

Hva er verdien av verdibevisthet?

Forfattere: [Jørn Nygaard](#), [Beate Jelstad Løvaas](#) Publisert: [2/2019](#) s. (55-64) Fagfellevurdert



JØRN NYGAARD har en bachelor i sykepleie, videreutdanning i psykisk helsearbeid fra høgskolen i Oslo og master i verdibasert ledelse fra VID vitenskapelige høgskole. Han har bred ledererfaring på ulike nivå i helsesektoren, både i offentlig og privat sektor.



BEATE JELSTAD LØVAAS har doktorgrad fra institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole. Hun jobber som førsteamanuensis ved VID vitenskapelige høgskole og har publisert vitenskapelige artikler og bokkapitler innenfor temaene verdier, ledelse, motivasjon, mening, relasjon og innovasjon.

En studie om betydningen av lederes verdibevisthet og motivasjon for innovasjon i organisasjoner

SAMMENDRAG

Har lederes verdibevisthet betydning for innovasjon i organisasjoner? Verdiens betydning i arbeidslivet har fått økt oppmerksomhet den senere tid (Ladegård & Vabo, 2011; Meglino & Ravlin, 1998; Wennes & Busch, 2012). Ettersom verdier ligger til grunn for våre valg, beslutninger og handlinger (Aadland & Askeland, 2017), slik som innovative handlinger, fremstår verdibevisthet som vesentlig for ledere. Samtidig fremstår betydningen av verdibevisthet som et lite utforsket område. Denne empiriske studien undersøker derfor betydningen av lederes verdibevisthet for innovasjon i organisasjoner, ved å undersøke sammenhengen mellom lederes verdibevisthet og deres motivasjon, samt koblingen mellom motivasjon og innovasjon. I en spørreskjemaundersøkelse blant 110 førstelinjeledere i en kommersiell helseorganisasjon indikerer funnene en positiv sammenheng mellom verdibevisthet og indre motivasjon og en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og innovasjon. Ytre motivasjon, derimot, viser negative korrelasjoner og ikke signifikante funn. Vi drøfter resultatene og peker på ulike sider ved verdibevist ledelse som mulige praktiske konsekvenser, både på individnivå så vel som organisasjonsnivå.

Innledning

Den beste måten å forutse fremtiden på er ifølge Drucker (2015) å skape den. Påstanden kan forstås som at vi i liten grad bør spå og anta fremtiden med den kunnskapen vi har om endring. I stedet synes det mer tjenlig å se på endringene rundt oss som muligheter til å investere i fremtiden allerede i dag. Innovasjon i organisasjoner blir dermed sentralt og er et tema av interesse for praktikere så vel som akademikere. Et eksempel er fjorårets internasjonale organisasjons- og ledelseskonferanse ¹, som hadde temaet «Improving lives – how can organizations help?», og der innovasjon var ett av flere sentrale temaer.

«Problemet er at Norge ikke utmerker seg med et særlig høyt innovasjonsnivå. Det gjelder både produktinnovasjon, prosessinnovasjon og tjenesteinnovasjon» (Reve, 2014, s. 14). Organisasjoners evne til utvikling er vesentlig for virksomhetens være eller ikke være i markedet, og innovasjon har derfor i mange virksomheter blitt et viktig mål (Matthiesen, Knudsen, & Susegg, 2013). Med innovasjon menes utvikling og implementering av nye ideer (Pierce & Delbecq, 1977). Denne studien undersøker om og hvordan innovasjon, og da hovedsakelig tjenesteinnovasjon, kan fremmes i en kommersiell helseinstitusjon. Både individuelle så vel som organisatoriske faktorer kan være av betydning for innovasjon i organisasjoner (Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014). Innfallsvinkelen og avgrensingen i denne studien er å undersøke hvilken betydning lederes verdibevisthet og motivasjon har for innovasjon i organisasjoner.

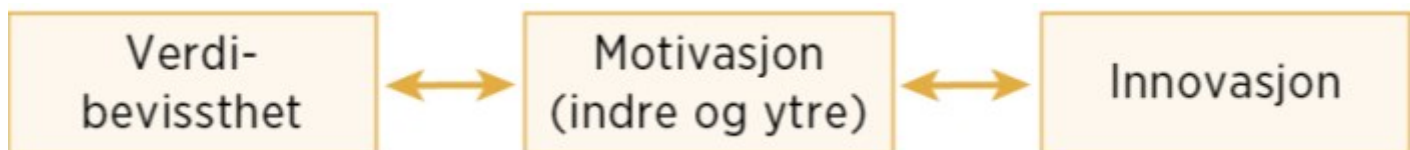
Verdier er i vinden og seiler opp som et tema innen organisasjons- og ledelsesfag (f.eks. Ladegård & Vabo, 2011; Wennes & Busch, 2012). Ettersom verdier kan sies å ligge til grunn for våre handlinger (Aadland & Askeland, 2017), slik som innovative handlinger, og ettersom ledere synes å være av betydning for innovasjon i organisasjoner (Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014), undersøker vi betydningen av lederes verdibevissthet for innovasjon. Verdibevissthet innebærer refleksjon. En leder som er verdibevisst, reflekterer over intensjoner, over praksis og/eller konsekvenser av handlinger. Verdibevissthet er av interesse å se nærmere på ettersom verdibevissthet kan bidra til at organisasjonen i større grad fremmer sin egenart og hva den er særskilt god på, hvilket igjen kan være et konkurransefortrinn for virksomheten (Aadland & Askeland, 2017).

Verdibevissthet er også interessant å undersøke i lys av nyere definisjoner av ledelse som inkluderer meningsbegrepet, der ledelse handler om «å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt» (Arnulf, 2012, s. 13). Om noe skal oppleves meningsfullt, er vår antakelse at det ligger en verdibevissthet til grunn for denne opplevelsen, hvilket vi vil undersøke nærmere i denne studien. Antakelsen indikerer at vi forventer å finne en sammenheng mellom verdibevissthet og mening. Ettersom mening og indre motivasjon er nært beslektede begreper (Løvaas, 2017), vil vi undersøke sammenhengen mellom lederes verdibevissthet og deres indre så vel som ytre motivasjon. Til grunn for antakelsen ligger det teoretiske bakteppet som forankres i forståelsen av at verdier bidrar til å fremme motivasjon (Kirkhaug, 2018; Lanesjord, 2017; Løvaas, 2017, Vansteenkiste mfl., 2007).

Videre vil vi undersøke sammenhengen mellom lederes motivasjon og innovasjon i organisasjoner. Det er teoretisert at indre motivasjon er en nøkkelfaktor for kreativitet (Amabile mfl., 1996; Grant & Berry, 2011), og at kreativitet er én av to dimensjoner i innovasjon som omhandler å utvikle og implementere nye ideer (Pierce & Delbecq, 1977). Videre anses ledelse å være sentralt for innovasjon i organisasjoner (Anderson, Potocnik, & Zouh, 2014). Eksempelvis viser Bono og Judge (2003) hvordan transformasjonsledelse er positivt relatert til innovasjon. Men hvilken betydning lederes motivasjon har for kreativitet og innovasjon, er derimot mindre studert. Et unntak er en undersøkelse blant 250 norske kirkeledere som viser en positiv sammenheng mellom ledernes indre motivasjon og deres utøvelse av transformasjonsledelse og videre en positiv korrelasjon mellom transformasjonsledelse og (medarbeideres) innovasjon (Løvaas, Jungert, Van den Broeck, & Haug, 2018). Dette gir indikasjoner på at lederes motivasjon kan ha betydning for innovasjon, hvilket vi vil teoretisere og empirisk undersøke i denne studien.

Basert på ovenstående følger vår problemstilling: *Hvordan er sammenhengen mellom lederes verdibevissthet, lederes motivasjon og innovasjon i organisasjoner?* Innovasjon i organisasjonen undersøkes ved å måle ledernes persepsjon av medarbeideres innovasjon.

Problemstillingen er visualisert i figur 1.



Figur 1 Modellen visualiserer problemstillingen om sammenhengen mellom lederes verdibevissthet, lederes motivasjon og innovasjon i organisasjonen målt som medarbeideres innovasjon.

Denne studien kan på flere måter være et bidrag til forskningen på verdier, motivasjon og innovasjon i organisasjoner. Mens tidligere verdistudier av ledere har undersøkt hvilke verdier som er viktige for ledere (f.eks. Ostling & Løvaas, 2018), undersøker vi betydningen av at ledere er verdibevisste, uavhengig av hvilke verdier (hvilken verdiorientering) lederen har. Til tross for at verdistudier i organisasjoner har fått økt oppmerksomhet, er vi kun kjent med én tidligere empirisk studie som undersøker koblingen mellom lederes verdibevissthet og deres motivasjon (Devold, 2011). Videre vil denne undersøkelsen være et bidrag i å utforske spørsmålet som drøftes i motivasjonslitteraturen: Om det spiller noen rolle om man er indre eller ytre motivert for sine handlinger (Dysvik & Kuvaas, 2016; Vansteenkiste mfl., 2004). I denne studien gjøres det ved å undersøke sammenhengen mellom indre motivasjon og innovasjon (som organisatorisk handling) og sammenhengen mellom ytre motivasjon og innovasjon.

I det følgende presenteres teoretiske perspektiver på verdibevisthet, motivasjon og innovasjon, samt sammenheng mellom disse.

Verdier og verdibevist ledelse

Verdier uttrykker de mest grunnleggende prioriteringene i menneskers liv. Svaret på spørsmålet «Hva er viktig?» vil peke i retning av hva verdier er. Det vil kunne spenne fra mål til moral, og fra det vi ønsker å gjøre, til det vi bør gjøre. Verdibegrepet anvendes innenfor ulike faglige sammenhenger, for eksempel innen økonomisk teori, innen samfunnsvitenskapelig teori og innen filosofi og etikk. Verdier kan angi det som er ønskelig, både i et organisatorisk og individualistisk perspektiv (Askeland & Aadland, 2017). Verdier kan deles inn i individuelle verdier, organisatoriske verdier, profesjonsverdier og sektorverdier. Det er særlig organisatoriske verdier som vies oppmerksomhet i denne studien. Verdier anses som relativt stabile, men kan likevel endres over tid (Meglino & Ravin, 1998). Verdier kan ha ulike sosiale funksjoner, de kan blant annet påvirke hvordan vi presenterer oss, påvirke hvordan vi evaluerer oss, guide oss når vi tar stilling i sosiale spørsmål, og påvirke oss til å foretrekke én politisk ideologi fremfor en annen (Rokeach, 1973, i Kirkhaug, 2018). De verdiene som i prinsippet er moralsk nøytrale, kan basert på situasjonen de brukes i, samt basert på mengde og intensitet, avgjøre om de er gode eller onde (Kirkhaug, 2018).

To ulike innfallsvinkler til å forstå verdier i organisasjoner er verdier *for* praksis og verdier *i* praksis (Aadland & Askeland, 2017). Verdier *for* praksis vil si at verdier er markører som skal lede til handling, altså at verdiene kommer før handling. Et eksempel er organisasjoners kjerneverdier som skal implementeres i organisasjonene. Refleksjon rundt hvordan kjerneverdiene kan få et praksisuttrykk, er sentralt i denne tilnærmingen. Selznicks (1997) beskrivelse av at det er en sentral lederoppgave å prege organisasjonen med bestemte verdier kan også sies å tilhøre verdier *for* praksis perspektivet. Når det gjelder verdier *i* praksis, kan vi begynne i motsatt ende, i de enkelte handlingene, og av disse kan det retrospektivt utledes hvilke verdier som er mest dekkende for handlingene. Eksempelvis kan dette skje som følge av refleksjon i grupper, som ved etisk refleksjonsveiledning (Aadland, 2010).

Verdier i et ledelsesperspektiv har sitt utspring i Chester Bernard og Max Weber. Weber (1999) hevdet at lederens handlinger bør forankres i moralske verdier, og ikke i handlinger som gir egen gevinst (verdirasjonalitet). Bernard (1938) sin forankring av verdier i lederskapet samsvarer mer med perspektivet som ligger til grunn for forståelsen av ledelse og verdier i denne artikkelen. Bernard (1938) på sin side hevdet at en av lederens viktigste oppgaver er å prege organisasjonen med bestemte verdier. Til forskjell fra Weber hevder Bernard at lederens handling ikke bare skal forankres i verdier, men i tillegg prege organisasjonen med bestemte verdier. Dette beveger oss i retning av verdibevisthet, som Busch (2012) peker på skapes gjennom lederens forståelse av verdienes betydning for organisasjonen.

Ettersom verdier kan tjene både gode og dårlige hensikter, synes verdibevisthet å være en relevant innfallsvinkel. Verdibevisthet innebærer refleksjon, og verdibevist ledelse handler om «å utvikle ny organisatorisk praksis, basert på økt moralsk sensitivitet, ved anvendelse av bevisstgjørende og meningsskapende refleksjonsprosesser rundt egen praksis» (Aadland & Askeland, 2017, s. 92). Det kan i hovedsak gjøres på to måter der det skilles mellom to ulike innfallsvinkler: verdier *for* praksis eller verdier *i* praksis (ibid.). Verdier *for* og *i* praksis kan indikere forholdet mellom liv og lære: verdier i strategier, i verdidokument og i form av kjerneverdier sett i forhold til de verdiene som utøves og leves (Sirris, 2017).

Motivasjon

Motivasjonsteorier har som formål å forklare *hvorfor* noe skjer, til forskjell fra *hvordan* noe skjer. «Hvorfor arbeider vi?» er derfor et sentralt spørsmål i motivasjonsforskningen i organisasjoner. Mennesker har ikke bare ulik mengde motivasjon, men også ulik type motivasjon. Med indre motivasjon menes at kilden til motivasjon ligger i arbeidsoppgavene, mens ytre motivasjon vil si at kilden til motivasjon ligger utenfor selve utføringen av arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2016). I denne artikkelen brukes begrepet indre motivasjon og autonom motivasjon om hverandre, og de beskriver aktiviteter som oppleves interessante og i samsvar med egne verdier, og/eller oppgaver som oppleves viktige/meningsfulle, i tråd med Løvaas (2017).

Ytre motivasjon, eller kontrollert motivasjon, kan spesifiseres langs et kontinuum som beskriver i hvilken grad atferden er autonom/selvbestemt versus kontrollert (Olafsen, 2018; Ryan & Deci, 2000). I

organisasjoner hvor oppgavene og prestasjonene forankres i kvalitet, læring, kreativitet og forståelse, vil indre motivasjon fremme arbeidsprestasjon (Gagné & Deci, 2005). På den andre siden peker Weibel, Rost og Osterloh (2010) på at ytre motivasjon som kilde til arbeidsprestasjon vil være godt egnet i organisasjoner som utfører arbeidsoppgaver som ikke er indre motiverte.

Innovasjon

Innovasjon er en viktig bidragsyter til organisasjoners evne til utvikling som bør være i takt med markedet og dets krav (Matthiesen, Knudsen, & Susegg, 2013). Innovasjon er nært tilknyttet kreativitet og nytenkning. Oldham og Cummings (1996) hevder at kreativitet finner sted på individnivå, og at innovasjon finner sted som et resultat av kreativitet satt i system og utfoldelse i organisasjon. Kreativitet og nytenkning er nødvendige faktorer, men alene skaper de ikke innovasjon (Amabile mfl., 1996). Innovasjonsprosesser består av ulike faser (George & Zhou, 2001). Kreativitet er utgangspunktet for at innovasjon kan finne sted. Deretter er implementering av ideer det neste viktige steget. Selv om generering av ideer og implementering av ideer kan foregå samtidig, anses ofte generering av ideer (den kreative fasen) som en forutsetning for implementering av ideer (Skerlavaj, Cerne, & Dysvik, 2014).

Innovasjon blant medarbeidere har målbar sammenheng med organisasjonens effektivitet og ytelse (Löf & Heshmati, 2002). Ledelse og lederstil fremheves i flere studier som en sentral bidragsyter for å skape og/eller opprettholde innovasjon i organisasjonen (Jung, Chow, & Wu, 2003; Lansing, 2000; Lee, 2008; Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002; Sanders, Moorkamp, Torka, Groeneveld, & Groeneveld, 2010).

Verdibevissthet – en kilde til motivasjon og innovasjon

I det følgende beskrives sammenhenger mellom verdibevissthet, motivasjon og innovasjon. Vi forventer en positiv sammenheng mellom verdibevissthet og indre motivasjon hos lederne i undersøkelsen.

Argumentasjonen er at når en person utfører handlinger som samsvarer med egne verdier, er det en verdiforankring i personens handlinger. En slik verdibevissthet kan fremme indre motivasjon (eller vice versa) gjennom personens ønske om å etterleve organisasjonens verdier. Dette er en forklaring som kan finne støtte i Gagné og Deci (2005), som beskriver at indre motiverte handlinger samsvarer med egne verdier. Videre kan indre motivasjon beskrives som et ønske om å etterleve organisasjonens verdier gjennom å identifisere seg med verdiene. Det kan forklare at indre motiverte ledere er mer verdibeviste som et resultat av bevisstgjøring om organisasjonens verdier (Devold, 2011). Ved gjennomgangen av forskning på feltet fremgår etter vår erfaring få empiriske studier som belyser sammenhengen mellom verdibevissthet og indre motivasjon. Sammenlikningsgrunnlaget vi er kjent med, er kun Devold (2011).

Sammenhengen mellom indre motivasjon og kreativitet forventes også å være positiv: at indre motivasjon har en positiv effekt på, samt er en viktig faktor for kreativitet og innovasjon (Amabile mfl., 1996). Studien til Grant og Berry (2011) viser at det er en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og kreativitet. Korrelasjonen viste seg i denne studien å være sterkere i de tilfeller hvor den prososiale motivasjonen var høyere. En positiv sammenheng mellom lederes indre motivasjon og medarbeideres innovasjon kan forklares ved at indre motiverte ledere synes å utøve transformasjonsledelse (Løvaas, Jungert, Van den Broeck, & Haug, 2018), og transformativ ledelse stimulerer blant annet sine medarbeidere til å stille spørsmål ved hvordan vi løser problemer i vår organisasjon, som igjen kan øke medarbeideres innovasjon. Når det gjelder sammenhengen mellom ytre/kontrollert motivasjon og innovasjon, forventer vi svakere sammenhenger enn mellom indre motivasjon og innovasjon. Dette er basert på tidligere studier som viser at kontrollert motivasjon gir svakere jobbprestasjoner, og at med indre motivasjon presterer vi bedre og har lengre utholdenhet (Vansteenkiste mfl., 2004).

Metode

Vi sendte ut et spørreskjema til 174 førstelinjeledere i et kommersielt helseforetak i Norge høsten 2017. Med en svarprosent på 63 er datagrunnlaget i undersøkelsen basert på 110 ledere. Forskningsetiske aspekter i studien omhandler å ivareta personvern hensynet til deltakerne i undersøkelsen, og studien er videre meldt til NSD, Norsk senter for forskningsdata. For å legge til rette for anonymitet er eksempelvis bakgrunnsvariabelen kjønn ikke inkludert i undersøkelsen.

Verdibevisthet ble målt gjennom fem påstander utarbeidet av Devold (2011), og ble rangert på en skala fra 1–5. Et eksempel på påstand er «Jeg er bevisst mine egne verdier». *Motivasjon* ble målt gjennom 16 påstander utarbeidet av Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van den Broeck, Aspel og medforfattere (2015). Påstandene omhandlet både indre og ytre motivasjon. Eksempel på en påstand om indre motivasjon er «Jeg legger innsats i jobben min fordi å legge innsats i denne jobben har personlig betydning for meg». Eksempel på påstand om ytre motivasjon er «Jeg legger innsats i jobben min for å unngå å bli kritisert av andre». *Innovasjon* hos medarbeidere ble målt gjennom fem påstander basert på Matthiesen og medforfattere (2013). Påstandene omhandlet innovasjon blant lederens medarbeidere. Eksempel på påstand om innovasjon hos medarbeidere er «Mine underordnede har ofte nye og innovative ideer». Alle tre begrepene viste seg å gi tilfredsstillende Cronbachs alfa, det vil si over 0,7, se tabell 1. Vi har benyttet Questback for gjennomføring av spørreskjema-undersøkelsen, og vi har brukt programvaren SPSS for å utføre analysene. Måleinstrumentene for motivasjon, innovasjon og verdibevisthet ligger ved som vedlegg til artikkelen.

Den typiske lederen i utvalget tilhører alderskategorien 40–49 år med fire til seks års utdanning fra høyskole/universitet og inntil tre års ledererfaring. I tillegg fremgikk det at omlag 64 prosent av lederne i utvalget hadde lederutdanning fra internt lederutviklingsprogram eller fra høyere nivå. Profesjonsfordelingen hadde en variasjon, men viser at omlag 50 prosent av utvalget representerer profesjoner innen de helsefaglige utdanningene helsefagarbeider, sykepleier og vernepleier. I den kommersielle helseorganisasjonen hvor undersøkelsen er gjennomført, har det de siste to årene funnet sted en intern satsning og fokusering på bevisstgjøring av verdier som utgangspunkt for handling.

Resultater

Undersøkelsen viser en positiv signifikant korrelasjon mellom verdibevisthet og indre/autonom motivasjon (0,290). Samtidig fremkommer av resultatene en negativ korrelasjon mellom verdibevisthet og ytre/kontrollert motivasjon (–0,185), se tabell 1.

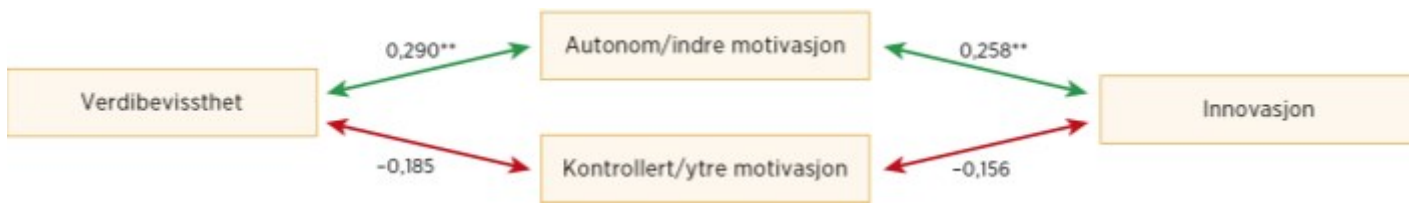
Tabell 1 Korrelasjonstabell.

	Gjennomsnitt	Standardavvik	1	2	3	Cronbachs alfa
1. Autonom motivasjon	6,4	0,67	-			0,795
2. Kontrollert motivasjon	3,69	1,09	0,047	-		0,862
3. Innovasjon	3,6	0,63	0,258**	–0,156	-	0,843
4. Verdibevisthet	4,39	0,48	0,290**	–0,185	0,339**	0,771

** Korrelasjonen er signifikant på 0,01-nivå.

Undersøkelsen viser videre en positiv signifikant korrelasjon mellom indre/autonom motivasjon og innovasjon (0,258), mens sammenhengene mellom ytre/kontrollert motivasjon og innovasjon er negativ (–0,156).

Sammenhengene som fremkommer i tabell 1, er visualisert i figur 2. Studien viser at autonom/indre motivasjon har positive signifikante sammenhenger med verdibevisthet og innovasjon, mens sammenhengene mellom kontrollert/ytre motivasjon og verdibevisthet og kontrollert/ytre motivasjon og innovasjon er negativ. Det kan indikere at type motivasjon er av betydning. Autonom/indre motivasjon, som blant annet innebærer opplevelse av mening, er positivt korrelert med verdibevisthet (0,290**). Også andre faktorer enn lederes motivasjon kan drive frem innovasjon blant ansatte, det viser en omfattende gjennomgang av innovasjon i organisasjoner (Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014), hvilket også drøftes nedenfor, under begrensninger ved denne studien.



Figur 2 Sammenhenger mellom lederes verdibevissthet, lederes motivasjon og lederes persepsjon av medarbeideres innovasjon. Positive korrelasjoner vises med fargen grønn og negative korrelasjoner med fargen rød. **Korrelasjonene er signifikant på 0,01-nivå.

Hva er verdien av verdibevissthet?

Innovative organisasjoner kan ha et fortrinn som gjør dem mer motstandsdyktige mot markedskrefter bestående av raske endringer. Å være en innovativ organisasjon fordrer blant annet et kontinuerlig arbeid med å identifisere sammenhenger som kan bidra til innovasjon. Individnivåets bidrag til innovasjon omtales ofte som innovasjonsatferd og settes i sammenheng med kreativitet og nytenkning (Matthiesen mfl., 2013). Skillet mellom personer med en autonom/indre motivasjon for arbeidet og personer som tilsynelatende drives av kontrollert/ytre motivasjon, synes å være av betydning for innovasjon i organisasjoner.

Undersøkelsen viser en positiv signifikant sammenheng mellom autonom/indre motivasjon og innovasjon og en negativ sammenheng mellom kontrollert/ytre motivasjon og innovasjon. Den positive sammenhengen kan forstås i lys av teori om indre motivasjon som fremmer kreativitet og innovasjon (Amabile mfl., 1996). En negativ sammenheng mellom kontrollert/ytre motivasjon og innovasjon er i tråd med tidligere undersøkelser som viser at kontrollert motivasjon har negative konsekvenser som jobbstress, utbrenthet og svakere jobbprestasjoner (Olafsen, 2018).

Hvordan kan sammenhengene mellom verdibevissthet og autonom/indre motivasjon forstås? Resultatene fra undersøkelsen viser en positiv korrelasjon mellom verdibevissthet og indre/autonom motivasjon (0,290). Denne sammenhengen kan forklares ved at verdibevisste personer vil oppleve større grad av mening, og mening er nært beslektet med autonom/indre motivasjon (Løvaas, 2017). Våre funn om en positiv sammenheng mellom verdibevissthet og indre motivasjon er i tråd med undersøkelsen til Devold (2011). Når vi sammenlikner resultatene fra denne studien med Devold (2011), kan det konkluderes med at lederne i herværende studie skårer høyere på verdibevisst. En av årsakene til forskjellen kan forstås å ha sammenheng med at den undersøkte organisasjonen har gjennomført tiltak som fast «verdiprat» i møter for å øke verdibevisstheten. Dette kan sies å være handlinger som bevisstgjør verdienes betydning og sammenhenger for lederne.

Videre viser denne studien en negativ korrelasjon mellom verdibevissthet og kontrollert motivasjon (-0,185). Den negative korrelasjonen mellom verdibevissthet og kontrollert motivasjon kan forklares med at personenes handlinger ikke utføres i tråd med egne verdier, men med ønske om å unngå konsekvenser. Løvaas (2017) hevder at når kilden til motivasjon hentes utenfor selve arbeidet, er den ytre motivert. Av den grunn forankres ikke handlingen i verdier som samsvarer med egne (Gagné & Deci, 2005). Resultatene fra denne undersøkelsen gir støtte til at den undersøkte organisasjonen består av medarbeidere med en høy grad av verdibevissthet, og at verdibevissthet er korrelert med autonom/indre motivasjon. Verdibevissthet hos ledere viser seg i denne undersøkelsen å ha en positiv sammenheng med lederes autonome motivasjon og organisasjonens innovasjon. Flere av sammenhengene samsvarer med tidligere forskning, men den positive korrelasjonen mellom verdibevissthet og autonom motivasjon er tidligere lite utforsket.

Verdien av verdibevissthet kan basert på det ovenstående synes å være at økt verdibevissthet gir økt indre motivasjon, som igjen fremmer innovasjon i organisasjoner.

Begrensninger ved studien og fremtidig forskning

Denne undersøkelsen må ses i lys av sine begrensninger. Vi har i denne studien kun undersøkt sammenhengen mellom verdibevissthet og motivasjon hos lederne, samt ledernes persepsjon av innovasjon hos medarbeiderne. Det er flere aspekter enn verdibevissthet og ledelse som kan være av betydning for

innovasjon i organisasjoner. For eksempel peker Osborne, Chew og McLaughlin (2008) på betydningen av offentlig rammeverk og politikk for innovasjon i organisasjoner. Videre viser Nesse (2018) hvordan samarbeid med konkurrenter (samkonkurranse) kan bidra til å skape innovasjon.

Et tverrsnittdesign som er benyttet i denne studien, kan kun gi antydninger om sammenhenger mellom variabler, men kan ikke peke på årsak og virkning. Slike kausale sammenhenger vil peke i retning av et mer eksperimentelt design. Videre har vi undersøkt betydningen av verdibevissthet kun i én organisasjon (et kommersielt helseforetak) og med en metodisk tilnærming (kvantitativ). Dette peker i retning av fremtidig forskning som både utvider til flere organisasjonstyper, og som også benytter kvalitative tilnærminger, hvilket vil kunne gi dypere innsikt i spørsmålet om verdien av verdibevissthet.

Til slutt, vi har undersøkt lederes persepsjon av innovasjon i organisasjoner. Mer objektive data på innovasjon, og data som går ut over lederes persepsjon, vil være nødvendig i fremtidig forskning. Også studier som retter oppmerksomheten spesifikt mot sosial innovasjon, vil være nyttig – dette er et felt som vies økende oppmerksomhet både i forskning og utdanning. Sosial innovasjon innebærer å utvikle nye løsninger som skal bidra til positiv utvikling av samfunnet, for eksempel ved å møte miljømessige eller sosiale problemer, hvilket også inkluderer samhandling mellom privat, offentlig og ideell sektor. Dette er i tråd med en bevegelse i USA² som søker å knytte tettere bånd mellom forskning og praksis ved at forskningen møter samfunnets behov og får betydning for praksis, med en visjon om å forbedre menneskers liv, hvilket også var tema for fjorårets internasjonale organisasjons- og ledelseskonferanse (se fotnote 1).

Praktiske implikasjoner

Ettersom lederes verdibevissthet synes å være positivt korrelert med indre motivasjon og innovasjon i organisasjoner, vil en (ytterligere) oppmerksomhet om verdibevissthet kunne være hensiktsmessig. Perspektiver fra verdibevisst ledelse kan derfor være relevant. Verdibevisst ledelse omhandler å «utvikle ny organisatorisk praksis, basert på økt moralsk sensitivitet, ved anvendelse av bevisstgjørende og meningsskapende refleksjonsprosesser over egen praksis» (Aadland & Askeland, 2017, s. 92). En praktisk innfallsvinkel til utøvelse av verdibevisst ledelse er for det første refleksjon i grupper slik som etiske refleksjonsprosesser, hvilket vil kunne styrke verdibevissthet ved å avdekke åpne så vel som skjulte verdier i organisasjoner (Aadland, 2010; Eide, Landmark, & Martinsen, 2015).

Verdibevisst ledelse som omsettes i praksis, kan for det andre innebære at ledere så vel som medarbeidere stiller åpne verdispørsmål (*value inquiry*). Det er et eksempel på verdiarbeid og et kontinuerlig prosessarbeid som bidrar til bevisstgjøring om verdier i organisasjoner (Espedal, Carlsen, & Askeland, kommende utgivelse). Et slikt verdiarbeid kan institusjonaliseres eksempelvis ved å etablere en «verdiprat» som en fast post på møteagendaen i organisasjonen (Nygaard, 2018). I den undersøkte organisasjonen har verdiprat på agendaen vært et aktivt arbeid motivert av et mål om å øke lederens verdibevissthet gjennom refleksjoner i ledergrupper. Eksempelvis stilles spørsmål som «hvordan forankrer den enkelte leder verdier i utøvelsen av lederskapet, og hvilke verdirefleksjoner gjorde du i forkant av konkrete beslutninger i din lederhverdag?». Det målrettede søkelyset på verdier skaper refleksjon i ledergruppen, ikke bare hos enkeltindividene, men felles i gruppen. Basert på funn fra undersøkelsen vil økt verdibevissthet fremme indre/autonom motivasjon blant lederne. Dette vil igjen skape kunne innovasjon i organisasjonen.

For det tredje har ledere som er verdibevisste, i større grad mulighet til å skape, fremme og bevare verdier, og da særlig spesifikke verdier som er knyttet til organisasjonen. Dette er i tråd med Selznick (1997) som hevder at en sentral lederoppgave er å prege organisasjoner med verdier. Lederes verdibevissthet vil videre kunne bidra til å påvirke verdier i organisasjoner, for eksempel ved å trekke opp grenser og etablere standarder for hvilke typer atferd som ikke anses som akseptable i organisasjonen. Dette vil igjen kunne ha virkninger både internt i organisasjonen så vel som eksternt for organisasjonens legitimitet (Aadland & Askeland, 2017). Mens de to førstnevnte innebærer et «verdier i praksis»-perspektiv, vil sistnevnte basert på Selznick tankegods bære mer preg av en «verdier for praksis»-innfallsvinkel (Aadland & Askeland, 2017).

Konklusjon

Hva er verdien av verdibevissthet? Undersøkelsen indikerer at en sterkere verdibevissthet blant ledere kan føre til mer autonom/indre motivasjon hos lederne, som igjen synes å være av betydning for innovasjon i organisasjonen. Styrking av perspektiver fra verdibevisst ledelse kan være et praktisk virkemiddel for økt verdibevissthet. Utøvelse av verdibevisst ledelse innebærer å prege organisasjonen med ønskede verdier (verdier for praksis), samt å tilrettelegge for en kontinuerlig prosess med refleksjon over eksisterende praksis (verdier i praksis), for eksempel ved å etablere en «verdiprat» som en fast post på møteagendaen.

Avslutningsvis, om vi strekker oss utenfor denne undersøkelsens omfang, kan det synes som verdibevisst ledelse kan fungere som et supplement til andre ledelsesformer: «Dersom ledelsen er verdibevisst, vil dette kunne styrke grunnlaget for å se valgmuligheter og foreta kloke valg. Slik kan verdibegrepet gi ytterligere dybde til forståelsen av hva ledelse handler om – i strømmen av prioriteringer, samspill og beslutninger» (Aadland & Askeland, 2017, s. 17). Basert på tolkningen av Druckers (2015) påstand innledningsvis om at det kan være hensiktsmessig å se på endringene rundt oss som muligheter til å investere i fremtiden, vil verdibevisst ledelse kunne fungere som et kompass. Et kompass kan gi retning til virksomheter som står overfor raske og omfattende endringer.

Om artikkelen

Vi vil takke Harald Askeland, Stephen Sirris ved VID vitenskapelige høgskole og anonym fagfelle for nyttige og konstruktive tilbakemeldinger på tidligere utkast av denne artikkelen.

Vedlegg

Måleinstrument for verdibevissthet (basert på Devold, 2011)

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

- 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.

MÅLEINSTRUMENT FOR INNOVASJON (basert på Matthiesen mfl., 2013)

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

- 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.

MÅLEINSTRUMENT FOR MOTIVASJON (basert på Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van den Broeck, Aspeli mfl., 2015):

Angi hvor godt hvert enkelt utsagn stemmer for deg, ved å sette kryss på en skala fra 1 til 7 der:

- 1 = ikke i det hele tatt av denne grunn
- 2 = veldig lite av denne grunn
- 3 = lite av denne grunn
- 4 = noe av denne grunn
- 5 = mye av denne grunn
- 6 = veldig mye av denne grunn
- 7 = akkurat av denne grunn

Jeg legger innsats i jobben min ...

- fordi jeg personlig anser det som viktig å legge en innsats i denne jobben.
 - fordi å legge en innsats i denne jobben sammenfaller med mine personlige verdier.
 - fordi å legge innsats i denne jobben har personlig betydning for meg.
 - fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben.
 - fordi det jeg gjør i mitt arbeid, er spennende.
 - fordi den jobben jeg gjør, er interessant.
 - for å få bekreftelse fra andre (for eksempel leder, kollegaer, familie, klienter).
 - fordi andre vil respektere meg mer (f.eks. leder, kollegaer, familie, klienter).
 - for å unngå å bli kritisert av andre (for eksempel leder, kollegaer, familie, klienter).
 - fordi andre vil belønne meg økonomisk bare hvis jeg legger en stor nok innsats i jobben min (f.eks. arbeidsgiver, leder).
 - fordi andre tilbyr meg jobbsikkerhet hvis jeg legger en stor nok innsats i jobben min (f.eks. arbeidsgiver, leder).
 - fordi jeg må bevise overfor meg selv at jeg kan.
 - fordi jeg risikerer å miste jobben min hvis jeg ikke legger en stor nok innsats i den.
 - fordi det får meg til å føle meg stolt av meg selv.
 - fordi jeg ellers ville føle meg skamfull.
 - fordi jeg ellers ville få en dårlig selvfølelse.
- 1: *Academy of Management-konferansen samlet i 2018 over 11 000 akademikere og praktikere (hovedsakelig førstnevnte) fra 95 ulike nasjoner.*
 - 2: «Responsible Research in Business & Management», RRBM.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). *Assessing the work environment for creativity. The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
 - Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). *Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary and guiding framework. Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
 - Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse. Oslo: Universitetsforlaget.*
 - Askeland, H., & Aadland, E. (2017). *Hva er verdier, og hva tjener de til? I E. Aadland & H. Askeland (red.), Verdibevisst ledelse (s. 26–49). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.*
 - Barnard, C. (1938). *The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.*
 - Bono, J.E., & Judge, T.A. (2003). *Self-concordance at work: Toward understanding motivational effects of transformational leaders. The Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571.
 - Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner. Bergen: Fagbokforlaget.*
 - Devold, K. (2011). *Verdibevissthet – en kilde til indre motivasjon, mindfulness og maximizing? (masteroppgave). Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.*
 - Drucker, P. (2015). *Innovation and entrepreneurship. Practice and principles. New York, NY: Routledge.*
 - Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2016). *Og så da? Konsekvenser av ulike typer motivasjon. I R. Buch, A. Dysvik, & B. Kuvaas (red.), Produktiv motivasjon i arbeidslivet. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.*
 - Eide, T., Landmark, B., & Martinsen, T. (2015). *Refleksjonshåndboka – for etisk lederskap i helse- og omsorgstjenestene. Oslo: Kommunenes sentralforbund (KS).*
 - Espedal, G., Carlsen, A., & Askeland, H. (kommende utgivelse). *What's our contribution now? Value inquiry amidst competing institutional logics.*
 - Gagné, M., & Deci, E.L (2005). *Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behaviour*, 26(4), 331–362.
 - Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A.K., ..., & Westbye, C. (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.
 - George, J.M., & Zhou, J. 2001. *When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513–524.
 - Grant, A.M., & 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*, 54(1), s. 73–96.

- Jung, D.I., Chow, C., & 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.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisasjon og ledelse (5. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse (2. utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ladegård, G., & Vabo, S.I. (2011). *Ledelse, styring og verdier*. *Magma*, 1, 23–31.
- 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.
- Lööf, H., & 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. (2017). *Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? I E. Aadland & H. Askeland (red.), Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Løvaas, B.J., Jungert, T., Van den Broeck, A., & Haug, H. (2018). *What fosters transformational leadership? Exploring the associations between motivation, transformational leadership and innovation*. *Academy of Management-konferansen*. Chicago, 10.–14. august. doi: 10.5465/AMBPP.2018.12413.
- Matthiesen, S.B., Knudsen, T., & Susegg, J.A. (2013). *Den inspirerende lederen. Betydningen av transformasjonsledelse*. I S.B. Matthiesen, R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, & L. Glasø (red), *Livet som leder, Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Matthiesen, S.B. Rønning, R. Brochs-Haukedal, W., & Glasø, L. (red). (2013). *Livet som leder, Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meglino, B.M., & Ravlin, E.C. (1998). *Individual values in organizations: Concepts, controversies and research*. *Journal of Management*, 24(3), 351–389.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B., & 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
- Nesse, S. (2018). *Hvordan sikre innovasjon ved å samarbeide med en konkurrent? Magma*, 5, 61–70.
- Nygaard, J. (2018). *Hvilken betydning har lederes verdier? (masteroppgave)*. Oslo: VID Vitenskapelige Høgskole.
- Olafsen, A.H. (2018). *Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet*. *Magma*, 2, 54–61.
- Oldham, G.R., & Cummings, A. (1996). *Employee creativity: Personal and contextual factors at work*. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
- Osborne, S.P., Chew, C., & McLaughlin, K. (2008). *The once and future pioneers? The innovative capacity of voluntary organizations and the provision of public services: A longitudinal approach*. *Public Management Review*, 10(1), 51–70.
- Ostling, K.A., & Løvaas, B.J. (2018). *Barnevernets verdier: Er det samsvar mellom lederens, organisasjonens og myndighetenes verdier? Tidsskriftet Norges Barnevern*, 2–3(95), 162–180.
- Pierce, J.L., & Delbecq, A.L (1977). *Organization structure, individual attitudes and innovation*. *Academy of Management Review*, 2(1), 27–37.
- Reve, T. (2014). *Innovasjon*. *Magma*, 8, 14–15.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S., & Groeneveld, C. (2010). *How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices*. *Technology and Investment*, 1(1), 59–68. doi:10.4236/ti.2010.11007
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano-Aschehoug.
- Sirris, S. (2017). *Å arbeide med verdier i kirken. Etisk refleksjonsveiledning og verdibevissthet i religiøse organisasjoner*. *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*, 4.
- Skerlavaj, M., Cerne, M., & Dysvik, A. (2014). *I get by with a little help from my supervisor: Creative idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support*. *The Leadership Quarterly*, 25, 987–1000.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C.P., Soenens, B., Witte, H., & Broeck, A. (2007). *On the relations among work values orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-*

determination theory approach. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80(2), 251–277.

- *Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K.M., & Deci, E.L. (2004). Motivating, learning, performance and persistence: The synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy supportive contexts. Journal of personality and social psychology, 87, 246–260.*
- *Weber, Max (1999). Verdi og handling. Oslo: Pax forlag.*
- *Weibel, A., Rost, K., & 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.*
- *Wennes, G., & Busch, T. (2012) Changing values in public professions – a need of value based leadership? TØH-serien 2012:5. Hentet 15.02.2019 fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/149077/Wennes%20og%20Busch%202012.pdf?sequence=1>*
- *Aadland, E. (2010). Values in professional practice: Towards a critical reflective methodology. Journal of Business Ethics, 97, 461–472.*
- *Aadland E., & Askeland, H. (red.) (2017). Verdibevisst ledelse. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.*