

Stephen Sirris, Arild Wæraas og James Hathaway

«I tjeneste for mennesker.»

Stiftelsen Betaniens organisasjonsidentitet



VID

Denne rapporten er utgitt av

VID vitenskapelige høyskole

Postboks 184, Vinderen

N-0319 Oslo

<http://www.vid.no/>

Rapport: 2022/3

ISBN: 978-82-8456-000-7, elektronisk

ISSN: 2464-3777

Elektronisk distribusjon:

VID vitenskapelige høyskole

www.vid.no

Omslag

Dinamo

Opphavsrettigheter

Forfatterne har opphavsrettighetene til rapporten.

Nedlastning for privat bruk er tillatt.

Mangfoldiggjøring, videresalg av deler eller hele rapporten er ikke tillatt uten avtale med forfatterne eller Kopinor.

Forord

Senter for verdibasert ledelse og innovasjon ved VID vitenskapelige høyskole ble i mars 2021 kontaktet av administrerende direktør Per Martin Knutsen ved Stiftelsen Betanien Bergen. Henvendelsen gjaldt forespørsel om et forskningsprosjekt om Betaniens organisasjonsidentitet. Prosjektets innretning ble utformet i dialog med oppdragsgiver før avtalen ble inngått desember 2021. Et forskerteam bestående av Stephen Sirris (prosjektleder), Arild Wæraas (fagansvarlig) og James Hathaway (forsker) har våren 2022 gjennomført spørreundersøkelse, intervjuundersøkelse og dokumentanalyser. Hovedfunnene presenteres i denne forskningsrapporten som har hentet tittelen fra Betaniens visjon: «I tjeneste for mennesker.»

Betanien har en lang og interessant historie og er nå i en strategiprosess som tematiserer identitet, verdier og oppdrag. Denne rapporten gir økt innsikt i organisasjonen og et større kunnskapsgrunnlag som kan bidra i videre utviklingsarbeid og være en ressurs i veivalgene i strategiprosessen. Vi takker for oppdraget og for god tilrettelegging underveis av Per Martin Knutsen og kommunikasjonssjef Åse Meistad Skjellevik. Oppdragsgiver har hatt rapporten til gjennomsyn like før ferdigstilling for oppklaring av eventuelle misforståelser og påpekning av faktafeil.

Senter for verdibasert ledelse og innovasjon, Oslo, 7. juni 2022

Stephen Sirris	Arild Wæraas	James Hathaway
Professor	Professor	Førsteamanuensis

Sammendrag

Forskningsprosjektets formål har vært å utforske og dokumentere organisasjonsidentiteten ved Stiftelsen Betanien. Organisasjonsidentitet er en organisasjons sentrale, distinkte og varige trekk. Hovedproblemstillingen, *hva som særpreger organisasjonsidentiteten ved Stiftelsen Betanien*, er operasjonalisert i fire forskningsspørsmål: Hvilke egenskaper og aspekter ved Betanien er med på å definere organisasjonsidentiteten? Hva motiverer ansatte og ledere i virksomhetene, og i hvilken grad er virksomhetenes særtrekk med på å prege ansattes motivasjon? I hvilken grad tas strategiske beslutninger med utgangspunkt i Betaniens identitet og hvordan arbeider organisasjonen for å utvikle tilbudet? På hvilke måter kompletterer Betanien det øvrige tilbudet gjennom nisjetilbud?

For å besvare spørsmålene er det gjennomført totalt 11 intervjuer med ni ulike grupper fordelt på medarbeidere og ledere i sykehjemmet og sykehuset samt barnehageansatte, stiftelsen (styret og med ansatte) i tillegg til representanter av eksterne aktører og brukere/pårørende/pasienter. Til sammen har vi intervjuet 43 personer, enten individuelt eller i gruppe. Det er sendt spørreskjema til alle ansatte ved Betanien og innhentet 109 svar (28% svarrate). Dokumentanalyser er også benyttet.

Vi konkluderer med et firedelt svar som samlet uttrykker organisasjonsidentiteten. For det første er historien tydelig til stede i organisasjonen som står i en særskilt tradisjon knyttet til Metodistkirken og forståelsen av å være diakonal. Videre vektlegges Betanien som ideell i motsetning til offentlig og kommersiell. Et poeng som trekkes frem, er smådriftsfordeler i form av korte linjer og god oversikt. For det andre dokumenteres en sterk motivasjon som forbindes med stolthet over å ha vært pioner, opplevelsen av å levere gode tjenester, omsorg og godt fellesskap. For det tredje viser studien at aktørene har begrenset innsikt i hvorvidt og hvordan strategiske beslutninger tas med utgangspunkt i Betaniens identitet. Det kan antyde at det skjer i beskjeden grad, at ledernivåene ikke formidler dette tydelig nok, eller at ansatte ikke fanger det opp. Her ligger et potensial for større gjennomsiktighet og klarere kommunikasjon. For det fjerde: Mens Betaniens oppstartsfase var preget av pionerånd og innovasjon, synes det mer krevende for aktørene å vise til nyere eksempler, men de løfter frem aktivitetstilbud i psykiatri og selvsikring. Forskningsprosjektet er deskriptivt fremfor å studere de idealer aktørene har for Betaniens utvikling. Hvordan en organisasjon utvikler seg, er resultat av en rekke faktorer, ikke minst ledelsens strategiske prioriteringer og satsninger. Når det gjelder utviklingsarbeid med tanke på fremtidig identitet, skisserer vi fire veivalg som i noen grad kan kombineres: 1) fortsette som før, 2) renyrke den diakonale identiteten, 3) strategisk verdiarbeid, og 4) vokse og konkurrere.

Innhold

1 Innledning.....	4
2 Teoretiske perspektiver - organisasjonsidentitet.....	4
2.1 Hva er organisasjonsidentitet?.....	4
2.2 Hva blir Betaniens identitetsutvikling?.....	6
3 Metode og datamateriale	7
4 Betaniens selvforståelse – hovedfunn fra dokumentanalysen	10
5 Analyse av spørreskjemaundersøkelse og intervjuundersøkelse	12
5.1 Hvilke egenskaper og aspekter ved Stiftelsen Betanien er med på å definere organisasjonsidentiteten?.....	12
5.1.1 Spørreundersøkelsen	12
5.1.2 Intervjuundersøkelsen.....	15
5.2 Hva motiverer ansatte og ledere i virksomhetene og i hvilken grad preges ansattes motivasjon av Betaniens særtrekk?	17
5.2.1 Spørreundersøkelsen	17
5.2 Intervjuundersøkelsen.....	21
5.3 I hvilken grad tas strategiske beslutninger med utgangspunkt i Betaniens identitet og hvordan arbeider organisasjonen for å utvikle tilbudet?	22
5.4 På hvilke måter kompletterer Betanien det øvrige tilbudet gjennom nisjetilbud?	23
5.4.1 Spørreundersøkelsen	23
5.4.2 Intervjuundersøkelsen.....	24
6 Drøfting.....	26
6.1 Hvilke trekk ved Betanien definerer organisasjonsidentiteten?.....	26
6.2 Hva motiverer ansatte og ledere i Betanien?.....	27
6.3 Hvordan tas strategiske beslutninger med utgangspunkt i Betaniens identitet?.....	29
6.4 Hvordan kompletterer Betanien det øvrige tilbudet?	29
7 Avslutning	30
7.1 Konklusjon	30
7.2 Fremtidig identitet: Hva skal Betanien være?.....	30
7.2.1 Fortsette som før	31
7.2.2 Rendyrke den diakonale identiteten	31
7.2.3 Strategisk verdiarbeid.....	32
7.2.4 Vokse og konkurrere	32
Litteratur.....	33
Vedlegg.....	33

1 Innledning

Forskningsprosjektets formål har vært å utforske og dokumentere organisasjonsidentiteten ved Stiftelsen Betanien. Organisasjonsidentitet er en organisasjons sentrale, varige og distinkte trekk. Det refererer både til hvordan organisasjoner oppfatter seg selv og hvordan de blir oppfattet av andre. I denne studien har vekten vært på det første perspektivet. Hovedproblemstillingen i prosjektet er: *Hva særpreger organisasjonsidentiteten ved Stiftelsen Betanien?* Denne er operasjonalisert i fire forskningsspørsmål:

1. Hvilke egenskaper og aspekter ved Betanien er med på å definere organisasjonsidentiteten?
2. Hva motiverer ansatte og ledere i virksomhetene, og i hvilken grad er virksomhetenes særtrekk med på å prege ansattes motivasjon?
3. I hvilken grad tas strategiske beslutninger med utgangspunkt i Betaniens identitet og hvordan arbeider organisasjonen for å utvikle tilbudet?
4. På hvilke måter kompletterer Betanien det øvrige tilbudet gjennom nisjetilbud?

I denne rapporten gir vi først en kort presentasjon av sentrale teoretiske nøkkelbegreper (kapittel 2). Kapittel 3 beskriver metodene som er benyttet og datainnsamlingen som har gitt grunnlag for å svare på hovedproblemstillingen. Deretter analyserer vi hovedfunn fra undersøkelsene i kapittel 4 (dokumentanalyse). I kapittel 5 (spørreundersøkelse og intervjuundersøkelse) strukturerer de fire forskningsspørsmålene analysen. Drøftingen finner sted i kapittel 6 før vi avslutningsvis i kapittel 7 konkluderer og peker på mulige veivalg videre.

Underveis i rapporten brukes begrepene *Betanien* og *Stiftelsen Betanien* synonymt og refererer da til hele organisasjonen (stiftelsen, sykehuset, sykehjemmet og barnehagen – som enkeltvis omtales som *virksomheter* eller *enheter*) med mindre det er nevnt hvilken virksomhet/enhet det gjelder.

2 Teoretiske perspektiver - organisasjonsidentitet

2.1 Hva er organisasjonsidentitet?

Organisasjonsidentitet er egenskaper eller trekk som oppfattes som sentrale, unike og vedvarende (Albert & Whetten, 1985). Svaret på hvem man er, vil nødvendigvis omfatte betraktninger rundt slike særtrekk. Disse særtrekkene kommer frem gjennom en organisasjons historie, viktige hendelser, strategiske beslutninger, funksjoner og aktiviteter, men ligger også i dens praksiser, kultur og arbeidsmiljø (Pratt & Ravasi, 2016). Sammenligninger med andre organisasjoner, både de man ligner på og de man er forskjellig fra, gjør det tydeligere hva disse særtrekkene er. Hva

ulike aktører løfter frem som sentrale, unike og vedvarende trekk, er ikke gitt, men beror på en rekke ulike faktorer. Interne og eksterne aktører vil vurdere trekkene ulikt ut fra deres forhold og erfaring med organisasjonen. Det kan være variasjoner ut fra hvilken rolle og posisjon man har i organisasjonen, eksempelvis mellom medarbeidere og ledere. Er organisasjonen inndelt i ulike virksomheter, er det grunn til å anta at det også vil være ulike perspektiver på særtrekkene. Videre vil det være ulike posisjoner individuelt når en organisasjon har en distinkt religiøs tradisjon og offisielt forstår seg selv som diakonal (Askeland, Espedal, & Sirris, 2019; Aadland & Skjørshammer, 2012). Dette gjør at organisasjonsidentitet omhandler kjernen i forståelsen av en organisasjon, samtidig som det er et komplekst fenomen.

Svaret på hvem man er, vil også ofte innebære at man plasserer seg selv i kjente kategorier av organisasjoner (Colman, 2014). Å si at man er en bestemt type organisasjon, innebærer at man har visse egenskaper og særtrekk som er typiske for akkurat denne typen organisasjon, men ikke for andre organisasjoner. For eksempel er stiftelsesformen en vanlig organisasjonsform for ideelle organisasjoner som jobber for humanitære, sosiale, kulturelle, utdanningsmessige eller ideelle formål, men ikke for private organisasjoner som har profitt som mål for suksess (Kvåle & Wæraas, 2006).

I Stiftelsen Betaniens tilfelle finner man en kombinasjon av flere organisasjonsformer. Formelt sett er organisasjonen en stiftelse med tre virksomheter; sykehjem, barnehage og sykehus. Sykehuset er et aksjeselskap med et eget styre, mens de to andre er avdelinger i stiftelsen. Overordnet er Betaniens organisering noe særegen da man ikke kan sammenligne direkte med verken sykehus, sykehjem eller barnehager i offentlig eller privat sektor. Den har slik sett mer til felles med andre ideelle stiftelser som driver med forskjellige oppgaver, for eksempel Haraldsplass Diakonale Stiftelse, eller med private konsern som er organisert ut fra en multidivisjonsmodell.

Som denne rapporten viser, gjennomsyrrer den overordnede identiteten som stiftelse ikke bare Betaniens historie, men også hele organisasjonens virksomhet i dag på ulike måter, blant annet gjennom dens diakonale karakter som ideell organisasjon. Dette er ikke unikt for denne organisasjonen, da den deler mange identitetsdefinerende trekk med andre ideelle organisasjoner som driver lignende diakonal virksomhet ut fra ideelle formål, som Haraldsplass Diakonale Stiftelse, stiftelsen Det norske Diakonhjem, stiftelsen Diakonova og Stiftelsen Betanien Oslo og Stiftelsen Betanien Hospital, Skien. Det er likevel rom for store forskjeller mellom organisasjoner som i utgangspunktet er like når det gjelder deres særtrekk. Det er også grunn til å fremheve at disse særtrekkene ikke nødvendigvis er konstante, selv om de gjerne har en vedvarende karakter. Ansatte som har arbeidet på samme sted over lengre tid vil særlig kunne peke på slike endringer.

2.2 Hva blir Betaniens identitetsutvikling?

Selv om det som formelt definerer Stiftelsen Betaniens overordnede identitet (stiftelse, ideell organisasjon, diakonal) har vært varige egenskaper i dens historie, er ikke dette ensbetydende med en statisk identitet. Endringer hos organisasjoner som Betanien har fellestrekk med, identifiserer seg med og kanskje ser på som forbilder, bidrar til enten å øke eller redusere likheter og forskjeller. Endrede rammebetingelser som organisasjonen må forholde seg til, og som ligger utenfor organisasjonens kontroll, er også med på å prege dens selvforståelse og oppfatning av hva organisasjonen kan eller bør være i fremtiden. Særlig gjelder dette bestillinger og krav fra offentlig og særlig kommunal sektor. Dette får igjen betydning for hvordan Betanien ser på seg selv. En utfordring er således å finne sin plass i en verden som består av organisasjoner som både er like og forskjellige fra en selv, og som samtidig er i konstant endring. Hva en ideell og/eller en diakonal organisasjon *er*, kan altså ikke oppfattes som en uforanderlig størrelse.

Ut fra dette er identitetsutvikling over tid et spørsmål om hva stiftelsen beveger seg *bort* fra og hva den beveger seg *mot*. Særtrekk som tidligere har vært identitetsdefinerende er ikke nødvendigvis det i fremtiden, og trekk som Betanien har hatt i liten grad historisk sett kan bli viktigere i fremtiden. Denne bevegelsen er i noen grad umerkelig og gradvis, men kan til tider gå med større skritt avhengig av strategiske beslutninger som tas i kjølvannet av skjellsettende utfordringer. Den kan også bli akselerert hvis man oppfatter organisasjonsidentiteten som uklar og kontinuerlig stiller spørsmål ved hvem man er og hva man skal være.

Svaret på hva Betanien er og/eller skal være, er likevel ikke bare et spørsmål om hvilken type organisasjon man er. Ansattes oppfatninger av organisasjonens særtrekk og verdi har en spennvidde som går langt utover det å være en ideell, diakonal organisasjon, da disse kan knytte seg til arbeidsmiljøet, forholdet mellom leder og ansatt, praksiser og kommunikasjon, og mange andre ting. Det er også fullt mulig at ansatte har sprikende oppfatninger om hva som er sentrale og viktige egenskaper, og hvilke av disse som er verd å bevare og hva som med fordel kan endres eller fjernes – inkludert det diakonale aspektet. En beskrivelse av Betaniens særtrekk vil nødvendigvis måtte si noe om disse oppfatningene.

3 Metode og datamateriale

Metodene og dataene som er benyttet i denne studien representerer to hovedtilnærminger innenfor samfunnsforskning. Vi har grunnet kompleksiteten vurdert at å kombinere de to var den beste måten å undersøke problemstillingen om hva som særpreger organisasjonsidentiteten ved Stiftelsen Betanien. Rapporten samler altså perspektiver, egenskaper og styrker ved både kvalitativ forskning og kvantitativ forskning med sikte på å bringe en bedre forståelse av fenomenet (Creswell, 2013). De fire forskningsspørsmålene krevde flere datakilder og en grundigere analyse enn bare en tilnærming kunne gi alene.

En utforskende kvalitativ tilnærming er nyttig for å få en dybdeforståelse av hvordan og hvorfor individer eller grupper tenker eller erfarer fenomener og problemer. I denne studien kan det for eksempel være hvordan intervjupersonene oppfatter særtrekk ved organisasjonen og hvordan noen egenskaper kan være spesielt motiverende for dem. Data i kvalitativ forskning kan komme fra en rekke kilder. Vi har innhentet kvalitative data gjennom intervjuer, men også fra observasjon av et styremøte samt fra Betaniens verdidokument, jubileumstekst og nettsider. Analysene av det som ble presentert, var i stor grad avhengig av forskernes tolkning av dataene.

En kvantitativ tilnærming er hensiktsmessig for å kartlegge og gi oversikt over trender, holdninger eller meninger til et større antall mennesker. Det gjøres ved å studere et utvalg av en større gruppe og deretter å generalisere eller trekke slutninger fra utvalget til den større gruppen. Som med andre kvantitative studier bruker denne studien en spørreundersøkelse. I tillegg til generell informasjon om respondentene som er nyttig for generaliseringsformål, innhentet spørreundersøkelsen også informasjon om respondentenes vurderinger av Betaniens organisasjonsidentitet. Vi fikk dermed informasjon om hvordan respondentene identifiserte seg med organisasjonen og grunner til at de var motivert til å arbeide i Betanien. Spørreundersøkelsen gir innsikt i generelle kategorier av oppfatninger for å kunne generalisere til hele organisasjonen og for å gjøre noen sammenligninger mellom Betaniens avdelinger.

Ved en slik kombinasjon er studien i stand til å trekke vekslers på fordelene med både kvalitative og kvantitative tilnæringsmåter. Intervjuene ble gjennomført først fordi vi antok at svarene fra intervjuundersøkelsen ville føre til et bedre og mer spisset spørreskjema. Videre vil de kvalitative og kvantitative dataene kunne brukes til å fylle ut hverandre i funnene, og dermed gi bedre og mer begrunnede forklaringer og tolkninger av data enn kun én datakilde alene. For eksempel kan intervjudata gi perspektivene og betydningene bak noen av de kvantitative funnene. Dette er spesielt nyttig når man skal definere hva organisasjonsmedlemmer mener er viktige egenskaper ved Betanien og hvordan dette kan motivere dem.

Analysearbeidet skjedde individuelt underveis i datainnsamlingen som var fordelt mellom alle tre forskerne. Etter at intervjuene ble utført var det et felles analyse møte hvor mønstre i data fra intervjudata og dokumentanalyse ble presentert og drøftet. Disse innsiktene gjorde at vi omarbeidet spørreskjemaet som deretter ble sendt til respondentene. Etter at spørreskjemaet ble besvart og analysert av en av forskerne, var det et ytterligere ett felles analyse møte hvor hovedfunnene ble drøftet.

Intervjudata var en sentral kilde i denne studien, og ni ulike grupper ble intervjuet av forskere. Intervjuene fant sted i januar og februar. Alle ble gjennomført over Zoom på grunn av pandemien. Noen personer ble intervjuet to ganger for å skaffe oppfylgende informasjon etter gruppeintervju, så til slutt ble det 11 intervjuer med til sammen 43 personer.

Tabell 1: *Intervjuer*

	Personer	Antall deltakere	Varighet
1	Ledere Betanien rehabilitering og sykehjem	6	1 time
2	Ansatte Betanien rehabilitering og sykehjem	7	1 time
3	Ansatte Betanien sykehus	8	1 time
4	Ledere Betanien sykehus	8	1 time
5	Betanien barnehage	2	1 time
6	Brukere, pasienter og pårørende	5	1 time
7	Styremedlemmer	4	1 time
8	Eksterne aktører i feltet	1	1 time
9	Stiftelsen Betanien (Adm. dir. og kommunikasjonssjef.)	2	1,5 time
10	Stiftelsen Betanien (adm. dir.)	1	1 time
11	Stiftelsen Betanien (kommunikasjonssjef)	1	1 time

Den andre sentrale datakilden i studien var spørreundersøkelsen som ble sendt ut i mars 2022. Etter to uker og noen purreunder var det kommet inn 133 svar. Av disse ble de fast ansatte valgt ut til analysen fordi svarprosenten var svært lav for respondenter som var pårørende, foreldre og brukere, samt styremedlemmer. Svar fra fast ansatte i barnehagen ble kun inkludert der sammenligning mellom enheter ikke var et formål. Vi endte dermed opp med 109 svar (108 når barnehagen ikke var medregnet). Svarprosenten for fast ansatte er på 28. Bortfallet av respondenter gjør at resultatene fra undersøkelsen må tolkes med en viss forsiktighet. Selv om det ikke er noen umiddelbar grunn til å anta at de som ikke svarte på spørreskjemaet er vesentlig forskjellige fra de som svarte, kan man ikke garantere for at utvalget ikke er skjevt. For de fleste

formål er utvalget likevel stort nok til å kunne foreta statistiske beregninger, slik at det blir mulig å vurdere om resultatene fra utvalget kan generaliseres til hele Betanien. Funn fra spørreundersøkelsen presenteres første i analysekapitlet under hvert forskningsspørsmål. Et eksempel på spørreskjemaet finnes som vedlegg.

Som en tredje datakilde ble det gjennomført en dokumentanalyse knyttet til organisasjonsidentitet, egenskaper og verdier ved organisasjonen. Dette var viktig av flere grunner. For det første fordi det gir organisasjonen muligheten en måte til å snakke for seg selv, siden disse dokumentene er måtene organisasjonen presenterer seg på, og for å presentere dens identitet og de unike egenskapene som skiller den fra andre organisasjoner i omgivelsene. For det andre ga dette studien muligheten til å undersøke eldre historiske dokumenter som kan dokumentere identiteten til organisasjonen vise hvordan den kan ha endret seg over tid. For det tredje tillot dokumentdataene triangulering mellom datakildene og gav supplerende informasjon etter at de andre dataene allerede var samlet inn.

Tabell 2: *Dokumentkilder*

Jubileumsskrift 1904 – 1954
Jubileumsskrift 1904 – 1979
PowerPoint presentasjon fra hver virksomhet i Betanien (med relevant informasjon for studien om identitet, særtrekk, strategiske mål, osv.)
Betaniens etiske retningslinjer
Verdidokument for Stiftelsen Betanien
Hjemmesidene til Betanien og alle virksomheter

Når det gjelder forskningsetikk, ble forskningsprosjektet utført i samsvar med gjeldende normer, prinsipper og praksis. Dette betyr at forskningen har blitt utført med hensyn til personer og organisasjoner som har deltatt og kan være påvirket av studien og at studien har blitt utført i et forskerfellesskap som fremmer forskningens verdier og normer. Forskerne tar ansvar også for å sørge for at vitenskapen som kommer fra prosjektet skal formidles til samfunnets forbedring. Norsk senter for forskningsdata (NSD) har anbefalt forskningsprosjektet (referansenummer 738784) og sørger for at reglene angående personopplysninger skal ivaretas. Forskerteamet har informert alle intervjupersoner og respondenter om deres rettigheter i prosjektet gjennom et informasjonsskriv og samtykkeerklæring (vedlegg 1).

4 Betaniens selvforståelse – hovedfunn fra dokumentanalysen

Betaniens offisielle selvforståelse kommuniseres på nettsidene til stiftelsen og virksomhetene samt i dokumentene og rapportene skrevet av organisasjonen. Dette er en type selvpresentasjon av stiftelsens verdier, identitet og egenskaper. Visjonen er «I tjeneste for mennesker». Formålet oppgis på hjemmesidene: «Stiftelsen Betanien Bergen er en av Betanien Diakoniinstitusjoner som har som formål på kristen grunn å drive institusjonsvirksomhet etter gjeldende norsk lov, samt utøve og støtte diakonal og kirkelig virksomhet, herunder å utdanne helsepersonell.»

Historien om stiftelsens opprinnelse i Bergen dukker opp flere steder i organisasjon gjennom flere dokumenter og på nettsiden. Betanien Bergen har røtter i Metodistkirken Norge. Den ble først etablert i Kristiania som Søsterhjemmet Betanien i 1897. I 1904 ble det åpnet en filial i Bergen da to søstre eller diakonisser reiste med båt til Bergen for å etablere det nye arbeidet. Etableringen i Bergen var et svar på en invitasjon fra den lokale metodistmenigheten i Bergen som ønsket å starte et sykehus i byen. Arbeidet startet først med bidrag til lokalt etablerte sykehus og klinikker samt med utdanning av nye sykepleierelever, med første kull i 1908. Det ble etablert eget sykehus i Bergen sentrum, Hospital Betanien, i 1914 og egen sykepleierskole i 1923 (Jubileumsskrift, 1954. Jubileumsskrift, 1979).

Betanien ble etablert som en diakonal institusjon, som ifølge jubileumsskriftet (1979) innebærer «troen på Gud, troen på menneskeverdet, ansvar for medmennesket og kallet til tjeneste» (s. 22). Betaniens kommunikasjon om identifikasjon som diakonal institusjon fortsetter i dag og står sentralt i dokumentasjon både internt og eksternt. Et nylig verdidokument indikerer at mens de diakonale verdiene i organisasjonen forblir tuftet på troen på Gud og med Jesus som forbilde, er det ikke et krav for ansatte å ha tro på Gud. Dette innebærer at de ansatte kan jobbe sammen «i tjeneste for mennesker» og å legemliggjøre egenskapene til diakoni, som er «omsorg for våre medmennesker, felles fellesskap, arbeid for fred og rettferdighet, solidaritet med hele skaperverket». «Troen på Gud» ligger nå som grunnstein i stiftelsen, mens de diakonale aktivitetene som innebærer omsorg, fellesskap og solidaritet finnes hos organisasjonsmedlemmer uansett «religiøst ståsted» (ibid).

Arbeidet til Stiftelsen Betanien har fortsatt og vokst siden begynnelsen i 1904. I 1989 flyttet sykehuset og stiftelsen fra Bergen sentrum til Fyllingsdalen. Stiftelsen driver i dag en barnehage, et sykehus og et sykehjem, og stiftelsen er også deleier i VID vitenskapelige høgskole som utdanner sykepleiere i Bergen. Stiftelsen kommuniserer sine ambisjoner om å være aktiv og nyskapende i tjenester til medlemmer av lokalsamfunnet, og de fremhever følgende verdigrunnlag: *I tråd med den diakonale tanken som lå bak opprettelsen av Betanien i Bergen i 1904, ønsker*

Stiftelsen Betanien Bergen å være en aktiv og innovativ samfunnsaktør i tjeneste for mennesker. Følgende kjerneverdier skal prege vår virksomhet:

- *Omsorg som alltid setter brukerens behov i sentrum*
- *Helbetsyn på mennesket der det vises respekt for hvert menneskes integritet og kulturelle bakgrunn*
- *Åpenhet for livets åndelige dimensjon*
- *Kreativitet i egen virksomhet*
- *Kvalitetsbevissthet i det faglige arbeid*

Stiftelsens verdier er identiske med sykehusets. Den diakonale identiteten kan sees i kjerneverdiene, samt i visjonen, «i tjeneste for mennesker». Samtidig uttrykker verdigrunnlaget sentrale anliggender som vil være like for de fleste profesjonelle helsevirksomheter. Den diakonale arven er likevel tydelig kommunisert i dokumentene. Diakon/diakonimedarbeider gir «åndelig omsorg» i sykehjemmet og leder høytidssamlinger for barnehagen. Stiftelsen oppgir også at frivillighet er en naturlig del av diakoni og gir et viktig møtepunkt mellom deres tjenester, de som de tjener og samfunnet. Frivillige er inkludert i det daglige arbeidet, for eksempel i trivselsteamene i sykehjem, og i planene for virksomhetene. En gang i året inviterer stiftelsen frivillige til festmiddag. Stiftelsen Betanien Bergen jobber for tiden etter følgende strategiske mål:

1. *Styrke Betaniens egenart og identitet*
2. *Utvikle nye tjenester – sosial innovasjon*
3. *Utvikle stiftelsens eiendom*
4. *Videreutvikle institusjonsdrift*
5. *Forsvarlig økonomi og kapitalforvaltning*
6. *Stiftelsen Betanien Bergen skal innen 2030 redusere CO2-utslippet med 40 %*

Det er bemerkelsesverdig at et av målene er å styrke egenart og identitet.¹ Det henger sammen med det som ble skrevet tidligere i rapporten om den gradvise bevegelsen bort fra eller i retning av særtrekk som skal definere organisasjonens identitet i fremtiden. De øvrige strategiske målene ikke like tydelig knyttet til identiteten, verdiene eller særtrekkene, men snarere økonomiske (utilitaristiske) og utledes ikke direkte fra kjerneverdiene eller den diakonale forankringen.

¹ <https://betanien.no/stiftelsen/formal-verdigrunnlag-og-strategi>

5 Analyse av spørreskjemaundersøkelse og intervjuundersøkelse

Funnene presenteres i henhold til de fire forskningsspørsmålene som fører til

hovedproblemstilling: *Hva særpreger organisasjonsidentiteten ved Stiftelsen Betanien?*

5.1 Hvilke egenskaper og aspekter ved Stiftelsen Betanien er med på å definere organisasjonsidentiteten?

5.1.1 Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen inneholdt spørsmål som måler ansattes oppfatning av egen organisasjon.

Fire ulike former for identitet ble målt:

1. Utilitaristisk, dvs. at Betanien-organisasjonen er hovedsakelig definert ut fra mål, resultater, budsjettkontroll og kvalitet
2. Religiøs, dvs. at Betanien er hovedsakelig definert ut fra kristne grunnverdier, praksiser og symboler, og at det kristne innslaget har økt over tid.
3. Normativ, dvs. at Betanien er hovedsakelig definert ut fra oppdrag, tradisjoner og samfunnsfunksjon
4. Diakonal, dvs. at Betanien er hovedsakelig definert ut fra nestekjærlighet, inkluderende fellesskap, vern om skaperverket og kamp for rettferdighet

De fire skalaene har 21 som teoretisk maksimumsverdi. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at organisasjonen har innslag av alle fire identitetene, men at ingen av identitetene scorer veldig høyt på skalaene. Hvis man sammenligner de fire identitetene er det likevel en tendens til at de ansatte tillegger Betanien egenskaper som først og fremst bekrefter den som en mål- og nytteorientert organisasjon. Gjennomsnittsverdien for den utilitaristiske identiteten er 14,3. Det er ingen nevneverdige forskjeller mellom de ulike enhetene i organisasjonen på dette målet (tabell 3).

Tabell 3: *Gjennomsnittsverdier for Betanien og dens ulike enheter på ulike mål for organisasjonsidentitet. N = 109*

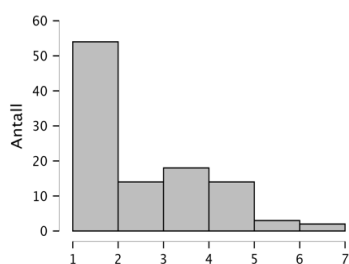
	Hele Betanien (n=109)	Stiftelsen (n=8)	Sykehjemmet (n=35)	Sykehuset (n=65)
Utilitaristisk	14,3	14,1	14,2	14,4
Normativ	13,7	12,9	14,1	13,8
Diakonal	11,4	12,2	12,7	10,9
Religiøs	8,8	8,5	10,4	7,8

Men samtidig er det også en tendens til at de ansatte forstår organisasjonen som definert ut fra en normativ identitet. Gjennomsnittsverdien for dette målet (13,7) er nesten like høyt som målet for den utilitaristiske identiteten. Det er små forskjeller mellom Betaniens ulike enheter, med

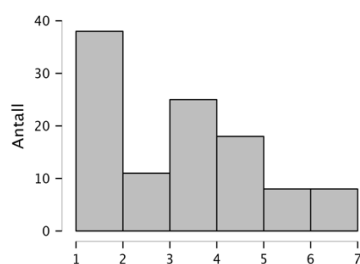
sykehjemmet med høyest gjennomsnitt og stiftelsen med lavest. Ettersom den utilitaristiske og den normative identiteten er noe motstridende, betyr dette at organisasjonen har egenskaper i seg som trekker i litt ulike retninger: Samtidig som de ansatte oppfatter at den kjennetegnes av fokus på mål og resultater, ser de også dens forankring i oppdrag, tradisjoner og samfunnsfunksjon.

Den diakonale og den religiøse identiteten scorer lavest blant de ansatte, henholdsvis 11,4 og 8,8. Det er forskjeller mellom Betaniens ulike enheter på begge disse målene i utvalget, som er store nok til å generalisere til hele organisasjonen. Sykehjemmet skiller seg ut ved at det har høyere gjennomsnitt på begge sammenlignet med sykehuset og stiftelsen, spesielt med tanke på den religiøse identiteten. Sykehjemmet fremstår slik sett som den enheten som i størst grad knytter Betanien til diakonale og religiøse egenskaper og verdier, selv om gjennomsnittet for sykehjemmet på disse målene ikke er veldig høye. På motsatt side finner vi sykehuset, som minst kobler organisasjonen med religiøse og diakonale verdier og egenskaper. Fordi de fleste respondentene kommer fra sykehuset, trekkes det totale gjennomsnittet ned på disse målene.

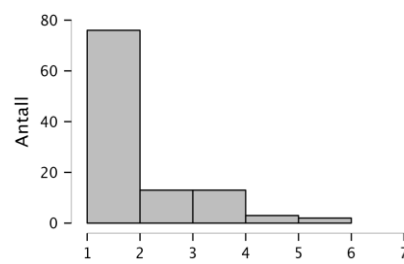
Ettersom man ikke har andre ideelle organisasjoner å sammenligne med, er det vanskelig å si om disse resultatene er spesielle eller overraskende. Likevel er det verd å reflektere over at en organisasjon som i utgangspunktet er en ideell, diakonal organisasjon, tuftet på kristendommen som religion, i mindre grad er definert av diakoni og religion enn den er definert av nytteorientering, slik de ansatte oppfatter dette. Dette kan henge sammen med at mange ansatte finner det noe uklart hva diakoni skal bety innenfor Betanien (figur 1a).



Figur 1a Fordeling av svar på spørsmålet «Det er klart hva diakoni skal bety innenfor Betanien-organisasjonen.» Jo høyere verdi, jo større enighet. (n=109)



Figur 1b Fordeling av svar på spørsmålet «Kristne grunnverdier er viktige i Betanien-organisasjonens arbeid.» Jo høyere verdi, jo større enighet. (n=109)



Figur 1c Fordeling av svar på spørsmålet «Betanien-organisasjonens kristne innslag har blitt tydeligere over tid.» Jo høyere verdi, jo større enighet. (n=109)

Figur 1: *Religiøse og diakonale trekk ved Betanien (N=109)*

65 prosent av de ansatte krysset av på en av de tre laveste verdiene på skalaen fra 1 til 7 på påstanden «det er klart hva diakoni skal bety innenfor Betanien-organisasjonen», der lave verdier

indikerer uenighet med påstanden. Under to prosent sa seg svært enig i påstanden. Videre var det kun 2,7 prosent av de ansatte som sa seg svært enig i påstanden om at kristne praksiser og symboler er viktige i Betanien, og ingen ansatte var svært enige i at organisasjonens kristne innslag har blitt høyere over tid. Andelen er høyere for de som sier seg svært enig i påstanden om at kristne grunnverdier er viktige i organisasjonen (7,5 %). At den utilitaristiske identiteten er såpass fremtredende bør også ses i sammenheng med de senere årenes utvikling der Betanien har blitt stadig sterkere utsatt for konkurranse og standardisering, og dermed blitt likere andre organisasjoner. Dette er helt klart en utfordring for Betanien, da den risikerer å miste noe av sin egenart hvis denne utviklingen fortsetter.

Samlet sett synes det rimelig å konkludere at det ikke kun er én identitet som definerer Betanien. Den er preget av ulike identiteter og fremstår således som en hybrid organisasjon der den diakonale, ideelle identiteten ikke er dominerende, men lever side om side med andre identiteter, særlig den utilitaristiske. Dermed er det ikke bare ett sett med særtrekk som definerer, men flere og til dels ulike. Flere spørsmål i spørreskjemaet tar for seg de ansattes mening om organisasjonens konkrete særtrekk. Mange av disse spørsmålene ble fanget opp i intervjuene vi gjennomførte med ulike informanter fra innenfor og utenfor enhetene, og tatt med i spørreskjemaet slik at flere fikk anledning til å si sin mening om disse egenskapene. Tabell 4 viser gjennomsnittverdiene for organisasjonen samlet og for de tre enhetene.

Tabell 4: *Gjennomsnittsverdier for Betanien og enhetene - sentrale egenskaper ved Betanien.* Alle mål varierer mellom 1 og 7.

	Hele Betanien (n=109)	Stiftelsen (n=8)	Sykehjemmet (n=35)	Sykehuset (n=65)
Betanien-organisasjonen setter pasienten/brukeren i sentrum.	4,9	4,6	4,5	5,1
Betanien-organisasjonen leverer gode tjenester.	5,2	5,1	5,1	5,3
Betanien-organisasjonen har et helhetlig menneskesyn.	4,7	4,6	4,7	5,0
Betanien-organisasjonen er liten og oversiktlig.	4,7	3,8	4,4	5,0
Betanien-organisasjonen er introvert.	4,3	3,9	4,5	4,2
Betanien-organisasjonen har et godt fellesskap.	4,1	4,1	3,9	4,1
Ansatte i Betanien-organisasjonen har samme tro og livssyn.	1,8	2,1	1,9	1,7
Betanien-organisasjonen er innovativ.	3,3	2,7	3,6	3,1
Ansatte i Betanien-organisasjonen viser omsorg og vennlighet.	5,3	5,1	5,1	5,4
Betanien-organisasjonen legger vekt på åndelighet.	2,8	2,8	3,4	2,5

Betanien-organisasjonens eksistensberettigelse er knyttet til evnen til å finne nye nisjer.	4,1	4,1	3,9	4,1
Frivillighet er en sentral del av Betanien-organisasjonens virksomhet.	4,0	4,1	4,8	3,6

Svarene tydeliggjør flere forhold:

- De ansatte fremhever flere positive egenskaper ved enhetene. Det er eksempelvis høye gjennomsnittsverdier på spørsmålene om Betanien leverer gode tjenester, om pasienten/brukeren settes i sentrum, og om ansatte viser omsorg og vennlighet. Alle disse ligger enten like under 5 i gjennomsnitt eller over. Disse egenskapene er utvilsomt viktig for de ansattes forståelse av organisasjonen og som ikke er overraskende innenfor profesjonelle helseorganisasjoner.
- Den laveste gjennomsnittsverdien er påstanden om at Betanien-ansatte har samme tro og livssyn. Her er det nokså åpenbart at de ansatte ser på organisasjonen med nokså ulike briller i dette spørsmålet, noe som trolig reflekterer eksistensen ulike kulturelle og religiøse bakgrunner i organisasjonen.
- De ansatte viser jevnt over enighet når det gjelder mange spørsmål. Det er små forskjeller mellom de fleste gjennomsnittsverdiene for de tre enhetene, og de er ikke store nok til å kunne generaliseres fra utvalget til alle ansatte.
- Noen av forskjellene mellom enhetene er likevel store nok til at det gir mening å konkludere at sykehjemmet og sykehuset oppfatter organisasjonens egenskaper på forskjellig måte. Spørsmålet om for eksempel åndelighet er noe som skiller sykehuset fra sykehjemmet. Sykehjemansatte legger større vekt på at Betanien kan defineres ut fra åndelighet enn hva sykehusansatte gjør. Det samme gjelder innslaget av frivillighet og religiøsitet. Derimot legger sykehusansatte større vekt enn sykehjemansatte på at organisasjonen setter pasienten i sentrum.

5.1.2 Intervjuundersøkelsen

Lederne ved Betanien sykehjem vektlegger å beskrive stiftelsen som en diakonal institusjon med kristen bakgrunn. De peker tilbake på historien om søstrene som begynte arbeidet for over hundre år siden. Selv om de merker at det fremdeles er en del «søster-kultur» i organisasjonen og at denne kulturen fremdeles «sitter i veggene», har denne blitt mindre de senere årene. Den kristne arven gir fremdeles mening til arbeidet som de gjør, men det diakonale arbeidet kan utføres i livssynsmangfold og uavhengig av ansattes trosstæsted. Ledere kommenterte at noen

ansatte går i hijab, men at disse legger til rette for pasientenes behov som servering av svin eller tilstedeværelse i kristen andakt. Diakonalt arbeid kommer til uttrykk overfor alle pasientene på måter som passer for dem og deres egne troståsted når pasienter er kristne eller ateister. I hvert fall nevnte noen ledere at «diakonalt» som en del av identiteten er noe «svevende» og vanskelig å få tak i. Ledere opplevde det diakonale og kristne på flere måter, men de nevnte med glede julebordet og når alle synger sangen «Deilig er jorden» som representerer Betanien «på sitt beste».

Noen ledere nevnte logoen som en del av en felles identitet og at de er en helhet: «Jeg tror jo at identiteten ligger i ordet *Betanien*, og ikke i *sykehus* eller *sykehjem*. Det er den logoen og Betanien som er vår identitet». De opplever at organisasjonen er pioner i samfunnet og har vært nyskapende, dog ikke så mye nå som før. Det er pionerarbeid gjennom frivillig arbeid, og det er pionerarbeid med opprettelsen av V27 som er en klinisk ressursenhet i sykehuset. Denne enheten gir undervisning, råd og veiledning til barn og ungdom som utøver problematisk eller skadelig seksuell atferd mot andre barn.

Ansatte i Betanien sykehjem beskriver Betaniens organisasjonsidentitet litt tettere opp mot hverdagen der de jobber, i sykehjemmet selv. De beskriver det som et åpent og inkluderende miljø der pasienten står i sentrum og der ansatte er godt tatt vare på, uten stor avstand mellom ledere og ansatte. De mener at arbeidsmiljøet er kollegialt siden systemet ikke er så stort og at de som ansatte blir sett på en annen måte samt at de kan gi bedre omsorg til pasientene uten veldig mye byråkrati. Når det gjelder den diakonale siden av Betanien nevnte ansatte at de gir det lille ekstra, og at dette kan begrunnes ut fra et kristent grunnlag. De har «et ekstra hjerte» for de som er syke, som har det tøft og trenger hjelp, og de «gir det lille ekstra i hverdagen» for å sørge for at pasientene skal ha «et godt og hjertelig møte». Selv om flere av de ansatte ikke kan «personlig relatere» seg til «den kristne og religiøse biten», mener de likevel at det er «en veldig fin ting» at Betanien «faktisk har et så tydelig verdigrunnlag». De ansatte nevner også at det å synge «Deilig er jorden» på julefesten er en bra tradisjon som knyttes til de kristne røttene.

De ansatte nevnte viktigheten av å ha frivillige som kommer for å være sammen med og hjelpe pasienter og at dette er noe som kjennetegner Betanien. De fleste mente at sykehjemmet prøvde å være nytenkende og innovativt, men at det var ikke alltid sånn. Flere fremhevet at det var behov for nye ideer og at sykehjemmet hadde begynte å hvile på sine laurbær, for eksempel at frivilligheten var bra, men ikke nytenkende lenger siden andre sykehjem gjør det samme nå.

Ansatte i Betanien barnehage beskriver stiftelsen og barnehagen som en del av arbeidet «i tjeneste for mennesker», og det er på den måten at de forstår deres identitet som «diakoninstitusjon». Ordet diakoni brukes ikke veldig mye i barnehagen, men de opplever at det kommer til uttrykk i «kristne

sanger» som de synger og «kristne historier» de forteller. De «har rom for mangfold» i staben og i barnehagen.

Lederne i Betanien sykehus merker at sykehuset er en liten organisasjon og at dette gir noen fordeler. Noen ledere merket at dette har betydning i strukturen deres, «det er en fordel å være liten – det fordrer til at vi har en god struktur – og kan ivareta de kravene som ligger på oss». Noen andre la merke til at dette førte til bedre tjenester og utvikling: «Vi er små og fleksible og kan utvikle ting». Lederne ved sykehuset forstår sykehuset som en privat og ideell organisasjon som får støtte fra det offentlige. Offentlige midler går til utviklingen av pasienttjenester. De gjenkjenner det diakonale som en viktig del i stiftelsens historie, men tar selv tydeligere utgangspunktet i det ideelle. Som en av lederne forklarte: «For min del er det private ideelle enklere å forstå. Den diakonale biten, ser vi oss i speilet og går etter i sømmene, vi gir det lille ekstra, men det gjør man mange steder».

Ansatte ved sykehuset opplever sykehuset som en liten organisasjon og at dette «gir mer personlighet» og at det er lettere å få mer kjennskap til den hele. Dette betyr også at pasientene blir «godt passet på» og at de får «mer spesiell behandling», ifølge intervjupersonene. På samme tid mener noen ansatte at det har blitt vanskelig å se forskjellen mellom Betanien og Haukeland etter hvert siden avstanden mellom stiftelsen og sykehuset har blitt større.

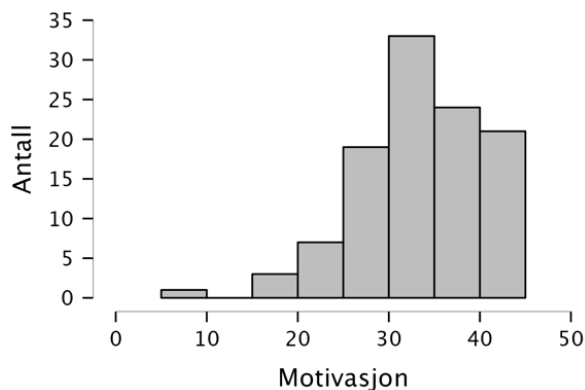
Eksterne aktører opplevde det vanskelig å svare på dette spørsmålet. De sier at det ser ut som Betanien prøver å få et svar på spørsmålet om hva deres identitet er, og dette er basert på samtaler med folk fra organisasjonen. Samtidig ser det ut som det er vanskelig for Betanien å problematisere dens identitet som diakoninstitusjon, at de har en «svak forståelse av det diakonale oppdraget» og at de har et potensiale for sterkere engasjement i diakonimiljøet i Norge.

5.2 Hva motiverer ansatte og ledere i virksomhetene og i hvilken grad preges ansattes motivasjon av Betaniens særtrekk?

5.2.1 Spørreundersøkelsen

Ansattes motivasjon ble målt ved hjelp av seks spørsmål som dekker ansattes indre og personlige motivasjon. Den indre motivasjonen handler om hvorvidt man synes arbeidet man gjør er interessant, spennende og morsomt. Personlig motivasjon handler om hvorvidt man synes arbeidet man gjør er viktig for en selv personlig, fordi arbeidet sammenfaller med ens egne verdier, eller fordi jobben har personlig betydning for en selv. Til sammen har skalaen en maksimumsverdi på 42. Funnene viser at gjennomsnittlig motivasjon for hele organisasjonen er 33,8. Det er en viss spredning på skalaen, men likevel en klar tendens til opphopning av høye

verdier. Det er for eksempel 17 personer (15 prosent) som har krysset av for maksimumsverdiene på alle seks spørsmålene som måler motivasjon, slik at alle disse ender opp med en samlet motivasjonsscore på 42. Til sammen plasserer 62 prosent av alle respondentene seg over 35, mens 57 prosent er under 35 på skalaen. Kun fire personer (3,6 prosent) har en score på 20 eller lavere. Disse tallene indikerer samlet sett en høy motivasjon (figur 2).



Figur 2: *Frekvensfordeling for motivasjon* (n=109)

Spørsmålet om hva som motiverer de ansatte kan undersøkes på ulike måter. I denne undersøkelsen legger vi vekt på å finne ut i hvilken grad Betaniens organisasjonsidentitet kan forklare motivasjonen. Dette vil kunne øke forståelsen av hvorfor ansatte er mer eller mindre motivert, og vil kunne knytte graden av motivasjon direkte til hvordan ansatte ser på seg selv som organisasjon. Funnene vil med andre ord kunne si noe om organisasjonens særtrekk og egenskaper, for eksempel dens diakonale karakter, har betydning for ansattes motivasjon, men vil ikke gi direkte kunnskap om hvordan motivasjonen kan økes.

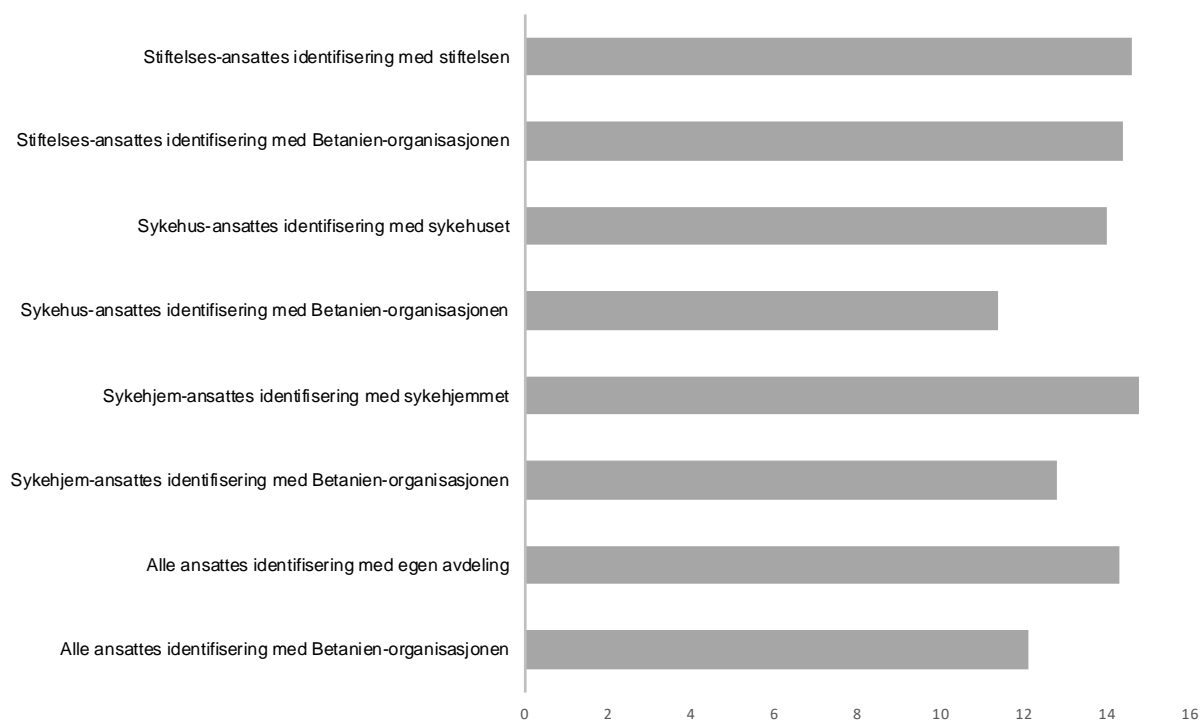
For å undersøke sammenhengen mellom organisasjonsidentitet og motivasjon benytter vi oss av seks skalaer: Fire av dem omhandler de ulike overordnede organisasjonsidentitetene som ble vist i tabell 3. De siste to omhandler graden av identifisering, enten med egen avdeling eller med Betanien som helhet. I tillegg benyttet vi oss av ulike kontrollvariabler som ansattes kjønn, ansiennitet, avdelingstilhørighet og lederansvar. Resultatene fra analysen viser at kjønn, avdelingstilhørighet og ansiennitet har små effekter på motivasjon. Det er visse forskjeller mellom gjennomsnittene i utvalget, men disse er ikke store nok til å kunne generalisere til hele Betanien. Gjennomsnittene indikerer altså at det spiller liten rolle for graden av motivasjon om de ansatte er mann, kvinne eller noe annet, om de jobber på sykehjemmet, i stiftelsen eller på sykehuset, eller om de har jobbet kort eller lang tid. De har omtrent samme grad av motivasjon (Tabell 5).

Tabell 5: Gjennomsnittsverdier for Betanien-organisasjonen og dens ulike enheter når det gjelder motivasjon. (n = 109)

	Hele Betanien (n=109)	Stiftelsen (n=8)	Sykehjemmet (n=35)	Sykehuset (n=65)
Motivasjon	33,8	36,1	34,7	33,1

Her vil vi særlig kommentere følgende:

- Av de ulike organisasjonsidentitetene; utilitaristisk, normativ, diakonal og religiøs, er den normative den eneste som har en generaliserbar effekt på motivasjon ($b=0,52$, $p<0,001$). Dette betyr at jo mer de ansatte knytter egenskaper som oppdrag, tradisjoner, og samfunnsfunksjon til organisasjonen, jo mer motivert er de. De andre identitetene har små effekter på motivasjon og er ikke store nok til å kunne generaliseres fra utvalget til hele Betanien. Dette vil si at organisasjonens egenskaper som for eksempel diakonal organisasjon ikke har påviselige effekter på graden av motivasjon på organisasjonen som helhet. I noen grad er dette overraskende, da man kunne ha antatt at Betanien tiltrekker seg ansatte som er personlig motivert av den diakonale identiteten, og intervjuene vi har gjennomført indikerer at det er en slik sammenheng. Når man ser på de enkelte enhetene, påvirker den diakonale identiteten motivasjon, men altså ikke for organisasjonen som helhet.
- Det er en viktig forskjell mellom graden av identifisering med egen avdeling og graden av identifisering med Betanien. Denne forskjellen kan forklare en del av ansattes motivasjonsgrad. Det viser seg nemlig at de ansatte har en tendens til å identifisere seg sterkere med egen avdeling enn med organisasjonen. Gjennomsnittet for identifisering med egen avdeling er 14,3 (maksimumsverdi er 21) mens det for identifisering med Betanien er 12,1. De som identifiserer seg minst med organisasjonen er de ansatte ved sykehuset, hvor gjennomsnittet er 11,4. For sykehjemmet er gjennomsnittet 12,7. Begge disse gjennomsnittene ligger betydelig under de ansatte i stiftelsen, som identifiserer seg klart mest med Betanien med et gjennomsnitt på 14,4 (figur 3).



Figur 3: Gjennomsnittsverdier for identifiseringsgrad med Betanien og dens ulike deler. N=108

- Selv om gjennomsnittene for grad av identifisering ikke er spesielt høye, har denne variabelen likevel en generaliserbar effekt på motivasjon. Jo mer de ansatte identifiserer seg med egen avdeling, jo mer motivert er de. En tilsvarende effekt på motivasjon av identifisering med organisasjonen finner man ikke. De ansatte har altså en tendens til å identifisere seg mer med egen avdeling enn med Betanien som helhet, og denne identifiseringen på avdelingsnivå er med på å motivere dem.
- Hvis man skiller mellom sykehjemmet og sykehuset finner man at effekten av identifiseringsgrad med egen avdeling på motivasjon ikke er den samme på tvers av disse enhetene. For sykehuset finnes det en signifikant effekt på motivasjon av å identifisere seg med egen avdeling ($b=0,74$, $p<0,001$). Blant sykehusansatte er det også en positiv effekt av den normative identiteten på motivasjon, dvs. at jo mer de ansatte oppfatter misjon, tradisjoner og samfunnsfunksjon som viktig, jo mer motiverte er de. Denne effekten er ikke generaliserbar for de som jobber på sykehjemmet.
- Blant ansatte ved sykehjemmet er det den diakonale identiteten som motiverer mest ($b=0,42$, $p=0,01$). Det vil si at jo mer de oppfatter nestekjærlighet, inkluderende fellesskap, vern om skaperverket og kamp for rettferdighet som identitetsdefinerende for

Betanien, jo mer motivert er de. Identifiseringsgrad med egen avdeling har ikke noen tilsvarende effekt på motivasjon for sykehjemmet.

- Blant de ansatte i stiftelsen er det også den diakonale identiteten som motiverer mest ($b=0,43$, $p<0,02$).

Samlet sett finner vi at de ansattes motivasjon kan forklares av graden av identifisering med egen avdeling og av den normative identiteten. Det er likevel noen interne forskjeller mellom de ulike enhetene som kaster lys over disse sammenhengene. Sykehusansatte har flest respondenter i utvalget, og siden de motiveres mer jo mer de identifiserer seg med sykehuset, slår dette ut på den samlede sammenhengen mellom grad av identifisering med avdeling og motivasjon.

Sykehusansatte motiveres også av den normative identiteten, mens sykehjemansatte og ansatte i stiftelsen motiveres av den diakonale. Sykehusansatte fremstår slik sett som noe «annerledes» i sitt syn på organisasjonen enn sykehjemansatte og ansatte i stiftelsen, da de er mindre opptatt av diakoni og identifiserer seg sterkere med sykehuset enn med Betanien.

5.2 Intervjuundersøkelsen

Lederne ved sykehjemmet beskriver sin motivasjon i verdiene i organisasjon som betyr at «organisasjonen bryr seg om pasientene og ansatte». De beskriver også samhandling mellom deres roller som ledere i sykehjem og lederne i stiftelsen. De er tettere opp mot ledelsen for å kunne si ifra og påvirke ting, og forteller at «det er kort vei til ledelsen og ledelsen har kort vei til oss». Lederne er stolte over nyskapende og innovativt arbeid ved Betanien, for eksempel V27 som utreder og behandler barn og unge med problematisk og skadelig seksuell atferd. Et annet eksempel er utstillingen av bilder fra demensomsorgen der organisasjonen har opprettet en utstilling som viser portretter av demenspasienter og deres reiser med demens. *Med minner i horisonten* vises som en temporær utstilling på Bymuseet, St. Jørgens Hospital i perioden 19. mai-30. september i år. De er også stolte av arbeidet med frivillige på sykehjemmet som Betanien var pioner innenfor for noen år siden. De er stolte av mangfoldet på virksomheten og åpenheten i samhandlingen mellom ansatte og mellom ansatte og pasienter med annerledes religiøst ståsted.

Ansatte ved sykehjemmet beskriver sin motivasjon i lys av et godt arbeidsmiljø som er personlig og respektfullt. De opplever også at det er en romslighet for å gi omsorg til pasientene uten veldig mye byråkrati, at «pasienten er i sentrum». En fra staben tenkte tilbake til første dagen på jobb at hun «kjente jo i de veggene at det var noe spesielt å være her på Betanien. Du blir ekstra godt tatt vare på en spesiell måte». Dette kan være enkle handlinger som blir viktig for de ansatte. En

ansatt snakket om fredagspizza som en av disse små detaljene i arbeidslivet, at hun gleder seg hele uken til fredagspizza som et fint møtepunkt og opplevelse for hele staben.

Ansatte i barnehagen beskriver motivasjon i deres arbeid med andre i barnehagen som også er motiverte og dyktige. De legger merke til at det er lav turnover og sykefravær i barnehagen, lavere enn andre i sektoren. De sa flere ganger at «vi strekker oss litt lenger». De er stolte av å jobbe som en del av Betanien med slagordet «i tjenester for mennesker».

Lederne ved sykehuset fremhevet pasientbehandling og omsorgsmåter som kilder for deres motivasjon for og stolthet av å jobbe der. De hevdet at de ansatte strekker langt og at de «gjør de små tingene utover det man må gjøre, med mer kraft og engasjement enn det vi må ha» og de ansatte støtter hverandre i jobben de gjør. Dette har skapt et miljø som folk er stolte over og vil gjerne bidra til. Lederne er også stolte over ressurser og oppdrag som har blitt startet opp på Betanien, for eksempel fødeavdeling brannskadeavdeling for noen år siden og V27, som er en klinisk ressursenhet ved barne- og ungdomspsykiatrisk poliklinikk i sykehuset. V27 er spesiell i og med at den jobber med barn og ungdom som har utvist problematisk og skadelig seksuell atferd.

Ansatte ved sykehuset beskrev arbeidsmiljøet som viktig i deres jobb, samt tjenestetilbudet og kvaliteten på arbeidet. De merker at miljøet er bra og at forholdet mellom kollegaene og mellom ansatte og ledere er nært. Det ble beskrevet som «et godt naboskap» og «lystig».

5.3 I hvilken grad tas strategiske beslutninger med utgangspunkt i Betaniens identitet og hvordan arbeider organisasjonen for å utvikle tilbudet?

Dette forskningsspørsmålet ble kun tatt opp i intervjuene.

Lederne ved sykehjemmet beskrev strategiske beslutninger i forhold til rekruttering og tilsetting. En leder nevnte at de ofte hopper over diskusjoner om diakonal identitet under intervjuer siden den er ganske svevende og vanskelig å forstå og diskutere. Under intervjuene vil ledere ofte diskutere verdiene til Betanien, «at det forventes at man lever opp til dem». Verdiene til Betanien «er jo lettere å forholde seg til fordi det er noe håndfast, men det er vanskelig med det diakonale - at vi skal kunne si at vi er veldig spesielle fordi vi er en diakonal institusjon».

Lederne ved sykehuset snakket generelt om hvordan det var viktig for et ideelt og privat sykehus å utvikle og ivareta sitt oppdrag i samfunnet, at det var viktig og et poeng i seg selv fordi sektoren bør være drevet med en blanding av private/ideelle og offentlige aktører. De mener at de bør fylle de skoene som de tar på seg, være fleksible og dynamiske med utvikling av nye og nyttige tjenester for å forsvare helsekroner som blir fordelt.

Ansatte ved sykehuset henviste til at det har vært diskusjoner om utvikling av en familiesenter på Betanien, samt et prosjekt som skal «utvikle virksomheten med nærhet til befolkningen» - å være «tettere på» ut i samfunnet i Fyllingsdalen, spesielt med lavterskel tilbud innenfor psykiatri.

Ledere i stiftelsen er svært opptatt av den diakonale identiteten som et grunnlag for strategiske beslutninger og at organisasjonen skal oppfylle sitt diakonale formål. De peker på flere beslutninger og endringer som allerede er gjort som er ment å styrke den diakonale identiteten (et eksempel er finansieringsordningen). Det har de siste årene vært en prioritet å trygge økonomien i organisasjonen slik at det blir mulig å styrke det diakonale innslaget i fremtiden. Lederne er også opptatt av faktorer knyttet til statlige og kommunale krav og signaler som hindrer Betanien i å være mer diakonal, og de ønsker seg et sterkere diakonalt innslag i fremtidige strategiske beslutninger. De er ikke fremmed for å ta store, skjellsettende strategiske beslutninger i nær fremtid for å sikre et større diakonalt innslag i organisasjonen.

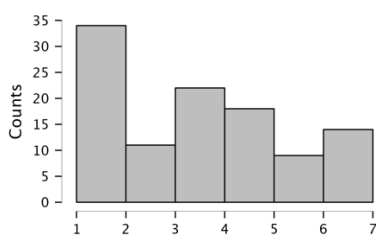
Observasjonen av et styremøte viste at de fleste beslutningene ble diskutert fra økonomiske grunner, noe som ikke er uvanlig for et styre. Det var også noen diskusjoner og en presentasjon fra direktør om verdigrunnlag og mål. Et av de målene som direktøren presenterte, mål 1, handlet om utvikling av Betaniens identitet. Den studien som skal nettopp kartlegge særtrekkene og identiteten ble diskutert som en sentral brikke i dette arbeidet. Presentasjonen handlet om den viktige rollen som organisasjonsidentitet spiller i organisasjonen og for ansattes stolthet og tilhørighet for eksempel, men det som styret mener er organisasjonsidentiteten ble ikke dekket. I løpet av møtet ble krigen i Ukraina tatt opp og at det var et ønske at organisasjonen kan bidra til å hjelpe med flyktninger som kommer til Bergen. Styret var veldig positive til saken, og et av medlemmene merket at det var spesielt bra siden bidraget passer veldig bra med den diakonale profilen. På den måten var identiteten til Betanien en faktor i beslutninger om støtte til flyktninger i Bergen.

5.4 På hvilke måter kompletterer Betanien det øvrige tilbudet gjennom nisjetilbud?

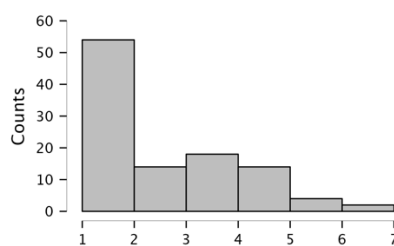
5.4.1 Spørreundersøkelsen

Tre spørsmål i spørreskjemaet utfordret respondentene til å ta stilling til klarheten i Betaniens identitet. Dette vil si om deler av virksomhetene kan overlates til Bergen kommune og/eller Helse Bergen, hvor tydelig det diakonale fremstår i organisasjonen, og om den er forskjellig fra andre ideelle organisasjoner. Resultatene fra undersøkelsen viser at de ansatte er mer skeptiske enn positive til å la enkelte enheter bli overtatt av Helse Bergen og/eller Bergen kommune. De mest positive finner man hos de som jobber i stiftelsen (snitt = 5), mens de ansatte på

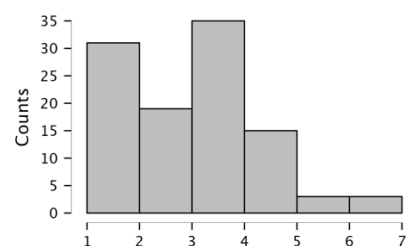
sykehjemmet er de mest negative (snitt = 3,59). Hva diakoni skal bety i Betanien, er det nok så stor enighet om er uklart, da 64 prosent av utvalget krysset av for en av de tre nederste verdiene på skalaen. Det er særlig de sykehusansatte som oppfatter diakoni som uklart (snitt = 2,7). Forskjellen er generaliserbar fra utvalg til resten av sykehuset. Det er også svært få som krysset av for de øverste verdiene på spørsmålet om organisasjonen er helt forskjellig fra andre ideelle organisasjoner. Ansatte har altså en tendens til å legge mer vekt på det som er likt andre ideelle organisasjoner enn det som er ulikt. Her er det ingen generaliserbare forskjeller mellom Betaniens enheter (figur 4).



Figur 4a: Fordeling av svar på spørsmålet «Deler av Betanien-organisasjonen bør innlemmes i Helse Bergen og/eller Bergen kommune.» Jo høyere verdi, jo større enighet. (n=109)



Figur 4b: Fordeling av svar på spørsmålet «Det er klart hva diakoni skal bety innenfor Betanien-organisasjonen.» Jo høyere verdi, jo større enighet. (n=109)



Figur 4c: Fordeling av svar på spørsmålet «Betanien-organisasjonen er helt forskjellig fra andre ideelle organisasjoner.» Jo høyere verdi, jo større enighet. (n=109)

Figur 4: Klarhet i organisasjonsidentitet (N=109)

5.4.2 Intervjuundersøkelsen

Lederne ved sykehjemmet beskrev viktigheten av frivillig arbeid i deres tilbud og å ha diakon/diakonimedarbeider som gir litt ekstra til pasientene. En leder beskrevet det i forhold til størrelsen: «Vi er en stor organisasjon, men samtidig er vi liten. Vi har tilgang til laboratoriet, til røntgen. Det er jo veldig positivt for pasientene som da kan få rask diagnose og behandling». Det er spesielt å være en stiftelse med ulike virksomheter som kan jobbe sammen. Det er tett samarbeid mellom sykehuset, barnehage og de andre virksomhetene som komplementere hverandre, at dette er noe som skiller dem fra andre institusjoner.

Ansatte ved sykehjemmet sa også at det er viktig at sykehjem har så mye å tilby selv om det er liten. Det er spesielt når et sykehjem har så mye å tilby, «at Betanien er jo langt større enn bare et sykehjem med en kirurgisk avdeling i underetasjen, en radiologisk avdeling og kantine. Man har gjerne ikke kjøkken i kommunale sykehjem. Det er hele pakken». En annen fra staben la til at «vi

har fysioterapien og ergoterapien innad i huset. Vi har tilgjengelig mye kunst, vi har kjøkken, vi har kokker. Vi er veldig tverrfaglig som gjør at man kan gjøre en endring litt lettere».

Ansatte i barnehagen mener at forholdet mellom barnehagen og de andre virksomheter er noe som skille dem fra andre barnehager. Det er spesielt at barnehagen kan ta tur til sykehjem der barn kan samles med folk som bor der, og de kan synge. Barnehagen kan få besøk av diakon/diakonimedarbeider eller gå på besøk i metodistkirken. Noe annet som er spesielt er noe som heter «primærkontakt». De driver en barnehage der barn skal ha en primærkontakt hele veien gjennom årene som barnet er i barnehagen. Ofte er det den samme primærkontakten for alle søsken i en familie, noe som gir mye trygghet, stabilitet og fører til en følelse at barnehagen er en del av familien.

Pårørende med barn i barnehage snakket om viktigheten av stabilitet og «primærkontakt» som en viktig del av Betanien barnehage. De også snakket om samarbeid mellom barnehage og de andre virksomheter der barna kan besøke beboere i sykehjemmet og synge sanger, at det er noe spesielt, verdifullt og viktig. Pårørende med familiemedlemmer i sykehjemmet snakket om involvering av frivillige i aktivitetstilbud, og andre tilbud med sang og andakt.

Lederne ved sykehuset fremhevet dynamikken som kommer fra deres posisjon i sektoren som ideelle og privat institusjon og lite om nisjetilbud i sykehuset. De nevnte V27 som viktig i feltet i Bergen og at familiefokuset, pasientbehandlingen, det lille ekstra, og musikkterapitilbudet som viktig.

Ansatte ved sykehuset understreket at det har vært viktig å ha frivillighetsbidrag på Betanien med aktivitetstilbud, som har vært stort og har hatt stor betydning. Musikkterapi har vært en viktig del av aktivitetstilbudet på sykehuset. De ansatte nevnte også tilbud innenfor psykiatri som har vært viktig i området med FACT-teamene som leverer tjenester i sykehuset samt med ambulerende team som «server folk som bor hjemme og ute».

Ledelsen i stiftelsen tenker mer strategisk omkring Betanien tilbud ut fra merverdi og bindinger fra stat og kommune. De fremhever nisjetilbudene som de ansatte har nevnt, men er mer opptatt av i hvilken grad merverdien får tilstrekkelige muligheter til å «blomstre» gitt at handlingsrommet til å være diakonal oppleves som klart innskrenket. De påpeker at kommune og stat ikke er særlig interessert i å betale for den diakonale merverdi. Dermed blir det opp til organisasjonen selv å utvikle og finansiere sine diakonale nisjer.

6 Drøfting

Drøftingene som følger tar utgangspunkt i alle datakilder for å ta stilling til de fire forskningsspørsmålene. Som nevnt i metodeseksjonen skjer drøftingen på grunnlag av funn fra både kvalitative kilder og kvantitative kilder. Dette gir et mer komplekst bilde som også reflekterer virkeligheten hos de ansatte og andre interessenter.

6.1 Hvilke trekk ved Betanien definerer organisasjonsidentiteten?

For det første er det tydelig at Betanien er en *diakoninstitusjon med kristen tradisjon*. Dette kommer frem i alle tre datakildene. Historien om det diakonale går helt tilbake til opprinnelsen da de to søstrene reiste fra Oslo til Bergen med båt til å starte en filial til Søsterhjemmet. Den historien blir levende fortalt i organisasjonen i dag. Diakoni står sentralt i det forpliktende formålet og verdidokumentet til Betanien i dag, at ved Stiftelsen «tror vi at Gud har kalt oss til å drive diakonal virksomhet» og at dette «handler om omsorgstjeneste fundert i det kristne menneskesynet og i den kristne tro om nestekjærlighet». Intervjupersonene i alle virksomhetene anerkjenner den diakonale historien og Betaniens røtter i metodistkirken. Dette var sterkest i sykehjemmet, selv om det var litt vanskelig å sette ord på det. De ansatte og ledere i sykehjemmet snakket om «det lille ekstra i hverdagen» som en del av diakoni i praksis og at det fremdeles er en «søsterkultur» som er en arv fra de tidligere diakonisser og at den «sitter i veggene» i dag. Ansatte og ledere i sykehjemmet fremhevet den åndelige dimensjon når det gjelder pasientene, at det var noen pasienter som setter veldig pris på andakt og sang. Men i spørreundersøkelsen kom det frem at det var en forskjell mellom sykehuset og sykehjemmet angående en diakonal og religiøs identitet. Ansatte i sykehjemmet anser Betanien som både diakonal og religiøs i noe større grad enn i de andre virksomhetene, særlig når det gjelder religiøsitet. Spørreundersøkelsen viste også at betydningen av begrepet «diakoni» er ganske uklart, og den uklarheten finnes i hele organisasjonen. Dette var noe som også ble diskutert under intervjuene der flere ledere innrømmet at begrepet, «diakoni» var ganske «svevende» og litt vanskelig å få tak i. Her ligger et tydelig potensial for å bearbeide den diakonale arven og drøfte hvordan den kan forstås og bety for Betanien i dag. Ikke minst er dette en lederoppgave.

For det andre dukker *kategoritilhørighet* også opp som et sentralt tema. Når ansatte reflekterer omkring organisasjonsidentiteten til Betanien, sammenligner de ofte i forhold til andre lignende organisasjoner, særlig i forhold til deres avdeling/virksomhet. Når ansatte i barnehagen fortalte om deres arbeidsmiljø og innsats, noe som de er stolte over, snakker de om dette i relasjon til andre barnehager i sektoren. De la merke til at de har lavere turnover og sykefravær enn andre i sektoren og at de strekker seg litt lengre. Og når ansatte fra sykehjemmet påpekte fordeler med å jobbe på Betanien viste de til et mer fleksibelt miljø med mindre byråkrati enn andre sykehjem i

sektoren. Dette tydeliggjør at organisasjonsmedlemmer anser at kategorien som avdelingen tilhører til er viktig når det gjelder organisasjons særtrekk og identitet. Dette viser at identitet ikke minst handler om faglig domene som erverves gjennom utdanning og yrkeserfaring. Flere av deltakerne har arbeidet i andre organisasjoner enn Betanien, og bruker erfaringene aktivt som sammenligningsgrunnlag.

Et tredje hovedfunn er *smådriftsfordeler* og drøftinger av å være *ideell kontra offentlig eller kommersiell*. Poenget ovenfor om kategoritilhørighet fører til poenget om Betaniens smådriftstatus og at den er ideell og privat kontra kommersiell eller offentlig. Elementer av disse poengene ble målt i spørreundersøkelsen og drøftet under intervjuene. I intervjuene fortalte ansatte og ledere om hva det betyr at virksomhetene er relativt små i forhold til andre i sektoren og området. Det ble nevnt at «det er en fordel å være liten» og, for eksempel, at siden sykehuset er så lite kan det være mer fleksibelt enn andre sykehus og utvikle nye og nyttige tjenester. Ansatte i sykehjemmet la merke til at det var en kortere vei mellom ansatte og ledere på Betanien enn andre sykehjem og at dette betydde at de kunne bedre ta vare på pasientene uten mye byråkrati og journalføring.

I spørreundersøkelsen tok respondentene stilling til om deler av Betanien bør innlemmes i Helse Bergen eller Bergen kommune. Ansatte var mer skeptiske enn positive til innlemmelse i det offentlige, og det viser til at de mener at det er en fordel å være en privat organisasjon kontra en offentlig organisasjon. Det var også et spørsmål om forskjellen mellom den og andre aktører i den ideelle sektoren og de fleste mente at organisasjonen ikke var veldig annerledes fra andre ideelle organisasjoner. Dette kan bety at ansatte tydelig opplever at identiteten til Betanien passer godt inn i den ideelle kategorien og ikke ønsker endringer, selv om det for mange riktignok er noe uklart hva diakoni skal bety i det daglige.

6.2 Hva motiverer ansatte og ledere i Betanien?

Et første hovedfunn er *pasienten i sentrum, omsorg og gode tjenester*. Svarene i spørreundersøkelsen viser til at ansatte mener at pasientene står i sentrum på Betanien og at de leverer gode tjenester i samfunnet. Dette handler om særtrekk, og det henger også sammen med motivasjon. Under intervjuene snakket ansatte om dette som noe de er stolt over og svært fornøyd med. Noen ansatte mener at de kunne gi mer oppmerksomhet til pasientene i Betanien enn andre virksomheter, og noen ledere snakket om pasientbehandling som motiverende.

Et annet funn er *stolthet over å være pioner*. Under intervjuene henviste ansatte og ledere til pionerarbeid som en viktig del av Betanien og noe de er veldig stolte over. Flere nevnte V27,

som er en ressursenhet på sykehuset som jobber med barn og ungdom som utviser problematisk og skadelig seksuell atferd. Som en av de lederne i sykehjemmet nevnte, er hun «veldig stolt av det at de har fokus på overgripere som er barn og ungdom, at de får hjelp, og at de har jo vært pioner og virkelig funnet et behov som ganger hele samfunnet og ikke bare enkeltpersoner». Ansatte nevnte også bruken av frivillige i tjenestene og aktivitetstilbudene, at organisasjonen var en av de første omsorgsorganisasjoner som gjorde det, og nå har de spredt seg til andre aktørene i sektoren. Dette er som et trekk ved Betanien som deltakerne fremhever i forhold til den øvrige sektoren.

Et tredje poeng var *helhetlig menneskesyn*. Spørreundersøkelsen viste at gjennom hele Betanien og i alle virksomheter var det en opplevelse at organisasjonen har et helhetlig menneskesyn. Dette kommer frem også i dokumentanalysen. I verdidokumentet står det at fundamentet til organisasjonen springer ut fra et idegrunnlag der de «tror at Gud elsker alle mennesker like høyt, og har sett oss inn i et fellesskap hvor budet om nestekjærlighet gjelder» og at de «tror derfor at kristen omsorg gjelder hele mennesket» basert på en kjerneverdi for «helhetssyn på mennesket, der det vises respekt for hvert menneskes integritet og kulturelle bakgrunn». Dette ble tydelig i intervjuene også der ansatte snakket om deres forhold til andre ansatte og pasienter uansett kulturelle bakgrunn eller religiøst ståsted.

Et fjerde punkt om motivasjon, gjelder *oversikt, kjennskap og korte linjer*. Spørreundersøkelsen viste at ansatte opplever at organisasjonen er liten og oversiktlig, og dette kom frem i intervjuer også som nevnte ovenfor under seksjonen om «smådriftsfordeler». Flere ansatte beskrevet fordelene om å jobbe i en liten organisasjon og at de føler at de er godt tatt vare på og at de har korte linjer til ledere.

For det femte understreket aktørene *opplevelsen av fellesskap*. Spørreundersøkelsen viste at ansatte opplever et godt fellesskap på Betanien. I intervjuene beskrev ansatte ved sykehus deres arbeidsmiljø som viktig i deres jobb. De merker at miljøet er bra og at forholdet mellom kollegaene og mellom ansatte og ledere er nært. Det ble beskrevet som «et godt naboskap» og «lystig» og at medarbeidere streker langt og støtter hverandre i jobben de gjør. Flere ansatte i sykehjemmet la merket til følelsen av fellesskap i høytider som veldig spesielt, og de nevnte julebordet på Betanien og dette øyeblikket da alle ansatte som ble samlet sang «Deilig er jorden» sammen, at dette var en fin opplevelse og et godt bilde av Betanien på sitt beste.

6.3 Hvordan tas strategiske beslutninger med utgangspunkt i Betaniens identitet?

For det første viser studien at Stiftelsen *Betaniens formål* nevnes tydelig i verdidokumentet og på nettsiden, at den er en «diakoninstitusjon som har som formål på kristen grunn å drive, utøve og støtte diakonal og kirkelig virksomhet». I praksis kan formålet likevel være vanskelig å innfri. Ledere i sykehjemmet for eksempel nevnte at det var vanskelig å ta opp dette formålet når de intervjuer jobbsøkere siden diakoni er vanskelig å forstå. Derfor diskuterer de verdiene til Betanien som er lettere å få tak i. Man kan stille spørsmålet: Er formålet sovende i organisasjonen? Det synes også som om ledelsen finner integreringen av formålet problematisk, selv om ønsket om å få det til i praksis er tydelig til stede. Føringer og bindinger fra kommune og stat gjør det krevende å ta strategiske beslutninger der diakoni-formålet har sterkest prioritet. For det andre viser spørreundersøkelsen at aktørene *ønsker å jobbe innovativt, finne behov og nisje*. Flere ansatte mente at Betaniens eksistensberettigelse er knyttet til evnen til å finne nye nisjer. Det er et viktig mål for ansatte, og kanskje særlig for lederne i organisasjonen. Under intervjuene reflekterte ledere i sykehuset om hvor viktig det var for å ivareta deres oppdrag i samfunnet og være fleksibel og dynamisk med utvikling av nye og nyttige tjenester. Disse refleksjonene pekte i liten grad på konkrete forhold. Dette gjør at det er vanskelig å påpeke på hvorvidt og hvordan strategiske beslutninger tas med utgangspunkt i Betaniens identitet. Det kan antyde at det skjer i beskjeden grad, at ledernivåene inkludert styret og toppledelsen ikke formidler dette tydelig nok, eller at ansatte ikke fanger det opp. Her ligger et potensial for større gjennomsiktighet og klarere kommunikasjon.

6.4 Hvordan kompletterer Betanien det øvrige tilbudet?

Gitt kontrakter med det offentlige som oppdragsgiver, vil dette preget størstedelen av arbeidet ved Betanien. Som drøftet tidligere i denne rapporten er V27 et viktig tilbud på Betanien. Det er viktig både for organisasjon og ansatte og for samfunnet. V27 fyller en nisje i samfunnet som ikke lett fylles av andre institusjoner. Det møter et behov i samfunnet som lett kan bli oversett. Fordelen med V27 er at det møter med passende kompetanse de sårbare ungene som har utvist problematisk og skadelig seksuell atferd overfor andre barn. Et annet tilbud som ble diskutert i intervjuer var FACT-teamet som er plassert i sykehuset. FACT er en forkortelse for "fleksibel aktiv oppsøkende behandling" som tilbyr behandling og oppfølging til personer med alvorlig psykisk lidelse og med alvorlig svikt i sosial funksjon. Tilbudet om behandling og oppfølging gis både i sykehuset og i brukerens hjem og nærmiljø. For det andre nevner flere ansatte *aktivitetstilbud* som viktige deler av Betaniens profil. Selv om det har blitt mindre av dette de siste tiårene, finnes det fortsatt viktige nisjeaktiviteter og -tilbud i Betanien-organisasjonen. Disse

finnes både på sykehjemmet og sykehuset og involverer både frivillige og ansatte, som musikkterapeut, primærkontakter, frivillighetskoordinator, diakon og aktivitør. Dette har vært et styrke i organisasjon lenge. Pårørende med familiemedlemmer i sykehjemmet nevnte også tilbudene med aktivitet og involvering av frivillige som et godt tilbud. I sykehuset ble det knyttet forventninger til *ny stilling som fag- og utviklingsleder*. Kunst på veggene ble også trukket frem som noe unike.

7 Avslutning

7.1 Konklusjon

Til svaret på hva som særpreger Betaniens organisasjonsidentitet, finner vi et firedelt svar som samlet uttrykker organisasjonsidentiteten. For det første er historien tydelig til stede i organisasjonen som står i en særskilt tradisjon. Dette er knyttet til Metodistkirken og forståelsen av å være diakonal. Videre profileres Betanien som ideell i motsetning til offentlig og kommersiell. Et poeng som trekkes frem, er smådriftsfordeler i form av korte linjer og god oversikt. For det andre viser studien en bredspektret motivasjon som forbindes med stolthet over å ha vært pioner, opplevelsen av å levere gode tjenester, omsorg og godt fellesskap. For det tredje viser studien at aktørene har begrenset innsikt i hvorvidt og hvordan strategiske beslutninger tas med utgangspunkt i Betaniens identitet. Det kan antyde at ledernivåene ikke formidler dette tydelig nok, eller at ansatte ikke fanger det opp. Her ligger et potensial for større gjennomsiktighet og klarere kommunikasjon. For det fjerde: Mens Betaniens oppstartsfase var preget av pionerånd og innovasjon, synes det mer krevende for aktørene å vise til nyere eksempler, men de løftet frem psykiatri og selvskading som aktivitetstilbud.

Det er viktig å understreke at forskningsprosjektet først og fremst er deskriptivt. Det beskriver ulike personers vurdering og erfaringer med Betaniens organisasjonsidentitet slik det er da undersøkelsene ble utført. I mindre grad har forskningsprosjektet studert hva personene mener er den ønskelige identiteten, altså de idealer de måtte ha for Betaniens utvikling. Selv om dataene inneholder noen slike ønsker, er det viktig å skjelne mellom *er* og *bør*. Hvordan en organisasjon utvikler seg, er resultat av en rekke faktorer, ikke minst ledelsens strategiske veivalg som uttrykker prioriteringer.

7.2 Fremtidig identitet: Hva skal Betanien være?

Ut fra intervjuene, spørreskjemaene og dokumentanalysen kan man trekke opp fire mulige scenarier for Betaniens fremtidige identitetsutvikling. Utgangspunktet for scenariene er at Betaniens identitet er under press, gitt ønsket om å være en diakonal organisasjon under endrede

rammebetingelser der handlingsrommet for «å være seg selv» oppleves som klart innskrenket. Hvordan kan Betanien håndtere denne situasjonen? De fire mulige scenariene er rendyrkede slik de beskrives her, men kan forekomme i mindre rendyrkede varianter og i kombinasjon med hverandre. De er som følger: 1) fortsette som før, 2) rendyrke den diakonale identiteten, 3) strategisk verdiarbeid, og 4) vokse og konkurrere.

7.2.1 Fortsette som før

En mulighet er å ikke aktivt gjøre noen endringer i Betanien som får følger for dens identitet. Det vil innebære at organisasjonen fortsetter som før med en til dels fragmentert organisasjonsidentitet, der det diakonale innslaget er tydelig i noen enheter men i mindre grad som en gjennomgripende overbygning for hele organisasjonen. Betanien vil da fortsette å levere tjenester av god kvalitet på sine felt. Men dette vil skje hovedsakelig innenfor rammen av spilleregler som defineres av krav og signaler fra stat og kommune, som ønsker seg færre aktører å forholde seg til og et mest mulig likt tjenestetilbud som trolig vil fremskaffes gjennom økt bruk av anbudskonkurranser. Dette scenariet innebærer at Betanien i fremtiden vil bli enda tettere integrert med stat og kommune hovedsakelig som en leverandør av offentlige tjenester på lik linje med andre tjenesteleverandører. Konkurransen med andre aktører tilspisser seg slik at Betanien må skjære i tilbudet og dermed blir enda mer lik andre tjenesteleverandører. Organisasjonen ønsker å være diakonal, men handlingsrommet for å utvikle diakonale tilbud med utgangspunkt i dens institusjonelle identitet blir ytterligere innskrenket. Betaniens identitet som en diakonal organisasjon vil kunne stå i fare for å utviskes gradvis.

7.2.2 Rendyrke den diakonale identiteten

Et motsatt scenario er å rendyrke den diakonale identiteten som en strategisk overbygning for hele Betanien. Det vil innebære aksept for synspunktet om at organisasjonens identitet ikke er definert av det de har (dvs. barnehage, sykehus, sykehjem), men av det de er og har vært og kan bli. I dette scenariet tar Betanien aktivt tilbake styringen av sin egen virksomhetsutvikling og øker handlingsrommet for å utvikle organisasjonen i en mer diakonal retning. Fokuset vil ligge på å tydeliggjøre det diakonale fundamentet i organisasjonen og kritisk gjennomgå alle enheter med tanke på deres potensiale til å utvikle Betanien hovedsakelig som en diakonal organisasjon. Det vil sannsynligvis bety skjellsettende strategiske beslutninger som å la stat og kommune overta noen eller flere enheter. Dette vil gjøre det mulig for Betanien å finne tilbake til sine røtter og utvikle nye tilbud som er i overensstemmelse med disse. Kreativitet, pionerånd og innovasjon vil være helt sentrale i dette scenariet, der Betanien identifiserer brukergrupper som andre tjenesteleverandører, inkludert det offentlige, ikke har prioritert frem til nå, og som da blir kjernen i aktivitetene. Scenariet vil innebære betydelig risiko og usikkerhet, det forutsetter

økonomiske muskler og sterkt entreprenørskap, og det kan innebære at Betanien blir en liten og kanskje mer anonym organisasjon. Til gjengjeld vil mange nye muligheter kunne åpne seg. For å vurdere og realisere dette alternativet – helt eller delvis – vil det være viktig med en mulighetsstudie som følges opp av et betydelig strategisk lederskap.

7.2.3 Strategisk verdiarbeid

Et tredje scenario, som ligger mellom de to vi har skissert ovenfor, er beholde Betanien struktur, enheter og aktivitetsområder slik disse er, men styrke det diakonale perspektivet i organisasjonen gjennom strategisk verdiarbeid. Det vil si å øke bevisstheten i alle enhetene omkring hva diakoni betyr og skal bety gjennom å skape møteplasser for kontinuerlige drøftinger om og evalueringer av tjenestetilbudet og organisatoriske praksiser i lys av et diakonalt perspektiv. Dette vil være en måte å aktivere verdigrunnlaget og få frem tolkninger gjennom bred deltakelse. Alle ansatte får et tydeligere forhold til diakoni og kan se seg selv og sin rolle i organisasjonen i lys av dette perspektivet. Siktemålet vil da være å justere praksiser og aktiviteter som eventuelt ikke trekker i diakonal retning. Møteplassene organiseres med jevne mellomrom som seminarer, møter, workshops, eventuelt med bruk av coaching. Et slikt scenario legger opp til en mer felles forståelse av diakoni i organisasjonen, men kan også åpne for lokalt tilpassede forståelser på tvers av enhetene. Etter vår vurdering er det iøynefallende at utviklings- og verdiarbeid som særlig innrettes mot alle lederne, blir svært viktig. Det diakonale perspektivet vil da tre sterkere frem i daglige gjøremål og prosesser, i rekrutteringsprosesser og i strategisk arbeid. Fordelen med scenariet er at ansattes identifisering med Betanien som helhet vil styrkes. Samtidig må man vurdere realismen i scenariet og ta i betraktning utfordringene som det kan innebære med hensyn til ressursbruk i verdiarbeidet.

7.2.4 Vokse og konkurrere

Et siste scenario er å bli en mer konkurranseorientert organisasjon som omfavner anbudskonkurransen som offentlig sektor legger opp til. Dette innebærer et sterkere fokus på kostnadseffektivitet og rasjonell drift der det diakonale perspektivet med hensikt blir plassert i bakgrunnen. I dette scenariet er den utilitaristiske identiteten den klart mest fremtredende. Betanien blir primært en anbudslleverandør av offentlige tjenester i konkurranse med andre leverandører i offentlig og privat sektor, og defineres ut fra dette. Tradisjonelle diakonale tiltak som organisasjonen har vært kjent for vil bli nedprioritert og kanskje lagt ned. I stedet vil Betanien legge opp til vekst innenfor helse- og omsorgstilbud der den kan hevde seg i konkurranse med andre. Det kan også innebære sammenslåing med, oppkjøp av, eller å bli oppkjøpt av andre tjenesteleverandører som opererer med lignende tjenester. Dens diakonale identitet er ikke lenger identitetsdefinerende og fungerer ikke som rettesnor for aktiviteter eller

beslutninger. Dermed vil scenariet kunne innebære ekspansjon innenfor andre tjenesteområder som har lite eller ingenting med Betaniens diakonale historie og identitet å gjøre.

Litteratur

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 263-295). Greenwich: JAI Press.
- Askeland, H., Espedal, G., & Sirris, S. (2019). Values as vessels of religion? Role of values in everyday work at faith-based organisations. *Diaconia Journal of the Study of Christian Social Practice*, 1.
- Colman, H. L. (2014). *Organisasjonsidentitet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles, California: Sage publications.
- Kvåle, G., & Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet*. Samlaget.
- Pratt, M. G., & Ravasi, D. (2016). *The Oxford handbook of organizational identity*: Oxford University Press.
- Aadland, E., & Skjørshammer, M. (2012). From God to Good? Faith-based institutions in the secular society. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(1), 83-101.

Vedlegg

1. Informasjonsskriv
2. Målene i spørreskjemaet
3. Eksempel på intervjuguide

1 Informasjonsskriv/samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

ORGANISASJONSIDENTITET VED STIFTELSEN BETANIEN?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge organisasjonsidentitet ved Stiftelsen Betanien. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Betanien har siden høsten 2020 vært i en strategiprosess som tematiserer identitet, verdier og oppdrag. For å kunne gjøre informerte veivalg videre i prosessen vil det være relevant å undersøke og dokumentere Betaniens organisasjonsidentitet som er sentrale, varige og distinkte trekk. Det refereres både til hvordan ideelle organisasjoner oppfatter seg selv og hvordan de blir oppfattet av andre. Prosjektets overordnede formål er å utforske, dokumentere og videreutvikle organisasjonsidentiteten ved Stiftelsen Betanien.

Hovedproblemstillingen er: Hva særpreger organisasjonsidentiteten ved Stiftelsen Betanien?

Forskningsspørsmålene er som følger:

Hvilke egenskaper og aspekter ved SB er med på å definere organisasjonsidentiteten?

Hva motiverer ansatte og ledere i virksomhetene og i hvilken grad er virksomhetenes særtrekk med på å prege ansattes motivasjon?

I hvilken grad tas strategiske beslutninger med utgangspunkt i SBs identitet og hvordan arbeider organisasjonen for å utvide tilbudet?

På hvilken måte kompletterer SB det øvrige tilbudet gjennom nisjetilbud?

Prosjektet er finansiert av Stiftelsen Betanien og skal gjennomføres av forskere ved VID våren 2022.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institusjonen som er ansvarlig for prosjektet er VID Vitenskapelig Høyskole.

Prosjektansvarlig er Stephen Sirris, professor ved VID og leder for VIDs senter for verdibasert ledelse og innovasjon. I tillegg er professor Arild Wæraas og førsteamanuensis James Hathaway medarbeidere på prosjektet. To mastergradsstudenter ved VIDs mastergradsprogram i verdibasert ledelse som arbeider ved Betanien i det daglige vil kunne bli tilknyttet prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er spurt om å delta som respondent eller informant i prosjektet enten fordi du er ansatt ved Betanien, har vært ansatt der, er med i Betaniens styre, er pasient eller bruker av en av Betaniens tjenester. Vi har fått din kontaktinformasjon Åse Meistad Skjellevik

Kommunikasjonssjef ved Stiftelsen Betanien.

Hva innebærer det for deg å delta?

Datainnsamlingsmetodene i dette prosjektet er intervjuer og spørreskjema. Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du deltar i intervju (enten individuelt eller i gruppe) sammen med de prosjektansvarlige, eller at du svarer på et spørreskjema (eller begge deler).

Intervjuene vil bli tatt opp, mens svarene fra spørreskjemaet vil bli registrert elektronisk i en database. Både intervjuer og spørreskjema inneholder spørsmål om Betaniens organisasjonsidentitet, herunder hvorvidt Betanien først og fremst bør oppfattes som en religiøs ideell organisasjon eller om den i dag har blitt en mer forretnings- og markedsorientert organisasjon. Spørsmålene vil også omhandle merverdien av Betaniens tjenester sammenlignet med andre organisasjoner.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

De som har tilgang til rådataene er prosjektgruppen. Utenforstående har ingen tilgang til personopplysninger, og vi gir ikke informasjon til oppdragsgiver som kan kobles til deg som person. Navnet ditt og kontaktopplysningene dine vil bli registrert for en kort stund på en forskningsserver, men vil bli slettet så snart vi har lagt inn informasjonen vi trenger i et dataprogram.

Publikasjoner som følger av prosjektet vil ikke inneholde informasjon som kan brukes til å identifisere deltakerne. Vi vil gjengi sitater fra intervjuene, men det vil ikke komme frem hvem som har sagt hva.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er senest 30. juni 2022. Personopplysninger slettes fortløpende etter hvert som vi legger informasjonen inn i et dataprogram. Alle lydfiler som er tatt opp intervjuene slettes, slik at all data vi sitter på er anonymisert.

Dine rettigheter

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

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,

å få rettet personopplysninger om deg,

å få slettet personopplysninger om deg, og

å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Stephen Sirris, stephen.sirris@vid.no

Arild Wæraas, arild.waeraas@vid.no

James Hathaway, james.hathaway@vid.no

Vårt personvernombud: personvernombud@vid.no.

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

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

Med vennlig hilsen

Stephen Sirris

(Forsker/professor)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «organisasjonsidentitet ved Stiftelsen Betanien, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i spørreundersøkelsen

å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

2 Mål i spørreskjema – Betanien

Bakgrunn/kontrollspørsmål

Kjønn

Ansiennitet i Betanien-organisasjonen

Avdelingstilhørighet

Organisasjonsidentitet

Utilitaristisk

Betanien-organisasjonen har stort fokus på mål og resultater

Betanien-organisasjonen har stort fokus på budsjettkontroll

Betanien-organisasjonen har stort fokus på kvaliteten i tjenestene

Normativ

Betanien-organisasjonen er først og fremst en ideell organisasjon

Fortellingen om Betanien-organisasjonens opprinnelse er viktig for vårt arbeid

Betanien-organisasjonen har en viktig samfunnsfunksjon

Religiøs

Kristne grunnverdier er viktige i Betanien-organisasjonens arbeid

Kristne praksiser og symboler er viktige i Betanien-organisasjonens arbeid

Betanien-organisasjonens kristne innslag har blitt tydeligere over tid

Diakonal

Betanien-organisasjonens fremste oppgave er å hjelpe de svake og vanskeligstilte

Nestekjærlighet som verdi står sterkt i Betanien-organisasjonen

Samtale og inkluderende fellesskap er viktige praksiser i Betanien-organisasjonen

Klarhet/styrke i organisasjonsidentitet

Betanien-organisasjonen er helt forskjellig fra andre ideelle organisasjoner

Deler av Betanien-organisasjonen bør innlemmes i Helse Bergen og/eller Bergen kommune

Det er veldig klart hva diakoni skal være innenfor Betanien-organisasjonen

Sentrale, unike og varige trekk

Vi setter pasienten/brukeren i sentrum

Vi leverer gode tjenester

Vi har et helhetlig menneskesyn

Betanien-organisasjonen er liten og oversiktlig

Betanien-organisasjonen er introvert

Vi har et godt fellesskap

Vi har samme tro og livssyn

Betanien-organisasjonen er innovativ

Vi viser omsorg og vennlighet

Betanien-organisasjons legger vekt på åndelighet

Betanien-organisasjonens eksistensberettigelse er knyttet til evnen til å finne nye nisjer

Frivillighet er en sentral del av Betanien-organisasjonens virksomhet

Identifisering

Identifisering med egen avdeling

Min avdelings suksess er det samme som min egen suksess

Når noen roser avdelingen min føles det som en personlig kompliment

Hvis avdelingen min får negative avisoppslag blir jeg lei meg

Identifisering med Betanien-organisasjonen

Betanien-organisasjonens suksess er det samme som min egen suksess

Når noen roser Betanien-organisasjonen føles det som en personlig kompliment

Hvis Betanien-organisasjonen får negative avisoppslag går det inn på meg personlig

Motivasjon

Indre motivasjon

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

Jeg legger en innsats i jobben min fordi det jeg gjør er spennende

Jeg legger en innsats i jobben min fordi det jeg gjør er interessant

Identifikasjon

Jeg legger en innsats i jobben min fordi jeg personlig anser jobben som viktig

Jeg legger en innsats i jobben min fordi jobben sammenfaller med mine personlige verdier

Jeg legger en innsats i jobben min fordi jobben har personlig betydning for meg

3 Eksempel på intervjuguide

Direktør, styret, ledere og ansatte

Vil dere først presentere dere med navn, stilling og fartstid i Betanien?

Hvorfor valgte dere å jobbe ved Betanien/gå inn i styrevervet? (Var noen særtrekk eller egenskaper i organisasjon utslagsgivende? Har dine meninger om dette endret med tid og som fortsatt motiverer deg til å fortsette?)

Hvis vi tenker at Betanien er en person, hvordan ville dere beskrive personlighetstrekkene? Hva kjennetegner kulturen ved Betanien?

Hvilken del av Betanien er du mest begeistret for og stolt av?

Hvilke deler av Betanien har det vært viktig å utvikle og endre?

Hvordan forstår dere at Betanien kaller seg en «diakoninstitusjon»?

Kan du beskrive hvordan Betanien er annerledes og lik offentlige og kommersielle organisasjoner som tilbyr lignende tjenester (sykehus, sykehjem, barnehage)? Hvor ligger forskjellene? Hvem oppfatter forskjellene og hvilken betydning har dem?)

Ideelle velferdsorganisasjoner fremheves ofte med antatt fortrinn. Gir disse resonans og finnes det noen eksempler? a) Pioner som identifiserer behov, b) innovasjon og nytenkning, c) involvering av frivillige, d) tilpasning, valgfrihet og mangfold, e) høy tillit hos brukere og i samfunnet, f) ivaretagelse av utsatte grupper. (Eventuelt andre fortrinn ut over disse?)

Hvilken samfunnbetydning har Betanien – burde virksomheten overtas av det offentlige eller en kommersiell aktør?

Hvordan arbeider Betanien med strategier?

Hva er forholdet mellom å være i en konkurransesituasjon og å være en ideell organisasjon?

Er det noen deler av Betaniens historie eller andre fortellinger som dere opplever er spesielt relevante for organisasjonen i dag? Hvilken rolle spiller historien i Betaniens profil?

Er det noen symboler, tradisjoner eller ritualer/seremonier som finner sted på Betanien som er viktige for organisasjonen? Hvilke rolle har lederne i dette og hva gjør de aktivt selv?

Er det noen dokumenter, bilder eller andre typer fysiske artefakter som kunne være nyttige for oss (forskere) å få et blick på Betaniens organisasjonsidentitet?

ISBN: 978-82-8456-000-7, elektronisk

ISSN: 2464-3777

