



Handelshøyskolen BI

MAN 51061 Consulting

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

| | | | |
|-----------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|
| Startdato: | 27-09-2021 09:00 | Termin: | 202210 |
| Sluttdato: | 27-05-2022 12:00 | Vurderingsform: | Norsk 6-trinns skala (A-F) |
| Eksamensform: | P | | |
| Flowkode: | 202210 10063 IN09 W P | | |
| Intern sensor: | (Anonymisert) | | |

Deltaker

Ragnhild Maske, Charlotte Spro Løken, Joachim Viktor Aldrin

Informasjon fra deltaker

| | |
|----------------------------|-------------------|
| Tittel *: | The Sense of Us |
| Navn på veileder *: | Steinar Bjartveit |

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 10
**Andre medlemmer i
gruppen:**

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- The Sense of Us -

Eksamenskode og navn:
MAN 5108 – Consulting

Utleveringsdato:
27.09.2021

Innleveringsdato:
27.05.2022

Stuedsted:
BI Oslo

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|------------|
| MAN 5108 – Consulting..... | 1 |
| INNHOLDSFORTEGNELSE | I |
| SAMMENDRAG..... | III |
| 1 INNLEDNING..... | 1 |
| 1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE..... | 1 |
| 1.2 PRESENTASJON AV VIRKSOMHETEN | 1 |
| 2 PROBLEMSTILLING OG HOVEDHYPOTESE..... | 2 |
| 3 TEORI OG UNDERHYPOTESER..... | 3 |
| 3.1 SOSIAL IDENTITET OG SELVKATEGORISERING | 3 |
| 3.1.1 Sosial identitet og gruppeadferd..... | 3 |
| 3.1.2 Sosial identitetsteori..... | 3 |
| 3.1.3 Selvkategorisering | 4 |
| 3.1.4 Stereotyper og sosial innflytelse..... | 4 |
| 3.1.5 Sosialt samhold..... | 5 |
| 3.1.6 Kollektiv makt..... | 5 |
| 3.2 FIRE NØKKELEGENSKAPER I IDENTITESLEDELSE | 6 |
| 3.2.1 Ledere som gruppeprototyper – Being one of us..... | 6 |
| 3.2.2 Ledere som gruppemestre – Doing it for us | 7 |
| 3.2.3 Ledere som entrepenører av identitet – Crafting a sense of us | 8 |
| 3.2.4 Leder som forankrer av identitet – Making us matter | 10 |
| 4 OPPSUMMERING HYPOTESER | 12 |
| 5 METODE..... | 13 |
| 5.1 OPPGAVENS TILNÆRMING | 13 |
| 5.2 UTVALG | 14 |
| 5.3 DATAINNSAMLING | 14 |
| 5.4 UTFØRELSE AV UNDERSØKELSE | 15 |
| 5.5 RELIABILITET OG VALIDITET | 16 |
| 5.6. OVERFØRBARHET OG KORRELASJON MELLOM FUNN | 17 |
| 5.7 TOLKNING AV FUNN | 20 |
| 5.7.1 Identity Leadership Inventory..... | 20 |
| 5.7.2. Likert Scale..... | 20 |
| 5.7.3 Utvalgsstørrelse, konfidensintervall og konfidensnivå..... | 21 |
| 5.8 AVGRENSNING | 23 |
| 6 DRØFTING | 23 |
| 6.1 UNDERSØKELSENS RESULTAT | 23 |

| | |
|--|-----------|
| 6.1.1 TOLKNING : LEDERE SOM GRUPPEPROTOTYPER – BEING ONE OF US..... | 25 |
| 6.1.2 TOLKNING : LEDERE SOM GRUPPEMESTRE – DOING IT FOR US..... | 28 |
| 6.1.3 TOLKNING: LEDERE SOM ENTREPRENØRER AV IDENTITET – CRAFTING A SENSE OF US | 29 |
| 6.1.4 TOLKNING : LEDER SOM FORANKRER AV IDENTITET – MAKING US MATTER | 32 |
| 6.1.5 TOLKNING: HOVEDHYPOTESE | 34 |
| 7 KONKLUSJON..... | 36 |
| 8 REFLEKSJON..... | 36 |
| 9 KILDER..... | 37 |
| 10 VEDLEGG | 39 |

Sammendrag

Denne prosjektoppgaven dreier seg om identitetsledelse i en virksomhet i sterk vekst. Vi ønsker i denne oppgaven å se på om det utøves identitetsledelse i Norsk helsenet (heretter omtalt som NHN) på nåværende tidspunkt, og spesielt interessant er dette da virksomheten har et strategisk mål om å skape en felles identitet for sine medarbeidere, og oppgaven undersøker om virksomheten er klar for dette eller om det må fokuseres på lederutvikling ved igangsetting. Fokus i oppgaven er mellomledere i virksomheten. Disse sitter nært medarbeider og har en viktig rolle for å skape sosial identitet. Vi har tatt utgangspunkt i sosial identitetsteori, og fokuserte på Haslams fire dimensjoner for identitetsledelse; 1) *Ledere som gruppeprototyper – Being one of us*, 2) *Ledere som gruppemestre – Doing it for us*, 3) *Ledere som entreprenører av identitet – Crafting a sense of us* og 4) *Leder som forankrer av identitet – Making us matter*. Dette ledet oss til hovedhypotesen: Ledere i Norsk helsenet utøver identitetsledelse, der utøvelse av de fire dimensjonene danner underhypotesene. Vi har kort vært innom, og bekreftet gjennom teori og andre studier, to tilleggshypoteser/forutsetninger om at felles identitet kan bygges gjennom identitetsledelse og at forskningen er overførbar til Norske forhold og trolig NHN. Oppgaven har i utgangspunktet en kvantitativ tilnærming og hypoteser ble testet gjennom spørreundersøkelser sendt ut til samtlige 81 mellomledere. Ved bruk av Likert-skala basert på Identity Leadership Inventory har man også noe mulighet til kvalitativ drøfting av svarene. Responsen ble for lav for å gi et signifikant utvalg, men for vårt utvalg måtte vi falsifisere to av fire underhypoteser. Dersom resultatene er gjeldende for resten av virksomheten gir det likefult et positivt bilde av virksomhetens egnethet for å gå videre med å skape en felles identitet, dog med noe aktiv ledelsestrening på et par identifiserte områder.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

I denne prosjektoppgaven har vi valgt tema og problemstilling vi synes er både spennende og interessant og som vi tenker er et generaliserende tema i mange virksomheter. Rammen for oppgaven er ledelse i en virksomhet i rask vekst hvor vi skal se nærmere på hvordan man skal kunne oppnå felles identitet i en organisasjon bestående av ulike lokasjoner og kulturer, og i hvilken grad organisasjonens er klar for å igangsette et slikt arbeid.

Vi har tatt utgangspunkt i NHN hvor ett av medlemmene i prosjektoppgaven er ansatt. Det gir oss muligheter til å innhente data og informasjon i en virksomhet som har stått og fremdeles står i en endring som har betydning for vår oppgave.

1.2 Presentasjon av virksomheten

NHN legger til rette for trygge digitale tjenester – for helsepersonell, forskere, innbyggere, leverandører og ansatte i helseforvaltningen (NHN, kommunikasjonsstrategi 2022). Historien startet i 2004 som et AS da de regionale helseforetakene gikk sammen for å opprette NHN. I 2009 ble samhandlingsreformen lansert av daværende helseminister, Bjarne Håkon Hansen. Dette hadde stor betydning for NHN, og i oktober samme år gikk de fra å være et AS til et statsforetak (SF) eid av Helse- og omsorgsdepartementet. I mange år var de en ren driftsleverandør før de 01.01.2020 fikk overført ansvaret for de nasjonale e-helseløsningene. De ansatte er i dag lokalisert i Trondheim (hovedkontor), Oslo, Tromsø, Bergen og Svalbard. Norsk helsenett har de siste årene hatt raskt vekst, både i form av flere virksomhetsoverdragelser og organisk vekst. De har 869 faste ansatte og 230 innleide konsulenter (per. 02.05.2022). Konsulentene er ofte innleid over lange perioder og blir en naturlig del av laget. 31.12.2019 var det totalt 347 faste ansatte. Det vil si de har hatt en økning på 150,40 % faste ansatte på to år. NHN har et uttalt mål i strategien om å utvikle en tydelig NHN-identitet - dette er også bakgrunnen for vår oppgave. “...vi videreutvikler en identitet og kultur som definerer «NHN-laget», der vi omsetter verdiene og visjonen til handling – internt og eksternt.” (NHN, strategi 2026).

Verdier

Vi er nysgjerrige

- *Vi er nysgjerrige på ny teknologi, kunnskap, kompetanse, kunder, kolleger og verden rundt oss*
- *Vi er åpne og engasjerer oss i andres behov og utfordringer*
- *Vi lytter aktivt og er opptatt av å samarbeide godt med andre*

Vi har driv

- *Vi har drivkraft til å gjennomføre det som trengs - når det trengs*
- *Vi lytter til kundene - sammen finner vi mulighetene og leverer gode løsninger raskt*
- *Vi er pådriver for gode løsninger som bidrar til en bedre og sammenhengende helsetjeneste for innbyggere og pasienter*

Vi bryr oss

- *Vi har omtanke for de rundt oss, og bryr oss om kundene, samarbeidspartnere, sluttbrukere og kolleger*
- *Vi er vennlige og blide, og har det artig på jobb*
- *Vi er hjelpsomme og anerkjenner de rundt oss*
- *Vi deler informasjon, kunnskap, erfaring og kompetanse*

Visjon

Vi knytter helse-Norge sammen.

Vi gjør helseinformasjon og digitale tjenester tilgjengelige – trygt, enkelt og relevant.

2 Problemstilling og hovedhypotese

NHN ønsker å skape en felles identitet. Sett mot Haslam sin teori vedrørende identitetsledelse, ønsker vi å undersøke om det utføres identitetsledelse i NHN i dag, med det formål å kartlegge i hvilken grad organisasjonen er forberedt til å gå i gang med dette arbeidet.

| |
|--|
| <u>Problemstilling:</u> Utøver ledere i Norsk helsenett identitetsledelse? |
| <u>Hovedhypotese:</u> Ledere i Norsk helsenett utøver identitetsledelse. |

3 Teori og underhypoteser

NHN består av rundt 1200 medarbeidere. Det vil si en virksomhet bestående av 1200 ulike personlige identiteter. Forståelse av det grunnleggende for gruppeprosesser og hva som får individer til å gå inn i ei gruppe, hvorfor de blir en del av den og hva som holder de der vil være viktig for identitetsledelse (Haslam, et al., 2020).

3.1 Sosial identitet og selvkategorisering

3.1.1 Sosial identitet og gruppeadferd

Forskning antyder at om man ønsker å oppnå en felles identitet, må man se på prosessene et individ går gjennom for å identifisere seg selv med andre (Haslam, et al., 2020). Tidligere undersøkelser argumenterer for at vi mennesker blir en del av gruppe når vi får følelsen av at det er i vår egen interesse og eget valg. Vi blir en del av en gruppe, fordi vi liker formålet og vi møter likesinnede vi kan relatere oss med (Haslam et al. 2020, s.45). I grupper knyttes mennesker sammen og gruppa må møte medlemmenes behov. Hvis en gruppe plutselig slutter å imøtekomme behovene til medlemmene, ser man at det kan bety slutten for gruppa. Allikevel er det ikke alltid slik at dette stemmer. I undersøkelse gjort på fotballsupportere utført av Nyla Branscum (1990), ser man at supporterne som følte en nær tilknytning til laget og dens hjemby, fantes det ikke et alternativ om å forlate gruppa og snu ryggen til laget selv ved motgang. Dette skyldes ifølge undersøkelsen opplevelsen av at det var "deres lag" (Haslam et al. 2020, s.46 og 47). Dette forsterkes av undersøkelser gjort av John Turner m/kollegaer på Universitetet i Bristol tidlig 1980. Her så de at et kollektivt tap var med på å styrke gruppas tilhørighet (Turner, Hogs, Turner og Smith 1984) (Haslam et al 2020 s. 47).

3.1.2 Sosial identitetsteori

Tajfel og Turner (1969) utarbeidet sosial identitetsteori for å forstå konflikter som kan oppstå mellom individer i ulike grupper. Resultater av undersøkelser som er gjort viser at vi som individer forholder oss, og er mer positive til personer i egen gruppe (in-group) mer enn personer i andre grupper (out-group), selv om vi i utgangspunktet

hverken kjente hverandre eller hadde de samme verdiene. Faktorer som likhet, tiltrekning og tillitt ser man er et resultat og ikke selve årsaken til at gruppa dannes (Haslam et al. 2020 s. 49). Involvering og engasjement i gruppa vil være positivt for den ansattes interesse. Det finnes også grupper med negative særpreg. At en gruppe er preget negativt trenger ikke bety det ikke kan endres. Eksiterer det en trygghet i gruppa, øker det mulighetene for at gruppemedlemmene kopierer verdier og strategier til hverandre for å påvirke det dårlige særpreget uten å måtte aktivt konfrontere de andre (Haslam et al. 2020 s. 49). Følgelig skriver Haslam at det er fire bidrag til sosial identitet som er viktig for lederskap; 1) at opplevelsen av selvfølelse kommer fra gruppetilhørighet, 2) man må erkjenne at gruppeadferd er et resultat av felles identitet, 3) individet må akseptere og forstå at gruppa er større enn seg selv og 4) man må kunne se at opphav er knyttet opp mot sosial kontekst.

3.1.3 Selvkategorisering

"Social identity is the cognitive mechanism which makes group behavior possible" (John Turner, 1982). Selvkategorisering er prosessen hvor et individ begynner å relatere seg til andre grupper. I hverdagen selvkategoriserer vi oss selv ofte da vi ikke bare er med i én bestemt gruppe; Vi er en del av familien, samfunnet, arbeidsplass, fotballag osv. Det er lettere for oss mennesker å kategorisere oss i grupper som står for noe vi tror på og har en visjon vi verdsetter. Følgelig nevner Turner depersonalisering, som er den psykologiske prosessen fra "Jeg" til "Oss". En tydelig sosial identitet vil kunne depersonalisere individets interesser og behov, og transformerer dette til gruppa – gruppa er større enn oss selv. "... *without a shared sense of "us", neither leadership nor followship is possible. Indeed, this is the fundamental premise of our new psychology of leadership*" (Haslam et al. 2020, s.52).

3.1.4 Stereotypier og sosial innflytelse

Når vi (in-group) omtaler andre (out-group) gjør vi det ofte med "å sette de i bås". Dette er en generalisering av den andre gruppas verdier, holdninger og kvaliteter (ofte i negativ betydning) og omtales som stereotyper. Som et nytt medlem i ei gruppe prøver du å tilpasse deg og søker forståelse for hva gruppa står for, hvilke verdier den har og hva det forventes av deg å være en del av.

En annen ting som er viktig for gruppeadferd og kunne lede effektivitet er konsensus. Studier utført av Australian National University, viser at det er vanskeligere å oppnå konsensus når gruppemedlemmer tenkte på seg selv som et eget individ kontra det se på seg selv som et "vi" – vi australiere (Haslam et al. 2020 s. 53).

3.1.5 Sosialt samhold

Vi har tidligere nevnt at vi mennesker aktivt oppsøker grupper vi gjenkjenner oss i og dette er også grunnen til at vi velger å ikke forlate de. Vi forblir i ei gruppe hvor vi kan gjenkjenne oss og samhandle med de andre medlemmene. Jo mer meningsfylt gruppa oppleves for medlemmene, jo bedre blir samhandling og samarbeid om å nå felles mål (Haslam et al. 2020 s. 55).

3.1.6 Kollektiv makt

Haslam skriver at delt sosial identitet er grunnlaget for kollektiv sosial makt (Haslam et al. s. 55). Ofte sees makt opp mot autoritet, men makt er mer enn bare en formell tittel. Makt er noe man får av respekt og status fra andre, og denne makten har en mye større innvirkning (Gergen, 2000 s.65)(Haslam et al. 2020, s. 56). Med makt kommer ansvar, og blir makt misbrukt kan det få de andre til å jobbe mot deg framfor med deg. Haslam nevner også "Power over" og "Power through", hvor "over " er å påtvinge gruppa noe med straff eller belønninger og "through" som er leders evne til å skape en felles gruppeidentitet som får de andre til å følge visjonen og følge den som sin egen (Haslam et al. 2020, s 57 og 58).

Avsluttende for denne teoridelen vil vi påpeke viktigheten med å forstå disse prosessene. Ledere oppnår mer effektivitet når de har evne til å både representere og framme gruppas sosiale identitet (Haslam et al. 2020 s.68). Essensen er hvordan den gjennomsnittlige ansatte identifiserer seg og selvfølelsen som forankres i gruppa - slik at det skapes et «vi». Dette er med på å danne en gruppeidentifikasjon som sier noe om hvordan individet definerer seg selv sett opp mot et gruppemedlemsskap. Van Knippenberg har vist i sin studie at jo høyere identifikasjon med en gruppe, jo mer vil individet føle seg som «vi» (Van Knippenberg, 2011).

3.2 Fire nøkkelegenskaper i identitesledelse

Nyere teoretiske utviklinger viser til 4 essensielle kategorier for å lykkes med identitetsledelse: 1) "være en av oss" (identitetsprototypisk), 2) å "gjøre det for oss" (identitetsfremgang), 3) å "skape en følelse av oss" (identitets-entreprenørskap), og 4) å "bygge inn en følelse av oss" (identitetsimpresarioship) (Haslam et al. 2020, s 198) og artikkel av Steffens et al. (2014). Se figur

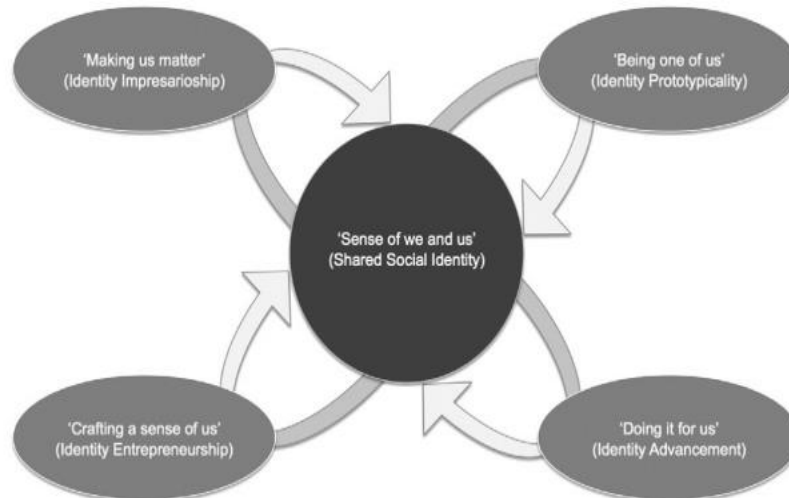


Fig. 1. A four-dimensional model of social identity management comprising identity prototypicality, advancement, entrepreneurship, and impresarioship.

3.2.1 Ledere som gruppeprototyper – Being one of us

En av kategoriene som det vises til i modellen for å lykkes med identitetsledelse, er at en leder må være identitet prototypisk. Gruppen må oppleve og føle at lederen er «en av oss». En stor Meta analyse gjort av Nicolas Barreto og Mike Hogg (2017) viste en sterk sammenheng mellom ledere som ansås for å være prototypiske og følgerenes positive syn på deres ledelsesskap (Haslam et al. 2020, s 82). Videre viser en undersøkelse av teamet Cicero, Peierro og Knippenberg (2007), at gruppemedlemmer som anså at de hadde en identitet prototypisk leder, førte til en høyere jobbtfredshet (Haslam et al. 2020, s 83). Annen forskning viser videre til at en leder som anses som prototypisk for gruppen, er viktigere enn om lederen hadde stereotypisk ledelses karakteristikk (Haslam et al. 2020, s 87). Det er ikke kartlagt hva konkret det å være prototypisk består av. Forskning viser dog at det er visse utsagn som ofte går igjen når man karakteriserer en prototypisk leder; 1) Lederen må være veldig lik sin gruppe, 2) Lederen må være et godt forbilde for dem gruppen han

er leder for, 3) Lederen står for det gruppen står for og uansett hva de gjør, så må det være for fellesskapets beste (Haslam et al. 2020, s 64). Havley, Berson & Galinsky (2011) satte en definisjon på prototypisk i 2014 etter en undersøkelse (Steffens, Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., Ryan, M. K., Jetten, J., Peters, K., & Boen, F. 2014):

Representing the unique qualities that defines the group and what it means to be a member of this group. Embodying those core attributes of the group that makes this group special as well as distinct from other groups. Being an exemplary and model member of the group.

Van Knippenberg viser videre til at prototypiske ledere inviterer til mer endringsvilje i organisasjoner med endringer og omorganiseringer. Han mener at dersom en leder som er akseptert som en prototypisk leder, så kan denne lederen lettere skaffe støtte til endringen i situasjoner hvor gruppen engster seg for identitetskontinuitet. Når lederen har denne tilliten til å ta gruppen gjennom slike reiser under opplevd usikkerhet, vil det medføre økte vellykkede endringer og økt innovasjon (Van Knippenberg, 2011). En leders prototype vil variere mellom de ulike avdelingene, sett mot deres formening om «hvem vi er og hvem vi sammenligner oss med». Dette tilsier at kjernen ligger i hvorledes en leder i de ulike avdelingene anses som prototypisk og er «en av oss», vil være en avgjørende brikke for NHH i å skape felles identitet. Dette føres oss inn på om ledere i NHN anser seg for å være prototypiske.

Dette leder oss til UH1:

UH1 Ledere i NHN er modell medlemmer av gruppen

3.2.2 Ledere som gruppemestre – Doing it for us

Fra å se på hva en leder må være, handler denne definisjonen om hva en leder må gjøre for å bli akseptert av gruppen og kunne påvirke de. Hva som ligger i dette, vil være ulikt avhengig av de ulike gruppenes prototypiskhet og hvordan de definerer seg. Det som er essensielt er at lederen må stå opp for gruppen. Lederen må være gruppens «champion» (Haslam et al., 2020, s 101). Det er vesentlig at lederen skjønner hva som er gruppens mål. De kan være av ulik karakter som; Materielle mål,

status eller myke mål/verdier. Det som er avgjørende for “følgere” (ansatte) er at de er avstemt med at deres leder forstår hva som er viktig for de og at lederen forplikter seg til å gjøre det beste for gruppen og ikke seg selv (Haslam et al. 2020, s 120).

Haslam viser til denne definisjonen på «Doing it for us» (Steffens et al. 2014):
Advancing and promoting core interest of the group. Standing up for it, and if threatened defending, group interest (and not personal interest or those other group). Champion concerns and ambitions that are key to the group as a whole. Contributing to the realization of group goals. Acting to prevent group failures and to overcome obstacles to the achievement of group objectives.

En annen måte å si det på er som den franske politikeren Ledru-Rolling sa til massene under revolusjonen i 1848;

I must follow them, I am their leader (Stephen D Reicher et al. 2018)

Dette leder oss til UH2:

UH2 Ledere i NHH er en «champion» i avdelingen/seksjonen

3.2.3 Ledere som entreprenører av identitet – Crafting a sense of us

Videre ser vi på en tredje side av identitetsledelse som vil være vesentlig for en virksomhet som ønsker å skape, og definere, en felles identitet. Dette defineres som «Identitets entreprenørskap» av Haslam (Haslam et al. 2020, s 130).

For denne dimensjonen opplyser Haslam at deres fremgangsmåte er mindre forskningsbasert og mer «meaning making», en form for induktiv forklaring, da de mener dette bedre egner seg for å forklare hvordan identitets entreprenørskap fungerer. De ser altså på praksis i stedet for å gjennomføre lukkede studier, men presisere at dette også er mulig. Ettersom hypotesene og teorien som utledes er etterprøvd og validert blant annet av Steffens (Steffens et al. 2014)(se nedenfor) og der det gjennom kriterievaliditet viser at dimensjonen også har predikerende effekt på en rekke forventede faktorer hos følgeren/medarbeideren, mener vi dimensjonen er godt dokumentert. I en analyse av to følgende hendelser utleder Haslam fire viktige poeng om identitetsledelse: Første hendelse er Michael Foot, British Labour Party, 11.11.1981, der han iførte seg en «donkey jacket» på den årlige minnemarkeringen

for falne i første verdenskrig, noe som ble oppfattet som for hverdagslig for markeringen og brukt av hans politiske motstandere til å tegne et bilde av han som «out-group» overfor gruppen «Engelskmenn». Videre med George W. Bush 01.05.2003. sin vellykkede «Mission Accomplished»-tale iført jagerflygerdrakt, der hans opptreden bidro til å tegne et bilde av han som prototypen for, og bindeleddet mellom, gruppen «Amerikanske soldater» og «Amerikanere», tross hans rykte for å ha unngått kamphandlinger under sin tjenestetid.

Haslams fire viktige poeng om sosial identitet som kan trekkes ut av dette er for det første; At det viser hvor viktig det er for en leder å bli sett på som prototypen av gruppen de ønsker å lede og inneha gruppens «kvaliteter og verdier» (Haslam et al. 2020, s 123), ettersom Foot mistet oppslutning etter å ha blitt sett på som out-group. For det andre, er ikke relasjonen mellom leder og gruppe kun noe naturlig eller hugget i sten, men noe som kan påvirkes gjennom tilpassing av lederens fremtreden og budskap, samt tredjeparters omtale av lederen. Slik kan et narrativ av lederen som prototype av gruppen tegnes, noe Bush lyktes med da han aktivt fremstilte seg selv på denne måten. Det tredje poenget er at definisjon av seg selv (lederen) eller gruppen er noe som kan argumenteres for og imot, og ikke noe statisk og klart avgrenset. Til slutt trekker Haslam frem en begrensning som vil være viktig å koble opp mot virksomhetens mål om identitetsbygging; Dersom bildet som tegnes er for langt fra den sosiale virkeligheten vil man kunne forvente at dette bilde ikke vil holde over tid. Når man skal se på dannelsen av en felles sosial identitet kan man se på en modell bestående av en kilde (avsender) som definerer gruppens verdier og hvordan man skal agere og handle innad i gruppen, en målgruppe som er de som vil definere seg som medlem av gruppen, og til sist innholdet som kommuniseres mellom de to. Av Haslam (Haslam et al. 2020, s 129) finner vi at gruppens medlemmer vil være mottagelige for en kildes fortolkning av gruppens verdier og handlingsmønster da de har et behov for å definere en sosial identitet. Videre kan det trekkes frem, som i poeng tre, at kilden kan ta sikte på å definere målgruppen på en måte som fremmer sin prototypisitet. En leders oppgave er følgelig å fortolke, men også å definere og avgrense gruppens verdier og handlingsmåter for å skape en felles sosial identitet, og vil således kunne gjøre dette samtidig som lederen bygger et bilde av seg som det prototypiske medlemmet. Definisjonen foregår både aktivt fra leder med også passivt

via gruppes sammensetning (Haslam et al. 2020, s 134) og en målrettet identitetsbygging krever således betydelig aktivt arbeid fra lederen. Når det kommer til budskapet trekker Haslam frem, som tidligere nevnt den statistiske korrelasjonen mellom australske statsministerkandidaters bruk av ord som «we» og «us» og win-rate (Haslam et al. 2020, s 60) , og spesielt at det skal være sammenheng mellom budskapet og gruppedefinisjonen for at budskapet skal mottas som noe gruppen skal gjøre for å følge gruppens, ikke kun lederens, mål.

Av dette finner vi at identitet ikke kun skapes naturlig nedenfra og opp gjennom summen av gruppens medlemmer, men kan defineres av ledere og følgelig av virksomheten. Summen av lederes gruppekategorisering, budskap om verdier og handlingsmønstre, og definisjonen av seg selv som prototypisk for de to bidrar, til å skape et fellesskap og lederen kan således være en identitetsentreprenør.

For å definere Ledere som entreprenører av identitet – *Crafting a sense of us*, uttrykker Haslam det på denne måten i en artikkel fra 2014:

We thus define leaders' identity entrepreneurship as involving: Bringing people together by creating a shared sense of 'we' and 'us' within the group. Making different people all feel that they are a part of the same group and increasing cohesion and inclusiveness within the group. Clarifying people's understanding of what the group stands for (and what it does not stand for) by defining core values, norms, and ideals.. (Steffens et al. 2014)

Dette leder oss til underhypotese 3 som vil bidra til å avklare om Norsk helsenett er rigget for å bygge en felles identitet:

UH3: Ledere i NHN er entreprenører av identitet.

3.2.4 Leder som forankrer av identitet – Making us matter

I denne delen ser man på leders evne til å være en ambassadør og en gründer for identitetsledelse. Lederen må inneha evner til å mobilisere gruppen slik at den oppnår de beste resultatene. Han må ikke bare få gruppen til å se for seg fremtiden, men også være i stand til å utnytte deres kapasiteter og styrker på slik måte at gruppen selv ser verdien av å strebe etter denne fremtiden. Ansatte som virkelig tror på lederen og det denne gjør, vil jobbe hardt mot å nå målet. Lederen som klarer å skape harmoni

mellom seg selv, sine forslag inn mot identitetsgruppen, vil klare å gjøre store endringer som leder. Han må dog være veldig var på å ikke miste disse «true believers». Flere historiske hendelser sier at ledere som ikke fanget opp at de var i ferd med å miste sine «ekte troende», feilet som leder og gikk på store tap. En viktig egenskap er derfor å være stand til å kunne fange opp endringer som skjer i denne gruppen og mobilisere seg i tråd med dette. Ved å identifisere motstand og være dyktig på å redusere og demobilisere dette, vil han fortsatt kunne bli sett på som en leder å følge (Haslam et al. 2020, s145, 162,163). Det er kategorisert 3 dimensjoner for å lykkes i å være en identitets gründer/ambassadør. Det sies at lederen må være :1) Artist of identity, 2) Impresarios of Identity og 3) Engines of identity (Haslam et al. 2020, s.148).

For å være en “artist of identity”, må man bla inneha talens kunst. Det å tale til «folket» og ikke over de, vil skape tilhørighet. Ved bevist benytte ordet «vi» istedenfor «jeg», er et stort virkemiddel som ofte er benyttet av store talere. En stor kunstner som innehadde denne gaven, var Winston Churchill. Han utnyttet dette maksimalt for å holde motivasjon og moralen opp i de tunge krigstider. Selv over 50 år etter hans død, er han fortsatt ansett som en historisk ledelses skikkelse og berømt for sine taler som samlet folket.

We shall fight on the beaches. We shall fight on the landing grounds. We shall fight in the fields and inn the streets. We shall fight in the hills; We shall never surrender..... Churchill’s tale I Underhuset til Storbritanias parlament 4 juni 1940).

I dette uttrykket ligger ikke bare verbal kommunikasjon, men også non verbal kommunikasjon. Terapisten Paul Watzlawick uttrykte det: *One cannot Not communicate*. Det kan ligge en kraft i ikke verbal kommunikasjon også. Selv det å være stille, kan være ett sterkt uttrykk. En sterk positur på ett bilde, kan si mye. For ikke å snakke om kroppsspråk. Dette må en kunstner av identitetsledelse mestre. Det å være en “Impresario of identity”, handler om å skape en scene, skape en forestilling som gjør at de involverte føler seg som en del av denne forestillingen. De er selv deltagere. Dette sies å ha en kraftig påvirkning og effekt på deltagerne. Man kan selv snu en ikke troende. Hitler sin film, “Trumf of the Will” er et eksempel på dette. En som har skrevet om dette er, Spott, en tidligere diplomat og kulturhistoriker. Han

siterer blant annet en ung Amerikansk arkitekt som sa følgende etter Hitlers rally i 1938 (cited in Spotts, 2002, s69):

Even if you were at first indifferent, you were at last overcome, and if you were a believer to begin with, the effect was even more staggering (Haslam et al. 2020, s.156).

En impresario skaper, forstillinger, artefakter og ritualer som gjør at følgene har lyst på denne fremtiden og visjonen, og det inspirere de til å jobbe mot dette.

Identitetsledelse uttrykkes gjerne med at den sier noe om hvor du er og hvor du skal.

Selv om du har talens gave, selv om du er en dyktig impresario, vil du ikke lykkes om du ikke kommer noen vei. Man kan ikke stå på stedet hvil. En leder må skape strukturer. For å være en “Engines of identity” må du faktisk representere gruppen og den interesser, du må være obs på konkurrenter og være villig kjempe mot de, du må raskt kunne demobilisere faktisk eller potensiell mostand og du må kunne disiplinere følgere (Haslam et al. 2020, s.165). I artikkelen fra 2014 benyttes denne

formuleringen for å beskrive uttrykket «making us matter» (Steffens et al. 2014):

Developing structures, events, and activities that give weight to the group's existence and allow group members to live out their membership. Promoting structures that facilitate and embed shared understanding, coordination, and success (and not structures that divide or undermine the group). Providing a physical reality for the group by creating group-related material and delivering tangible group outcomes. Making the group matter by making it visible not only to group members but also to people outside the group.

Dette gjør at vi vil undersøke følgende underhypotese i NHN

UH4: Ledere i NHN er en impresario for sine ansatte

4 Oppsummering hypoteser

Med utgangspunkt i vår hovedhypotesen har vi altså utledet følgende hypoteser som må testes:

- Hovedhypotese: Ledere i NHN utøver identitetsledelse.
- UH1 Ledere i NHN er modell medlemmer av gruppen

- UH2 Ledere i NHH er en gruppemester i avdelingen/seksjonen
- UH3: Ledere i NHN er entreprenører av identitet.
- UH4: Ledere i NHN er impresario for sine ansatte

Ytterligere forutsetninger eller hypoteser som også må bekreftes for at virksomheten skal kunne skape en ny felles sosial identitet med identitetsledelse og våre øvrige hypoteser skal ha betydning er: At identitetsledelse kan benyttes til å bygge en felles sosial identitet, noe som utledes og bekreftes gjennom hovedsakelig Haslams forskning i teorikapitlene og Steffens forskning omtalt i metodekapittelet. Dette er følgelig ikke konkretisert eller problematisert ytterligere. Videre bør deres funn og Steffens effekter også være gjeldende for NHN. Dette gjennomgås også til dels i metodekapittelet, det er bekreftet for Norge gjennom van Dick et al. (2018) sin studie «ILI global», og vi gjør kun en mindre øvelse for å se om vi finner tilsvarende sammenhenger. Vi konkluderer dog her med at dette bør bekreftes igjen i en større undersøkelse eller løpende målinger i virksomheten når de går videre.

5 Metode

5.1 Oppgavens tilnærming

Vi ønsker å utforske om virksomheten er i en gitt tilstand eller ikke, ved å definere hvilke forutsetninger som må være tilstede for å oppfylle tilstanden, for så å teste om forutsetningene er oppfylt. Dette gjør vi ved hypotetisk deduktiv metode hvor vi tester en hovedhypotese gjennom en rekke underhypoteser. I henhold til Grennes anses denne metoden som "den dominerende moderne vitenskapelige metoden som innebærer både induksjon, det vil si hypotestering, og deduksjon, det vil si å avlede (empiriske) konsekvenser av hypotesen" (Grennes, 2012, s 220). Hypotese handler om å undersøke en påstand er sann og deduksjon er å avlede noe (fra noe) med en logisk nødvendighet (Grennes, 2012, s 219, 220). Etter gjennomført hypotesetesting er vårt mål å avdekke om hypotesen kan bekreftes eller falsifiseres, og i så tilfelle avdekke hvorfor den falsifiseres. I vårt tilfelle er ikke en falsifisert hypotese en endelig avkreftelse, men kan danne et grunnlag for virksomhetens arbeid med å senere få oppfylt tilstanden.

5.2 Utvalg

Formålet med oppgaven er å avdekke om det utføres identitetsledelse i NHN. Etter diskusjoner i gruppa, råd fra veileder og samtaler med HR-avdeling hos NHN, falt utvalget på mellomledere i virksomheten. Disse sitter nær medarbeider og har en viktig rolle for å påvirke verdier og kultur, og være pådriver for felles identitet. Populasjonen er 81 mellomledere og utvalget er 25 respondenter.

5.3 Datainnsamling

I forarbeidet for undersøkelse, kalt designfasen, gikk vi gjennom ulike metoder for innhenting av data. Vi ønsket å finne lederens subjektive oppfattelse av seg selv som leder da vi oppfatter at leders eget syn på dette vil være indikativt for om de vil kunne aktivt arbeide med å forme og implementer virksomhetens felles identitet. Optimalt sett ville vi supplert med tilsvarende analyse av medarbeiders syn, men dette er avgrenset fra oppgaven. Samtidig ønsket vi generaliserende data for å finne svar på om det utøves identitetsledelse i NHN. Her står vi mellom valget om en kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse. Kvalitative intervjuer og observasjoner utføres vanligvis på et begrenset antall informanter. Kvaliteten på undersøkelsen avhenger derfor på kvaliteten av informantene. Hvem vi velger å intervjuer kan derfor bli en kritisk faktor (Grennes, 2012, s 158). Hvem av lederne velger vi som kan gi oss den kunnskapen vi er på jakt etter?

I designfasen fant vi at Dr Nik Steffens har forsket på feltet og utledet en metode for å måle de fire dimensjonene av Identitetsledelse gjennom “The Identity Leadership Inventory (ILI)” (Steffens et al. 2014). Etter diskusjoner i gruppa og samtale med veileder, falt valget på å ta utgangspunkt i denne spørreundersøkelsen. I artikkelen utleder Steffens 15 spørsmål som er tilstrekkelig valide (se nedenfor) for å måle de fire dimensjonene. De 15 spørsmålene er videre oversatt og validert i flere land gjennom Global Identity Leadership Development prosjekt tilgjengeliggjort gjennom Goethe Universität i Frankfurt (https://www.goethe-university-frankfurt.de/71878259/Identity_Going_Global_The_Identity_Leadership_Inventory). Spørsmålene er her også oversatt til norsk og validert for bruk i Norge.

Valideringen er gjort for undersøkelser rettet mot medarbeider eller mot leder.

Spørsmål til leder var ikke tilgjengelige på norsk, men leder og medarbeiderversjonen

er tilnærmet like og dette bød ikke på noen utfordringer. Se for øvrig vedlegg 3 for fulle spørreskjemaer og oversettelser. Svaralternativ er gitt i form av 7 punkts Likert-skala der også 11 punkter kan benyttes. Veileder brukte begrepet “hybridløsning” for en slik undersøkelse. Leder vil svare på vegne av seg selv og vi vil få generaliserende data av identitetsledelse i Norsk helsenett. Undersøkelsen er rettet mot teori som sikrer innhenting av data som er knyttet mot problemstilling og det vil være mulig å analysere dataene for å falsifisere underhypotesene.

Som sekundærdata benyttet vi medarbeiderundersøkelse utført av NHN i 2021, hvor vi identifiserte 9 spørsmål som er knyttet opp mot ILI og spørreundersøkelse mot ledere.

5.4 Utførelse av undersøkelse

Vi benyttet Microsoft Forms til opprettelse av spørreundersøkelse. Spørsmålene ble formulert lik spørreundersøkelsen vi hadde tilgjengelig. Før utsendelse utførte to ansatte i virksomheten revidering og ga tilbakemelding på undersøkelsen. På bakgrunn av tilbakemeldingene foretok vi justeringer og formulerte tekst slik at det ble forståelig for NHN sine ledere. Ved justeringer av spørsmålene benyttet vi både den engelske og norske undersøkelsen for å sikre at vi gjorde minimalt med endringer av opprinnelig spørsmål for å sikre at vi ikke påvirket validiteten av undersøkelsen negativt. Opprinnelig undersøkelse benyttet for eksempel begrepet “mitt team”. Dette er ikke gjenkjennbart i NHN da de leder en avdeling eller seksjon. Vi benyttet derfor ordlyden “mine ansatte” eller “min avdeling/seksjon”. Vi valgte videre å benytte “Helt uenig” og “Helt enig” som også var brukt i ILI’s versjon. Grennes presiserer (2012, s.97) slik at vi får mer nøyaktig informasjon enn om vi benytter kun “Uenig” eller “Enig” da dette er sterkere utsagn. Skalaen viser da grad av enighet og ikke kun at respondentene er uenig eller enig. Innledningsvis i undersøkelsen ba vi leder tenke på seg selv som leder for de ansatte på den avdelingen eller seksjonen de leder. Undersøkelse ble sendt på e-post. Alle mellomledere i NHN ligger i felles gruppe på intern e-post, og det sørget for at vi hadde enkel tilgang på mottakere ved utsendelse. Undersøkelsen ble fulgt opp med én purring.

5.5 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet innebærer at vi kan stole på resultatene fra en undersøkelse, som sier noe om den nøyaktig og pålitelig, mens validitets viser om den måler det vi er ute etter å måle (Grennes, 2020, s. 106).

Ved bruk av undersøkelse med likert-skala hvor respondenten skal vurdere en påstand, vil vi forvente at reliabilitet kan være en utfordring. Vi mener at hvilke opplevelser man har av den seneste tiden om den aktuelle påstanden vil kunne påvirke svaret. *Dog ser vi også for oss at opplevelsen den seneste tiden trolig kan være representativ for en lengere tidsperiode.* Ut over dette vil vurderingen kunne bero på både dagsform og kunne preges sterkt av enkeltopplevelser respondenten har hatt rett før undersøkelsen. Dette vil kunne forsterkes av at det er relativt få (25) respondenter der ekstremverdier fra variasjon i “dagsform” hos noen få vil få et større utslag på resultatet.

Et kritisk element med vår undersøkelse er at den kun måler oppfatning på et enkelt tidspunkt. Optimalt ville man kunne gjentatt denne form for undersøkelse flere ganger over en viss tidsperiode. ILI har for eksempel utpekt ett spørsmål under hver av de fire dimensjonene som har vist seg å ha sterkest validitet og kan benyttes separat i en kortversjon av undersøkelsen (Steffens et al. 2014). For eksempel kan en månedlig eller kvartalsvis utsendelse av kortversjonen sammenstilles med resultatene fra hovedundersøkelsen.

Spørreskjemaet vi har benyttet er utarbeidet og validert med hensyn på å spesifikt kunne måle de fire underhypotesene. Steffens utdyper i sin utgivelse at innholdsvaliditet er bekreftet av at undersøkelsen klart kartlegger de fire dimensjonene (for eksempel prototypicality) som forventet og at det var de fire forventede spørsmålene som forklarte hver sin dimensjon, uten at de samme spørsmålene forklarte noen annen dimensjon (“cross-loading”). Videre er konstruktvaliditet bekreftet ved at de fire dimensjonen ble best forklart ved de 15 spørsmålene og ikke ved noen andre teorier. Discriminant validitet er motsatt bekreftet gjennom at ILI ikke måler det samme som andre lignende teorier som autentisk ledelse, og ikke sammenfaller med om leder har høy selvtillit. Altså at faktorer som ikke skal sammenfalle, faktisk ikke sammenfaller. Til sist er også kriterievaliditet bekreftet ved å se om de fire dimensjonen har målbar påvirkning på

faktorer hos de som ledes og om de har predikerende effekt på utfallet. Det er her vist at de fire dimensjonene har positiv korrelasjon med faktorene jobbtidfredshet og teamidentifikasjon, men kun kausalitet fra “Prototypicality” “Advancement”. I videre undersøkelser er flere faktorer kontrollert på tilsvarende måte. Funnene er systematisk gjengitt av Haslam (Haslam et al. 2020, s 199) og de predikerende kausale sammenhengene gjengitt nedenfor:

| Dimension \ Component | Job satisfaction | Team identification | Percieved support | Work Engagement | Leader influence | Team confidence | Task cohesion |
|---------------------------|------------------|---------------------|-------------------|-----------------|------------------|-----------------|---------------|
| Identity prototypicality | X | X | | | X | | |
| Identity advancement | X | | | | | | |
| Identity entrepreneurship | | X | X | X | X | X | X |
| Identity impresarioship | | X | X | X | | | X |

5.6. Overførbarhet og korrelasjon mellom funn

Som beskrevet ovenfor er det kausale forholdet mellom dimensjonene i identitetsledelse sterkt indikert og gjennom ILI (Steffens et al.) ovenfor er det vist til noen dimensjoner som har betydelig effekt på enkelte komponenter blant følgerne/medarbeiderne. Vi ønsker på sikt å måle medarbeiders opplevelse av utøvelse og effekt av identitetsledelse i NHN når organisasjonen skal bygge en felles identitet. Ettersom dette er avgrenset i denne oppgaven ønsker vi å se på dette indirekte for å indikere om vi finner tilsvarende effekt som Steffens et al. Vi vil ikke se på kausaliteten da denne allerede er gjennomgått, men på korrelasjonen mellom komponent hos medarbeider og dimensjon hos dens direkte leder. Dette er pekt ut ovenfor som en forutsetning som potensielt kunne være formulert som en underhypotese. Da vi ikke har gått til det skritt er det fordi vi svarer det ut hovedsakelig gjennom andres funn og ikke samler inne egne data og gjør en fullverdig regresjonsanalyse for å se på sammenhengene.

Det er nylig gjennomført en medarbeiderundersøkelse i organisasjonen med en 5-punkt likert-skala. Vi valgte tidlig ut ni spørsmål vi mente var interessante å se nærmere på der vi identifiserte seks av dem som målte samme komponenter som ILI. 19 av lederne som responderte på vår undersøkelse har en medarbeiderundersøkelse som kan analyseres, de øvrige har vi ekskludert som følge av vesentlig endring i avdelingen eller de har ikke tilstrekkelig respondenter til at undersøkelsen kan

benyttes.

Vi ser på korrelasjonen ved bruk av Pearsons korrelasjonskoeffisient (r) ettersom svarene ikke er standardisert på samme likert-skala. Vi får da en standardisert størrelse på korrelasjonen.

Pearsons kan benyttes på variabler av intervallnivå, men også variabler på ordinalnivå når disse behandles på samme måte som intervall (Grennes, 2012 s183). Denne egner seg følgelig på likert skalaen i tall-format slik vi har vurdert ovenfor. Vi har vurdert utvalgsstørrelsen ($N:25$) i vår hovedundersøkelse til for lav for å kunne si noe signifikant om NHN da feilmarginen er vesentlig (kap 5.7.3). Ved bruk av Pearson er det effektstørrelsen som er aktuell å vurdere, i henhold til tabell for kritiske verdier for Pearson produkt moment-korrelasjon (Kleven, 2013 s.1) kreves det ved $N \geq 20$ en effekt på 444 for å være signifikant på 5% signifikansnivå. Vi har $N = 19$ og følgelig er ingen av effektene tilstrekkelig store til å si at denne effekten er allmenn og kan antas å gjelde befolkningen. På den annen side kjenner vi til at det er tidligere vist signifikant effekt gjennom ILI, også i Norge (van Dick et al. 2018), og som Kleven skriver om effektstørrelser og meta-analyser (Kleven, 2013 s.7-8), så vil man ha et lavere krav til effektstørrelsen når flere studier viser like resultat, til tross for at N er for lavt i hver enkelt studie. Dette taler for å vektlegge lavere effektstørrelser.

Vi sorterte videre korrelasjonskoeffisientene inn i to grupper, gruppe 1 er de 11 datapunktene der vi forventet høy korrelasjon iht. Steffens et al., og gruppe 2 er 25 punkter der vi forventet at effekten var lavere. Vi gjorde en t-Test av de to utvalgene med ulik varians og fant at nullhypotesen kunne forkastes da t-verdien var $3,8862 > 2,0395$. Gjennomsnittlig r i gruppe 1 på $.2481$ er signifikant høyere enn gruppe 2 på $.0952$ (se vedlegg 1). Vi er tydelige på at resultatet ikke kan legges til grunn for befolkningen eller populasjonen da utgangspunktet fremdeles er $N = 19$

effektstørrelsene er for lave, selv om den kritiske t-verdien er lavere i t-testen da vi har 36 datapunkter, men at det støtter sammenhengen sett på vårt utvalg isolert.

Vi vurderer alt i alt at effektene nedenfor er tilstrekkelige til å si noe om utvalget vårt, og selv om vi vil være varsomme med å legge det til grunn for resten av organisasjonen har vi heller ikke funnet grunnlag for å avvise sammenhengen da utvalget er for lavt.

Svak eller moderat effekt
Forventet høyest korrelasjon

| Pearsons korrelasjonskoeffisient | Identity Prototypicality | Identity Advancement | Identity Entrepreneurship | Identity Impresarioship | Component |
|---|-----------------------------|-------------------------|------------------------------|----------------------------|-------------------|
| Jeg er alt i alt godt tilfreds med jobben min | 0,32 | 0,10 | -0,02 | 0,18 | Job satisfaction |
| Jeg er villig til å gjøre en ekstra innsats ved behov | 0,35 | 0,10 | 0,29 | 0,27 | Work engagement |
| Samfunnsoppdraget til min virksomhet motiverer meg | 0,16 | 0,06 | -0,03 | 0,03 | |
| Min leder har god gjennomføringsevne? | 0,14 | -0,11 | 0,20 | 0,24 | |
| Jeg kan se om hvordan min enhet bidrar til virksomhetens måloppnåelse | 0,24 | -0,08 | -0,02 | -0,02 | |
| Min leder støtter meg når jeg trenger det | 0,23 | -0,10 | 0,39 | 0,26 | Perceived support |
| I min enhet tar vi et felles ansvar for at vi som gruppe når våre mål | 0,18 | 0,01 | 0,23 | 0,28 | Task cohesion |
| Min leder går foran som en god rollemodell | 0,14 | -0,05 | 0,22 | 0,20 | Leader influence |
| I min enhet jobber vi godt sammen | 0,39 | -0,13 | 0,16 | 0,28 | Task cohesion |

De blå cellene markerer utfall med tilstrekkelig effekt til å si at det er en svak eller moderat positiv korrelasjon. Cellene markert i ruter er der vi forventet å finne høyest korrelasjon på bakgrunn av Steffens oppsummering ovenfor der han han peker ut hvilke komponenter av medarbeiders opplevelse som påvirkes av leders utøvelse av Identitetsledelse.

| Pearsons ² - Prosentuell korrelasjon | Identity Prototypicality | Identity Advancement | Identity Entrepreneurship | Identity Impresarioship | Component |
|---|-----------------------------|-------------------------|------------------------------|----------------------------|-------------------|
| Jeg er alt i alt godt tilfreds med jobben min | 10% | 1% | 0% | 3% | Job satisfaction |
| Jeg er villig til å gjøre en ekstra innsats ved behov | 12% | 1% | 9% | 8% | Work engagement |
| Samfunnsoppdraget til min virksomhet motiverer meg | 2% | 0% | 0% | 0% | |
| Min leder har god gjennomføringsevne? | 2% | 1% | 4% | 6% | |
| Jeg kan se om hvordan min enhet bidrar til virksomhetens måloppnåelse | 6% | 1% | 0% | 0% | |
| Min leder støtter meg når jeg trenger det | 5% | 1% | 15% | 7% | Perceived support |
| I min enhet tar vi et felles ansvar for at vi som gruppe når våre mål | 3% | 0% | 5% | 8% | Task cohesion |
| Min leder går foran som en god rollemodell | 2% | 0% | 5% | 4% | Leader influence |
| I min enhet jobber vi godt sammen | 15% | 2% | 2% | 8% | Task cohesion |

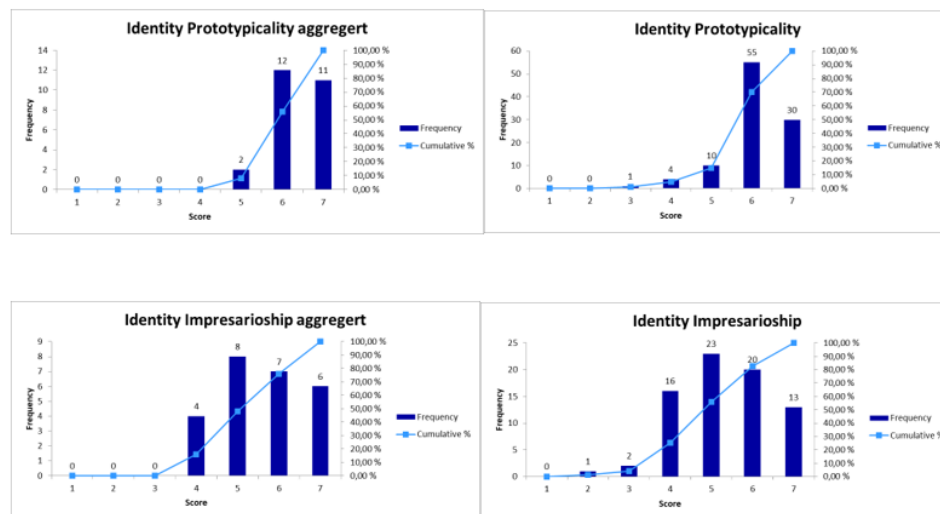
Vi ser videre på Pearsons korrelasjonskoeffisient ² for å se hvor stor prosent av variasjonen i Y (medarbeiders opplevelse) som forklares av endring i X (leders grad av identitetsledelse innen dimensjonen). Vi finner flest sterke korrelasjoner ved prototypisitet og en i entreprenørskap der vi ser at 10-15% av medarbeiders score forklares av leders score på dimensjonen. Vi ser altså også at vi finner forklaring på 7-9% av resultatet i flere punkter som forventet, selv om dette er en lavere effekt. Det kan bemerkes at Identitets avansement tilsynelatende har null korrelasjon, dette er noe overraskende. Steffens har dette punktet som en sterk forklaringsfaktor for jobb tilfredshet, basert på innholdet i dimensjonen ville vi også forventet å finne effekt på opplevd støtte.

Vi tolker at de forventede effektene av identitetsledelse er tilstede for vårt utvalg, og vi forventer fremdeles å finne positiv korrelasjon for de 4 dimensjonene. Dette da Steffens og van Dick sine undersøkelser er signifikante og sterkere er det også nærliggende å tro at den fjerde dimensjonen vil vise seg å ha effekt dersom undersøkelsen senere gjennomføres på et større utvalg i organisasjonen.

5.7 Tolkning av funn

5.7.1 Identity Leadership Inventory

ILI Guide oppfordrer til å summere verdien av de fire(tre) svarene under hver dimensjon og dele på fire(tre) for å finne et gjennomsnitt som viser i hvor stor grad respondenten utøver identitetsledelse. Vi vil ha hovedfokus på dette ved vurdering av de statistiske resultatene. Ved en grafisk fremstilling av svarene finner vi også at en analyse basert på histogrammer med alle svar under hver dimensjon gir en ekstra innsikt enn kun på aggregert nivå da vi her plukker opp variasjonen bedre. Vi får altså illustrert standardavviket grafisk, men også plukket opp de ekstreme verdiene i spredningen. Dette kan være viktig for virksomheten når de skal vurdere hva de skal fokusere på dersom de skal jobbe med å fremme identitetsledelse.



5.7.2. Likert Scale

Vi har valgt å benytte en symmetrisk likert scale med tallnummerering fra 1-7. Vi har altså en lik avstand mellom hvert valg(1, 2, 3 osv.), og et identifiserbart nøytralt midtpunkt; tallet 4. ILI Guide åpner også for 11-punkts skala, men vår vurdering var at en 7-punkts gav tilstrekkelig med nyansering på hver side av nøytralitet, uten at man ble “tvunget” inn i en holdning man ikke har, som man kan bli med færre alternativer eller en asymmetrisk partalls-skala (Joshi et al. 2015. S. 398). Ved å benytte en nummerert skala vurderer vi at respondentene vil tolke avstand mellom

hvert alternativ som relativt lik og vi vurderer dette til en intervall skala og ikke en ordinal skala. Det er da en forutsetning for å tolke svarene basert på aritmetisk gjennomsnitt og standardavvik.

Målene for sentraltendens og variasjon i tolking av resultatene i en slik type likert-skala er aritmetisk gjennomsnitt og standard avvik, fremfor median eller modus som i en ordinal skala (Joshi et al. 2015. S 401). Ved tolkning av tallene vil vi være opptatt av gjennomsnittlig score for å si noe om hvilken tilstand virksomheten er i, men standardavviket vil også være vesentlig for resultatet da hver leder teller.

Standardavviket måler gjennomsnittlig avvik fra gjennomsnittet i absoluttverdi, i samme måleenhet som gjennomsnittet. Et høyt standardavvik vil følgelig indikere at flere av lederne ligger langt fra snittet, og dette vil kunne være kritisk for konklusjonen da et slikt resultat vil kunne medføre at enkelte avdelinger ikke lykkes i å implementere en ny felles identitet.

Ved vurdering av svarene vil vi her, ettersom vi har en 7-punkt skala, tolke 5 til å ikke være et sterkt positivt resultat. 4 fremstår som et nøytralt midtpunkt. På individnivå har vi vurdert at 6 kan tolkes som å bekrefte påstanden, da vi tolker dette som at respondenten handler slik stadig og naturlig(ubevisst), eller tidvis og bevisst. 7 Helt enig oppfatter vi at man både er dette bevist og handler slik stadig. 5 tolkes altså til at man kanskje gjør dette i noen grad, men sjelden tenker aktivt på det, eller at man tenker på det uten nødvendigvis å utføre dette. Vi vurderer dette til å ikke bekrefte påstanden da vi antar at en leder som scorer 5 jevnt over vil måtte ha behov for en aktiv endring for å lykkes i å implementer og påvirker til en felles identitet.

Svar under 4 er tydelig avkreftende og vi vil vurdere under hver enkelt dimensjon om dette også er en endelig tilstand eller om vi mener den kan endres. Undersøkelsen avdekker ikke leders holdning til dette og vi vil måtte vurdere dette selv.

5.7.3 Utvalgsstørrelse, konfidensintervall og konfidensnivå

Vi benytter en hybridvariant via Likert skala, på utvalg som er relativt oversiktlig og vi benytter et undersøkelsesopplegg som allerede er validert. Forholdene for å si noe om utvalgets resultat gjennom deskriptiv statistikk ligger da godt til rette, og med et oversiktlig utvalg kan det være mulig å trekke antagelser mot tilstanden i virksomheten.

Vi ønsker likevel å se på hvorvidt vårt utvalg er tilstrekkelig og hvor stor grad av usikkerhet det er forbundet med å benytte vårt resultat til å si noe om virksomheten (populasjonen). Vi benytter spørreundersøkelsesselskapet Surveymonkey (Surveymonkey, 2022) sin kalkulator for å beregne i hvor stor grad vår undersøkelse kan benyttes til å si noe om virksomheten. Dette er i utgangspunktet en fremgangsmåte for å avdekke utvalgsstørrelse gitt en akseptert feilmargin(konfidensintervall), men vi snur rekkefølgen da utvalg er gitt. Kilden er ikke en vitenskapelig artikkel eller faglitteratur på masternivå, dog er det en av de mest utbredte spørreundersøkelsesselskapene som ofte benyttes av virksomheter og på masternivå for å gjennomføre undersøkelser, og vi vurderer at denne er pålitelig. Vår populasjon er gitt ved 81, og etter 81 utsendte undersøkelser har vi mottatt 25 svar og følger en gitt utvalgsstørrelse på 25.

Vi tar utgangspunkt i at vi ønsker et konfidensnivå på 95% som er utbredt, dette vil tilsa at resultatene skal kunne gi et signifikant resultat i 95% av tilfellene, eller at det ikke vil gi et korrekt bilde i 5% av gangene man utfører en slik undersøkelse. Videre angir vi populasjon til 81 og finner at man må tillate 17% feilmargin for å benytte en populasjon på 24 (<26).

Våre svar vil altså kunne forventes å ha et konfidensintervall på 17% sett mot populasjonen, og man vil måtte akseptere avvik i den størrelsen om man skal benytte resultatet for å si noe om virksomheten.

Vårt konfidensintervall synes å være meget høyt da dette kan gi et avvik på $0,17 \cdot 7 = 1,19$ for gjennomsnittlig score på faktorene, som kan ha stor betydning.

Bjørnstad, fra SSB, i sitt notat om statistiske metoder for offisiell statistikk aksepterer et utvalg på 1 000 for å si noe om politisk partipreferanse. Med stemmeberettiget befolkning på 3,89 millioner gir dette en feilmargin på 3% gitt et konfidensnivå på 95%. For AKU undersøkelser presiserer han at kravet til pålitelighet for endringstall er så stort at de benytter et utvalg på 24 000. (Bjørnstad, 2016, s 18). Han presiserer videre at homogenitet i populasjonen, mulig lavt krav til presisjon, og fravær av delgrupper i populasjonen vil kunne tale for å tillate større usikkerhet.

Vi må lene oss i retning av at på et statistisk grunnlag er utvalget trolig for lite til å legge stor vekt på funnet i seg selv. Vi vil være varsomme med å si at tilsvarende vil

gjelde for de resterende mellomlederne. Det vil være ønskelig å innhente ytterligere svar.

5.8 Avgrensning

I prosess med å finne utvalg for undersøkelse, hadde vi et ønske om å analysere medarbeiders syn. Med å sende ut en spørreundersøkelse til alle medarbeidere ville vi fått data av opplevd identitetsledelse. Av oppgavens omfang og tiden vi hadde tilgjengelig, samt råd fra NHN HR-avdeling, valgte vi å avgrense til å kun fokusere på mellomledere i virksomheten. Vi antok også etter samtaler med virksomhetens HR-avdeling, at medarbeidere ikke var like motiverte til å besvare en undersøkelse da det nylig hadde blitt gjennomført en stor medarbeiderundersøkelse fra virksomheten og annen masteroppgave rettet mot medarbeider.

6 Drøfting

I dette kapitlet vil vi ta for oss datamaterialet fra spørreundersøkelsen. De blir presentert i rekkefølge henhold til de 4 nøkkelegenskapene som identitetsledelse deles inn i. Vi har som tidligere nevnt valgt å bruke spørsmål som er basert på ILI sin spørreundersøkelse. For hver av de 4 nøkkelegenskapene stilles det 4(3) spørsmålstillinger som reflekterer de enkelte kategoriene. I hver kategori har også Haslam (Svarprosenten var dessverre lavere enn hva vi ønsket 2020, s 198) utpekt det spørsmålet som best forklarer egenskapen, og som kan benyttes i en kortversjon av undersøkelsen. Vi vil se på alle spørsmålene i hver kategori som helhet. Vi vil belyse funnene gjennom deskriptiv statistikk og sett mot teorier som vi har presentert tidligere, og vurdere om hypotesene våre er falsifisert eller bekreftet. Vi vil drøfte hver av de fire kategoriene og avsluttende for dette kapitelet vil være drøfting av hovedhypotese.

6.1 Undersøkelsens resultat

Nedenfor følger de 15 spørsmålene og aritmetisk gjennomsnitt av de 25 respondentenes svar. Videre fremkommer utvalgsstandardavviket for hvert spørsmål.

| Tema | Average | Standard deviation s. |
|---|---------|-----------------------|
| Jeg som leder representerer det mine ansatte står for | 6,00 | 0,71 |
| Jeg som leder er representativ for mine ansatte | 5,92 | 1,00 |
| Jeg som leder er en rollemodell for mine ansatte | 6,24 | 0,78 |
| Jeg som leder viser med eksempler og handling hva det betyr å være en del av vår avdeling/seksjon | 6,20 | 0,71 |
| Jeg som leder fremmer mine ansattes interesser | 5,76 | 0,78 |
| Jeg som leder kjemper for og forsvarer mine ansattes interesser | 5,40 | 1,04 |
| Jeg som leder står opp for avdelingen/seksjonen | 6,36 | 0,76 |
| Jeg som leder har alltid mine ansattes interesser med meg i de handlingene jeg gjør | 5,60 | 1,19 |
| Jeg som leder får mine ansatte til å føle en tilhørighet til hverandre | 5,60 | 0,96 |
| Jeg som leder skaper følelsen av samhold blant mine ansatte | 5,60 | 1,00 |
| Jeg som leder utvikler en forståelse av hva det betyr å være en del av vår avdeling/seksjon | 5,68 | 0,99 |
| Jeg som leder former mine ansattes forståelse av felles verdier og idealer | 5,24 | 1,20 |
| Jeg som leder tenker ut aktiviteter som samler mine ansatte. | 5,12 | 1,36 |
| Jeg som leder gjennomfører tiltak og arrangementer slik at mine ansatte fungerer effektivt | 5,20 | 1,08 |
| Jeg som leder utvikler strukturer som gir nytte til mine ansatte | 5,60 | 0,96 |

Nedenfor aggregeres svarene i hver dimensjon der spørsmål 1-4 utgjør Identity Prototypicality, 5-8 utgjør Identity Advancement, 9-12 utgjør Identity Entrepreneurship og de tre siste, 13-15, utgjør Identity Impresarioship.

| Tema | Average | Standard deviation s. |
|---------------------------|---------|-----------------------|
| Identity Prototypicality | 6,09 | 0,60 |
| Identity Advancement | 5,78 | 0,75 |
| Identity Entrepreneurship | 5,53 | 0,91 |
| Identity Impresarioship | 5,31 | 1,02 |

Innledningsvis sammenlignes våre resultater med resultat fra Steffens undersøkelser i artikkelen fra 2014, som alle er utført med en 7-punkts likert skala, for å si noe generelt om nivået. Dog bemerkes det at sammenligningen ikke er kontrollert for andre faktorer enn de som pekes ut i teksten nedenfor. Studie 3 er trolig mest sammenlignbar. Likefult er det vesentlig forskjell i nivået hvor vårt resultat skiller seg ut som høyt og med lav spredning. Selv om dette ikke er et signifikant utvalg velger vi å likefult bemerke det da avviket er stort. Dette peker i retning av at de responderende ledere i NHN scorer høyt.

Steffens andre studie bestod av et godkjent utvalg på 645 av tilfeldige amerikanere. De hadde i snitt 12,9 års arbeidserfaring (Std. 10,05), de rangerte sin arbeidsgruppe eller team og arbeidsplassen generelt. Vi finner at vårt utvalg har vesentlig høyere resultat på samtlige dimensjoner og vesentlig lavere spredning. Dette kan dog være forklart ved at de svarte for en bredere gruppe (arbeidsplass generelt) enn vår undersøkelse som fokuserer på nærmeste leders rolle i avdelingen.

| Variable | Mean | SD |
|------------------------------|------|------|
| 1. Identity Prototypicality | 4.87 | 1.82 |
| 2. Identity Advancement | 4.76 | 1.82 |
| 3. Identity Entrepreneurship | 4.73 | 1.68 |
| 4. Identity Impresarioship | 4.37 | 1.81 |

Steffens studie 3 bestod av 338 medarbeidere i et stort kinesisk solkraftselskap. Som rangerte sin leder. De hadde gjennomsnittlig 11 års arbeidserfaring og 3 års arbeidstid med nåværende leder. Denne er mer sammenlignbar med vår og også nærmere i resultat. Dog er avstanden framdels vesentlig, hovedsakelig i gjennomsnitt, men også i spredning.

| Variable | Mean | SD |
|------------------------------|------|------|
| 1. Identity Prototypicality | 5.32 | 1.45 |
| 2. Identity Advancement | 5.24 | 1.47 |
| 3. Identity Entrepreneurship | 5.20 | 1.49 |
| 4. Identity Impresarioship | 4.85 | 1.54 |

Studie 4 ble gjennomført blant 421 lag-idrettslag i Belgia. Der respondentene hadde en gjennomsnittlig tid på laget på 6,34 år (Std. også 6,34), og rangerte lagets kaptein. I denne undersøkelse øker fartstiden på laget ift. Studie 3, men den sier ikke noe om kapteinens fartstid, vi har ikke sammenlignbar informasjon om dette for vårt utvalg. Vårt resultat er fremdeles høyere og mer samlet, men for et par av temaene er det ikke like stor avstand.

| Variable | Mean | SD |
|------------------------------|------|------|
| 1. Identity Prototypicality | 5.01 | 1.17 |
| 2. Identity Advancement | 5.37 | 1.12 |
| 3. Identity Entrepreneurship | 4.94 | 1.15 |
| 4. Identity Impresarioship | 4.36 | 1.52 |

6.1.1 Tolkning : Ledere som gruppeprototyper – Being one of us

NHN har i løpet av 2 år gjennomgått store endringer. Van Knippenberg viser til at prototypiske ledere inviterer til å redusere usikkerhet, økt endringsvilje og økt innovasjon (Van Knippenberg, 2011). Dette vil kunne tyde på at det er viktig for NHN å inneha ledere som anses for å være prototypiske for de ulike avdelingene/seksjonene, spesielt i arbeidet med å skape en felles identitet da vi antar dette vil medføre noen endringer for en del av organisasjonen.

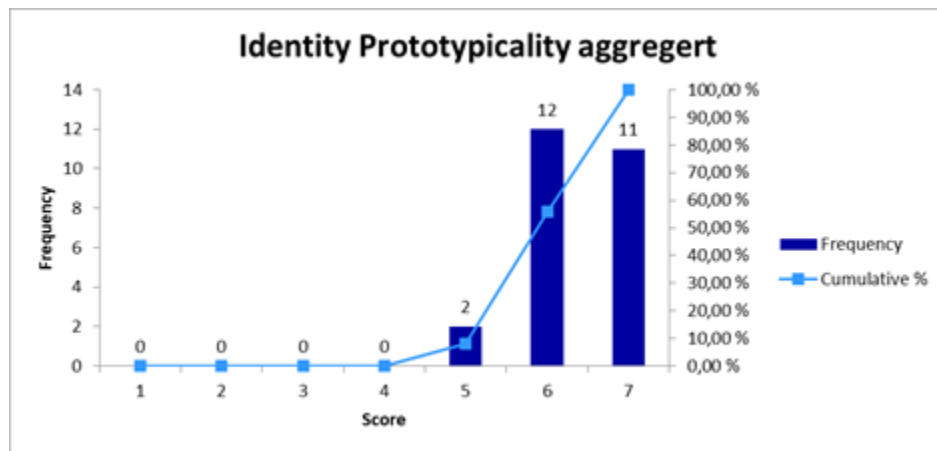
Funnen våre viser at gjennomsnittet på samtlige av de 4 spørsmålene ligger høyt. Samlet viser gjennomsnittet at de scorer 6,09. Et standardavvik på 0,60 indikerer en

lav spredning i resultatene, der gjennomsnittet av svarene ligger rundt 5,49-6,69, med en forventet normalfordeling av svarene.

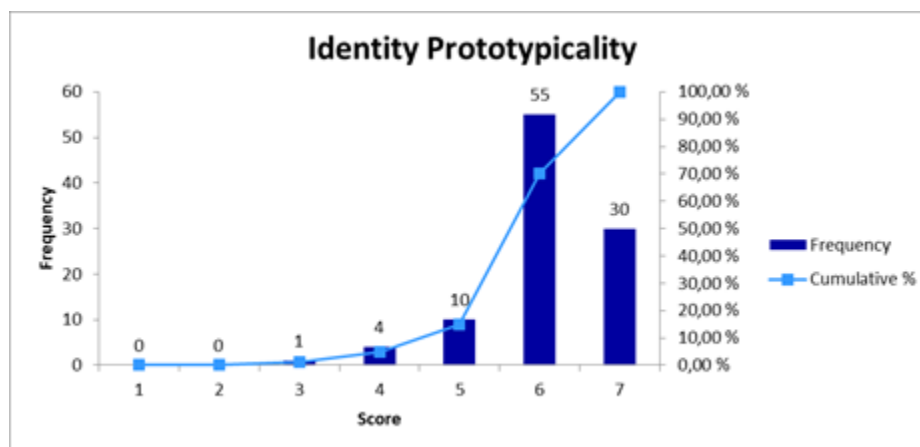
Identity Prototypicality

| Tema/spørsmål | Average | Standard deviation s. |
|---|-------------|-----------------------|
| Jeg som leder representerer det mine ansatte står for | 6,00 | 0,71 |
| Jeg som leder er representativ for mine ansatte | 5,92 | 1,00 |
| Jeg som leder er en rollemodell for mine ansatte | 6,24 | 0,78 |
| Jeg som leder viser med eksempler og handling hva det betyr å være en del av vår avdeling/seksjon | 6,20 | 0,71 |
| Identity Prototypicality | 6,09 | 0,60 |

Vi ser videre at 40% av lederne får et gjennomsnitt på 7 (>6,50) og omtrent 90% av respondentene har fått en score på 6 (>5,50) eller mer. Dette tyder på et meget sterkt resultat som indikerer at respondentene er Identitet prototypiske for gruppen.



Ved en mer detaljert visualisering av resultatene der de 100 svarene fremkommer hver for seg vises ekstremverdiene tydeligere og vi finner at noen av respondentene har svar så lavt som 3 og 4, dette var ikke tydelig i den aggregerte oversikten. Med et standardavvik på 0,60 vurderer vi da at det trolig er de som i snitt scorer lavest som også har aggregert score på 5.



Videre anses spørsmål 3) *jeg som leder er en rollemodell for mine ansatte*, som en hoved indikator i denne delen da den inngår i ILI short-form og var den mest forklarende faktor i Steffens forskning. Det at gjennomsnittet her viser det høyeste resultatet av alle spørsmålene, taler ytterligere for at lederne anser seg for å være prototypiske for sin avdeling. Da NHN har så mange divisjoner og avdelinger, som grunnet ulike metodikker og arbeidsoppgaver så syntes det umulig å innføre en enhetlig kultur. NHN ønsker allikevel å få til en identitetsfølelse. NHN har uttalt “...vi videreutvikler en identitet og kultur som definerer «NHN-laget» (Norsk helsenett, strategi 2026). Haslam viser at så lenge medlemmene anser seg for å være i en in-group, vil de ha en sosial identitet. Jo mer meningsfylt gruppa oppleves for medlemmene, jo bedre blir samhandling og samarbeid om å nå felles mål (Haslam et al. 2020 s. 55). Lederen i disse avdelingene/seksjonen må da være tydelige prototypiske ledere for å skape en in-groupidentitet (Haslam et al., 2020, s 198). Som vist til tidligere, sier forskning at desto høyere identifisering med en gruppe, jo mer vil individet føle seg som “vi” (Van Knippenberg. 2011). Ved at ledere klarer å skape dette, sier også forskning at det skaper høyere jobbtilfredshet (Haslam et al. 2020, s 83). Dette taler for at det ikke er problematisk å inneha ulike kultur i en bedrift, så lenge de ulike grupperingene føler sterkt knyttet til sin in-group og at de har en prototypisk leder. Våre funn indikerer at NHN har ledere som er prototypiske, og at dette vil gjøre de godt rustet til å kunne drifte ulike avdelinger/seksjoner ulikt, men at de ansatte allikevel vil kunne oppleve en

identitetsfølelse som Norsk helsenett ønsker. Dette indikerer at denne delen av identitetsledelse (1 av 4) antas å være tilstede i NHN.

Vi presiserer igjen at bekreftelsen gjelder vårt utvalg, og kan ikke med 95% sannsynlighet sies å gjelde resten av organisasjonen da feilmarginen er høy.

Følgende underhypotese kan ikke falsifiseres:

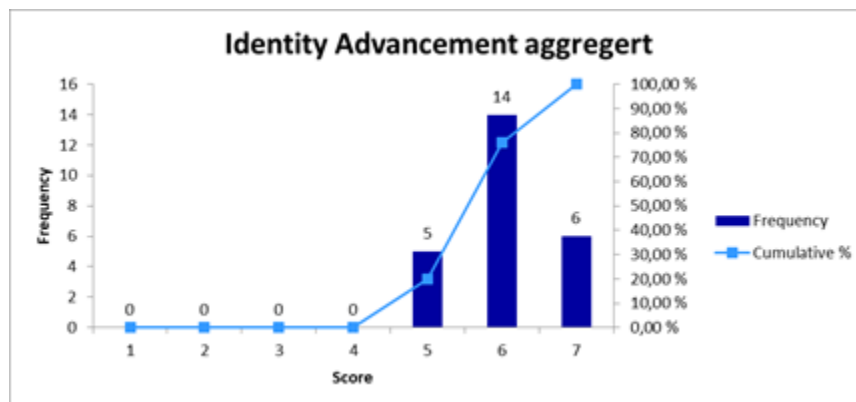
UH1 Ledere i NHN er modell medlemmer av gruppen

6.1.2 Tolkning : Ledere som gruppemestre – Doing it for us

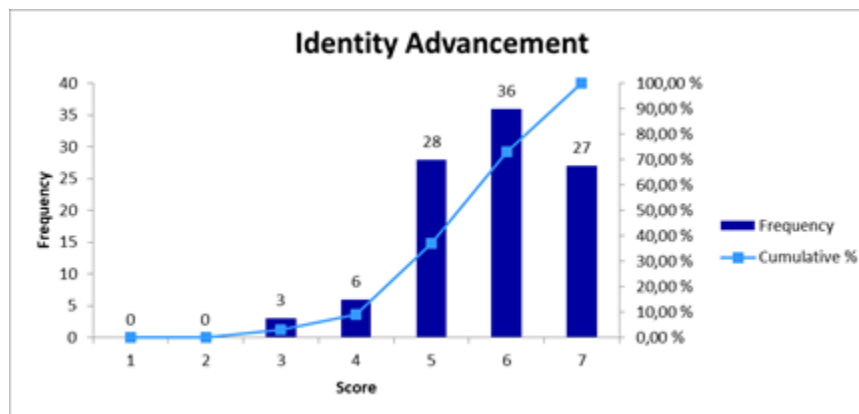
Lederne scorer seg selv på et gjennomsnitt 5,78. Standardavviket er noe økt til 0,75, men fremdeles er det begrenset spredning. Den aggregerte kurven viser en høy overvekt på score 6, samt en relativ høy andel på score 7. Omtrent 80% av respondentene har en sterk score. Dette vil vi i utgangspunktet vurdere at bekrefter hypotesen på utvalgsnivå.

Identity Advancement

| Tema/spørsmål | Average | Standard deviation s. |
|---|-------------|-----------------------|
| Jeg som leder fremmer mine ansattes interesser | 5,76 | 0,78 |
| Jeg som leder kjemper for og forsvarer mine ansattes interesser | 5,40 | 1,04 |
| Jeg som leder står opp for avdelingen/seksjonen | 6,36 | 0,76 |
| Jeg som leder har alltid mine ansattes interesser med meg i de handlingene jeg gjør | 5,60 | 1,19 |
| Identity Advancement | 5,78 | 0,75 |



I tråd med det økte standardavviket ser vi en større spredning i det detaljerte histogrammet der 63% av enkeltsvarene er på et sterkt nivå.



Påstand nummer 2) *Jeg som leder kjemper og forsvarer mine ansatte*, er iht ILI sin kortversjon ansett som den som beskriver best lederen sin holdning til å være en champion. Det er interessant at det er denne påstanden lederne scorer seg selv lavest på og i tillegg er standard avviket på 1,04. Det kan dermed tyde på at lederne er usikre på om de blir ansett som gruppemestere.

Lederne scorer meget sterkt på å kjempe for avdelingen, men altså lavere på å kjempe for de enkelte ansatte. Vi fant ingen korrelasjon mellom leders samlede score på Identity Advancement og medarbeiders jobbtilfredshet, som i utgangspunktet var forventet. Dersom dette kan forklares ved at ledernes spredning i score mellom spørsmålet om å “stå opp for avdeling” og de tre om “medarbeiders interesse”, er stor, kan det indikere at de får mindre igjen i medarbeidertilfredshet for dette ene punktet. Et mindre skift i fokus kunne da potensielt medført en bedring i tilfredshet. Sett mot totaliteten på svarene tolker vi det til at påstanden kan støttes ved å vektlegge den aggregerte score og det høye antallet som scorer sterkt på dette.

Følgende underhypotese kan støttes hva gjelder utvalget:

UH2: Ledere i NHN er gruppemestere i avdelingen/seksjon

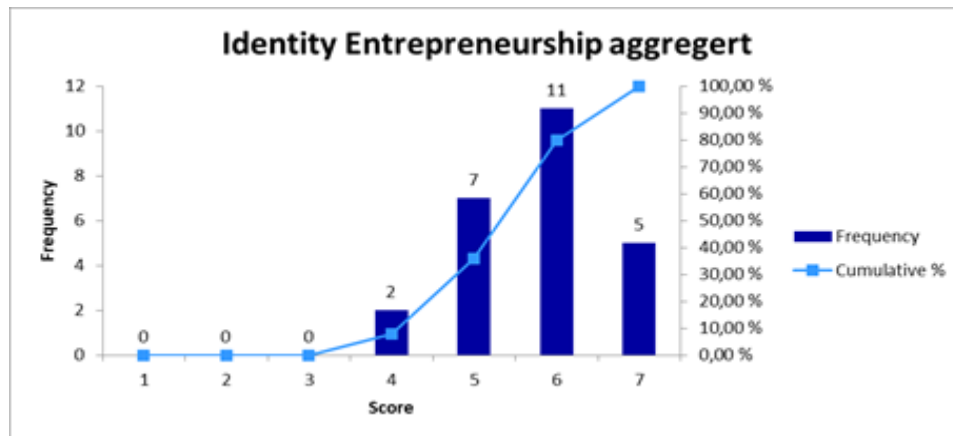
6.1.3 Tolkning: Ledere som entreprenører av identitet – Crafting a sense of us

I denne kategorien ligger det gjennomsnittlige svaret på 5,53. I tillegg til noe fallende snitt har også spredningen økt noe til 0,91 i forhold til dimensjonen over. Selv om de fleste av respondentene (60%) ender på score 6-7, hvilket tilsier at de har et sterkt fokus mot dette, er det en stor andel som scorer 5 og ned til 3. Vi får her en betydelig

andel av respondenter som ikke scorer sterkt og det er ikke et klart resultat i favør av bekreftelse. Ser vi på den detaljert grafen er det score 4 som øker, mot reduksjon av 6 og 7. Det er altså mange nøytrale svar, men ikke en større andel negative svar, så ekstremverdiene er her lavere.

Identity Entrepreneurship

| Tema/spørsmål | Average | Standard deviation s. |
|---|-------------|-----------------------|
| Jeg som leder får mine ansatte til å føle en tilhørighet til hverandre | 5,60 | 0,96 |
| Jeg som leder skaper følelsen av samhold blant mine ansatte | 5,60 | 1,00 |
| Jeg som leder utvikler en forståelse av hva det betyr å være en del av vår avdeling/seksjon | 5,68 | 0,99 |
| Jeg som leder former mine ansattes forståelse av felles verdier og idealer | 5,24 | 1,20 |
| Identity Entrepreneurship | 5,53 | 0,91 |



ILI kategoriserer spørsmål 2) *Jeg som leder skaper følelsen av samhold blant mine ansatte*, som viktigst for å definere denne rollen. Svarene her gir et gjennomsnittlig utslag på 5,60 med et standard avvik på 1,00. Tross noe bedre snitt øker altså spredningen her. Dette kan indikere at det er flere ledere som kan ha en nøytral holdning til dette, eller at de ikke anser seg for å være entreprenørledere. Ser man mot kriteriene på hva som påvirker den ansattes atferd iht ILI, er dette det som gir mest utslag. ILI kategorisere at dette påvirker den ansattes holdning til følgende holdninger; team identifisering, opplevd støtte, arbeids engasjement, leders

påvirkning, team trygghet og oppgavesammenheng (Haslam et al. 2020, s 199). Vi tolker det slik at ILI sier at det å være en entreprenør av identitet, er et viktig aspekt å ha fokus på.

For NHN sitt fremtidige arbeid med å skape og definere en felles identitet vil spørsmål 4, “Jeg som leder former mine ansattes forståelse av felles verdier og idealer” være viktig, da dette den meste aktive handlingen som knytter seg til identitet entreprenørskap og det å skape en identitet.

Med nesten 40% av ledere som lander i en ikke bekreftende kategori, og nesten 50% av svarene i tilsvarende kategori vurderer vi at denne kategorier er mer usikker enn de to foregående. Det er fremdeles et høyere snitt enn de sammenlignbare undersøkelsene, men da det vi mener det vil kreve en større andel bekreftende respondenter for å kunne implementer en felles identitet uten noe spesifikt ledelsesprogram konkluderer vi med at denne hypotesen ikke kan bekreftes.

I vår korrelasjonsundersøkelse fant i sterkest korrelasjon med de to spørsmål som gikk på work engagement (9%) og percieved support (15%). Dette var punkter der medarbeidere svarte relativt høyt med hhv. 4,59 og 4,46 av 5 som helt enig, som likevel taler for at de har lyktes til dels med dette. Dog er dette faktorer hvor vi også finner særlig høy korrelasjon med Prototypisitet og Work engagement, som trolig bidrar til resultatet. Denne dimensjonen er den som er forventet å predikere flest av følgerenes faktorene i Steffens undersøkelse, og er således en meget viktig dimensjon å lykkes med. Dette er en av de mer aktive dimensjonene, der vi oppfatter at særlig prototypisitet kan komme mer naturlig og passivt. Dette kan være en grunn til at lederne scorer noe lavere her. Antitetisk er dette da også en dimensjon man lettere kan trene opp enn prototypisitet. Dette støttes av Haslams poeng om entreprenørskap nevnt ovenfor, noe som taler for at NHN har forutsetninger for å lykkes, men, som vist ved denne falsifiseringen, at det vil kreve noe aktiv ledelsestrening.

Følgende underhypotese bør falsifiseres hva gjelder vårt utvalg:

UH3: Ledere i NHN er entreprenører av identitet

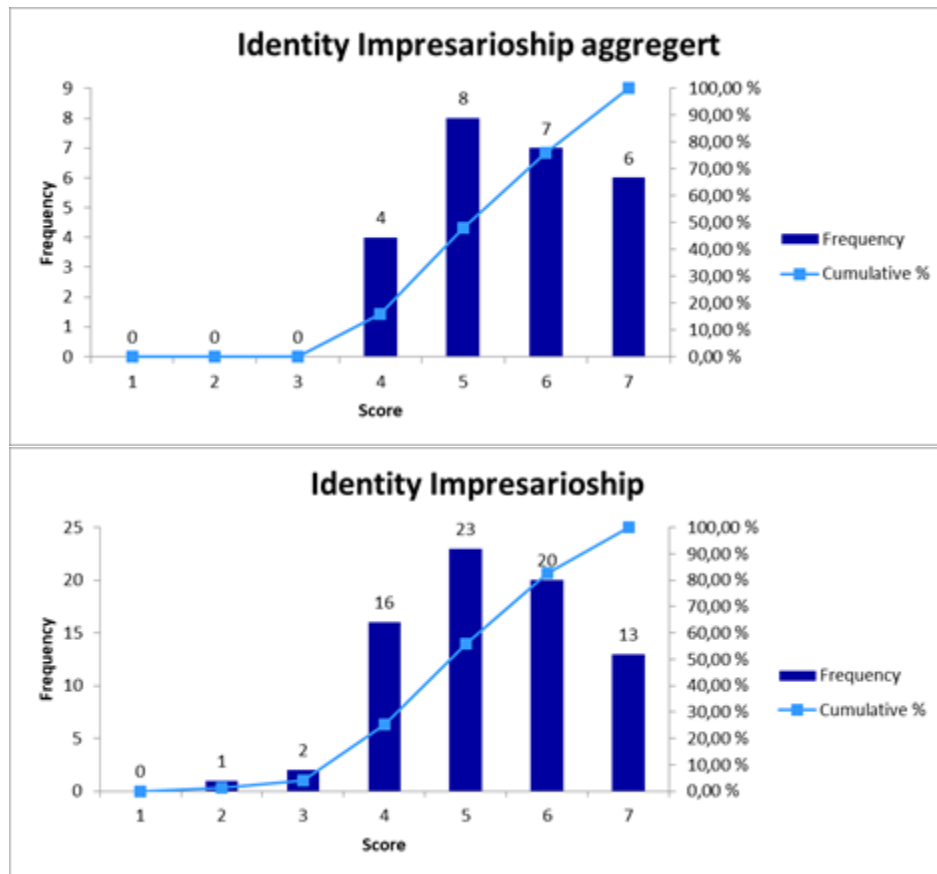
6.1.4 Tolkning : Leder som forankrer av identitet – Making us matter

Å være en impresario er muligens en essensiell faktor for å lykkes å samle de ansatte mot et felles mål. Denne lederen skaper fellesskapet og tilhørigheten som er synlig både for in-group og out-group. Dette kan være selve nøkkelpunktet for å skape en visjon om hvem vi er og hva vi verdsetter (Haslam et al., 2020, s.165). Resultatet av denne dimensjonen viser et gjennomsnitt på 5,31 med et standardavvik på 1,02. Det kan, som nevnt i kapittel 5.6.2., tolkes i den retning at de kanskje gjør det av og til, men ikke nødvendigvis aktivt eller bevisst, eller at de sjeldent handler slik men tidvis er bevisst på dette.

Identity Impresarioship

| Tema/spørsmål | Average | Standard deviation s. |
|--|---------|-----------------------|
| Jeg som leder tenker ut aktiviteter som samler mine ansatte. | 5,12 | 1,36 |
| Jeg som leder gjennomfører tiltak og arrangementer slik at mine ansatte fungerer effektivt | 5,20 | 1,08 |
| Jeg som leder utvikler strukturer som gir nytte til mine ansatte | 5,60 | 0,96 |
| Identity Impresarioship | 5,31 | 1,02 |

52% av respondentene faller i en sterk kategori. Ser vi på det detaljerte histogrammet finner vi at 66% av svarene har en ikke bekreftende score. Vi finner også her noe mer avkreftende svar, men andel her er fremdeles lav og omtrent på linje med kategori 2, der hypotesen ble bekreftet. Vi finner at tendensen peker mot at en stor andel anser seg for verken eller å jobbe med dette, samt at noen indikerer at de ikke jobber i den retningen i det hele tatt.



ILI kategoriserer følgende påstand som den mest representative: *Jeg som leder utvikler strukturer som gir nytte til mine ansatte*. Lederne scorer seg selv til 5,60 med et standardavvik på 0,96 på dette spørsmålet. Dette er dimensjonens høyeste og i ILI short form ville dette slått sterkere ut. Basert på resultatet og den høye andelen svake respondenter faller vi ned på at denne påstanden, for utvalgets del, må falsifiseres.

Steffens har vist at Impresarioship er den dimensjonen som forklarer flest av de testede følger-faktorene (4/7), etter Entreprenørskap (6/7). De er alle overlappende med Entreprenørskap sine faktorer og består av team identifisering, oppfattelse av støtte, jobbegasjement og oppgavesammenheng. Dette er igjen en av de mer aktive dimensjonene, og mangel på kjennskap til og fokus på effekten dette har er trolig forklaringen på en noe lavere score her. Det vil også trolig være noe overlapp i både arbeidet og effekten av aktivitetene som må utføres for å bedre Entreprenørskap og Impresarioship.

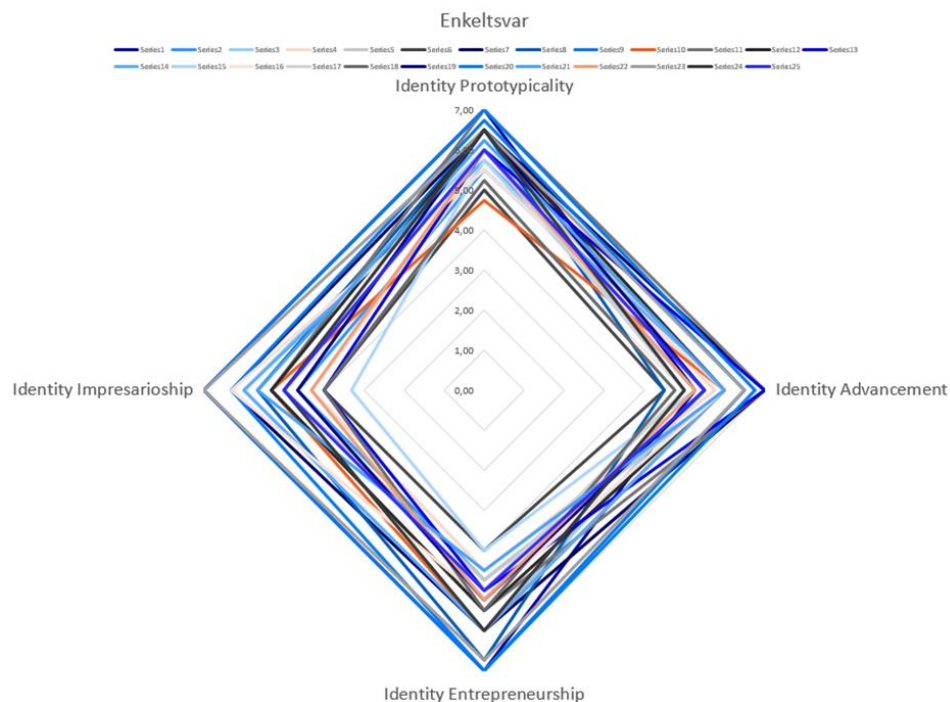
Følgende underhypotese kan falsifiseres hva gjelder vårt utvalg:

UH4: Ledere i NHN er en impresario for sine ansatte

6.1.5 Tolkning: Hovedhypotese

Vi har konkludert under metodekapittelet at utvalget er lavere enn ønskelig og feilmarginen blir for stor for vårt valgte konfidensnivå. Vi har følgelig ikke tilstrekkelig med data for å konkludere på våre hypoteser og problemstilling for organisasjonen i sin helhet. Vi går dog videre med å konkludere for vårt utvalg og forsøker å trekke noen slutninger om hva en vil finne ved et studie av de øvrige lederne.

| Tema | Average | Standard deviation s. |
|---------------------------|---------|-----------------------|
| Identity Prototypicality | 6,09 | 0,60 |
| Identity Advancement | 5,78 | 0,75 |
| Identity Entrepreneurship | 5,53 | 0,91 |
| Identity Impresarioship | 5,31 | 1,02 |



Som beskrevet under UH1-4, og som fremkommer tydelig av grafikken ovenfor, ser vi at spesielt spredningen er større og tyngdepunktet lavere for Impresarioship og Entrepreneurship som innebar falsifiserte hypoteser. Det er først og fremst Prototypisity vi ønsker å trekke frem her, hvor responsen skiller seg ut i positiv

retning, og tross at utvalget består av 25 av 81 mellomledere er resultatet så sterkt at vi vil forvente å finne en tilsvarende retning på resultatet hos de øvrige.

Det er bemerket at Entrepreneurship og Impresarioship er de mest aktive av dimensjonene. Det som krever mest bevisst handling, mens de øvrige kan komme mer naturlig (ubevisst). Som Haslams fjerde poeng om entreprenørskap sier, så er det en grense for hvor langt unna den sosiale virkeligheten en som leder kan definere en felles identitet og tegne seg selv som en prototype av gruppen. Da prototypisitet allerede er sterkt tilstede, er trolig den største barrieren for å definere og skape en felles identitet tatt bort. Dette forutsetter naturligvis at det ikke er planlagt noen radikal endring av virksomhetens identitet og felles verdier.

Vi har satt et ganske høyt krav til bekreftende resultat. Dette fordi målet er å få bekreftet om NHN utfører identitetsledelse i dag og således at lederne og virksomheten er klart egnet til å igangsette en identitetsbygging uten noe vesentlig ledertrening. I vår undersøkelse falsifiserer vi UH 3 og 4. Selv om lederne antas å være sterkt prototypiske og gruppemestere for sine seksjoner, virker de to siste punktene til å være svakere og muligens litt tilfeldig uten beviste handlinger.

I vår hovedhypotese ser vi på om NHN utfører identitetsledelse på nåværende tidspunkt. For vårt utvalg har vi bekreftet UH 1 og 2, samt de to øvrige forutsetningen, men vi har falsifisert UH 3 og 4. For vårt utvalg kan derfor ikke HH bekreftes og må falsifiseres.

Vi tolker det dit hen at hovedhypotesen må falsifiseres hva gjelder vårt utvalg:

HH: Ledere i NHN utøver identitetsledelse.

7 Konklusjon

Vi vil fremheve at vi hadde høye krav for bekreftelse av underhypotesene og at vårt generelle inntrykk er at resultatene er relativt høye. I tillegg scorer de meget sterkt på prototypisitet, som nok er den kategorien som er vanskeligst å endre da dette faller mer naturlig. De øvrige kategoriene er mer aktive kategorier og kan trolig lettere utvikles gjennom et lederprogram for identitetsledelse. Da to av fire områder falsifiseres, tolker vi det slik at de er ikke helt i mål i dag og at det vil kreve noe mer aktiv ledelsestrening.

For utvalgets del peker dog våre resultater mot at mange av respondentene allerede er sterke innen identitetsledelse. Vår anbefaling med videre arbeid i virksomheten, er fokus på hvordan man bygger en felles identitet, og ikke kun på hva denne skal inneholde – visjon og verdier. Det er først og fremst aktive tiltak som å skape et samhold i gruppen, lage gode strukturer som effektive for gruppen, og definere og formidle hva gruppen skal være for de ansatte. Videre anbefaler vi en ny undersøkelse av ansatte/ledere som utføres av NHN for å kartlegge omfanget av identitetsledelse sikrere. For ledere forventer vi at det vil være mulig å få en bedret svarprosent.

8 Refleksjon

Svarprosenten var dessverre lavere enn hva vi ønsket, og med visshet om det i etterkant ser vi at en tydeligere kvalitativ undersøkelse kunne gitt oss bedre kunnskap om hvordan og hvorfor de enkelte lederne er gode på utøvelse av identitetsledelse. Det er vanskelig å få tilstrekkelig info gjennom en likertskala da vi har ikke mulighet for å gå i dybden på svarene. På den annen side var det positivt å bruke en likert skala- undersøkelse da denne gjorde det mulig å gjøre noe mer kvalitativ vurdering av svarene når vi så at vi ikke hadde tilstrekkelig utvalg til å konkludere for virksomheten eller til å gjøre en god kvantitativ sammenligning mot medarbeiderundersøkelsen. Vi ville hatt vanskeligheter med å kartlegge så mange som 30% av virksomhetens mellomledere med intervjuopprosess, og for virksomheten videre anser vi en kvantitativ studie som viktig å få gjennomført på området.

9 Kilder

Ankur Joshi, Saket Kale, Satish Chadel, and D. K. Pal. British Journal of Applied Science & Technology, 7(4): 396-403, 2015, Article no.BJAST.2015.157, Likert Scale: Explored and Explained.

Bjørnstad Jan f, 2016, <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/attachment/279492?ts=1576a6ff280>

Haslam S Alexander, Stephen D Reicher, Michael j Platow (2020):The New Psykology of Leadership

Kleven Thor Arnfinn (2013)

<https://www.uio.no/studier/emner/uv/iped/PED4010/h13/effektstorrelse%5B1%5D.pdf>

Reicher Stephen D, S Alexander Haslam, Michael j Platow (2018) Shared social identity in leadership).

<https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1016/j.copsyc.2018.08.006>

Steffens, Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., Ryan,

M. K., Jetten, J., Peters, K., & Boen, F. (2014). :Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1001–1024 <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.05.002>

Surveymonkey (2022) <https://no.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>

Surveymoney (2022) <https://no.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Van Dick Rolf , Jeremy E. Lemoine, Niklas K. Steffens, Rudolf Kerschreiter, Serap

Arslan Akfirat, Lorenzo Avanzi, Kitty Dumont, Olga Epitropaki, Katrien Fransen, Steffen Giessner, Roberto Gonzalez, Ronit Kark, Jukka Lipponen, Yannis Markovits, Lucas Monzani, Gabor Orosz, Diwakar Pandey, Christine Roland-Levy, Sebastian Schuh, Tomoki Sekiguchi, Lynda Jiwen Song, Jeroen Stouten, Srinivasan Tatachari, Daniel Valdenegro, Lisanne van Bunderen, Viktor Voros, Sut I. Wong, Xin-an Zhang and S. Alexander Haslam

Journal of Occupational and Organizational Psychology (2018), 91, 697–728
“Identity leadership going global: Validation of the Identity Leadership
Inventory across 20 countries”

Van Knippenberg. (2011). Embodying who we are: Leader group prototypicality and
leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1078–
1091. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.004>

10 Vedlegg

Vedlegg 1: Korrelasjonsanalyse

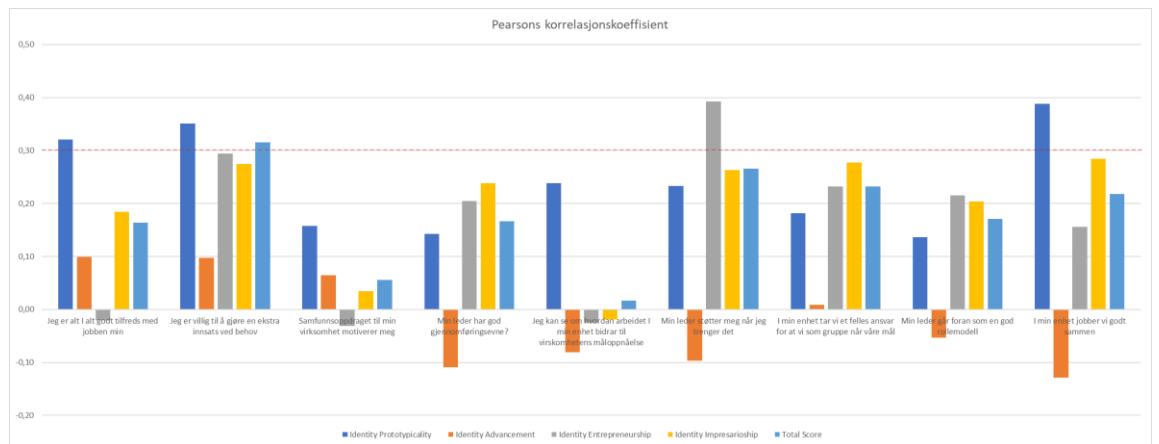
| Forventet høy | Forventet lav |
|---------------|---------------|
| 0,32 | 0,35 |
| 0,10 | 0,16 |
| 0,29 | 0,14 |
| 0,27 | 0,24 |
| 0,39 | 0,23 |
| 0,26 | 0,18 |
| 0,23 | -0,02 |
| 0,14 | 0,39 |
| 0,28 | 0,10 |
| 0,16 | 0,06 |
| 0,28 | -0,11 |
| | -0,08 |
| | -0,10 |
| | 0,01 |
| | -0,05 |
| | -0,13 |
| | -0,03 |
| | -0,02 |
| | 0,03 |
| | 0,24 |
| | 0,22 |
| | 0,18 |
| | -0,02 |
| | 0,20 |

t-Test: Two-Sample Assuming Unequal Variances

| | Høy | Lav |
|------------------------------|----------|----------|
| Mean | 0,248136 | 0,095211 |
| Variance | 0,007467 | 0,021742 |
| Observations | 11 | 25 |
| Hypothesized Mean Difference | 0 | |
| df | 31 | |
| t Stat | 3,886223 | |
| P(T<=t) one-tail | 0,00025 | |
| t Critical one-tail | 1,695519 | |
| P(T<=t) two-tail | 0,000501 | |
| t Critical two-tail | 2,039513 | |

T-stat > tCritical two-tail
3,8862 > 2,0395

Nullhypotesen forkastes. Det er en signifikant forskjell mellom gjennomsnittet av utvalgene.



Medarbeiders ledervurdering

| Avdeling | Engasjement | Jeg er alt i alt godt tilfreds med jobben min | Jeg er villig til å gjøre en ekstra innsats ved behov | Samfunnsoppdraget til min virksomhet motiverer meg | Min leder har god gjennomføringsevne? | Jeg kan se hvordan arbeidet i min enhet bidrar til virksomhetens måloppfyllelse | Min leder støtter meg når jeg trenger det | I min enhet tar vi et felles ansvar for at vi som gruppe når våre mål | Min leder går foran som en god rollemodell | I min enhet jobber vi godt sammen |
|--------------|-------------|---|---|--|---------------------------------------|---|---|---|--|-----------------------------------|
| 1 score 1-5 | 3,8 | 4,4 | 4 | 4,6 | 4,5 | 3,8 | 4,5 | 4 | 3,8 | 4,2 |
| 2 score 1-5 | 4,2 | 4,6 | 4,5 | 4,6 | 4,3 | 4,5 | 4,5 | 4 | 4,6 | 4,2 |
| 3 score 1-5 | 4,3 | 4,5 | 4,3 | 3,9 | 4,1 | 4,1 | 4,3 | 4,1 | 4,1 | 4,1 |
| 4 score 1-5 | 3,4 | 4,3 | 4,5 | 4,2 | 3,8 | 4,5 | 3,7 | 4,1 | 3,5 | 3,5 |
| 5 score 1-5 | 3,9 | 4,5 | 4,4 | 4,1 | 4,1 | 4,4 | 3,7 | 4,2 | 3,9 | 3,9 |
| 6 score 1-5 | 3,8 | 4,7 | 4,7 | 4,2 | 3,8 | 4,3 | 3,8 | 3,8 | 3,7 | 3,7 |
| 7 score 1-5 | 4,1 | 4,5 | 4,2 | 3,8 | 3,8 | 4,3 | 4,2 | 3,9 | 4 | 4 |
| 8 score 1-5 | 4,2 | 4,8 | 4,1 | 4,4 | 3,7 | 4,6 | 4,5 | 4,5 | 4,3 | 4,3 |
| 9 score 1-5 | 4,3 | 4,7 | 4,9 | 4,7 | 4,5 | 4,6 | 4,2 | 4,7 | 4,2 | 4,2 |
| 10 score 1-5 | 3,4 | 4,4 | 4,1 | 4,5 | 3,5 | 4,4 | 3,9 | 4,2 | 3,7 | 3,7 |
| 11 score 1-5 | 4,2 | 4,5 | 4,3 | 4,4 | 3,9 | 4,5 | 4,2 | 4,4 | 4,2 | 4,2 |
| 12 score 1-5 | 4,2 | 4,6 | 4,6 | 4,4 | 4,4 | 4,6 | 4,4 | 4,5 | 4,4 | 4,4 |
| 13 score 1-5 | 4,6 | 4,9 | 4,9 | 4,7 | 4,4 | 4,4 | 4,9 | 4,9 | 4,4 | 4,4 |
| 14 score 1-5 | 4,4 | 4,8 | 4,7 | 4,6 | 4,4 | 4,7 | 4,5 | 4,8 | 4,5 | 4,5 |
| 15 score 1-5 | 3,8 | 4,5 | 4,5 | 4,2 | 4 | 4,5 | 4 | 4,2 | 4,1 | 4,1 |
| 16 score 1-5 | 4,5 | 4,5 | 4,7 | 4,7 | 4 | 4,4 | 4,3 | 4,4 | 4,3 | 4,3 |
| 17 score 1-5 | 4,6 | 4,9 | 4,9 | 4,7 | 4,4 | 4,6 | 4,9 | 4,9 | 4,4 | 4,4 |
| 18 score 1-5 | 4,5 | 4,6 | 4,7 | 4,9 | 4 | 4,8 | 4,5 | 4,9 | 4,6 | 4,6 |
| 19 score 1-5 | 4,3 | 4,5 | 4,3 | 3,9 | 4,1 | 4,1 | 4,3 | 4,1 | 4,1 | 4,1 |
| Avg | | 4,13 | 4,59 | 4,49 | 4,36 | 4,04 | 4,46 | 4,24 | 4,37 | 4,15 |

Leders egenvurdering

| Navn på din avdeling/se | Identity | Prototypical Identity | Advanceme | Identity | Entreprenei | Identity | Impresarios | Score |
|-------------------------|----------|-----------------------|-----------|----------|-------------|----------|-------------|-------|
| 1 | | 7,00 | 5,25 | | 7,00 | | 7,00 | 6,56 |
| 2 | | 6,00 | 5,50 | | 6,00 | | 6,00 | 5,88 |
| 3 | | 5,75 | 5,75 | | 4,50 | | 4,33 | 5,08 |
| 4 | | 4,75 | 6,00 | | 6,00 | | 5,33 | 5,52 |
| 5 | | 7,00 | 7,00 | | 5,50 | | 5,33 | 6,21 |
| 6 | | 6,50 | 6,00 | | 5,50 | | 5,33 | 5,83 |
| 7 | | 6,00 | 7,00 | | 5,00 | | 4,00 | 5,50 |
| 8 | | 5,75 | 6,00 | | 6,00 | | 6,00 | 5,94 |
| 9 | | 5,75 | 5,25 | | 4,00 | | 3,33 | 4,58 |
| 10 | | 5,25 | 4,75 | | 5,50 | | 4,00 | 4,88 |
| 11 | | 7,00 | 6,75 | | 7,00 | | 7,00 | 6,94 |
| 12 | | 6,00 | 5,25 | | 5,25 | | 4,33 | 5,21 |
| 13 | | 6,50 | 6,50 | | 6,75 | | 7,00 | 6,69 |
| 14 | | 6,50 | 4,50 | | 6,75 | | 5,67 | 5,85 |
| 15 | | 6,00 | 5,50 | | 5,00 | | 5,00 | 5,38 |
| 16 | | 6,25 | 6,00 | | 4,50 | | 5,67 | 5,60 |
| 17 | | 6,75 | 6,50 | | 7,00 | | 6,33 | 6,65 |
| 18 | | 6,00 | 5,50 | | 5,00 | | 5,00 | 5,38 |
| 19 | | 5,00 | 4,50 | | 4,00 | | 4,00 | 4,38 |
| Avg. | | 6,09 | 5,76 | | 5,59 | | 5,30 | |

Vedlegg 2 - NHN leders egenvurdering – resultat

| Responder | Jeg s | Jeg s | Jeg s | Jeg s | Jeg s | Jeg s | Jeg s | Jeg s | Jeg s | Jeg s | Jeg s | Jeg s | Jeg s | Jeg s | Jeg s | Identity | Identity | Identity | Identity |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 5 | 7 | 4 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7,00 | 5,25 | 7,00 | 7,00 |
| 2 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 7 | 6 | 5 | 5 | 6 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5,50 | 6,00 | 4,75 | 4,67 |
| 3 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 7 | 5 | 6 | 5 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6,00 | 5,50 | 6,00 | 6,00 |
| 4 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5,75 | 5,75 | 4,50 | 4,33 |
| 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 7 | 7 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6,00 | 6,00 | 4,75 | 5,00 |
| 6 | 4 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5,00 | 4,50 | 4,00 | 4,00 |
| 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6,50 | 7,00 | 6,00 | 6,33 |
| 8 | 6 | 6 | 7 | 7 | 5 | 3 | 7 | 3 | 6 | 7 | 7 | 7 | 5 | 5 | 7 | 6,50 | 4,50 | 6,75 | 5,67 |
| 9 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6,75 | 6,50 | 7,00 | 6,33 |
| 10 | 6 | 3 | 6 | 4 | 6 | 6 | 7 | 5 | 7 | 6 | 6 | 5 | 6 | 4 | 6 | 4,75 | 6,00 | 6,00 | 5,33 |
| 11 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 4 | 6 | 5 | 5 | 7,00 | 7,00 | 5,50 | 5,33 |
| 12 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 4 | 6 | 6 | 6,50 | 6,00 | 5,50 | 5,33 |
| 13 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 6,00 | 7,00 | 5,00 | 4,00 |
| 14 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5,75 | 6,00 | 6,00 | 6,00 |
| 15 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5,75 | 5,25 | 4,00 | 3,33 |
| 16 | 7 | 5 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 4 | 7 | 6 | 6 | 5,50 | 6,00 | 5,25 | 6,33 |
| 17 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 | 5 | 6 | 6,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| 18 | 6 | 4 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 6 | 6 | 4 | 3 | 5 | 5,25 | 4,75 | 5,50 | 4,00 |
| 19 | 5 | 7 | 7 | 7 | 6 | 4 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 4 | 5 | 5 | 6,50 | 5,50 | 5,25 | 4,67 |
| 20 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7,00 | 6,75 | 7,00 | 7,00 |
| 21 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6,25 | 6,00 | 4,50 | 5,67 |
| 22 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 6,00 | 5,25 | 5,25 | 4,33 |
| 23 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6,50 | 6,50 | 6,75 | 7,00 |
| 24 | 6 | 6 | 7 | 7 | 5 | 4 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6,50 | 5,00 | 6,00 | 5,00 |
| 25 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6,00 | 5,50 | 5,00 | 5,00 |
| Mean | 6,00 | 5,92 | 6,24 | 6,20 | 5,76 | 5,40 | 6,36 | 5,60 | 5,60 | 5,60 | 5,68 | 5,24 | 5,12 | 5,20 | 5,60 | 6,09 | 5,78 | 5,53 | 5,31 |
| St.dev. s. | 0,71 | 1,00 | 0,78 | 0,71 | 0,78 | 1,04 | 0,76 | 1,19 | 0,96 | 1,00 | 0,99 | 1,20 | 1,36 | 1,08 | 0,96 | 0,60 | 0,75 | 0,91 | 1,02 |
| Median | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 7,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 5,33 |
| Mode | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 5,00 | 6,00 | 7,00 | 6,00 | 5,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 5,00 |

Vedlegg 3 Spørreskjema

| ILI Global medarbeider | NHN leders egenvurdering |
|---|---|
| ... representerer det teamet står for | Jeg som leder representerer det mine ansatte står for |
| ... er representativ for teamet | Jeg som leder er representativ for mine ansatte |
| ... er modell for teamet | Jeg som leder er en rollemodell for mine ansatte |
| ... er et foregangseksempel som teammedlem | Jeg som leder viser med eksempler og handling hva det betyr å være en del av vår avdeling/seksjon |
| ... fremmer teammedlemmenes interesser | Jeg som leder fremmer mine ansattes interesser |
| ... forfekter teamets interesser | Jeg som leder kjemper for og forsvarer mine ansattes interesser |
| ... taler teamets sak | Jeg som leder står opp for avdelingen/seksjonen |
| ... har alltid teamets interesser i tankene | |
| ... gir medlemmene følelsen av å tilhøre samme team | Jeg som leder har alltid mine ansattes interesser med meg i de handlingene jeg gjør |
| ... skaper følelsen av samhold i teamet | Jeg som leder får mine ansatte til å føle en tilhørighet til hverandre |
| ... utvikler forståelse for teammedlemskap | Jeg som leder skaper følelsen av samhold blant mine ansatte |
| ... utvikler teamets forståelse for felles verdier og idealer | Jeg som leder utvikler en forståelse av hva det betyr å være en del av vår avdeling/seksjon |
| ... tenker ut aktiviteter som samler teammedlemmene | Jeg som leder former mine ansattes forståelse av felles verdier og idealer |
| ... gjennomfører tiltak og 'events' slik at teamet fungerer effektivt | Jeg som leder tenker ut aktiviteter som samler mine ansatte. |
| ... utvikler nyttige teamstrukturer | Jeg som leder gjennomfører tiltak og arrangementer slik at mine ansatte fungerer effektivt |
| | Jeg som leder utvikler strukturer som gir nytte til mine ansatte |

ILI Guide – Leders egenvurdering

1. I embody what the group stands for. 1 2 3 4 5 6 7
2. I am representative of members of the group. 1 2 3 4 5 6 7
3. I am a model member of the group. 1 2 3 4 5 6 7
4. I exemplify what it means to be a member of the group. 1 2 3 4 5 6 7
5. I promote the interests of members of the group. 1 2 3 4 5 6 7
6. I act as a champion for the group. 1 2 3 4 5 6 7
7. I stand up for the group. 1 2 3 4 5 6 7
8. When I act, I have the group's interests at heart. 1 2 3 4 5 6 7
9. I make people feel as if they are part of the same group. 1 2 3 4 5 6 7
10. I create a sense of cohesion within the group. 1 2 3 4 5 6 7
11. I develop an understanding of what it means to be a member of the group. 1 2 3 4 5 6 7
12. I shape members' perceptions of the group's values and ideals. 1 2 3 4 5 6 7
13. I devise activities that bring the group together. 1 2 3 4 5 6 7
14. I arrange events that help the group function effectively. 1 2 3 4 5 6 7
15. I create structures that are useful for group members. 1 2 3 4 5 6 7