

Organisasjonskultur og verdibasert ledelse

LIV MARI HØGSETH
SIRI VAAJE

VEILEDER
Dag Olaf Torjesen

Universitetet i Agder, 2021
Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Innlevering av masteroppgaven markerer slutten på en lærerik, krevende og kunnskapsrik prosess for oss. Vi har fått muligheten og tid til å fordype oss i forskning på temaer som har inspirert og engasjert oss. Vi har forsket på en liten del av et stort og viktig tema innenfor ledelse, og vi har fått et innblikk i hvordan verdibasert ledelse har påvirket organisasjonskulturen. Men mest av alt har arbeidet med denne masteren vekket vår interesse ytterligere for dette området.

Masteroppgaven jobbet vi med i hovedsak i 2021, et år som fremdeles har vært preget av covid. Som ledere i KPH har dette vært spesielt utfordrende, og det har vært krevende å gjøre et forskningsarbeid under en pågående pandemi.

En spesiell takk til SSHF som har gitt oss muligheten til å delta på masterprogrammet i ledelse. En særlig takk til vår avdelingssjef Iris Anette Olsen for hennes engasjement for betydningen av verdier i en organisasjon. Hun har vært en pådriver og til stor inspirasjon for oss. Vi vil også gi en stor takk til informantene og deres åpenhet og velvilje til deltagelse. Vi hadde ikke klart å gjennomføre dette arbeidet hadde det ikke vært for dere.

Vi vil også takke for et godt samarbeid med Ingunn Vaagstein og Kathrine Leirkjær Støve ved PwC, samt en stor takk til vår veileder professor Dag Olaf Torjesen ved Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag ved Universitetet i Agder (UIA).

Til sist en stor takk til de som representerer den største verdien av alle, våre familier som har vært tålmodige og støttet oss gjennom hele prosessen.

*«Når smartness blir viktigere enn skapende fantasi og produktutvikling,
når fortjeneste blir viktigere enn mennesker,
når kvartalets profitt blir bedriftens overordnede mål,
da er man på vei mot undergangen.
Da skapes ikke noe nytt,
da har man ingen menneskelige mål for sin virksomhet,
og da forsvinner næringslivets viktigste kapital som
er de ansattes lojalitet.» (Akio Moroto, grunnlegger av Sony)*

Sammendrag

Temaet vi har valgt å skrive om i vår masteroppgaver er utfordrende fordi begrepene er diffuse og ofte lite konkrete. Det finnes mye litteratur om verdibasert ledelse og betydningen av verdier og kultur i en organisasjon. Verdier og kultur oppleves og defineres ulikt og det finnes ikke en sannhet, men et stort mangfold.

Organisasjoner danner rammer og mulighet for å utøve ledelse. Ulike organisasjoner gir ulike rammer og ulike muligheter. Sykehuset er en ekspertorganisasjon, og konkurransevilje og produktivitet kjennetegner slike organisasjoner.

Utviklingen i spesialisthelsetjenesten har gått i retning av økt fokus på effektivitet, måloppnåelse, krav til rapportering og økonomisk gevinst. Helseforetaksreformen i 2002 la et grunnlag for en markedsorientert drift, og denne endringen er i stor grad i tråd med trenden New public management (NPM). For ledere og medarbeidere i helseforetaket har dette påvirket arbeidshverdagen i form av mer fokus på korrigerende og kontroll.

Kirkhaug (2018) beskriver også denne reformendringen. I en periode tok økonomiske og rasjonelle ideer mer over som grunnlag for ledelse av organisasjoner, særlig i form av mål, rapporter og kontroll, før verdier igjen dukket opp som sentrale i organisasjons- og lederskap forskningen på 1980- tallet. Dette var da på grunn av revitalisert interesse for organisasjonskultur, endringsledelse og karisma.

Vi tar utgangspunkt i at kultur eksistere i alle organisasjoner og har avgjørende betydning for hvordan ting foregår. Kultur og verdier er tett koplet sammen og verdier betraktes som byggesteiner i en kultur.

For å belyse teamet verdibasert ledelse og organisasjonskultur var det nødvendig for oss å få et best mulig innblikk i egen organisasjonskultur. Det har vi fått gjennom primær-data, det vil si individuelle og fokusgruppe intervju og gjennom sekundærdata, det vil si en kvantitativ kartlegging av organisasjonskulturen som ble foretatt av konsulentfirmaet PwC.

Gjennom vårt arbeid har vi fått tro på at verdier og kultur er dynamiske i en organisasjon, og kan både påvirkes og endres. Det er imidlertid krevende og tar tid. Det er viktig med bevisste og inspirerende ledere, og viktige nøkkelpersoner i organisasjonen som kan være med å implementere nye verdier. Det vil også være avgjørende hvilke rammer dette arbeidet skal ha, og at forankringen er på plass oppover i organisasjonen.

Det fremkommer i analysen at ABUP har et behov for å jobbe med endringsarbeid med tanke på avdelingens organisasjonskultur. Funnene våre viser et nyansert bilde av organisasjonskulturen i ABUP og sammenhengen mellom verdibasert ledelse og organisasjonskultur.

Innholdsfortegnelse

Innhold

| | |
|--|----|
| 1.0 Innledning: | 7 |
| 2.0 Oppgavens kontekst..... | 9 |
| 2.1 Ledelse og verdier i SSHF | 9 |
| 2.2 Klinikken og avdelingens tilbud | 10 |
| 2.3 Organisasjonskart ABUP: | 11 |
| 2.4 Verdikartlegging i KPH og ABUP | 11 |
| 3.0 Problemstilling: | 13 |
| 4.0 Teori..... | 14 |
| 4.1 Organisasjonskultur | 14 |
| 4.2 Kan kultur endres?..... | 18 |
| 4.3 Verdibasert ledelse..... | 19 |
| 4.4 PAIE-modellen..... | 23 |
| 4.5 Virusteorien..... | 26 |
| 4.6 Barrettmodellen- et teoretisk grunnlag | 28 |
| 4.6.1 Baretts modellen sett i lys av PAIE-modellen..... | 29 |
| 4.6.2 Kulturkartlegging og fremstilling av resultater | 30 |
| 5.0 Metode | 31 |
| 5.1 Kvalitativ metode | 31 |
| 5.2 Innsamling av data..... | 32 |
| 5.3 Bruk av sekundærdata | 32 |
| 5.4 Individuelle kvalitative intervjuer | 32 |
| 5.5 Fokusgruppeintervju | 33 |
| 5.6 Utvalgsriterier for respondenter til individuelle intervjuer | 33 |
| 5.7 Utvalgsriterier for respondenter til fokusgruppe intervju..... | 33 |
| 5.8 Å forske på egen arbeidsplass | 34 |
| 5.9 Validitet og reliabilitet..... | 35 |
| 5.10 Gjennomføring av individuelle kvalitative intervjuer | 36 |
| 5.11 Gjennomføring av fokusgruppeintervju | 36 |
| 5.12 Analyse av innhentet datamateriale..... | 36 |
| 6.0 Presentasjon av funn | 38 |
| 6.1 Resultater fra verdikartleggingen i ABUP | 38 |
| 6.1.1 Personlige verdier: | 39 |
| 6.1.2 Nåværende kulturverdier(NK)..... | 40 |

| | |
|--|----|
| 6.1.3 Ønskede kulturverdier(ØK)..... | 40 |
| 6.2 Hovedmomenter fra workshops i ABUP..... | 40 |
| 6.3 Presentasjon av data fra individuelle intervjuer og fokusgruppeintervju: | 42 |
| 6.3.1 Organisasjonskultur..... | 42 |
| 6.3.2 Verdibasert ledelse: | 44 |
| 6.3.4 Kulturkartlegging: | 47 |
| 7.0 Drøfting..... | 48 |
| 7.1 Drøfting av metode | 48 |
| 7.2 Drøfting av funn..... | 49 |
| 7.2.1 Hva ser vi preger dagens organisasjonskultur? | 49 |
| 7.2.2 Er det i det hele tatt mulig å endre organisasjonskultur? | 56 |
| 8.0 Oppsummering | 59 |
| 9.0 Litteraturliste | 61 |
| Vedlegg 1 | 64 |
| Vedlegg 2 | 67 |
| Vedlegg 3 | 68 |

1.0 Innledning:

Kultur er vanskelig, og enda vanskeligere å jobbe med. Kultur kan handle om hvordan mennesker som kommer sammen forholder seg til hverandre, og kultur er samspillet mellom verdier, tro, handlinger og symboler. Kultur vil også være i konstant endring og dette gjør det hele svært komplekst.

Ledere er en sentral del av en organisasjon og måten de utøver ledelse på vil i stor grad påvirke både medarbeidere og måten de utfører sitt arbeid på. Vi som ledere er også viktige kulturbærere, og vil både bevisst og ubevisst være en del av de strukturelle og kulturelle elementene i en organisasjon.

Våren og høsten 2020 ble vi, sammen med flere av lederne i vår avdeling, sertifiserte i Baret Value Model. Dette er en kulturvurderingssertifisering der vi lærer å bruke kulturvurderinger inn i en organisasjon. Baret- modellen gir et rammeverk for å øke bevisstheten rundt verdier og kultur, samt at den er en god modell for utvikling i en organisasjon.

Verdier og kultur har etter hvert blitt et stort satsningsområde i vår avdeling, og det er en god forankring i vår avdelingsledelse. Avdelingssjef er sertifisert i modellen, og det er utarbeidet en langsiktig plan på avdelingsnivå med fokus på kulturkartlegging, kulturutvikling og ledertrening. For å forklare denne satsningen og interessen for organisasjonskultur og verdibasert ledelse må vi se oss litt tilbake. Utviklingen i spesialisthelsetjenesten har gått i retning av økt fokus på effektivitet, måloppnåelse, krav til rapporter og økonomisk gevinst. (Wyller m. fl. 2013).

Helseforetaksreformen i 2002 med privatinspirert regnskapsskikk og introduksjon av innsatsstyrt finansiering fra 1997, samt fritt sykehusvalg, har i stor grad vært i tråd med styringsideer fra New public management. For ledere og medarbeidere i helseforetaket har dette påvirket arbeidshverdagen i form av mer fokus på budsjettdisiplin, økonomisk styring og kontroll (Torjesen, D.O. 2007).

Som leder har man også et stort ansvar for å ivareta disse lederoppgavene, og oppfølgingen av «hard HR» er ikke oppgaver som kan velges bort. Overordnet vil du alltid som leder ha et ansvar for å sikre god ressursutnyttelse. Den verdibaserte leder stilen vil imidlertid tilføre en

viktige dimensjon som gjelder de menneskelige ressursene i en organisasjon, og verdier vil kunne være viktige som styringsverktøy. For oss ble det nødvendig med en motvekt i organisasjonen, og siden verdier ofte handler om overbevisninger vil de ofte bidra til at mål oppnås. Spesielt viktig er dette med tanke på motivasjon, samhold, identitet og omdømme.

Verdier stiller også andre krav til leder enn mål og regler, og verdibasert ledelse baserer seg på et felleskap der leder og medarbeidere må inngå i sosiale utviklingsprosesser. Ledere må leve opp til de verdiene de representerer for å få den nødvendige tillitt og autoritet som leder i den organisasjonen de er satt til å lede (Kirkhaug, 2018).

Med bakgrunn i denne kontrastfylte arbeidshverdagen ble vi nysgjerrige på kulturen vi er en del av, og derfor er temaet for oppgaven vår organisasjonskultur og hvordan vi kan se verdibasert ledelse i sammenheng med dette. Vi tror at vår fordypning i dette temaet vil ha nytteverdi for vår egen organisasjon både for medarbeidere og ledere, samt at det vil bidra til en egenutvikling med større bevissthet rundt egne personlige verdier.

2.0 Oppgavens kontekst

Som ledere i SSHF er vi en del av en større sammenheng, og det er derfor nødvendig å definere de rammene for ledelse som er satt på overordnet nivå. Det er også utarbeidet et overordnet verdigrunnlag for SSHF som skal lede ut ifra.

2.1 Ledelse og verdier i SSHF

Det fremkommer tydelig i SSHF sine virksomhetsinterne retningslinjer hva som er de overordnede verdiene i sykehuset og hvordan ledelse skal utøves i henhold til disse. Verdigrunnlaget i SSHF er beskrevet i styringsdokumentet «Verdigrunnlaget for Sørlandet sykehus»:

*«Verdigrunnlaget beskriver hvordan ansatte ved vårt sykehus skal opptre og utføre arbeidet i møte med pasienter, pårørende, kolleger, studenter, eiere, samarbeidspartnere og omgivelsene»
Verdiene er:*

Respekt Faglig dyktighet Tilgjengelighet Engasjement

Videre fremkommer det av retningslinjen «Ledelse i SSHF» at ledelse skal utøves med grunnlag i foretakets grunnleggende verdier:

«Vårt verdigrunnlag er respekt, tilgjengelighet, faglig dyktighet og engasjement. Ledere har et spesielt ansvar for å selv etterleve dette samt utvikle arbeidsmiljø som ivaretar alle individer og skape en kultur hvor tydelig avvik fra vårt verdigrunnlag ikke er akseptert. Ledelse innebærer å oppnå foretakets mål gjennom å mobilisere faglige og menneskelige ressurser hos medarbeiderne, og gode samarbeidsformer internt og eksternt. For å oppnå dette må ledere bidra til utvikling og samarbeid på tvers av klinikkene».

Med utgangspunkt i SSHF sin definisjon vil vi videre i oppgaven beskrive lederbegrepet på denne måten; Leder som funksjon og praksis må forstås i sammenheng med de organisasjonsformene, sektorene og kulturene ledere er en del av. I faglitteraturen er det vanskelig å finne en enkel omforent definisjon på ledelse, og i vår oppgave velger vi å benytte Jacobsen og Thorsvik (2013) sin beskrivelse som sier at det er stor enighet om at: *«ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre mennesker tenkning, holdning og atferd»* (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.416).

2.2 Klinikken og avdelingens tilbud

Klinikk for psykisk helse – psykiatri og avhengighetsbehandling (KPH) er en av ni klinikker i SSHF og har ca. 1500 medarbeidere fordelt på lokasjoner i hele Agder.

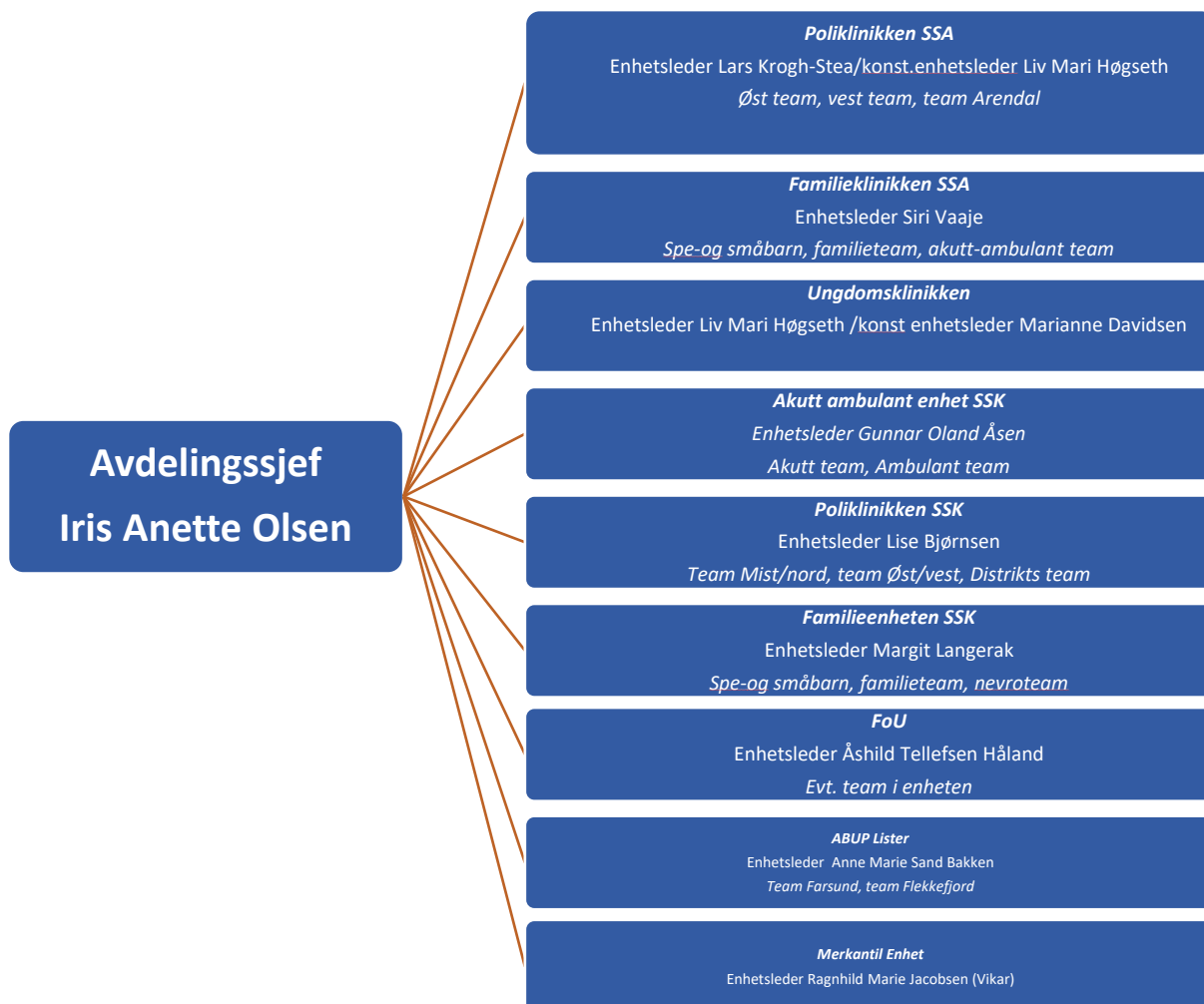
Avdeling for barn og unges psykiske helse (ABUP) er en av avdelingene i klinikken, med i underkant av 300 ansatte.

ABUP gir et spesialisert helsetilbud til barn og unge i alderen 0-18 år og deres familier.

Tilbudet består av utredning og behandling av ulike psykiske lidelser, samt ved behov, innleggelse i døgnpost.

I løpet av 2021 vil avdelingen totalt ha mottatt og rettighetsvurdert ca. 2500 henvisninger. I tillegg kommer innleggelser i avdelingens akuttpost, der de som har behov for døgnbehandling blir ivaretatt.

2.3 Organisasjonskart ABUP:



Figur 1 – Organisasjonskart ABUP

2.4 Verdikartlegging i KPH og ABUP

KPH ved Sørlandet sykehus har deltatt i et verdibasert kultur og organisasjonsprosjekt som hadde oppstart høsten 2020. Her jobbet alle avdelinger i klinikken med kartlegging av kultur og verdier. Ideen bak prosjektet var også å fremme nye mål og tiltak- om hvordan de enkelte avdelingene og klinikken som helhet skulle utvikles målrettet fremover. Prosjektet ble gjennomført av konsulentfirmaet PwC, der det ble anvendt ulike metoder på kartlegging i organisasjonsutviklingsprosjektet. Det vil si en digital spørreundersøkelse knyttet til verdier,

workshops for medarbeidere og ledere, samt en videre utviklingsprosess der organisasjonskultur står i sentrum.

Denne kartleggingen har gitt oss mye bakgrunnsinformasjon og kunnskap om verdibasert ledelse og organisasjonskultur. For å bygge ønsket kultur bør man begynne med å forstå de verdiene som ligger til grunn for den kulturen som eksisterer i dag. I det videre arbeidet bruker vi den delen av kartleggingen som er gjennomført i ABUP. Her har 188 medarbeidere svart, noe som gir et godt grunnlag. Vi vil bruke dataene herfra som sekundærdata i vår undersøkelse.

Vi antar også at arbeidet på dette satsningsområdet vil føre til et større fokus på ledere, ledelse som fag og verdibasert ledelse spesielt. Det er planlagt en videre utviklingsprosess som er forankret i avdelingsledelsen, der det skal jobbes videre med verdier som inngang til organisasjonskultur. Her vil det inngå ytterligere ledersamlinger, teamledersamlinger, workshops i hver enkelt enhet, samt at det er planlagt en felles samling med alle ansatte. Dette vil imidlertid ikke inngå i vårt arbeid i oppgaven, da dette er en pågående prosess.

3.0 Problemstilling:

Både verdier, kultur og verdibasert ledelse er begreper som kan oppleves som lite konkrete og diffuse. Det vil eksistere mange definisjoner og oppfatninger av begrepene, og både ledere og medarbeidere legger forskjellig innhold i ordene.

Med bakgrunn i dette har vi jobbet mye med å finne en problemstilling som rommer det vi ønsker å undersøke og som samtidig blir tydelig nok i sitt uttrykk.

Vi har kommet frem til to hovedproblemstillinger:

1.Hva mener ansatte i ABUP preger dagens organisasjonskultur?

2. Hvordan, og i hvilken grad, har ABUP ansatte erfart at det verdibaserte organisasjonskonseptet til PwC og verdibasert ledelse, har bidratt til å påvirke organisasjonskulturen i ABUP?

4.0 Teori

I oppgavens teorigrunnlag ønsker vi å beskrive teori knyttet til organisasjonskultur og verdibasert ledelse.

Vi vil starte med å beskrive organisasjonskultur og hvordan denne kan danne grunnlaget for driften av en organisasjon. Vi vil også stille spørsmål ved om endring i kultur er mulig og hva som eventuelt må til for å påvirke denne.

Videre vil vi belyse ledelse som styringsverktøy, og mer spesifikt verdibasert ledelse. Vi vil bruke PAIE modellen til Torodd Strand (2015) som beskriver de ulike perspektivene ved ledelse, organisasjon og kultur. I tillegg anvender vi såkalt oversettelsesteori, dvs. Kjell Arne Rørvik (2007) sin teori kalt «virusteorien».

Som grunnlag for kartlegging av verdier og kultur benytter vi Barrett Value Model (Barrett, 2017).

4.1 Organisasjonskultur

Vi vil starte med å beskrive den historiske utviklingslinjer av norsk helsepolitikk med fokus på ledelse.

Det som kjennetegnet offentlig styring på 1950-,60-, og 70-tallet, var sentral statlig koordinering. Man la vekt på byråkratisk og rettslig kontroll (Public administration).

Ekspertene bestemte og definerte hva som var godt for den enkelte innbygger. Det var lite rettslig kontroll, fordi ekspertene hadde stor grad av autonomi (Nyseter, 2015).

De stadig økende kravene i befolkningen, og mye offentlig fokus på bedre bruk av skattebetalernes penger, har igjen ført til krav om effektivisering og nytenkning i offentlig sektor. Som resultat av dette, får vi et nytt ideal om markedsstyring og ledelsesmodeller fra privat sektor. Denne reformbølgen har gått under fellesbetegnelsen ”New Public Management” (NPM) og kom på 1980- tallet. Generelt kan man si at reformen består av tro på ledelse, mer bruk av indirekte kontroll og brukerfokusering. Gjennom ulike tiltak skal det gis rom for ledelse, men det blir samtidig stilt krav om resultater og måloppnåelse. Troen på ledelse har imidlertid med seg sterke innslag av lederteorier som bygger på Human Relation-tenkningen. En av de sentrale figurene i denne bevegelsen var Elton W Mayo, som fremhevet at en leder må ta vare på sine medarbeidere (Baldersheim & Rose, 2019).

Kirkhaug (2018) beskriver også denne reformendringen. I en periode tok økonomiske og rasjonelle ideer mer over som grunnlag for ledelse av organisasjoner, særlig i form av mål, rapporter og kontroll, før verdier igjen dukket opp som sentrale i organisasjons- og lederskapsforskningen på 1980- tallet, og da på grunn av revitalisert interesse for organisasjonskultur, endringsledelse og karisma (Kirkhaug, 2018).

Etableringen av den norske velferdsstat til en planstyrt økonomisk foretaksmodell (NPM) ble etterfulgt i 1990- årene av et nytt regime under betegnelsen «New Governace». New Public Governace (NPG) kan ses på som en samlebetegnelse for kombinasjonen av bedrifts- og demokratorienterte utviklingstrekk. Her fremheves nettverk og samarbeid for å løse det komplekse problemet samfunnet står ovenfor i dag. Det fokuseres på relasjoner mellom det offentlige, private og frivillige organisasjoner. Ut fra det empiriske materialet kan det sies at NPM- orientert reformpolitikk ikke blir erstattet av NPG-orientert tenkning. De ser heller ut som de er parallelle og gjensidige retninger (Baldersheim and Rose, 2019).

Som vi beskriver har organisasjonskultur fått mye oppmerksomhet siden 1980-tallet, og det er vanlig å ha store forhåpninger til organisasjonskultur som styringsinstrument for ledere. Det har blitt en ny utfordring for ledelsen å forstå, påvirke og bruke organisasjonskultur. De fleste virksomheter av noen størrelse analyserer sin egen kultur og utarbeider uttrykk for hvordan de ønsker den skal være. Mest vanlig er det å definere verdier, uttrykke visjoner, lage retningslinjer for samarbeid og atferd innad og utad. Virksomheten vil også tilstrebe å gjøre organisasjonen gjenkjennelig og karakteristisk ved erklæringer, logoer og andre ytre kjennetegn. I USA kom den berømte studien til Peters and Waterman (1982) «In Search of Excellence» som undersøkte hva som preget suksessrike amerikanske foretak. I denne boken beskriver de åtte karakteristiske aspekter ved kulturen i disse selskapene. For eksempel som verdien om å se på de ansatte som de viktigste kildene til forbedring, nærhet til kundene, høy grad av autonomi og stor vekt på individuelle initiativ (Strand, 2015).

Vi tar utgangspunkt i at kultur eksisterer i alle organisasjoner og har avgjørende betydning for hvordan ting foregår. Kultur og verdier er tett koplet sammen. Verdier betraktes som byggesteiner i en kultur. Kultur kan også sees som et omforent mønster av sosiale, psykologiske og fysiske kjennetegn. Vi legger derfor til grunn at kultur kan være en betingelse for verdibasert ledelse.

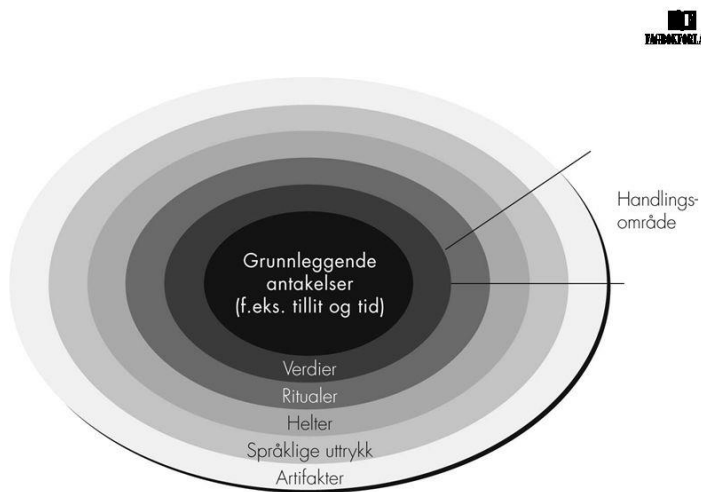
En utfordring når vi skal vurdere kultur som betingelse for verdibasert ledelse, er at kultur tradisjonelt har blitt omtalt som noe fordelaktig og positivt i organisasjoner. Det er imidlertid mange eksempler på at kultur også kan være ukultur, det vil si en problemskapende faktor som skader det interne miljøet, og er til ulempe for brukere av organisasjonen. For å finne ut om eksisterende kultur er inviterende, etterspørrende og støttende, eller begrensende og avvisende i forhold til verdibasert ledelse, må vi skaffe oss et overblikk over tilstanden. Særlig viktig er det å avdekke om kulturen er samlet eller splittet, sterk eller svak, samt ønsket eller uønsket. Mange store organisasjoner preges av kulturflerhet eller subkulturer, det vil si at de har avdelinger og grupper av ansatte som har sine særegne kulturer. Dette kan for eksempel skyldes spesialisering og arbeidsdeling. Subkulturer er gjerne et begrep som brukes om slike underliggende kulturer. Subkultur kan være funksjonell for en enhet, men skadelig for organisasjonen som helhet hvis den blokkerer for samarbeid, samhold og koordinering mellom enhetene.

En sterk og samlet kultur vil normalt bli bedømt som fordelaktig for verdibasert ledelse, ettersom den i utgangpunktet preges av koordinering og samarbeid, men bare hvis den er ønsket. En uønsket, sterk og samlet kultur vil normalt utgjøre et formidabelt problem for verdibasert ledelse, ettersom den krever at det iverksettes omfattende endringer først (Kirkhaug, 2018).

De formelle ordningene er en refleks av kulturen, og ledelsen er forvalter av de felles verdiene, symbolene er av stor betydning. Det er ikke strukturer og ytre belønningssystemer som styrer, men kulturen. Det er en utbredt oppfatning at en sterk kultur er en viktig komponent for å lykkes. I forståelsen av organisasjonskultur har vi oppmerksomheten på normer, verdier, relasjoner mellom mennesker og hvordan atferd og gjenstander fortolkes. Dette får vi ikke fram ved å beskrive strukturer, teknologi og stillingsinstrukser. Om vi skal forstå kulturen og ta den med i beregningen, må vi finne ut av hva organisasjonsmedlemmene legger i den (Kirkhaug, 2018).

En pedagogisk modell som finnes i flere varianter, er inspirert av Hofstede (2001) og Hatch (2001). Den gir en god representasjon av elementene i kulturer, slik de fremkommer lagvis, fra en vanskelig tilgjengelig og relativt stabil kjerne til de ytre manifestasjonene som lettere kan forandres eller omtolkes. Noen av kulturuttrykkene kan påvirkes, eller i alle fall omtolkes,

mens den indre kjernen er motstandsdyktig mot endringsforsøk og omtolkninger. I modellen blir kultur beskrevet lagvis:



Figur 7.1 Kultur – lagvis.

Figur 2- Kultur-lagvis Hofstede og Hatch

De ulike lagene av kultur kan forklares på denne måten:

Grunnleggende antakelser omhandler en rekke forhold som eksempel tillit og tilhørighet. Dette er forhold vi tar for gitt uten å tenke over dem, og om vi rokker ved dem, blir reaksjonen uro eller opprør.

Verdier er på et mer bevisst nivå og det eksisterer en rekke verdier som har normer knyttet til seg. De definerer hva som er riktig eller feil atferd, og hva som regnes som verdifullt innenfor organisasjonen.

Ritualer er en del av vårt handlingsrepertoar og tjener til å stabilisere samhandling og bekrefte noe som vi oppfatter som viktig. Ritualer er ofte ubegripelige for dem som ikke tilhører den aktuelle kulturen.

Helter er gjerne heroiske skikkelser som de fleste forbinder med attraktive og idealer vi holder høyt.

Språklige uttrykk er stammespråk og fagspråk, språk som også markerer statusskiller.

Artefakter beskriver alle materielle uttrykk som er relevante for organisasjonen i form av bygninger, design, logo, interiør, klær og merker o.l.

Ettersom kulturer pr. definisjon er tolkningssystemer, må en kunne vente variasjoner mellom individer og mellom grupper (Strand, 2015).

4.2 Kan kultur endres?

Ledere utsettes for en rekke situasjoner som innebærer verdivalg og etiske vurderinger. Dette kan omhandle fordeling av goder, valg av noen viktige prinsipper som fortrenger andre. Ledere er også mer eksponert og mer utsatt for krav og forventninger om rettferdiggjøring. Svært mange av de moralske valgsituasjonene som ledere står i, har karakter av paradokser eller dilemmaer. Ofte vil det ikke være ett enkelt valg som er det eneste riktige, men kanskje en avveining, en midlertidig tilsidesettelse av et godt formål, en vurdering av det moralsk hensiktsmessige i det lange løp eller kanskje en tilsidesettelse av hvordan det ser ut, til fordel for det som gir god virkning (Strand, 2015).

I følge Schein (1985) er det en forutsetning for et vellykket forandringstiltak, at de som er med på utformingen og iverksettelsen av forandringen har felles antagelser om hva forandringen er. I et sosialt system finnes det ingen spontane forandringer eller mutasjoner, slik vi ser i biologien. Det er alltid noen utenfor eller innenfor organisasjonen som har et motiv for å la noe skje.

Det endelige resultatet kan være et innfløkt samspill mellom krefter som slippes løs gjennom ulike intensjoner hos de ulike partene, men resultatet vil aldri være tilfeldig eller umulig å forutsi. Det eneste problemet kan være at hendelser og samspill er så sammenfiltret, at det ikke er praktisk mulig å plukke de fra hverandre. Han beskriver ledere synonymt som kulturledere (Schein, 1985). Utfra dette kan vi tenke at endring i kultur er mulig, men at det kan være krevende for både medarbeidere og ledere.

Schein (1985) skriver også om ledelse som styrt kultur-forandring og tenker at diskusjonen rundt hva ledelse er, og ikke er, kunne forenkles hvis vi innser: «*ledelsens unike og essensielle oppgaver er å manipulere kulturen*» (Schein, 1985, s.270). Dette krever overvinnelse av egne antagelser som ofte tas som en selvfølge. Det krever også en forståelse av hva en gruppe trenger for å overleve og trives, samt å få ting til å skje for at en gruppe skal kunne utvikle nye kulturelle antagelser.

Det er mye som tyder på at ledelse og kultur henger sammen, og at leder i en organisasjon har et stort ansvar for både å beholde, utvikle og endre kultur (Schein, 1985).

I senere tid har også Hennestad engasjert seg i dette temaet, og han skriver også om hvordan ledere ikke kan unndra seg kultur, og at ledere kontinuerlig vil påvirke kulturen enten de vil eller ikke (Hennestad 2015).

4.3 Verdibasert ledelse

Det finnes mye litteratur om verdibasert ledelse og betydning av verdier og kultur i en organisasjon. Temaet vi har valgt å skrive om er utfordrende fordi begrepene er diffuse og ofte lite konkrete. Verdier og kultur oppleves og defineres ulikt og det finnes ikke én sannhet, men et stort mangfold. Det er imidlertid noen fellestrekk som går igjen. Vi velger å bruke Kirkhaug (2018) sin beskrivelse av verdier, som han refererer til som relativt varige, bevisste og ubevisste ideer, ideologier, standarder, kriterier eller referanser. Verdier fungerer som et slags underliggende mentalt operativsystem.

Når det gjelder kulturbegrepet så beskriver Schein (1985) dette slik:

«..... et mønster av grunnleggende antakelser- skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon- som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene» (Schein,1985, s.7).

Kirkhaug (2018) betrakter verdier som virkemidler som brukes av samfunn, organisasjoner, grupper og enkeltpersoner for å orientere seg og ha standarder for holdninger og handlinger. Verdier er derfor et slags mentalt operativsystem som forsyner oss med signaler som har betydning for hvordan enkeltpersoner, organisasjoner og hele samfunn forstår og håndterer hverdagen. Dette gjør verdier til et potent og attraktivt lederverktøy. Interessen for verdier som lederverktøy har økt gjennom ønsker om å drifte organisasjoner på en bedre måte. I dette ligger en erkjennelse av at tradisjonelle lederverktøy som mål og regler har begrensninger.

I forskningsbransjen er også verdier viktig, særlig ordentlighet og nøyaktighet, men også ydmykhet, nettopp fordi kravene til kunnskap er så høye og at man må lære hele tiden. I offentlige organisasjoner har verdier som upartiskhet, åpenhet og ordentlighet fått økt

interesse gjennom søkelys på korrupsjon, kvalitet og effektivitet, samt rollen byråkrater har som normsettere i samfunnet (Weber, 1986).

Verdier som nasjonalt og religiøst styringsverktøy har vært kjent lenge, men dukket først opp som lederverktøy gjennom Barnards (1938). Han beskriver topplederens rolle og funksjon mer som kunst enn vitenskap, og hvor estetikk og moral betyr mer enn logikk og rasjonelle argumenter. I sitt hovedverk, *The Function of the Executive* (1938), omtalte han organisasjoner som både formelle og uformelle, og pekte på ledere både som rasjonelle aktører og som moralske forbilder (Strand, 2015).

En annen av de mest sentrale teoretikerene innenfor institusjonell teori og ledelse, som videreførte fokuset på verdier og ledelse, var Philip Selznick (1997). Han er en av de som i stor grad har preget den tidlige institusjonelle teorien om organisasjoner og ikke minst formulert lederens rolle i forhold til verdidanning i organisasjoner. *«Vi vil hevde at det er en av hovedoppgavene for lederskap å skape spesielle verdier og en bestemt sakkunnskap i organisasjoner. I denne forstand blir lederen en forkjemper for institusjonaliseringen ved å styre en prosess som ellers ville foregått mer tilfeldig og lettere hadde vært underlagt omstendighetene og historiens spill. (...) Den institusjonelle lederen er derimot i første rekke en ekspert i å fremme og bevare verdier»* (Askeland, 2013, s.8).

Verdier blir omtalt og definert på flere måter, men noen fellestrekk går igjen. Verdier blir beskrevet som relativt varige bevisste og ubevisste ideer, ideologier, standarder, kriterier eller referanser. Som sådan fungerer de som et slags underliggende mentalt operativsystem. Disse defensjonene av verdier har en del felles særtrekk. Verdier betraktes som latente begreper som påvirker individenes vurdering av aktiviteter og resultater. Verdiene er mer generelle enn spesifikke. Videre finnes verdiene på ulike nivå (Kirkhaug, 2018).

At en verdi er et latent begrep, betyr at det er et mer underliggende konsept som påvirker individenes vurderinger, uten at de nødvendigvis er bevisste på dette. Verdier kan beskrives med tre sentrale dimensjoner. For det første er verdier en mental konstruksjon, det vil si at de har en kognitiv basis og representerer et konsept som ikke kan observeres direkte. Verdier i et samfunn eller i en organisasjon må derfor bli gjort synlige slik at de kan beskrives. For det andre har verdier en emosjonell eller følelsesmessig side. Det betyr at atferd som er i konflikt

med viktige verdier, skaper negative følelsesmessige reaksjoner. Det siste punktet angir at verdier påvirker våre handlinger, de har en motiverende dimensjon. Verdier danner grunnlag for et valg mellom tilgjengelige metoder, midler og mål. Dette er en sentral dimensjon i verdibegrepet. Verdier som er internalisert, har en selvregulerende funksjon ved å angi en personlig standard for atferd. Å få frem de sentrale målverdier i organisasjonen er et viktig mål som man ønsker å oppnå. Dette kan bidra til å skape sterk motivasjon i arbeidet (Busch, 2012).

Profesjonalitet utgjør betingelser for verdier som lederverktøy

Organisasjoner danner rammer og muligheter for å utøve ledelse, ulike organisasjoner gir ulike rammer og ulike muligheter. Sykehuset er en ekspertorganisasjon. Konkurransetilje og produktivitet kjennetegner slike organisasjoner. Ekspertorganisasjoner i offentlig virksomhet er gjerne innkapslet i byråkratisk pregede organisasjoner, eller de må ta styringssignaler fra dem (Strand, 2015).

Utdanningen innebærer at medarbeiderne er spesialister i et fagfelt og kan derfor ha beskyttede rettigheter til utførelsen av visse oppgaver. Profesjonelle medarbeidere vil i mange situasjoner være preget av verdier gjennom utdanningen som styrer deres holdninger og atferd, og har en klar målforståelse. Videre vil profesjonelle etterstrebe stor grad av autonomi i utførelsen av arbeidet, og derfor unndra seg eller ikke ønske detaljstyring. Dette betyr at verken verdibasert ledelse eller tradisjonelle måter å lede på som målstyring og regelstyring er etterspurt eller relevant. Når profesjonalitet likevel kan oppfattes som en betingelse i favør av verdibasert ledelse, har det sammenheng med at autonomi i jobben kan føre til dårligere kommunikasjon og koordinering. Dette kan igjen føre til dårligere samarbeid på tvers av faggrensene. Organisasjonen står derfor i fare for ikke å kunne utnytte sin sosiale kapital, det vil si effektene av det koordinerte samspillet mellom spesialister. Verdibasert ledelse kan være det styringsverktøyet som kan løse dette problemet. Dette kan da skje gjennom at de bidrar til at medarbeiderne orienterer seg etter de samme kognitive og emosjonelle kartene, og derfor lettere kan kommunisere og gjøre de nødvendige avtalene, og uten de store inngrepene fra ledernes side (Kirkhaug, 2018).

Profesjonelle medarbeideres behov for selvstendighet kan derimot også være en betingelse som favoriserer verdibasert ledelse. Spesialisering kan nemlig effektivt og lovlig stenge lederen ut fra detaljerte inngrep i arbeidet, samtidig som ansvaret for alt som skjer, forblir hos lederen. Det finurlige med verdier er at de kan omgå disse stengselene i form av å utgjøre

standarder for måten arbeidet skal utføres på. Et eksempel på dette er at en leder i et flyselskap, som selv ikke er flyger, kan styre flygernes atferd overfor kundene gjennom verdier som høflighet og respekt. Lederen kan også påvirke måten flygingen utføres på gjennom verdiene nøyaktighet og ansvarlighet, koplet med lojalitet både mot ledelsen og standard operasjonsprosedyrer (Kirkhaug, 2018).

Fagforeningene er en sentral betingelse for verdibasert ledelse, særlig i personaltunge og profesjonelle organisasjoner. De er ofte styrende for kvalitet og måten arbeidet utføres på. I helsevesenet har man for eksempel sett at legeföreningen har påvirket lederfunksjoner, organisasjonsløsninger, prioriteringer og ressursfordelinger ved å henvise til profesjonsverdier som for eksempel pasientansvar og lojalitet mot eget fag. Nordiske fagforeninger er kjent for å være ansvarlige og bidra til et ordnet arbeidsliv, men de kan også forvalte verdier som er innrettet mot å ivareta sine medlemmers rettigheter mer enn organisasjonens og kundenes eller brukernes behov. Dette kan bety at fagforeningene kan utgjøre en organisatorisk betingelse som kan hindre organisasjonen i å nå frem med sine verdier. Løsningen kan da være at organisasjonen etablerer kjerneverdier tett koplet mot formål og visjoner, som utgjør kriterier som ansattes karriere er avhengig av (Kirkhaug, 2018).

Dekobling av verdier

De fleste har et bredt sett med verdier som berører en rekke av livets forhold. Mange forskere hevder at verdiene er hierarkiske organisert i forhold til hvor viktige de er for den enkelte. Det vil si at en person har en eller et fåtall verdier som har spesiell stor betydning, og som er overordnet andre verdier. En hierarkisk organisering av verdier er ikke uproblematisk. Den forutsetter at verdiene kan organiseres innenfor en helhetlig struktur, noe som ikke fanger opp at ulike verdier kan holdes atskilt fra hverandre. Et alternativ kan da være å ta utgangspunkt i at verdiene er organisert i klynger. Ut fra dette er verdier som tilhører samme klynge, gjerne uniforme og integrerte, mens det kan være stor avstand mellom klyngene. I hver klynge kan det finnes en dominerende verdi, en knutepunktverdi. For eksempel kan vi på et sykehus finne følgende klynger:

Økonomiklynger hvor verdiene er knyttet til blant annet produktivitet, effektivitet og budsjett disiplin. En knutepunktverdi kan være effektivitet.

Demokratiklynge hvor verdiene er knyttet til den grunnleggende demokratiske organiseringen av samfunnet. En knutepunktverdi kan være rettferdighet.

Profesjonsklynge beskriver for eksempel et sykehus som har flere profesjoner. Det kan derfor finnes flere slike klynger. En knutepunktverdi kan være altruisme.

Innenfor hver klynge kan verdiene være godt integrerte og fungere som en helhet hvor de enkelte verdiene støtter opp om hverandre. Dersom en verdi må endres, må sannsynligvis også de andre justeres. Ved å organisere verdiene i klynger blir det åpnet opp for at det kan være innebygde konflikter mellom klyngene eller verdiene. Profesjonelle verdier kan for eksempel komme i konflikt med verdier knyttet til økonomi eller byråkrati. Innenfor en streng økonomisk ramme kan det være vanskelig å gi individuell behandling, samtidig som alle skal få det samme tilbudet. Dette kan føre til en *dekobling* mellom verdiene, det vil si at man ikke ser dem i sammenheng. Verdiene aktiveres bare i situasjoner hvor de er relevante. En annen konsekvens er naturligvis at slike konflikter fører til at enkelte verdier ikke blir internalisert. Profesjonelle medarbeidere kan for eksempel forkaste alle verdier som ikke er i samsvar med profesjonen (Busch, 2018).

4.4 PAIE-modellen

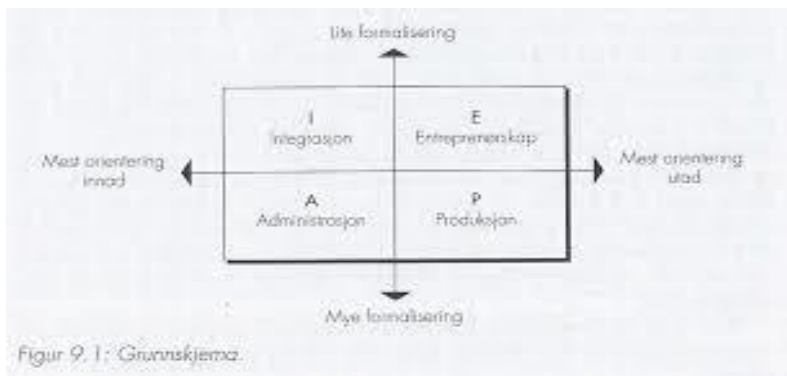
Strand (2015) beskriver i sin bok Adizez (1980) sin modell for hvordan lederrollen kan forstås i ulike perspektiver. Organisasjonstyper og ledelsesoppgaver kan deles inn i fire funksjonelle områder, og ledelse kan måles mot ivaretagelse av organisasjonens behov på disse fire områdene. Funksjonsområdene som beskrives er *produksjon*, *administrasjon*, *integrasjon* og *entreprenørskap*. Det er sammenheng mellom bestemte organisasjonsformer og organisasjonen vektlegging av de ulike funksjonene. Det er en forutsetning for organisasjonens effektivitet og overlevelse at oppgaver innenfor alle funksjonsområder utføres.

Produksjonsfunksjonen innebærer at det settes mål og at det drives frem resultater. Det legges vekt på personlig produktivitet og motivasjon. Helseledere som vurderes som gode, leverer på måltall fastsatt av sykehuset. Det handler om økonomi, men også faglig gevinstrealisering for å oppnå riktig produksjon eller levere i henhold til budsjetter på pasientrettede aktiviteter. *Administrasjonsfunksjonen* har fokus på kontroll, systemer og struktur. Det skal ledes gjennom tilpasning samt hjelpe andre til å være klar over hva som forventes av dem. Det skal

være tydelig hvilke mål og retningslinjer organisasjonen skal ha. Helseforetakets målindikatorer er tydelige og kvantifiserbare, inkludert mål innenfor økonomi og personalarbeid, men også kvalitetsmål på pasientbehandlingen.

Integrasjonsfunksjonen handler om å skape felles oppfatninger og styrke medlemmenes tilknytning til organisasjonen. Leders funksjon vil være å lede gjennom samarbeid, mellommenneskelige relasjoner og gjennom utvikling av andre. Leder hjelper andre til å forbedre prestasjon og utvikle kompetanse

Entreprenørfunksjonen handler om at: Ledere må forholde seg aktivt til omverdenen, utnytte muligheter og avverge trusler. Her vil ledelse skje gjennom innovasjon og entreprenørskap. Fokus er å lede mot fremtiden, kommunisere en klar visjon og lede med tanke på forbedring.



Figur 3- Grunnskjema PAIE-modellen

Disse PAIE-funksjonene er antatt nødvendige å få utført i en organisasjon for at den skal overleve og virke godt. Det innebærer at mangfoldet i lederatferden settes inn i en ramme. Men paradokser og dilemmaer opptrer når ledere virker på flere felter og må tilfredsstille mange funksjonskrav, eksempel må tiltak som er innrettet mot samordning og kontroll, også veies mot det ofte konkurrerende behovet for stimulering og oppslutning. Til tross for denne kompleksiteten må ledere gjøre valg, ta i bruk teknikker og gå løs på utfordringer. De forenkler, handler og påvirker (Strand, 2015).

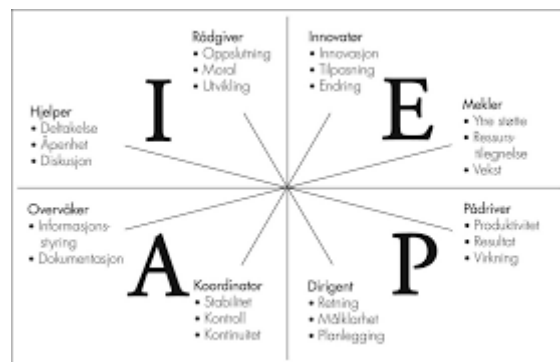
Strand (2015) beskriver også hvordan ulike former for organisasjonstyper (kontekster ledere handler og begrenses av) gir betingelser og muligheter for ledelse. De fire organisasjonsformene er *byråkrati*, *ekspertorganisasjon*, *gruppeorganisasjon* og *entreprenørorganisasjonen*.

De fleste organisasjoner har særtrekk av hva som kjennetegner byråkrati. Den har tydelig autoritetshierarki, spesialisering av oppgaver, skriftlighet og formaliserte arbeidsmåter og ofte livslange karrierer innen systemet. Hovedrollen til leder er administratorrollen.

I ekspertorganisasjonen er det produktivitet (P-funksjonen) som er i førersetet. I denne organisasjonsformen er det produksjonskjernen som er det sentrale: med liten grad av hierarki, men med stor grad av faglig autonomi til profesjonelle medarbeidere. De behandler komplekse problemer og er orientert mot løsninger for klienter og brukere. Eksempel på ekspertorganisasjoner kan være sykehus, universiteter, advokatfirma, konsulentfirma og arkitektfirma. Hovedrollen til ledere i ekspertorganisasjoner vil være fokus på produksjon og være støttespillere for de fagprofesjonelle.

Gruppeorganisasjon kjennetegnes av liten grad av formalisering og differensiering, flat struktur, normer og sosialt press som styringsmiddel og varigheten er midlertidige. Hovedrollen for ledere er integratorrollen.

Entreprenørorganisasjoner sin hovedfunksjonen er å forholde seg til muligheter og trusler i omverdenen. Den er utadvendt og forandringsberedt. Hovedrollen for ledere er entreprenørrollen.



Figur 4 – PAIE- modellen

Sykehus som ekspertorganisasjoner:

Sykehusorganisasjoner har mange felles kjennetegn med den idealtypiske organisasjonsformen vi har beskrevet som ekspertorganisasjonen. I denne organisasjonen blir faglig ekspertise vektlagt, og de som utøver fagene, fagprofesjonelle, vil få stor grad av

autonomi. I denne type organisasjoner er det høye krav til kvalitet og spiss kompetanse både fra samarbeidspartnere, medarbeidere og ledere. Brukere vil også ha høye krav til kvalitet fra spesialisthelsetjenesten, da de skal yte spesialiserte tjenester til alle pasientgrupper (Strand, 2015). Den kritiske ressursen i denne type organisasjoner, vil være medarbeidernes kompetanse og kunnskaper. Kunnskapsbasert praksis vil ofte være basert på tre sentrale komponenter. Dette er forskningsbasert kunnskap, erfaringsbasert kunnskap og bruker kunnskap. Et sykehus defineres som en høykompetent spesialistorganisasjon hvor medarbeidergruppen er profesjonsutdannende og eksperter innenfor sine fagfelt (Høst, 2014).

4.5 Virusteorien

Politiske føringer og samfunnets utfordringer gjenspeiles i de tjenestetilbud ABUP tilbyr og utvikler. Det er store reformer som skal implementeres i helsetjenesten: pakkeforløp og utviklingen i retning av digitalisering og innovasjon for å møte pasienten på fleksible digitale arenaer og mer oppsøkende ambulante tilbud. I et slikt spenn med mange og opplevd sprikende retninger skal lederutvikling i sykehuset og i ABUP finne sted. Vi vil videre presentere en teori som blant annet forklarer hvor vanskelig det kan være å implementere nye reformer og «ideer» i en organisasjon.

Virusteorien har fokuset rettet mot hva organisasjonsideer gjør med organisasjoner når man forsøker å implementere dem. Det finnes flere etablerte teorier om hva som kan skje når ideer blir forsøkt adoptert, og i denne teorien brukes virus som en metafor på ideer som spres i en organisasjon. Ved at vi benytter virusteorien i vår oppgave tenker vi at vi blir mer oppmerksomme på at det ofte kan ta lang tid fra en organisasjon offisielt har adoptert en ide, til den blir implementert og blir synlig i organisasjonskulturen.

I den rasjonalistiske management tradisjonen skisseres ofte et optimistisk syn. Det bygger gjerne på forestillingen om at organisasjonsoppskrifter er verktøyer som relativt raskt kan bli implementert og kan komme til uttrykk i forbedrede resultater. Implementering blir her gjerne ensbetydende med installering, en relativt rask og uproblematisk igangsetting.

I den institusjonelle teoritradisjonen, finnes et langt mer pessimistisk syn. Det bygger på forestillingen om at organisasjonsideer må være kompatible med verdier og etablert praksis i de organisasjonene man vil innføre dem i. Ofte vil det vise seg at ideer som forsøkes innført, er inkompatible. Dette kan føre til at organisasjons idéen blir frastøtt.

Virus teorien er en alternativ teori som er basert på en metafor, nemlig virus. Det er organisasjonsideer og deres spredning inn i organisasjoner som blir forklart og forstått i lys av hva virus er, og hvordan de blir spredt og virker (Rørvik, 2007).

Å uttrykke noe med en metafor innebærer å overføre et begrep fra en sammenheng til en annen der begrepet ikke opprinnelig hører hjemme. Det er en lang tradisjon for importering av metaforer til organisasjonsteorien. For å kunne bruke en metafor som en metode kreves det at man er bevisst de muligheter og de begrensinger dette innebærer. Populære organisasjonsoppskrifter er ofte verdier som gjerne spres raskt til mange og ulike organisasjoner. Slike ideer har derfor i utgangspunktet mange umiddelbare likhetstrekk med virus, for eksempel hva angår form, innhold og opprinnelse. De finnes slående likheter mellom organisasjonsideer og virus når det gjelder så vel det faktum at de spres, som måtene de blir spredt på. Virus spres som smitte.

På samme måte som virus kan også organisasjonsideer smitte på mange måter. Viktigst her er at mens virussmitte forutsetter at det skjer en direkte fysisk overlevering av smittestoff fra en smittet til en usmittet, så er dette slett ingen forutsetning når det gjelder spredning av organisasjonsideer. Snarere enn gjennom fysisk overlevering foregår idespredning ofte mer indirekte og utydelig, og avtegner fremfor alt mer komplekse mønstre. Dette åpner for innsikten om at organisasjoner ofte har stor kraft til å agere i forhold til populære ideer som sirkulerer i samtiden, og at det også kan være vanskeligere å avgjøre om organisasjoner er blitt smittet, enn å si hvilke ideer de er smittet av (Rørvik, 2007).

Ved virusmetaforen som metode får man begrep og innblikk i en rekke mulige måter som organisasjonsideer kan virke på når de adopteres. Virusmetaforen kan utstyre oss med et langt mer differensiert og komplekst begrep om mulige effekter. Det er et teoretisk inspirert effektbegrep som er mer empirisk fruktbart. Dette fordi det fanger inn og fletter sammen langt flere av de sammensatte og sprikende observasjoner vi har av hva som faktisk skjer når man forsøker å ta organisasjonsideer inn i organisasjoner og ta dem i bruk (Rørvik, 2007).

4.6 Barrettmodellen- et teoretisk grunnlag

Barrettmodellen er en internasjonal anerkjent modell utviklet av Richard Barrett ved Barrett Values Center (Barrett, 2017). Modellen benyttes til kartlegging av verdier og organisasjonskultur, og den bygger blant annet på Maslows behovspyramide. Barrett hadde et ønske om å utvide konseptet om selvaktualisering i behovshierarkiet, og resultatet er en fremstilling av hele spekteret av behov som ligger til grunn for menneskelig motivasjon og adferd (Barrett, 2017).

Crystal Wiedemann (2020) ved Barrett Value senter har skrevet en artikkel som tar for seg teoretisk støtte for modellen:

Wiedemann beskriver hvordan modellen også støttes av nyere teori, blant annet Deci og Ryan sin selvbestemmelsesteori. Denne teorien er bygget på den grunnleggende forutsetningen om at det skapes vekst og at mennesket får utnyttet sitt potensial når de får mulighet til å tilfredsstille sine psykologiske behov i et miljø. Disse behovene er autonomi, kompetanse og nære relasjoner. Den indre motivasjonen er vesentlig for vekst og utvikling (Deci og Ryan 2000).

Dette finner vi igjen i de nedre og midtre delene av Barrett modellen, nivåene for relasjon, mestring og utvikling.

Carol Ryff sin modell for psykologisk velvære er en annen teori som samsvarer godt med Barrett-modellen. Begge modellene tar for seg viktigheten av relasjoner og mestring.

Ryff (1989) operasjonaliserer forståelsen av lykke-begrepet som psykologisk velvære og foreslår en modell, med tilhørende måleinstrument, bestående av seks underdimensjoner; selvaksept, positive relasjoner, mestring av omgivelsene, autonomi, opplevelse av mening og personlig vekst. På nivå 2,3,4 og 5 i Barrett modellen finner vi igjen begrepene relasjon, mestring, prestasjon og utvikling (Wiedemann, 2020).

4.6.1 Baretts modellen sett i lys av PAIE-modellen

Siden vi også bruker PAIE modellen som en teoretisk tilnærming vil vi se på denne i sammenheng med Barret value model.



Figur 5- Nivåene i Barrett Value Model

Nivå 1: På dette nivået skal vi dekke grunnleggende behov for overlevelse. I PAIE modellen finner vi denne igjen i Administrasjon (A). Leders rolle vil være stabilitet, kontroll og kontinuitet.

Nivå 2 og 3: Relasjoner og mestring. På dette nivået ligger verdier knyttet til prestasjon, kvalitet og produktivitet. I PAIE-modellen finner vi dette igjen i organisasjoner sin produksjonsdel (P) der lederen vil ha en rolle som pådriver, produktivitet og planlegging.

Nivå 4: Kontinuerlig utvikling. Relatert til PAIE-modellen vil fokus være på entreprenørskap (E) og transformasjon. Leder vil ha en rolle som innovasjon, tilpassing og endring.

Nivå 5 og 6: Samarbeid både internt, med samarbeidspartnere og andre interessenter. I PAIE modellen knytter vi disse nivåene til integrasjon (I) Leder har som rolle å skape felles oppfatninger og styrke medarbeidere tilknytning til organisasjonen.

Nivå 7: Eget samfunnsbidrag og innovasjon er i fokus. Nivået representerer en mer langsiktig tenkning. I PAIE-modellen vil vi finne denne igjen i entrepenørorganisasjoner (E) og organisasjoner preget av integrasjon(i).

4.6.2 Kulturkartlegging og fremstilling av resultater

Gjennom kulturkartleggingen får vi innsikt i hva som motiverer ansatte og ledere i organisasjonen, hva de opplever at fungerer og ikke fungerer, og hva det bør være økt fokus på fremover for å videreutvikle organisasjonen. Kulturkartleggingen gjennomføres etter Barrett modellen som er en enkel kartlegging som gjør det mulig å jobbe systematisk med organisasjonskultur. Spørreundersøkelsen kartlegger både personlige verdier, opplevelsen av nåværende kultur og beskrivelsen av ønsket kultur i organisasjonen.

Resultatene fremstilles i en rapport som består av både av tekst og diagrammer. Kartleggingen viser hver enkelt medarbeider sine personlige verdier, nåværende kulturverdier i organisasjonen og ønskede kulturverdier i organisasjonen.

Rapporten viser også hva som fremstår som positive verdier, og hvilke verdier som beskrives som mulig begrensede verdier. Dette er verdier som kan skape utfordringer.

Rapporten vil også fremstille samsvar mellom medarbeiderne sine personlige verdier og den nåværende kulturen, og samsvar mellom nåværende kultur og ønsket kultur.

Denne informasjonen vil videre danne grunnlag for workshops og dialog i organisasjonen der hensikten er å få felles forståelse av dagens kultur og mulighet til å håndtere energilekkasje, velge ut viktige verdier som skal prege ønsket kultur og bli enige om, og forplikte seg til, hvordan verdiene skal se ut i praksis.

5.0 Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for de metodiske valgene som er foretatt i forbindelse med undersøkelsen. Fremgangsmåte for innsamling- og analyse av data presenterer før det videre drøftes: å forske på egen arbeidsplass, validitet og reliabilitet. Vi vil også beskrive gjennomføringen av de individuelle og fokusgruppe intervjuene og analyse av innhentet datamateriale.

5.1 Kvalitativ metode

Kvalitative metoder er forskningsstrategier for beskrivelse, analyse og fortolkning av karaktertrekk og egenskaper eller kvaliteter ved de fenomenene som skal studeres. Materialet består av tekst som stammer fra samtaler eller observasjoner. De kvalitative metodene brukes for å få vite mer om menneskelige egenskaper som erfaringer, opplevelser, tanker, forventninger motiver, hendelser og adferd (Malterud, 2018).

Denne type metode egner seg godt når forskeren har lite kunnskap på forhånd om et problem og derfor må anlegge en eksplorerende forskningsstrategi. Problemstillingen er ofte sammensatt og kompleks.

Fordelen ved kvalitative metodene er at de er relativt åpne når det gjelder tilgang på data. I forkant av at undersøkelsen gjennomføres, styrer forskeren i mindre grad hvilken informasjon som skal samles inn. Selv om vi må strukturere så gjør vi dette i større grad etterpå, ikke før datainnsamlingen. De kvalitative tilnærmingene legger vekt på at vi bør starte med det spesielle. Deretter skal vi bevege oss mot det mer generelle. Samfunnsvitenskapelig forskning vil alltid ha som et mål å uttale seg om noe generelt, sel om det er ulike oppfatninger om hva generalisering er, og hvor mulig det er å generalisere.

Overførbarhet som er ordet som ofte benyttes i kvalitative tilnærminger, vil nødvendigvis bety en abstrahering. Det forstås at de små, unike detaljene, det som bare er relevant for en eller noen få, må forsvinne. Styrken med en metode og en analyse som beveger seg «nedenfra- og –opp», er at man hele tiden har muligheten til å kontrollere hvorvidt man beveger seg utenfor det dataene egentlig inneholder (Jacobsen, 2015).

5.2 Innsamling av data

Datainnsamlingen omsetter utvalgt informasjon om problemstillingen til observasjoner og tekster. Relevante og rike data er en forutsetning for utvikling av ny kunnskap, og som forsker skal du også identifisere din påvirkning og drøfte betydningen av denne (Malterud , 2018).

5.3 Bruk av sekundærdata

Kvalitative forskningsmetoder kan også være egnet til å utdype spørsmål i etterkant av en kvantitativ studie der kunnskapsfeltet er uklart og det er behov for ytterligere utdyping (Malterud, 2018).

I oppgaven benytter vi også sekundærdata, det vil si allerede innsamlede data (Jacobsen, 2018).

Nærmere bestemt betyr dette at vi har benyttet en kultur kartleggingsundersøkelse som ble gjort av PwC.

Dette er kvalitative sekundærdata som består av tekster og fortolkninger av den kvantitative undersøkelsen PwC gjorde for å ta «organisasjonskulturpuls» på ABUP. Denne undersøkelsen avdekket også betydelige variasjoner mht hva som preget kulturen(kulturprofilen) ved ulike avdelinger og enheter i helseforetaket.

5.4 Individuelle kvalitative intervjuer

For å få bedre innsikt i hvordan medarbeidere og ledere i vår avdeling forstår organisasjonskultur og betydningen av verdibasert ledelse velger vi å gjennomføre kvalitative intervjuer. Det kvalitative intervjuet som datainnsamlingsmetode kjennetegnes av at intervjuet bærer preg av en samtale, det legges få begrensninger i hva respondenten kan si og brukes når relativt få respondenter skal undersøkes (Jacobsen, 2018).

Bakgrunnen for dette valget er at vi har behov for å gå i dybden på den informasjon vi allerede har. Vi ønsker å utdype enkelte tema og få avklart den enkeltes forståelse av begreper og prosesser.

Det gode kvalitative intervjuet skal gi rom for flertydighet, og intervjueren skal være lydhør for forandring, historier som forteller om prosesser og utvikling, og perspektiver som endrer seg som følge av samtalen (Malterud, 2018).

På forhånd utarbeides en intervjuguide som skal minne oss om temaer vi ønsker å snakke om. Den skal ikke være detaljert men heller fungere som en huskeliste (Malterud, 2018).

5.5 Fokusgruppeintervju

Vi kan også innhente kvalitative data fra gruppesamtaler. Fokusgrupper er en måte å gjøre dette på. I disse gruppene utnytter vi merverdien av samhandlingene mellom deltakerne, og vi får på denne måten en bedre innsikt. Gruppene settes sammen så homogent som mulig for å gjøre det lettere å vektlegge felles erfaringer og for å unngå konkurranse eller store motsetninger i gruppen. Fokusgruppen ledes av en moderator, og denne vil ha en mer styrende rolle enn individuelle intervjuer (Malterud, 2018).

5.6 Utvalgskriterier for respondenter til individuelle intervjuer.

Vi ønsker i denne undersøkelsen å intervjuere medarbeidere som har svart på kulturkartleggingen, og vi ønsker en bredde med tanke på geografi og tilhørighet til enhet innenfor avdelingen. Det vil også være nyttig å ha respondenter med ulike yrkesbakgrunn.

Utvalget vil med bakgrunn i dette være formålsstyrt. Vi velger respondenter som vi tror kan belyse problemstillingen på en god måte (Jacobsen, 2018).

Utvalget skal settes sammen slik at det inneholder tilstrekkelig rike og varierte data til at problemstillingen kan belyses fra ulike sider. Et representativt og tilfeldighetsbasert utvalg kan faktisk true gyldigheten i et kvalitativt studie (Malterud, 2018).

Jo flere enheter vi undersøker, desto større er sannsynligheten for at vi kan generalisere funn (Jacobsen, 2018).

5.7 Utvalgskriterier for respondenter til fokusgruppeintervju.

Resultatene fra et slikt intervju vil i stor grad henge sammen med hvem som deltar i gruppen. De som skal være sammen i en gruppe må ha et minstemål av felles opplevelser. Dette kalles kontrollegenskaper og viser til de egenskapene som er felles for deltagerne i en gruppe (Jacobsen, 2018).

Man kan også velge å ta inn personer som er helt forskjellige fra de andre, og på denne måten innføre såkalte bruddegenskaper. Sammensetningen av en gruppe kan på denne måten beskrives fra å være helt homogen til å være heterogen der alle personene har ulik bakgrunn.

Vi har i vårt arbeid valgt ut respondenter til fokusgruppeintervju fra vår egen ledergruppe. Det vil si at gruppen er homogen med tanke på at de arbeider i samme avdeling, har samme tittel, lik funksjonsbeskrivelse og erfaring fra arbeid med barn og unges psykiske helse.

Medlemmene i gruppen vil ha et felles erfaringsgrunnlag og kjenner hverandre fra før, dette vil skape trygghet i gruppen (Jacobsen, 2018).

5.8 Å forske på egen arbeidsplass

For oss har det vært viktig å gjøre dette arbeidet knyttet til egen organisasjon. Resultatene vil på den måten være relevant i vårt videre kliniske arbeid, og det har også vært et ønske fra vår avdelingsledelse at vi velger tema og problemstilling som kan gi nyttig informasjon til ledelsen og medarbeidere på eget arbeidssted.

Det vil være både fordeler og ulemper knyttet til å studere sin egen organisasjon, og fordelene vil i første rekke være den kjennskapen og nærheten man har til både personer, struktur, historie og rammebetingelser. Dette gjør at vi lettere kan få tilgang til informasjon og vurdere kvaliteten på det vi får.

Ulempene vil være at det kan bli vanskelig å ha den nødvendige kritiske avstanden, man blir lett forutinntatt og i verste fall partisk. Det kan også være ting man rett og slett ikke ser, på grunn av de såkalte «skylappene» man kan få etter mange år i samme organisasjon (Malterud, 2018).

Malterud (2018) beskriver også hvordan den menneskelige faktor har stor betydning i datainnsamling og også senere i prosjektet når innsikten skal deles med andre. Dette underbygger viktigheten av å være klar over egen rolle dersom man forsker i egen organisasjon og finner respondenter blant kollegaer.

Oppsummert kan vi si at det er hensiktsmessig å forske på egen organisasjon så lenge man er klar over og tar hensyn til de utfordringer som kan være knyttet til dette. Kvalitative studier forutsetter gjensidig tillit, og du har som forsker en etisk forpliktelse overfor dine respondenter (Malterud, 2018).

5.9 Validitet og reliabilitet

Det er viktig å forholde seg kritisk til de dataene vi har samlet inn. Dette gjør vi ved å drøfte validitet og reliabilitet. Validering innebærer at vi stiller spørsmål ved hvorvidt det er samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av virkeligheten. Validering handler både om intern gyldighet og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2018).

Intern validitet (gyldighet) omhandler tre hovedområder

1. Gir informantene en sann representasjon av virkeligheten? Har vi fått tak i riktige informanter? Gir informantene riktig informasjon? Når i undersøkelsen ble data samlet inn og hvordan kommer informasjonen frem?
2. Gir forskeren en sann redegjørelse for sine data?
En vanlig måte å validere funn på er å gi informantene en mulighet til å gi tilbakemelding på resultatene i undersøkelsen. Hvis de kjenner seg igjen i beskrivelsen til forskeren, vil det tyde på høy grad av intern validitet.
Validering gjennom kritisk drøfting av kategorier og hendelser.
Validering gjennom kritiske drøfting av sammenhenger.
3. Gjenspeiler resultatene virkeligheten?
Målet her er i stor grad å finne ut om funnene representere en virkelighet utenfor både forskeren og de som er undersøkt. Måten dette kan undersøkes på er om resultatene en har kommet frem til stemmer overens med annen forskning.

Ekstern validitet (gyldighet)

Denne validiteten omhandler i hvilken grad funnene kan generaliseres til andre enn dem man faktisk har undersøkt. I en kvalitativ undersøkelse er det vanskelig å generalisere på denne måten, da det ofte er få enheter som undersøkes. Måten enhetene er valgt ut på vil også gjøre det utfordrende å trekke konklusjoner utover de som er direkte involvert i undersøkelsen (Jacobsen, 2018).

Reliabilitet (pålitelighet)

Kan vi stole på de dataene som vi har samlet inn? Dette omhandler forskeren i seg selv og kontekst som kan påvirker resultat. Unøyaktig registrering av data og unøyaktig analyse av data vil også kunne påvirke reliabilitet (Jacobsen,2018).

5.10 Gjennomføring av individuelle kvalitative intervjuer

Disse intervjuene ble gjennomført som planlagt, der noen var digitale og andre var fysiske. De fysiske ble gjennomført på medarbeiderens arbeidssted. Intervjuet ble tatt opp på bånd.

5.11 Gjennomføring av fokusgruppeintervju

Fokusgruppeintervjuet ble gjennomført som planlagt i juni måned, men ble gjennomført digitalt på grunn av restriksjoner knyttet til covid. Det var noe frafall i gruppen, men vi vurderer det likevel slik at det var et representativt utvalg av ledergruppen. Dette begrunner vi med at det var tilstede representanter fra alle tre lokasjoner, Arendal, Kristiansand og Lister. Lederne representerer også både poliklinikker og familieenheter. Avdelingsledelsen ved avdelingssjef var også til stede i intervjuet.

5.12 Analyse av innhentet datamateriale

Vi velger her å ta utgangspunkt i Jacobsen (2018) sin bok «hvordan gjennomføre undersøkelser» og hans beskrivelser av hvordan kvalitative data kan analyseres. Han beskriver fire forhold som vil være sentrale i denne sammenhengen:

- Dokumentasjon der det materialet som er kommet inn via intervjuer beskrives.
- Utforske innholdet i dataene.
- Systematisere og kategorisere.
- Sammenbinding der man trekker opp forbindelser og sammenhenger mellom ulike kategorier.

I denne oppgaven skal vi konsentrere oss om en tilnærming til analyse som kalles innholdsanalyse. Dette innebærer at informasjonen fra intervjuene kan reduseres til mer overordnede kategorier. Utgangspunktet blir da noen få tema, det er tema som er gjennomgående for undersøkelse som videre er bestemt av problemstillingen. Temaet kan vi

finne ved å lese intervjuene samlet og så stille spørsmålet om hva handlet dette om?
Kategorisering innebærer at vi bryter opp temaet i mindre enheter samt at vi samler ulike deler av data i disse enhetene.

Det skilles ofte mellom to former for kategorisering. Den første tar utgangspunkt i data som ligner på hverandre og samler det i en gruppe som vi kaller en kategori. Dette kalles ofte for åpen koding eller første-syklus koding. Dette gjør oss i stand til i den senere analysen å forholde oss til et fåtall kategorier heller enn til den totale datamassen. Dette er den type kategorisering vi har valgt å bruke i vår oppgave.

Den andre formen ved kategoriseringen er å lage kategorier som ikke finnes direkte i dataene, men som er kategorier som vi etablerer etter at den første analysen er gjennomført. Dette kalles ofte aksial koding eller andre-syklus koding.

Det blir i litteraturen understreket flere ganger at den kvalitative tilnærmingen til datainnsamling kjennetegnes av åpenhet. Det vil si at det i liten grad er forskerne som på forhånd danner kategorier som data så skal passe inn i. Det sentrale er at enhver kategorisering starter med det grunnleggende kravet om at kategoriene skal være fundert i data.

Når vi har brukt en intervjuguide, vil vi allerede i forkant ha dannet noen kategorier. De spørsmålene vi har stilt er rettet inn mot spesifikke temaer. Vi må videre definere klarere hva de enkelte kategoriene innebærer. Denne konkretiseringen kan foregå hierarkisk. Vi deler generelle kategorier opp i stadig mer detaljerte underkategorier. Deretter går vi videre til å definere innholdet i de enkelte underkategoriene

Kvalitativ analyse kan betegnes som en «nedenfra-og-opp»-prosess. Vi begynner med de relativt uoversiktlige opplysningene som vi finner i vår rådata, deretter går vi gjennom en prosess fra det uoversiktlige til å danne oss en stadig mer stilisert oversikt over hva vi egentlig har funnet. Det vi bør sitte igjen med er det vi mener er de viktigste funnene i undersøkelsen vår (Jacobsen, 2018).

6.0 Presentasjon av funn

I denne delen av oppgaven vil vi presentere funnene fra verdikartleggingen, og funnene fra intervjuene. Resultatene fra verdikartleggingen presenteres i diagrammer og oppsummeringer fra workshops. Resultatene fra intervjuene er kategorisert for å gi bedre oversikt.

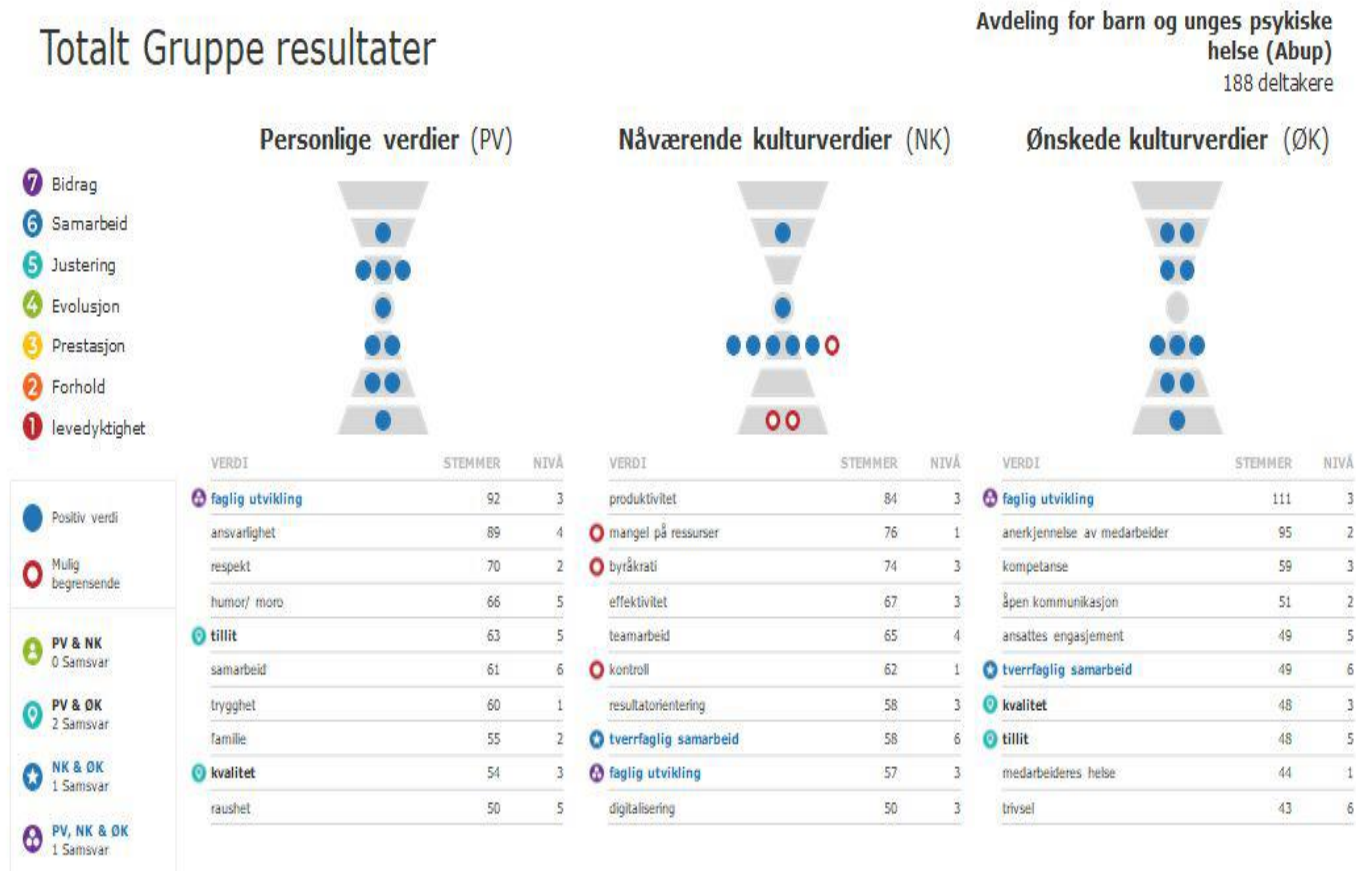
6.1 Resultater fra verdikartleggingen i ABUP

Det er 188 medarbeidere som svarte på undersøkelsen til PwC i ABUP. Undersøkelsen hadde til hensikt å gi et bilde av organisasjonens opplevde, erfarte og ønskede kultur. Både medarbeidere, ledere og stab var respondenter i den nettbaserte surveyen til PwC.

Det er et innleid selskap(PwC) som organiserte og var ansvarlige for spørreundersøkelsen, og den viktigste oppgaven til ledere var å informere og motivere for deltagelse.

Hver medarbeider fikk tilsendt en link til skjema der kartleggingen av verdier skulle gjennomføres, og hver enkelt skulle velge ut de ti viktigste verdiene i hver kategori: Personlige verdier, nåværende verdier i egen organisasjonskultur og ønskede verdier i egen organisasjonskultur. Dette utgjør til sammen en personlig verdivurdering og det kan kjøres ut rapporter på både individ og gruppenivå. Verdiene fordeles på 7 nivåer, der de nederste nivåene representerer grunnleggende behov.

Resultatene fra ABUP fremstilles på følgende måte:



Tabell 1- Resultater fra kulturkartlegging i ABUP

6.1.1 Personlige verdier:

Av de 188 deltakerne er det henholdsvis 92 personer som har oppgitt faglig utvikling som sin viktigste personlige verdi, 89 personer har valgt ansvarlighet og 70 personer har valgt respekt. Dette samsvarer godt med det vi vet om ekspertorganisasjoner med høye krav til kompetanse og stadig utvikling av denne. Faglig utvikling er en verdi som ligger på nivå 3, som er knyttet til prestasjon og mestring. Medarbeiderne i denne organisasjonene tar stort ansvar for arbeidet de skal utøve og for hvordan de møter barn, unge og deres familier. Å vise respekt for andre i en utfordrende situasjon er en grunnleggende del av opplæring og utdanning innen alle helse- og sosialfaglige yrker, så det er heller ikke overraskende at denne verdien kommer høyt opp.

De personlige verdiene til medarbeiderne vil i stor grad prege en organisasjonskultur, da hver enkelt vil ta med seg verdigrunnet inn i en gruppe.

6.1.2 Nåværende kulturverdier(NK)

Nåværende kulturverdier er i stor grad samlet på nivå 3, prestasjon. Tallene i parentes viser antall respondenter som har valgt å prioritere den aktuelle verdien. De verdiene som rangeres høyest er produktivitet (84), mangel på ressurser (76), byråkrati (74) og effektivitet (67). Kontroll og resultatorientering er også representert, og samlet sett gir dette oss et bilde av en kultur preget av elementer

Dette er verdier som medarbeiderne mener at er fremtredende i dagens organisasjonskultur og som preges av målstyring og elementer fra tenkningen vi kjenner igjen bla fra New public management-trenden.

6.1.3 Ønskede kulturverdier(ØK)

Her skiller igjen faglig utvikling seg ut da 111 rangerte dette høyt. Andre viktige ønskede kulturverdier er annerkjennelse av medarbeider(95),kompetanse(59),åpen kommunikasjon(51) og ansattes engasjement(49).

Disse verdiene står til dels i stor kontrast til hvordan dagens organisasjonskultur fremstår, og vi kan tolke det som et tegn på både ønske og behov for endring.

Vi kan også lese ut fra dette plottet i hvilken rad det fremkommer samsvar mellom verdier. Det er ingen samsvarende verdier mellom personlige verdier og nåværende kultur, to samsvarende verdier mellom personlige verdier og ønsket kultur (kvalitet og tillit), en samsvarende verdi mellom nåværende kulturverdier og ønsket kulturverdier(tverrfaglig samarbeid). Det er en verdi som fremkommer på alle tre søylene, det er faglig utvikling.

6.2 Hovedmomenter fra workshops i ABUP

Disse samlingene er gjennomført av PwC, og har bestått av egne grupper med medarbeidere og ledere. Resultatene er fremstilt i skriftlige rapporter med følgende beskrivelser:

Styrker knyttet til resultatene som blir presentert:

Medarbeidere formidler gjenkjennelse og felles forståelse av hvor vi står og hvor vi vil.

Medarbeidere kjenner seg igjen i de resultatene som fremkommer, og det er en enighet om at det er behov for endringer i organisasjonen

De personlige verdiene som presenteres vitner om positive ansatte som ønsker positiv endring. Det fremkommer at verdier som er viktige for mange er ansvarlighet, respekt og humor. Dette er verdier som gir godt grunnlag for videre endringsarbeid i organisasjonen.

Faglig utvikling står sterkt og det er ønske om kompetanseheving og utvikling.

Tillit står sterkt i både personlige og ønskede verdier, dette er verdier som danner grunnlaget blant annet i Maslows behovspyramide.

Teamarbeid og tverrfaglig arbeid er viktig for medarbeiderne. Her det stort samsvar mellom alle tre områdene, både personlige, nåværende og ønskede verdier.

Det fremkommer usikkerhet i gruppen på om produktivitet og effektivitet er positive verdier eller om de er begrensende og skaper energilekkasje. Dette vil vi se nærmere på i oppgavens drøftingsdel.

Utfordringer knyttet til resultatene som blir presentert: Manglende samsvar mellom personlige verdier og dagens kultur kan svekke motivasjon hos de ansatte

Det er høy energilekkasje knyttet til press om leveranse og produktivitet, det er flere medarbeidere som kjenner seg igjen i dette.

Det er konflikt mellom rammebetingelser, forventninger om produktivitet på den ene siden og det å kunne levere kvalitative gode tjenester på den andre siden.

Det formidles stadig mer fokus på produktivitet og kontroll. Dette beskrives blant annet som en følge av pakkeforløp, telling, måling og resultatorientering. Resultatet av dette kan bli mindre tid til direkte pasientrettet arbeid, og det fremmer ikke nødvendigvis god psykisk helse hos pasienten.

Kommunikasjon og ledelse: Her fremkommer det behov for mer dialog mellom nivåene, informasjon kommer ikke frem og konflikter løses ikke. Organisasjonen oppleves byråkratisk og topp-tung, det er lang tjenestevei og ting tar tid. Det formidles også at det er utfordrende å

påvirke oppover i organisasjonen. Medarbeiderne framhever behov for å bygge solid grunnmur og trygghet.

6.3 Presentasjon av data fra individuelle intervjuer og fokusgruppeintervju:

Med bakgrunn i modellen for innholdsanalyse har vi valgt å kategorisere data i tre hovedgrupper: Organisasjonskultur, verdibasert ledelse og kulturkartlegging. Disse hovedtemaene vil belyse problemstillingen og gi oss ulike vinklinger på denne.

Alle informantene har uttalt seg om disse temaene i større eller mindre grad. Vi har trukket ut informasjon i form av sitater som vi presenterer videre i denne delen av oppgaven.

6.3.1 Organisasjonskultur

En måte å forstå organisasjonskultur på er oppmerksomhet knyttet til normer, verdier og relasjoner mellom mennesker samt hvordan atferd og gjenstander fortolkes. Om vi skal forstå kulturen må vi finne ut hva organisasjonsmedlemmene legger i den (Strand, 2007).

I våre intervjuer tok vi utgangspunkt i hva den enkelte legger i begrepet organisasjonskultur og hvordan de opplever organisasjonskulturen i egen enhet. De underliggende sitatene her er hentet fra de individuelle intervjuene eller fra fokusgruppe intervjuene.

En av informantene beskriver organisasjonskulturen på denne måten: *«Det handler mye om hva slags kultur man har i organisasjonen, organisasjonskulturen har noe å si for trivsel og hva man kan utrette i arbeidet sitt».*

«Jeg synes det er en fin organisasjonskultur, det er også slik at ingen må prøve å være bedre enn andre. Vi har flat struktur, der alle kan bidra uavhengig av hvilken utdanning man har».

«Vi prøver å ha fokus på det faglige, fortelle solskinnshistorier, det terapeutiske og det faglige gir oss mye. Det er viktig med gode tilbakemeldinger, å holde fast ved det som gjør at folk har lyst til å gå på jobb. Så må vi tone ned det som handler om pakkeforløp og frister, vi klarer det ikke med de ressursene som vi har nå»

En annen informant legger vekt på fleksibilitet som en viktig verdi, slik vedkommende oppfatter organisasjonskulturen: *«Det handler om hvordan organisasjonen er bygd opp på ulike nivå, knyttet til hvordan vi oppfatter og utfører jobben vår. Det handler om regler, verdiene som ligger i bunnen, og at vi finner organisasjonskulturen på ulike nivå»*

Utsagnet fra denne informanten kan fortolkes i lys av at organisasjonskulturen kan bestå av ulike nivåer og at alt henger sammen. Informanten forteller videre: *«Det er forskjell på organisasjonskulturen mellom de ulike enhetene, og det er preget av hvordan lederen fremstår»*

«Jeg tror at det er viktig med det rommet vi har for fleksibilitet, og det at vi har tillit fra leder. Det er viktig å lage rom for felles morgenmøter, har mulighet for å møtes, drøfte, viktige og mindre viktige ting. Det er viktig for den kulturen vi har fått hos oss. Det har vært veldig bra. Det binder oss sammen»

Dette blir også ytterligere bekreftet fra informant: *«Vi har morgenkaffe, lunsj sammen, vinlotteri, egen Messenger gruppe der vi til og med i helgene har lyst til å fortelle hverandre ting, vise hva vi opplever. Dette skaper et samhold, helt definitivt. Vi har mye humor, vi ler sammen, galgenhumor på systemet og hva som forventes av oss».*

En informant legger spesielt vekt på hvem som har ansvar for utviklingen av organisasjonskulturen og plasser dette i stor grad hos ledelsen: *«Jeg tenker at alle har et ansvar, men det er først og fremst ledelsen som har et ansvar for å skape kultur. De setter standarden».*

«Det er ledelsen som avgjør og bestemmer kultur».

«Jeg forsøker å gjøre så godt jeg kan, med å si ikke stress med det, stopp der. Men hva hjelper det når det kommer hele tiden nye saker og det er veldig lite støtte på den emosjonelle og relasjonelle siden for de som er ansatt i ABUP».

En informant er mer opptatt av hvordan strukturen kan påvirke organisasjonskultur og samarbeidet med kollegaer: *«Organisasjonskultur handler om hvor fokus er, det er strukturelt, og handler om arbeidskulturen med kollegaer som man jobber med».*

Informantene var alle opptatt av betydningen av organisasjonskultur for arbeidshverdagen og trivsel. Ord som gikk igjen var: tillitt, trygghet, kontroll, struktur, samhold og trivsel. Det fremkommer ulike vinklinger på ansvaret for en god organisasjonskultur om denne blir tillagt leder eller den enkelte medarbeider.

I fokusgruppe-intervjuet beskrives organisasjonskultur slik: *«organisasjonskultur brukes mer og mer og i alle sammenhenger, det er et populært ord. Vi kan tenke at det er veldig vanskelig, og så kan vi tenke at det er veldig enkelt-det er sånn som vi gjør det her hos oss. Kulturen kan bli veldig forskjellig, fordi om man har samme leder. Selv om man blir introdusert for det samme verdi grunnlaget, blir kulturen også forskjellig».*

«Kultur er jo sånt et massivt begrep, men det handler vel litt om hvordan man er formelt og uformelt samlet sett. Du kan ha instrumentelle verdier, men du kan også ha verdier som er mer privat».

«Vi i vår enhet har nok en god kultur, vi er nok de som sliter minst».

«Folk kan tåle ganske mye press hvis de er i en setting der de brenner for noe eller at de får gjør noe faglig som de føler seg kompetente på».

6.3.2 Verdibasert ledelse:

Verdibasert ledelse trekkes stadig oftere fram for å markere at verdier er viktige i offentlige organisasjoner. Verdier har alltid vært viktige i offentlig sektor, men har kommet litt i bakgrunnen de siste årene med økende fokus på styring og kontroll.

For å få bedre innsikt og forståelse av opplevd verdibasert ledelse har vi stilt spørsmål knyttet til hvilke verdier som er viktige for den enkelte at leder innehar. Vi har også tematisert om noen verdier burde vært mer fremtredende og spurt om sammenhenger mellom verdibasert ledelse og organisasjonskulturen.

En informant beskriver det slik: *«trygghet og tillit er viktige verdier, å bli sett og anerkjent. Jeg føler at jeg har dette hos min nærmeste leder. Verdier skinner igjennom, dersom man ikke klarer å leve etter de verdiene man har så påvirker det organisasjonskulturen. Man må være*

ekte og tro mot sine verdier. Når man har verdier og utøver de, er man en viktig rollemodell, som leder så skaper man baseline for hvordan man skal ha det».

«Det er viktig med relasjonsledelse, å ha god relasjon til alle ansatte».

En informant er også opptatt av tillit og sier også noe om verdier knyttet til de vi skal hjelpe: *«Vår leder er opptatt av at vi er tilstede for å hjelpe de som kommer til oss og deres familier. Vi opplever mye tillit til at vi kan jobbe lengre i saker, min opplevelse er at andre har større fokus på å avslutte. Dette handler om verdier og holdninger til de vi skal hjelpe. Frihet og fleksibilitet er viktig».*

Vedkommende knytter også verdibasert ledelse tydelig opp mot samarbeid med andre enheter og hun understreker at det er nødvendig å være tydelig på verdier for å få til godt samarbeid.

En informant formidler at det er viktig med noen grunnleggende verdier ved en leder: *«Jeg setter pris på en leder som er trygg og stødig, som er lyttende og veldig tydelig. En åpen dørkultur, med en leder som jeg kan oppsøke og ikke være redd for å tilnærme meg. Jeg synes det er godt med en leder som snakker i vi-form»*

«Jeg synes også det er viktig med intern kompetanseheving, det at vi jobber tverrfaglig og at vi ikke har en hieratisk kultur».

På spørsmål om noen verdier kunne være mer fremtredende hos leder, svarte en informant: *«Det jeg kunne tenkt meg i enda større grad er tydelighet, jeg har nok opplevde at det kan være noe uklart».*

En annen informant er også opptatt av leders verdier: *«Du må kjenne de du skal lede, du må vite hvor du skal og hvordan du vil gå dit».*

Informanten er imidlertid også svært opptatt av hvordan medarbeideren i organisasjonen kan bli møt med kontroll: *«Når svaret blir struktur og kontroll, da tenker jeg at du har ikke peiling, eller at det er hjelpeløshet. Når man ikke vet hva man skal gjøre, og tyr til struktur».*

Flere av informantene bruker de samme beskrivelsene av hva som er viktig når det gjelder verdibasert ledelse og sammenhenger mellom ledelse og organisasjonskultur. Begrepene som

går igjen er; trygghet, tillitt, relasjon, fleksibilitet, tydelighet og tilgjengelighet. Det fremkommer også hvordan begrensede verdier knyttet til kontroll, struktur og hierarki påvirker leder-stilen i avdelingen.

Under fokusgruppe intervjuet kommer det frem at begrepet verdibasert ledelse oppleves som viktig men utydelig: *«jeg tenker at verdibasert ledelse er et veldig stort ord, du kan jo legge alt mulig i det»*

Her fremkommer blant annet følgende: *«verdibasert ledelse rommer jo alt, jeg synes det er interessant og kartlegge hva som er nå. Jeg tenker språket er en viktig del av dette».*

En annen informant uttrykker det på denne måten: *«jeg tror at det at vi ikke har brukt nok tid på det i ledergruppen, jeg tror jeg hadde trengt å bruke litt tid sammen med noen andre».*

«Jeg tror vi skal lete lenge etter å finne en som ikke sier at de setter verdibasert ledelse høyt, jeg tror vi må på utsiden av Norges grenser. Verdibasert ledelse går jo på fellesverdier, ikke på mine verdier».

«Det handler om hvordan vi klarer å skape et godt felles engasjement rundt det vi er nødt til å gjøre som for eksempel pakkeforløp som virkelig er verdibasert-pasienten i sentrum».

«Jeg tror det viktigste er å ha tillitt, at du har tillitt som leder».

Disse sitatene understreker at begrepet verdibasert ledelse kan ha et uklart innhold og gir rom for individuelle tolkinger. Ledergruppen fremstår likevel som opptatt av verdibasert ledelse og ser på det som et verktøy til å skape en mer nyansert bilde på hvordan organisasjonen skal ledes, organiseres og styres i framtiden. Verdier som trekkes frem som viktige er; trygghet, tillit, åpenhet og fellesforståelse.

6.3.4 Kulturkartlegging:

Det var tre av fire informanter som hadde deltatt i kulturkartleggingen i avdelingen. En av disse deltok i workshop i forbindelse med kulturkartleggingen. Av informantene som deltok i fokusintervjuet hadde alle deltatt i kulturkartleggingen og to stykker deltok i workshop.

Vi valgte å ha et mindre fokus på kulturkartleggingen i intervjuene, da vi allerede hadde et stort datagrunnlag i sekundærdataene fra PwC.

En informant formidlet at *«den kulturkartleggingen synes jeg viser et bilde som jeg kjenner meg igjen i. De verdiene er gjeldende nå i kulturen. Jeg tror det trengs mye informasjon i alle ledd om at folk gjør en god jobb. Folk ønsker å bli sett».*

Denne kommentaren rettet seg mot resultatene fra kulturkartleggingen som avdekker såkalt høy energi-lekkasje, det vil si en konflikt mellom forventninger om økt produktivitet på den ene siden og samtidig kunne levere tjenester av god kvalitet på den andre siden.

«det som motiverer oss forskere og klinikere er å gjøre en faglig god jobb. Og hvis man da bruker mye tid på andre ting, administrative ting, blir det lite fokus på det vi reelt sett gjør».

En informant formidlet at resultatene fra kulturkartleggingen gav et inntrykk av nåværende kultur:

«Det kom jo frem i kulturkartleggingen mangel på tillitt, det er viktige ting som treffer kjempe godt. Jeg opplever at det er mangel på tillitt og derfor må du ha masse struktur og kontroll, svaret er kontroll».

En annen informant understreket at *«I kulturkartleggingen kom det frem nåværende verdier i organisasjonen som kontroll, hierarki og det å ikke bli sett».*

Oppsummert understreker disse sitatene resultatene fra verdikartleggingen på en god måte. Det viser en tydelig bekymring knyttet til nåværende verdier som byråkrati, kontroll og effektivitet.

7.0 Drøfting

I denne delen av oppgaven vil vi drøfte de presenterte dataene og se de i lys av teorien vi har beskrevet. Vi vil innledningsvis ha med en drøfting av metode hvor vi ser på hvilke konsekvenser ulike metodiske valg kan ha hatt for de resultatene vi har kommet frem til.

7.1 Drøfting av metode

Vi ser at vi som forskere kan være preget av våre hypoteser. Hypotesene våre hadde utgangspunkt i resultatene fra kulturkartleggingen og dannet grunnlaget for valget av problemstilling. Vi var også som ledere påvirket av hvordan medarbeidere formidlet bekymring knyttet til et stadig økende fokus på produksjon og kontroll. Vi kan derfor ikke se bort ifra at de spørsmål som ble stilt kunne oppfattes som ledende.

Når det gjelder registrering av data vurderer vi at denne ble utført riktig. Intervjuene ble gjennomført av begge forfatterne og en av oss skrev ned notater. Under intervjuene ble det i tillegg benyttet taleopptak.

Siden forskningen er utført i egen organisasjon vil det alltid være mulighet for at relasjoner til kollegaer vil kunne påvirke resultatene. Vi har forsøkt å tilstrebe et representativt utvalg, både i forhold til kjønn, alder, profesjon og arbeidsted. Vi gav deltagerne/informantene på forhånd informasjon om prosjektet og at det var frivillig å delta. I tråd med forskningsetiske standarder (NSD) ble det lagt opp til at data så langt det var mulig ble anonymisert og transkriberte intervju ble makulert ved prosjektslutt.

Intern validitet

Vi oppfatter at resultatene vi har samlet i stor grad er valide. Vi har fått data fra flere uavhengige informanter som alle viser innsikt i temaet. Informantene oppleves ærlige og oppriktige. Informantene kom uoppfordret med innspill og innsikt rundt temaet, og det var mye engasjement knyttet til disse samtalene.

Vi som forskere har tilstrebet å være nøytrale under intervjuet. Vi har sjekket ut utydelige utsagn og på denne måten forsøkt å rette opp i eventuelle misforståelser med en gang.

Data som er innsamlet fra intervjuene gjenspeiler og underbygger resultatene fra kulturkartleggingen. Dette gir oss grunn til å tro at resultatene i stor grad representerer

virkeligheten i organisasjonen. Ut fra det vi ellers har kunnet erfare og observere i egen organisasjon gjennom en årrekke, mener vi at det også er grunn til å hevde at det er relativt stor grad av gjenkjennelse.

Ekstern validitet

I vår kvalitative forskning med et case (ABUP) har vi ikke tatt høyde for at funnene i vår undersøkelse kan generaliseres til andre kontekster og organisasjoner enn den vi faktisk har undersøkt. I denne undersøkelsen har vi tre typer data, det vil si individuelle intervjuer, fokusgruppe intervju og sekundærdata i form av en kulturkartlegging. Vi har gjennomført intervjuer ved tre forskjellige lokasjoner som har stor avstand geografisk.

7.2 Drøfting av funn

I denne delen av oppgaven vil vi drøfte de funnene vi har opp mot teori. Vi vil drøfte hvordan ABUP-ansatte opplever dagens organisasjonskultur. Videre vil vi se på hvordan, og i hvilken grad, ABUP-ansatte erfarer at det verdibaserte organisasjonskonseptet og satsning på verdibasert ledelse har bidratt til å påvirke organisasjonskulturen.

7.2.1 Hva ser vi preger dagens organisasjonskultur?

Det fremkommer i våre innhentede data at nåværende kultur bærer preg av kontroll, byråkrati og mangel på ressurser. En informant forteller at det er mye fokus på pakkeforløp og frister. En annen understreker at det er arbeidspresset som er vanskelig. Det er høy arbeidsbelastning og systemet er ikke rigget for de utfordringene vi får. Det er alt for mange henvisninger i forhold til hva den enkelte ansatte klarer å stå i, så man må i fra høyest hold gjøre noe, hvis ikke vil ikke folk jobbe her lenger. Det er man ikke tjent med.

Denne beskrivelsen av kontroll og krav til effektivitet i arbeidshverdagen kjenner vi igjen fra tenkningen innenfor New public management. Denne reformen hadde fokus på bruk av indirekte kontroll og det ble stilt tydelige krav til mål oppnåelse. De siste årene har helsevesenet i større grad blitt preget av denne tenkningen. Det er mange gode forsett med NPM, men mange kritiske røster har pekt på at denne reformen har fått som konsekvens en sterkere markedsorientering og at økonomifokuset har blitt for fremtredende. I det offentlige

skal man ivareta fellesskapets behov, skape et godt samfunn med inkludering og ivaretagelse av alle. I næringslivet, som denne tenkningen er hentet fra, er det helt legitimt å tjene penger. Innenfor det offentlige helsevesenet har derimot dette vært utradisjonelt. I 2019 ble ISF etablert i de regionale helseforetakene. Dette er en aktivitetsbasert finansieringsordning som i praksis innebærer at ulike typer av konsultasjoner genererer en bestemt økonomisk sats. Dette skapte mye uro, og vi kan anta at opplevelsen av kontroll og måling hos medarbeidere også er knyttet opp mot dette. I tillegg skaper det en kontroversiell diskusjon rundt hvor mye de ulike tiltakene er «verdt» og «hva som lønner seg». Mange frykter at pasientens beste forsvinner i dette landskapet.

Det har også vært tiltagende fokus på registrering og måling av kvalitetsindikatorer. Disse indikatorene er en av flere metoder som benyttes for å «*overvåke og dokumentere kvaliteten i helsetjenesten*» (Rygh LH, Saunes IS, 2008).

Innenfor psykisk helse og rus er det nå 36 ulike faktorer. Eksempler på disse kvalitetsindikatorene er epikrisetid (antall dager til utsendt epikrise), ventetid (fra mottatt henvisning til vurdering, og fra inntaksvurdering til oppstart) og forløpstider i pakkeforløp. Som vi ser ut fra beskrivelsen måler disse kvalitetsindikatorene grad av kvalitet utfra kvantitative data som for eksempel antall dager.

Debatten rundt NPM i helsevesenet bærer også ofte preg av at nettopp denne tenkemåten kan føre til at man fokuserer mindre på det faglige aspektet. Nedtoning av det faglige over tid kan føre til en reell fare for at tjenestetilbudet blir dårligere (Baldersheim og Rose, 2014).

De nåværende kulturverdiene som er knyttet til effektivitet og produktivitet kan også sees i sammenheng med at sykehuset er en ekspertorganisasjon med mange ulike profesjoner. De ulike medarbeiderne er spesialister innen egne fagfelt og dette innebærer at de etterstreber stor grad av autonomi. De ulike profesjonene stiller høye krav både til seg selv og andre. Mange vil oppleve at de står i en motsetningsfylt spenning mellom hensynet til økonomi og daglig drift på den ene siden og faglig forsvarlighet på den andre siden.

Effektivitet og produktivitet vil også kunne sees på som positive verdier i en organisasjon, kanskje spesielt innenfor helsevesenet. Som leder setter du pris på effektive medarbeidere som får oppgavene unnagjort. Mange vil også verdsette kollegaer som fremstår som effektive, strukturerte og med stor grad av gjennomføringskraft. Disse verdiene blir derfor primært sett på som utfordrende og negative dersom det blir et ensidig fokus på disse, og man ikke klarer å se de i sammenheng med andre verdier.

To av verdiene som fremheves i kulturkartleggingen, byråkrati og mangel på ressurser, er såkalte «mulig begrensende verdier.» Dette er kjennetegn med kulturen som kan føre til at medarbeidere bruker energien sin feil, og kan betraktes som svakheter eller utfordringer. Konsekvensen er med andre ord en energilekkasje. Disse verdiene kan også beskrive grad av frustrasjon i en gruppe og være i verste fall en indikasjon på frykt, for eksempel prestasjonsangst.

Spesialisthelsetjenesten er en ekspertorganisasjon, og kompetanse, erfaring og faglig utvikling står sterkt hos både medarbeidere og ledere. Opplevelsen av stor grad av byråkrati og en tung organisasjon vil skape større avstand og mye må «gå tjenestevei».

Sykehuset er en stor organisasjon som består av ledelse på mange nivåer. Mange vil si at hierarkiet og tjenesteveien kan være til hinder for gode prosesser, både fordi det tar lang tid og fordi økonomi og andre rammebetingelser ikke er forankret nedover i organisasjonen. Dette skaper avstand og i andre rekke mindre forståelse for hverandres oppgaver og utfordringer.

Mangel på ressurser fremkommer også som en utfordring, og dette kan handle om flere ting. Det er vanskelig å rekruttere fagfolk med kompetanse og erfaring fra spesialisthelsetjeneste, spesielt spesialister som overleger og psykologspesialister. I tillegg opprettes det ikke nye stillinger, og ressursene som er tilgjengelig står ikke i stil til økende arbeidsmengde.

Medarbeidere opplever at krav til produksjon øker, dette kan også skape profesjonsstrid og en større avstand mellom ledere og medarbeidere. Noen fagfolk vil oppleve at de utfører arbeid i strid med sine egne krav til kvalitet og faglige standarder, dette gir tap av energi og arbeidsglede.

I de individuelle intervjuene fremkom det til dels motstridende informasjon knyttet til grunnleggende trygghet. En informant beskrev at kulturen på teamet var veldig trygg og at det var stor åpenhet. De kunne fortelle hverandre om alt, det var åpenhet om hva som var vanskelig og hva som var bra. Alle var dedikert til jobben og de hadde et ønske om å hjelpe foreldre og barn.

En annen informant fortalte derimot at det var medarbeidere som ikke turte å si ting fordi det var utrygt og så kunne noen si at du må ha «mot til å si ifra».

Dette gir oss et bilde at det er varierende grad av trygghet og tillit innad i organisasjonen. Dette bekreftes også av en informant som sier at «*det er forskjell på organisasjonskulturen mellom de ulike enhetene, og det er preget av hvordan lederen fremstår*».

De grunnleggende antakelsene i modellen til Hofstede og Hatch (2001) handler om en rekke forhold som vi tar for gitt uten at vi tenker over dem, de vil være utfordrende å endre på. I våre sekundærdata fra kulturkartleggingen fremkomme det dette nettopp gjennom de personlige verdiene hos medarbeiderne; tillit, trygghet og ansvarlighet. I modellen er verdier basert på de grunnleggende antagelsene og beskriver hva som regnes som verdifullt på innsiden av organisasjonen. Utfra dette må vi ta høyde for at tillitt og trygghet tar lang tid å påvirke og endre, da det representerer noe grunnleggende i både enkeltmennesket og i en organisasjon.

For å utvikle trygghet beskriver flere informanter ulike former for ritualer. Disse handler ofte om samhandling og bekrefter noe som er viktig i organisasjonen. Flere av informantene var opptatt av dette og fortalte om felles morgen-møter med mulighet for å møtes og drøfte viktige og mindre viktige ting. *«Dette binder oss sammen som gruppe og på tvers av team»*. Andre eksempler på dette er felles lunsj og grupper på sosiale media. *«Dette skaper samhold, dette skaper humor, vi ler mye sammen og vi har galgen humor på systemet og hva som forventes av oss»*. En annen fortalte at de hadde en *«fagdag sammen med bare tull og tøys som var med på å bygge oss sammen og som var viktigere enn noe annet»*.

Humor er en personlig verdi som 66 av informantene i kartleggingsundersøkelsen har prioritert, og dette stemmer godt med det inntrykket vi fikk under intervjuene. Humor fremstår som en motvekt til høyt arbeidspress og krav, og skaper både motivasjon og trygghet i arbeidsmiljøet.

Det er flere av informantene som trekker frem samarbeid og faglig utvikling som viktige verdier. En informant forteller at det er stort fokus på faglig utvikling i form av kurs og videreutdanning. *«Vi har en leder som er opptatt av faglig utvikling og som vil dele kunnskap og har mye faglig kompetanse»*. En annen informant understreker viktigheten av at alle faglige meninger skal komme med. Målet er at alle skal føle at de har noe å bidra med og at kompetansen er verdsatt.

En informant understreker at språket er en viktig del av kulturen. *«Det er veldig viktig å ha et bevist forhold til hvordan språk vi har. Når det er mye endringer eller krise i en organisasjon så endrer jo språket seg også. Det er viktig å være bevist som leder hvilket språk skal jeg ta med meg videre. Skal jeg passe på at språket også ivaretar folk?»*

Språklig uttrykk i form av fagspråk kan også markere statusskille mellom de ulike profesjonene, og bli en del av de ulike profesjonskulturene eller subkulturene.

Helter er ofte idealer som de fleste opplever som attraktive, og som er viktige kulturbærere. I en ekspertorganisasjon vil det være naturlig at disse idealene ofte er knyttet opp mot fag og profesjon. Et eksempel på dette vil være knyttet til den spesialist-kompetansen en psykologspesialist eller overlege har i organisasjonen. Dersom dette blir utnyttet på en positiv måte vil slike nøkkelpersoner være viktige støttespillere for en leder, men det kan også være en kilde til profesjonskamp dersom det motsatte er tilfellet.

Selv om resultatene fra kartleggingen tegner et bilde av en kultur som er preget av kontroll og byråkrati, opplever vi det noe mer nyansert gjennom intervjuene. Både i de individuelle og fokusgruppeintervjuet var informantene opptatt av at det var mye positivt knyttet til organisasjonskulturen i ABUP i dag, men de bekreftet samtidig noen av de samme utfordringen som kommer frem i kartleggingen. Vi antar også at medarbeiderens personlige verdier vil være med å påvirke organisasjonskulturen. Faglig utvikling, ansvarlighet og respekt er verdier som vitner om ansvarsfulle medarbeidere som ønsker å utgjøre en forskjell.

Vi har også stilt oss spørsmålet om hvordan organisasjonskulturen påvirkes av det verdibaserte konseptet og verdibasert ledelse.

I kartleggingen fremkommer det et tydelig ønske om endring i organisasjonen. De ønskede kulturverdiene fremstår som faglig utvikling, kompetanse, anerkjennelse, åpen kommunikasjon, tillitt og engasjement. Til sammen må vi anta at disse verdiene utgjør den organisasjonskulturen som medarbeiderne ønsker. Schein (1985) beskriver det som en forutsetning for et vellykket forandringstiltak at de som er med på iverksettelsen av forandringen har felles antagelser om hva forandringen er. Denne informasjonen om ønsket kultur gir oss derfor et godt utgangspunkt for endring.

Det har fremkommet at organisasjonskulturen oppleves ulikt i organisasjonen og at den også kan være forskjellig mellom enhetene. På tross av dette ser vi at det er mange likhetstrekk i ønskede kulturverdier og at disse ofte er forbundet med verdier som trygghet, tillit og anerkjennelse. Samtidig ser vi at nåværende verdier som fremkommer i kulturkartleggingen er preget av produktivitet, mangel på ressurser, byråkrati og effektivitet. Hovedvekten av disse verdien finner vi på nivå tre i Barrett modellen, dette nivået knyttes opp mot prestasjon.

Kulturkartleggingen viser et tydelig ønske om endring der faglig utvikling, anerkjennelse, kompetanse og åpen kommunikasjon er sentrale verdier. Hovedvekten av disse verdiene finner vi på de nivåene i Barrettts modell som representerer relasjon og prestasjon.

En endring i organisasjonskultur innebærer endringer i verdier. Det fremkommer at en stor del av informantene gir uttrykk for at verdibasert ledelse vil være et viktig lederverktøy både for å beholde og videreutvikle organisasjonskulturen.

Alle informantene uttrykker at de har ledere som praktiserer verdibaserte ledelse i større eller mindre grad. Informantene beskriver sine ledere som personer som gir trygghet og tillit og som oppleves ekte og tro mot sine egne verdier. På den andre siden beskrives det også at noen medarbeidere opplever å bli møtt med kontroll og struktur i situasjoner som er preget av usikkerhet og utydelighet.

Som leder i offentlig sektor vil man alltid ha stort ansvar knyttet til måloppnåelse og effektivitet. Men det å praktisere verdibasert ledelse handler mye om språket man bruker, og hvordan dette blir formidlet til medarbeiderne. Ved å ha en åpen kommunikasjon, grunnleggende tillit og god relasjon kan dette virke dempende på opplevelsen av arbeidspress. På denne måten preges organisasjonskulturen av en lederstil som er verdibasert.

Flere informanter beskrev hvordan ledere er viktige som rollemodeller. *«Tenker at alle har et ansvar, men først og fremst ledelsen som har et ansvar for å skape kultur, de setter standarden».*

Vi får et bilde av at informantene opplever i større grad verdibasert ledelse hos nærmeste leder enn ledere på høyere nivå i organisasjonen. Et eksempel på dette fra en informant var: *«Jeg ser for meg et massivt trøkk ovenfra på det strukturelle, alt fra departement og stab til leder team og så ser jeg for meg at min enhetsleder står og tar imot et enormt trykk og hun blir en avdemper og så skal jeg være siste avdemper. Det er veldig trist for vi blir stående mye alene».*

Dette sitatet beskriver også hvordan utfordringer kan handler om byråkrati. Det beskrives en topp tung organisasjon, med mange hierarkiske nivå, der det oppleves utfordrende å påvirke oppover i organisasjonen.

Fokusgruppe intervjuet avdekket at begrepet verdibasert ledelse er tvetydig: *«du kan legge alt mulig i det»* Samtidig ser det ut til at alle informantene gav uttrykk for at de er opptatt av og ønsker å praktisere verdibasert ledelse. *«jeg tror vi skal lete lenge etter å finne en som ikke sier at vi setter verdibasert ledelse høyt»*

Informanter i fokusgruppe intervjuet beskriver hvordan du som leder må forholde deg til mange forskjellige verdier og det kan være vanskelig og vurdere om noen er viktigere enn

andre. Verdier kan også knyttes til ulike situasjoner og personer, noe som i teorien beskrives som en dekobling mellom verdier. I dette ligger at vi kan se at verdiene aktiveres der de er mest relevante og man ikke ser de i sammenheng. En informant fra ledergruppen beskriver:

«jeg tror jeg hadde trengt å bruke litt tid sammen med noen andre. At vi ikke bare er på struktur- nivå. Jeg vet at jeg har blitt bedre som leder med å være transparent. Jeg har vært i perioder veldig system tro, det har ikke vært den riktige måte. Nå tror jeg at jeg er veldig midt imellom».

Dette utsagnet er et godt eksempel på at verdier som er knyttet til kontroll, struktur og effektivitet kommer i konflikt med verdier som åpenhet og tillit. Dette etiske dilemmaet kan knyttes opp mot hvordan ledelse beskrives i PAIE-modellen. Som leder må du kunne ivareta flere funksjoner, men det vil være varierende hvordan de ulike sidene vektlegges. I en organisasjon preget av resultat orientering og mål oppnåelse vil du som leder ha en produsent-funksjon. Viktige oppgaver kan være å forsterke mål oppnåelsen og prestasjoner samt være rollemodell ved å bidra til at prestasjonene øker. En verdibasert leder-stil vil i stor grad være en motvekt til dette. Ved å se på lederfunksjonen som integrator med fokus på å lede gjennom andre, vil verdier få en mye større plass i organisasjonen.

Ønsket om faglig utvikling, anerkjennelse og tillit kan trolig bedre ivaretas med leders fokus på integrasjon og entreprenørskap. Dette innebærer å skape felles oppfatninger, og ha fokus på samarbeid. Det vil også være viktig å lede gjennom forbedring og skape innovasjon samt kommunisere en klar visjon for organisasjonen. På denne måten vil ABUP som organisasjon fremstå utadrettet og forandringsvillig

Med utgangspunkt i en slik leder-stil vil man også kunne imøtekomme tilbakemeldingene fra workshopene om at organisasjonen ønsker en endring med fokus på dialog og relasjon. Det kommer frem et ønske om å øke respekten mellom profesjonsgrupper og bygge en åpnere kommunikasjon. Medarbeidere formidler et ønske om redusert kontroll og måling. Dette er i samsvar med hvordan Kirkhaug(2018) beskriver at interessen for verdier som lederverktøy har økt gjennom et ønske om å drifte organisasjoner på en bedre måte. I dette ligger en erkjennelse om at tradisjonelle leder verktøy som mål og regler har sine begrensinger alene. Verdibasert ledelse har et stort fokus på åpenhet samt gi mer tillit til medarbeideren og ved å praktisere dette vil lederen kunne være med på å gi en motvekt til opplevelsen av kontroll.

En informant var veldig tydelig på at det var lederen som avgjorde og bestemte kulturen. Dette samsvarer med hva Schein (1985) beskriver som «*kulturledelse*». I dette legger han at

lederen er avgjørende både for dannelse og endring av kultur. Videre formidler han at ledelse er å inneha evnen til mestring av kultur. Det blir derfor helt sentralt å utvikle ledere slik at de får den emosjonelle styrken, dype nok visjoner og evne til selvinnsett og objektivitet som kreves for at kulturen skal kunne la seg påvirke (Schein, 1985).

Vi tenker at det spesielt viktig å ha fokus på lederutvikling i ABUP. I programmet for kulturkartleggingen fra PwC er nettopp dette et satsningsområde. Dette innebærer egne ledersamlinger og workshop, og tilbud om sertifisering i både Barret Value metoden og lederprogrammet basert på verdier i organisasjonen. Det at vi som ledere går i samme retning og bruker hverandre vil være et nyttig verktøy i videre arbeid mot å få til en mer felles forståelse av hva verdibasert ledelse er og hvordan det kan påvirke kulturen i en organisasjon.

Det kan se ut som at satsningen på kartlegging av verdier, fokus på organisasjonskultur og verdibasert ledelse har satt i gang en prosess både hos medarbeidere og ledere. Mange har deltatt i kartleggingen og på den måten tatt stilling til flere spørsmål knyttet til verdier og kultur. Dette har igjen ført til en ansvarliggjøring i organisasjonen, der de fleste har og tar et ansvar for videre prosesser og endringer.

Det fremkommer tydelig at ledere må ta mye ansvar og at det også forventes i organisasjonen. Det blir lagt merke til i hvilken grad ledere er opptatt av verdier og kultur, og om de fremstår troverdige i sin utøvelse av ledelse.

7.2.2 Er det i det hele tatt mulig å endre organisasjonskultur?

Vi har beskrevet hvordan vi mener at det verdibaserte konseptet og satsning på verdibasert ledelse har satt i gang prosesser i organisasjonen, og det er et ønske om en bevegelse mot endring. Det er et godt utgangspunkt for utvikling.

Denne type endring tar tid, vi har i teorien beskrevet den pedagogiske modellen til Hofstede og Hatch (2001). Kjernen av verdier kan være vanskelig tilgjengelige for endring og påvirkning, og fremstår relativt stabile. Kjernen er motstandsdyktig for endring og fortolkning.

Virusteorien, slik den beskrives av Rørvik (2007), har imidlertid fokus på hvordan organisasjonen kan være mottakelig for overføring og implementering av nye verdier.

I den rasjonalistiske management-tradisjonen ser vi at endringer i organisasjonen sees på som verktøyer som relativt raskt kan bli implementert og vi kan forvente forbedrede resultater. I vår avdeling ser vi dette ofte i form av nye direktiver, retningslinjer og endrede prosedyrer. Det blir forventet at medarbeiderne skal gjennomføre store og små endringer på kort tid. Disse endringene er ofte ikke knyttet til kjerneverdier, men mer konkrete forhold. Endringer i denne kategorien kan ha stor effekt, og på samme måte som et virus, spres på en massiv måte i organisasjonen. Gjennom pandemien har for eksempel alle ansatte blitt vant til å forholde seg til endringer på kort varsel, ofte fra den ene dagen til den andre. Dette kan fks være overgang til hjemmekontor eller restriksjoner i pasientkontakt.

I den institusjonelle teoritradisjonen bygger man på at organisasjonsideer må passe inn med verdier og etablert praksis i de organisasjonene man vil innføre dem i. Det er mer krevende å implementere, ideer kan bli frastøtt. En annen metafor knyttet til virusteori vil være at det er lang inkubasjonstid, og at det vil ta lang tid før det blir synlige effekter. Ideer kan også forsvinne og dø ut. Utvikling av organisasjonskultur og verdier vil kunne passe inn i denne beskrivelsen. Endring tar tid, og det er komplisert fordi det krever mye av alle involverte.

En informant beskrev dette: *«Kultur er jo sånt et massivt begrep, men det handler vel litt om hvordan man er formelt og uformelt samlet sett. Du kan ha instrumentelle verdier, men du kan også ha verdier som er mer privat».*

I lys av virusteorien kan det se ut som prosessen med fokus på organisasjonskultur og verdibasert ledelse er i gang, men er ikke enda fullt ut integrert i organisasjonskulturen.

«trygghet og tillit er viktige verdier, å bli sett og anerkjent. Jeg føler at jeg har dette hos min nærmeste leder. Verdier skinner igjennom, dersom man ikke klarer å leve etter de verdiene man har så påvirker det organisasjonskulturen. Man må være ekte og tro mot sine verdier. Når man har verdier og utøver de, er man en viktig rollemodell, som leder så skaper man baseline for hvordan man skal ha det».

Ved å sette i gang en prosess for å få stå sin egen kultur innebærer imidlertid også problemer, risikomomenter og potensielle omkostninger. Vi må derfor ta i betraktning flere risikomomenter.

For det første kan analysen av kulturen være feilaktig. Hvis beslutninger blir tatt på grunnlag av feilaktige antakelser om kulturen, kan det gjøres alvorlig skade på organisasjonen.

For det andre er det ikke sikkert at organisasjonen er klar til å ta imot tilbakemeldinger om kulturen. Det kan bli presentert en korrekt analyse, men medlemmene er kanskje ikke kommet langt nok til å kunne fordøye det de har lært om seg selv. I vårt arbeid ved ABUP må vi hele tiden forholde oss til motstand og benektning fra pasienter og deres pårørende. På samme måte kan det hende at medarbeiderne i en organisasjon ikke er i stand til å ta inn over seg de kulturelle sannheter som undersøkelsene måtte ha frambragt, særlig hvis de ikke har noen reelt ønske om forandring og ikke føler seg psykologiske trygge nok til å lære mer om organisasjonen.

For det tredje kan organisasjonen gjøre seg mer sårbare ved at kulturen avsløres for omverdenen. Hvis en korrekt analyse av en organisasjons kultur blir kjent for omverdenen, enten fordi den publiseres eller helt enkelt blir diskutert blant dem som er innblandet, kan organisasjonen bli sårbare eller komme i en ufordelaktig posisjon, fordi informasjon man vanligvis ville holdt for seg selv, nå blir offentlig tilgjengelig.

På bakgrunn av det overstående blir det derfor viktig at vi som analyserer en kultur, påtar oss det profesjonelle ansvar for å forstå fullt ut hvilke mulige konsekvenser en undersøkelse kan ha (Schein, 1985).

Selv om vi i vår oppgave har fått en intuitiv forståelse av organisasjonens kultur, kan vi få store utfordringer med å få skrevet ned denne forståelsen på en slik måte at vi får formidlet det sentrale i kulturen til andre. I tillegg forandrer kulturen seg hele tiden, og vi som forsker må derfor være villig til stadig å lete etter ny data og revidere våre resultater. Men når vi får innsikt i det sentrale i en kultur, det paradigmet folk handler ut fra, kan det gi hos en forståelse av hvor mye vi etter hvert begriper, og det kan forklare hvorfor enkelte ideer aldri får gjennomslag, hvorfor det er så vanskelig å få i stand endringer (Schein, 1985).

8.0 Oppsummering

I denne avsluttende delen av besvarelsen presenteres problemstillingen på nytt. Vi har besvart problemstillingene ut ifra eksisterende teori, sekundær data og data fra intervjuene.

1. Hva mener ansatte i ABUP preger dagens organisasjonskultur?

2. Hvordan, og i hvilken grad, har ABUP ansatte erfart at det verdibaserte organisasjonskonseptet til PwC og verdibasert ledelse, har bidratt til å påvirke organisasjonskulturen i ABUP?

For å belyse problemstillingen var det nødvendig for oss å få et best mulig innblikk i egen organisasjonskultur. Det har vi fått gjennom primær-data, det vil si individuelle og fokusgruppe intervju og gjennom sekundærdata, det vil si en kvantitativ kartlegging av organisasjonskulturen som ble foretatt av PwC.

Gjennom vårt arbeid har vi fått tro på at verdier og organisasjonskultur er dynamisk i en organisasjon, og kan både påvirkes og endres. Det er imidlertid krevende og tar tid. Det er viktig med bevisste og inspirerende ledere, og viktige nøkkelpersoner i organisasjonen som kan være med å fremme nye verdier. Det vil også være avgjørende hvilke rammer dette arbeidet skal ha, og at endringsarbeidet har forankring oppover blant toppledelsen i organisasjonen.

Oppsummert ser vi at det er behov for å jobbe med endringsarbeid med tanke på avdelingens organisasjonskultur. Det har blitt avdekket et stort gap mellom nåværende og ønsket kultur. Dette er i hovedsak knyttet til en ønskverdig kultur som er preget av å øke annerkjennelse av den enkelte medarbeider, med rom for faglig utvikling, og en åpen dialogpreget kommunikasjon mellom medarbeidere og mellom ledere som helseprofesjonelle.

Funnene våre gir også et mer nyansert bilde av organisasjonskulturen i ABUP, og vi mener å se at det er en sammenheng mellom verdibasert ledelse og organisasjonskultur. En endring i organisasjonskultur innebærer endringer i verdier. Det fremkommer at en stor del av informantene gir uttrykk for at verdibasert ledelse vil være et viktig lederverktøy både for å beholde og videreutvikle organisasjonskulturen.

Hvis en skal lykkes med å utvikle organisasjonens verdiene- må alle medarbeidere internalisere en tenkning med forankring i verdibasert ledelse. Ifølge våre funn må ledelsen opptre autentisk, dvs at lederadferden bør være ekte og ha en klar kobling til lederens personlige verdier. De personlige verdiene som fremkommer som viktige for medarbeiderne at ledere innehar er tillitt, trygghet og ansvarlighet.

Funnene våre vil være interessante å undersøke/følge videre og ansees som et lite skritt på veien mot et bidrag til videre implementering av konseptet knyttet til kulturkartlegging og verdibasert ledelse. Resultatene våre vil også kunne være et lite bidrag til en bedre forståelse av de utfordringer en står ovenfor når en skal innføre verdibasert ledelse og organisasjonskultur-konsepter i helseorganisasjoner.

9.0 Litteraturliste

Askeland, H. (2013) *Verdibasert ledelse - Historiske linjer og aktuelle perspektiver*
Lastet ned 07.09.21 fra [Diakonia Web omslag \(unit.no\)](#)

Baldersheim, H. & Rose, E, L (Red). (2019). *Det kommunale laboratorium*. (3. Utg.). Bergen:
Fagbokforlaget.

Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge MA: Harvard University
Press.

Barrett, R(2017). *Values-driven organizations* (2.utg).Routledge.2 ParkSquare. Milton Park.
Abingdon, Oxon.

Barrett Value Centre nettside. Lastet ned 22.09.21 fra www.valuecentre.com

Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner* (1 utg). Fagforlaget. Bergen.

Hennestad,B.W(2015) *Hvordan få kulturen med på endring?* Lastet ned 29.11.21 fra [Hvordan få kulturen med på endring? | BI](#)

Høst, T. (2014). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (2. utgaver). Bergen:
Fagforlaget.

Jacobsen, D.I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.utg) Cappelen Damm
Akademisk. Oslo.

Jacobsen, D.I og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen:
Fagbokforlaget.

Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (1. utg)2013, Universitetsforlaget. Oslo.

Malterud, K. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*.(4 utgave).
Universitetsforlaget AS. Oslo.

Nyseter, T. (2015). *Velferd på avveie*. (1. Utg.). Res Publica: Boken er trykket med støtte fra
Fritt Ord.

Peters, T and Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence. Lessons learned from Americas
bestrun companies*. London: harper Collins Business.

Rygh, L og Saunes, I.S(2008) *Utvikling og bruk av kvalitetsindikatorer for
spesialisthelsetjenesten* lastet ned 23.03.21

Røvik K.A (2007): «*Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets
organisasjon*». Universitetsforlaget 2007. Postboks, 508 Sentrum, 0105 Oslo.

Schein, E.H. (1985). *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* (4. utg.).Libro
Forlag, Oslo.

Strand, T. (2015). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg) Fagforlaget. Bergen.

Sørlandet Sykehus Helseforetak (SSHF) *Verdigrunnlaget Sørlandet sykehus HF*
Lastet ned 30.11.21 fra <http://ekweb-sshf.sikt.sykehuspartner.no/docs/dok/dok03867.pdf>

Sørlandet Sykehus Helseforetak (SSHF) *Ledelse i SSHF* Lastet ned 30.11.21 fra
<http://ekweb-sshf.sikt.sykehuspartner.no/docs/pub/dok39800.pdf>

Torjesen, D.O. (2007). *Kunnskap, profesjoner og ledelse. Kunnskapsperspektiver på ledelse i norsk helsetjeneste*. Lastet ned 09.12.21 fra https://www.idunn.no/tfs/2007/02/kunnskap_profesjoner_og_ledelse

Weber, M. (1968). *Economy and society*. G. Roth & C. Wittich (Red.). Los Angeles: University of California Press.

Wyller, V.B m.fl (2020). *Ta faget tilbake!* Lastet ned 06.12.21 fra [Ta faget tilbake! | Tidsskrift for Den norske legeforening \(tidsskriftet.no\)](#)

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet

«I hvilken grad gjenspeiles verdibasert ledelse i ABUP sin organisasjonskultur?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å beskrive temaet verdibasert ledelse og organisasjonskultur i Avdeling for barn og unges Psykiske helse(ABUP). I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål og bakgrunn

Våre navn er Liv Mari Høgseth og Siri Vaaje. Vi arbeider i ABUP som enhetsledere, på henholdsvis Ungdomsklinikken og Famileklinikken.

Vi holder nå på med en master i erfarings basert ledelse, fordypning helseledelse, ved Universitetet i Agder. I forbindelse med den avsluttende masteroppgaven, skal vi gjennomføre et selvstendig forskningsarbeid.

Vi ønsker i vår master oppgave og beskrive temaet verdibasert ledelse i spesialisthelsetjenesten. Videre ønsker vi å se på hvordan verdibasert ledelse blir forstått av ledere og ansatte, og i hvilken grad verdibasert ledelse gjenspeiles i organisasjonskulturen

Vår problemstilling er *«I hvilken grad gjenspeiles verdibasert ledelse i en organisasjonskultur?»*

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker å intervjuere ledere og medarbeidere i ABUP for å få et helhetlig inntrykk av hvordan verdibasert ledelse forstås og hvordan dette kan sees i sammenheng med organisasjonskultur.

Vi ønsker å gjennomføre et fokusgruppeintervju i ledergruppen, det vil si 6 enhetsledere og en avdelingssjef evt konstituert avdelingssjef.

Vi ønsker også å gjennomføre 3-6 individuelle intervjuer med medarbeidere i ABUP fordelt på ulike enheter og geografisk plassering.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du kunne tenke deg å bidra i denne undersøkelsen innebærer det at du må sette av ca 1 time til deltakelse i et individuelt intervju (medarbeider), evt i fokusgruppeintervju for ledere. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet, og intervjuet vil i etterkant skrives ut i sin helhet. Det vil også bli tatt notater under intervjuet.

Intervjuene vil ha fokus på

- Organisasjonskultur (betydning, endring, opplevd og ønsket organisasjonskultur).
- Verdibasert ledelse (betydning, endring, sammenheng med kultur).

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Opplysningene anonymiseres. I prosjektperioden vil opptak/intervju og notater oppbevares i låst arkivskap.

Veileder, professor Dag Olaf Torjesen, vil ha tilgang til anonymisert utskrifter av intervjuene.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opptak/utskrifter av intervju/notater slettes når prosjektet avsluttes (desember 2021)

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Siri Vaaje og Liv Mari Høgseth har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studiet, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Siri Vaaje / 41803510 (siri.vaaje@sshf.no)
- Liv Mari Høgseth / 95230839 (liv.mari.hogseth@sshf.no)
- Du kan også ta kontakt direkte med vår veileder førsteamanuensis Dag Olaf Torjesen ved Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag (tlf 38141553) (dag.o.torjesen@uia.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Dersom du kunne tenke deg å bidra til undersøkelsen og stille opp til et intervju ber vi om at du skriver under vedlagte samtykkeerklæring og sender til en av oss. Den kan også evt scannes og sendes på mail.

Med vennlig hilsen

Siri Vaaje og Liv Mari Høgseth

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*I hvilken grad gjenspeiles verdibasert ledelse i ABUP sin organisasjonskultur?*» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i fokusgruppeintervju
- å delta i individuelt intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide

Individuelle intervjuer - medarbeidere

Informasjon om prosjektet

Informasjon om intervjuet

Tema for samtalen (bakgrunn og formål)

Biografiske forhold:

- Ansiennitet i ABUP

- Alder

- Kjønn

1. Har du deltatt i kulturkartleggingen via PWC?
 - Deltok du i workshop?

2. Hva legger du i begrepet organisasjonskultur?
 - hvordan opplever du organisasjonskulturen i egen enhet?

3. Hva slags lederstil/leder tilnærming opplever du at din nærmeste leder har?
 - Hvilke verdier er viktig for deg at din leder innehar?
 - Er det noen verdier som burde vært mer fremtredende?
 - Tenker du det er sammenheng mellom verdibasert ledelse og organisasjonskultur?

Vedlegg 3

Intervjuguide

Intervju ledergruppen/fokusgruppeintervju

Informasjon om prosjektet

Informasjon om intervjuet

Tema for samtalen (bakgrunn og formål)

Biografiske forhold:

- Ledererfaring
- Alder
- Kjønn

1. Har du/dere deltatt i kulturkartleggingen via PWC?
-deltatt i workshop i egen ledergruppe evt andre workshops?

2. Hva legger dere i begrepet organisasjonskultur?
 - Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i egen enhet?
 - Kjenner du deg igjen i de resultatene som foreligger fra kulturkartleggingen i ABUP?

3. Hva legger dere i begrepet verdibasert ledelse?
 - Har dere kunnskap samt erfaring med verdibasert ledelse?
 - I hvilken grad tenker dere at dere praktiserer verdibasert ledelse?
 - I den grad dere praktiserer verdibasert ledelse hvordan tenker dere at det kan være med på å påvirke kulturen i egen enhet?

