

THE BUSINESS OF DOING GOOD

Hvilken betydning har profesjonalisering av mikrofinansinstitusjoner for verdiorientering og ledelse?

Andreas Andersen
VID vitenskapelige høgskole
Oslo

Masteroppgave
Master i Verdibasert ledelse
Veileder: Harald Askeland

Antall ord: 22 407

2. mai 2017

Sammendrag

Tema for denne oppgaven er verdidynamikk i hybride organisasjoner, og formålet er å studere betydningen av verdiarbeid i diakonale mikrofinansinstitusjoner. Oppgavens problemstilling er: Hvilken betydning har profesjonalisering av mikrofinansinstitusjoner for verdiorientering og ledelse? Gjennom studien analyseres to banker i Latin-Amerika som kombinerer rasjonaliteter fra henholdsvis diakonalt utviklingsarbeid og fra bank- og finanssektoren. Problemstillingen operasjonaliseres gjennom tre forskningsspørsmål: 1) I hvilken grad anser lederne at organisasjonens verdier representerer strategiske verktøy for å nå bankens henholdsvis sosiale og kommersielle mål? 2) Hvilken betydning har sektorbakgrunn og ansiennitet i organisasjonen for lederes syn på diakonale verdier som verktøy i ledelsesarbeidet? 3) Hvilke kvaliteter ved bankene anser lederne som direkte utledet av det kristne, diakonale verdigrunnlaget?

Studien benytter kvantitativ metode, og bygger på data som er samlet inn fra ledere på tre hierarkiske nivåer i bankene. Empirien tolkes i lys av tre ulike teoretiske modeller. Funn viser at diakonale verdier kan utgjøre et forankringspunkt for mikrofinansinstitusjoners doble rasjonalitet slik at de holdes fast i sitt sosiale oppdrag, og slik at det skapes en balansert verdidynamikk som er produktiv i forhold til så vel det sosiale som det kommersielle aspektet.

Resultatene fra analysene har blitt diskutert, og mulige praktiske implikasjoner har blitt presentert. Videre har det blitt redegjort for studiens begrensinger, og temaer for framtidig forskning har blitt foreslått.

Abstract

This topic for this thesis is value dynamics in hybrid organizations, and the purpose is to study the importance of value-based orientation in diaconal microfinance institutions. The main research question is: What impact has the professionalization of microfinance institutions for value orientation and leadership? Through the study, I analyze two banks in Latin America that combine logics respectively from diaconal development work and from the bank- and finance sector. The main research question is operationalized through three research questions: 1) To what extent do the leaders consider that the organization's values represent strategic tools to achieve the respectively social and commercial goals of the bank? 2) What is the impact of sector background and seniority within the organization for the leaders' views on diaconal

values as tools in leadership work? 3) What are the qualities of the banks that the leaders consider to be direct derivatives of the Christian, diaconal value base?

The study uses quantitative methods, and is based on data that are collected from the leaders of three different hierarchical levels in banks. The empirical data are interpreted in the light of three theoretical models. Evidence shows that diaconal values may constitute an anchor for multiple logics of microfinance institutions so that they are kept firmly in their social mission, thus creating a balanced dynamic of values that is productive in relation to both the social and the commercial aspect.

The results from the analyzes have been discussed, and practical implications have been presented. Furthermore, the limitations of the study have been explained, and a future research agenda has been proposed.

Forord

Jeg kom i mål! Det har vært perioder da jeg har tenkt at det ikke ville bli mulig å sette av nok tid til å fullføre masterprogrammet i Verdibaset Ledelse. Så har jeg også hatt et par pauser underveis på grunn av stor arbeidsbelastning, og på grunn av skifte fra én lederjobb til en annen. Imidlertid har min interesse for fagfeltet og det temaet som jeg etter hvert skulle fordype meg i gjennom denne oppgaven, bidratt til motivasjon. De mange reisene til Ecuador og Bolivia sammen med Leif Martin Stapnes og Harald Askeland, hvor vi sammen har kurset bankfolk i verdibasert ledelse, har vært viktige bekreftelser på temaets viktighet, og gitt styrket motivasjonen for å fullføre. Muligheten til mange og gode samtaler om fagfeltet på disse reisene har gitt meg unike muligheter til å lære noe nytt fra disse erfarne og engasjerte herrene!

Takk til veileder Harald Askeland for god veiledning, god tilgjengelighet (også utenfor arbeidstid), og for smittende entusiasme for fagfeltet. Du har en imponerende stor kunnskap og akademisk oversikt som har vært til svært god hjelp. Takk også til Leif Martin Stapnes for oppmuntringer underveis, og stadige påminnelser om at «dette kan lett gå godt». Jeg vil også takke Beate Jelstad Løvaas for god innføring og veiledning i bruken av SPSS. Oppgaven hadde ikke kunne gjennomføres uten slik ekstra-service! Jeg må heller ikke glemme min forskervenn Roy Mersland for tilgang til en rekke aktuelle forskningsartikler. Det har økt min kunnskap om feltet jeg har studert.

Takk til mine arbeidsgivere i denne perioden, Alliance Microfinance og Misjonsalliansen, for muligheten til å ta en mastergrad ved siden av lederjobben. Jeg er også svært takknemlig for at ledere i Banco D-MIRO og Diaconia FRIF har latt meg gjennomføre studien, og villig lagt til rette for at dette skulle bli mulig.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke min familie for at de har holdt ut med at jeg har brukt de få frihelgene jeg har hatt det siste semesteret til å arbeide med oppgaven.

Oslo, 19. april 2017

Andreas Andersen

Forkortelser

CEO	Daglig leder
CSR	Corporate Social Responsibility
DF	Diaconia FRIF, Bolivia
DM	Banco D-MIRO, Ecuador
FPO	For-profit organisasjon
NPO	Non-profit organisasjon
IFD	Finansiell utviklingsinstitusjon
MF	Mikrofinans
MFI	Mikrofinansinstitusjon

Innhold

1. Innledning	8
1.1 Tema og formål	8
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	9
1.3 Oppgavens avgrensing og oppbygging	10
2. Bakgrunn	12
2.1 Om mikrofinans.....	12
2.2 Hybride organisasjoner.....	13
2.3 Banco D-MIRO, Ecuador.....	14
2.4 Diaconia FRIF, Bolivia	15
2.4.1 Ansettelses- og sosialiseringssprinsipper i DM og DF	16
2.5 Andre definisjoner og presiseringer	18
2.5.1 Verdier.....	18
2.5.2 Sektorbakgrunn	19
2.5.3 Profesjonalisering.....	19
3. Teori og tidligere forskning	20
3.1 Verdier i profesjonelle organisasjoner.....	20
3.2 Battilana and Dorado: Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations	23
3.2.1 Lærlingmodellen og integrasjonsmodellen.....	26
3.2.2 Refleksjon.....	27
3.3 Hudon: Norms and values of the various microfinance institutions.....	28
3.4 Et glimt inn i forskningsfronten	32
3.5 Oppsummering	33
4. Metode	35
4.1 Metodevalg.....	35
4.2 Metode for innsamling av data.....	36
4.2.1 Utforming av spørreskjema	36

4.2.2	Oversettelse til spansk	37
4.2.3	Om variablene	37
4.2.4	Analysemetode	41
4.3	Utvalg	41
4.4	Reliabilitet og validitet	43
4.5	Etiske betraktninger.....	45
4.6	Metoderefleksjon.....	45
5.	Analyse og diskusjon	48
5.1	Lederprofil.....	48
5.2	Hvilken betydning har profesjonalisering av mikrofinansinstitusjoner for verdiorientering og ledelse?.....	50
5.2.1	Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad anser lederne at organisasjonens verdier representerer strategiske verktøy for å nå bankens henholdsvis sosiale og kommersielle mål?... 50	
5.2.2	Forskningsspørsmål 2: Hvilken betydning har sektorbakgrunn og ansiennitet i organisasjonen for lederes syn på diakonale verdier som verktøy i ledelsesarbeidet?	57
5.2.3	Forskningsspørsmål 3: Hvilke kvaliteter ved bankene anser lederne som direkte utledet av det kristne, diakonale verdigrunnet?	63
5.3	Oppsummering	68
5.4	Studiens begrensinger og fremtidig forskning.....	70
5.5	Noen tanker om praktiske implikasjoner.....	70
6.	Konklusjon.....	72
	Litteratur.....	75
	Vedlegg.....	79

*Ingen kan tjene to herrer. Han vil hate den ene og elske den andre, eller holde seg til den ene og forakte den andre. Dere kan ikke tjene både Gud og Mammon.
(Matteus 6, 24)*

1. Innledning

Kan en organisasjon ha «to herrer»? Kan en bank både drives av et mål om å hjelpe mennesker ut av fattigdom, og om å oppnå økonomisk suksess, eller vil det ene slå i hjel det andre?

«The business of doing good» er et hyppig brukt begrep om et fenomen med stadig større utbredelse; ønsket om å ta tak i de mange globale utfordringene verden står overfor uten å være avhengig av offentlige eller private subsidier. Hybride bedrifter kombinerer ulike verdiskapningslogikker i sine forretningsmodeller for å bidra til så vel sosial som økonomisk verdiskapning. Slike virksomheter benytter de mekanismer og krefter som finnes i markedet for å løse sosiale, miljømessige og fattigdomsrelaterte problemer (Battilana et al. 2010).

Det å forstå hvordan slike doble rasjonaliteter kan fungere sammen på en måte som skaper synergier, er en utfordring som mange forskere er opptatt av. Ideen utfordrer på et grunnleggende nivå den klassiske oppfatningen om at slike organisasjoner etter hvert vil domineres av den ene logikken, og at de er labile og tenderer til å miste sin hybride natur (Selznick 1949, Scott og Meyer 1991). Ledere av hybride organisasjoner må evne å skape en organisasjonskultur som balanserer hensynet til deres doble formål slik at de kan utvikle og ta vare på sin hybride natur.

1.1 Tema og formål

Temaet for denne oppgaven er verdidynamikk i hybride organisasjoner. Formålet er å studere betydningen av verdiproduksjon i diakonale mikrofinansinstitusjoner. En dypere kunnskap om slike organisasjoners verdidynamikk er viktig for utvikling av organisasjonskulturer som lykkes så vel sosialt som kommersielt.

I oppgaven skal jeg undersøke forhold som er knyttet til to mikrofinansinstitusjoner i Latin-Amerika som kombinerer rasjonaliteter fra henholdsvis diakonalt utviklingsarbeid og fra bank-

og finanssektoren. Som involvert i eier- og forvaltningsselskapet for disse og tilsvarende institusjoner i andre land mener jeg det er svært avgjørende å få god kunnskap om dette temaet fordi det retter søkelyset mot begrunnelsen for hvorfor det er legitimt at kristne, diakonale utviklingsorganisasjoner driver med mikrofinans. Spørsmålet er om slike organisasjoner har noe i mikrofinansindustrien å gjøre, og hva som i så fall er deres bidrag til utvikling av sektoren.

Misjonsalliansen, som er eier og forvalter av MFIene som denne oppgaver studerer, har lagt stor vekt på at de diakonale verdiene skal ivaretas og utvikles i organisasjonen, og det er lagt ned et betydelig arbeid i dette bl.a. gjennom etableringen av et utdanningsprogram innen Verdibasert Ledelse i samarbeid med Diakonhjemmet Høyskole. Samtidig innebærer profesjonalisering av organisasjonene store endringer i hvordan organisasjonene drives. Gjennom studien vil vi kunne få svar på om det nedarvede verdiaspektet utvannes i takt med vekst og økende internt og eksternt press for å oppfylle myndighetens reguleringer og for å posisjonere seg markedsmessig, eller om verdiene blir sett på som en ressurs for lederne i deres arbeid med å oppfylle bankens doble bunnlinje; de sosiale og kommersielle målsettingene.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Oppgavens overordnede problemstilling er:

Hvilken betydning har profesjonalisering av mikrofinansinstitusjoner for verdiorientering og ledelse?

Problemstillingen operasjonaliseres gjennom tre forskningsspørsmål:

- 1) I hvilken grad anser lederne at organisasjonens verdier representerer strategiske verktøy for å nå bankens henholdsvis sosiale og kommersielle mål?*
- 2) Hvilken betydning har sektorbakgrunn og ansiennitet i organisasjonen for lederes syn på diakonale verdier som verktøy i ledelsesarbeidet?*
- 3) Hvilke kvaliteter ved bankene anser lederne som direkte utledet av det kristne, diakonale verdigrunnlaget?*

I forbindelse med forskningsspørsmål 2 framsettes to hypoteser:

- 1) $H1^0$: *Det er ingen forskjeller i gjennomsnittet for de to populasjonene i synet på verdier som viktige verktøy for å nå MFienes sosiale mål.*
- 2) $H2^0$: *Det er ingen forskjeller i gjennomsnittet for de to populasjonene i synet på verdier som viktige verktøy for å nå MFienes kommersielle mål.*

1.3 Oppgavens avgrensning og oppbygging

Oppgavens datasett og analysene av disse begrenser seg til ledere på tre ledernivåer i to håndplukkede organisasjoner. Et bekvemmelighetsutvalg i en tverrsnittsundersøkelse gir et svært begrenset grunnlag for generalisering til en større populasjon eller til sektoren som sådan. Metodisk tilnærming er kvantitativ metode med data samlet inn ved hjelp av spørreundersøkelse. Det har ikke vært gjennomført samtaler med noen av respondentene, noe som kunne gitt flere nyanser i svarene. Videre ville en analyse av viktige dokumenter som vedtekter og strategiplaner gitt et bredere tilfang av relevante data for oppgavens problemstilling, men av hensyn til denne oppgavens omfang og format har det blitt valgt bort, med noen få unntak som trekkes frem i kapittel 2.4.1.

Som det fremgår av problemstilling og forskningsspørsmål så er det ledernes syn på, og forhold til, diakonale verdier i ledelsesarbeidet som står i fokus. Profesjonalisering av MFier åpner opp for en rekke andre aspekter som denne oppgaven ikke berører, slik som forholdet til effektiv drift, markedsorientering, kostnader, eierstrukturer og lignende. Funnene i oppgaven begrenser seg til å tolke ledernes vurderinger av verdier som styringsverktøy, og i noen grad til å måle grad av verdihomogenitet og balanse mellom rasjonaliteter. Studien er imidlertid ikke egnet til å konkludere om diakonalt baserte MFier har bedre sosiale eller kommersielle resultater enn andre.

Oppgaven innledes med en relativt grundig innføring i mikrofinans og hybride organisasjoner, samt en nærmere presentasjon av de to MFiene som studeres i oppgaven. Dette er viktige premisser for det videre arbeidet med teori, metodikk og analyse. Deretter presenteres det teoretiske konseptet for studien hvor hovedvekten legges på to teoretikere med hver sin

innfallsvinkel til å forstå organisasjonslogikker. I kapittel 4 redegjøres det for det metodiske designet for oppgaven, herunder gjennomgang av hvordan spørreskjemaet er utformet, oversettelsen av dette, de viktigste variablene som analysene benytter, og redegjørelse for den metodikken som er benyttet i arbeidet med å analysere dataene. Jeg har valgt å drøfte analysene fortløpende etter hvert som resultatene presenteres, for deretter å oppsummere de viktigste funnene. Disse blir så vurdert i forhold til hvilke implikasjoner de medfører, og videre presenteres forslag på temaer som kan være aktuelle med tanke på framtidig forskning. I det siste kapitlet presenteres konklusjonen på oppgavens problemstilling.

2. Bakgrunn

2.1 Om mikrofinans

Mikrofinans er en samlebetegnelse på virksomheter som yter bærekraftige finansielle tjenester for å hjelpe fattige med å etablere og utvikle inntektsgenererende virksomhet, gi tilgang til sparing og i mange tilfeller gi tilbud om forsikringsordninger. Siden starten på 1970-tallet har mikrofinansindustrien hatt kraftig vekst, og mye tyder på at den om kort tid vil utgjøre det største bankmarkedet i verden målt i antall kunder (Mersland 2013). Private tilbydere av mikrofinans er vanligvis organiserte som medlemsbaserte kooperativer, NGOer eller som aksjeselskap. De varierer i størrelse fra små foretak til store internasjonale kommersielle banker. Deres målsettinger spenner fra å myndiggjøre fattige kvinner til å være rent kommersielt orienterte. I tidlige dager ble mikrofinans regnet som et bistandstiltak forbeholdt non-profit organisasjoner og således avhengig av gavebistand fra offentlige og private aktører. Ønsket om å hjelpe fattige i gang med næringsvirksomhet med små lån var sterkere enn forventningen om at de ville tilbakebetale sine lån. Etter hvert forlot stadig flere NGOer den tradisjonelle tilnærmingen i det de hevdet at finansielle tjenester til fattige kunne drives økonomisk bærekraftig gjennom å ta renter som dekket kostnadene ved virksomheten. På 90-tallet ser vi framveksten av NGOer som velger omdanning til regulerte banker, ledet an av NGOen PRODEM i Bolivia som dannet BancoSol. En viktig driver for slik omdanning var behovet for å få tilgang til kommersielle fond som kunne sikre videre vekst ettersom etterspørselen etter mikrolån stadig økte. Videre ville reguleringene gjøre institusjonene i stand til å tilby et bredere spekter av finansielle tjenester, slik som ulike spareprodukter og forsikringer. De nye kommersielle mikrofinansbankene fortsatte med den samme målgruppen som tidligere, og rettet sine produkter og tjenester mot grupper som tradisjonelle banker ikke ønsket som kunder, ofte på grunn av deres økonomiske status, etnisitet, kjønn og klasses tilhørighet (Battilana et al.: 2010:1422).

Bidraget til utvikling gjennom mikrofinans har fått betydelig anerkjennelse, bl.a. da FN erklærte 2005 som «Year of Microcredit», og ikke minst da Nobelkomiteen gav fredsprisen til mikrofinanspioneren Mohammad Yunus og Grameen Bank i Bangladesh i 2006. I Norge mottok den norskeide Banco D-MIRO pris fra Kronprinsparets Fond for bankens arbeid for unge entreprenører i Guayaquil i Ecuador. Mikrofinans har likevel vært gjenstand for kritikk, blant annet fra forskermiljøer som hevder at utviklingseffekten av mikrofinans er dårlig dokumentert. Gravende journalistikk har avdekket hvordan enkeltpersoner har blitt svært rike

på profittmaksimering rettet mot et marked av fattige som ikke klarer å betjene gjelda si, som tar opp lån fra flere MFier, og ender opp som gjeldsslaver. På tross av kritikk, viser alle data om industrien at etterspørselen øker. De siste årene har mikrofinans globalt hatt en årlig vekstrate på mellom 40 og 60 prosent (Mersland: 2013). Strammere offentlige reguleringer og lovverk som framtvinger regulering av MFier bidrar til at bransjen er på vei over i en modnere fase.

Selv om man gjerne tilskriver fremveksten av mikrofinans til Mohammad Yunus på 1970-tallet, har det vært mange initiativ for å skreddersy banktjenester lenge før den tid. Et norsk eksempel er etableringen av sparebanker i første halvdel av 1800-tallet som ble etablerte med formål om å få bukt med fattigdommen, og hvor selv kvinner, som den gang verken var myndige eller hadde stemmerett, kunne bli kunder. Den gang var protestantiske prester og kristne forretningsfolk pådrivere for etableringen av sparebankbevegelsen i Europa (Horne: 1947).

Det er i den samme ånd at de idealistiske pionerne etablerte de første MFiene i fattige land på 1970-tallet. Kristne bistandsorganisasjoner står bak svært mange MFier. Samtidig som Yunus startet med å tilby mikrolån til fattige kvinner i Bangladesh, startet David Bussau og Al Whittaker tilsvarende virksomhet i Sør-Amerika, motivert av sin kristne tro. Dette utviklet seg videre til en av de største kristne mikrofinansaktørene i verden, Opportunity International. Mange av de internasjonale utviklingsorganisasjonene er kristne organisasjoner som også driver mikrofinansarbeid. Eksempler er World Vision, Opportunity International, Catholic Relief Services og Mennonite Economic Development Associates (MEDA). I Norge er Misjonsalliansen den største aktøren og eier av blant annet de to institusjonene som denne oppgaven studerer.

2.2 Hybride organisasjoner

Den økende etterspørselen etter mikrofinanstjenester globalt medførte at et stort antall NGOer, trosbaserte som sekulære, tok stegene over i kommersiell mikrofinans. På den måten sikret man seg kapital til videre vekst (Battilana et al.: 2010). Kommersialiseringen innebærer at det skapes en ny type organisasjoner hvor rasjonaliteter fra to svært atskilte sektorer kombineres, henholdsvis utviklingssektoren med dennes formål om å bekjempe fattigdom, og banksektoren som drives etter markedsmessige prinsipper med profitt som formål. Det «hybride ideal» (Battilana et al.: 2012:52) er når de to rasjonalitetene blir fullt ut integrert slik at organisasjonen både bidrar til sosial forandring og drives på en økonomisk bærekraftig måte.

Vi kan litt forenklet si at tradisjonelle NPOer har som mål å «skape verdi», mens tradisjonelle FPOer skal «hente verdi» til sine eiere. Hybride organisasjoner skiller seg fra tradisjonelle NPOer og FPOer ved at deres formål er å skape sosial endring gjennom å drive kommersiell virksomhet som sikrer økonomisk bærekraft. I motsetning til FPOer er ikke det sosiale oppdraget en del av et «Corporate Social Responsibility» program (CSR), men snarere en integrert del av organisasjonens identitet (Santos: 2012).

Figuren under gir en oversikt over forskjellene mellom NPO, FPO og hybride organisasjoner (Alter: 2007):

Figur 2.1: Spectrum of Practitioners (Alter: 2007)

	NPO	Hybrid organizations	FPO
Motives	Appeal to goodwill	Mixed motives	Appeal to self-interest
Capital	From donation and grants	Mixed financial sources	Traditional venture capital
Approach	Mission-driven	Balance of mission and market	Market-driven
Purpose	Social and/or environmental value creation	Social and/or environmental and economic value creation	Economic value creation
Income/profit	Directed toward mission activities of non-profit organization	Reinvested in mission activities or operational expenses, and/or retained for business growth and development (for-profits may redistribute a portion)	Distributed to shareholders and owners

2.3 Banco D-MIRO, Ecuador

Misjonsalliansen startet diakonalt utviklingsarbeid i storbyen Guayaquil i Ecuador i 1994 gjennom en egen prosjektorganisasjon (Hagen: 2001:202). I 1997 etablerte organisasjonen et mikrokredittprogram i rammen av det bredere samfunnsutviklingsprogrammet. Initiativet var en respons på indentifiserte behov hos målgruppen for å gi fattige en mulighet til å etablere små bedrifter som kunne gi inntekt til familien. Etter hvert som etterspørselen og virksomheten økte valgte man å skille ut mikrofinansarbeidet i en egen organisasjon. Det ble ansett som mer ryddig å holde et klart skille mellom prosjekter drevet av gavebistand, og mikrokreditt drevet etter kommersielle prinsipper. D-MIRO (DM) fortsatte å vokse med støtte fra Misjonsalliansen i

Norge og midler fra Norad, og etablerte seg i egne lokaler. Etter hvert åpnet organisasjonen flere filialer i Guayaquil, og i 2006 endret organisasjonen legal struktur og ble en selvstendig nasjonal stiftelse. Som stifter var Misjonsalliansen årsmøte for stiftelsen med myndighet til blant annet å etablere og endre vedtekter og velge styre. Selv om stifteren fortsatte å støtte DM med midler til utlånskapital frem til 2009, bygget DM opp et stadig større nettverk av sosiale mikrofinansfond som kilde til finansiering, og ble dermed gradvis uavhengig av slike overføringer fra eier. Norske utsendinger var sentrale både i styre og daglig ledelse av virksomheten, og samarbeidet med Misjonsalliansens prosjektorganisasjon i landet var tett, med flere felles programmer.

I perioden etter 2006 etablerte stiftelsen DM stadig flere filialer i Ecuadors kystnære områder. Den legale statusen som stiftelse viste seg å være lite egnet for slik vekst, og utelukket at organisasjonen kunne tilby sine kunder det brede spekteret av finansielle tjenester som markedet etterspurte, blant annet spareprodukter, debet-kort og forsikringer. Misjonsalliansen startet derfor prosessen med å omdanne stiftelsen til regulert mikrofinansbank, og i 2010 var *Banco D-MIRO* etablert.

I 2016 har DM 14 filialer, 75.000 spare- og lånekunder og over 300 ansatte, og har en låneportefølje på omkring 800 millioner kroner. Misjonsalliansen er eier av banken, og med unntak av arbeidende styreleder som er norsk, er de øvrige ansatte fra Ecuador. I 2014 rangerte den Interamerikanske utviklingsbanken DM som den beste mikrofinansbanken i Ecuador, og den åttende beste i Latin-Amerika. Banken bygger sin virksomhet på et kristent, diakonalt verdigrunnlag, noe som også reflekteres i deres formålserklæring:

Basert på kristne verdier, tilbyr vi finansielle tjenester med sikte på å fremme utvikling av sårbare områder i den ecuadorianske kystregionen. (Oversatt fra www.d-miro.org)

2.4 Diaconia FRIF, Bolivia

Det var imidlertid i Bolivia at Misjonsalliansen startet opp med mikrofinansarbeid. Der hadde organisasjonen drevet diakonalt misjonsarbeid siden 1979, og for å skape arbeidsplasser og boliger for Aymara-indianerne i El Alto på den bolivianske høysletta, etableres Diaconia FRIF

(DF) som egen organisasjon i 1991 (Hagen: 2001:169). Denne ble etablert som stiftelse fra starten, med samme tette bånd til Misjonsalliansen som DM. NORAD omtalte tidlig institusjonen som «et av de mest vellykkede lånefondene NORAD har støttet.» (ibid).

DF har siden starten hatt et særlig fokus på Aymara-folket, som er den største etniske gruppen i områdene rundt Titicaca-sjøen hvor El Alto ligger. Virksomheten har imidlertid vokst til samtlige fylker i Bolivia, og har siden starten i 1991 etablert 58 filialer i rurale og urbane strøk. De siste årene har også DF gjennomgått omdanning for å bli en regulert bank, og i 2015 ble den legale statusen endret til «Finansiell utviklingsinstitusjon» (IFD), en legal struktur som kan sammenlignes med modellen for de norske sparebankene. Til forskjell fra DM hvor Misjonsalliansen eier banken, er DF en regulert, selveiet stiftelse med Misjonsalliansen som stifter og generalforsamling. De prosesser som organisasjonen har gjennomgått for å bli IFD tilsvarer de endringer som DM gjennomgikk, og innebærer betydelig grad av økte krav til virksomheten og til kompetanse hos organisasjonens ansatte og styre. I 2017 vil DF gjennomgå en endelig omdanning til regulert bank, hvor Misjonsalliansen sammen med Stiftelsen Diaconia vil være eiere.

DF har 67.000 kunder fordelt på 58 filialer, 560 ansatte og omkring 1 milliard kroner i utlån til sine kunder. Bankens styreleder er norsk utsending for Misjonsalliansen, de øvrige ansatte og styremedlemmene er bolivianere. På samme måte som i DM, har banken en diakonal verdiforankring som gjenspeiles i virksomhetens formål:

Vi er en finansiell utviklingsinstitusjon med kristne prinsipper som søker å forbedre de sosioøkonomiske forholdene for mennesker og små bedrifter gjennom finansielle tjenester i urbane og rurale områder. (Oversatt fra www.diaconia.bo)

2.4.1 Ansettelses- og sosialiseringsprinsipper i DM og DF

Som vi skal se på senere i denne oppgaven, er prinsippene for ansettelse og sosialisering av organisasjonens medlemmer en viktig strategi for å skape og opprettholde en hybrid identitet (Battilana og Dorado 2010). Selv om spørreskjemaet som er benyttet i min studie ikke gir data om hvordan dette skjer i DM og DF, så er dette en kunnskap jeg har opparbeidet meg gjennom flere års arbeid i og med de to MFIene. Jeg har også studert MFIenes policy-dokumenter om

rekruttering og utvikling av medarbeidere, samt deres lønnsintensivsystemer (jmf. D-FRIF 2016 og D-MIRO 2016).

De to MFIene praktiserer ulike tilnæringsmåter ved ansettelse og utvikling av sine medarbeidere. DF legger stor vekt på intern rekruttering der dette er mulig. Særlig gjelder dette for lederstillinger der det så godt som utelukkende rekrutteres gjennom internt opprykk. Dette reflekteres også i deres policydokument om rekruttering av medarbeidere (D-FRIF 2016). Der går det fram at man ved nye stillinger først søker internt i organisasjonen. For ansettelse av ledere er det kun unntaksvis at disse kommer utenfra. Regelen er at organisasjonen alltid skal være på jakt etter interne kandidater med potensiale for større lederansvar. Ved ansettelser utenfra ses det etter nyutdannede eller andre uten tidligere arbeidserfaring. Introduksjonsprogrammet har en stor komponent som inneholder innføring i organisasjonens historie, misjon, visjon, verdier, code of conduct og organisasjonsstruktur. Deretter følger opplæring i det spesifikke fagfeltet, tett fulgt opp av en «skyggeperson», det vil si en erfaren veileder fra organisasjonen. Deretter følger en årlig evaluering som, i tillegg til generell jobbprestasjon, gjennomgår den enkelte ansattes identifikasjon med, og praktisering av organisasjonens verdier. En god evaluering gir grunnlag for forfremmelse.

I DM er praksisen annerledes. Også her finnes et regelverk for internt opprykk, men dette er mindre uttalt og regulert enn hos DF. Praksis etter at DM ble regulert, er at man har søkt etter erfarne kandidater, gjerne med demonstrerte ferdigheter i andre organisasjoner. Deres policydokument for rekruttering og sosialisering av nye medarbeidere er mer teknisk, og bygger på de offentlige reguleringene som banken er forpliktet på.

Begge organisasjonen benytter variabel lønn som virkemiddel for å styre de ansattes prestasjoner i retning av organisasjonens prioriteringer til enhver tid. Den variable komponenten utgjør imidlertid en større andel av avlønningen i DM enn hos DF.

Forskjellene i de to MFIenes prosesser rundt ansettelser, og i særdeleshet for ledere, illustreres godt gjennom de to MFIenes toppledere:

DM har en ung, erfaren toppleder som er rekruttert fra en annen tilsvarende MFI, og med gode demonstrerte resultater nasjonalt og internasjonalt. Han er den fjerde topplederen i banken de siste 10 årene.

Topplederen i DF kommer fra fattige kår på landsbygda i et av kjerneområdene for DFs virksomhet. Han startet som praktisk assistent i Misjonsalliansen for over 30 år siden, og ble en av de første lånekonsulentene i DF da denne ble startet. Siden har han gått gradene før han i en alder av nærmere 60 år ble ansatt som toppleder.

Vi skal senere se på om disse to svært ulike strategiene for å tilsette og forme organisasjonsmedlemmer skaper forskjeller mellom hvordan lederne vektlegger organisasjonsverdier som verktøy for ledelse.

2.5 Andre definisjoner og presiseringer

Før jeg tar fatt på gjennomgang av det teoretiske grunnlaget for oppgaven er det nyttig med en gjennomgang av sentrale begreper som benyttes. Jeg har overfor utdypet begrepene «mikrofinans» og «hybride organisasjoner», samt gitt en nærmere presentasjon av studieenheter. Nedenfor redegjør jeg kort for hva jeg legger i begrepene «verdier», «profesjonalisering» og «sektorbakgrunn».

2.5.1 Verdier

«Verdier» er et vidt begrep som trenger nærmere presisering, og som vil bli mer utførlig behandlet i kapittel 3. Verdibegrepet står sentralt i det som denne oppgaven studerer, og vil settes i sammenheng med profesjon (faglige verdier) og ideologi (diakonale verdier). Betydningen av begrepet kan deles i to hovedkategorier som begge er relevante for oppgavens studieenheter: Verdier i økonomisk forstand, og verdier som holdninger og idealer som styrer atferd (Kirkhaug 2013:57). Bruken av verdibegrepet i denne oppgaven refererer seg til den siste forståelsen av begrepet¹. Shalom H. Schwartz (1994) gir en definisjon av verdier som på en god måte dekker verdibegrepet slik det forstås og anvendes i denne studien:

¹ Det er likevel slik at det i sammenheng med MF kan sies å være en glidende overgang mellom forståelsen av verdier som økonomisk gode og som holdning/ideal. Grunnideen i MF er å skape økonomiske gevinst for sluttbruker gjennom bærekraftig drift som forutsetter økonomisk overskudd også for MFen og dennes eiere.

“I define values as desirable transsituational goals, varying in importance, that serve as guiding principles in the life of a person or other social entity. Implicit in this definition of values as goals is that (1) they serve the interest of some social entity, (2) they can motivate action – giving it direction and emotional intensity, (3) they function as standards for judging and justifying actions, and (4) they are acquired both through socialization to dominant group values and through the unique learning experiences of individuals.” (Schwartz 1994:21)

2.5.2 Sektorbakgrunn

Verdier og sektorrelaterte rasjonaliteter er tett sammenvevde (Bourne et al. 2013:498), og det er derfor sentralt å forstå hva som skjer når to institusjonslogikker kombineres i en organisasjon. Hybride organisasjoner har et blandet formål; å skape sosial endring og å drive kommersiell virksomhet som sikrer økonomisk bærekraft (Alter 2007). Den typen hybride organisasjoner som denne oppgaven omhandler har sitt opphav og tilhørighet i en diakonal utviklingsorganisasjon, og har siden gjennomgått en styrt prosess for å profesjonaliseres. Dette innebærer at organisasjonene vil ha ansatte med bakgrunn i NGOer/NPOer og ansatte med bakgrunn i bank, finans og andre FPOer. Det er dette «sektorbakgrunn» refererer til i denne oppgaven. Begrepene «rasjonaliteter» og «logikker» benyttes også som benevnelse for de sett av sektorbaserte verdier som organisasjonens ansatte representerer.

2.5.3 Profesjonalisering

I oppgavens problemstilling er *profesjonalisering* et sentralt begrep for det som skal undersøkes. Profesjonalisering av mikrofinansinstitusjoner refererer seg i denne oppgaven til den organisasjonsutviklingsprosessen som en NPO må gjennom for å bli en regulert MFI, og for å opprettholde slik regulatorisk status. Regulering innebærer strenge og spesifikke krav til alle sider ved virksomheten, slik som kompetanse, interne prosesser, finansielle indikatorer, kontrollrutiner, teknologi og kontorlokalenes beskaffenhet, for å nevne noe. Noen ganger benyttes ord som «regulering» og «formalisering» i samme betydning. Regulering medfører endrede rammebetingelser for virksomheten. For eksempel kan regulerende myndigheter innføre rentereguleringer for mikrolån som er så lave at MFIfene ikke kan tilby små lån til sine kunder, og dermed tvinges til å rette seg høyere i «fattigdomspyramiden». Andre lykkes med å holde kostnader nede i tilstrekkelig grad til at de kan fortsette å tilby lån til de fattigste på tross av slike reguleringer.

3. Teori og tidligere forskning

I dette kapittelet presenteres den teoretiske plattformen som denne studien bygger på. Hovedvekten er på to artikler, henholdsvis av Julie Battilana og Silvia Dorado, og av Mark Hudon. Den første artikkelen diskuterer strategier for å skape balanse mellom ulike logikker, mens den andre studerer hvilke unike bidrag de ulike logikkene bidrar med i utviklingen av mikrofinans. Deretter presenteres kort andre aktuelle artikler som har relevans for oppgaven. Før de teoretiske konseptene presenteres vil jeg gå grundigere inn i verdibegrepet og redegjøre for det akademiske utgangspunktet i denne oppgaven når det gjelder den rolle verdier spiller i profesjonelle organisasjoner.

3.1 Verdier i profesjonelle organisasjoner

Verdier er et sentralt fenomen for det som denne oppgaven skal studere. Interessen for verdier springer ut fra erkjennelsen om at de er fundamentale for menneskelige valg og prioriteringer, og influerer all sosial aktivitet (Kirkhaug 2013:56). Philip Selznick vakte interessen for verdier i organisasjoner ved å peke på hvordan organisasjoner som sosiale systemer tenderer til å utvikle interne prosesser som er gjennomsyret av verdier (Selznick 1997). Han fremhevet verdier som kollektive verktøy som bidrar til å institusjonalisere handlingsmønstre og til å stabilisere organisasjoner rundt kulturelle særtrekk. Denne forståelsen av verdienes funksjon for «organisatorisk karakterdannelse» (ibid: 41) er et sentralt utgangspunkt for min studie av hybride MFler.

I kapittel 2.5.1 ble Salomon H. Schwartz `definisjon av verdibegrepet lagt til grunn for denne oppgaven. Schwartz (1994:21) har som utgangspunkt at verdier er overordnede mål og prinsipper som;

- tjener en sosial enhets interesser,
- motiverer til handling gjennom å tilføre handlingen retning og emosjonell intensitet
- fungerer som standarder for å bedømme og rettferdiggjøre handling,
- både kan tilegnes gjennom sosialisering inn i den dominerende gruppens verdier, og gjennom den enkeltes individuelle læring.

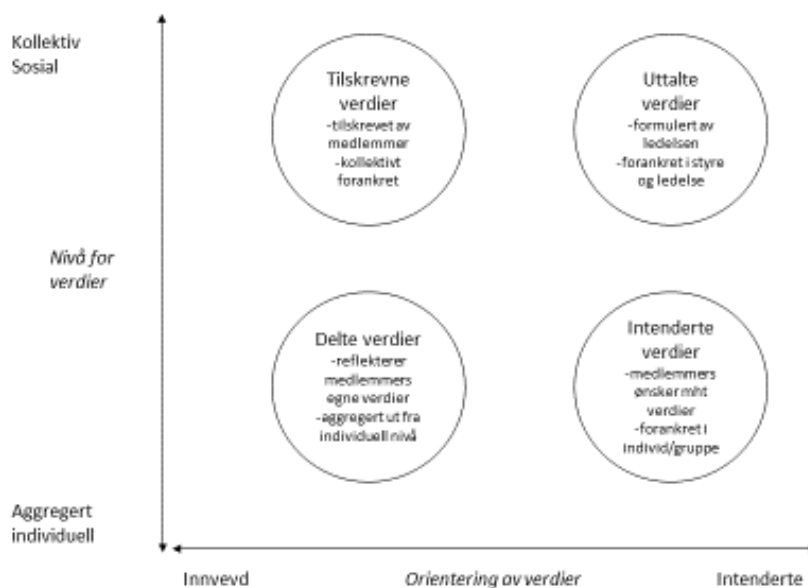
En slik forståelse av verdienes funksjon er saksvarende også når vi skal se på verdier i kontekster hvor ulike rasjonaliteter møtes, og hvor ledelse handler om å skape verdihomogenitet

gjennom organisasjonsutviklingsprosesser. Et sentralt perspektiv i oppgaven er derfor hvordan verdier tjener som redskaper for ledere i deres arbeid med å danne en felles verdiplattform for MFIenes virksomhet, ofte kalt «verdibasert ledelse». Slik verdibasert ledelse handler om å

«[...] mobilisere og motivere organisatoriske handlinger på basis av ønskede verdier, og å avdekke og avgrense innslaget av handlinger og beslutninger som uttrykker førbevisste og ikke-ønskede verdier» (Aadland 2004:157).

Å bygge en organisasjonskultur som holdes sammen av et sett ønskede verdier er en krevende kunst. Verdier er flerdimensjonale størrelser som utspiller seg på flere plan både individuelt og kollektivt. Humprey Bourne og Mark Jenkins kategoriserer organisasjonsverdier i fire grupper; uttalte, tillagte, delte og intensjonale verdier (Bourne et al. 2013:498-502). De fire kategoriene plasserer de inn i et rammeverk med to dimensjoner, henholdsvis spennet mellom innvevde og intendert (eller fremtidige) verdier, og mellom verdier som individuelle og kollektive størrelser.

Figur 3.1: Former for organisasjonsverdier (Hentet fra: Askeland et al. 2017)



I tillegg til å sortere mellom forskjellige former for verdier som finnes, bruker Bourne og Jenkins modellen til å forklare ulike typer verdidynamikk i organisasjoner. De fire kategoriene kan ha stor grad av overlapp, eller ulike grader av avstand mellom seg. Både sammenfall og avstand kan være positivt i en organisasjon. Stor grad av sammenfall innebærer at alle

organisasjonens medlemmer deler felles oppfatning av grunnlag for handling og beslutninger. På den andre siden er ikke verdihomogenitet nødvendigvis alltid det beste fordi det kan hemme initiativ og annerledestenkning (Bourne et al. 2013:506). I artikkelen hevder forfatterne at profesjonelle organisasjoner som er underlagt reguleringer sannsynligvis vil ha stor grad av sammenfall mellom verdikategoriene. Deres hypotese er at organisasjoner med høy ytelse bidrar til lange perioder med stabilitet i organisasjonene, og at dette bidrar til sammenfall mellom de fire verdikategoriene. Avstand mellom former for verdier kan for eksempel oppstå ved organisasjonsendringer, eksempelvis der ledelsen ønsker å erstatte gamle verdier med nye (ibid: 507). Da kan det oppstå gap mellom lederskapets «intenderte verdier», og de «innvendte verdiene» som de fleste av organisasjonens medlemmer er bærere av. En leders oppgave blir da å identifisere den spenningen som finnes mellom ulike former for verdier, og arbeide systematisk med en utvikling som tetter gapet mellom disse.

Denne måten å sortere i verdier på er en interessant innfallsvinkel for å studere effekten av verdier i organisasjoner med sterke innslag av «arvemateriale» fra to ulike logikker. Bourne og Jenkins' modell kan brukes til å forstå verdidynamikken i organisasjonene gjennom å se på grad av sammenfall og avstand mellom de ulike kategoriene. Modellen gir imidlertid ikke noen svar på hva som er den «ideelle» verdidynamikken, men peker snarere på at ulike situasjoner vil være tjent med ulike former for samspill mellom de fire formene for verdier. Det er imidlertid klart at total overlapp eller svært stor avstand mellom former for verdier er hemmende på organisasjoners ytelse. Når det gjelder hybride organisasjoner, som denne oppgaven studerer, ligger det i fenomenets natur at det vil være en viss avstand mellom ulike typer av verdier. Kunsten å lede en slik hybrid handler nettopp om å skape synergier av de rasjonalitetene den kombinerer.

Battilana og Dorado (2010) har publisert forskning som tematiserer utfordringen med å skape balanse mellom logikker i hybride MFier. De presenterer funn som peker på mulige veier å gå for å unngå u hensiktsmessig stor avstand mellom logikker med ulik rasjonalitetsmessig forankring, og som samtidig treffer det balansepunktet som bidrar til synergi og sunn dynamikk slik at organisasjoner unngår å domineres av kun den ene logikken. Dette er svært viktig i hybride MFier som både skal drives effektivt i et konkurranseutsatt marked under strenge reguleringer, og samtidig skal oppfylle sitt formål om å bidra til utvikling og fattigdomsbekjempelse.

Det er maktpåliggende for en MFI å nå ut til fattige og marginaliserte grupper. Det er imidlertid svært krevende og forutsetter ofte høyere grad av effektivitet enn kommersielle aktører fordi inntjeningen per kunde er lav. Dermed blir verdiaspektet en viktig driver for å skape effektiv og god drift, og samtidig holde MFIne fast i sitt sosiale oppdrag.

3.2 Battilana and Dorado: Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations

Julie Battilana og Silvia Dorado er blant de svært få forskere som har publisert forskning om temaet hybride organisasjoner hvor det tas utgangspunkt i mikrofinans. De tematiserer hvordan slike organisasjoner kan utvikle og ta vare på sin hybride natur på tross av fraværet av skreddersydde modeller for hvordan spenningen mellom de to rasjonalitetene som kombineres i hybriden kan håndteres. Deres arbeid tar utgangspunkt i to mikrofinansbanker i Latin Amerika som var blant pionerne innen omdanning fra NPOs til regulerte MFier (Battilana et al. 2010). Artikkelen som legges til grunn i denne oppgaven er en empirisk studie av to MFier, men inneholder også en teoretisering av grunnlaget for en bærekraftig hybrid organisasjonslogikk.

Battilana og Dorado hevder at bærekraft for slike hybrider forutsetter at man lykkes med å skape en felles organisasjonsidentitet som balanserer de to rasjonalitetene, men de stiller samtidig innledningsvis spørsmål om hvordan dette kan gjøres i praksis. Philip Selznick (1949) har vist at organisasjoner som kombinerer ulike logikker over tid vil domineres av en av disse. Likeledes har Scott og Meyer (1991) vist at hybride organisasjoner er labile og tenderer til å miste sin hybride natur.

I sin komparative studie analyserer Battilana og Dorado (2010) hvordan to MFier, henholdsvis Banco Solidario (BancoSol) og Caja de Ahorro y Prestamo Los Andes (Los Andes) har tilnærmet seg oppgaven med å skape en helhetlig organisasjonsidentitet. Forskerne fremhever at et godt resultat på dette området er knyttet til organisasjonens prosedyrer for ansettelse som etablerer rammene for hvem som kan være medlemmer i organisasjonen. Likeledes peker de på deres prosedyrer for opplæring, og hvordan disse kan influere de ansatte med ønskede verdier og atferd.

De to MFIene som er gjenstand for studien hadde ulike strategiske tilnæringer: BancoSol ansatte medarbeidere med bakgrunn fra henholdsvis bank/finans, og fra utviklingssektoren, slik som sosialarbeidere, antropologer, og lignende. CEO i BancoSol forklarte at de skulle lykkes med sitt hybride prosjekt ved å «gjøre sosialarbeidere til bankfolk, og bankfolk til sosialarbeidere» (ibid: 1420). På denne måten ville BancoSol skape oppslutning om bankens sosialt orienterte oppdrag. Imidlertid utviklet det seg et stadig større konfliktnivå mellom ansatte med utviklingsbakgrunn og ansatte med bank- og finansbakgrunn. Gruppen som hadde bakgrunn fra utviklingssektoren klaget over det tiltagende fokuset på rutiner, prosedyrer og kontroll og mente dette skapte hindringer for arbeidet og reflekterte manglende forståelse for hvordan mikrofinans virker. Bank- og finansgruppen av ansatte mente på sin side at kollegaene med utviklingsbakgrunn var «farlige idealister» som manglet forståelse for hvordan finansielle institusjoner fungerer, og at deres praksis representerte en trussel for BancoSols eksistens (ibid: 1427). Forfatterne av studien peker videre på at spenningen mellom de to rasjonalitetene først avtok etter at store deler av ansatte forlot organisasjonen, herunder også toppledelsen.

Basert på erfaringene fra BancoSol, utviklet Los Andes en annen strategi for sine ansettelsesprosesser. Fra begynnelsen av deres omdanningsprosess var det langsiktige målet å forene det sosiale formålet med økonomisk avkastning (Battilana et al.: 1427). Der BancoSol søkte å ansette en miks av medarbeidere fra henholdsvis bank- og utviklingssektoren for så skape en felles organisasjonsidentitet gjennom sosialiseringprosesser, valgte Los Andes en «tabula rasa»-tilnærming, det vil si å ansette nyutdannede medarbeidere uten tidligere arbeidserfaring. Tesen bak denne tilnærmingen var at dette ville gjøre det enklere å sosialisere medarbeiderne inn i en organisasjonsidentitet hvor de to rasjonalitetene balanserte. Ved å ansette nyutdannede og uerfarne fagfolk unngikk Los Andes de problemene som BancoSol hadde med konflikter mellom etablerte og sterke profesjonsverdier. I deres ansettelsesprosesser la Los Andes mer vekt på kandidatenes *sosialiserbarhet* enn på deres *dyktighet*. «Man må ansette folk som kan ledes», uttalte et av styremedlemmene i banken (Battilana et al.: 2010:1428).

Begge institusjonene hadde utviklet svært gjennomarbeidede prosedyrer for ansettelser og sosialisering for å oppnå balanse mellom de to rasjonalitetene. BancoSol ansatte medarbeidere fra begge sektorbakgrunnene, og søkte å etablere felles organisasjonsidentitet gjennom å skape tilslutning til organisasjonens formål. Sosialiseringprogrammet var en blanding av opplæring med tester og evalueringer, og toppledelsens vektlegging av å kommunisere visjonen for

organisasjonen. Los Andes søkte på sin side å sosialisere sine ansatte gjennom å vektlegge perfektjonering av den profesjonelle praksisen. Mens Banco Sol's strategi var å skape tilslutning til virksomhetens *oppdrag*, valgte Los Andes å skape tilslutning til bankens *praksis*. Opplæringsprogrammene gjenspeiler den sammen forskjellen, se tabell 3.1.

Tabell 3.1 *Hiring Policies at BancoSol and Los Andes (Battilana et al 2010:1433)*

BancoSol: Prioritizing Capabilities	Los Andes: Prioritizing Socializability
Hiring individuals with required capabilities regardless of whether they were steeped in the development or banking logics	Hiring individuals with little or no work experience to avoid bringing in individuals steeped in the development or banking logics
<p><i>Employees</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Candidates recruited through advertising in newspapers. • Preliminary selection based on capabilities criterion: Selection of candidates likely to have the desired capabilities • Preliminary testing (two or three exams). First exam tested abilities in the areas of spatial, mechanical, and numeric reasoning, verbal logic, and comprehension. Second exam tested abilities to work in teams, interact with others, and exercise leadership. If relevant, a third exam tested for the technical knowledge needed to carry out the responsibilities of the particular position. • About three candidates per position were interviewed to assess their ability to do the job and their affinity with BancoSol's culture. • Interview with the group with which they would be working. • Three-month testing period after initial training seminar, after which they were hired permanently. 	<p><i>Employees</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Candidates recruited through advertising in newspapers. • Preliminary selection based on the socializability criterion: Selection of candidates with little or no work experience • Preliminary exam testing of abilities in the areas of spatial, mechanical and numeric reasoning, and comprehension. • Exam testing on content covered during an initial training seminar. • No further interviewing considered necessary • Three-month testing period, after which they were hired permanently. During the first month, they worked as "shadows" to a loan officer.
<p><i>Managers</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Managers of regional agencies: Preference for internal promotion. • Top management: Preference for internal promotion but willingness to hire outsiders with the required capabilities when internal candidates did not have them. 	<p><i>Managers</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Managers of regional and local agencies: Preference for internal promotion. • Top management: Preference for internal promotion but willingness to hire junior outsiders to be groomed internally for top management positions.

Ulikhetene i de to organisasjonenes tilnærming til sosialiseringproblematikken gjenspeiles ikke bare i deres rutiner for rekruttering av nye medarbeidere. Jeg har overfor vært inne på valget av å fokusere på henholdsvis oppdrag og praksis som et klart skille. Et annet skille er bankenes lønnsincentivsystemer. Mens en lånekonsulent i Los Andes kunne få inntil 105 % av sin basislønn som bonus basert på individuelt oppnådde resultater, hadde BancoSol kun en komponent basert på kollektiv prestasjon begrenset til 10 %. Likeledes forgikk interne opprykk og forfremmelser gjennom interne evalueringer i BancoSol, mens Los Andes gav slike muligheter gjennom ferdighetstester og rollespill-tester.

3.2.1 Lærlingemodellen og integrasjonsmodellen

Battilana og Dorado sammenfatter sine funn i to ulike tilnæringsmåter for å håndtere utfordringen med å skape enhetlig, hybrid organisasjonskultur hvor utviklings- og banklogikk balanseres (ibid: 1435).

Lærlingemodellen referer seg til en tilnærming der man søker å ansette medarbeidere med lite eller ingen tidligere arbeidserfaring for så å forme disse inn i sine respektive oppgaver, og sosialisere dem gjennom insentivprogrammer som fremmer ønsket profesjonell praksis. Styrken til denne modellen er, ifølge forskerne, at den minimerer risikoen for at det oppstår konflikter mellom grupper med ulik sektorbakgrunn gjennom å ansette personell uten forutinntatt holdninger om hvordan organisasjoner fungerer, og i stedet rette innsatsen mot å skape førsteklasses operativ drift (operational excellence). Modellens svakhet er at den legger begrensinger på organisasjonens vekstrate fordi dens medlemmer vil trenge mye tid til å utvikle ferdigheter til å utføre jobben på ønsket vis. De advarer også mot faren for at modellen kan føre til at *driftskvaliteter* blir et mål i seg selv, på bekostning av det opprinnelige målet for den hybride organisasjonen (Weber 1922/1978).

Integrasjonsmodellen tar utgangspunkt i at man ansetter medarbeidere med ulik sektorbakgrunn og sosialisere dem gjennom å fokusere på det som er organisasjonens formål. Det hybride ideal oppnås gjennom at representanter for de ulike sektorbakgrunnene forenes om og slutter opp om det som er organisasjonens endelige mål. Modellens styrke er at den muliggjør at nye hybride organisasjoner raskt blir operative. Imidlertid viser studien av BancoSol at modellen kan skape konflikter og polarisering mellom grupper av ansatte med bakgrunn fra de ulike sektorene, og legge grobunn for undergrupper med ulik faglig identitet. Det vil være en svært viktig

lederoppgave å ta tak i slik rasjonalitetspluralisme gjennom å skape enhet og minimere spenningen mellom de ulike undergruppene.

3.2.2 Refleksjon

Battilana og Dorado har studert to organisasjoner som var blant pionerne innen profesjonalisering av MFier, og som står som representanter for en stadig mer utbredt utvikling innen mikrofinansindustrien, og i særdeleshet i Sør-Amerika (CGAP 2001:1). Resultatene viser at en vellykket profesjonalisering forutsetter at organisasjonen utvikler en felles identitet som balanserer rasjonalitetene som er kombinert i hybridene, og videre at en «tabula rasa»-tilnærming er mest effektiv for å motvirke ideologiske konflikter i organisasjonen. Battilana og Dorado konkluderer også med at det er utilstrekkelig å søke felles identitet gjennom å fokusere på organisasjonens formål og oppdrag for å motvirke spenninger og konflikter mellom grupper med ulik sektorbakgrunn. Forskernes analyse av de to bankene viser at det er mer effektivt å fokusere på organisasjonens operative praksis.

Dette er interessant for min oppgave som søker svar på konsekvenser for verdiaspektet i forbindelse med profesjonalisering av MFier, og hvor diakonale verdier utgjør basis for MFienes virksomhet. Som i tilfellet med BancoSol og Los Andes, ble Misjonsalliansens MFier profesjonaliserte for å være rigget for vekst slik at flere mennesker kunne betjenes med et bredere spekter av finansielle tjenester. Selv om min oppgave ikke studerer MFienes prosedyrer for ansettelse og sosialisering spesifikt, søker den svar på om sektorbakgrunn kan være årsak til ulikt syn på diakonale verdier som verktøy for å skape en bærekraftig organisasjonskultur. Basert på teoriene til Battilana og Dorado skulle man da anta at det vil være klare skiller i hvilke verdier ulike grupper framhever som særlig kritiske for MFIens virksomhet og måloppnåelse.

Imidlertid diskuterer ikke Battilana og Dorado verdier spesifikt, men fokuserer på MFienes ansettelses- og sosialiseringsprosedyrer som forklaring på hvordan en MFI kan utvikle en bærekraftig og omforent organisasjonsidentitet. Det er grunn til å stille spørsmål om dette er en tilstrekkelig tilnærming til problemstillingen. Phillip Selznick er en av mange forskere som har vist at verdier kan være kollektive verktøy som bidrar til å institusjonalisere handlingsmønstre og til å stabilisere organisasjonen rundt kulturelle særtrekk (Selznick 1997). Denne forståelsen av verdienes funksjon for «organisatoriske karakterdannelse» (ibid:41) er et utgangspunkt for forskningsspørsmål i min studie som Battilana og Dorado ikke tar stilling til.

Det kan også stilles spørsmål om rasjonslitetspluralisme utelukkende er et problem som ledere bør minimere, og om det skal være et mål å viske ut spenning mellom ulike logikker. Humprey Bourne og Mark Jenkins hevder at verdihomogenitet ikke nødvendigvis er det beste fordi dette kan hemme innovasjon og annerledestenkning (Bourne et al. 2013). I en annen artikkel understreker bl.a. Battilana at nettopp potensialet for *innovasjon* er en stor styrke i hybride organisasjoner, men peker også her på faren for spenning og konflikt mellom de ulike logikkene (Battilana et al. 2012:51).

Som nevnt ovenfor vil jeg undersøke om MFIenes diakonale verdigrunnlag tillegges ulik betydning hos ulike grupper av ansatte, og om blant annet sektorrelaterte preferanser skaper tydelige mønstre i ledernes syn på verdienes rolle for god bankdrift. Basert på artikkelen til Battilana et al. skulle man kunne utlede at ledere med bakgrunn fra NPO-sektoren legger større vekt på diakonale verdier som strategiske verktøy for ledelse enn ledere med bakgrunn fra FPO-sektoren.

3.3 Hudon: Norms and values of the various microfinance institutions

Lærlingemodellen og integrasjonsmodellen representerer teorier om hvordan hybride organisasjoner kan oppnå balanse mellom ulike rasjonaliteter. En annen innfallsvinkel til temaet er å studere hvordan de ulike rasjonalitetene bidrar til å forme en hybrid organisasjonskultur. Marek Hudon har studert normers og verdiers funksjon ut fra et komplementært perspektiv, og viser at FPO-sektoren har et særlig bidrag i utformingen av driftsmessige aspekter, mens NPO-sektoren har størst innflytelse over etableringen av etiske normer og verdier i MFIene (Hudon: 2008). MFIene analyseres med utgangspunkt i deres organisasjonsstruktur. Ulike former for organisasjonsstruktur plasseres i en modell med to akser: NPO vs. FPO på den horisontale aksene, og beslutningstakingsstil på den vertikale aksene (strengt hierarkisk vs. inkluderende beslutningstaking). Hudon betegner det som naivt å anta at en bestemt struktur er egnet til å håndtere kompleksiteten i det store spennet av sosiale og økonomiske aspekter ved MFIer. Ulike organisasjonsstrukturer har sine styrker og svakheter, og den «ideelle» struktur avhenger av hvilke styrker som er viktigst i den spesifikke konteksten som MFIene opererer i (ibid: 5).

FPO-sektorens styrke er at den er den mest effektive organisasjonsformen for å skape profitt og finansiell bærekraft, og dens suksess er lett å måle gjennom finansielle indikatorer. FPOer som ikke når sine mål, vil normalt gå konkurs og forsvinne fra markedet. På den negative siden anføres et ensidig fokus på effektivitet og økonomisk profitt som kan tendere til å gå foran samfunnsansvar og «myke formål», og at slikt blir betraktet som unødvendige hindringer for å nå organisasjonens mål. NPO-sektorens styrke er at dens beveggrunn er å bidra til sosial utvikling, samfunnsansvar og tilsvarende formål. Slike mål er imidlertid vanskelige å måle eller kontrollere, og de er derfor mer sårbare i forhold til måloppnåelse. NPOene står i fare for å bli notorisk tapsgenererende organisasjoner hvis bærekraft er prisgitt donorenes utholdenhet.

I Hudons modell graderer den vertikale akse ulike former for beslutningstaking, fra toppstyrt til inkluderende beslutningstaking. Den *toppstyrte* varianten er basert på hierarkiske prinsipper og er en godt kjent og bredt praktisert modell med svært klare linjer for ansvarsforhold. Hudon peker på at dens svakhet er manglende kontakt med grasrota i organisasjonen hvor kontakten med brukerne foregår, og at den derfor er mindre effektiv i forhold til optimal utnyttelse av organisasjonens humane kapital (ibid: 8). I den andre enden av skalaen finner vi *inkluderende beslutningstaking* hvor de som er berørt av en beslutning selv har innflytelse over beslutningen. Styrken i en slik modell er at den fanger opp beslutningsgrunnlag fra alle nivå i organisasjonen, utnytter den humane kapital bedre, og at beslutninger som tas får bedre forankring og tilslutning fra organisasjonens medlemmer. Modellens svakhet er at den er krevende å gjennomføre i praksis, det kan ta lang tid å fatte beslutninger og i ytterste konsekvens kan det føre til total handlingslammelse.

Hudons modell for ulike former organisasjonsstrukturer er dekkende for de fleste former for legalt rammeverk som MFier i dag, slik som for-profit banker, NGOer, statseide banker og kooperativer. Hver MFI-kategori har sin eksistensberettigelse gjennom deres unike bidrag til sektoren. Der FPOer har størst finansiell mobiliseringskraft, har NPOer mest innovativ kraft i forhold til å utvikle nye modeller for mikrofinans som når større grupper av fattige, og de har større legitimitet og erfaring som utviklingsaktører. Kooperativer er den best egnede modellen for å mobilisere store grupper av fattige til å spare små beløp, mens statseide banker har stor kunnskap om lokale markeder og om sosiale forhold. Hudon framholder at det ikke finnes en ideell struktur for MFier, men at den enkelte MFI bør styrke det som er deres egenart og sterke sider.

Modellen tar imidlertid ikke opp fenomenet hybride organisasjoner. Slike organisasjoner kunne tenkes innplassert i modellens sentrale område hvor formåls- og beslutningsaspektene balanseres mellom aksenes ytterpunkter. Dette ville imidlertid neppe reflektere virkeligheten når det gjelder beslutningsmønstre. Noen profesjonaliserte MFier vil ha mer til felles med ordinære banker enn NPO når det gjelder hvordan beslutninger tas. Kritikken mot mikrofinans de siste årene har rettet seg mot deler av MFI-industrien som maksimerer profittaspektet, og opererer med driftsmarginer som langt overgår normen for selv ordinære kommersielle banker (Bateman: 2010). Andre profesjonaliserte MFier har driftsmodeller som fortsatt er avhengige av subsidier og donasjoner for å opprettholde sosiale programmer, og plasserer seg dermed nærmere NPO-siden enn deres hybride egenart skulle tilsi (se bl.a. Mersland et al. 2013).

Hudon går videre i sin analyse av ulike typer MFier ved å studere de ut fra et norm- og verdiperspektiv. Hans utgangspunkt er å se på hvordan de ulike MFI-variantene bidrar til utvikling av sektoren når de opererer i samme marked (Hudon 2008:14). Gjennom en komplementær tilnærming til å studere sektoren analyserer han interaksjonen mellom grupper i institusjonene, og bygger dette på en modell utviklet av Merckelbach og Dupas (2001). Denne kategoriserer hvordan beslutninger nås med utgangspunkt i ulike typer av interaksjon mellom grupper som benyttes, og ikke som i modellen som er beskrevet over hvor beslutningstaking blir kategorisert i henhold til grad av sentralisering av beslutninger. I figur 3.2 ser vi at den horisontale aksene graderer *felles handling*, mens den vertikale aksene viser grad av *delt verdier*. Matrisen kategoriserer fire typer gruppeinteraksjoner; «The Council», «The Circle», «The Band» og «The Partners».

Figur 3.2: Types of Group Interactions (Merckelbach et al. 2001)

+ Shared Values	«Circle»	«Partners»
	Principle: Idealism Risk: Angelism	Principle: Abundance Risk: Complacency
-	«Council»	«Band»
	Principle: Individualism Risk: Disinterest	Principle: Opportunism Risk: Discord
	-	+
	Common Actions	

«The Council» (Rådet) karakteriseres ved medlemmenes individualisme. De kan ha enkelte felles normer og verdier, eksempelvis knyttet til profesjon, men disse blir som oftest dominert av individuelle preferanser og prioriteringer.

«The Circle» (Kretsen) har høy grad av delte verdier og idealer, og det er dette som er grunnlaget for disse gruppens eksistens, mer enn hva de gjør sammen. Slike grupper vil ha kunne ha en mengde felles aktiviteter, men disses funksjon er først og fremst å skape samhold i gruppen. Samarbeidsformen er uformell med stort rom for emosjoner og spontanitet.

«The Band» (Bandet) er motstykket til «Kretsen» i det det er deres felles handlinger som er utgangspunktet for gruppens eksistens, mens deres felles verdier er knyttet til gruppas handlinger, og ikke til deres identitet som gruppe. Samarbeidsformen er formell og sentrert rundt målene for gruppas arbeid.

«The Partners» (Partnerne) omtales av Hudon som den mest effektive og bærekraftige interaksjonsmodellen, hvor det er høy grad av sammenfall av både verdier og handlinger. Modellen er mindre basert på regelstyring, fordi medlemmene deler verdier og interesser. Modellens styrke kommer til uttrykk gjennom at den åpner for alle former for samarbeid. Merckelback (2001) identifiserer seks nivåer av samarbeid: Tjenesteleveranse – Samordning av tjenester – Kvalitet på tjenester – Felles verdigrunnlag – Felles ambisjoner, og Felles opplevelse av oppdrag.

Hudon kombinerer sin egen modell med Merckelbachs modell for å vise hvordan komplementaritet er viktig for utvikling av MFI-sektoren (Hudon: 2008:20). FPO, i rendyrket form, har et toppstyrt beslutningstakingssystem og vil i stor grad basere sine prosesser på regler, og bidra til utvikling av stadig bedre rammeverk for sin virksomhet. NPO vil på sin side basere prosesser på inkluderende beslutningstaking hvor de som bidrar til beslutningstaking i stor grad baserer seg på etiske normer og verdier.

I min oppgave er denne modellen relevant fordi den viser hvordan impulser fra ulike sektorer kan influerer organisasjonskulturen, og sammen bidra til å utvikle både de forretningsmessige og de verdiorienterte aspektene ved MFIs virksomhet. Det hybride ideal handler om å skape en balanse mellom det de ulike sektorene bidrar med, og et mål må derfor være å hente det beste fra hver enkelt logikk og kombinere disse i et samspill. Hudons utgangspunkt er at ulike klasser av MFIs på sitt unike vis bidrar til å utvikle mikrofinanssektoren. Mitt utgangspunkt er å se på om det samme mønsteret utspiller seg internt i en organisasjon som kombinerer rasjonaliteter fra ulike tradisjoner, henholdsvis utviklings- og banksektoren.

3.4 Et glimt inn i forskningsfronten

Mikrofinans er et område det forskes hyppig på, og *forskningen i seg selv* har vært tema for en rekke debatter de senere årene. Diskusjonen mellom forskerne handler om effekten av mikrofinans som verktøy i fattigdomsreducerende strategier. Tradisjonelt har forskningen vist at mikrofinans har en positiv effekt på fattige menneskers liv (se bl.a. Goldberg 2005, Odell, 2010, Pitt og Khandker, 1998). I de senere år har imidlertid grupper av forskere hevdet at metodikken som er benyttet til forskningen har vært feil, og at konklusjoner om de positive effektene av mikrofinans dermed også er feil (se bl.a. Roodman og Morduch, 2009). Milfred Bateman har blitt kjent for sin bok «Why doesn't Microfinance Work: The Destructive Rise of Local Neoliberalism» (Bateman: 2010), hvor han hevder at mikrofinansbransjen er “overtatt av neoliberalistiske krefter uten tanke for fattige menneskers forgodtbefinnende” (Mersland 2011:67). Andre forskere avviser kategorisk slike konklusjoner, og viser til det store behovet og den store etterspørselen etter mikrofinans, og at det er «en sammenheng mellom utbredelsen av finansielle tjenester i et land og dets økonomiske utvikling» (ibid.).

Det har imidlertid blitt gjort lite forskning som tematiserer verdiaspektet i hybride MFier, med Battilana og Dorado som ett av få unntak. Derimot er det et rikt tilfang av forskning rundt forhold som «mission drift» innen mikrofinansindustrien som tilskrives en stadig større dominans av finanslogikk på bekostning av utviklingslogikk (Mersland og Strøm 2010:28). Enkelte forskere har hevdet at profesjonalisering fører til et svakere fokus på fattige og sårbare grupper (Augsburg and Foulliet: 2010:349). Også i debatten om kombinasjonen av utvikling- og banklogikk gir positive synergier er forskere delte. Enkelte mener at MFier bør legge hovedvekt på den kommersielle siden slik at de drives mer effektivt, når flere kunder og får enklere tilgang på finansiering (Rhyne, 1998; Christen og Drake, 2002). Andre hevder at det ikke er mulig å forbedre de finansielle aspektene om man samtidig søker å bli mer sosialt orienterte (Dichter et al. 2007).

Et eksempel på forskning om hvilken betydning kristen og religiøs verdiforankring har å si for MFier, er Djan og Mersland (2017) som blant annet avviser at kristne MFier har en «slakkere» styringsstruktur enn ikke-religiøse aktører. Annen forskning presenterer overraskende funn om at kristne MFier viser dårligere sosiale indikatorer enn deres sekulære motstykker (Mersland et al. 2013). Årsaken er blant annet at kristne MFier har mer tilgang til rimelig finansiering (for eksempel gjennom donasjoner), og som et resultat av dette kan «tillate» seg ineffektivitet der andre må jobbe hardt for å utvikle høyere kvalitet i alle ledd av virksomheten (ibid: 22).

3.5 Oppsummering

Gjennomgangen av litteratur over vil utgjøre det teoretiske konseptet når jeg skal tilnærme meg oppgavens problemstilling om hvilken betydning profesjonalisering av MFI har for verdiorientering og ledelse:

1. Utgangspunktet for å forstå verdidynamikk i hybride MFier er Bourne og Jenkins som viser at verdier finnes i fire ulike former i organisasjoner, og at det kan være større eller mindre grad av sammenfall eller avstand mellom former (Bourne et al. 2013). I en hybrid organisasjon vil spenningen mellom logikker i seg selv kunne representere en tilleggsfaktor som bidrar til å skape avstand mellom verdier. En innfallsvinkel i denne oppgaven er å undersøke om et kristent diakonalt verdigrunnlag kan bidra til balanse mellom ulike rasjonaliteter og verdsett. En måte å nærme seg dette på er å analysere

ulike gruppers syn på de diakonale verdienes betydning for MFInes realisering av sitt doble formål; sosial utvikling og økonomisk bærekraft.

2. Battilanas og Dorados artikkel (2010) presenterer to ulike modeller for hvordan MFier kan utvikle og ta vare på sin hybride identitet, og viser at det er maktpåliggende for slike organisasjoner å utvikle en felles organisasjonsidentitet som balanserer mellom de logikkene som er kombinert i hybridene. MFInes ansettelses- og sosialiseringspolicy er avgjørende for å skape en slik felles identitet, og de framhever en «tabula rasa»-tilnærming som de best egnede (ibid: 1435). Basert på disse funnene er det naturlig å anta at det vil være forskjeller mellom de to MFiene som studeres i denne oppgaven, siden deres praksis ved ansettelser og opplæring, samt deres insentivsystemer, er svært ulike. Det er videre interessant å undersøke om sektorbakgrunn er avgjørende for tilslutning til det diakonalt og sosialt orienterte verdigrunnlaget som basis for en felles organisasjonsidentitet. Det vil være nærliggende å anta at ansatte med NPO-bakgrunn legger mer vekt på dette, enn de som kommer fra en FPO-bakgrunn.

3. Gjennom Marek Hudons artikkel (2008) gis et ytterligere bidrag for å tolke samspillet mellom logikker i hybride MFier. NPO- og FPO-sektoren har unike bidrag til normdanningsprosessene, og denne komplementariteten er viktig for utvikling av mikrofinanssektoren. Hudons utgangspunkt er mikrofinanssektoren som sådan, men behandler ikke hybrider spesifikt. Det er imidlertid gode argumenter for å anta at den samme komplementariteten utspiller seg i en hybrid MFI, og dette gir belegg for å anta at det sosiale og diakonale «arvegodset» fra NPO-sektoren kan fungere som fellesnevner i en organisasjonskultur som representerer flere logikker. En nærmere analyse av hvilket bidrag et slikt verdigrunnlag har for MFInes virksomhet vil kunne gi viktig kunnskap om diakonale organisasjoners rolle innen mikrofinanssektoren.

4. Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for de metodiske valg jeg har foretatt for å gjennomføre forskningsprosjektet. Metodikk og prosess rundt datainnsamling beskrives og begrunnes, herunder også de valg jeg har foretatt meg for å kvalitetssikre oversettelsen av spørreskjemaet fra norsk til spansk. Videre beskrives framgangsmåtene som er benyttet for å samle inn og analysere datamaterialet. Til sist i kapitlet diskuteres dataenes reliabilitet og validitet, og jeg redegjør for mine etiske betraktninger og refleksjoner om valg av metodikk.

4.1 Metodevalg

Forskningsprosjektets formål er å studere betydningen av verdiarbeid i hybride MFler. Oppgavens problemstilling er av en slik karakter at disse kunne blitt forsket på gjennom både en kvalitativ og kvantitativ tilnærming. I dette forskningsprosjektet har jeg imidlertid valgt kvantitativ metode. Det er flere årsaker til at jeg har valgt slik. For det første, og som nevnt i presentasjonen av oppgavens forskningsspørsmål, er jeg blant annet interessert i å se etter mønstre og sammenhenger mellom ulike forhold i ledernes bakgrunn og hvordan de forholder seg til verdienes betydning for å nå de sosiale og kommersielle målene til MFlene. For å se slike mønstre er det nødvendig med en standardisering av spørsmål og svar, hvor disse stilles identisk og i samme rekkefølge til samtlige respondenter (Johannessen et al. 2010:259). Dette oppnås best ved bruk av spørreskjema (survey) med spørsmål med prekodete svar. Bakgrunn for studien er en interesse for å studere mikrofinanssektoren som sådan, og standardisering åpner for muligheten til å generalisere resultatene fra studien fra utvalg til populasjon (ibid.). Videre åpner det for muligheten til å gjennomføre ytterlige studier på et senere tidspunkt, og/eller av andre MFler, slik at forskningen kan suppleres med et rikere tilfang av observasjoner.

For det andre gir den kvantitative metode mulighet for å inkludere langt flere respondenter i datagrunnlaget. Dette har vært viktig for min studie, fordi det er to MFler som skal studeres, hver med tre ledernivåer. For å få fram betydningen av bakgrunn og forforståelse som premiss for verdipersepsjon ønsket jeg å ha med så mange av lederne som mulig i undersøkelsen.

For det tredje sikrer metodevalget meg som forsker en viss distanse til de lederne som studeres (Thagaard 2013:18). På tidspunktet for gjennomføring av studien var jeg CEO av eier- og

forvaltningsselskapet for DM og DF, som er de studieenheter som ligger til grunn for oppgaven. En slik rolle i forhold til deltakerne i studien kan problematiseres, men kompenseres imidlertid i en viss grad gjennom metodevalg, og ytterligere gjennom utforming av spørreskjema og måten studien gjennomføres på. Det har vært svært viktig at dette utformes med tanke på å minimalisere føringer for en bestemt «riktig» måte å svare på. Mer om dette nedenfor.

4.2 Metode for innsamling av data

4.2.1 Utforming av spørreskjema

Til grunn for datainnsamlingen ligger et semistrukturert spørreskjema med i alt 33 spørsmål. Noen av spørsmålene er åpne, men de fleste er lukkede med prekodete svar. En stor del av spørreskjemaet er hentet fra en spørreskjemaundersøkelse som er utviklet til Diakonhjemmet Høyskoles prosjekt «Ledelse i praksis». Det er imidlertid lagt til en del spørsmål som er utformet med tanke på å svare på forskningsspørsmålene i denne oppgaven. Dette gjelder spørsmålene under skjemaets del 1 og 2 som omhandler bakgrunnsspørsmål om respondentene og deres lederstilling. Andre halvdel av skjemaets del 2, som omhandler forhold knyttet til nåværende lederstilling (spørsmål 9-20), er hentet fra spørreskjemaet som benyttes i «Ledelse i praksis»-prosjektet ved Diakonhjemmet Høyskole. Dette er også tilfelle for del 3, med unntak av spørsmål 27. Spørsmål 28 er en modifisert utgave av «Ledelse i praksis»-skjemaet, hvor det er lagt til to variabler; «Bekjempe fattigdom» og «Kristent perspektiv i arbeidet». Skjemaets del 4 (spørsmål 30-33) er i sin helhet utviklet til denne oppgaven.

Valget om å benytte et semistrukturert spørreskjema med både lukkede og åpne spørsmål ble gjort for å få et utfyllende bilde av hvordan lederne forholder seg til det diakonale verdigrunnlaget som MFIene bygger sin virksomhet på. Vi har allerede pekt på at en av fordelene med lukkede spørsmål er at de muliggjør analyser av mønstre i måten respondentene svarer på, generalisering fra utvalg til populasjon og muligheten til å samle data fra mange respondenter (Johannessen et al. 2010:259). Ulempen er imidlertid at denne framgangsmåten ikke fanger opp nyanser hos respondentene fordi de må velge blant de på forhånd oppgitte alternativene. Ved bruk av åpne spørsmål får respondentene mulighet til å formulere sine svar med egne ord, og på den måten gi forskeren utfyllende informasjon (ibid.: 261).

I denne oppgaven er det sentralt å samle data om hvilken rolle verdier har for utøvelse av ledelse. En streng bruk av lukkede spørsmål vil ikke kunne fange opp alle nyanser i dette, og er en av de viktigste grunnene til at det er valgt en kombinasjonsstrategi.

I arbeidet med oppgaven ble det etter hvert klart at en rekke av spørsmålssettene fra «Ledelse i praksis»-prosjektet ikke ville bli benyttet fordi dette ville gjort studien for omfattende.

Spørreskjemaet ble distribuert gjennom det nettbaserte verktøyet QuestBack, og tok omkring 30 minutter å fylle ut. Respondentene ble gitt to uker på å besvare undersøkelsen, og det ble i løpet av denne tiden sendt ut en påminnelse.

4.2.2 Oversettelse til spansk

Studieenheterne befinner seg i spansktalende Latin-Amerika, nærmere bestemt Bolivia og Ecuador. Spørreskjemaet ble derfor oversatt til spansk av profesjonell oversetter, og denne oversettelsen ble deretter gjennomgått og justert av meg selv (jeg har hatt spansk som et av mine arbeidsspråk i 10 år, samt bodd fire år i Ecuador). Deretter ble hvert enkelt spørsmål gjennomgått av meg sammen med to av lederne i den ene av MFIenes personalavdeling. Dette ble gjort for å sikre at meningsinnholdet i spørsmålene i størst mulig grad ville bli oppfattet som tiltenkt. Denne gjennomgangen medførte en rekke endringer i formuleringer og ord, og ble deretter testet på samme måte, samt gjennomgått av ytterligere en person som er flytende i både norsk og spansk. Denne valideringsprosessen gjør det rimelig å forutsette at det er ubetydelige forskjeller mellom hvordan de spansktalende respondentene oppfatter spørsmålene og hvordan et tenkt norsk utvalg ville oppfattet disse.

4.2.3 Om variablene

Variablene som er benyttet i spørreskjemaet er utviklet for å gi svar på oppgavens problemstilling, og forskningsspørsmålenes konkretiseringer av denne.

Variabler benyttet til forskningsspørsmål 1

Gjennom forskningsspørsmål 1 søkes det svar på respondentenes vurdering av verdiene som verktøy for ledelse. I spørsmål 27 benyttes ordinalvariabler (Johannessen et al. 2010:254) hvor respondentene rangerer MFIenes kjerneverdier i forhold til om de er;

- Konkrete og relevante i forhold til deres kjernevirksomhet
- Styrende for det daglige arbeidet
- Avgjørende for å nå organisasjonens kommersielle mål
- Avgjørende for å nå organisasjonens sosiale mål
- Kjent og med oppslutning blant medarbeidere på alle nivå
- Noe som praktiseres i vår organisasjon
- Noe som vi strekker oss etter, men som i liten grad praktiseres

Skalaen som benyttes er en Likert-skala fra 1 (ikke i det hele tatt) til 5 (i svært stor grad). På denne måten ledes respondentene til å gi uttrykk for deres vurdering av verdienes betydning for relevante forhold i virksomheten.

For å besvare oppgavens problemstilling er det imidlertid nødvendig å samle data om verdienes betydning for de mer konkrete sider ved drift av MFIene. Man kan til en viss grad forvente en generell positiv innstilling til at organisasjonenes verdier er viktige på et overordnet nivå, men har de betydning i forhold til sentrale driftsmessige aspekter? Og i så fall, hvilke av disse aspektene er verdiene særlig viktige for? Spørsmål 33 er utviklet for å svare på dette. På samme måte som over benyttes ordinalvariabler med skala fra 1 (i svært liten grad) til 5 (i svært stor grad), og respondentene bes gradere hvilken effekt de mener at bankens kristne diakonale verdigrunnlag har å si for;

- Fokus på effektivitet
- Fokus på kostnader
- Porteføljekvalitet
- Sammensetning av produkter og tjenester
- Konkurransedyktighet
- Økonomisk resultat
- Evne til å nå ut til fattige og marginaliserte
- Fokus på innovasjon og utvikling
- Omdømme
- Organisasjonskultur
- Evne til å tiltrekke arbeidskraft

Forskningsprosjektet tar høyde for å se på samspillet mellom de to logikkene som MFIene kombinerer, henholdsvis diakonal utviklingslogikk og banklogikk. Jeg ønsket derfor å lage to nye variabler som reflekterer de to logikkene. Variablene «sosiale mål» ble laget ved å benytte eksisterende variabler fra spørsmål 27 og 33 som reflekterer utviklingslogikk. Likeledes ble variabelen «kommersielle mål» etablert ved å kombinere variabler som korresponderer med de typiske bankrelaterte variablene fra spørsmål 27 og 33. Disse nye variablene blir sentrale i arbeidet med å analysere dynamikken mellom logikkene som er kombinerte i hybridene, og er godt egnet til formålet siden utsagnene som ligger i hver av disse variablene tematisk henger sammen, og at målenivå og skala for disse er sammenfallende (Johannessen 2003:97).

Variabler benyttet til forskningsspørsmål 2

De nye variablene «sosiale mål» og «kommersielle mål» benyttes også i forbindelse med forskningsspørsmål 2, men ses her opp mot variablene fra spørreskjemaets del 1 og 2 som kartlegger blant annet utdanningsnivå (spørsmål 2), sektorbakgrunn (spørsmål 8) og ansiennitet (spørsmål 5). For å etablere variabelen «sektorbakgrunn» ble respondentene bedt om å oppgi om de tidligere har arbeidet, eller vært frivillig, i noe av det følgende:

- Bank / finans
- NGO / sosial stiftelsen / ideell sektor
- Menighet / kristent arbeid
- Offentlig sektor
- Annet (spesifiser)

Jeg er altså ikke bare interessert i hvorvidt respondentene har jobbet med bistand eller sosialt arbeid tidligere, men også om de har «ideell ballast» i bagasjen gjennom frivillig engasjement. Av egen erfaring gjennom mange års arbeid med slike organisasjoner, vet jeg at nettopp slike faktorer blir tillagt stor vekt, og anses som prioriterte kompetanselementer ved ansettelse. Heri ligger en forforståelse om at slik «ideell last» medfører større tilslutning til og forståelse for MFIens «doble bunnlinje», altså at man søker å nå mål av både sosial og kommersiell karakter. Et slikt resonnement kan bekreftes eller avkreftes ved å se etter sammenhenger mellom «ideell last» og syn på verdiene som strategiske verktøy for å nå henholdsvis de sosiale og de kommersielle målene.

Variabler benyttet til forskningsspørsmål 3

Det tredje og siste forskningsspørsmålet søker svar på hvilke kvaliteter ved MFIene som lederne mener er direkte utledet av det kristne, diakonale verdigrunnlaget. Her benyttes data fra spørsmål 32 som ber respondentene angi med egne ord hvordan de mener at det kristne, diakonale verdigrunnlaget som MFIen er bygget på best kommer til uttrykk i dag. Dette er med andre ord et åpent spørsmål, og dataene ble siden kategorisert i grupper med fellestrekk (Johannessen et al. 2010:186). Ved å stille et åpent spørsmål om hva lederne mener er den særskilte effekten av at MFIen har et kristent, diakonalt verdigrunnlag åpnes det for et bredere bilde enn det de lukkede spørsmålene med forhåndsdefinerte variabler fanger opp. Dette verdigrunnlaget blir dermed den uavhengige variabelen som forklarer utvikling av visse kvaliteter i MFIene.

Alle data som kom frem av spørsmål 32 ble tatt med og systematisk kategorisert i grupper med samme, eller tilnærmet samme, meningsinnhold. I første omgang ble antallet grupper høyere enn hensiktsmessig, og jeg arbeidet derfor med å finne kategorier av mer overgripende karakter slik at antallet ble håndterlig. Dataene ble dermed systematisert i åtte kategorier:

- CSR, spesielle tiltak
- Vedtekter, visjon, kjerneverdier
- Godt bankhåndtverk
- Tillit i markedet
- Arbeidsfellesskap det er godt å være en del av
- Menneskelige kvaliteter i møte med klienter
- Fattige som målgruppe / bekjempe fattigdom
- Spiritualitet

I kapittel 5 forklares hver enkelt kategori mer inngående, da dette er nødvendig for en klarere distinksjon om forskjellen mellom kategoriene, og for å angi mer presist hva det sentrale fenomenet i hver enkelt kategori er (ibid: 189). Det kan diskuteres om kategorien «CSR, spesielle tiltak» og «fattige som målgruppe / bekjempe fattigdom» kunne blitt slått sammen til en og samme kategori. Jeg landet imidlertid på å adskille dem da den første inneholder data som retter seg mot bestemte former for tjenester innen samfunnsengasjement og produkter som retter seg mot særlig utsatte grupper, og som i sitt vesen skiller seg ut fra det som er hovedstrømmen i MFIenes kjernetilbud.

4.2.4 Analysemetode

Alle data fra respondentene ble overført fra QuestBack til IT-verktøyet SPSS (IBM SPSS Statistics version 23), og alle analyser ble gjennomført ved hjelp av dette. Nye variabler ble satt sammen av eksisterende variabler som beskrevet ovenfor, og videre ble de kategoriserte dataene fra de åpne spørsmålene lagt inn i programmet som nye variabler som så ble koblet på hver enkelt respondent i henhold til deres åpne svar.

I arbeidet med å besvare oppgaven benyttes SPSS til å gjennomføre både deskriptiv statistikk og teststatistikk. Analysen for å besvare forskningsspørsmål 1 foretas i flere steg. For spørsmål 27 beregnes gjennomsnittsverdier for å beskrive sentraltendens for data til hver enkelt variabel. Svakheten ved denne måten å måle sentraltendens på er at ekstreme data kan forstyrre gjennomsnittsfordelingen (Johannessen et al. 2010:282). Det er derfor viktig å påpeke at det opereres med en skala fra 1 til 5, hvorav kun 3 % av respondentene har oppgitt score lavere enn 3. Gjennomsnitt blir også benyttet for å analysere data fra spørsmål 33. Her beregnes i tillegg standardavvik for å gi ytterligere styrke til tolkning av resultatene. Til sist i analysen benyttes teststatistikk gjennom Pearsons produktmomentkorrelasjon (Pearsons r) for å undersøke samvariasjon mellom variablene «sosiale mål» og «kommersielle mål».

For å besvare forskningsspørsmål 2 fremsettes to hypoteser om sammenhengen mellom sektorbakgrunn og syn på verdier. Her signifikantestest gjennomsnittet for to grupper; de med «ideell last i bagasjen» og de uten slik bakgrunn. T-test benyttes som metode for å teste hypotesene. Neste steg i analysen ser på sammenhengen mellom variablene «ansiennitet» og variablene «sosiale mål» og «kommersielle mål».

Til det siste forskningsspørsmålet presenteres data som frekvensfordeling oppgitt i prosent for hver kategori. Det er ingen klare grenser for når det er hensiktsmessig å benytte prosent framfor antall, men det er vanlig å benytte prosent når fordelinger med mer enn 20 enheter (ibid: 280).

4.3 Utvalg

Forskningsprosjektet retter seg mot ledere i profesjonaliserte MFier. Dette innebærer for det første at respondentene måtte ha en definert lederrolle i organisasjonene, og at organisasjonene måtte ha gjennomgått omdanning fra uregulert til regulert MFI. Som presentert innledningsvis

ønsket jeg å studere DM i Ecuador og DF i Bolivia som på tidspunktet for gjennomføring av studien nylig hadde gjennomgått slik omdanning. Kjennskap til organisasjonene gav ikke bare motivasjon og interesse for prosjektet, men også god kunnskap om prosessene MFiene hadde vært i, tilgang til sentrale dokumenter og ikke minst et godt utgangspunkt for å gjennomføre en såpass stor undersøkelse blant travle og sentrale ledere i MFiene. Ulempene ved å studere «egen organisasjon» er kommentert i avsnitt 4.1 og blir videre kommentert i avsnitt 4.5.

I første omgang var planen å studere kun den ene organisasjonen, DM i Ecuador. Det ble imidlertid klart at et utvalg med respondenter fra to ulike MFier, fra forskjellige land og nasjonalkulturer, ville kunne gi potensielt interessante observasjoner dersom funnene skulle avdekke store variasjoner mellom de to organisasjonene, eller eventuelt avdekke at det ikke er signifikante forskjeller mellom dem.

Gjennomføring av spørreundersøkelsen ble avklart med MFienes ledelse og koordinert med deres personalavdelinger. Den ble distribuert til alle ledere på tre nivå i organisasjonen; toppledergruppene, mellomledere ved hovedkontorene og filialsjefer / avdelingsledere på filialnivå. Det var organisasjonenes personalavdelinger som oppgav distribusjonslista, men det ble ikke foretatt kontroll på at lista med e-postadressa var komplett. Det kan tenkes at enkelte ledere ikke var med på lista, men en opptelling av avdelinger og filialer viser at antall mottakere i alle fall er svært tett opp til totalt antall ledere i de to organisasjonene på det tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført. Lederne ble først informert av sine respektive personalavdelinger om undersøkelsen. Ved utsendelse av spørreskjema ble det lagt ved et følgebrev som forklarte prosjektet og hensikten med dette, og opplyste om hvordan dataene ble behandlet og at metodikken garanterte for anonymitet, og at deltakelse var frivillig. Det ble sendt én påminnelse i løpet av tiden som var satt av til gjennomføring av spørreundersøkelsen.

I alt ble 132 ledere invitert til å delta, og av disse var det 68 personer, eller 51,5 %, som deltok. Av disse er 19 % toppledere, 25 % mellomledere ved hovedkontorene og 56 % ledere ved MFienes filialer. Dette synes å være en hensiktsmessig fordeling som i tilfredsstillende grad gjenspeiler den faktiske fordelingen av ledernivåer i organisasjonene, og jeg mener derfor at svarprosenten er tilfredsstillende for dette forskningsprosjektet.

Fordelingen mellom de to organisasjonene er imidlertid ikke jevn; i DM har 75 % av lederne svart, mens kun 28 % av de inviterte fra DF responderte. Det er flere mulige forklaringer på

frafallet i DF. En forklaring kan ha å gjøre med ulike former for tilknytning mot Norge. Mens DM er et aksjeselskap med norsk eier, er DF en «finansiell utviklingsorganisasjon» med en legal struktur som har mest til felles med stiftelser i Norge. Det er mulig at en «løsere tilknytning» til Norge har medvirket til at færre har valgt å prioritere å svare på undersøkelsen. En enda mer plausibel forklaring på frafallet ble gitt av en av topplederne i DF. Han påpekte at mange av filialene ligger i områder med ingen eller begrenset internettilknytning, og at epost og internettbaserte operasjoner er en lite egnet framgangsmåte for å nå disse.

Ytterligere demografiske beskrivelser at utvalget vil bli gitt i innledningen til analyse- og drøftingskapittelet.

4.4 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet

Reliabilitet omhandler i hvor stor grad data i studien, innsamling, bearbeidelse og analyse av disse er pålitelige (Johannessen et al. 2010:229). Høy reliabilitet vil gi tilnærmet identiske resultater av uavhengige forskere, eller ved å gjennomføre undersøkelsen på samme gruppe på nytt etter en tid (test-retest-reliabilitet) (ibid: 40). Denne studien er imidlertid en tverrsnittsundersøkelse, og de nevnte reliabilitetstestene er derfor ikke mulig å gjennomføre her. I oppgavens metodekapittel er det gjort grundig rede for hvordan data er samlet inn og bearbeidet, og dette er ytterligere beskrevet i presentasjon av analysene som er foretatt. Dette muliggjør en etterprøving av de resultatene som denne studien kommer fram til.

Språk og kultur er en annen faktor som kan påvirke reliabiliteten. Ord og uttrykk kan ha ulik betydning og referanser i ulike land og kulturer (Hofstede 1997). Det ble derfor lagt ned et betydelig arbeid i arbeidet med oversettelsen av spørreundersøkelsen med en grundig gjennomgang av begrepsinnhold. Det er likevel ikke mulig å garantere at språk- og kulturforskjeller ikke har påvirket reliabiliteten i denne studien. Videre vil min forforståelse som forsker kunne være med å farge funnene, for eksempel i prosessen med å kode data fra åpne spørsmål. En annen forsker kunne valgt andre former for kategorisering.

Den strenge beskyttelsen av personvern og anonymitet bidrar til å styrke datasettets pålitelighet. Dette har vært særlig viktig siden forskeren i dette tilfellet også er leder for eier- og forvaltningsselskapet til MFIene som inngår i studien.

Gitt de begrensinger som denne oppgavens rammer gir, mener jeg at reliabiliteten i studien er forsøkt oppnådd i størst mulig grad.

Validitet

Validiteten i en studie handler «gyldigheten av de tolkningene undersøkelsen fører til» (Thagaard 2013:194). Spørsmålet er om det som måles er relevant for studien eller ikke. Det finnes ingen fasitsvar på hvilke indikatorer som er valide, og i noen tilfeller er det tilstrekkelig å bruke «sunn fornuft» (Johannessen et al 2010:70). I andre tilfeller er ikke validitet mulig å vurdere ved bruk av skjønn, men forutsetter systematiske validitetstester.

Deler av spørreskjemaet som benyttes i denne studien er hentet fra et spørreskjema som er del av et bredere forskningsprosjekt som har til hensikt å analysere ledelse i praksis. Bruk av slike standardiserte skjema styrker validiteten. Modifiseringer og tillegg er gjort nettopp for å styrke den interne validiteten gjennom indikatorer som er relevante for undersøkelsen. I analyse- og drøftingsdelen er det lagt vekt på gjennomsiktighet i grunnlaget for fortolkingene gjennom å tydeliggjøre det som legges til grunn for tolkning av resultatene. Det er også lagt vekt på gjennomsiktighet ved å påpeke de tilfeller hvor den interne validiteten er begrenset.

Det faktum at jeg som forsker kjenner institusjonene og kulturene disse operer i godt, er også med på å styrke validiteten i det jeg har et godt utgangspunkt for å forstå de fenomenene som studeres (Thagaard 2013:206). Imidlertid kan også denne kunnskapen medføre at nyanser som ikke er i overenstemmelse med mine egne erfaringer overses (ibid.).

Studien følger en systematikk med både åpne og lukkede spørsmål. De samme fenomenene undersøkes med ulike sett av spørsmål, noen lukkede andre åpne. En slik bruk av metodetriangulering (Johannessen et al. 2010:230) styrker troverdigheten i det datamaterialet som presenteres.

Studiens overførbarhet, eller eksterne validitet, begrenses av at studien involverer relativt få respondenter (N=68), i to organisasjoner med samme «opphav» (stifter). Det faktum at det dreier seg om et bekvemmelighetsutvalg og en tverrsnittsundersøkelse svekker studiens overførbarhet. På den andre siden styrkes den eksterne validiteten ved at de to deltakende MFIene representerer ulike land, kulturer og organisasjonsstruktur.

4.5 Etiske betraktninger

Deltakelse i studien var frivillig, og basert på informert samtykke. I følgebrevet (se vedlegg 2) til spørreundersøkelsen informeres det om bakgrunnen for forskningsprosjektet, og om hvordan resultatene vil bli benyttet og at resultatene vil bli gjort allment tilgjengelig. Dataene blir behandlet konfidensielt, og oppbevart på en måte som umuliggjør sporing tilbake til respondent, det vil si uten kobling mellom data og epost-adresser. Respondentene er sikret anonymitet i alle faser av studien, og et bestemt svar kan ikke spores til en bestemt respondent. Videre er studien meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste AS (NSD) som bekreftet at behandling av personopplysninger i denne tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Metode for innhenting av data gjennom QuestBack er beskrevet under kapittel 4.2. Rådata er overført til SPSS og har kun vært tilgjengelig for meg. Svar på åpne spørsmål har vært gjennomgått med tanke på å fjerne informasjon som kan tenkes å koble svaret til en bestemt person.

Et annet aspekt i forbindelse med forskningsetiske forhold i denne studien er at jeg på tidspunktet for gjennomføring av spørreundersøkelsen var daglig leder i eier- og forvaltningsselskapet. Dette gir noen åpenbare fordeler ved at jeg som forsker kjenner organisasjonene godt og dermed i stand til å utforme relevante spørsmål, samt ha god tilgang på informasjon. Dette innebærer imidlertid også enkelte problematiske sider som jeg tidligere har pekt på, og jeg har i den forbindelse argumentert for metodevalg som strategi for å håndtere den nære relasjonen jeg har til organisasjonen. Videre har det vært viktig å være oppmerksom på at min posisjon i organisasjonen potensielt kunne føre til engstelse for at noen typer svar skulle frambringe reaksjoner hos eieren. Jeg mener likevel at dette er mer teoretisk enn reelt i det undersøkelsen er frivillig og anonym, og at nødvendig distanse ivaretas gjennom metodevalg.

4.6 Metoderefleksjon

«Den optimale relasjon mellom forsker og forskningsobjekt er kanskje ikke størst mulig avstand, men tvert imot nok nærhet til at man kan sortere og nok avstand til at man fortsatt har analytisk distanse.» (Neumann og Neumann 2012:93)

Gjennom dette kapittelet har jeg redegjort for valg av metodikk og hvordan denne har blitt implementert i arbeidet med studien. Kvantitativ metode ble vurdert som den mest tjenlige tilnærmingen til oppgavens problemstilling. Som nevnt innledningsvis i dette kapittelet kunne oppgaven også blitt løst med kvalitativ metode. Dette ville kunne frambringe flere nyanser i ledernes vurdering av oppgavens problemstilling. Det at Battilana og Dorados artikkel, som er en av teoriene som benyttes, baserer seg på kvalitativ analyse ville gjort sammenligning med mine studieenheter enklere. Oppgaven ville imidlertid ha måttet begrense seg til færre respondenter og trolig kun en organisasjon på grunn av reiseavstanden mellom landene. Det ville heller ikke vært mulig å oppnå samme kvalitet i analyse av de sammenhenger mellom fenomener som denne oppgaven legger opp til. Hypotesen om at ulike type bakgrunn er årsak til ulike syn på verdier forutsetter et stort datamateriale som gjenspeiler populasjonen i størst mulig grad. Vurderingen av egen rolle som forsker og forhold til organisasjonene var også utslagsgivende for metodevalget.

En svakhet ved spørreundersøkelser er at man har lite kontroll med hvordan respondentene forstår spørsmålene i disse. Dialog åpner for mer presisjon i så måte. Videre vil respondentene ha ulike referanseramme for de temaene de stilles overfor, og følgelig vil deres svar påvirkes av dette. Jeg vurderer også at det er en viss mulighet for at respondentene velger en høy score på spørsmål der de blir bedt om å oppgi hva de vurderer som viktig i ledelse, rett og slett fordi de er ledere som det er stilt forventinger til i forhold til ivaretagelse av mange ulike aspekter i organisasjonene. I et kvalitativt intervju ville man fått fram større dybde i ledernes vurderinger. Jeg har tidligere argumentert for at metodetrianguleringen i noen grad kan kompensere for dette. Dersom data fra åpne spørsmål hadde avveket vesentlig fra de lukkede ville dette vært problematisk i forhold til studiens reliabilitet.

Tverrsnittsundersøkelser gir som kjent et øyeblikksbilde av det fenomenet som studeres (Johannessen et al. 2010:74). Det er adekvat i dette studiet, og det eneste gjennomførbare gitt rammene for denne type oppgaver, men innebærer samtidig at resultatene har begrenset gyldighet (ibid.:75). Som jeg vil komme tilbake til i kapittel 5 vil ytterlige studier, eller tilsvarende studie gjort på annet tidspunkt, kunne gi bedre svar på om det er forskjeller på hvordan ledere i nye og i modne hybride organisasjoner forholder seg til organisasjonenes verdigrunnlag. Jeg vil i noen grad belyse dette da resultatene fra denne studien holdes opp mot resultater fra de presumptivt mindre modne hybride organisasjonene i Battilanas og Dorados artikkel.

Når det gjelder organiseringen av spørreskjemaet så er dette satt opp med de «enkle» spørsmålene i skjemaets første del, det vil si spørsmål om respondentenes bakgrunn, utdanning, og lignende. Deretter følger spørsmål som krever mer arbeid og refleksjon. Fordelen er at det er lett å komme i gang, mens ulempen er at det øker risikoen for «spørreskjematretthet» og mindre arbeid med de spørsmålene som er mer sentrale for datamaterialet som benyttes til analyse av forskningsspørsmålene.

Bruken av 5-punkts Likert-skala skyldes at spørreskjemaet bygger på spørreskjemaet fra «Ledelse i Praksis»-prosjektet ved Diakonahjemmet Høyskole hvor denne skalaen er i bruk. Følgelig må også min studie benytte denne skalaen (Johannessen et al. 2010:272).

Det var meningen å registrere respondentenes kjønn da spørreskjemaet ble utformet. Denne detaljen var også med i den versjonen som lå til grunn ved opplasting til QuestBack, men kom av ukjente grunner ikke med. Dette ble ikke oppdaget før spørreundersøkelsen var avsluttet. Nå er riktignok ikke kjønn en faktor som skulle undersøkes, men det er en svakhet ved datasettet, særlig med tanke på eventuell framtidig bruk av dette.

5. Analyse og diskusjon

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for de viktigste funnene fra spørreundersøkelsen. Resultatene blir analysert med utgangspunkt i det teoretiske og empiriske grunnlaget som er presentert i kapittel 3. Innledningsvis blir det gjort nærmere rede for utvalget gjennom deskriptiv statistikk. Deretter vil jeg ta for meg de tre forskningsspørsmålene for å belyse oppgavens problemstilling gjennom ulike typer teststatistikk. Presentasjon av resultatene følges fortløpende opp av drøfting i lys av teori og empiri. Til slutt i kapitlet oppsummerer jeg mine funn og analyser, og peker her på hvilken praktisk nytte denne kunnskapen kan tenkes å ha.

5.1 Lederprofil

Som vi skal se på senere i dette kapitlet, vil ledernes ansvarsnivå, utdanningsnivå, erfarings- og sektorbakgrunn være sentrale variabler for å tilnærme seg problemstillingen i denne oppgaven. Respondentene fordeler seg på to organisasjoner, henholdsvis Diaconia FRIF i Bolivia (DF) og Banco D-MIRO i Ecuador (DM). 73,5 % av respondenten kommer fra DM, mens de resterende 26,5 % representerer DF.

På spørsmålet om hvilket hierarkisk nivå de tilhører svarer 19 % at de tilhører organisasjonens ledergruppe (toppledere), 25 % er mellomledere ved de respektive hovedkontorene, mens 56 % er filialsjefer og avdelingsledere tilknyttet bankenes filialer. Nesten 70 % av respondentene har vært i lederstillinger i seks år eller mer. På spørsmål om hvor lenge de har vært i nåværende lederstilling svarer 26,5 % seks år eller mer, 38,2 % har hatt stillingen i mellom tre og fem år, mens 35,5 % oppgir 2 år eller mindre. Vi ser at respondentene innehar betydelig erfaring som ledere, og samtidig ser vi at omkring en tredel er relativt ferske i sin nåværende stilling. Ser vi nærmere på tallene viser disse at det særlig er DF i Bolivia som har stor andel av ledere med kort fartstid i sin nåværende stilling. Her oppgir halvparten 2 år eller kortere fartstid.

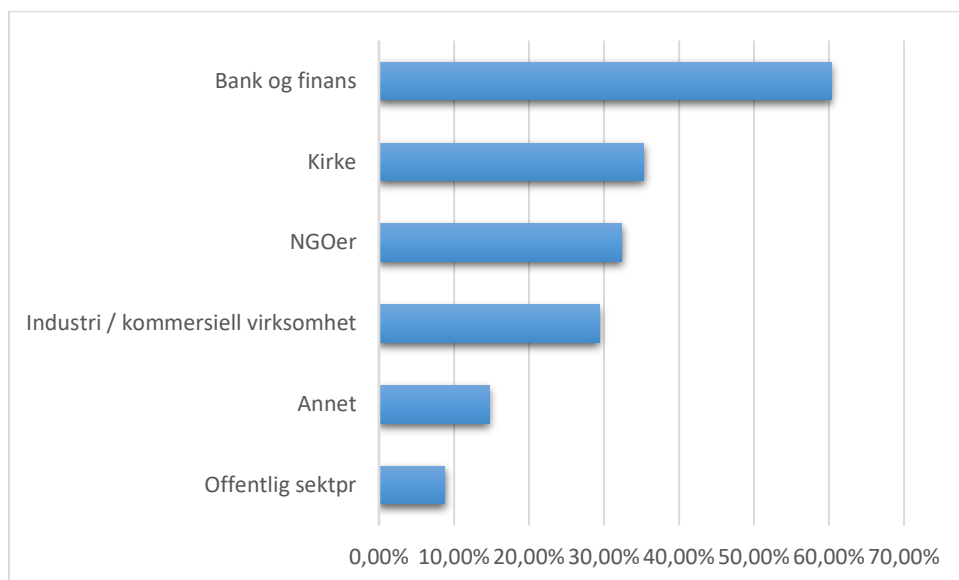
Omkring 60 % oppgir å ha fullført høyere utdanning, som profesjonsutdanning eller mastergrad. De øvrige respondentene har ulike grader av påbegynt utdanning på universitetsnivå, med unntak av 4 % som kun har fullført videregående skole. Det understrekes at utdanningssystemene i Bolivia og Ecuador er noe annerledes oppbygd enn i Norge, og at fremstillingen av utdanningsnivåene er gjort med norske begrep som tilsvarer de aktuelle nivåene som er benyttet i spørreskjemaet. Se tabell 5.1.

Tabell 5.1 Kryss av for ditt høyeste fullførte utdanningsnivå (N=68)

		Frequency	Percent
Valid	Videregående	3	4,4
	Universitetsnivå	24	35,3
	Profesjonsutdanning	22	32,4
	Mastergrad eller høyere	19	27,9
	Total	68	100,0

Som redegjort for i kapittel 1 så er hybriditet et sentralt trekk ved de to bankene som denne studien omhandler, og at denne hybriditeten innebærer at organisasjonen kombinerer rasjonaliteter og kulturer fra henholdsvis en kristen, diakonal bistandstenkning og fra banksektoren. Det har derfor vært viktig å kartlegge respondentenes bakgrunn før de sluttet seg til DM eller DF. I spørreskjemaets del 2 ble respondentene bedt om å oppgi om de tidligere har vært ansatt eller frivillig engasjert i en eller flere av kategoriene som fremgår av figur 5.1

Figur 5.1. Har du tidligere arbeidet, eller vært frivillig, i noe av følgende (flere svar mulig): (N=68)



Dette punktet i spørreskjemaet fanger opp om respondenten har «ideell last i bagasjen», enten fra tiden da bankene var NGOs og ideelle stiftelser, eller fra tilsvarende arbeid i andre sammenhenger. Ved å inkludere deltakelse i frivillig arbeid og menighetsliv etableres en

variabel som kan forklare sammenhenger mellom ideelt engasjement og synet på de diakonale verdienes betydning for bankvirksomheten. Ved å kombinere de ulike variablene viser undersøkelsen at 57,4 % av respondentene har bakgrunn fra NGOer og kristelig arbeid, mens de øvrige 42,6 % mangler slik bakgrunn.

5.2 Hvilken betydning har profesjonalisering av mikrofinansinstitusjoner for verdiorientering og ledelse?

Problemstillingens søkes besvart gjennom å presentere resultater knyttet til tre forskningsspørsmål. Felles for disse er at de fokuserer på ulike dimensjoner ved hvordan lederne forholder seg til de diakonale verdiene i bankene. Jeg vil undersøke om det er mønster i ledernes verdipersepsjoner, og jeg er særlig interessert i å undersøke om bankenes diakonale verdigrunnlag tilfører lederne og bankene «added value» i forhold til å sikre god og formålstjenlig bankdrift. En vellykket profesjonalisering forutsetter at MFIene utvikler en felles identitet som balanserer de ulike logikkene som MFIene bygger sin virksomhet på (Battilana og Dorado: 2010). Videre vil de enkelte logikkene kunne ha et unikt bidrag til henholdsvis det sosiale og forretningsmessige aspektet ved organisasjonskulturen (Hudon: 2008), slik at det diakonalt baserte verdigrunnet bidrar til å opprettholde blant annet fattigdomsfokuset, mens bank-logikken sikrer god og effektiv drift.

5.2.1 Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad anser lederne at organisasjonens verdier representerer strategiske verktøy for å nå bankens henholdsvis sosiale og kommersielle mål?

Det første jeg vil søke svar på er hvilken betydning lederne mener at verdiene spiller i forhold til det som er bankenes kjernevirksomhet; å bidra til sosial utvikling og samtidig opprettholde en bærekraftig forretningsdrift. I spørreskjemaets del 3 ble respondentene bedt om å svare på hvordan de vurderer verdienes funksjon i organisasjonen, blant annet i forhold til om de er avgjørende for å nå kommersielle mål, og avgjørende for å nå sosiale mål.

Svarene viser at lederne oppgir at verdiene i stor grad er sentrale både i forhold til de sosiale og kommersielle aspektene ved MFIenes virksomhet, med en gjennomsnittlig score på henholdsvis 4,28 og 4,12 på en skala fra 1 til 5 (tabell 4.1). Ser vi nærmere på dataene viser disse at 45,6 %

av respondentene gir høyeste rangering av verdienes betydning for realisering av organisasjonens kommersielle mål, mens 51,5 % gir tilsvarende score i forhold til det sosiale formålet. De som oppgir lavere score enn 3 utgjør under 3 % av respondentene. Det ble også undersøkt om det er forskjeller mellom hvordan respondentene i henholdsvis DM og DF svarer på dette punktet. Resultatet er overveiende sammenfallende med snittet for de globale dataene. Det er med andre ord stor grad av tilslutning til at verdiene bidrar positivt i forhold til så vel de sosiale som de kommersielle målene i DM og DF.

Tabell 5.2 Verdienes funksjon i organisasjonen (N=68)

		Konkrete og relevante for kjernevirks.	Styrende i det daglige arbeidet	Avgjørende for å nå kommersielle mål	Avgjørende for å nå sosiale mål	Kjent og med oppslutning blant medarbeidere på alle nivå	Noe som praktiseres	Noe å strekke seg etter, men som i liten grad praktiseres.
N	Valid	68	68	68	68	68	68	68
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,28	4,25	4,12	4,28	3,68	3,41	3,15
Minimum		1	1	1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5

Verdiene det her refereres til er organisasjonens uttalte verdier (Bourne og Jenkins 2013). Dette er verdiformuleringer som en vil finne i organisasjonenes grunnlagsdokumenter, på hjemmesider, i brosjyrer og som trekkes frem i presentasjoner av virksomhetene, og som i begge organisasjonene er sentrale elementer i organisasjonenes innføringsprogram for nye ansatte (D-FRIF 2016). Slike kollektive og intensjonale verdier (Bourne og Jenkins:503) er med på å definere ønskede rammer for organisasjonens virksomhet, og navngir de kvaliteter i utførelsen av arbeidet som de ansatte er forpliktet på. Det er derfor som forventet at respondentene svarer som de gjør når spørsmålet stilles så vidt generelt om forholdet mellom kjerneverdiene og de overordnede formålene.

Vi ser videre at det laveste gjennomsnittet for spørsmålene i tabellen over er knyttet til hvorvidt verdiene praktiseres. Dette er konsistent med funn knyttet til et annet sett med spørsmål i spørreskjemaet hvor 56 % i DM og 33 % i DF svarer bekreftende på at det er andre verdier enn de uttalte kjerneverdiene som i realiteten er styrende i organisasjonen. Det bør her legges til at

verdiene som denne gruppen av respondenter oppgir som reelt styrende for virksomheten er positivt ladde, og i «samme ånd» som de uttalte verdiene, også kalt «naboverdier». Uttalte verdier som «tillit», «respekt», «effektivitet» og «likeverd» blir hos disse erstattet med verdier som «punktlighet», «empati», «ærlighet», «diakoni», og lignede. Vi ser altså at kjerneverdiene oppleves som viktige for virksomheten, og samtidig at en betydelig andel av respondentene mener de ikke representerer dekkende begreper for reell praksis. Dette kan forstås som et eksempel på den polaritet som verdibegrepet innebærer mellom verdier som henholdsvis fakta og idealer, altså om man tilnærmer seg verdiene rasjonalistisk eller fortolkende (Askeland og Aadland: 2017²).

Kjerneverdier er til for å definere en organisasjons identitet. I en profesjonell, og ikke minst regulert institusjon, vil det være mange andre verdier som ansatte også må forholde seg til. Kjerneverdiene er derfor ikke å forstå som noe som skal styre all virksomhet, men for å tolke og gi impulser til tankegang og mønstre.

At organisasjonens uttalte verdier «oversettes» til andre begreper på individuelt nivå, underbygger også Rokeach's utsagn om at institusjonelle og individuelle verdier egentlig bare er to sider av samme mynt (Rokeach 1979:50). De positivt ladde begrepene som benyttes, enten det dreier seg om en gjengivelse av faktiske uttalte og «offentlige» verdier, eller som subjektivt fortolkede begreper, bekrefter samlet sett at verdiene står sentralt i ledernes idealer for hvordan MFIene skal arbeide for å oppfylle organisasjonenes «doble bunnlinje».

Konkretiseringer

For å ytterligere tilnærme oss forskningsspørsmålet må vi trenge dypere inn i kjernen av MFIenes virksomhet, og dele sekkepostene «sosiale» og «kommersielle» mål inn i mer konkrete temaer. I spørreskjemaets del 4 bes deltakerne i undersøkelsen om å gradere betydningen av det kristne, diakonale verdigrunnlaget i forhold til en rekke virksomhetscentrale variabler. Spørsmålet er formulert slik at det ikke låses mot de uttalte kjerneverdiene. Dette er gjort for å rette oppmerksomheten mot den rasjonalitet og det «ideologisk arvegods» som MFIenes kristne, diakonale bakgrunn representerer i hybridene. I tabell 4.2 vises hvordan respondentene har vurdert det kristne, diakonale verdigrunnlaget opp mot sentrale deler av

² Refererer til et kapittel i boka «Hva er verdier og hva tjener de til?» av H. Askeland og E. Aadland. Denne er under publisering, og sidehenvisninger mangler derfor. Jeg takker forfatterne for muligheten til å ha gitt tilgang til kapittelet.

virksomheten som MFIene driver. Det ble også gjennomført en test hvor svarene fra de to gruppene, DM og DF, ble sammenlignet. Analysen benyttet T-test, og slår fast at det ikke er signifikant forskjell mellom gjennomsnittsverdiene i de to datasettene. Jeg benytter derfor gjennomsnittsverdiene for hele utvalget i tabellen under.

Tabell 5.3: Hvilken effekt har det kristne, diakonale verdigrunnlaget for bankens...
(N=68)

	N	Mean	Std. Deviation
Fokus på effektivitet	68	3,81	1,136
Fokus på kostnader	68	3,35	1,267
Porteføljekvalitet	68	3,41	1,272
Sammensetning av produkter og tjenester	68	3,75	1,084
Konkurransedyktighet	68	3,76	1,053
Økonomiske resultater	68	3,51	1,215
Evne til å nå ut til fattige og diskriminerte	68	4,18	1,036
Fokus på innovasjon i produktutvikling	68	3,68	1,126
Omdømme	68	4,35	,748
Organisasjonskultur	68	4,35	,860
Evne til å tiltrekke arbeidskraft	68	3,78	,990
Valid N (listwise)	68		

Variablene angir ulike sentrale, virksomhetskritiske faktorer med spenn fra rene bankrelaterte forhold som «porteføljekvalitet» (grad av mislighold) til diakonalt orienterte indikatorer som «evne til å nå ut til fattige og diskriminerte». Resultatene viser seg å være i overensstemmelse med svarene på det mer generelle og overordnede spørsmålet i tabell 4.1, med gjennomsnittsverdier fra 3,35 til 4,35 på en skala fra 1-5. Det er «omdømme», «organisasjonskultur» og «evne til å nå ut til fattige og diskriminerte» som gis høyest score, mens «fokus på kostnader», «porteføljekvalitet» og «økonomiske resultater» er de faktorene med laveste vurdering i tabellen. Ser vi på spredningen i svarene viser denne at «omdømme» og «organisasjonskultur» har det laveste standardavviket, mens «fokus på kostnader», «porteføljekvalitet» og «økonomiske resultater» har det høyeste avviket. Dette styrker grunnlaget for å si at respondentene er mest samlet i sitt syn på at det kristne, diakonale verdigrunnlaget er en driver for måloppnåelse av de sosiale aspektene ved MFIene, og i noe mindre grad for de kommersielle sidene.

Dette funnet kan ses i sammenheng med Hudons studier av komplementaritet i MFier, og dennes konklusjon om at NPO-sektoren bidrar til etableringen av etiske normer, verdier, sosial utvikling og samfunnsansvar, mens FPO-sektorens vesentligste bidrag er de driftsmessige aspektene, og målet om profitt og finansiell bærekraft (Hudon: 2008). Senere skal vi derfor se nærmere på om sektorbakgrunn er årsak til syn på diakonale verdier i DM og DF.

Vi har sett at verdier, både som uttalte kjerneverdier og diakonien som ideologisk overbygning, tillegges viktighet som ledelsesverktøy av respondentene. Med andre ord er det stor grad av sammenfall mellom uttalte og tillagte verdier (Bourne og Jenkins: 2013). De åpne spørsmålene om hvilke verdier lederne mener er styrende i det daglige, har jeg også overfor påpekt at viser stor grad av sammenfall med MFienes diakonale verdigrunnlag. Altså er det også tegn til sammenfall mellom uttalte, tillagte og delte verdier (ibid). Videre har vi sett at det særlig er de NPO-relaterte aspektene ved MFiene som styrkes av verdiene. De kommersielle aspektene scorer lavest i respondentenes rangering, og har den største spredningen i dataene. Jeg ønsker derfor å analysere hvordan sammenhengen er mellom respondenter som tillegger verdiene vekt som verktøy for henholdsvis de *sosiale* og de *kommersielle* sidene ved MFiene (Tabell 4.3).

Korrelasjon - sosiale og kommersielle mål

For å gjennomføre denne analysen satte jeg sammen to sett av variabler. Det ene settet er en gruppering av variabler med sosiale indikatorer fra ulike sett av spørsmål i spørreskjemaet, det andre settet er en tilsvarende gruppe av variabler med kommersiell, bankfaglig orientering. På denne måten tilrettelegges det for en bivariat analyse av alle variabler som omhandler respondentenes vurdering av det diakonale verdigrunnlagets betydning for bankenes henholdsvis sosiale og kommersielle måloppnåelse. Hensikten med dette er å avdekke eventuelle mønstre i hvordan lederne vurderer verdienes betydning for de to logikkene som bankene bygger sin virksomhet på.

Tabell 5.4: Korrelasjon mellom sosiale og kommersielle effekter av verdier
(N=68)

		FS1sosiale	FS1kommersielle
FS1sosiale	Pearson Correlation	1	,693**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	68	68
FS1kommersielle	Pearson Correlation	,693**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	68	68

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Som tabell 5.4 viser, er det høy grad av samvariasjon mellom de to variablene (Johannessen et al. 2010:304), og vi har dermed vist at jo større vekt respondentene tillegger verdienes betydning for bankenes sosiale måloppnåelse, jo større betydning mener de også at verdiene har for den kommersielle måloppnåelsen. Battilana og Dorado hevder at hybride organisasjoner forutsetter en organisasjonsmessig identitet som balanserer de ulike logikkene (Battilana et al. 2010:1435). Resultatet av testen i tabell 4.3 indikerer at verdiene er viktige «hybride byggeklosser» som bidrar til at det skapes en felles identitet hvor de to logikkene sammenveves. Hos den gruppen som tillegger verdiene stor betydning for måloppnåelse, er dette betydningsfullt ikke bare for den ene av logikkene, men for begge. Overfor har vi i tillegg sett at denne gruppen utgjør majoriteten av respondentene. Samlet viser resultatene at lederne i stor grad anser at organisasjonenes verdier representerer strategiske verktøy for å nå både de sosiale og de kommersielle målene.

Det må her understrekes at vi kun har undersøkt respondentenes syn på effekten av det diakonale verdigrunnet, og ikke om effekten av typiske verdier for banksektoren. Vi kan derfor ikke utelukke at en bank med et mer forretningsorientert verdigrunnlag ville gitt de samme resultatene, og vi kan derfor heller ikke på dette grunnlaget utlede at diakonale verdier er bedre enn kommersielle verdier for å skape god mikrofinans. Enkelte forskere hevder det motsatte: Mersland et al. (2013:22) viser at religiøse MFier ikke har bedre sosial måloppnåelse enn ikke-religiøse MFier, men at de tvert imot viser svakere slik ytelse. Disse funnene er imidlertid ikke knyttet til betydningen av de diakonale verdiene som sådan, men til det faktum at slike organisasjoner i større grad mottar subsidier av sine internasjonale partnere, noe som igjen bidrar til mindre behov for, og dermed mindre fokus på, effektiv drift.

Det kan også stilles spørsmål om et ensidig fokus på diakonale eller sosiale verdier kan være hemmende for utvikling av den forretningsmessige logikken. Som vi har sett over er det særlig de NPO-relaterte aspektene som styrkes av de diakonale verdiene. Det kan dermed være nærliggende å anta at de forretningsmessige og kommersielt orienterte sidene ved MFIene ikke blir utviklet like godt som i en rendyrket FPO-bank. Min oppgave gir ikke klare svar om dette. Egen erfaring gjennom flere års arbeid med slike hybride MFier har imidlertid vist at de strenge regulatoriske krav og ikke minst konkurranse med andre aktører er dominerende faktorer i den daglige drift, og både eiere og forskere er bekymret for den «mission drift» som kan oppstå i kjølvannet av en overgang fra NPO til regulert MFI (se blant annet Mersland og Strøm 2010). At verdiene har noe mer innflytelse over de sosialt orienterte aspektene i MFIene kan derfor ses på som en nødvendighet for å holde MFIene fast i sitt sosiale oppdrag, og for å opprettholde en hybrid identitet.

Oppsummering av forskningsspørsmål 1

Analyser knyttet til forskningsspørsmål 1 viser at majoriteten av lederne som deltok i undersøkelsen anser verdier som viktige og svært viktige verktøy for å nå MFIenes så vel sosiale som kommersielle mål. Dette er tilfelle både for de uttalte og tillagte verdiene i MFIene (Bourne og Jenkins 2013). På konkrete spørsmål om verdienes betydning for ulike sett av kvaliteter ved bankdriftens sosiale og kommersielle sider, så vi en sterkere tilslutning til verdienes betydning for de NPO-relaterte aspektene enn for de FPO-relaterte. De faktorer som skårer høyest og med lavest spredning i svarene, var «omdømme», «organisasjonskultur» og «evne til å nå ut til fattige og diskriminerte». Dette satte vi i sammenheng med Hudons studier av komplementaritet i MFier, og denne studiens påstand om at NPO-sektoren har et særlig bidrag til MFIenes sosiale orientering (Hudon 2013). Nærmere analyser av sammensatte variabler for henholdsvis sosiale og kommersielle aspekter, viser sterk korrelasjon mellom verdienes betydning for de to logikkene som er kombinert i hybrididen. Jeg tolker dette som en indikasjon på at verdiene kan være byggesteiner for en hybrid organisasjonsidentitet, og dermed det elementet som kan skape den balansen mellom ulike logikker som Battilana og Dorado hevder må være tilstede for å nå det «hybride ideal» (Battilana et al. 2010).

5.2.2 Forsknings spørsmål 2: Hvilken betydning har sektorbakgrunn og ansiennitet i organisasjonen for lederes syn på diakonale verdier som verktøy i ledelsesarbeidet?

Battilana og Dorado (2010) introduserer «lærlingemodellen» og «integrasjonsmodellen» som to ulike tilnærminger for å skape en felles hybrid organisasjonsidentitet, og hevder at «lærlingemodellen» gir det beste utgangspunktet for dette. Dette innebærer at man ansetter medarbeidere med lite eller ingen tidligere arbeidserfaring for så å forme disse inn i sine respektive oppgaver, og sosialisere dem gjennom insentivprogrammer som fremmer ønsket profesjonell praksis. På denne måten motvirkes konflikter og spenninger mellom grupper med sterke profesjons- og sektorbaserte verdier. DM og DF har, grovt sett, praktisert hver sin modell. DF har i stor grad valgt lærlingemodellen, mens DM hovedsakelig henter kompetanse og erfaring utenfra og vektlegger integrasjon gjennom verdiarbeid og insentivsystemer. Basert på artikkelen til Battilana og Dorado skulle man kunne utlede at ledere med bakgrunn fra NPO-sektoren legger større vekt på diakonale verdier som strategiske verktøy for ledelse enn ledere med bakgrunn fra FPO-sektoren. Vi har allerede påvist at det er en generell sterk tilslutning til betydningen av diakonale verdier som strategiske verktøy for måloppnåelse blant lederne i som deltok i studien, og at resultatene fra de to MFIene i all hovedsak er sammenfallende. For å få dypere kunnskap om hva som er drivende årsaker til syn på diakonale verdier som verktøy i lederarbeidet skal vi i det følgende se på om ledernes bakgrunn, forstått som sektorbakgrunn og ansiennitet i organisasjonen, har betydning for deres syn på diakonale verdier som basis for drift av MFier.

Vi husker fra Battilanas og Dorados studie av BancoSol og Los Andes, og deres beskrivelse av de konflikter som oppstod i BancoSol mellom ansatte fra henholdsvis bank- og utviklingssektoren. Spenningen mellom gruppene handlet om at de med bankbakgrunn mente den andre gruppen var «farlige idealister» uten sans for god forretningsdrift, mens de med utviklingsbakgrunn mente at sin motpart manglet grunnleggende forståelse for hvordan mikrofinans virker. Dersom den samme konflikten eksisterer mellom grupper i DM og DF, er det rimelig å anta at ledere med sektorbakgrunn fra bank og finans var mindre positive til de diakonalt baserte verdiene enn de med bakgrunn fra religiøs eller ideell sektor, videre at de med lang fartstid i organisasjonen er mer positive til verdigrunnlagets betydning enn nyansatte.

Hypotese: Sektorbakgrunn

Vi starter med å undersøke om sektorbakgrunn har betydning for hvordan respondentene forholder seg til de diakonale verdiene som verktøy i ledelsesarbeidet. Vi benytter de samme variablene som i tabell 5.4 som angir ledernes gradering av verdienes betydning for henholdsvis de sosiale og de kommersielle sidene ved virksomheten. Respondentene deles inn i to grupper; de som har bakgrunn fra NPO og/eller kristent arbeid, og de som ikke har det. Slik etableres «ideell bakgrunn» som uavhengig variabel og som forklaring på hvordan de ser på de diakonale verdiene som verktøy for ledelse. Ved å benytte t-test som statistisk modell, vil jeg finne ut om det er signifikante forskjeller i gjennomsnittet for de to gruppernes respektive svar³ (Johannessen 2003:130).

Vi fremsetter følgende nullhypoteser:

- 1) $H1^0$: Det er ingen forskjeller i gjennomsnittet for de to populasjonene i synet på verdier som viktige verktøy for å nå MFIenes sosiale mål.
- 2) $H2^0$: Det er ingen forskjeller i gjennomsnittet for de to populasjonene i synet på verdier som viktige verktøy for å nå MFIenes kommersielle mål.

Tabell 5.5 – T-test om sammenhengen mellom sektorbakgrunn og syn på verdiers betydning (N=68)

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Sosiale mål	Equal variances assumed	,003	,960	,280	66	,781	,05349	,19129
	Equal variances not assumed			,279	60,023	,781	,05349	,19168
Kommersielle mål	Equal variances assumed	,001	,981	-,635	66	,528	-,15178	,23915
	Equal variances not assumed			-,629	58,539	,532	-,15178	,24116

³ Testen ble også gjennomført separat for hver av de to MFIene med et resultat som i all hovedsak var likt med resultatet for hele populasjonen, og jeg valgte derfor å gjennomføre analysen med begge MFIene samlet.

Med signifikansverdi på henholdsvis ,960 og ,981 benyttes p-verdien som fremkommer av første linje. Denne er for $H1^0$,781 og for $H2^0$,528. Dette innebærer at det er 78,1 % sjans for å avvise riktig $H1^0$ og 52,8 % sjans for å avvise riktig $H2^0$. Vi beholder derfor begge nullhypotesene, og konkluderer med at det ikke er signifikante forskjeller på hvordan gruppen med ideell bakgrunn og gruppen uten slik bakgrunn forholder seg til de diakonale verdiene som verktøy i ledelsesarbeidet, verken i forhold til sosiale eller kommersielle mål.

Dette er et interessant funn fordi man intuitivt kunne forvente at ansatte med bakgrunn fra ideell sektor ville tendere til å være mer positivt innstilte til et verdigrunnlag med basis i en sosial og religiøs rasjonalitet. Funnet styrker dermed ytterligere funnet fra forskningsspørsmål 1 om at verdiene er det «limet» som holder de to rasjonalitetene sammen i en felles, hybrid organisasjonsidentitet. I kapittel 2 ble refererte jeg til Battilana og Dorado som konkluderer med at det er utilstrekkelig å søke felles identitet gjennom å fokusere på organisasjonens formål og oppdrag for å motvirke spenninger og konflikter mellom grupper med ulik sektorbakgrunn, og at det er mer effektivt å fokusere på organisasjonens operative praksis (Battilana et al. 2010:1435). Det er grunn til å anta at verdier kan ha den samme identitetsskapende virkningen. Funnet i tabell 5.5 peker i retning av den store mengden av forskning og teori som sier at verdier kan være kollektive verktøy som bidrar til å institusjonalisere handlingsmønstre og til å stabilisere organisasjonen rundt kulturelle særtrekk (se bl.a. Selznick 1997).

Ansiennitet

Vi har så langt sett at lederne i DM og DF vurderer de diakonale verdiene som viktige verktøy for å nå de sosiale og kommersielle målene til MFIene, og at det særlig er vesentlig i forhold til å nå de sosiale målene. Videre har vi sett at dette vurderes likt uavhengig av om lederne har bakgrunn fra NPO- eller FPO-sektoren. En ytterligere analyse av datasettet vil være å se på forholdet mellom respondentenes ansiennitet i organisasjonen og deres syn på diakonale verdier som styringsverktøy. Det er to årsaker til at jeg ønsker å gjøre dette: Den første er at datasettet viser at MFIene har ansatt ledere med høyere kompetanse de siste årene. Dette er et resultat av den profesjonalisering av virksomhetene som har foregått, og er drevet fram av regulatoriske krav. Det er nærliggende å anta at høyere utdanningsnivå medfører at de ansatte er influert av profesjons- og fagforeningsverdier som potensielt kan være konkurrerende med de diakonale verdiene (Kirkhaug 2013:216). Den andre grunnen til at ansiennitet er interessant, er at begge MFIene nylig har gjennomgått prosesser for å bli regulerte og profesjonaliserte MFier. De med

lang ansiennitet var medlemmer av organisasjonen i tiden da disse fortsatt var sosiale stiftelser, med andre ord før profesjonaliseringen ble gjennomført. På samme måte som det er nærliggende å anta at økt utdanningsnivå bringer inn konkurrerende profesjonsverdier, er det nærliggende å anta at de med lang ansiennitet og historie i organisasjonen vil være opptatt av å fremholde de opprinnelige, diakonale verdiene som særlig virksomhetskritiske.

Denne analysen tar utgangspunkt i de to variablene som angir ledernes rangering av de diakonale verdienes betydning for MFIenes henholdsvis sosial og kommersielle mål. Variablene er satt sammen av svar fra to sett med spørsmål i spørreskjemaets del 3 og 4. Jeg ønsker å undersøke korrelasjonen mellom disse to variablene og ledernes ansiennitet i MFIene. I spørsmålet om ansiennitet blir respondentene bedt om å oppgi hvor lenge de har arbeidet i organisasjonen medregnet tiden før denne ble omdannet til regulert institusjon. Jeg benytter Pearsons produktmomentkorrelasjon (Pearson r) for å analysere hvor sterk lineær sammenheng som finnes mellom variablene (Johannessen et al. 2010:302).

Tabell 5.6 – Korrelasjon mellom ansiennitet og syn på verdiers betydning (N=68)

		Ansiennitet (antall år)	Sosiale mål	Kommersielle mål
Ansiennitet (antall år)	Pearson Correlation	1	-,226	-,042
	Sig. (2-tailed)		,064	,735
	N	68	68	68

Tabell 5.6 avdekker at det er en negativ sammenheng mellom antall år i organisasjonen og rangeringen av de to variablene «sosiale mål» og «kommersielle mål». Med andre ord gir kortere ansiennitet større tilslutning til det diakonale verdigrunnlagets betydning for at MFIene skal nå sine sosiale og kommersielle mål. Eventuelt kan det vinkles slik at jo lengre man har vært ansatt, jo lavere vurderer man betydningen av det diakonale verdigrunnlaget for effektiv måloppnåelse. Tabellen viser imidlertid en *svak* negativ korrelasjon i forhold til sosiale mål, og en *veldig svak* negativ korrelasjon i forhold til kommersielle mål (ibid: 304). Det er derfor ingen belegg for å si at ansiennitet er en vesentlig faktor. Vi kan snarere *avvise* at ansiennitet er en vesentlig faktor. Ser vi dette i sammenheng med det som er oppgavens hovedproblemstilling, som omhandler konsekvensene av å profesjonalisere MFIER, så viser resultatene at ledere med kort og lang fartstid i organisasjonen i det store og hele forholder seg likt i synet på verdier som

styringsverktøy, og at rekruttering av nye medarbeidere og medarbeidere med høyere kompetanse ikke i seg selv representerer en fare for utvanning av det diakonale verdigrunnlaget.

Det ble også gjennomført en kontrolltest hvor ansiennitet ble byttet ut mot utdanningsnivå. Resultatene fra denne testen viste vesentlig sammenfall med resultatene for ansiennitet, og vi kan derfor utelukke at utdanningsnivå i seg selv er en faktor som fremmer eller hemmer utvikling av diakonale verdier som verktøy i ledelsesarbeidet. Dette betyr imidlertid ikke at utdanningsnivå, utdanningsretning eller ansiennitet ikke er viktig for MFier. Selvsagt er slike forhold av avgjørende betydning når man skal ansette medarbeidere i en MFI. Enkelte forskere har blant annet påvist at lånekonsulenter tenderer til å bli mindre sosialt orienterte jo lengre ansiennitet de har (Beisland et al. 2015). Annen forskning viser at hybride MFier har bedre resultater, både økonomisk og sosialt, når daglig leder har bakgrunn fra business, sammenlignet med MFier der daglig leder har bakgrunn fra utviklingssektoren (Pascal et al. 2017). Det er derfor viktig å understreke av vår studie kun analyserer ledernes individuelle vurderinger av hvor betydningsfullt de diakonale verdiene er for MFiene doble målsetting, og analysen avdekker at disse vurderingene ikke korrelerer med ansiennitet (og heller ikke med sektorbakgrunn eller utdanningsnivå).

Det er også i denne sammenheng interessant å trekke inn Battilana og Dorados erfaringer fra BancoSol og Los Andes. «Lærlingemodellen», med en «tabula rasa»-tilnærming hevdes å være en egnet tilnærming for å skape en balanse mellom ulike rasjonaliteter i en hybrid MFI fordi ledelsen da får mulighet til å forme sine ansatte mer effektivt enn om de har med seg erfaring fra andre arbeidsgivere. «Integrasjonsmodellen», hvor man søker å ansette medarbeidere med en blandet bakgrunn for så å sosialisere disse inn mot en felles organisasjonsmessig identitet («mix-and-match»), antas å eksponere organisasjonen for verdimesse konflikter som kan virke hemmende på den balansen som er en forutsetning for «det hybride ideal» (Battilana et al. 2012). DM har en ansettelses- og integreringsstrategi som tilsvarer Banco Sols integrasjonsmodell, mens DF har mest til felles med Los Andes' «lærlingemodell». På tross av dette, viser respondentene fra DF og DM gjennom sine svar at begge MFiene har høy grad verdimesse homogenitet på ledernivå, og det er vanskelig å spore verdimesse brytninger i datamaterialet fra spørreundersøkelsen. Det er også påfallende få ulikheter mellom dataene i de to MFiene. Dette kan selvsagt ha sammenheng med deres historie og ideologisk «arvegods» har utspring i samme organisasjon, og at bakgrunnen for opprettelsen og senere videreutvikling

er initiert av, og i stor grad styrt av, stifteren. På tross av at BancoSol og Los Andes opererte i samme land, og til og med hadde hovedkontor i samme by, er deres opphav ulikt.

Det er imidlertid flere andre grunner til at DM og DF ikke uten videre kan sammenlignes med MFIene i Battilana og Dorados studie. For det første er utvalget for studiene forskjellige. Respondentene i denne oppgaven er utelukkende ledere i organisasjonen, mens Battilana og Dorado har samlet informasjon fra flere nivåer i organisasjonen. Ledere har i kraft av sin rolle et ansvar for å utvikle og kommunisere organisasjonens verdier, og er på særlig vis forpliktet på å være bærere av organisasjonens verdier (O'Neill 1992:200). For det andre kommenterer Battilana og Dorado selv at det er uklart hvor generaliserbare deres funn er i forhold til mer modne hybrider (Battilana et al. 2010:1436). DM og DF kan tenkes å ha nådd større modenhet som hybrider gjennom mange års prosesser med gradvis tilpasning til kommersiell regulering før banklisensene har blitt utstedt. For det tredje, også kommentert av Battilana og Dorado, kan det være andre faktorer som spiller større rolle enn hybridens modenhet, blant annet stifteren og dennes innvirkning på organisasjonsmessig identitet. (ibid: 1437).

Som tilfellet var for forskningsspørsmål 1, viser også funnene knyttet til forskningsspørsmål 2 at verdiene bidrar til et sunt samspill og balanse mellom de ulike rasjonalitetene som finnes i MFIene. Dette er konsistent med svært mye organisasjonsforskning som peker på verdienes funksjon i forhold til å etablere intensjonsgrunnlag for handling, gi retning til handling og å skape basis for å fortolke handlinger i organisasjonen (Askeland og Aadland 2017). Kirkhaug (2013) argumenterer for at verdier er av særlig stor betydning i profesjonelle organisasjoner, nettopp fordi den profesjonelle yrkesutøver har høy grad av autonomi og i mindre grad trenger å bli styrt av tradisjonelle lederverktøy som mål- og regelstyring. Høy grad av autonomi blant organisasjonens medlemmer forutsetter et lederskap som evner å koordinere mellom ulike faggrupper slik at de ansattes spesialiseringer blir tilstrekkelig utnyttet, og som bidrar til samling rundt organisasjonens formål og strategier (Kirkhaug 2013:216). Verdier kan «forene organisasjonen og skape gjensidig positive følelser og forpliktelser gjennom å utgjøre et felles omdreinings- og referansepunkt.» (ibid)

Når de diakonale verdiene i DM og DF oppleves som gode verktøy for ledelse både i forhold til sosiale og kommersielle mål, på tvers av sektorbakgrunn og ansiennitet, viser dette at verdiene fremmer en hybrid organisasjonsidentitet hvor ulike rasjonaliteter utfyller hverandre heller enn å utkonkurrere hverandre.

Oppsummering av forskningsspørsmål 2

Vi har spurt om hvilken betydning sektorbakgrunn og ansiennitet i organisasjonen har for lederes syn på diakonale verdier som verktøy i ledelsesarbeidet. Utgangspunktet for spørsmålet er blant annet studien til Battilana og Dorado hvor de erfarer at ulike sektorbakgrunn kan skape konflikter, og at disse kan unngås ved å ansette medarbeidere som i størst mulig grad er «formbare». Det ble framsatt hypoteser om sammenheng mellom sektorbakgrunn og lederes syn på diakonale verdier som viktige verktøy for å nå sosiale mål, og for å nå kommersielle mål. Resultatet viser at det ikke er noen slik sammenheng. Videre er det presentert resultater fra en korrelasjonsundersøkelse mellom respondentenes ansiennitet og deres syn på de diakonale verdienes rolle. Dette gav heller ingen signifikante utslag. Funnene knyttet til forskningsspørsmål 2 er konsistente med funnene fra forskningsspørsmål 1 i den forstand at resultatene fra begge spørsmålene peker mot en forståelse av diakonale verdier som produktive i forhold til å bygge og ivareta en hybrid organisasjonsidentitet med sunt samspill mellom de to rasjonalitetene. Funnene indikerer også at profesjonalisering ikke virker utvannende på det «diakonale arvegodset», men at dette snarere representerer en viktig lederressurs i den profesjonaliserte organisasjonen.

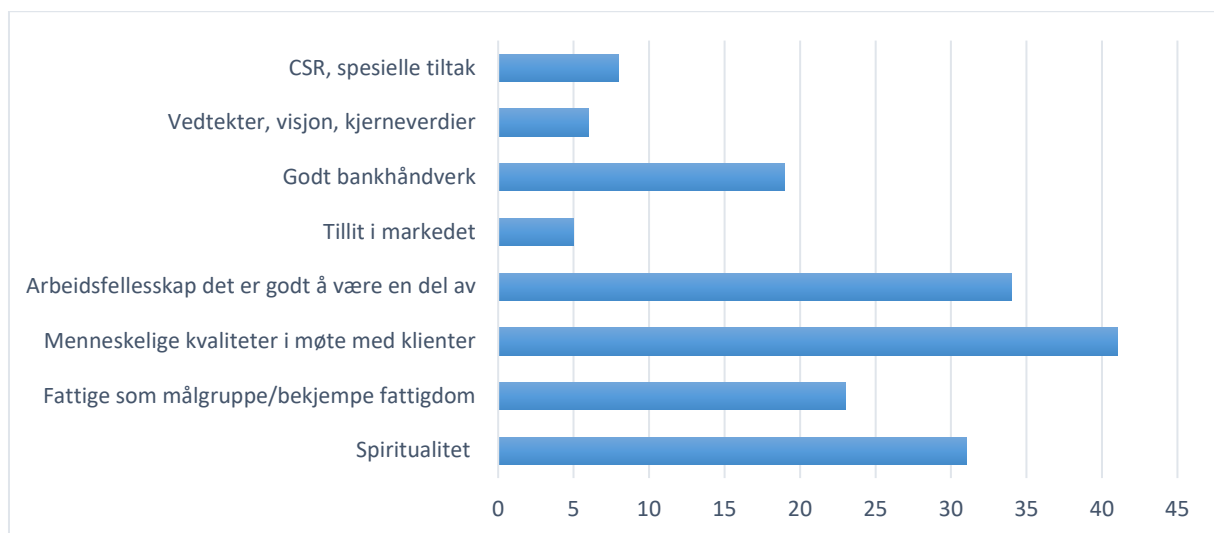
5.2.3 *Forskningsspørsmål 3: Hvilke kvaliteter ved bankene anser lederne som direkte utledet av det kristne, diakonale verdigrunnlaget?*

I det tredje og siste forskningsspørsmålet søker jeg en dypere forståelse av hvordan lederne ser på det kristne, diakonale verdigrunnlagets genuine bidrag til MFIene. Vi har overfor konstatert at lederne anser verdier som viktige verktøy for å nå MFIenes så vel sosiale som kommersielle mål. På konkrete spørsmål om verdienes betydning for ulike sett av kvaliteter ved bankdriftens sosiale og kommersielle sider, så vi en sterkere tilslutning til verdienes betydning for de NPO-beslektede aspektene enn tilfellet var for de typiske FPO-indikatorerne. Videre har analyser vist at synet på verdier ikke er et resultat av sektorbakgrunn eller ansiennitet, men at verdiene snarere bidrar til å balansere slike organisasjonsmessige pluraliteter. Spørsmålet er hva det diakonale verdigrunnlaget bidrar til i MFIene utover å fortolke og gi retning til organisasjonens praksis (Askeland og Aadland 2017), og gjennom det binde sammen hybridens doble logikk. Verdier med andre opphav enn det diakonale og kristelige vil kunne ha den samme

identitetsbyggende effekten som de diakonale verdiene har i DM og DF. Forskningsspørsmål 3 søker dermed svar på hva som skiller en diakonal bank fra en kommersiell.

Dataene som ligger til grunn for forskningsspørsmål 1 og 2 er hentet fra ulike sett med lukkede, pre-kodede spørsmål. Til forskningsspørsmål 3 er det lagt til grunn åpne spørsmål hvor deltakerne i undersøkelsen blir bedt om å selv formulere 3-5 svar på følgende: «Hvordan mener du det kristne diakonale verdigrunnlaget som banken er bygget på best kommer til uttrykk i dag?» (spørreskjemaets del 4). Svarene på de åpne spørsmålene ble så klassifisert i ulike kategorier, eller samlende overskrifter. For å unngå at analysen blir for generell er det benyttet relativt snevre kategorier, men samtidig ikke så snevert at dataene blir uoversiktlige (Thagaard 2013:166).

Figur 5.2 - Hvordan kommer det kristne, diakonale verdigrunnlaget til uttrykk? (N=68)



I det følgende gis ytterligere presiseringer til kategoriene i figur 4.1:

- CSR, spesielle tiltak (12 %): MFIenes sosiale programmer i lokalsamfunn. Produkter rettet mot særlig sårbare kunder, som handikappede, mennesker med HIV. Opplærings-programmer rettet mot kunder, o.l.
- Vedtekter, visjon, kjerneverdier (9 %): Svar der det henvises til MFIenes kjerneverdier og vedtektsfestet forankring i kristne, diakonale verdier.
- Godt bankhåndtverk (28 %): Kvalitet, produktivitet, punktlighet og transparens. God og effektiv kundebehandling. Kompetente ansatte og styre.

- Tillit i markedet (7 %): Kundenenes tillit til bankens leveranser. Godt rykte i lokalsamfunnet.
- Arbeidsfellesskap det er godt å være en del av (50 %): Utviklingsmuligheter på arbeidsplassen. Verdifellesskap på arbeidsplassen. Høy etisk standard. Godt arbeidsmiljø.
- Menneskelige kvaliteter i møte med klienter (60 %): Medmenneskelighet, respekt, rettferdig og likeverdig behandling av kundene.
- Fattige som målgruppe / bekjempe fattigdom (34 %): Det sosiale oppdraget. Empati med menneskers behov. Forandre liv og samfunn.
- Spiritualitet (46 %): Dypere mening i arbeidet. Morgenandakter og bønnefellesskap. Guds nærvær i arbeidet. Kjærlighet til Gud og vår neste.

Det er et påfallende tydelig mønster i hvordan lederne velger å svare når de blir bedt om å konkretisere med egne ord hvordan de kristne, diakonale verdiene kommer til uttrykk i organisasjonen. Det er de menneskelige kvalitetene i møte med målgruppen som trekkes fram som en særlig virkning av organisasjonenes verdiorientering. 60 % av respondentene har dette som et av sine svar. Med andre ord styrer verdiene organisasjonens ansatte til å behandle målgruppen med respekt, rettferdighet, medmenneskelighet og likeverd. Vi ser også at denne typen ”omsorgsverdier” er dominerende i forhold til de interne forhold i organisasjonen: 50 % av respondentene oppgir at verdiene forårsaker et arbeidsfellesskap det er godt å være en del av, med utviklingsmuligheter, godt arbeidsmiljø, høy etisk standard og opplevelse av et verdifellesskap. Under halvparten oppgir at spiritualitet, slik som andakter og åndelig fellesskap, utgjør det tydeligste uttrykket for de kristne, diakonale verdiene. Det er interessant at denne dimensjonen forbigås av de overfor nevnte ”omsorgsdimensjonene”, siden denne type åndelig aktivitet nødvendigvis er unik for diakonalt og religiøst baserte MFier. Dette tyder på at verdiene har modnet og blitt en integrert del av MFienes logikk, i kontrast til det å utelukkende være en tilleggsaktivitet eller et artefakt.

Blant de utsagnene som nevnes sjeldnest, er de som omhandler tillit i markedet, de som referer direkte til uttalte verdier og vedtekter, og de som omhandler spesielle skreddersydde programmer innen samfunnsansvar og produkter mot særlig sårbare grupper. Det skal samtidig nevnes at det her dreier seg om svar på åpne spørsmål, og at det at også disse forholdene nevnes indikerer at de tillegges viktighet blant lederne. Det er interessant at de diakonale verdienes forankring i vedtekter, visjon og kjerneverdier ikke nevnes av flere enn 9 % av respondentene.

Det er altså ikke den proklamatoriske siden av verdiene som oppleves som mest relevant, men den praksis som de medfører. Hudon (2008) refererer til Merckelbach og Dupas (2001) som klassifiserer ulike typer av interaksjon mellom grupper i forhold til grad av delte verdier og grad av felles handling. "Partners" er benevnelsen de benytter for den gruppa som har høyest grad av delte verdier og felles handling (Hudon 2008:17). Bourne og Jenkins (2013) opererer med en klassifisering som tar utgangspunkt i hvorvidt verdiene på den ene siden er integrerte i organisasjonens liv, og på den andre siden hvorvidt de er kollektive eller individuelle (Bourne og Jenkins 2013:503-504). De verdiene som er delt på et aggregert individuelt nivå og som er innvevd i organisasjonens virke, omtales som "delte verdier" (ibid). Når vår studie av DM og DF viser at ønskede kvaliteter i organisasjonens arbeid er utledet av verdiene, og verdiene ikke bare refereres til som "uttalte verdier" (jmf. Bourne og Jenkins 2013), så er dette en indikasjon på at de er "delte" (ibid), og at organisasjonenes medlemmer samhandler som "partners" (Hudon 2008:17).

Både DM og DF har en rekke "sosiale produkter", slik som lån til særlig sårbare grupper som for eksempel mennesker med HIV-diagnose, handikappede, unge entreprenører, og lignende. Videre har begge MFIene et betydelig CSR-program (Corporate Social Responsibility), og deler rundhåndet ut støtte til lokalsamfunnsutvikling i de områdene der de har sin virksomhet (jmf. www.d-miro.com og www.diaconia.bo). Likevel er det bare 12 % som trekker frem slike tiltak som uttrykk for de diakonale verdiene. Heri ligger trolig en av de største forskjellene mellom en diakonal og en kommersiell bank. Det ligger i en diakonal banks natur å drive slik virksomhet. Alle tjenester er rettet inn mot fattige og sårbare mennesker med mål om å bringe dem ut av fattigdom (jmf. visjonene til DM og DF), og de nevnte CSR- og sosiale tiltakene skiller seg i så måte ikke vesentlig ut fra deres øvrige virksomhet.

Like påfallende som det tydelige mønsteret av "omsorgsverdier", er det som knapt nevnes av respondentene i deres svar på spørsmålet om hvilke kvaliteter de ser som direkte utledet av det kristne, diakonale verdigrunnlaget. Det er svært få av svarene som nevner FPO-relaterte forhold som effektivitet, kostnadsnivå, porteføljekvalitet, og lignende. På direkte spørsmål om de diakonale verdiene oppleves som relevante for å nå de kommersielle målene, har vi overfor sett at respondentene svarte positivt på dette, men i noe mindre grad enn for de sosiale målene (jmf. forskningsspørsmål 1). Likevel trekkes dette fram i svært liten grad i svarene på forskningsspørsmål 3. Det er riktignok 28 % av respondentene som navngir forhold som jeg har kategorisert som "godt bankhåndtverk", men de fleste av svarene her handler om effektivitet

og kvalitet i forhold til kundebehandling, kompetanse hos styrende organer, punktlighet og transparens. Dette er viktige elementer for god bankdrift, men også viktige elementer for god NPO-virksomhet. Dataene gir ikke grunnlag for videre utdypning av hvorfor de typiske FPO-relaterte temaene trekkes fram i så liten grad. En nærliggende forklaring er imidlertid at disse temaene er en like ”selvsagt” og nødvendig del av MFIenes virksomhet som de sosiale, samfunnsbyggende aspektene, og derfor ikke er ”top-of-mind” på spørsmål om det genuine bidraget fra de kristne, diakonale verdiene. En annen forklaring er at lederne vurderer at verdiene har lite innvirkning på disse aspektene sammenlignet med verdienes betydning for de NPO-beslektede aspektene, som ”menneskelige kvaliteter i møte med klienter”. Funnene fra forskningsspørsmål 1 styrker en slik konklusjon, og underbygges ytterligere av Hudons teori om at NPO-sektoren har en særlig innflytelse på dannelsen av etiske normer og verdier i MFIene (Hudon 2008:21).

Analysen av forskningsspørsmål 3 føyer seg derfor inn i rekken av argumenter for at de diakonale verdiene bygger og opprettholder MFIenes hybride natur, og holder disse fast i sine sosiale oppdrag.

“In summary, even if all institutions follow the same rules (“how to perform microfinance”), it does not imply that they all follow the same norms in their work (why they provide the service, with whom they work, and how they interface with them). This distribution of tasks provides one more evidence that complementarity in MFIs is crucial. This complementarity will hopefully shape microfinance domain where efficient groups can also share common actions and values.” (Hudon 2008:20)

Oppsummering av forskningsspørsmål 3

Gjennom forskningsspørsmål 3 søkte jeg svar på hvilke kvaliteter ved bankene som lederne anser som direkte utledet av det kristne, diakonale verdigrunnlaget. Deltakerne i undersøkelsen ble bedt om å svare på et åpent spørsmål om hvordan disse verdiene kommer til uttrykk. Svarene ble så klassifisert i åtte kategorier. Disse viser en sterk vektlegging av menneskelige kvaliteter i møte med klienter, og en omtrent like sterk vektlegging av at det dannes arbeidsfellesskap det er godt å være del av, med utviklingsmuligheter og høy etisk standard. Dette vektlegges mer enn det faktum at begge MFIene praktiserer andakter, bønn og andre aktiviteter med et åndelig fokus, til tross for at slike aktiviteter må sies å være unikt for diakonalt baserte MFier. Jeg tolker dette som en indikasjon på at verdiene er modne elementer i organisasjonskulturen og en integrert del av organisasjonens praksis, og derfor relateres nettopp til praksis, hos Hudon

omtalt som "Partners" (Hudon 2008:17), og hos Bourne og Jenkins som "delte verdier" (Bourne og Jenkins 2013:503).

Videre har vi sett at de typisk FPO-relaterte delene av MFIenes virksomhet i svært liten grad trekkes fram av respondentene. Dette ble satt i sammenheng med Hudons (2008) teori om at NPO-sektorens innflytelse i MFIER først og fremst er i forhold til dannelsen av etiske normer og verdier. Vi ser dermed at de kristne, diakonale verdiene har en særlig innflytelse over de kvalitative perspektivene i møte med mennesker, både eksternt mot målgruppen, og internt i organisasjonen. At de likevel anses som viktige for de kommersielle sidene av virksomheten (jmf. forskningsspørsmål 1), forklares med at verdiene også utgjør fortolkningsgrunnlaget for handling (Askeland et al. 2017): MFIene drives som banker, men bankens formål er sosialt og handler om å bekjempe fattigdom og inkludere fattige finansielt slik at de har en mulighet til stå på egne ben, og ta ansvar for eget liv og egen familie.

5.3 Oppsummering

Undersøkelsens funn har blitt presentert på bakgrunn av oppgavens tre forskningsspørsmål. Når det gjelder forskningsspørsmål 1, ble det benyttet ulike analysemetoder for å undersøke i hvilken grad ledere anser at MFIenes verdier representerer strategiske verktøy for å nå organisasjonenes henholdsvis sosiale og kommersielle mål. Når spørsmålet stilles generelt viser svarene at lederne mener verdiene spiller en viktig rolle for det doble formålet. På de mer spesifikt orienterte spørsmålene om ulike konkrete sider ved MFIenes kjernevirksomhet, blir tyngdepunktet mer på den sosiale siden enn på den kommersielle siden. De faktorer som tillegges mest vekt er «omdømme», «organisasjonskultur» og «evne til å nå ut til fattige og diskriminerte». Dette ble satt i sammenheng med Hudons (2008) studier av komplementaritet i MFIER, og hans teori om at NPO-sektoren har en særlig innflytelse over utviklingen av de sosialt orienterte sidene av MFIERs virksomhet. Gjennom analyser som viser sterk korrelasjon mellom de sosiale og kommersielle aspektene, har vi samtidig påvist at de diakonale verdiene bidrar til å skape balanse mellom ulike logikker i MFIene, som Battilana og Dorado (2010) hevder må være tilstede for å skape en bærekraftig hybrid organisasjon.

Forskningsspørsmål 2 rettet oppmerksomheten mot ledernes bakgrunn, for å undersøke om ulike type bakgrunn kan være en driver i forhold til holdninger om diakonale verdier. Innfallsvinkelen er utledet av Battilanas og Dorados (2010) erfaring med at ulike sektorbakgrunn kan skape

konflikter, og at slike konflikter kan minimeres ved å ansette medarbeidere med lite eller ingen erfaring fra tilsvarende arbeid fra før. Det ble framsatt hypoteser om sammenheng mellom sektorbakgrunn og synet på verdienes betydning for sosial og kommersiell måloppnåelse, og analysen avviste at det finnes en slik sammenheng. Heller ikke korrelasjonsanalysen mellom ledernes ansiennitet og synet på verdienes betydning gav resultater som skulle indikere at ansiennitet eller utdanningsnivå har betydning for hvordan lederne forholder seg til de diakonale verdiene. På tross av at DM og DF praktiserer ulike ansettelses- og integrasjonspolicy viser resultatene samme mønster og i stor grad resultatmessig sammenfall. Dette skiller seg fra funnene i studien til Battilana og Dorado, og deres anbefaling av ”lærlingemodellen” som modell for å minimere verdimessige konflikter. I likhet med resultatene fra forskningsspørsmål 1, peker disse funnene mot en forståelse av diakonale verdier som produktive i forhold til å bygge og ivareta en hybrid organisasjonsidentitet med sunt samspill mellom de to rasjonalitetene.

Det siste forskningsspørsmålet var utformet med tanke på å foreta en analyse med kvalitative elementer av ledernes vurdering av de kristne, diakonale verdienes viktigste bidrag til mikrofinans. Svarene fra de åpne spørsmålene ble klassifiserte i åtte kategorier, og til forskjell fra hva jeg hadde forventet, var vekten verken på spiritualitet eller uttalte verdier og diakonal forankring i vedtekter, men derimot de menneskelige kvaliteter i møte med eksterne og interne klienter. Jeg tolket dette som en indikasjon på at verdiene er modne elementer i organisasjonskulturen og integrerte i den operative praksis, og derfor relateres til praksis. Hos Hudon (2008) kalles slik samhandling med høy grad av delte verdier og felles handling for ”partners”, mens Bourne og Jenkins (2013) bruker benevnelsen ”delte verdier” når de på aggregert nivå er delt blant medlemmene og således utgjør kjernen i verdisystemet (Askeland et al. 2017). Bournes (2008) teori om at NPO-sektorens innflytelse først og fremst er i forhold til dannelsen av etiske normer og verdier bekreftes av denne oppgavens funn som nettopp viser at de kristne, diakonale verdiene har en særlig betydning for de kvalitative perspektivene i møte mellom mennesker enten det handler om MFInes interaksjon med målgruppen, eller samhandlingen mellom kolleger på arbeidsplassen.

Studien tydeliggjør at diakonale verdier kan være forankringspunktet for MFInes doble rasjonaliteter, og skape balanse mellom disse på en måte som er produktiv i forhold til så vel det kommersielle som det sosiale aspektet.

5.4 Studiens begrensinger og fremtidig forskning

Den kvantitative metoden som er benyttet i denne studien innebærer en begrensning i forhold til muligheten til å gå i dybden på de ulike temaene. De forhåndsdefinerte kategoriene fanger ikke nødvendigvis opp alle nyanser som en kvalitativ studie ville kunne avdekke. Videre retter studien seg utelukkende til ledere. Jeg har overfor pekt på muligheten for at ledere i kraft av sin rolle har større grad av lojalitet til organisasjonens grunnverdier. Formålet med studien var riktignok å studere ledere, og utvalget er derfor adekvat, men samtidig kan man ikke uten videre generalisere funnene til å gjelde for den samlede organisasjonskulturen. En ytterligere begrensning er at respondentene representerer et bekvemmelighetsutvalg, videre at studien er gjennomført som en tverrsnittsundersøkelse, og funnene kan derfor ikke generaliseres til sektoren forøvrig. Funnene er likevel verd å følge opp med ytterligere studier som kan bekrefte eller avkrefte deres relevans for mikrofinanssektoren generelt.

Et forslag til framtidig forskning er derfor å gjennomføre en tilsvarende studie av et bredere spekter av MFier med bruk av tilfeldig utvalg. Det er også behov for å få mer kunnskap om de mønstrene vi har sett hos ledere også vil finnes igjen i andre nivå av organisasjonene. Videre foreslås det å forske på hvilken betydning det har om eieren eller stifteren av en MFI er en NPO- eller FPO-organisasjon. Den påfallende verdihomogeniteten vi har sett hos DM og DF mener jeg aktualiserer temaet om forholdet mellom governance (styringsstruktur) og bærekraftige hybridorganisasjoner. Et siste forslag til videre forskning i denne sammenheng er å studere om et tungt fokus på sosialt orienterte verdier virker hemmende eller fremmende på utviklingen av de FPO-relaterte aspektene vi MFienes virksomhet. I denne oppgaven har vi vist at de virker balanserende i forhold til ulike rasjonaliteter, men vi har ikke sett på effekten denne type verdiorientering har på effektivitet, kostnadsnivå, inntjeningsgrad, porteføljekvalitet, eller andre tilsvarende indikatorer.

5.5 Noen tanker om praktiske implikasjoner

Med forbehold om studiens begrensede generaliserbarhet, viser denne at eiere og styrende organer bør legge stor vekt på å forankre MFier i et tydelig og sosialt orientert verdigrunnlag. Profesjonalisering medfører betydelige reguleringer med økte krav til alle deler av MFienes virksomhet. Dette setter MFiene under et press som kan føre til mission drift. Et sosialt orientert

og ”modent” verdigrunnlag bidrar til å fastholde den profesjonaliserte MFien i sitt sosiale oppdrag, og opprettholde en bærekraftig hybrid identitet.

Viktigere enn å rekruttere medlemmer av organisasjonen med en bestemt bakgrunn eller historie i organisasjonen er det å sørge for at medarbeidere på alle nivåer lærer opp i, forplikter seg på og praktiserer organisasjonens verdigrunnlag. I tillegg må de selvsagt inneha den kompetanse og erfaring som kreves for å utføre stillingens oppgave. Profesjonelle medarbeidere har høy grad av autonomi og mindre behov for å bli styrt av tradisjonelle lederverktøy, men desto større behov for ledere som evner å koordinere mellom ulike faggrupper slik at de ansattes spesialiseringer blir tilstrekkelig utnyttet. I en profesjonalisert MFI vil en verdibasert ledelsesmodell være et effektivt verktøy for å utnytte medarbeidernes, og dermed organisasjonens, potensiale.

6. Konklusjon

Vi innledet denne oppgaven med å spørre om en organisasjon kan ha «to herrer»? Vil den ene dominere over den andre slik at den settes ut av spill? Vil de gjensidig begrense hverandres innflytelse over organisasjonen? Eller vil de forenes i en «ny form» som styrker organisasjonens ytelse?

Hybride organisasjoner opprettes for å skape sosial utvikling gjennom en økonomisk bærekraftig forretningside. Som profesjonelle organisasjoner utsettes de for det samme presset som andre kommersielle aktører for å overleve i et marked og oppfylle alle krav som reguleringer fører med seg. I tillegg utsettes de for et press fra stiftere og eiere om å levere gode sosiale resultater i tillegg til de finansielle. En bank som har fattige som målgruppe vil ofte ha en vanskeligere oppgave enn kommersielle banker, fordi transaksjonene er så mange og så små, og kredittanalysene så krevende, at kostnaden per kunde blir høy sammenlignet med kommersielle aktører. Fristelsen kan derfor være stor for gradvis å drive bort fra det sosiale oppdraget og over i et markedssegment som er enklere å operere i. Samtidig viser vår egen historie i Europa, og etter hvert også i andre deler av verden, at nettopp bank og finans er effektive virkemidler for å skape økonomisk vekst i fattige land, og gi menneskene i disse landene gode verktøy for å arbeide seg selv ut av fattigdom. Dette er grunnen til at aktører innen misjon og utvikling har ledet an, og fortsatt i noen grad gjør det, for å gi fattige tilgang til finansielle tjenester som lån, sparing og forsikring.

Utgangspunktet for denne oppgaven har vært å studere hvilken betydning profesjonalisering av mikrofinansinstitusjoner har for verdiorientering og ledelse. Dette spørsmålet har vi nærmet oss gjennom følgende forskningsspørsmål og hypoteser:

- 1) I hvilken grad anser lederne at organisasjonens verdier representerer strategiske verktøy for å nå bankens henholdsvis sosiale og kommersielle mål?
- 2) Hvilken betydning har sektorbakgrunn og ansiennitet i organisasjonen for lederes syn på diakonale verdier som verktøy i ledelsesarbeidet?
 - H1⁰: Det er ingen forskjeller i gjennomsnittet for de to populasjonene i synet på verdier som viktige verktøy for å nå MFInes sosiale mål.
 - H2⁰: Det er ingen forskjeller i gjennomsnittet for de to populasjonene i synet på verdier som viktige verktøy for å nå MFInes kommersielle mål.

3) Hvilke kvaliteter ved bankene anser lederne som direkte utledet av det kristne, diakonale verdigrunlaget?

Funnene knyttet til det første forskningsspørsmålet viser at ledere i profesjonelle MFler mener at verdier er viktige verktøy for å realisere det doble formålet, og i særdeleshet i forhold til omdømme, organisasjonskultur og evne til å nå ut til fattige og diskriminerte. Analyser viser en sterk samvariasjon mellom synet på verdienes betydning for de sosiale aspektene og synet på verdienes betydning for de kommersielle aspektene. Dette ble tolket som et tegn på at de diakonale verdiene som bankene er tuftet på bidrar til å skape balanse mellom diakonal utviklingslogikk og bank- og finanslogikk.

Gjennom å teste to hypoteser i tilknytning til det forskningsspørsmål 2 har det blitt bevist at verken sektorbakgrunn eller ansiennitet i organisasjonen har betydning for hvordan lederne forholder seg til de diakonale verdiene som verktøy for sosial og kommersiell måloppnåelse. I den grad det er noen tendens i materialet, viser denne at profesjonalisering, i betydning av å ansette nye medarbeidere med høyere utdanning, gir en positiv effekt på oppslutningen om diakonale verdier. Slik profesjonalisering virker ikke utvannende på det «diakonale arvegodset». Resultatet er i all vesentlighet sammenfallende i de to organisasjonene på tross av at disse har ulike ansettelse- og sosialiseringprosesser. Funnet skiller seg derfor fra Battilanas og Dorados (2010) forskning, og viser at diakonale verdier kan være «hybride byggeklosser» som minimerer rasjonalitetskonflikter og bevirker et sunt samspill mellom de to rasjonalitetene på tvers av ulik organisasjonsmessig praksis rundt ansettelse- og sosialisering av medarbeidere. I materialet som denne studien bygger på er det få verdimeslige konflikter å spore. Det kan selvsagt skyldes studiens metodikk, men det er også grunn til stille spørsmål om de verdimeslige konfliktene er «forskerskapt» problematikk, og at praksis har sin egen logikk som avviker fra teorien.

Gjennom analyse av data knyttet til det tredje forskningsspørsmålet finner vi at det kristne, diakonale verdigrunlagets viktigste bidrag til den profesjonaliserte MFlen er menneskelige kvaliteter i møte med eksterne og interne klienter. Slike kvaliteter kommer til uttrykk gjennom operativ praksis, og utgjør en «plussfaktor» for denne typen MFler, noe som også bekreftes av funnene fra forskningsspørsmål 2 om verdienes bidrag i forhold til omdømme og organisasjonskultur.

Vi har sett at diakonale verdier kan utgjøre et forankringspunkt for MFIs doble rasjonalitet slik at de holdes fast i sitt sosiale oppdrag, og slik at det skapes en balansert verdidynamikk som er produktiv i forhold til så vel det sosiale som det kommersielle aspektet.

En profesjonell MFI opererer i et felt hvor marked, mål og rammebetingelser er i konstant endring. Under slike omstendigheter styrkes virksomheten av verdier som har varig karakter, og som tjener til langsiktig utvikling av en organisasjonskultur som fremmer begge formålene i hybridene.

Litteratur

Aadland, Einar 2004: *Verdibasert leiing*. I: Aadland, Einar: Den truverdige leiaren. Oslo: Samlaget

Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology* Virtue Venues LLC. Hentet 03.02.2017 fra: <https://isfcolombia.uniandes.edu.co/images/201519/LRD31.pdf>

Askeland, H. (2015): Managerial practice in faithbased organizations. *Nordic Journal of Religion and Society* (2015), 28 (1): 37–58

Askeland, H., Aadland, E. (2017): *Hva er verdier og hva tjener de til? Verdibevist ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Augsburg, B., Fouillet, C. (2010). *Profit Empowerment: The Microfinance Institution's Mission Drift*. *Perspectives on Global Development & Technology*, 9, 327-355.

Bateman, M. (2010): *Why Doesn't Microfinance Work? The Destructive Rise of Local Neoliberalism*. London: Zed Books.

Battilana, J., Dorado, S. (2010): Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations: *Academy of Management Journal*: Vol. 53, No. 6, 1419-1440.

Battilana, J., Lee, M., Walker, J., Dorsey, C. (2012): In search for the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*. Summer 2012

Beisland, L.A., D'Espallier, B., Mersland, R. (2015): The commercialization of the microfinance industry: Is there a 'personal mission drift' among credit officers? *The Geneva Conference*. University of Agder

Bourne, H., Jenkins, M. (2013): Organizational values: A dynamic perspective. *Organizations Studies*. April 2013, vol. 34.

Djan, K. O., Mersland, R. (2017): Does religious affiliation influence the design of corporate governance? Evidence from the global microfinance industry. *Strategic Change Journal*. Vol. 26: 101-116. DOI: 10.1002/jsc.2113

CGAP (2001): Commercialization and mission drift. The transformation of microfinance in Latin America. *Occasional Paper*. January 2001

D-FRIF (2016): *Políticas y procedimientos de gestión de recursos humanos*. Manual for personalarbeid. Internt dokument. Gjengitt med tillatelse fra organisasjonen.

D-MIRO (2016): *Macroproceso: Gestión del talento humano*. Manual for ansettelse av nytt personal. Internt dokument. Gjengitt med tillatelse fra organisasjonen.

Everett, E. L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget

Goldberg, N. (2006): *Measuring the Impact of Microfinance: Taking Stock of What We Know*. Washington D.C: Grameen Foundation USA

Hofstede, G., 1997: *Culture and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.

Horne, H.O. (1947): *A history of savings banks*. Oxford University Press, London.

Hagen, K. (2001): *Når kjærligheten krysser grenser ...* Den norske Misjonsalliansens forlag.

Johannessen, A. (2003). *Introduksjon til SPSS*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P.A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Hudon, M. (2008): Norms and Values of the Various Microfinance Institutions. *CEB Working Paper*. February 2008 (N° 08/006). Université Libre de Bruxelles

Kirkhaug, R. (2013): *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget

Lencioni, P. M. (2002): Make your values mean something. *Harvard Business Review*. July 2002. R0207J

Merckelbach, S., Dupas, P. (2001): *Quatre Regards sur les Réseaux d'Entreprise 2001*. L'Agefi. Guide 2001 des PME, No 233.

Mersland, R., D'Espallier, B., Supphellen, M. (2013): *The Effects of Religion on Development Efforts: Evidence from the Microfinance Industry and a Research Agenda*. World Development. Volume 41, January 2013, pp145-156.

Mersland, R., Strøm, Ø. (2010): Microfinance mission drift? *World Development*. Vol. 38, No. 1, pp. 28–36, 2010

Mersland, R., Strøm, Ø. (2010): Mikrofinans: Fra helt til kjeltring. Magma 0511, Fagartikler.

Mersland, R. (2013): Market opportunitets for microfinance institutions. *Enterprise Development and Microfinance* 24(4):282-294. December 2013

Neumann, C.B, Neumann, I.B. (2012): *Forskeren i forskningsprosessen*. Metodebok om stiuering. Oslo: Cappelen Damm

Odell, K. (2010): *Measuring the Impact of Microfinance*. S. 1-38. Washington D.C: Grameen Foundation USA

O'Neill, M. (1992): *Ethical Dimensions of Nonprofit Administration*. Nonprofit Management & Leadership, Vol 3, No 2, Winter 1992

Pascal, D., Mersland, R., Mori, N. (2017). *The influence of the CEO's business education on the performance of hybrid organizations: the case of the global microfinance industry*. Small Bus Econ. doi:10.1007/s11187-016-9824-8

Pitt, M. M., Khander, S.R.: (1998): The impact of group-based credit programs on poor households in Bangladesh: Does the gender of participants matter? *Journal of Political Economy*, 106:958-996.

Rokeach, Milton 1973: *The nature of human values*. Free press.

Roodman, D., Morduch, J. (2009): *The Impact of Microcredit on the Poor in Bangladesh: Revisiting the Evidence*, s. 1-50. Washington: Centre for global development.

Santos, F. M. (2012): *A Positive Theory of Social Entrepreneurship*. Journal of Business Ethics, 111 (3): 335-351.

Schmidt, R. H. (2013): Core Values of Microfinance Under Scrutiny: Back to Basics? I: D. Köhn (red.). *Microfinance 3.0: Reconciling Sustainability with Social Outreach and Responsible Delivery*. Springer Open.

Schwartz, S. H. (1994): Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4): 19-45

Scott, W.R., Meyer, J. (1991): "The organization of societal sectors: Propositions and early evidence". I: P. J. DiMaggio, P.J. and W. Powell (Eds.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.

Selznick, P. (1949): *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*. University of California Press, Berkeley.

Selznick, P. (1997): *Lederskap*. Tano Aschehoug

Thagaard, T. (2013): *Systematikk og innlevelse*. En innføring i kvalitativ metode. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Weber, M. (1922/1978): *Economy and society*. Berkley: University of California Press.

Vedlegg



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Harald Askeland
Institutt for diakoni og ledelse Diakonhjemmets Høgskole
Diakonveien 14-16
0370 OSLO

Vår dato: 05.01.2016

Vår ref: 45657 / 3 / AGL

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 13.11.2015. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 23.12.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>45657</i>	<i>Verdidynamikk i hybride organisasjoner</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Diakonhjemmet Høgskole AS, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Harald Askeland</i>
<i>Student</i>	<i>Andreas Andersen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 02.05.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Audun Løvlie

Kontaktperson: Audun Løvlie tlf: 55 58 23 07

Vedlegg: Prosjektvurdering

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

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

Kopi: Andreas Andersen andreas@amas.as



Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskriv mottatt 23.12.2015 er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Diakonhjemmet Høgskole AS sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal sendes elektronisk, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

QuestBack er databehandler for prosjektet. Diakonhjemmet Høgskole AS skal inngå skriftlig avtale med QuestBack om hvordan personopplysninger skal behandles, jf. personopplysningsloven § 15. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder: <http://www.datatilsynet.no/Sikkerhet-internkontroll/Databehandleravtale/>.

Forventet prosjektslutt er 02.05.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)

Vi gjør oppmerksom på at også databehandler (QuestBack) må slette personopplysninger tilknyttet prosjektet i sine systemer. Dette inkluderer eventuelle logger og koblinger mellom IP-/epostadresser og besvarelser.

Kjære ledere i Banco D-MIRO og Diaconia FRIF

AMAS har i flere år arbeidet med ulike prosjekter for å styrke og ta vare på det diakonale verdigrunnet i våre organisasjoner. Et av tiltakene som mange er kjent med, er utviklingen av programmet «Verdibasert Ledelse» i samarbeid med Diakonhjemmet Høgskole i Oslo. I denne forbindelse ønsker vi nå å gjennomføre et studie som fokuserer på hvilken rolle verdier spiller for ledelse og lederpraksis.

Felles for mikrofinansorganisasjonene i «Misjonsalliansefamilien» er at de er stiftet av en diakonal utviklingsorganisasjon, og enten er, eller er i ferd med å bli, regulerte institusjoner. Det er vanlig å kalle dette for «hybridorganisasjoner», det vil si at de kombinerer logikker fra to forskjellige sektorer. Et sentralt trekk ved hybridorganisasjoner er at dens medlemmer ofte vil ha bakgrunn fra en av de to rasjonalitetene som er kombinert i hybridene, mens få har erfaring fra en hybrid kontekst. Vi ønsker derfor å analysere hvordan organisasjonenes ledere forholder seg til det diakonale verdigrunnet som virksomhetene bygger på.

Studien er en del av en masteroppgave om Verdibasert Ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole. Diakonhjemmet Høgskole har utviklet en spørreskjemaundersøkelse som særlig fokuserer på lederes jobb, med vekt på forhold som bidrar til å forme og profilere lederrollen. Det er en ambisjon for høgskolen å bidra til forskningsbasert undervisning og studentinvolvering i forskning. I et samarbeid med et utvalg studenter blir det derfor sendt ut et spørreskjema til ledere i ulike sektorer. Materialet fra disse undersøkelsene vil bli sammenholdt, samtidig som studentene ut fra sin egen spørsmålsstilling har utviklet egne spørsmål. Mesteparten av spørsmålene er derfor felles for ulike grupper ledere, mens det også i hver enkelt studie er enkelte spørsmålsstillinger som berører særlige temaer og er særlig sektororientert.

Resultatene av arbeidet vil bli gjort allment tilgjengelig og aktuelle funn vil bli presentert i seminarform for styre og ledelse på et senere tidspunkt. Deltakere i undersøkelsen vil ikke fremgå eller kunne gjenkjennes i rapporteringen av prosjektet. Ansvarlig masterstudent er Andreas Andersen og prosjektveileder er Harald Askeland.

De innsamlede data vil selvsagt bli behandlet konfidensielt. Det er kun prosjektveileder og ansvarlig masterstudent som vil ha tilgang til datamaterialet. At ditt spørreskjema er generert gjennom Quest Back og sendt din e-post adresse er kun av hensyn til eventuell puring, og e-post adressen vil ikke bli registrert sammen med data. Vi gjør oppmerksom på at det er frivillig å delta i undersøkelsen og også at det er full anledning til å trekke seg fra deltakelsen når som helst og uten å måtte oppgi noen begrunnelse.

Gjennom å besvare og sende inn spørreskjemaet anses ditt samtykke til deltakelse som gitt. Prosjektet avsluttes senest 31. mai 2016. Datamaterialet vil etter prosjektslutt oppbevares i anonymisert form av Diakonhjemmet Høgskole og kunne gi grunnlag for senere forskning i regi av høgskolen. Anonymisering vil skje gjennom gruppering eller sletting av personidentifiserende opplysninger, f.eks. alder. Prosjektet er forøvrig meldt til og godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datateneste AS).

Vi håper at du har anledning til å bruke noe tid på det vedlagte skjemaet.

Direkte lenke til skjemaet finner du her: [Lederundersøkelse i Misjonsalliansens mikrofinansinstitusjoner](#)

Det er meget viktig at flest mulig besvarer spørreskjemaet. Vi er klar over at du som leder har mange oppgaver. Likevel håper vi at du velger å prioritere denne.

Hvis du har spørsmål omkring undersøkelsen, så ta kontakt med undertegnede.

På forhånd takk

Med vennlig hilsen
Andreas Andersen

Kontaktinformasjon

Prosjektveileder:
Harald Askeland
Institutt for diakoni og ledelse, VID vitenskapelige høgskole
Postboks 184 Vindern
0319 Oslo, Norge
E-post: harald.askeland@vid.no
Telefon +47 22 96 37 12

Masterstudent:
Andreas Andersen
Sandvadheia 26, 4886 Grimstad, Norge
E-post: andreas@amas.as
Tlf.: 934 29 975

SPØRREUNDERSØKELSE BLANT LEDERE I BANCO D-MIRO OG DIACONIA FRIF

1. Bakgrunnsopplysninger om deg

1. Din alder:

2. Bakgrunnsspørsmål om utdanning

a. Vær vennlig å krysse av for ditt høyeste fullførte utdanningsnivå:

- Bachiller
- Universitarios
- Profesionales.
- Maestría

b) Vær vennlig å krysse av for viktigste fagområde innen din utdanning:

- Ciencias de la Información
- Ciencias de la Vida
- Ciencias Sociales y Políticas
- Jurisprudencia
- Ciencias de la Educación
- Ciencias e Ingenierías de la Producción y Construcción
- Arquitectura, Diseño y Urbanismo
- Ciencias de la Salud
- Ciencias Económicas y Administrativas
- Otro (por favor especificar)

2 Bakgrunnsopplysninger om lederstilling

3. Hvilken kategori lederstilling har du:

- Gerente
- Subgerente
- Jefe

4. Hvor mange ansatte er det i din egen enhet eller i enheter som du har lederansvar for? ...

5. Hvor mange år har du arbeidet i Banco D-MIRO (inkluder tiden i Fundacion D-MIRO dersom du har vært ansatt siden før transformasjonen)? ...

6. Hvor mange år har du vært leder i den stilling du nå innehar?

7. I hvor mange år har du vært leder totalt, dersom du har hatt annen lederstilling tidligere?

8. Har du tidligere arbeidet, eller vært frivillig, i noe av følgende (flere svar mulig):

- Bank/finans
- NGO / sosial stiftelse / ideell (frivillig) sektor
- Menighet / kristent arbeid

- Offentlig sektor
- Annet (spesifiser)

Konkrete spørsmål om din nåværende lederstilling

9. Dersom du er leder for flere enheter, med egen leder som rapporterer til deg, hvor mange enheter er du leder for? (prekodede svaralternativer: 1-3, 4-6, 7 eller mer)

10. I hvilken grad er virksomheten samlet på et geografisk sted (f eks i en bygning) eller spredt på flere geografiske steder?

- Samlet lokalisering (i samme gang, etasje eller bygg)
- Spredt på flere bygg eller steder

11. Dersom enheten er spredt på flere lokaliteter, hvor mange lokaliteter finnes? (prekodede svaralternativer)

12. I hvilken grad er du delegert ansvar på følgende områder:	1 I svært liten grad	2	3	4	5 I svært stor grad
Økonomi og budsjett					
Personalansvar (f eks tilsetning osv)					
Faglig ansvar					

	1 I svært liten grad	2	3	4	5 I svært stor grad
13. I hvilken grad opplever du at det er samsvar mellom myndighet og ansvar?					
14. Har du som leder mandat til å fravike prosedyrer og gitt struktur?					
15. I hvilken grad har du rom for å utøve ledelse?					
16. I hvilken grad opplever du at du og enheten du leder lykkes i å løse de oppgaver og nå de mål dere er gitt eller har satt?					

17. I hvilken grad delegerer du oppgaver til dine ledere/ansatte?	1 I svært liten grad	2	3	4	5 I svært stor grad
Rapportering					
Dokumentasjon					
Lønn og timeregistrering					
Oppgaver knyttet til sykefravær					
Faglige avgjørelser og fagutvikling					
Faglig ledelse					
Strategiarbeid					
Økonomiske oppgaver					
Planleggingsarbeid					

18. Er eventuell delegasjon formulert i eget delegasjonsreglement?

- Til deg selv fra overordnet
- Fra deg selv til underordnet

19. Omtrent hvor mange timer vil du anslå at du arbeider du i gjennomsnitt per uke?
(prekodede svaralternativer)

20. Omtrent hvor mange timer av din arbeidstid vil du anslå går med til møter per uke?
(prekodede svaralternativer)

3 Ulike lederoppgaver og lederprofil

Nedenfor følger noen generelle utsagn om viktigheten av ulike funksjoner for en leder som vi ber deg ta stilling til på en skal fra 1-5, der 1 er svært lite viktig og 5 er svært viktig

21. Som leder opplever jeg at det viktigste i min lederjobb er å ...	Svært lite viktig				Svært viktig
fornye organisasjonen og dens tjenester slik at stadig nye tilbud gis	1	2	3	4	5
bidra til at det arbeid som utføres fører til ønskede resultater					
bidra til å skape felles mål og verdier i organisasjonen blant medarbeidere					
representere utad					
etablere og vedlikeholde nettverk og koalisjoner av aktører utenfor egen enhet					
bidra med et helhetlig perspektiv på bidragene fra ulike enheter og grupper					
tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov					
bidra til å utforme mål og planer som arbeidet i organisasjonen kan styres etter					
lede og fungere som modell for medarbeideres faglige innsats					
bidra til forhandlinger og skape forståelse for virksomhetens rammevilkår og ressursbehov					
bidra til at arbeidet i ulike enheter og grupper samordnes og fungerer i sammenheng					
overvåke utviklingen i omgivelsene slik at utfordringer og muligheter fanges opp tidlig					
sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleveres i det daglige virke					
støtte, utvikle og motivere medarbeidere					
være talsperson for og formidle informasjon fra egen enhet overfor eksterne aktører					
bidra til organisasjonens samlede resultater					
skape forståelse for organisasjonens funksjoner og sikre ressurser til virksomheten					
koordinere og sørge for at enkelthetene i arbeidet henger sammen					
bidra til å skape et godt samarbeidsklima blant ansatte					
fremme forståelse av virksomhetens formål og samfunnsoppdrag					
bidra til å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden					
Eventuelle andre sentrale oppgaver du mener mangler i ovenstående spørsmål:					

Nedenfor følger noen generelle utsagn om tidsbruken på ulike funksjoner for en leder som vi ber deg ta stilling til på en skal fra 1-5, der 1 er svært lite tid og 5 er svært mye tid

22. Som leder opplever jeg at jeg bruker mest tid på:...	Svært lite viktig				Svært viktig
fornye organisasjonen og dens tjenester slik at stadig nye tilbud gis	1	2	3	4	5
bidra til at det arbeid som utføres fører til ønskede resultater					
bidra til å skape felles mål og verdier i organisasjonen blant medarbeidere					
representere utad					
etablere og vedlikeholde nettverk og koalisjoner av aktører utenfor egen enhet					
bidra med et helhetlig perspektiv på bidragene fra ulike enheter og grupper					
tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov					
bidra til å utforme mål og planer som arbeidet i organisasjonen kan styres etter					
lede og fungere som modell for medarbeideres faglige innsats					
bidra til forhandlinger og skape forståelse for virksomhetens rammevilkår og ressursbehov					
bidra til at arbeidet i ulike enheter og grupper samordnes og fungerer i sammenheng					
overvåke utviklingen i omgivelsene slik at utfordringer og muligheter fanges opp tidlig					
sørge for at regler og systemer fungerer og at de etterleveres i det daglige virke					
støtte, utvikle og motivere medarbeidere					
være talsperson for og formidle informasjon fra egen enhet overfor eksterne aktører					
bidra til organisasjonens samlede resultater					
skape forståelse for organisasjonens funksjoner og sikre ressurser til virksomheten					
koordinere og sørge for at enkelthetene i arbeidet henger sammen					
bidra til å skape et godt samarbeidsklima blant ansatte					
fremme forståelse av virksomhetens formål og samfunnsoppdrag					
bidra til å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden					
Eventuelle andre sentrale oppgaver du mener mangler i ovenstående spørsmål:					

Kontaktmønster i forhold til andre personer og instanser

23. Hvordan forgår kommunikasjonen mellom deg og din nærmeste leder?	Daglig	Ukentlig	Månedlig	Sjeldnere	Aldri
Personlig møte					
Felles møter, eks ledermøte					
Telefon					
SMS					
Mail					

24. Hvordan foregår kommunikasjonen mellom deg og de du leder?	Daglig	Ukentlig	Månedlig	Sjeldnere	Aldri
Personlig møte					
Felles møter, eks ledermøte					
Telefon					
SMS					
Mail					

Verdier:

25. Er det formulert konkrete verdier for organisasjonen?

- Ja
- Nei

Kan du oppgi de verdier som er formulert?

.....

26. Etter din mening, er det andre verdier som i realiteten er styrende for din organisasjon enn de som er formulert i verdigrunnlaget?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Hvis ja, hvilke andre verdier mener du er styrende for din organisasjon?

.....

27. I hvilken grad anser du verdiene som:	1 Ikke i det hele tatt	2	3	4	5 I svært stor grad
Konkrete og relevante i forhold til deres kjernevirksomhet					
Styrende for det daglige arbeidet					
Avgjørende for å nå organisasjonens kommersielle mål					
Avgjørende for å nå organisasjonens sosiale mål					
Kjent og med oppslutning blant medarbeidere på alle nivå					
Noe som praktiseres i vår organisasjon					
Noe som vi strekker oss etter, men som i liten grad praktiseres.					

28. Hvilke av følgende verdier anser du som viktigst for DEG i ditt daglige arbeid?	1 I svært liten grad	2	3	4	5 I svært stor grad
Åpenhet og offentlig innsyn					
Habilitet					
Respekt					
Likebehandling					
Rettssikkerhet og god saksbehandling					
Fleksibilitet					
Individuell medbestemmelse/styrke brukerdemokratiet					
Høy effektivitet og produktivitet					
Balansere ulike samfunnsinteresser					
Lojalitet overfor ledelsens beslutninger					
Lojalitet overfor politiske/styrets beslutninger					
Generelt ansvar overfor samfunnet					
Innovasjon, fornyelse og kreativitet					
Selvutvikling og karrieremuligheter for medarbeidere					
Knytte kontakter, danne nettverk og samarbeide på tvers av enheter					
Profesjonsverdier og faglige standarder					
Kontinuitet (stabilitet og forutsigbarhet)					
Profesjonelle krav og standarder					
Kvalitet					
Bekjempe fattigdom					
Kristent perspektiv i arbeidet					

29. Aksept for og avklaring av egen lederrolle

□

- a. Føler du at din egen rolle som leder er avklart og akseptert av andre i virksomheten, f.eks. overordnede medarbeidere, brukere og styremedlemmer?
- Ja
 - Nei

- o Både / og
 - o Vet ikke
- b. Dersom du ikke har svart ja, kan du være vennlig å konkretisere hva som ikke er akseptert eller som det hefter usikkerhet ved? ...

4. Utdypende spørsmål

Vi ber deg om å svare med egne ord på de spørsmål som kommer nedenfor.

30.

- a. «For meg innebærer det å være leder i hovedsak ...»

31.

- b. «Det som gir meg mest motivasjon i jobben er...»

32.

- c. Hvordan mener du det kristne diakonale verdigrunnlaget som banken er bygget på best kommer til uttrykk i dag? Nevn 3-5 ting...

33.

- d. Hvilken effekt mener du at bankens kristne diakonale verdigrunnlaget har for bankens...

	1 I svært liten grad	2	3	4	5 I svært stor grad
Fokus på effektivitet					
Fokus på kostnader					
Porteføljekvalitet					
Sammensetning av produkter og tjenester					
Konkurransedyktighet					
Økonomiske resultat					
Evne til å nå ut til de fattige og marginaliserte					
Fokus på innovasjon i produktutvikling					
Omdømme					
Organisasjonskultur					
Evne til å tiltrekke arbeidskraft					

Tusen takk for hjelpen!

Fra: [Andreas Andersen](#)
Til: [Andreas Andersen \(AMAS\)](#)
Emne: Encuesta en Banco D-MIRO y Diaconía FRIF-IFD: Valores en organizaciones híbridas
Dato: fredag 15. januar 2016 18.17.25

Estimados líderes de Banco D-MIRO y Diaconía FRIF-IFD

AMAS ha trabajado durante varios años con diferentes proyectos para fortalecer y preservar la identidad diaconal de nuestras organizaciones. Una de las medidas con las que muchos están familiarizados es el desarrollo del programa "Liderazgo Basado en Valores", en cooperación con la Universidad Diaconal en Oslo. En lo referente a esto, queremos realizar un estudio que se enfoque en qué rol cumplen los valores para la gestión y las prácticas de liderazgo.

Algo en común para las organizaciones microfinancieras en la "familia de la Misión Alianza" es que están formadas por una organización de desarrollo diaconal, y, o bien son, o están a punto de ser instituciones reguladas. Es común denominar a estas como "organizaciones híbridas", es decir, que combinan la lógica de dos sectores diferentes. Una característica central de las organizaciones híbridas es que sus miembros a menudo poseen antecedentes de una de las dos racionalidades que se combinan en el híbrido, mientras que pocos tienen experiencia del contexto híbrido. Por ello deseamos analizar cómo los líderes de las organizaciones se refieren a los valores diaconales en que se basan las actividades.

El estudio es una parte de una tesis de maestría en Liderazgo Basado en Valores de la Universidad Diaconal. La Universidad Diaconal ha desarrollado un cuestionario que se enfoca especialmente en la labor de los líderes, enfatizando en los factores que contribuyen a formar y promover el papel del liderazgo. La universidad ambiciona contribuir a la enseñanza basada en la investigación y al involucramiento de los estudiantes en el proceso investigativo. Por ello, y en colaboración con estudiantes seleccionados se enviará un cuestionario a los líderes en distintos sectores. El material producto de esas investigaciones será objeto de comparación, al tiempo que los estudiantes han desarrollado sus propias preguntas partiendo de su punto de vista. Por tanto, la mayoría de las preguntas son las mismas para los distintos líderes de los grupos, pero a la vez en cada estudio en particular habrán cuestiones que aborden temas específicos y que estarán orientadas a cada sector en particular.

Los resultados del trabajo serán accesibles al público en general y las conclusiones pertinentes serán presentadas en forma de seminario para la junta y los líderes en una fecha posterior. Los participantes en la encuesta no van a aparecer y tampoco podrán ser identificados en el informe del proyecto. El estudiante de maestría responsable es Andreas Andersen y el supervisor del proyecto será Harald Askeland.

Los datos recopilados serán naturalmente tratados de forma confidencial. Solamente el supervisor del proyecto y el estudiante de maestría responsable tendrán acceso a los datos. Que el cuestionario sea generado a través QuestBack y sea enviado a su dirección de correo electrónico es solamente por consideración a las eventuales cartas de aviso y las direcciones de correo electrónico no serán registradas junto con los datos. Tenga en cuenta que la participación en la encuesta es de carácter voluntario y de que también tiene el pleno derecho a retirarse en cualquier momento sin tener que dar ninguna explicación.

A través de contestar y enviar el cuestionario se considerará que usted ha aceptado participar. El proyecto concluirá a más tardar el 31 de mayo del 2016. Los datos serán conservados de forma anónima después de la finalización del proyecto en la Universidad Diaconal y podrán servir de base para futuras investigaciones que se hagan bajo los auspicios de la universidad. El anonimato será posible a través de la agrupación o supresión de datos personales, como por ejemplo la edad. El proyecto ha sido notificado al y aprobado por el Defensor del Pueblo para la Investigación, o NSD (los Servicios Noruegos para Datos de Ciencias Sociales).

Esperamos que usted pueda dedicar el tiempo necesario para llenar el formulario adjunto. El tiempo estimado para llenar el formulario es de 30 a 45 minutos. La fecha tope para entregar el formulario es 30 de enero 2016.

Es muy importante que sean contestadas el mayor número posible de preguntas del cuestionario. Somos conscientes de que Ud. como líder tiene muchas ocupaciones. Sin embargo esperamos que usted elija dar prioridad a esta.

Si tiene alguna pregunta sobre la encuesta, por favor póngase en contacto con el suscrito

¡Gracias de antemano!

Con mucho aprecio

Andreas Andersen

Información de contacto:

Supervisor del proyecto:

Harald Askeland

Institutt for diakoni og ledelse, VID vitenskapelige høyskole

Postboks 184 Vindern

0319 Oslo, Norge

Correo electrónico: harald.askeland@vid.no

Teléfono: +47 22 96 37 12

Estudiante de maestría:

Andreas Andersen

Sandvadheia 26, 4886 Grimstad, Norge

Correo electrónico: andreas@amas.as

Teléfono: 934 29 975

[Click aquí para participar](#)

[Click aquí si no desea participar.](#)

Servicio prestado por www.Questback.com - Preguntar & Actuar

Vedlegg 5: Påminnelse om spørreundersøkelsen

Fra: andreas@amas.as
Til: [Andreas Andersen \(AMAS\)](#)
Emne: Recordatorio: Encuesta en Banco D-MIRO y Diaconía FRIF-IFD: Valores en organizaciones híbridas
Dato: onsdag 20. januar 2016 20.18.43

Estimados líderes de Banco D-MIRO y Diaconía FRIF-IFD.

Con lo presente le recordamos a usted sobre nuestra invitación a participar en la encuesta sobre Liderazgo en Organizaciones Híbridas. Esperamos que pueda dedicar unos 30-45 minutos para la encuesta.

Si quiere participar, le recordamos que la encuesta será cerrada el 30 de enero 2016.

Favor hacer un click aquí:

<https://web2.questback.com/Quests/QuestDesigner/PreviewPage.aspx?QuestID=4764605&sid=nI66FwtBeJ>

Saludos cordiales,

Andreas Andersen

[Click aquí si no desea participar.](#)

Servicio prestado por www.Questback.com - Preguntar & Actuar