier.

Spørsmål om lederens verdier (Løvaas, 2012):

Tilpassingsevne - være endringsvilling ovenfor nye utfordringer.

Pågåenhet - være pågående med hensyn til måloppnåelse.

Selvstendighet - opptre selvstendig med stor grad av frihet.

Stor takhøyde - ha andre meninger og oppleve at ens synspunkter blir akseptert.

Forsiktighet - opptre varsomt og ikke ta sjanser.

Omtanke - være hensynsfull og vise omtanke og vennlighet.

Samarbeidsevne - samarbeide godt med andre.

Høflighet - være høflig å vise respekt for andre.

Kreativitet -tenke i nye baner og anvende nye metoder.

Utviklingsevne - oppnå personlig vekst gjennom læring og utvikling.

Arbeidsomhet - jobbe iherdig og fokusert mot mål.
Sparsommelighet - være økonomisk og forsiktig med penger.
Utforskingstrang - være villig til å prøve og feile for å løse et problem.
Rettferdighet - være rettferdig og gi anerkjennelse.
Tilgivelse - kunne tilgi og vise forståelse for at feiltrinn kan forekomme.
Korrekthet - vise respekt for etikette og tradisjon.
Humor - spøke, le og være lett til sinns.
Initiativ - gripe muligheter og ta ansvar uten å nøle.
Logisk sans - tenke rasjonelt og legge fakta til grunn.
Integritet - være oppriktige og følge etiske normer.
Lojalitet - være lojal mot beslutninger og følge spilleregler.
Åpenhet - være åpen, likefrem og ærlig ovenfor andre.
Orden - holde orden på ting rundt seg.
Sosial likhet - oppfatte andre som likeverdige.

Spørsmål om lederens verdier (selvlaget):

Profesjonelle - opptre faglig etisk og juridisk forsvarlig.
Omtenksomme - ha en bevisst tilstedeværelse og strukturert tenkning.
Engasjerte - vise arbeidsglede og energisk interesse.
Nytenkende - innovasjon og nytenkning er en mulighet til å se nytt på og videreutvikle noe.
Barmhjertighet - uttrykk for vennlig omtanke eller medlidenhet til de som har det vanskelig.
Omsorg - å ta vare på og bry seg om hvordan andre har det.
Respekt - den andre er verdig enten som vår likemann eller som en man setter høyere enn oss selv.
Anerkjennelse - si eller foreta en handling for å fortelle en annen at hans utsagn eller handling har blitt lagt merke til.
Tillitt - gi en annen person makt til å handle på mine vegne til mitt beste.
Rettferdig - behandle alle etter samme moralske retningslinje.
Redelighet - å være sannferdig i sine handlinger.

Spørsmål 9, 10, 12 og 13 hadde alle samme spørsmål, men svarene ble avlagt med ulikt perspektiv som utgangspunkt.

Spørsmål om verdiens viktighet for avdelingen (selvlaget)

Spørsmål om verdienes uttrykk i praksis (selvlaget)

Spørsmål om verdienes viktighet for deg (selvlaget)

Spørsmål om hvilken verdi som har størst betydning for organisasjonen (selvlaget)

Spørsmål:

Omtenkssomme - ha en bevisst tilstedeværelse og strukturert tenkning.

Profesjonelle - opptre faglig etisk og juridisk forsvarlig.

Engasjerte - vise arbeidsglede og energiskinteresse.

Nytenkende - innovasjon og nytenkning er en mulighet til å se nytt på og videreutvikle noe.

Spørsmål om motivasjon (Gagnè, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van den Broeck, Aspel, et. al., 2015):

Jeg legger innsats i jobben min fordi jeg personlig anser det som viktig å legge en innsats i denne jobben.

Jeg legger innsats i jobben min fordi å legge en innsats i denne jobben sammenfatter med mine personlige verdier.

Jeg legger innsats i jobben min fordi å legge innsats i denne jobben har personlig betydning for meg.

Jeg legger innsats i jobben min fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben.

Jeg legger innsats i jobben min fordi det jeg gjør i mitt arbeid er spennende.

Jeg legger innsats i jobben min fordi den jobben jeg gjør er interessant.

Jeg legger innsats i jobben min for å få bekreftelse fra andre (for eksempel leder, kollegaer, familie, klienter).

Jeg legger innsats i jobben min fordi andre vil respektere meg mer (f.eks. leder, kollegaer, familie, klienter).

Jeg legger innsats i jobben min for å unngå å bli kritisert av andre (for eksempel leder, kollegaer, familie, klienter).

Jeg legger innsats i jobben min fordi andre vil belønne meg økonomisk bare hvis jeg legger en stor nok innsats i jobben min (f.eks. arbeidsgiver, leder).

Jeg legger innsats i jobben min fordi andre tilbyr meg jobbsikkerhet hvis jeg legger en stor nok innsats i jobben min gjør (f.eks. arbeidsgiver, leder).

Jeg legger innsats i jobben min fordi jeg må bevise ovenfor meg selv at jeg kan.

Jeg legger innsats i jobben min fordi jeg risikerer å miste jobben min hvis jeg ikke legger en stor nok innsats i den.

Jeg legger innsats i jobben min fordi det får meg til å føle meg stolt av meg selv.

Jeg legger innsats i jobben min fordi ellers ville jeg føle meg skamfull.

Jeg legger innsats i jobben min fordi ellers ville jeg få en dårlig selvfølelse.

Spørsmål om innovasjon blant medarbeidere (Matthiesen et.al., 2013):

Mine underordnede fremmer ideer overfor andre.

Mine underordnede viser kreativitet på jobben når anledningen byr seg.

Mine underordnede utvikler gode planer for gjennomføring av nye ideer.

Mine underordnede har ofte nye og innovative ideer.

Mine underordnede foreslår nye måter jobbene kan utføres på.

4.4 Datainnsamling

Jeg har brukt det web-baserte programmet Questback til utsending og innsamling av data.

Spørreskjemaet ble sendt til 174 respondenten per epost med en link til selve skjemaet. Valg av denne metoden beskrives av Jacobsen (2016) å være vektet til stor fordel fra eksempelvis å bruke en hjemmeside som respondenten må oppsøke for å besvare spørreskjemaet. Jacobsen (2016) beskriver de største utfordringene med web-baserte programmer trolig å kunne forankres i svarprosent og representativitet. Dette kan forklares med den store forskjellen på kunnskap om, samt rutine på bruk av internett innenfor flere utvalg. Her trekkes personer over 66 år frem som eksempel. I tillegg er det en kjent positiv sammenheng mellom høyere utdanning og regelmessig bruk av internett. I populasjonen er det ingen personer over 66 år, samt at bruk av digitale verktøy og nettbaserte tjenester og programmer er en sentral del av arbeidshverdagen til alle lederne i utvalget. Med denne kunnskapen mener jeg å kunne avgrense Jacobsen (2016) sin beskrivelse av utfordringer ved web-baserte programmer.

4.5 Frafallsanalyse

Undersøkelsen ble sendt til 174 førstelinjeledere og hadde en svarprosent på 63 % (110 respondenter). Undersøkelsen var tilgjengelig i 27 dager. Jeg sendte påminnelse om deltagelse etter 7 dager, 14 dager og 25 dager etter undersøkelsens start. Jeg erfarte at påminnelsene ga god respons. Vurderingen jeg legger til grunn for å gjennomføre tre påminnelser er metoden undersøkelsen distribueres på. Erfaring fra lederrollen er at man gjennom en dag og uke mottar store mengder epost. Epost oppleves av mange som en ferskvare. Altså om man ikke behandler mailen innen samme dag kan det se ut til ut fra egen erfaring og i samtale med kollegaer at eposten blir liggende ubehandlet og vurderes derfor som mindre viktig.

Et annet aspekt ved lederrollen det er tatt hensyn til er utsendelsestidspunktet. Jeg har unngått å sende ut epost mandager og fredager, samt epostene ble sendt ut kl. 12:00. Dette har jeg bevisst gjennomført av to hovedgrunner. Å sende ut mail som generer arbeid for den enkelte leder i forbindelse med første eller siste dagen i uken kan erfaringsmessig fremstå som ugunstig da en undersøkelse som dette raskt kan prioriteres bort til fordel for arbeidsoppgaver som har meldt seg i løpet av helgen. I motsatt ende av uken tillater jeg meg å tillegge ledere egenskapen å *spille seg selv gode* gjennom å avslutte prosjekter og oppgaver før helgen. Ved å sende ut epost omlag midt på dagen kan det spekuleres i en mulighet for at eposten er å regne som fersk på to ulike dager og av den grunn skapes høyere sannsynlighet for besvarelse.

Som tidligere beskrevet under pkt. 4.2 ble ikke 6 avdelingsledere med i utvalget grunnet uavklarte roller som et resultat av omorganisering og regns av den grunn som frafall fra utvalget. Differansen mellom det teoretiske utvalget og det faktiske utvalget utgjør 37 % (64 respondenter). Som vist i tabell 4 foreligger det små variasjoner mellom det teoretiske, praktiske og frafallet i utvalget hva angår alder.

Tabell 4. Utvalget.

Alder	Teoretisk utvalg – alle som har fått tilsendt undersøkelsen	Faktisk utvalg	Frafall utvalg
20-29 år	8,22 %	7,27 %	7,81 %
30-39 år	31,03 %	30,00 %	32,81 %
40-49 år	42,53 %	43,64 %	40,63 %
50 år eller eldre	18,97 %	19,09 %	18,75 %

4.6 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler, samt bidrar til forankring av pålitelighet i forskningen. Jacobsen (2016) skriver at pålitelighet dreier seg om å vurdere forhold som forstyrrer resultatene. Et eksempel på dette kan være utformingen av selve spørreskjemaet. I undersøkelsen er det i tillegg til selvlagede spørsmål brukt allerede validerte spørsmål.

Innenfor hovedtemaene verdier, motivasjon og innovasjon har jeg brukt allerede validerte spørsmål. Jacobsen (2016) beskriver allerede validerte spørsmål som formålstjenlig for å unngå forstyrrelser som ledende og uklare spørsmål. De selvlagede spørsmålene i spørreskjemaet er brukt for å innhente tilleggsopplysninger tilknyttet profesjon, utdanning og Aleris sine organisatoriske verdier for praksis.

Respondentenes kunnskap og interesser vil kunne ha innvirkning på svarenes pålitelighet. Undersøkelsen er gjennomført i egen organisasjon. I undersøkelser av egen organisasjon kan respondenten svare ut ifra et ønske om at resultatene skal være positive eller negative for organisasjonen. For den årsak er det grunn til å vurdere reliabiliteten. Jeg vil inngående se på dette under pkt. 4.9.1 hvor jeg drøfter hvilken betydning kvantitativ metode har i forhold til ivaretagelse av reliabilitet når undersøkelser gjennomføres i egen organisasjon.

Det skal gjennom forskningen sikres anonymitet, ikke bare ved å sikre tilgangen til epost og IP-adresser, men også gjennom kategoriseringer i spørreskjemaet. Jacobsen (2016) beskriver at en total anonymisering ofte er svært utfordrende å ivareta. Allikevel kan man gjennom kategorisering av eksempelvis aldersgrupper bidra til at opplevelsen av, samt anonymitet i større grad ivaretas i det publiserte materialet. Jeg har i denne undersøkelsen valgt å dele inn alder i kategoriene 20-29, 30-39, 40-49 og 50 år eller eldre. Spørsmål om kjønn har jeg ikke valgt å bruke i spørreundersøkelsen. Valgene begrunnes i det teoretiske utvalgets begrensede antall respondenter innen aldersgruppen 20-29 år. Ved å benytte kjønnskategorisering ville jeg her øke muligheten for identifisering av enkeltindivider i betydelig grad og da ikke ivaretatt anonymitet.

Jacobsen (2016) skriver at koding og innlegging av data tidligere kunne påvirke reliabiliteten. Denne mulige forstyrrende faktoren ser med de nye dataprogrammene ut til, om ikke å være fraværende så redusert til et minimum av feilmargin. Jeg har som beskrevet tidligere sendt ut et web-basert spørreskjema. Når dataene skulle analyseres var utfordringer som å benytte riktig analyse tilknyttet denne type undersøkelse en viktig faktor. Jacobsen (2016) skriver at

fallgruven tilknyttet analysen ofte kan innebære mangel på kunnskap om analyseteknikker. Forfatteren eksemplifiserer dette ved å fremheve at mange analyser stopper opp ved univariat eller bivariat analyse. Dette kan øke faren for å miste interessante sammenhenger eller forholdet årsak/virkning mellom to variabler. Jeg har gjennom konkretisering av forskningsspørsmålene kunne belyse hvilke variabler som skal analyseres, samt med hvilken metode. Som analyseverktøy for resultatene vil jeg benytte analyseprogrammet SPSS. Programvaren er kompatibel med Questback og vil derfor bidra til en sikker overføring av dataene (Johannesen, Tufte og Kristoffersen, 2017).

4.7 Validitet

Validitet omhandler forholdet mellom det som skal undersøkes og det man har til hensikt å undersøke. Forstått som hvordan sikres det at undersøkelsen blir gyldig og pålitelig. Everett og Furseth (2012) beskriver validitet i forskning som spesielt viktig og begrunner dette i at forskeren kan ha utelatt viktige data gjennom å være selektiv i datainnsamlingen. Johannesen, Kristoffersen og Tufte (2016) deler inn validitet i intern og ekstern. Forfatterne skriver at intern validitet omhandler begrepenes samsvar med operasjonaliseringen/målingen av data. I denne undersøkelsen sikres validitet gjennom informasjon og åpenhet. Jeg har innhentet godkjenning til gjennomføring av undersøkelse i egen organisasjon (vedlegg 4). Alle regionledere er gitt informasjon om undersøkelsen parallelt med forespørselen om bistand til å samle inn korrekte navnelister og epostadresser. Respondentene er innledningsvis i spørreskjemaet gitt informasjon om undersøkelsen, samt at undersøkelsen er gjennomgått og godkjent av NSD (vedlegg 2).

Innhenting av deltakerlister kunne vært gjennomført på flere måter. Arbeidet startet gjennom dialog med HR-avdelingen som ga meg tilgang til alle førstelinjeledere som var registret ved siste medarbeiderundersøkelse. Medarbeiderundersøkelsen som listen var tilknyttet ble gjennomført for omlag syv måneder siden og var da ikke å regne som valid. Jeg besluttet da grunnet fare for feil på deltakerlisten å samle inn korrekte data ved å gjøre som beskrevet under pkt. 4.2, å ta direkte kontakt med hver enkelt regionsdirektør og enhetsleder. Jeg vurderte dette som viktig med tanke på å begrense faren for feil og utelukke dette elementet i frafallsanalysen.

Tidligere validerte spørsmål i spørreskjemaet:

- Verdier: Spørsmålsbolk 6 (Devold, 2011). Spørsmålsbolk 8 (Løvaas, 2012).
- Indre og ytre motivasjon: Spørsmålsbolk 7 (Gagnè, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van den Broeck, Aspeli, et. al., 2015).
- Innovasjon: Spørsmålsbolk 11 (Matthiesen et.al., 2013).

Ikke validerte (egenlagde) spørsmål:

- Verdier: spørsmål 8, 9, 10 og 13: Følgende 11 verdier under spørsmålsbolk 8 er ikke en del av Løvaas, (2012): Profesjonelle, Omtenksomme, engasjerte, nytenkende, barmhjertighet, omsorg, respekt, annerkjennelse, tillitt, rettferdig og redelighet.

De selvlagde spørsmålene om verdier under spørsmålsbolk 8 er Aleris sine verdier for praksis: Profesjonelle, omtenksomme, nytenkerne og engasjerte. Profesjonsverdier for sykepleiere er: Barmhjertighet, omsorg og respekt (Norsk sykepleierforbund, 2011). Verdigrunnet for yrkesutførelsen for barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsvitere er: Annerkjennelse, tillitt, redelighet og rettferdighet (Fellesorganisasjonen, 2015).

Studiens eksterne validitet omhandler generalisering. Populasjonen er 174 ledere førstelinjeledere og utvalget i undersøkelsen er hele populasjonen. Studien har en svarprosent på 64 % (110 respondenter) og beskrives av Jacobsen (2016) som høy å regne. Mulighet for generalisering til populasjon vil avhenge av om frafallet kan anses å være tilfeldig, og ikke systematisk. Standardavvikene rundt 1 indikerer en tilstrekkelig variasjon i svarene (tabell 7). I tillegg fremkommer en likhet i alder mellom faktisk utvalg, teoretisk utvalg og frafall (tabell 4).

4.8 Metoderefleksjon

I valget av metodisk tilnærming erfarte jeg ofte at et valg legger føringer for eller begrenser et annet. Kvantitativ tilnærming som metode kan bidra til å kartlegge og gi mulig generalisering, men parallelt begrenser metoden belysning av årsaksforhold. I denne undersøkelsen belyses det i hvilken grad et element påvirkes av et annet: to testende problemstillinger hvor jeg ønsker å gå i bredden fremfor i dybden. Jacobsen (2016) skriver at problemstillinger av slik type ofte generer en kvantitativ tilnærming.

På den andre siden ville det å ha valgt en kvalitativ tilnærming gitt en betydelig dypere forståelse av sammenhengen mellom verdier, motivasjon og innovasjon. I tillegg til en mer dyptgående utforskning av hvorfor og- eller hvordan eksempelvis lederens verdier påvirker verdiene i praksis. Jacobsen (2016) skriver at kvalitativ tilnærming gir resultater som er vanskelig å generalisere, men som igjen gir en mer dyptgående kunnskap om organisasjonen som undersøkes.

Samsvarigheten mellom to variabler angir styrken på korrelasjonen. Et korrelasjonsmål som er mye anvendt er Persons produktmomentkorrelasjon. Korrelasjonsmålet omtales ofte som Persons r og angir styrken og type lineær sammenhengen mellom variablene. Typen angir om samvariasjonen er positiv, negativ eller fraværende. Samsvarsvariasjonen angis med en verdivariabel fra -1 til 1. Johannesen et.al (2016) beskriver ingen absolutter på hva som er å anse som en høy korrelasjon. Imidlertid vier forfatterne fokus på at sammenhengen mellom hva som undersøkes har betydning på hvor høy korrelasjon som kan forventes.

Som utgangspunkt for klassifisering av korrelasjonsgraden velger jeg å benytte Cohen og Holliday (1982) sin klassifisering (tabell 5). Som eksempel vil en korrelasjonen ved å benytte Cohen og Holliday (1982) betegnes som svak med en skår på .280. Til sammenlikning er det interessant å se på Jacobsen (2016) som trekker frem utfordringen med å sette et absolutt grensesnitt i graderingen, men skiller på natur og samfunnsvitenskapen. Jacobsen (2016) skriver at man innenfor samfunnsvitenskapene ikke kan ha de samme strenge krav som i naturvitenskapen. Grunnet dette forklarer forfatteren å ha sammenheng med utfordringen med å finne de samme lovmessige tilknytningene innen samfunnsvitenskapen.

Ved å bruke eksemplet hvor Persons r mellom to variabler er .280 klassifiseres korrelasjonene som svake både ved å støtte seg til Cohen og Holliday (1982) og Jacobsen (2016). Om korrelasjonen hadde steget til .300 ville det vært en definert forskjell mellom Cohen og

Holliday (1982) og Jacobsen (2016). Jacobsen (2016) klassifiserer en Persons r på .300 som middels og Cohen og Holliday (1982) fremdeles som svak. Jeg ønsker å bemerke nettopp dette grunnet dets betydning for presentasjonen og forståelsen av resultatene. Som beskrevet tidlige forankrer jeg presentasjonen og drøftingen av funnene i Cohen og Holliday (1982) sin klassifisering.

Tabell 5. Korrelasjonens styrke.

Cohen og Holliday (1982)		Jacobsen (2016)	
Verdi	Styrke	Verdi	Styrke
0-0.19	Veldig svak	Under 0.3	Svak
0.2-0.39	Svak	0.3-0.50	middels
0.4-0.69	Moderat	Over 0.5	Sterk
0.7-0.89	Høy		
0.9-1	Meget høy		

4.9 Forskningsetikk

Forskning generer en rekke etiske utfordringer. Jacobsen (2016) skriver at man gjennom ivaretagelse av de etiske utfordringene sikrer tillitt til forskningen. Jeg har ivaretatt det forskningsetiske ved å gjennomføre en meldeplikttest hos NSD. Resultatet av testen viste at det i undersøkelsen skal registreres personopplysninger og genererte derfor en meldeplikt til NSD. Respondenten er innledningsvis i undersøkelsen gitt informasjon om at undersøkelsen er frivillig, hva deltagelse i undersøkelsen innebærer, samt hva undersøkelsen skal tjene. Her fremkommer også at anonymitet ivaretas ved å benytte dataprogrammer som ikke tar vare på epost og IP-adresser, samt at deltagelse på undersøkelsen er en bekreftelse på samtykke.

Undersøkelsen kan avdekke informasjon om førstelinjelederes verdier som nødvendigvis ikke er positive for organisasjonen. Identifisering av en slik karakter ser på jeg som både umulig å forutse og forhindre. Johannesen, Kristoffersen og Tufte (2016) skriver at det i et forskningsetisk perspektiv vil være forventet å generere funn av en ikke ideell karakter sett fra organisasjonens ståsted. Jeg ser på funn av denne type som bidragsyter til å skape endring og vekst i organisasjonen.

4.9.1 Forskning på egen organisasjon

Å undersøke egen organisasjon generer flere forskningsetiske holdepunkter. Allikevel foreligger ingen klare holdepunkter vektet til fordel for, eller imot å gjennomføre undersøke i egen organisasjon. Jacobsen (2016) fremhever på den ene siden fordeler som førstehåndskunnskap, tilgang til informasjon og kjennskap til organisasjonens historie. På den andre siden fremheves forutinntatthet gjennom holdninger som uskrevne regler om hvordan ting er i organisasjonen, samt forskerrollen versus kollega. I tillegg kan det å undersøke egen organisasjon genere sensur av informasjon som fremstår som lite formålstjenlig for organisasjonen. Om det må trekkes frem absolutter skriver forfatteren at man bør være forsiktig med å undersøke egen organisasjon om man har til hensikt å bevise at noe er galt og- eller om undersøkelsen er bestilt av organisasjonen.

Overnevnte forhold kan bidra til en betydelig reduksjon av studiens verdi. Ved å velge en kvantitativ tilnærming til undersøkelsen ønsker jeg å bidra til å begrense de etiske utfordringene som kan oppstå ved subjektiv tolkning av data. Til tross for bruk av kvantitativ tilnærming til undersøkelsen erfarte jeg at reliabiliteten prøves. I utvalget er det 9 ledere som har undertegnede som nærmeste leder. Spørsmålsbolk 7 om motivasjon kan ha innvirkning på reliabiliteten. Her ønsker jeg spesielt å trekke frem spørsmålene omhandlende ekstern regulering og introjisert regulering.

Proessen med å få godkjenning til gjennomføring undersøkelse i egen organisasjon har blitt gjennomført gjennom dialog og skriftlig henvendelse. Proessen ble startet med en muntlig hevendelse med ønske om å utforsket muligheten og holdningen lederskapet hadde til undersøkelser av denne typen. Videre sendte jeg en skriftlig henvendelse til regiondirektør Svein Arne Rosland hvor jeg beskrev undersøkelsen og ba om tiltalelse til å gjennomføre undersøkelsen i egen organisasjon (vedlegg 3). Tilbakemeldingene har vært positive og skapt engasjement og et betydelig verdifokus i organisasjonen. Engasjementet har også skapt en forventning om at undersøkelsen vil belyse forbedrings- og satsningsområder.

5 Presentasjon av resultater

Resultatkapitlet har til hensikt å presentere empirien. Her forstått som funnene som fremgår av undersøkelsen. Til grunn for undersøkelsen ligger problemstillingene: *I hvilken grad er det samsvar mellom lederens verdier og deres persepsjon av organisasjonens verdier og verdienes uttrykk i praksis?* og *I hvilken grad er det sammenheng mellom verdier, motivasjon og innovasjon?*

Det empiriske materialet er hentet inn ved hjelp av spørreskjema sendt ut via det web-baserte programmet Questback. Jeg har etablert statistisk tallbaserte berginger gjennom overføring av datamaterialet fra Questback til programmet SPSS. Innledningsvis i kapitlet velger jeg å oppsummere spørsmålene og gi en skjematisk og skriftlig gjennomgang av bakgrunnsinformasjonen til lederne. Videre vil jeg dele presentasjonen av funnene inn ved å redegjøre for funn tilknyttet hvert av forskningsspørsmålene. Resultatene fra undersøkelsen blir belyst gjennom visualisering i tabeller og gjennom tekst. Analysen av data fra undersøkelsen fremstilles gjennom tekst og frekvenstabeller tilknyttet problemstilling 1, og gjennom tekst og korrelasjonstabeller tilknyttet problemstilling 2.

5.1 Bakgrunnsinformasjon

Undersøkelsen hadde et totalomfang på 13 spørsmålsbolker som tilsammen utgjør 68 enkeltspørsmål. $N = 88-110$, hvor $N = 110$ kun er representert på spørsmålet om alder. Tabell 7 viser et variabelt standardavvik. Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016) beskriver det interessante ved standardavvik å være hvorvidt svarene klumper seg rundt gjennomsnittet eller om det foreligger stor spredning i svarene. Et eksempel på spredning i svarene fra denne undersøkelsen er kontrollert motivasjon som har et standardavvik på 1,09. Avviket bekreftes av minste og maksimale skåring på kontrollert motivasjon på henholdsvis 1 og 6.

Bakgrunnsinformasjonen til lederne i Aleris Omsorg presenteres i tabell 6. Fordelingen i svarene beskriver gjennomsnittslederen i det faktiske utvalget å være mellom 40-49 år, ha 4-6 år universitet/høyskoleutdanning og inntil 3 års ledererfaring. Profesjonsfordelingen har en variasjon, men fordelt med et en klar fordel mot *Annet*. Det bør imidlertid vies fokus at svarene viser at omlag 50 % av utvalget representerer profesjoner innen de helsefaglige utdanningene helsefagarbeider, sykepleier og vernepleier. Det forlegger en variasjon i

gjennomført lederutdanning. Funnene viser at omlag 64 % av lederne har lederutdanning fra internt lederutviklingsprogram eller høyere nivå.

Tabell 6. Bakgrunnsinformasjon om utvalget.		Prosent-fordeling	N
Alder	20-29 år	7.3	110
	30-39 år	30.0	
	40-49 år	43.6	
	50 år eller eldre	19.1	
Profesjon	Helsefagarbeider	6.4	109
	Sosionom	11.0	
	Sykepleier	23.9	
	Vernepleier	18.35	
	Annet	40.4	
Utdanningsnivå	Videregående skole	6.5	108
	3 år høyskole	32.4	
	4-6 år universitet/høyskole	50.9	
	Mer enn 6 år universitet/høyskole	10.2	
Lederutdanning	Ingen lederutdanning	35.8	109
	Gjennomført internt lederutviklingsprogram	25.7	
	Lederutdanning under 60 stp.	17.4	
	Lederutdanning 60 stp. eller mer	21.1	
Ledererfaring	Inntil 3 år	53.0	100
	3-6 år	13.0	
	6 år eller mer	34.0	

Tabell 7. Oppsummering av resultater.	N	Standardavvik	Gjennomsnitt	Chronbach Alpha
Verdier (Devold, 2011)	109	.48	4.39	.771
Autonom motivasjon (Gagnè, Forest et. al., 2015):	107-109	.67	6.04	.795
Kontrollert motivasjon (Gagnè Forest et. al., 2015)	107-109	1.09	3.69	.862
Verdier (Løvaas, 2012)	105-109	.51	6.01	.900
Verdier (Selvlaget)	105-109	.53	6.37	.850
Verdier (Selvlaget)	108-109	.65	6.42	.812
Verdier (Selvlaget)	107-109	.80	5.84	.779
Innovasjon (Matthiesen et.al., 2013)	108-109	.63	3.6	.843
Verdier (Selvlaget)	90-93	-	-	-
Verdier (Selvlaget)	88	-	-	-

5.2 Forskningsspørsmål 1. Hvilke verdier fremstår som viktige for førstelinjelederne?

I undersøkelsen svarte lederne på Løvaas (2012) sin undersøkelse (tabell 8), samt Aleris sine organisatoriske verdier for praksis og profesjonsverdier (tabell 10). Respondentene ble bedt om å rangere verdiene etter hvor viktig de var for lederen i arbeidslivet. Det ble i forkant av spørsmålene presisert at den jobben lederen i dag har ikke alene skal ligge til grunn for vurderingen, men arbeidslivet i sin helhet. Verdiene vil i det følgende også bli omtalt som arbeidsverdier.

Formålet med avklaring av verdienes viktighet for lederne har et tosidig perspektiv. På den ene siden skal lederens verdier settes inn i Falkenberg (2006) sin inndeling av verdier i grupper/klynger. På den andre siden skal verdiene plasseres i Cameron og Quinn (2014) Competing Values Framework. Verdiplasseringen skal bidra til synliggjøring av ledernes

verdiorientering. Den sist beskrevne vil belyses under punkt 5.3. Det andre perspektivet er å kunne plassere førstelinjelederen i Aleris Omsorg inn i en kontekst utenfor Aleris. Plasseringen av førstelinjelederne i en kontekst utenfor Aleris vil gjøres gjennom sammenlikne resultatene fra denne undersøkelsen med resultatene fra undersøkelsen til Løvaas (2012).

Tabell 8. Arbeidsverdier og verdiorientering. N=107-109.

Verdiorientering	Verdi	Spørsmålsformulering	Gjennomsnitt
Klan	Sosial likhet	Oppfatte andre som likeverdige.	6.32
	Åpenhet	Være åpen, likefrem og ærlig ovenfor andre.	6.36
	Integritet	Være oppriktige og følge etiske normer.	6.37
	Stor takhøyde	Ha andre meninger og oppleve at ens synspunkter blir akseptert.	6.13
	Humor	Spøke, le og være lett til sinns.	6.16
	Omtanke	Være hensynsfull og vise omtanke og vennlighet.	6.42
	Samarbeidsevne	Samarbeide godt med andre.	6.64
	Høflighet	Være høflig å vise respekt for andre.	6.63
	Tilgivelse	Kunne tilgi og vise forståelse for at feiltrinn kan forekomme.	6.23
	Rettferdighet	Være rettferdig og gi anerkjennelse.	6.50
Adhokrati	Tilpassingsevne	Være endringsvilling ovenfor nye utfordringer.	6.28
	Selvstendighet	Opptre selvstendig med stor grad av frihet.	6.15
	Utforskingstrang	Være villig til å prøve og feile for å løse et problem.	5.69
	Kreativitet	Tenke i nye baner og anvende nye metoder.	6.04
	Utviklingsevne	Oppnå personlig vekst gjennom læring og utvikling.	6.20
Hierarki	Korrekthet	Vise respekt for etikette og tradisjon.	5.32
	Logisk sans	Tenke rasjonelt og legge fakta til grunn.	5.93
	Lojalitet	Være lojal mot beslutninger og følge spilleregler.	6.53
	Sparsommelighet	Være økonomisk og forsiktig med penger.	5.19
	Orden	Holde orden på ting rundt seg.	5.82
	Forsiktighet	Opptre varsomt og ikke ta sjanser.	3.75
Marked	Initiativ	Gripe muligheter og ta ansvar uten å nøle.	5.99
	Arbeidssomhet	Jobbe iherdig og fokusert mot mål.	6.04
	Pågåenhet	Være pågående med hensyn til måloppnåelse.	5.65

Som vist i tabell 8 foreligger et jevnt høyt skår og av tabell 7 under pkt. 5.1 fremgår arbeidsverdiene å ha et gjennomsnitt på 6.01. Går man nærmere inn på skåringene ser det ut til å fremkomme en tendens til system. Når verdiene settes inn i verdigrupperingen til Falkenberg (2006) fremgår en klar sammenheng mellom skårene og verdigrupperingene. Som vist i tabell 9b scorer lederne i undersøkelsen høyest på verdier tilhørende *normer for samarbeid og ansvarlighet*. I resultatene fremgår det at av de fem høyest skårede verdiene tilhører 3 gruppen *normer for samarbeid og ansvarlighet*. Standardavviket er .48 og viser derfor et lavt avvik fra gjennomsnittet. Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016) beskriver

standardavvikets interessante side å ha til hensikt å avdekke i hvilken grad grupper avviker fra gjennomsnittet.

Tabell 9a. Plassering av arbeidsverdier i verdigrupper (Falkenberg, 2006).

Økonomiske verdier	Sparsommelighet.
Moralske verdier og dyder	Forsiktighet, høflighet, rettferdighet, sosial likhet, integritet, respekt, tillitt, anerkjennelse og redelighet.
Normer for samarbeid og ansvarlighet	Samarbeidsevne, omtensksomme, selvstendighet, stor takhøyde, omtanke, utviklingsevne, tilgivelse, åpenhet, lojalitet, omsorgsfull, barmhjertighet og rettferdighet.
Normer for profesjonsutøvelse	Kreativitet, nytenkende, engasjerte, tilpasningsevne, profesjonelle, pågåenhet, arbeidsomhet, utforskingstrang, korrekthet, orden, initiativ og logisk sans.
Andre normer og verdier	Humor.

Tabell 9b. Falkenberg (2006) verdigrupper.

	Gjennomsnitt	Standardavvik
Økonomiske verdier	5.90	1.22
Moralske verdier og dyder	6.12	.53
Normer for samarbeid og ansvarlighet	6.34	.48
Normer for profesjonsutøvelse	5.99	.60
Andre normer og verdier	6.16	.89

Aleris sine organisatoriske verdier, samt profesjonsverdier ble rangert på samme måte som spørsmålene fra Løvaas (2012). Spørsmålene hadde til hensikt å tjene flere formål. På den ene siden ønsket jeg å undersøke om det foreligger tendenser eller systematisk rangering til fordel for profesjonsverdier av profesjonsarbeiderne sykepleier og vernepleier. På den andre siden ønsket jeg å kartlegge respondentens verdiorientering i forhold til Aleris sine organisatoriske verdier. Det sist beskrevne vil bli presentert under pkt. 5.3.

Resultatene i tabell 10 viser samme jevnt høye tendens som arbeidsverdiene fra Løvaas (2012). De organisatoriske verdiene for praksis skåres i gjennomsnitt over 6.0 og rangeres som vist i tabell 10 i hierarkisk rekkefølge med verdien profesjonell med høyeste gjennomsnittsverdi. Standardavviket på de organisatoriske verdiene har en variasjon mellom .57 – 1.0. Resultatene viser at verdien profesjonell hadde det laveste standardavviket, men høyest gjennomsnittskår. Samtidig fremgår det at verdien nytenkende hadde det laveste gjennomsnittskåret, men det høyeste standardavviket med 1.0.

Tabell 10. Organisatoriske og profesjonsverdier.

	Gjennomsnitt	Standardavvik
Organisatoriske verdier		
Profesjonelle	6.66	.57
Engasjerte	6.35	.80
Omtenksomme	6.28	.77
Nytenkende	6.14	1.0
Profesjonsverdier		
Barmhjertighet	6.11	.99
Omsorgsfull	6.61	.72
Respekt	6.37	.80
Annerkjennelse	6.35	.92
Tillitt	6.06	1.09
Rettferdighet	6.50	.70
Redelighet	6.62	.61

I spørsmålsbolk 12 i undersøkelsen ble lederne bedt om å rangere de organisatoriske verdiene etter hvor viktig de er for den enkelte leder. Verdiene ble rangert på en skala hvor 1 = høyest rangert og 4 = lavest rangert.

Resultatene av rangeringen er fremvist i tabell 11. Prosentandelene er ikke justert slik at de samsvarer med en total på 100 %, men viser prosent ut ifra hvor stor prosentandel av lederne som rangerte den enkelte verdien høyest. Det manglende samsvaret med en total på 100 % skyldes variabel N. Som tabell 11 viser rangerer flest ledere verdien profesjonell som den viktigste av de organisatoriske verdiene for praksis. Videre fremgår det at kun 5.5 % av lederne vurderte verdien nytenkende som viktigst. Når Aleris sine organisatoriske verdier tabell 10 og tabell 11 sammenliknes fremgår en lik tendens mellom høyeste og laveste gjennomsnittsskår i tabell 10 og høyest og lavest prosentandel i tabell 11. Resultat viser en tydelig tendens i retning av at verdiene omtenksom og profesjonell tilsammen rangeres som den viktigste verdien for omlag 80 % av lederne.

Tabell 11. Verdienes viktighet for lederne.

	Rangert som viktigst
Profesjonell	41.8 %
Omtenksom	37.8 %
Engasjerte	20.4 %
Nytenkende	5.5 %

I undersøkelsen søkes svar på sammenhengen mellom lederes profesjon og verdier.

Profesjonsverdiene som ligger til grunn er hentet fra de sykepleieetiske retningslinjer (Norsk sykepleierforbund, 2011) og verdigrunnlaget for yrkesutførelsen for barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsvitere (Fellesorganisasjonen, 2015). I tabell 12 vises gjennomsnittsverdien for profesjonsarbeiderne sykepleier og vernepleier.

Funnene viser en høy gjennomsnittsskåring, men at ledere som representerer sykepleieprofesjonen skårer .27 høyere enn ledere tilknyttet profesjonen vernepleier. Samme

tendens fremgår i forhold til Aleris sine verdier. Her skårer ledere med sykepleiebakgrunn .41 høyere enn de med bakgrunn som vernepleier.

Tabell 12. Profesjoner og verdier.

	Sykepleier	Standardavvik	Vernepleier	Standardavvik
Verdier Aleris	6.59	.50	6.18	.68
Profesjonsverdier	6.58	.48	6.31	.65

Resultatene er oppgitt i gjennomsnittsverdi.

5.3 Forskningsspørsmål 2. Hva slags verdiorientering har lederne?

Arbeidsverdier (Løvaas, 2012) ligger til grunn for ledernes verdiorientering. Arbeidsverdiene er plassert i Competing Values Framework (Cameron og Quinn, 2014). Plasseringen er basert på Askeland (2016) og fremgår av tabell 8. Resultatene fremvist i tabell 13 viser et variabelt gjennomsnitt hvor *hierarki* har laveste gjennomsnittsskår 5.42 og *klan* har høyeste gjennomsnittsskår med 6.37. Standardavviket har en spredning fra .52 til .79 hvor *klan* har det laveste standardavviket og markert det høyeste.

Tabell 13. Verdiorientering.

	Gjennomsnitt	Standardavvik
Klan	6.37	.52
Adhokrati	6.07	.60
Markert	5.89	.79
Hierarki	5.42	.74

5.4 Forskningsspørsmål 3. I hvilken grad er det samsvar mellom lederens verdier og lederes persepsjon av organisasjonens verdier?

Forskningsspørsmål 3 skal belyse samsvaret mellom ledernes verdier og lederes persepsjon av de organisatoriske verdiene. I spørsmålsbolk 8 i undersøkelsen svares verdienes viktighet for den enkelte leder ut. Som beskrevet under pkt. 5.2 har lederens verdier en klar tendens i skåringen i retning av jevnt høye skår. Standardavviket har en variasjon mellom .57 – 1.0. I tillegg viser resultatene at verdien profesjonell har høyest gjennomsnitt og lavest standardavviket (tabell 14). Verdien nytenkende har det laveste gjennomsnittsskåret og det høyeste standardavviket av de fire verdiene (tabell 14). De organisatoriske verdiene i undersøkelsen svares ut av lederen i spørsmålsbolk 9. Lederne ble her bedt om å svare på hvor viktig de oppfattet de organisatoriske verdiene for deres avdeling/enhet. Det foreligger her samme tendens som ved verdienes viktighet for den enkelte leder: jevn høy skår med variasjon i standardavviket mellom .73 og .93. Verdien profesjonell skåres høyest og innovasjon lavest og med det høyeste standardavviket. Lederne rapporterte kun med unntak av verdien profesjonell, verdienes viktighet høyest for enheten/avdelingen sammenliknet med

verdiene viktighet for hver enkelt leder. Svarene gir holdepunkt for at det kun med små marginer er samsvar mellom lederes verdier og lederes persepsjon av organisasjonens verdier i deres enhet/avdeling.

	Hvor viktig oppfatter du at disse verdiene er for din enhet/avdeling?	Standardavvik	Verdiens viktighet for deg.	Standardavvik
Omtenksomme	6.48	.73	6.28	.77
Profesjonelle	6.52	.81	6.66	.57
Engasjerte	6.47	.76	6.35	.80
Nytenkende	6.21	.93	6.14	1.0

Tabell 14. Verdier.

Tallene er oppgitt i gjennomsnittsverdi.

5.5 Forskningsspørsmål 4. I hvilken grad mener ledere at verdier kommer til uttrykk i den praktiske utøvelsen?

I spørsmålsbolk 10 i undersøkelsen ble lederne bedt om å rangere de organisatoriske verdiene ut fra i hvilken grad verdiene kommer til uttrykk i praksis i deres enhet/avdeling (tabell 15). Verdiene ble rangert på en skala fra 1-7 hvor 1 i svært liten grad og 7 i svært stor grad. N= 107-109 og Chronbachs alfa er .779. Det foreligger ingen variasjon i skåringen av verdiene omtenksomme, profesjonelle og engasjerte da de har samme gjennomsnittsskår 5.97. Verdien nytenkende skåres lavest med et gjennomsnitt på 5.48. Standardavviket viser generelt stor spredning, men verdien nytenkende skiller seg ut med over .2 høyere spredning enn de 3 andre verdiene. Svarene gir holdepunkt for at lederne i stor grad mener at verdiene kommer til uttrykk i den praktiske utøvelsen.

	Gjennomsnitt	Standardavvik
Omtenksomme	5.97	.91
Profesjonelle	5.97	1.00
Engasjerte	5.97	1.00
Nytenkende	5.48	1.29

Tabell 15. Verdiens uttrykk i praksis.

5.6 Forskningsspørsmål 5. I hvilken grad har profesjon og utdanning betydning for viktigheten av verdier for lederen?

Bakgrunnsinformasjonen om utvalget (tabell 6) viser informasjon om alder, profesjon, utdanningsnivå, lederutdanning og ledererfaring. Forskningsspørsmål 5 har til hensikt å belyse betydningen av profesjon og utdanningsnivå sett i sammenheng med verdiene viktighet for lederen.

Utvalget representeres av profesjonene helsefagarbeider (n=7), sosionom (n=12), sykepleier (n=25-26) og vernepleier (n=18-20). I tillegg hadde respondentene muligheten til å svare *Annet* (n=40-44). Annet er ikke tatt med i besvarelsen av forskningsspørsmålet da det ikke lar seg gjøre å spesifisere hvilken bakgrunn og eventuell annen profesjon respondenten har. For den grunn vurder jeg *Annet* å ha liten verdi tilknyttet dette forskningsspørsmålet.

Utdanningsnivået er i undersøkelsen delt inn i nivåene videregående skole, 3 år høyskole, 4-6 år universitet/høyskole og mer enn 6 år universitet/høyskole. Når sammenhengen mellom utdanningsnivå og verdier er undersøkt er utdanningsnivåene plassert på to nivåer, 3 år høyskole eller lavere (n=40-42) og 4 år universitet/høyskole eller mer (n=62-66).

Verdiene som ligger til grunn for resultatene er spørsmålsbolk 8 som inkluderer arbeidsverdier Løvaas (2012), Aleris sine organisatoriske verdier og profesjonsverdier. Verdiene er satt inn i Falkenberg (2006) sin verdigruppering (tabell 9a). Resultatene er todelt, fordelt på profesjon og utdanningsnivå. Tabell 16 viser tendens til at profesjon har betydning for hvilke verdier lederen angir som viktige. For utdanningsnivå foreligger det også en tendens i retning av verdienes viktighet for lederen, men ikke i like stor grad som for profesjonene. I det følgende vil jeg belyse tendenser ved individuell gjennomgang av verdigruppene.

Økonomiske verdier viser tendens til å ha større betydning for profesjonene helsefagarbeider og sosionom. Det fremgår en differanse på .27 - .50 fra sykepleier og vernepleier til helsefagarbeider og sosionom. Utdanningsnivå viser en tendens i retning av lederne med 4 år universitet/høyskole eller mer. Denne gruppen skårer .25 høyere på verdigruppen. *Moralske verdier og dyder* viser tendens mot helsefagarbeider og sykepleierprofesjonene med en differanse fra .25 til .30 til sosionom og vernepleier. I verdigruppen skårer 4 år universitet/høyskole eller mer .21 høyere enn 3 år høyskole eller lavere.

Normer for samarbeid og ansvarlighet har en tendens mot profesjonen sykepleier. Differansen er fra .15 til .24 til de tre andre profesjonene. Utdanningsnivået viser at ledere med 4 år universitet/høyskole eller mer skårer .11 høyere enn ledere med 3 år høyskole eller lavere.

Normer for profesjonsutøvelse har en tendens mot profesjonen sykepleier hvor differansen er fra .20 til .43 til de tre andre profesjonene. Det er liten tendens til differanse mellom utdanningsnivåene da det skiller .03 mellom de to nivåene.

Den siste av verdigruppene *andre normer og verdier* har en tendens til fordel for profesjonene helsefagarbeider og sykepleier hvor den individuelle skilnaden er .02, men en differanse fra sosionom og vernepleier på .21 til .39. Utdanningsnivåene har en intern differanse på .17 i favør 3 år høyskole eller lavere.

Oppsummerte vil jeg trekke frem de mest sentrale tendensene i tabell 16 å være ledere med profesjonen sykepleier. Denne gruppen har høy skår på alle verdigruppene, men i tillegg høyeste skår på verdigruppene *moralske verdier og dyder, normer for samarbeid og ansvarlighet* og *normer for profesjonsutøvelse*. Av resultatene fremgår også at ledere med vernepleierutdanning er den av profesjonene som skåre de to verdigrupperingene som til sammen rommer all profesjonsverdiene høyest (tabell 16 og 25). I tillegg er det interessant å vise til samme tendens innenfor utdanningsnivåene hvor ledere med 4 år universitet/høyskole eller mer rangerer verdigrupperingene *moralske verdier og dyder* og *normer for samarbeid og ansvarlighet* som viktige.

	Helsefag- arbeider	Sosionom	Sykepleier	Vernepleier	3 år høyskole eller lavere	4 år universitet/høyskole eller mer
Økonomiske verdier	5.43	5.50	5.16	5.00	5.02	5.27
Moralske verdier og dyder	6.19	5.94	6.24	5.95	5.99	6.20
Normer for samarbeid og ansvarlighet	6.31	6.23	6.46	6.22	6.27	6.38
Normer for profesjonsutøvelse	6.05	5.88	6.25	5.82	6.01	5.98
Andre normer og verdier	6.29	6.08	6.27	5.90	6.26	6.09

Resultatene er oppgitt i gjennomsnittsverdi.

5.7 Forsknings spørsmål 6. Hvordan er sammenhengen verdibevisthet og motivasjon?

Johannesen, Tufte og Kristoffersen (2016) beskriver målet med korrelasjon å angi graden av sammenheng mellom to variabler. I tabell 17 vises en positiv korrelasjon mellom verdibevisthet og autonom motivasjon. Korrelasjonene er signifikant på 0.01 nivå.

Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016) skriver at signifikantnivå på 0.01 indikerer en risiko på mindre en 1% for å ta feil. I korrelasjonstabellen fremgår en positive sammenhengen mellom autonom motivasjon og verdibevisthet med en Persons r .290. Plasserer vi korrelasjonsverdien inn i Cohen og Holliday (1982) skalering av korrelasjonens styrke vil styrken på korrelasjonen være svak (tabell 5).

Av resultatene fremkommer en ikke signifikant svak negativ korrelasjon på -.185 mellom kontrollert motivasjon og verdibevisthet (tabell 17). I følge Cohen og Holliday (1982) er denne korrelasjonen å regne som veldig svak. Jeg finner det til tross for korrelasjonens

manglende styrke interessant at det foreligger en negativ korrelasjon mellom variablene kontrollert motivasjon og verdibevissthet.

Tabell 17. Korrelasjonstabell.

	Gjennomsnitt	Standardavvik	1	2	3
1. Autonom motivasjon	6.4	.67	—		
2. Kontrollert motivasjon	3.69	1.09	.047	—	
3. Verdibevissthet	4.39	.48	.290**	-.185	—

**Korrelasjonen er signifikant på 0.01 nivå.

5.7.1 Hypotese 1. Det er en positiv sammenheng mellom verdibevissthet og autonom motivasjon.

Hypotese 1 støttes ved den positive signifikante korrelasjonen (.290) som fremkommer i tabell 17.

5.8 Forsknings spørsmål 7. Hvordan er sammenhengen mellom verdiorientering og motivasjon?

Forsknings spørsmålet skal besvare hvilke sammenhenger som forelegger mellom verdiorientering og motivasjon. Ledernes verdiorientering forankres i rammeverket til Cameron og Quinn (2014) og plasseringen inn i rammeverket fremgår av tabell 8. Motivasjon besvares av lederen i spørsmålsbolk 7 i undersøkelsen. Tabell 18 viser en positiv korrelasjon mellom autonom motivasjon og de fire verdiorienteringsgruppene. De positive korrelasjonene er signifikante på 0.01 nivå, men har en variasjon i styrke fra svak til moderat (Cohen og Holliday, 1982). Kontrollert motivasjon har både positive og negativ korrelasjon med de fire verdiorienteringsgruppene. Ingen av korrelasjonene er signifikante på 0.05 eller lavere nivå. Marked og autonom motivasjon har den høyeste korrelasjonen med .424 og klassifiseres å være av moderat styrke. Adhokrati er den eneste av de fire verdiorienteringsgruppene som har en negativ korrelasjon til kontrollert motivasjon. Som beskrevet er korrelasjonene med kontrollert motivasjon ikke signifikante på 0.05 eller lavere nivå og av den grunn angis ikke resultatene med samme sikkerhet.

Tabell 18. korrelasjonstabell.

	Gjennomsnitt	Standardavvik	1	2
1. Autonom motivasjon	6.4	.67	—	
2. Kontrollert motivasjon	3.69	1.09	—	—
3. Klan	6.37	.52	.300**	.054
4. Hierarki	5.42	.74	.355**	.163
5. Adhokrati	6.07	.60	.373**	-.050
6. Marked	5.89	.79	.424**	.082

**Korrelasjonen er signifikant på 0.01 nivå.

5.9 Forsknings spørsmål 8. Hvordan er sammenhengen mellom autonom motivasjon, kontrollert motivasjon og innovasjon?

Spørsmålsbolken 11 i undersøkelsen omhandler innovasjon. Svarene ble avgitt på en likert-skala fra 1-5 hvor 1 = helt uenig og 5 = helt enig. Matthiesen et.al. (2013) har delt resultatene inn i grupper. Uenig = svaralternativ 1 og 2 og enig = svaralternativ 4 og 5. Matthiesen et.al. (2013) har valgt å utelate svaralternativ 3. Jeg har i tabell 19 definert svaralternativ 3 for nøytral.

	Uenig	Nøytral	Enig
Tabell 19. Innovasjon.			
Mine underordnede fremmer ideer overfor andre	1.8 %	19.3 %	74.9 %
Mine underordnede viser kreativitet på jobben når anledningen byr seg	0.9 %	17.4 %	81.7 %
Mine underordnede utvikler gode planer for gjennomføring av nye ideer	6.4 %	30.3 %	63.3 %
Mine underordnede har ofte nye og innovative ideer	11.1 %	38.0 %	50.9 %
Mine underordnede foreslår nye måter jobbene kan utføres på	5.5 %	30.3 %	64.2 %

Forsknings spørsmål 8 skal belyse sammenhengen mellom autonom motivasjon, kontrollert motivasjon og innovasjon. Korrelasjonsanalysen i tabell 20 viser en svak positiv korrelasjon mellom variablene innovasjon og autonom motivasjon. Persons r er .258 og signifikant på 0.01 nivå. Sammenhengen mellom innovasjon og kontrollert motivasjon viser en negativ korrelasjon. Persons r er -.156 og klassifiseres som veldig svak (Cohen og Holliday, 1982).

Tabell 20. korrelasjonstabell	Gjennomsnitt	Standardavvik	1	2
1. Autonom motivasjon	6.4	.67	—	
2. Kontrollert motivasjon	3.69	1.09	.047	—
3. Innovasjon	3.6	.63	.258**	-.156

**Korrelasjonen er signifikant på 0.01 nivå

5.9.1 Hypotese 2. Det er en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og innovasjon. Hypotese 2 støttes ved den positive signifikante korrelasjonen (.258) som fremkommer i tabell 20.

5.9.2 Hypotese 3. Det er en negativ sammenheng mellom kontrollert motivasjon og innovasjon.

Hypotese 3 støttes ved den negative korrelasjonen (-.156) som fremkommer i tabell 20.

5.10 Oppsummering av resultater

Gjennomgangen av det empiriske materialet har på den ene siden vist resultater som kan se ut til å bekrefte teorien og forskningen på området. På den andre siden fremgår resultater jeg vurderer som bidrag til fagfeltet.

Førstelinjelederne i Aleris Omsorg skårer høyt på de organisatoriske verdiene til Aleris. Skårene viser et samsvar mellom ledernes, organisasjoners og verdenens uttrykk i praksis. Den organisatoriske verdien nytenkende skåners lavest av førstelinjelederne. Utvalgets profesjonsforankring har vist å ha betydning for lederens skåringer, ikke bare i forhold til profesjonsverdier, men også tilknyttet verdigrupperingen til Falkenberg (2006). Førstelinjelederne i Aleris Omsorg viser en klar tendens i retning av verdiorienteringen *klan* (6.37) med verdiorienteringen *adhokrati* (6.07) på neste plassering av de fire verdiorienteringene til Cameron & Quinn, (2014).

Sammenhenger mellom verdi, motivasjon og organisatorisk handling viser positive og negative korrelasjoner. Som visualisert i figur 2 fremkommer en positive korrelasjoner mellom verdibevissthet, autonom motivasjon og innovasjon. På den andre siden foreligger en negativ korrelasjon mellom verdibevissthet, kontrollert motivasjon og innovasjon. Ledernes skåring av verdier, og sammenhengene danner grunnlaget for den videre diskusjonen i oppgaven.

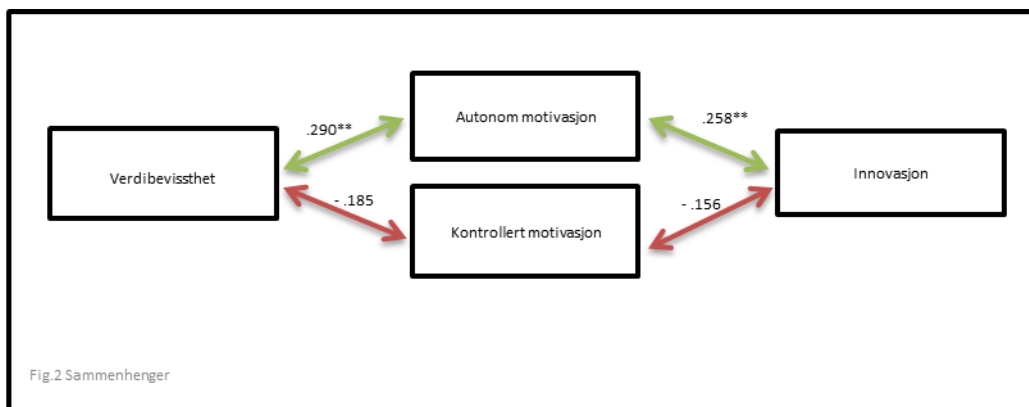


Fig.2. Sammenhenger. Positive korrelasjoner vises med fargen grønn og negative korrelasjoner med fargen rød.

6 Drøfting av resultater

I denne delen av oppgaven skal resultatene fra undersøkelsen drøftes i lys av det teoretiske rammeverket. Jeg vil forklare og drøfte hvordan resultatene kan forstås i sammenheng med tidligere forskning og teori. I tillegg vil erfaring fra egen praksis trekke inn når resultatene skal forstås. Disposisjonen for drøftingen følger den samme oppbyggingen som kapittel 5. *Presentasjon av resultater*. Problemstilling 1 besvares ved å drøfte lederens verdier og verdienes uttrykk i praksis gjennom å besvare forskningsspørsmål 1-5. Problemstilling 2, forskningsspørsmål 6-8 besvares ved å drøfte korrelasjonstendensene mellom verdier, motivasjon og innovasjon som fremkommer av undersøkelsen. I undersøkelsen har jeg i tillegg til egenlagde spørsmål benyttet allerede validerte spørsmål. De validerte spørsmålene danner for denne delen av oppgaven et sammenlikningsgrunnlag mellom tidligere undersøkelser og denne.

6.1 I hvilken grad er det samsvar mellom lederens verdier og deres persepsjon av organisasjonens verdier og verdienes uttrykk i praksis?

Til grunn for denne problemstillingen ligger det jeg erfarer som en av de mest sentrale bidragene til verdier og ledelse. Bernard (1938) var en av de første til å sette verdier i sammenheng med lederskapet og beskrev en av lederens viktigste oppgaver å prege organisasjonen med bestemte verdier. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at samsvaret mellom lederens verdier, organisasjonens verdier og verdienes uttrykk i praksisfeltet er viktige bidrag til forståelsen av lederskap og verdier.

6.1.1 Drøfting av resultater knyttet til forskningsspørsmål 1.

Verdienes viktighet for førstelinjelederne i Aleris Omsorg belyses gjennom arbeidsverdier (Løvaas, 2012), organisatoriske verdier, profesjonsverdier og verdigruppering (Falkenberg, 2006). Arbeidsverdiene har et gjennomsnitt på 6.01 og standardavviket er .51.

Gjennomsnittsverdien og standardavviket gir oss en indikator på at førstelinjelederen i Aleris Omsorg skårer høyt på arbeidsverdiene, samt at spredningen på svarene er begrenset. I tabell 21 har jeg trukket ut de tre verdiene lederne angir å være minst viktige i tillegg til de tre viktigste. Ved sammenlikning av denne undersøkelsen (tabell 21) og undersøkelsen til Løvaas (2012) (tabell 21) fremgår få eller ingen tendenser til forskjell. Den svake forskjellen mellom undersøkelsene gir samme resultat utover de tre lavest og høyest skårede verdiene. Løvaas (2012) beskriver resultatene fra sin undersøkelse å inneholde små variasjoner i

gjennomsnittstallene mellom den diakonale og kommersielle organisasjonen. Som det fremgår av tabell 21 er det små variasjoner mellom de tre organisasjonene. Sammenlikning av undersøkelser gir mulighet til å avdekke om ny forskning gir resultater med tendens i retning av samsvar eller manglende samsvar med tidligere forskning. Det høye samsvaret mellom resultatene fra Løvaas (2012) opplever jeg samlet sett å identifisere et interessant resultat. Samsvaret identifiserer ikke bare en likhet i gjennomsnittsskårene av verdiene med lavest og høyest gjennomsnitt, men alle verdiene (tabell 22).

Tabell 21. Rangering av arbeidsverdier.

Verdi	Aleris Omsorg Kommersiell organisasjon	Verdi	Løvaas (2012) Kommersiell organisasjon	Verdi	Løvaas (2012) Diakonal organisasjon
Samarbeidsevne	6.64	Høflighet	6.65	Samarbeidsevne	6.72
Høflighet	6.63	Samarbeidsevne	6.59	Høflighet	6.72
Lojalitet	6.53	Omtanke	6.48	Omtanke	6.64
Korrekthet	5.32	Sparsommelighet	5.33	Korrekthet	5.04
Sparsommelighet	5.19	Pågåenhet	5.30	Sparsommelighet	4.93
Forsiktighet	3.75	Forsiktighet	4.28	Forsiktighet	4.06

De tre arbeidsverdiene med lavest og høyet gjennomsnitt.

I det følgende vil jeg drøfte hvordan samsvarigheten mellom verdienes viktighet i de tre organisasjonene kan forstås. Løvaas (2012) beskriver resultatene fra sin undersøkelse å ikke ha et vesentlig skille i gjennomsnittstallene mellom den diakonale og kommersielle helseorganisasjonen. Diakonalt fargede verdier som omtanke, sosial likhet, samarbeid, rettferdighet og tilgivelse hadde samsvar i gjennomsnittsskårene. Når denne undersøkelsen legges til viser tabell 22 den samme samsvarigheten mellom de fem verdiene Løvaas (2012) beskriver som diakonalt farget.

Tabell 22. Arbeidsverdier.

Verdi	Spørsmålsformulering	Diakonal organisasjon N= 154-155	Kommersiell organisasjon N=103-106	Aleris Omsorg N=107-109
Tilpassingsevne	Være endringsvilling ovenfor nye utfordringer.	6.36	6.37	6.28
Pågåenhet	Være pågående med hensyn til måloppnåelse.	5.16	5.30	5.65
Selvstendighet	Opptre selvstendig med stor grad av frihet.	5.89	6.07	6.15
Stor takhøyde	Ha andre meninger og oppleve at ens synspunkter blir akseptert.	6.34	6.16	6.13
Forsiktighet	Opptre varsomt og ikke ta sjanser.	4.06	4.28	3.75
Omtanke	Være hensynsfull og vise omtanke og vennlighet.	6.64	6.48	6.42
Samarbeidsevne	Samarbeide godt med andre.	6.72	6.59	6.64
Høflighet	Være høflig å vise respekt for andre.	6.72	6.65	6.63
Kreativitet	Tenke i nye baner og anvende nye metoder.	6.05	6.06	6.04
Utviklingsevne	Oppnå personlig vekst gjennom læring og utvikling.	6.25	6.19	6.20
Arbeidsomhet	Jobbe iherdig og fokusert mot mål.	5.94	6.03	6.04
Sparsommelighet	Være økonomisk og forsiktig med penger.	4.93	5.33	5.19
Utforskingstrang	Være villig til å prøve og feile for å løse et problem.	5.39	5.56	5.69
Rettferdighet	Være rettferdig og gi anerkjennelse.	6.46	6.38	6.50
Tilgivelse	Kunne tilgi og vise forståelse for at feiltrinn kan forekomme.	6.37	6.22	6.23
Korrekthet	Vise respekt for etikette og tradisjon.	5.04	5.54	5.32
Humor	Spøke, le og være lett til sinns.	6.31	6.22	6.16
Initiativ	Gripe muligheter og ta ansvar uten å nøle.	5.90	6.05	5.99
Logisk sans	Tenke rasjonelt og legge fakta til grunn.	6.14	6.07	5.93
Integritet	Være oppriktige og følge etiske normer.	6.34	6.22	6.37
Lojalitet	Være lojal mot beslutninger og følge spilleregler.	6.10	6.11	6.53
Åpenhet	Være åpen, likefrem og ærlig ovenfor andre.	6.32	6.30	6.36
Orden	Holde orden på ting rundt seg.	6.30	6.14	5.82
Sosial likhet	Oppfatte andre som likeverdige.	6.52	6.23	6.32

Resultatene er oppgitt i gjennomsnittsverdi.

Belysning av individuelle verdier synliggjør verdienes viktighet for førstelinjelederne. Ved å sette verdiene i klynger/grupper kan verdirangeringen forsås i samsvar utover Løvaas (2012). Busch (2012) skriver at ulike verdier har ulike likhetstrekk. Verdier med likhetstrekk beskrives av Busch (2012) som verdiklynger. Falkenberg (2006) deler i sin undersøkelse verdier i fem verdiklynger/grupper. Plasseringen av arbeidsverdiene fra denne undersøkelsen inn i de fem gruppene fremgår av tabell 9a i kapittel 5 *presentasjonen av resultater*.

Falkenberg (2006) stiller seg spørrende til om norske bedrifters bruk av verdier kun er fordekt PR eller viktige kulturbærere. Førstelinjeliderne i Aleris Omsorg har et gjennomsnittsskår på 6.34 på verdigruppen *normer for samarbeid og ansvarlighet* og et standardavvik på .48. I følge Johannesen, Tuft og Christoffersen (2016) gir standardavvik på .48 holdepunkt for at svarene har et lavt avvik fra gjennomsnittet. Falkenberg (2006) beskriver i sin undersøkelse at organisasjoner med verdier som favnes av verdigruppen *normer for samarbeid og ansvarlighet* forankrer begrepene i lagånd og samfunnsansvar. Hele 58 % av utvalget i Falkenberg (2006) oppgir å ha normer for *samarbeid og ansvarlighet* i sin organisasjon. Forfatteren beskriver resultatet som lite overaskende grunnet det norske samfunnets grunnprinsipper om likhet og likeverd. *Økonomiske verdier* fremgår i tabell 23 med det laveste gjennomsnittsskåret. Ved å trekke paralleller til Falkenberg (2006) sin undersøkelse konkluderer forfatteren med at en hovedvekt norske bedrifter ikke har definerte økonomiske verdier.

Ut fra dette kan resultatene fra Aleris Omsorg forstås i en større kontekst og samsvarer med et flertall av utvalget i Falkenberg (2006). Likhetene mellom undersøkelsene kan forstås som at organisasjoner til tross for deres hensikt har verdier som bærer norsk kultur og tradisjon fremfor bruk av verdier som fordekt PR.

Tabell 23. Verdiklynger.

	Gjennomsnitt	Standardavvik
Falkenbergs verdigrupper (Aleris Omsorg)		
Normer for samarbeid og ansvarlighet	6.34	.48
Andre normer og verdier	6.16	.89
Moralske verdier og dyder	6.12	.53
Normer for profesjonsutøvelse	5.99	.60
Økonomiske verdier	5.90	1.22
Arbeidsverdier		
Løvaas, 2012 - Diakonal helseorganisasjon	6.01	-
Løvaas, 2012 - Kommersiell helseorganisasjon	6.02	-
Aleris Omsorg – Kommersiell helseorganisasjon	6.01	.48
Verdier Aleris (Aleris Omsorg)		
Omtensomme	6.28	.77
Profesjonelle	6.66	.57
Engasjerte	6.35	.80
Nytenkende	6.14	1.0

6.1.2 Drøfting av resultater knyttet til forskningsspørsmål 2.

Verdiorientering deles av Cameron og Quinn (2014) inn i fire kulturtyper i Competing Values Framework (tabell 1 og 2). I det følgende skal jeg drøfte betydningen av resultatene fra denne undersøkelsen med fokus på hvordan førstelinjeledernes verdiorientering kan forstås. I tillegg vil jeg drøfte samsvaret som fremgår av resultatene mellom Løvaas (2012) og denne undersøkelsen. Resultatene fra tabell 13 viser at førstelinjelederne i Aleris Omsorg skårer verdiorienteringen *klan* høyest og *hierarki* lavest med en differanse på .95. Cameron og Quinn (2014) beskriver ledertypen i klankulturen som tilrettelegger, mentor og teambygger. Ser vi på *hierarki* som skåres lavest av lederne vil ledertypen beskrives som koordinator, overvåker og organisator. De to kulturtypene representerer i følge Cameron og Quinn (2012) (tabell 2) på den ene siden fleksibilitet og skjønn og på den andre siden stabilitet og kontroll. En mulig innfallsvinkel for å forstå dette klare resultatet til fordel for klankulturen vil være å rette fokus mot organisasjonstype.

Aleris Omsorg leverer som navnet angir omsorgstjenester innenfor en rekke områder. Om vi tar et tilbakeblikk på bakgrunnsdataene for utvalget ser vi at resultatene viser at om lag 50 % av utvalget representerer profesjonene sykepleier, vernepleier og helsefagarbeider. Av profesjonsverdiene (tabell 8) representerer en hovedvekt kulturtypen *klan*. Busch (2012) skriver at profesjon ofte velges ut fra egne kjerneverdier. Samtidig finner jeg det interessant at Busch (2012) fremhever at det er utfordrende for ledere å utføre en type ledelse som står i kontrast til egne verdier. Dette kan forstås på flere måter. Det kan sees på som utfordrende å identifisere hva som kom først, klankulturen eller lederne med verdier samsvarende med klankulturens verdigrunnlag. På den ene siden kan vi her si at organisasjonen tiltrekkes ledere med verdiorienteringen *klan*. Det er her en spennende tanke at lederne representerer flere helsefaglige profesjoner. En annen måte å forstå verdiorienteringen til lederne på kan være organisasjonens nære tilknytning til virksomhetsområdet helse og omsorg. De helsefaglige profesjonene vil få en naturlig plass i organisasjoner med denne type virksomhetsområder. Kulturtypen *klan* vil bli fremtredende som et resultat av profesjonenes nære tilknytning til kulturtypen.

Et resultat som kan forstås som forsterkende på sammenhengen mellom organisasjonstype, profesjon og verdiorientering er resultatene fra Løvaas (2012). Som det fremgår av tabell 24 skårer kulturtypen *klan* høyest både i den diakonale og den kommersielle organisasjonen som deltok i undersøkelsen til Løvaas (2012). I likhet med Aleris var begge organisasjonene i

undersøkelsen til Løvaas helseorganisasjoner og med rette er det nærliggende å forstå at utvalget bestod av profesjoner med helsefaglig bakgrunn. For den grunn kan resultatene forstås som at verdiorientering kan påvirkes av profesjon uavhengig av om aktørene er tilhørende diakonal eller kommersiell helseorganisasjon.

Tabell 24. Verdiorientering.

	Løvaas (2012) Diakonal organisasjon	Løvaas (2012) kommersiell organisasjon	Aleris Omsorg kommersiell organisasjon
Klan	6.47	6.35	6.37
Hierarki	5.43	5.58	5.42
Adhokrati	5.99	6.06	6.07
Marked	5.66	5.80	5.89

Tallene er oppgitt i gjennomsnittsverdi.

6.1.3 Drøfting av resultater knyttet til forskningsspørsmål 3.

Bernard (1938) som en av de første til å sette verdier og ledelse i sammenheng, beskrev en av lederens viktigste oppgaver å innføre verdier i organisasjonen. Det skal videre drøftes en måte å forstå samsvar mellom lederens verdier og organisasjonens være at lederens verdier overføres til organisasjonen.

I undersøkelsen selvrapporterte lederne på verdienes viktighet for deres enhet/avdelingen, samt verdienes viktighet for lederne. I tabell 14 fremgår det av resultatene at begge spørsmålsbolkene har et høyt gjennomsnittsskår. Resultatene viser en tendens til samsvar mellom på den ene siden lederens verdier med verdien profesjonell med det høyeste gjennomsnittsskåret på 6.66 og et standardavvik på .57. På den andre siden selvrapporterte lederne verdien profesjonell med det høyeste gjennomsnittsskåret 6.52 og med et standardavvik på .81. Det er også små variasjoner i skåringene når vi ser på verdien som hadde den laveste skåren. Det kan være belegg for å hevde samsvar mellom verdienes viktighet for lederne og deres enhet/avdeling.

Verdien nytenkende hadde hos lederen en gjennomsnittsskår på 6.14 og et standardavvik på 1.0 og en gjennomsnittsskår på 6.21 og et standardavvik på .93 når viktigheten for enheten/avdelingen ble skåret. Resultatene gir holdepunkt for at det er samsvar mellom lederens verdier og organisasjonens verdier. Forståelsen av en mulig forklaring på samsvaret kan begynne samme sted vi startet innledningsvis i underkapittelet. Flere studier gir holdepunkter for sammenhengen mellom lederens verdier og den praktiske utøvelsen av ledelse. At lederens verdier påvirker beslutningstakingen støttes av resultatene fra undersøkelsen til McGuire, Garavan, Saha og O`Donald (2006). Førstelinjeledere i Aleris

Omsorg er nærmeste lederledd til praksisfeltet. Mintzberg (1994) skriver at verdier på praksisnivå er de verdier som ligger til grunn for utøvelsen av tjenestetilbudet. Samsvaret fra denne undersøkelsen mellom ledernes og organisasjons verdier kan ut i fra McGuire, Garavan, Saha og O`Donald (2006) og Mintzberg (1994) forsås som at lederens verdier overføres til praksisfeltet.

6.1.4 Drøfting av resultater knyttet til forskningsspørsmål 4.

Resultatene tilknyttet forskningsspørsmål 4 i *hvilken grad mener ledere at verdier kommer til uttrykk i den praktiske utøvelsen* kan forstås å utfordre teorier om lederens rolle som bærer av verdier i organisasjonen. Resultatene fra denne undersøkelsen vist i tabell 15 viser ingen variasjon i gjennomsnittskåringene mellom verdiene omtentlige, profesjonelle og engasjerte. Verdien nytenkende har det laveste gjennomsnittsskår på 5.48. Standardavvikene gir holdepunkt for stor spredning i svarene. Lederne har en høy variasjon i skåringen og har derfor en stor variasjon i rapporteringen av verdienes uttrykk i praksis.

Flere steder i teksten vier jeg tid til å bemerke de høye gjennomsnittsskårene. Likeledes gjelder det jeg erfarer som gjennomgripende i resultatene: at verdien nytenkende alltid har noe lavere gjennomsnittsskår enn de resterende tre organisatoriske verdiene. Som beskrevet over er førstelinjeledere nærmeste lederledd til praksisfeltet og kan ut i fra McGuire, Garavan, Saha og O`Donald (2006) og Mintzberg (1994) forsås som bærer av verdier i praksisfeltet. Verdienes uttrykk i praksis vil av denne grunn kunne gi oss en forståelse av sammenhengen mellom lederens verdier og verdier i praksis. Når resultatene skal forstås er det interessant å ta opp tråden fra forskningsspørsmål 3 som gir holdepunkt for samsvarighet mellom lederens verdier og de organisatoriske verdiene. Vi beveger oss her videre fra verdier for praksis og lederens verdier, til verdienes uttrykk i praksis. Dette er verdier Mintzberg (1994) beskriver å ligge til grunn for utøvelsen av tjenestetilbudet. Man kan raskt være fristet til å omtale verdienes uttrykk i praksis for verdienes endestasjon. Ikke i en negativ forstand som at her er det slutt, men i den samme forstand som Selznick (1997) beskriver lederens rolle i organisasjonen. Selznick (1997) sier at verdiskapning i organisasjonen som en bevisst handling av lederen bidrar til institusjonalisering. Her forstått som at lederen bidrar til å skape organisasjoner med en bestemt type verdier.

Som det fremgår av tabell 15 rapporterer lederne verdienes uttrykk i praksis med et høyt gjennomsnitt. De høye gjennomsnittsskårene kan gi holdepunkter for at de ansatte i

organisasjonen påvirkes av lederens verdier. Sosik (2005) avdekket i sin undersøkelse at lederens verdier overføres til de ansatte. Det høye standardavviket gir som beskrevet holdepunkt for stor spredning i svarene. Den store spredningen i svarene kan forstås å ha sammenheng med lederens profesjon og utdanningsnivå. I tabell 12 og 16 fremkommer en forskjell i skåringen av verdiene. Verdienes uttrykk i praksis påvirkes av lederskapet. Lederen vil gjennom ulik profesjon og utdanningsnivå ha variasjon i skåringene. Jeg mener dette bidrar til å forstå det høye standardavviket.

6.1.5 Drøfting av resultater knyttet til forskningsspørsmål 5.

Busch (2012) skriver at det foreligger tendenser i retning av at enkeltindividet velger profesjon ut fra egne kjerneverdier. Tabell 6 i kapittel 5 *presentasjon av resultater* viser at profesjonene vernepleiere og sykepleier tilsammen utgjør omlag 45 % av respondentene. Resultatene fra undersøkelsen viser i tabell 16 et signifikant samsvar mellom profesjon og verdienes viktighet for lederen. Profesjonen sykepleier har den høyeste gjennomsnittsskåren på verdigruppene *moralske verdier og dyder, normer for samarbeid og ansvarlighet og normer for profesjonsutøvelse* sammenliknet med de tre andre profesjonene.

I det følgende vil jeg drøfte mulige årsaker til profesjonenes skåring når verdiene plasseres i Falkenberg (2006) sin verdigruppering. I tillegg vil jeg drøfte utdanningens betydning på verdier og se resultatene i sammenheng med de forskjellige profesjonene. Tabell 10 viser profesjonsverdiene som i tillegg til arbeidsverdiene og de organisatoriske verdiene ligger til grunn for plassering i Falkenberg (2006) sin verdigruppering. Profesjonsverdiene tatt ut av tabell 10 fordeler seg som vist i tabell 25 med en fordeling innenfor verdigruppene *moralske verdier og dyder, og normer for samarbeid og ansvarlighet*. Fordelingen av profesjonsverdiene mellom de to gruppene viser en tydelig fordel vektet mot *moralske verdier og dyder*.

Busch (2012) hevder at valg av profesjon forankres i egne kjerneverdier. Med utgangspunkt i denne påstanden kan det forstås at resultatene vil vise samsvar i skårene mellom profesjon og profesjonsverdier. *Moralske verdier og dyder, og normer for samarbeid og ansvarlighet* bør av ledere med profesjonsbakgrunn skåres høyere enn de tre andre verdigrupperingene. Når vi ser på fordelingen av resultatene i tabell 16 har verdigruppen *normer for samarbeid og ansvarlighet* den høyeste gjennomsnittsskåren hos alle profesjonene. Resultatet kan forstås med at lederen velger profesjon ut fra egne kjerneverdier. Om vi på den andre siden ser

profesjonenes gjennomsnittsskår på *moralske verdier og dyder* fremgår en lavere grad av samsvarighet mellom profesjon og profesjonsverdier. Gjennomsnittsskårene viser at *moralske verdier og dyder* fordeler seg fra nest høyest gjennomsnittsskår hos vernepleiere til tredje høyest skår hos sosionom og helsefagarbeider, samt nest laveste gjennomsnittsskår hos sykepleiere. Når resultatene skal forstås mener jeg vi bør legge til grunn små marginer, spesielt hos sykepleiere. Ledere tilhørende profesjonen sykepleier skiller .03 mellom nest laveste gjennomsnittsskår og nest høyeste gjennomsnittsskår. Resultatene gir holdepunkter for at ledere med profesjonsutdanningen vernepleie skårer de to verdigruppene som til sammen rommer alle profesjonsverdiene henholdsvis høyest og nest høyest. Resultat kan derfor gi støtte til Busch (2012) sin påstand om valg av profesjon ut fra egne kjerneverdier.

Tabell 25. Plassering av profesjonsverdier i Falkenberg (2006) sine verdiklynger. **Profesjonsverdier**

Økonomiske verdier	
Moralske verdier og dyder	Rettferdighet, annerkjennelse, respekt, tillitt, redelighet.
Normer for samarbeid og ansvarlighet	Omsorgsfull, barmhjertighet
Normer for profesjonsutøvelse	
Andre normer og verdier	

Betydningen av utdanningsnivå for viktigheten av verdier for lederne gir i liket med profesjonene samme tendenser i skårene. Verdigruppen *normer for samarbeid og ansvarlighet* skåres av ledere med 3 år høyskole eller lavere og 4 år universitet/høyskole eller mer med høyest gjennomsnittsskår. Ved å fortsette sammenligningen av utdanningsnivå og profesjoner fremgår det av tabell 16 at lederne med 4 år universitet/ høyskole eller mer skårer verdigruppen *moralske verdier og dyder* nest høyest og derfor har samme rangering som vernepleier. Ledere med 4 år universitet/høyskole eller mer har nærere tilknytning til profesjonsverdier enn ledere med 3 år høyskole eller mindre.

6.2 I hvilken grad er det sammenheng mellom verdiorientering, motivasjon og innovasjon?

Til grunn for denne problemstillingen ligger det teoretiske bakteppet som forankres i forståelsen av at verdier bidrar til, samt påvirkes av motivasjon og innovasjon (Amabile et.al., 1996; Grant & Berry, 2011; Van Dyne og LePine, 1998; Vansteenkiste et.al., 2007). Dette er sammenhenger som kan ha stor innvirkning på organisasjonens evne til utvikling i takt med marked. Likeledes vil faktorene spille en viktig rolle for resultatene på tjenestetilbudet.

6.2.1 Drøfting av resultater knyttet til forskningsspørsmål 6.

Falkenberg (2006) belyser i sin rapport en mangelfull bevisstgjøring av organisasjonenes verdier. Forfatteren avdekket at hele 7 av 50 organisasjoner ikke har definerte verdier.

Busch (2012) skriver at verdibevissthet skapes gjennom lederens forståelse av verdienes betydning for organisasjonen.

Løvaas (2017) beskriver motivasjonsteorier å ha til hensikt å forklare adferd på individnivå. Motivasjon deles ofte inn i kontrollert og autonom motivasjon. Skillet forklares med på den ene siden at personen handler i samsvar med egen identitet, samt at personene ikke føler seg presset til å handle (Deci og Ryan, 2000; Gagnè og Deci, 2005). På den andre siden vil personen utføre en handling som er ytre regulert og handlingen utføres forankret i et ønske om å unngå konsekvens (Dysvik og Kuvaas, 2016).

Resultatene fra undersøkelsen viser på den ene siden en svak positiv korrelasjon på .290 mellom verdibevissthet og autonom motivasjon. På den andre siden viser funnene en veldig svak negativ korrelasjon mellom verdibevissthet og kontrollert motivasjon på -.185. Funn som viser negativ korrelasjon mellom verdibasert og autonom motivasjon bør forstås utover Cohen og Holliday (1982). Jacobsen (2016) skriver at man bør skille på samfunnsvitenskapelig og naturvitenskapelig forskning, samt individuelt vurdere styrken ut fra hva som måles.

Devold (2011) fant i sin undersøkelse at verdibevissthet hadde et gjennomsnitt på 4,05 og et standardavvik på .39. Sammenliknet med resultater fra denne undersøkelsen har Aleris Omsorg som vist i tabell 7 et gjennomsnitt på 4.39 og med et standardavvik på .48.

En måte å forstå resultatene om høyt skår på verdibevissthet kan være som Busch (2012) hevder. Busch (2012) beskriver bevisstgjøring av verdier og betydningen av sammenhenger å skape verdibevissthet. Aleris Omsorg har viet et betydelig fokus på bevisstgjøring og forankring av de organisatoriske verdiene i praksis. Dette er gjort gjennom ledermøter med et bevisst fokus på "verdiprat".

Individuelt foreligger en rekke studier på verdibevissthet og motivasjon. Når sammenhengen skal belyses erfarer jeg området som mer begrenset utforsket. For å belyse og forstå funnene har jeg søkt etter andre studier som belyser korrelasjon. Sammenlikningsgrunnlaget jeg er kjent med er Devold (2011). Devold sin studie viste en moderat positiv korrelasjon mellom verdibevissthet og indre motivasjon. Korrelasjonen er .63 og signifikant på 0.01 nivå. Studien

til Devold viser en sterkere korrelasjon enn korrelasjonen fra denne studien. Devold (2011) søker i sin studie forklaring til korrelasjon i motivasjonsteorien. Forfatteren plasserer en mulig forklaring i Kuvaas (2008). Devold (2011) skriver at indre motiverte ledere er mer verdibevisste. Forklaringen baserer seg på at indre motivasjon fremmer verdibevissthet gjennom personens ønske om å etterleve organisasjonens verdier. Dette er en forklaring som kan finne støtte i Gagnè og Deci (2005) som beskriver indre motiverte handlinger å samsvare med egne verdier. Når en person utfører handlinger som samsvarer med egne verdier er det verdiforankring i handlingene våre.

For å gi støtte til den teoretiske forankringen av funnene er det interessant å trekke inn den negative korrelasjonen fra denne undersøkelsen. Den negative korrelasjonen mellom kontrollert motivasjon og verdibevissthet kan forklares med at personenes handlinger ikke utføres i tråd med egne verdier, men utføres med ønske om å unngå konsekvenser. Løvaas (2017) skriver at når kilden til motivasjon hentes utenfor selve arbeidet er den ytre motivert. For den grunn forankres ikke handlingen i verdier som samsvarer med egne (Gagnè og Deci, 2005). Resultatene fra denne undersøkelsen gir støtte til at Aleris Omsorg består av medarbeidere med en høy grad av verdibevissthet og at verdibevissthet er korrelert med indre/autonom motivasjon.

6.2.2 Drøfting av resultater knyttet til forskningsspørsmål 7.

Verdiorientering og motivasjon erfares fra litteratur og artikkelsøk som to individuelt godt belyste emner. Når emnene settes i sammenheng har jeg ikke funnet forskning som har undersøkt korrelasjonen mellom disse. Jeg vurderer det for den grunn at resultatene fra denne studien vil kunne være et spennende bidrag til faget på området.

Plasseringen av arbeidsverdiene inn i Cameron og Quinn (2014) Compiting Values Framework fremgår av tabell 8. Oppsummert fra kapittel 5, presentasjon av resultater tilknyttet forskningsspørsmål 2 pkt. 5.3, viser resultatene i tabell 13 at verdiorientering hos lederne i Aleris Omsorg har en spredning i gjennomsnitt hvor hierarki har et gjennomsnittsskår på 5.42 og klan 6.37. Gjennomsnittsverdien på motivasjon har som vist i tabell 20 et skille mellom autonom motivasjon med et gjennomsnitt på 6.40 og kontrollert motivasjon med 3.69.

Resultatene fra denne undersøkelsen kan gi støtte for en positiv sammenheng mellom alle fire kulturtypene og autonom motivasjon. Korrelasjonen mellom autonom motivasjon og de fire kulturtypene er signifikant på 0.01 nivå. Samtidig vises med utgangspunkt i Cohen og Holliday (1982) en veldig svak korrelasjon mellom tre av kulturtypene og kontrollert motivasjon. Den fjerde kulturtypen adhokrati viser en veldig svak negativ korrelasjon med kontrollert motivasjon. Som vist i korrelasjonstabell 26 har marked den sterkeste korrelasjonen med autonom motivasjon med .424 og kan i følge Cohen og Holliday (1982) klassifiseres å være av moderat styrke. Hvordan sammenheng mellom verdiorientering og motivasjon kan forstås vil drøftes i det kommende.

Det søkes her forklaring på hvorfor korrelasjonen mellom kulturtypen marked og autonom motivasjon skåres høyere enn de andre. En forklaring kan være verdiene som tilknyttes kulturtypen marked. Tabell 8 viser at verdiene initiativ, arbeidsomhet og pågåenhet plasseres under verdiorienteringen marked. Som tabell 2 gir en oversikt over, er kulturtypen marked eksternt rettet. Kulturen synes styrt av markedsøkonomiske mekanismer og konkurransedynamikk. Cameron og Quinn (2014) beskriver kjerneverdiene i denne kulturtypen å kunne identifiseres med konkurransevne og produktivitet og at lederskapet kjennetegnes som produserende og hardkjørene konkurransemennesker. Aleris Omsorg er som beskrevet tidligere i teksten en kommersiell aktør. Vekst og overlevelse i markedet finner sin naturlige plass som et resultat av det å være del av et marked med stor konkurranse.

For å forstå mulige årsakssammenhenger mellom autonom motivasjon og kulturtypen marked må vi undersøke hvilke faktorer som stimulerer til autonom motivasjon. Gagnè og Deci (2005) skriver at forskningen er entydig i forhold til indre motivasjons positive påvirkning på arbeidsprestasjonen til medarbeideren. Om vi ser nærmere på forklaringen av verdiene som settes i samsvar med verdiorienteringen marked ser vi sammenhengene: verdien initiativ beskrives med å *gripe muligheter og ta ansvar uten å nøle*. Arbeidsomhet beskrives med å *jobbe iherdig og fokusert mot et mål*. Pågåenhet beskrives med å *være pågående med hensyn til måloppnåelse*. Verdienes betydning samsvarer med Gagnè og Deci (2005) sin beskrivelse av hvordan arbeidsprestasjoner fremmes av indre motivasjon. En mulig årsakssammenheng til korrelasjonen mellom autonom motivasjon og marked kan forstås å være samsvarigheten mellom kilden til indre motivasjon og verdiene som tilknyttes verdiorienteringen *marked*.

Tabell 26. Korrelasjonstabell.

	Gjennomsnitt	Standardavvik	1	2
1. Autonom motivasjon	6.4	.67	—	
2. Kontrollert motivasjon	3.69	1.09	—	—
3. Klan	6.37	.52	.300**	.054
4. Hierarki	5.42	.74	.355**	.163
5. Adhokrati	6.07	.60	.373**	-.050
6. Marked	5.89	.79	.424**	.082

**Korrelasjonen er signifikant på 0.01 nivå.

6.2.3 Drøfting av resultater knyttet til forskningsspørsmål 8.

Organisasjonens evne til å utvikle seg beskrives av Matthiesen et.al (2013) å ha sammenheng med innovasjon. Gjennom egen erfaring fra offentlig og privat næringsliv er organisasjonens evne til utvikling en faktor som kan være skillete mellom vekst og nedleggelse, kvalitet og kvantitet. Denne oppgaven har sin forankring i en kommersiell organisasjon. Aleris Omsorg vil i takt med krav fra oppdragsgivere, offentlige direktiver, lover og forskrifter, samt organisasjonens visjon og forretningsidé om å gi muligheten til et bedre og friskere liv være avhengig av organisatorisk utviklingsevne. Innovasjon i organisasjonen beskrives av Oldham og Cummings (1996) å kunne være et resultat av kreativitet på individnivå og som settes i system og utfoldelse på organisasjonsnivå. Organisasjonens medarbeidere har en viktig rolle i organisasjons utviklingsevne. Dette kan underbygge viktigheten av å være bevisst sammenhenger som kan ligge til grunn for innovativ adferd og videre innovasjon.

Med Oldham og Cummings som utgangspunkt vil jeg i det følgende drøfte sammenhengen mellom autonom motivasjon, kontrollert motivasjon og innovasjon. Jeg velger her å presisere at funnene ikke gir holdepunkt for hvilke faktor som utløser den andre. De positive korrelasjonene viser derfor ikke om det er autonom motivasjon som skaper innovasjon eller motsatt. Begrensningen finner sted grunnet oppgavens metodevalg (Jacobsen, 2016).

Resultatene fra undersøkelsen viser en positiv sammenheng mellom autonom motivasjon og innovasjon. Tabell 20 viser at Persons r er .258 og signifikant på 0.01 nivå. Med utgangspunkt i Cohen og Holliday (1982) er korrelasjonen svak. Sammenhengen mellom innovasjon og kontrollert motivasjon viser, til forskjell fra autonom motivasjon, en negativ korrelasjon. Av tabell 20 fremgår det at Persons r er -.156 og klassifiseres som veldig svak. For å forklare mulige årsaker til korrelasjonen mener jeg det er interessant å starte ved skillete mellom autonom og kontrollert motivasjon. Gagnè og Deci (2005) skriver at arbeidsprestasjoner i arbeidslivet påvirkes av indre motivasjon. Forfatterne beskriver videre organisasjoner med prestasjoner forankret i kreativitet, kvalitet og forståelse som organisasjoner hvor indre

motiverte medarbeidere vil fremme prestasjonene. Skillet mellom indre og ytre motivasjon forstås ikke som funksjonelt eller dysfunksjonelt. Weibel, Rost og Osterloh (2010) skriver at organisasjoner med standardiserte enkle arbeidsoppgaver kan fungere med medarbeidere som er ytre motiverte. Hovedmålet i disse organisasjonene vil her være å løse arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte. Løvaas (2017) beskriver skillet mellom de to sidene av motivasjon ved at man henter motivasjon til utførelsen av arbeidet utenfor eller i selve arbeidet. Aleris Omsorg er en organisasjon hvor kreativitet, kvalitet og forståelse har en viktig plass i utførelsen av arbeidet, og av den grunn vil Aleris Omsorg være avhengig av indre motiverte medarbeidere for å kunne opptre konkurransedyktig.

Innovativ adferd er som beskrevet ovenfor en viktig bidragsyter for å skape innovasjon og kan videre bidra til organisasjonenes vekst og utvikling. I denne undersøkelsen fremgår skåringen av verdien nytenkende lavest av de fire organisatoriske verdiene. Dette gir seg gjeldene i forhold til verdienes viktighet for lederen, for enheten/avdelingen og verdier i praksis (tabell 11 og 14). Dette er en tendens som kan forstås å gå i retning av manglende innovativ adferd i organisasjonen. Ved å se nærmere på skåringene har verdien nytenkende høy gjennomsnittsskår, men som beskrevet er den alltid lavest rangert av de fire organisatoriske verdiene.

Amabile et.al. (1996) beskriver kreativitet og nytenkning som betydningsfulle faktorer til innovasjon, men at de ikke alene vil skape innovasjon i organisasjonen. Ved å belyse en mulig faktor som sammen med de beskrevne vil kunne bidra til innovasjon, er det interessant å trekke frem studien til Löof og Heshmati (2002). Studien gir målbar sammenheng mellom innovasjon og organisasjonens effektivitet og ytelse. Effektivitet og ytelse forstås å oppnås ved å fremme prestasjon hos medarbeideren. Dette kan gi grunnlag for å si at innovasjon ikke alene skapes av kreativitet og nytenkning hos medarbeiderne. Innovasjon skapes sammen med og som et resultat av effektivitet og ytelse som gjennom arbeidsprestasjoner drives fram av indre motiverte medarbeidere (Amabile et.al., 1996; Gagnè og Deci, 2005; Löof og Heshmati, 2002). Lanesjord (2017) viser i sin studie til funn som gir støtte til at flere faktorer påvirker og bidrar til innovasjon i organisasjonen. Lanesjord (2017) fant en positiv korrelasjon mellom ekstrarolleadferd og innovasjon. Funnene til Lanesjord (2017) samsvarer med resultater fra Van Dyne og LePine (1998) hvor det vises til at ekstrarolleadferd kan fremme innovasjon gjennom kreative medarbeidere.

Når resultatene fra denne undersøkelsen sammenliknes med Matthiesen et.al., (2013) viser resultatene interessante funn tilknyttet innovasjonsadferd i Aleris Omsorg og *Lederundersøkelsen 3.0*. Som vist i tabell 27 viser svarene tendens til likhet om vi sammenlikner lederne som prosentvis er enig i de fem påstandene. Når lederne som er uenig i påstandene sammenliknes forlegger en tendens i retning av at en lavere prosentandel av lederne i Aleris Omsorg er uenig i påstandene. Resultatene fra sammenlikningen gir oss holdepunkt for å si at svarene til lederne i Aleris Omsorg har tendens til samsvar med resultatene fra Matthiesen et.al., (2013).

Nytenkning ble i avsnittet over beskrevet som lavest skåret sammenliknet med de tre andre organisatoriske verdiene til Aleris. Tendensen kan vurderes å være lite formålstjenlig for Aleris Omsorg om nytenkning og kreativitet alene bidrar til innovasjon.

Nytenkende vil kunne bidra til innovasjonsadferd, men er i tillegg avhengig av effektivitet som gjennom arbeidsprestasjoner er påvirket av indre motiverte medarbeidere. Dette gir holdepunkt for den positive korrelasjonen som fremgår i tabell 20 mellom autonom motivasjon og innovasjon. Korrelasjonen mellom variablene vil forklare hvordan innovasjon skapes på organisatorisk nivå i Aleris Omsorg.

Tabell 27. Innovasjon.

* Lederundersøkelsen 3.0. N = 2910.	Spørsmålsformulering (Svarene er angitt i %)	Uenig		Nøytral		Enig	
**Aleris Omsorg. N = 108-109							
	Mine underordnede fremmer ideer overfor andre	*6	**1,8	*18	**19,3	*76	**74,9
	Mine underordnede viser kreativitet på jobben når anledningen byr seg	*3	**0,9	*15	**17,4	*82	**81,7
	Mine underordnede utvikler gode planer for gjennomføring av nye ideer	*10	**6,4	*31	**30,3	*59	**63,3
	Mine underordnede har ofte nye og innovative ideer	*13	**11,1	*38	**38,0	*49	**50,9
	Mine underordnede foreslår nye måter jobbene kan utføres på	*9	**5,5	*29	**30,3	*62	**64,2

6.3 Praktiske implikasjoner

De praktiske konsekvensene av studien vurderes nært tilknyttet til hva jeg erfarer som de mest sentrale resultatene i studien (fig.2). Studien viser en positiv sammenheng mellom verdibevissthet, autonom motivasjon og innovasjon. En praktisk implikasjon ved dette studiet vil derfor være bidraget til å opprettholde og øke verdibevisstheten utover førstelinjeledere i Aleris Omsorg. Dette er implikasjoner som kan gi føringer for et viktig satsingsområde i Aleris Omsorg. Verdibevissthet har i undersøkelsen vist et høyt gjennomsnittskår. Det høye gjennomsnittsskåret kan forstås å ha en årsaksforankring i allerede implementerte handlinger som har til formål å øke verdibevisstheten hos førstelinjelederne.

En annen side ved de praktiske konsekvensene av studien gir seg uttrykk ved å dele figur 2 inn i praktisks-, handlings- og resultatfase. Ved en slik tilnærming til resultatene representerer verdier rekruttering av nye medarbeidere. Motivasjon knyttes til handlingsfasen og innovasjon representerer resultatet (*outcome*). Jeg vurderer en slik forståelse av funnene å kunne gi grobunn for en viktig forflytning av fokus fra ofte stilte overfladiske spørsmål i rekrutteringsfasen til identifisering av verdier som samsvarer med Aleris sine organisatoriske verdier.

7 Konklusjoner

Problemstilling 1: I hvilken grad er det samsvar mellom lederens verdier og deres persepsjon av organisasjonens verdier og verdiens uttrykk i praksis?

Problemstillingen kan sies å være utløst av Bernard (1938) sin tydeliggjøring tilknyttet at en av lederens viktigste oppgaver er å fylle organisasjon med bestemte verdier.

Førstelinjelederne i Aleris Omsorg har i følge dette studiet verdier som samsvarer med organisasjons verdier og verdiens uttrykk i praksisfeltet. Den klare linjen mellom de organisatoriske verdiene og praksisfeltet gir holdepunkt for at lederne i Aleris Omsorg er verdibærere i organisasjonen.

Forskningsspørsmål 1: Hvilke verdier fremstår som viktige for førstelinjelederne?

Førstelinjelederne i Aleris Omsorg skårer høyt på arbeidsverdiene, og skåringen har lav spredning. Undersøkelsen viste en tydelig tendens til samsvar mellom Aleris Omsorg og Løvaas (2012) sin undersøkelse. Det vil i denne undersøkelsen være holdepunkt for å konkludere med at Aleris Omsorg skårer høyest på verdigruppen *normer for samarbeid og ansvarlighet*. Sammenliknet vises det til at 58 % av utvalget i Falkenberg (2006) har verdier tilknyttet denne verdigruppen. Det kan derfor vises til en samsvarighet mellom organisasjonene i begge undersøkelsene. Samsvarigheten kan forstås ut i fra at organisasjonene er bærere av verdier i tråd med norsk kultur og tradisjon.

Forskningsspørsmål 2: Hva slags verdiorientering har lederne?

Undersøkelsen konkluderer med at lederne i Aleris Omsorg har verdiorienteringen *klan*. For Aleris Omsorg vil verdiorienteringen gi seg uttrykk i ledere som tilretteleggere, mentorer og teambyggere. Effektivitet i organisasjonen vil skapes gjennom utvikling og deltagelse. Verdiorienteringsgruppen *klan* skåres høyest og *hierarki* lavest. Det gis i undersøkelsen holdepunkter for å konkludere med at ledernes verdiorientering kan forankres i utvalgets profesjonstilhørighet. Det fremkommer imidlertid flere mulige årsaksforklaringer på hvorfor organisasjonen domineres av ledere med denne verdiorienteringen. Imidlertid forsterkes funnet gjennom at ledernes profesjonstilhørighet har betydning på verdiorienteringen når resultatene sammenliknes med Løvaas (2012). I undersøkelsen til Løvaas (2012) fremgår samme resultater som i Aleris Omsorg hvor verdiorientering *klan* har det høyeste gjennomsnittsskåret. Resultatet forsterkes ytterligere av at begge organisasjonene i

undersøkelsen til Løvaas (2012) var helseinstitusjoner, og av den grunn nærliggende å forstå som preget av profesjoner med helsefaglig bakgrunn.

Forskningsspørsmål 3: I hvilken grad er det samsvar mellom lederens verdier og lederes persepsjon av organisasjonens verdier?

I Aleris Omsorg er det stor grad av samsvar mellom lederens verdier og organisasjonens verdier. Resultatene gir holdepunkt for samsvar både mellom høyeste og laveste gjennomsnittsskåring. Lederne skåret verdien profesjonell høyest. Verdien hadde en gjennomsnittsskåring på 6.66 for lederne og 6.52 for organisasjonen. Lavest gjennomsnittsskåring hadde verdien nytenkende med en skår på 6.14 hos lederne og 6.21 for organisasjonen. Standardavvikene viste stor spredning i svarene når nytenkende ble skåret både for lederne og organisasjonen. Samsvarigheten får støtte av teorien og forklares med ledernes overføring av verdier til praksisfeltet.

Forskningsspørsmål 4: I hvilken grad mener ledere at verdier kommer til uttrykk i den praktiske utøvelsen?

Verdienes uttrykk i den praktiske utøvelsen kan beskrives som målet for «verdibærerne». Resultatene viser et gjennomsnittsskår på 5.97 og ingen variasjon i skårene mellom verdiene omtentksomme, profesjonelle og engasjerte. Nytenkende rapporteres å komme minst til uttrykk i praksis med en gjennomsnittsskår på 5.48. Resultatene av verdienes uttrykk i praksis forstås i Aleris Omsorg å gi holdepunkt for at lederen handler i samsvarer med Selznick (1997) sin beskrivelse der lederen preger organisasjon med bestemte verdier.

Forskningsspørsmål 5: I hvilken grad har profesjon og utdanning betydning for viktigheten av verdier for lederen?

Førstelinjelederne i Aleris Omsorg har et ulikt utdanningsgrunnlag. Resultatene viser imidlertid at omlag 50 % av lederne representerer de typiske helsefaglige utdanningene helsefagarbeider, sykepleier og vernepleier. Sykepleierne i undersøkelsen har det høyeste gjennomsnittsskåret på Falkenberg (2006) sine verdigrupper *moralske verdier og dyder, normer for samarbeid og ansvarlighet og normer for profesjonsutøvelse*. Videre er det holdepunkter for å konkludere med at førstelinjelederen med profesjonen vernepleier gir grunnlag for samsvaret med Busch (2012) som hevder at valg av profesjon gjøres ut fra egne kjerneverdier. Utdanningsnivåets betydning for verdiens viktighet for lederen viser små forskjeller. Imidlertid kan det konkluderes med at ledere med 4 år universitet/høyskole eller

mer har et høyere gjennomsnittskår på verdigruppen *normer for samarbeid og ansvarlighet* enn lederne med 3 år høyskole eller lavere. Resultatene kan forstås som at ledere med 4 år universitet/høyskole eller mer har nærmere tilknytning til profesjonsverdiene.

Problemstilling 2: I hvilken grad er det sammenheng mellom verdiorientering, motivasjon og innovasjon?

I undersøkelsen viser svarene en positiv sammenheng mellom verdier, autonom motivasjon og innovasjon. Førstelinjef lederne i Aleris Omsorg sine skår viser tendens til likhet med Matthiesen et.al. (2013), Lanesjord (2017) og Devold (2011).

Forskningsspørsmål 6: Hvordan er sammenhengen mellom verdibevissthet og motivasjon?

Det kan i undersøkelsen konkluderes med en svak positiv korrelasjon (.290) mellom verdibevissthet og autonom motivasjon. Sammenliknet med Devold (2011) viser resultatene at Devold hadde en sterkere korrelasjon (.630) mellom verdibevissthet og indre motivasjon. I denne undersøkelsen avdekkes en veldig svak negativ korrelasjon (-.185) mellom verdibevissthet og kontrollert motivasjon. Jeg finner dette resultatet svært interessant da jeg ikke er kjent andre studier som kan vise til en negativ sammenheng mellom verdibevissthet og kontrollert motivasjon.

Det foreligger imidlertid sammenlikningsgrunnlag med andre studier og verdibevissthet. Når resultatene fra denne studien sammenliknes med Devold (2011) kan det konkluderes med at lederne i Aleris Omsorg skårer høyere på verdibevisst enn lederne i utvalget til Devold (2011). En av årsakene til forskjellen kan forstås å ha sammenheng med at det i Aleris Omsorg er iverksatt tiltak som fast «verdiprat» i møter for å øke verdibevisstheten. Dette kan sies å være handlinger som bevisstgjør verdienes betydning og sammenhenger for lederne. Oppsummert viser undersøkelsen at Aleris Omsorg har verdibevisste, indre motiverte medarbeider som basert på Gagné og Deci (2005) vil påvirke arbeidsprestasjoner i arbeidslivet.

Forskningsspørsmål 7: Hvordan er sammenhengen mellom verdiorientering og motivasjon?

Sammenhengen mellom verdiorientering og motivasjon er hva jeg erfarer begrenset belyst i andre studier. Sammenlikningsgrunnlaget vil derfor være begrenset. Resultatene viser at det kan konkluderes med en positiv korrelasjon mellom autonommotivasjon og de fire verdiorienteringsgruppene som er signifikante på 0.01 nivå. I tillegg fremkommer en veldig

svak negativ korrelasjon (-.050) mellom kontrollert motivasjon og kulturtypen Adhokrati. Den sterkeste korrelasjonen (.424) fremgår i undersøkelsen å være korrelasjonen mellom autonom motivasjon og *marked* som er av moderat styrke. Korrelasjonens styrke kan i undersøkelsen se ut til å kunne forstås med den nære tilknytning som er identifisert mellom autonom motivasjon og verdiene som tilknyttes verdiorienteringen *marked*.

Forskningsspørsmål 8: Hvordan er sammenhengen mellom autonom motivasjon, kontrollert motivasjon og innovasjon?

Undersøkelsen konkluderer med en svak positiv korrelasjon mellom autonom motivasjon og innovasjon (.258). Korrelasjonen er signifikant på 0.01 nivå. Det er imidlertid ingen holdepunkter for hvilke av faktorene som utløses av den andre. På motsatt side av motivasjonsskaleringen kan det konkluderes med en veldig svak negativ korrelasjon (-.156) mellom autonom motivasjon og innovasjon.

I forkant av undersøkelsen bar jeg på en forventning om at den organisatoriske verdien nytenkende skulle ha en sentral plass i organisasjonen. Aleris Omsorg er en kommersiell organisasjon og har av den grunn en avhengighet til vekst gjennom blant annet kreativitet og nytenkning. I undersøkelsen konkluderes det med en systematisk skåring av verdien nytenkende. Verdien har et jevnt høyt gjennomsnittskår, men lederne skårer verdien alltid lavest av de fire organisatoriske verdiene. Funnene i undersøkelsen kan forstås å gi holdepunkter for at nytenkende og kreativitet har sammenheng med innovasjon, men at indre motivasjon og verdibevissthet også må være til stede.

Litteraturliste

- Askeland, H. og Aadland, E. (red.) (2017): Verdibevisst ledelse. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. og Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Askeland, H. (2016). Prøveforelesning for doktorgrad. 4. Mars. Oslo, Menighetsfakultetet.
- Barrett, P. og Sexton, M. (2006). Innovation in small, project-based construction firms. *British Journal of Management*, 17(4), 331-346.
- Bernard, Chester 1938: The functions of the executive. Cambridge (MA) Harvard University Press.
- Bruno LFC and Lay EDG 2008: personal values and leadership effectiveness. *Journal of business Research*; 61(6):678-683.
- Busch, Tor 2012: Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cameron, Kim. S. og Quinn, Robert. E: 2014. Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier. Cappelen Damm AS.
- Cohen, L og Holliday, M. (1982). *Statistics for Sosial Scientists*. London: Harper and Row.
- Deci, E.L., Koestner, R og Ryan, R.M (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, *Psychological Bulletin* 125 (6):626-668.
- Deci, E.L. og Ryan, R.M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic Motivation, social development and well-being, *American Psychologist* 55: 68-78.
- Devold, K. (2011). *Verdibevissthet – en kilde til indre motivasjon, mindfulness og maximizing?*. Masteroppgave. Oslo: Diakonhjemmet høgskole.
- Drucker, Peter 2014: Innovation and entrepreneurship. Tyler & Francis Ltd.
- Dysvik, Anders og Kuvaas, Bård (Red.) 2016: Produktiv motivasjon i arbeidslivet. Cappelen Damm AS.
- Everett, Euris L og Furuseth 2012: *Masteroppgaven*. Hvordan begynne – og fullføre. Oslo: Universitetsforlaget.
- Falkenberg, Geir 2006: Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter. Fafor-rapport 2006:8.
- Fellesorganisasjonen (2015). Yrkesetisk grunnlagsdokument for barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsvitere. Hentet oktober 2017 fra: www.fo.no
- Gagnè, M. og Deci, E.L (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behaviour*, 26(4), 331-362.
- Gagnè, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K. et. al. (2015). The multidimensional work motivation scale: validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178 – 196.

- Grant, A. M og Berry, J W. (2011) *The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking and Creativity*. *Academy of Management Journal*, Vol 54, No. 1. (2011), s 73-96.
- Jacobsen, Dag Ingvard 2016: hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Cappelen Damm AS.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2016, 5. utg). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jung, D.I., Chow, C. og Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544. doi:10.1016/s1048-9843(03)00050-x.
- Klenke, K. (2005). Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. *International Journal of Manpower*, 26(1): 50-66.
- Kuvaas, Bård (red.) (2008): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lanesjord, A. (2017). *Fra altruisme til innovasjon*. Masteroppgave Oslo: VID vitenskapelige høgskole.
- Lansing, A. (2000). Shackleton`s incredible voyage to the Antarctic. London: Phoenix.
- Lee, J. (2008). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*. , 23(6), 670-687, doi:10.11.08/02683940810894747.
- Lööf, H. og Heshmati, A. (2002). Knowledge capital and performance heterogeneity: A firm-level innovation study. *International Journal of Production Economics*, 76(1), 61-85.
- Løvaas B.J (2012) Hvilke likheter og forskjeller finnes mellom diakonale og kommersielle helseinstitusjoner? I Aadland E., Leiing i diakonale virksomheter. Akademika forlag.
- Løvaas B.J (2017) Kva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? I Aadland E. og Askeland (Red.), *Verdibevist ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Matthiesen, S B (red.) Rønning, R. Brochs-Haukedal, W. og Glasø, L. (2013) *Livet som leder, Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- McGuire D, Garavan TN, Saha SK, O`Donald (2006): The impact of individual values on human resource decision making by line managers. *International Journal of Manpower*; 27 3): 251-273.
- Mintzberg, Henry (1994a). Rounding out the Manager`s job. I: *Sloan management review/fall*.s.11-26.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. og Strange, J.M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750. doi:10.1016/s1048-9843(02)00158-3.
- Norsk sykepleierforbund (2011). Yrkesetiske retningslinjer for sykepleiere. Hentet oktober 2017 fra: www.nsf.no

- Oldham, G.R. og Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
Doi:102307/256657.
- Pierce, J.L. og Delbecq, A.L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Review*, 27-37.
- Ouchi, William G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1981.
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S. og Groeneveld, C. (2010). How to Support Innovative Behaviour?: The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices. *Technology and Investment*, 1(1), 59-6868.
doi:10.4236/ti.2010.11007.
- Selznick, Philip 1997 (1957): Lederskap. Oslo: Tano-Aschehoug.
- Sosik, John (2005): The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *The Leadership Quarterly* 16:221-244.
- Van Dyne, L. LePine, J.A. (1998) *Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity*. *The Academy of Management Journal*, Vol. 4, No. 1 (feb.,1998), s. 108-119.
- Vansteenkiste, M. Neyrinck, B Niemiec, C. P. Soenens, B Witte, H. Broeck, A. (2007) *on the relations among workvalues orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 80, No. 2. (Juni 2007), s251-277.
- Vråle, G. B. (2017) Veiledning - en vei til lederes verdibevissthet? publisert i Aadland og Askeland (red) *Verdibevisst ledelse* Oslo: Cappelen Damm Akademisk(s 303 – 321)
- Weibel, A., Rost, K. Og Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector: Benefits and (hidden) costs. *Journal of public administration research and theory*, 20(2), 387-412.
- Williamson, Oliver. *Markets and Hierarchies Analysis and Antitrust Implications: A study in the Economics of Internal Organization*. New York: Free press, 1975.
- Weber, Max 1999 (1922): *Verdi og handling*. Norge: Valdres trykkeri.

Ledelse og verdier

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Begrunnelse og formål

Tilknyttet min masterstudie i verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høyskole, Diakonhjemmet Oslo gjennomfører jeg en studie som undersøker verdier og ledelse i praksis. Formålet er å utforske lederens verdier, samt sette fokus på verdier i organisasjonen. Det er derfor viktig med din deltagelse.

Studien er veiledet fra VID Oslo ved førsteamanuensis Beate Jelstad Løvaas og gjennomføres i Aleris Omsorg i samarbeid med og godkjent av regiondirektør Svein Arne Rosland.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Undersøkelsen har en varighet på 8 - 10 minutter.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun prosjektleder Jørn Nygaard og veileder ved VID Beate Jelstad Løvaas som har tilgang til personopplysningene.

Deltakerlisten vil bli makulert senest innen 2.5.2018. Publisert materiale vil være anonymisert.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien og du kan når som helst under prosjektet trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Ved å besvare undersøkelsen gir du ditt samtykke til deltagelse. Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Jørn Nygaard per mail: jorn.nygaard@aleris.no eller per mobil 473 14 348.

Studien er meldt til og godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

1) Alder

- 20 - 29
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 år eller eldre

2) Profesjon

	Helsefagarbeider	Sosionom	Sykepleier	Vernepleier	Annet
Profesjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kryss av på høyeste fullførte utdanning

3) Utdanningsnivå

	Videregående skole	3 år høyskole	4 - 6 år universitet/høyskole	Mer enn 6 år universitet/høyskole
Utdanningsnivå	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Du kan krysse av på flere alternativer

4) Lederutdanning

	Ingen lederutdanning	Gjennomført internt lederutviklingsprogram	Lederutdanning under 60 stp	Lederutdanning 60 stp eller mer
Utdanning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5) Har du ledererfaring fra 1.linjeledernivå eller høyere

- Inntil 3 år
- 3 - 5 år
- 6 år eller mer

Angi hvor godt hvert enkelt utsagn stemmer for deg ved å sette ett kryss på en skala fra 1 til 5, der 1 = svært uenig og 5 = svært enig.

6) Om verdier

	Svært uenig 1	2	3	4	Svært enig 5
Jeg er bevisst mine egne personlige verdier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er bevisst ansattes og kollegaers personlige verdier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er bevisst min organisasjons verdier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er samsvar mellom mine beslutninger og organisasjonens verdier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Angi hvor godt følgende begrunnelser stemmer for deg ved å krysse av på skalaen fra 1 til 7 der:

1 = ikke i det hele tatt for denne grunn

2 = veldig lite for denne grunn

- 3 = lite for denne grunn
 4 = noe for denne grunn
 5 = mye for denne grunn
 6 = veldig mye for denne grunn
 7 = akkurat for denne grunn

7) Jeg legger innsats i jobben min....

	1	2	3	4	5	6	7
Fordi jeg personlig anser det som viktig å legge innsats i denne jobben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi å legge en innsats i denne jobben sammenfatter med mine personlige verdier.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi å legge innsats i denne jobben har personlig betydning for meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi det jeg gjør i mitt arbeid er spennende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi den jobben jeg gjør er interessant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
For å få bekreftelse fra andre (f.eks. leder, kollegaer, familie, klienter).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi andre vil respektere meg mer (f.eks. leder, kollegaer, familie, klienter).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
For å unngå å bli kritisert av andre (for eksempel leder, kollegaer, familie, klienter).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi andre vil belønne meg økonomisk bare hvis jeg legger en stor nok innsats i jobben min (f.eks. arbeidsgiver, leder).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi andre tilbyr meg jobbsikkerhet hvis jeg legger en stor nok innsats i jobben jeg gjør (f.eks. arbeidsgiver, leder).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi jeg må bevisse ovenfor meg selv at jeg kan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi jeg risikerer å miste jobben min hvis jeg ikke legger en stor nok innsats i den.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi det får meg til å føle meg stolt av meg selv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi ellers ville jeg føle meg skamfull.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fordi ellers ville jeg få en dårlig selvfølelse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Spørsmålene nedenfor omhandler verdier i arbeidslivet: Uavhengig av den jobben du har nå, hvor viktig er disse verdiene/egenskapene for deg.

Ranger verdiene/egenskapene fra 1-7 hvor 1 er svært uviktig og 7 er svært viktig.

8) Lederens verdier

	Svært uviktig						Svært viktig 7
	1	2	3	4	5	6	
Tilpassingsevne - Være endringsvillig overfor nye utviklinger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pågåenhet - Være pågående med hensyn til måloppnåelse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvstendighet - Opptre selvstendig med stor grad av frihet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stor takhøyde - Ha andre meninger og oppleve at ens synspunkter blir akseptert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forsiktighet - Opptre varsomt og ikke ta sjanser.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omtanke - Være hensynsfull og vise omtanke og vennlighet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samarbeidsevne - Samarbeide godt med andre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Høflighet - Være høflig å vise respekt for andre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativitet - Tenke i nye baner og anvende nye metoder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utviklingsevne - Oppnå personlig vekst gjennom læring og utvikling.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omtensksom - Ha en bevisst tilstedeværelse og strukturert tenkning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeidsomhet - Jobbe iherdig og fokusert mot mål.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sparsommelighet - Være økonomisk og forsiktig med penger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utforskingstrang - Være villig til å prøve og feile for å løse et problem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rettferdighet - Være rettferdig og gi anerkjennelse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilgivelse - Kunne tilgi og vise forståelse for at feiltrinn kan forekomme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korrekthet - Vise respekt for etikette og tradisjon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Humor - Spøke, le og være lett til sinns.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Initiativ - Gripe muligheter og ta ansvar uten å nøle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logisk sans - Tenke rasjonelt og legge fakta til grunn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integritet - Være oppriktig og følge etiske normer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lojalitet - Være lojal mot beslutninger og følge spilleregler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Åpenhet - Være åpen, likefrem og ærlig ovenfor andre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orden - Holde orden på ting rundt seg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosial likhet - Oppfatte andre som likeverdige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Svært uviktig						Svært viktig 7
	1	2	3	4	5	6	
Engasjement - Vise arbeidsglede og energisk interesse.							
Nytenkende - Innovasjon og nytenkning er en mulighet til å se nytt på og videreutvikle noe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Barmhjertighet - Uttrykk for vennlig omtanke eller medlidenhet til de som har det vanskelig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesjonell - Opptre faglig, etisk og juridisk forsvarlig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omsorgsfull - Å ta vare på og bry seg om hvordan andre har det.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anerkjennelse - Si eller foreta en handling for å fortelle en annen at hans utsagn eller handling har blitt lagt merke til.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respekt - Den andre er verdig enten som vår likemann eller som en man setter høyere enn oss selv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tillit - en annen persons makt til å handle på mine vegne, til mitt beste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redelighet - Å være sannferdig i sine handlinger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9) Hvor viktig oppfatter du at disse verdiene er for din enhet/avdeling?

	Svært uviktig						Svært viktig 7
	1	2	3	4	5	6	
Omtenkksom - Ha en bevisst tilstedeværelse og strukturert tenkning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesjonell - Opptre faglig, etisk og juridisk forsvarlig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Engasjert - Vise arbeidsglede og energisk interesse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nytenkende - Innovasjon og nytenkning er en mulighet til å se nytt på og videreutvikle noe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10) I hvilken grad kommer følgende verdier til uttrykk i praksis i din enhet/avdeling?

	I svært liten grad 1	2	3	4	5	6	I svært stor grad 7
Omtenssom - Ha en bevisst tilstedeværelse og strukturert tenkning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesjonell - Opptre faglig, etisk og juridisk forsvarlig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Engasjert - Vise arbeidsglede og energisk interesse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nytenkende - Innovasjon og nytenkning er en mulighet til å se nytt på og videreutvikle noe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Nedenfor følger en del påstander om dine underordnede/medarbeidere. Vi ber om at du tar stilling til hver av påstandene ved å angi ditt svar på en skala fra 1-5, hvor 1 = helt uenig og 5 = helt enig.

11) Mine underordnede.....

	Helt uenig 1	2	3	4	Helt enig 5
Fremmer ideer overfor andre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viser kreativitet på jobben når anledningen byr seg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utvikler gode planer for gjennomføring av nye ideer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Har ofte nye og innovative ideer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foreslår nye måter jobben kan utføres på.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Her er det listet opp 4 verdier. Ranger verdiene fra 1-4 hvor viktig de er for deg. Verdien som plasseres øverst blir rangert som viktigst, nest øverst som nest viktigst osv.

Verdiene kan etter plassering flyttes opp og ned ved hjelp av pilene på siden.

12) Verdiens viktighet for deg

Profesjonell - Opptre faglig etisk og juridisk forsvarlig. +	
Engasjert - Vise arbeidsglede og energisk interesse. +	
Omtenssom - Ha en bevisst tilstedeværelse og strukturert tenkning. +	
Nytenkende - Innovasjon og nytenkning er en mulighet til å se nytt på og videreutvikle noe. +	

Verdier:

Omtenksomme
Profesjonelle
Engasjerte
Nytenkende

13) Når du skal velge én av de fire verdiene over, hvilken av verdiene mener du har størst praktisk betydning i din organisasjon?

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.

Vedlegg 2. Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning



Beate Jelstad Løvaas
PB 184 Vinderen
0319 OSLO

Vår dato: 23.10.2017

Vår ref: 56306 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 02.10.2017.

Meldingen gjelder prosjektet:

56306

Behandlingsansvarlig

Daglig ansvarlig

Student

Verdibasert ledelse – lederens eller organisasjonens verdier?

VID vitenskapelig høyskole, ved institusjonens øverste leder

Beate Jelstad Løvaas

Jørn Nygaard

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter sensitive opplysninger
- veiledning i dette brevet
- VID vitenskapelig høyskole sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at VID vitenskapelig høyskole er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv.

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i forskningsetiske retningslinjer.

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke endringer du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i Meldingsarkivet.

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 02.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder.

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har taushetsplikt. De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du forsker på egen arbeidsplass må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68 / Siri.Myklebust@nsd.no

Vedlegg 3. Forespørsel vedrørende gjennomføring av undersøkelse i egen organisasjon

Svein Rosland
Regiondirektør
Aleris Ungplan og BOI
Region øst

Asker 8.6.2017

Jørn Nygaard
Klemmetsrudveien 11
3440 Røyken

Forespørsel vedrørende gjennomføring av undersøkelse i egen organisasjon

Henviser til tidligere samtaler med deg vedrørende gjennomføring av undersøkelse i egen organisasjon og ber med dette om taltale til det.

Bakgrunn for undersøkelsen

Jeg startet august 2015 en masterutdanning i verdibasert ledelse ved VID Vitenskapelige høyskole. Jeg står nå foran siste studieår hvor jeg blant annet skal skrive en masteroppgave. Masteroppgaven er allerede påstartet gjennom utarbeidelse av et prosjektdesign.

Temaet i oppgaven

Offentlige og private organisasjoner har verdier som verdiforankres i praksisfeltet. Verdier som med mer skal gjenspeile tjenesten bedriften tilbyr. Dette er uavhengig om det omhandler salg av møbler eller å yte en omsorgstjeneste. Er verdiene på praksisnivå alltid de samme som på organisasjonsnivå? Eller påvirkes verdiene av lederen? De ulike aktørene i organisasjoner har med seg egne verdier inn i organisasjonen. Et verdisett som er påvirket av faktorer som profesjon, miljø, arv med mer. Verdiene påvirker utøvelsen av verdibasert ledelse. Jeg skal undersøke forholdet mellom lederens verdier og verdibasert ledelse. Jeg skal her undersøke i hvilken grad verdibasert ledelse påvirkes av lederens verdier.

Foreløpig problemstilling

“Verdibasert ledelse – lederens eller organisasjonens verdier?”

I hvilken grad påvirker lederens verdier verdibasert ledelse?

Vedlegg 4. Godkjenning til gjennomføring av undersøkelse i Aleris Omsorg Norge

Aleris Omsorg AS
v/ Svein Arne Rosland
Regionsdirektør Øst
Aleris Omsorg Norge

Asker 27.9.2017

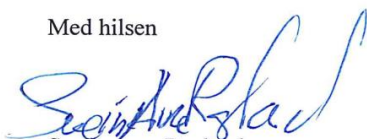
Jørn Nygaard
Klemmetsrudveien 11
3440 Røyken

Godkjenning til gjennomføring av undersøkelse i Aleris Omsorg Norge

Det gis med dette følgende godkjenning. Prosjektleder Jørn Nygaard veiledet fra VID Oslo ved førsteamanuensis Beate Jelstad Løvaas kan gjennomføre følgende undersøkelse i Aleris Omsorg AS: masterstudie i verdibasert ledelse med formålet om å undersøke forholdet mellom leders verdier, organisasjonens verdier for praksis og verdier i praksis. Det er av prosjektleder gitt informasjon om at undersøkelsen er en kvantitativ tversnittundersøkelse. Undersøkelsen vil gjennomføres ved å benytte et strukturert spørreskjema som sendes ut via Questback til førstelinjeledere i Aleris Omsorg.

Det settes krav til at undersøkelsen gjennomføres i henhold til forskningsetiske retningslinjer, samt at undersøkelsen gjennomføres i tidsrommet 10/2017 – 5/2018.

Med hilsen



Svein Arne Rosland

Vedlegg 5. Godkjenning til publisering av resultater fra undersøkelse gjennomført i Aleris Omsorg Norge

Aleris Omsorg AS
v/ Svein Arne Rosland
Regionsdirektør Øst
Aleris Omsorg Norge

Asker 1.4.2018

Jørn Nygaard
Klemmetsrudveien 11
3440 Røyken

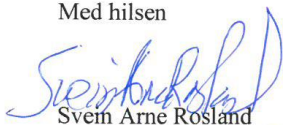
Godkjenning til publisering av resultater fra undersøkelse gjennomført i Aleris Omsorg Norge

Det gis med dette tillatelse til følgende godkjenning: Resultater fra undersøkelsen gjennomført i Aleris Omsorg AS i perioden oktober - desember 2017 av prosjektleder Jørn Nygaard kan publiseres uten at organisasjonsnavnet anonymiseres.

Undersøkelsen ble gjennomført i forbindelse med masterstudie i verdibasert ledelse ved VID vitenskapelige høyskole.

Aleris Omsorg er i tillegg gjort kjent med at resultatene på et senere tidspunkt kan bli benyttet i tilknytning til annen publisering utover masteroppgaven.

Med hilsen



Svein Arne Rosland