


Bacheloroppgave:

 ORGANISASJONSKULTUR
I MARKEDSAGENTENE



Forfattere: Cecilie Hoe
Terese Simonsen
Andreas Petersen

Dato: 19. mai 2009

ORGANISASJONSKULTUR

[ORGANIZATIONAL CULTURE]

Forfattere: Cecilie Hoe
Terese Simonsen
Andreas Petersen



Bacheloroppgave
Bachelor i mediemanagement
20 studiepoeng

TO&EN¹/₂NORLANNING



Sammendrag

Tittel:	Organisasjonskulturer i Markedsagentene
Dato:	19. mai 2009
Forfattere:	Cecilie Hoe Terese Simonsen Andreas Petersen
Veileder:	Leif E. Nordahl
Oppdragsgiver:	Markedsagentene
Kontaktperson:	Rolf B. Hodt
Nøkkelord:	Nettverk, organisasjonskultur, tiltak
Antall sider:	141 + 70
Antall vedlegg:	7
Tilgjengelighet:	Åpen

Abstrakt:

Denne bacheloroppgaven er gitt av Markedsagentene, et samarbeidsnettverk dannet av Idéhuset Sandbeck, Tag Studio Oslo, Tag Studio Gjøvik, Egge Reklamebyrå, Grønt Gress, M8 Design og Rykte. Oppdragsgiver ønsket en tiltaksplan for hvordan gjøre nettverket mer produktivt, og som effekt mer lønnsomt.

Gruppen kartla først eksisterende organisasjonskultur i de ulike byråene, for så å utarbeide en tiltaksplan som fremmet en felleskultur innad i nettverket og kunne gjøre det mer lønnsomt. Rapporten er skrevet ut fra organisasjonskulturelt perspektiv.

Rapporten presenterer en tiltaksplan og analyse som etter gruppens mening vil ha innvirkning på en funksjonell felleskultur og lønnsomheten/produktiviteten i nettverket Markedsagentene.



Summary

Title:	Organizational culture in Markedsagentene
Date:	19 th of May 2009
Authors:	Cecilie Hoe Terese Simonsen Andreas Petersen
Supervisor:	Leif E. Nordahl
Employer:	Markedsagentene
Contact person:	Rolf B. Hodt
Key words:	Organizational culture
Pages:	141 + 70
Attachments:	7
Availability:	Open

Abstract::

This bachelor project has been assigned by Markedsagentene, a co-network formed by Idéhuset Sandbeck, Tag Studio Oslo, Tag Studio Gjøvik, Egge Reklamebyrå, Grønt Gress, M8 Design and Rykte. The employer wanted an action plan for how to make the network more productive, and that power more profitable.

The group mapped the existing organizational culture in the various agencies, and made an action plan to promote a common culture within the network, which could make it more profitable. The report is written from the organization of cultural perspective.

The report presents an action plan and analysis as the group's opinion will have an impact on a functional common culture and profitability / productivity in the network, Markedsagentene.



Forord

Denne rapporten er utarbeidet i sammenheng med en bacheloroppgave skrevet i studiet Mediemanagement ved Høgskolen i Gjøvik. Bacheloroppgavens tyngde er 20 studiepoeng (2/3 semester), og det skal i denne trekkes inn lærdom fra emner gjennom hele studieløpet. Rapporten er utarbeidet for Markedsagentene, en ekstern oppdragsgiver, og munner ut i dette dokument.

Temaet for oppgaven ble gruppen tidlig enige om, nemlig organisasjonskultur. Etter et bedriftsbesøk hos Idéhuset Sandbeck fattet gruppen interesse for den relativt nye nettverkssatsningen. Etter møte med administrerende direktør i Markedsagentene ble problemstillingen forfattet og arbeidet påbegynt. Gruppen har hatt i oppgave å se på hvordan Markedsagentene gjennom en felleskultur kan øke produktiviteten og samarbeidet i nettverket og på denne måten få en økt lønnsomhet.

Opgaven er delt i tre hoveddeler; innledning og fagstoff, analyse av hvert byrå og til sist tiltaksplanen. Både del to og tre er blitt kontinuerlig oppdatert ettersom ny kunnskap har blitt opparbeidet og nye bøker lest, mens del en har blitt oppdatert ettersom vi har funnet nye problemer i del to og tre som krevet faglig forankring tidligere i oppgaven.

Takk til

Gjennom prosjektets løp har gruppen vært i kontakt med mange viktige ressurspersoner som vi ønsker å rette en spesiell takk til:

- Leif E. Nordahl – studieprogramsavsvarelig for bachelor i Mediemanagement – for god veiledning.
- Rolf B. Hodt – oppdragsgiver i Markedsagentene – for god dialog og hjelp underveis.
- Daglige ledere i de ulike byråene i Markedsagentene – for intervjuer og tilbakemeldinger.
- Alle ansatte i Markedsagentene – for at dere stilte opp på intervjuer.
- Terje Bokalrud – førsteamanuensis ved Høgskolen i Gjøvik – for god veiledning på emnet organisasjonskultur.
- CC Gjøvik – for utlån av kontor.
- Samuel Andersen – for fotografering til nettside og rapport.
- Stian Lund Johansen – for hjelp til programmering av nettside.
- IT-tjenesten ved Høgskolen i Gjøvik – for hjelp til nettsiden.
- Studentparlamentet ved Høgskolen i Gjøvik – for utlån av kontor ved behov.
- Ole Lund – førsteamanuensis ved Høgskolen i Gjøvik – for typografiske råd.

Gjøvik, 19. mai 2009

Cecilie Hoe

Terese Simonsen

Andreas Petersen



Innhold

Takk til	11
Kapittel 1: Innledning	17
1.1. Bakgrunn	17
1.2. Prosjektbeskrivelse	17
1.3. Organisering.....	20
1.3.1. Gruppen	20
1.4. Kvalitetssikring	21
1.4.1. Gruppeavtale	21
1.5. Markedsagentene	24
1.6. Byråene	24
1.7. Metodikk.....	27
Kapittel 2: Organisasjonskultur	29
2.1. Begrepet organisasjonskultur	29
2.2. Kulturens kjerneelementer	30
2.3. Kulturuttrykk	31
2.4. Felleskultur	32
2.5. Subkulturer	33
2.6. Funksjonell og dysfunksjonell	33
2.7. Ulike typer organisasjonskultur	36
2.8. Kultur og effektivitet	38
2.9. Ledere og organisasjonskultur.....	40
2.10. Kulturell styrke.....	41
2.11. Organisasjon og mål	44
2.12. Kultur og endring.....	47
2.13. Nettverk.....	55

Kapittel 3: Kartlegging	59
3.1. Intervju	59
3.2. Observasjon.....	60
3.3. Analyse av arkivmateriale	60
3.4. Spørreskjema.....	61
3.5. Problemområder ved kartlegging	62
3.6. Gjennomføring av kartlegging	62
3.7. Risikoanalyse	63
Kapittel 4: Analyse	67
4.1. Innledning	67
4.2. Nåsituasjonen	68
4.3. Ønsket fremtidssituasjon.....	69
4.4. Kvantitativ undersøkelse	70
4.5. Kvalitativ undersøkelse	71
4.6. Nettverksanalyse	91
Kapittel 5: Tiltaksplan	101
5.1. Innledning	101
5.2. Markedsagentene	102
5.3. Tiltak	109
5.4. Tidsplan for kulturendring	121
Kapittel 6: Resultater	123
6.1. Økonomiske resultater	123
6.2. Konklusjon	124
Kapittel 7: Evaluering	127
7.1. Kritikk av oppgaven.....	127
7.2. Måloppnåelse	134
Ordbok	137
Litteraturliste	141
Vedlegg	145
Vedlegg A: Forprosjektrapport	
Vedlegg B: Møtereferater	
Vedlegg C: Arbeidslogg	
Vedlegg D: Ukeslogg	
Vedlegg E: Prosjektavtale	
Vedlegg F: Kartleggingsspørsmål	
Vedlegg G: Gruppeavtale	

Kapittel 1: Innledning

1.1. Bakgrunn

Gruppen skal gjennomføre en bacheloroppgave på 20 studiepoeng, som er en del av bachelor i mediemanagement. Etter et bedriftsbesøk på Idéhuset Sandbeck ble gruppen interessert i bedriften, og spesielt planen om den nye nettverk-sammensetningen. Gruppen hadde felles interesser innenfor temaet organisasjonskultur og i samarbeid med oppdragsgiver Rolf B. Hodt ble man enige om å se på organisasjonskulturen i nettverket, og hvordan den kunne bedres for å oppnå økt produktivitet.

1.2. Prosjektbeskrivelse

Gruppen skal gå inn i Markedsagentene å se på hvordan byråene kan bedre nettverkets felleskultur for å oppnå et bedret samarbeid og øke byråomsetningen med 10 % i løpet av en periode på 4 år.

Oppgaven vil være delt opp i tre deler:

DEL 1: Innføring i organisasjonskultur

- Hva er organisasjonskultur?

DEL 2: Analysering av organisasjonskulturen i nettverket

- Undersøkelse av de syv byråene
- Dybdeintervjuer
- Analyse av dybdeintervjuer

DEL 3: Utarbeide en tiltaksplan

- Hvilke løsninger fungerer
- Forslag til hvilke løsninger som skal endres
- Forslag til nye løsninger

Del to og tre er mest vektlagt.

1.2.1. Problemstilling

I grafisk bransje i dag er det større konkurranse og lettere for kunden å bytte leverandør, dermed blir det viktigere å få stabile kunder. Dette kan oppnås ved å tilby komplette løsninger. Markedsagentene kan med sine forskjellige kompetanseområder tilby et bredt spekter av kommunikasjonstjenester.

Markedsagentenes brede spekter av tjenester baserer seg på et godt samarbeid mellom byråene. Uten dette samarbeidet vil ikke nødvendigvis enkelte av byråene prøve å «selge inn» en ekstra tjeneste fra et annet byrå, eksempelvis at TAG-studio henter inn M8 Design for å lage ny logo til en av sine eksisterende kunder. Selv om alle byråene jobber innenfor kommunikasjonsbransjen er det ulike kulturer innenfor selskapene, og det er interessant å avdekke om dette kan hindre samarbeid i enkelte tilfeller, og hvordan vi eventuelt kan legge forholdene til rette for enda bedre samarbeid fremover. Noe som er i kundens interesse. Samarbeidet er i stor grad avhengig av en organisasjonskultur som baserer seg på samme verdigrunnlag, og kan derfor føre til at Sandbeck- nettverket kan yte maksimalt ut mot kunden. På grunnlag av dette har gruppen kommet frem til følgende problemstilling:

«Gruppen skal kartlegge eksisterende organisasjonskulturer innenfor Markedsagentene, og foreslå tiltak som bedrer samarbeidet mellom byråene og produktiviteten i nettverket».

1.2.2. Mål

Målene gir gruppen og oppdragsgiver retningslinjer for hvordan prosjektet skal utføres og hva prosjektet skal resultere i.

Resultatmål

Prosjektet skal munne ut i en tiltaksplan ledelsen i nettverket kan bruke for å bedre den interne kulturen. Denne bedrede organisasjonskulturen skal bidra til å øke Markedsagentenes byråomsetning med 10 % i løpet av en periode på 4 år. Dette skal skje gjennom økt produktivitet og samarbeid mellom byråene.

Effekt mål

Gruppen skal kartlegge organisasjonskulturen i Markedsagentene og utarbeide en tiltaksplan for hvordan man best kan utnytte den samlede kompetansen i nettverket.

Dette skal føre til:

- Økt mersalg hos eksisterende kunder
- 3 nasjonale kunder innen 4 år
- Bedret arbeidsflyt mellom byråene

Læringsmål

Gjennom oppgavens løp skal gruppen tilegne seg ytterligere kunnskap om organisasjonskultur og kulturkonflikter innad i store nettverk, og hvordan dette påvirker samarbeidet. I tillegg til personlig vekst og læring gjennom gruppens arbeid og delte kompetanse, vil gruppen også sitte igjen med kompetanse innen administrasjon av store prosjekter og selvstendig arbeid.

1.3. Organisering

1.3.1. Gruppen

ANDREAS PETERSEN
Nedre Torvgate 12, 2815 Gjøvik
Tlf: 411 06 865
Mail: andreaspeters1@gmail.com

TERESE SIMONSEN
Bjørnsonsgate 8, 2821 Gjøvik
Tlf: 930 00 809
Mail: trs.simonsen@gmail.com

CECILIE HOE
Jernbanegata 7, Leilighet 402, 2821 Gjøvik
Tlf: 452 70 544
Mail: cecilie.hoe@hotmail.com

1.3.2. Ansvarsforhold og ansvarsfordeling

Prosjektleder

Gruppas prosjektleder er Andreas Petersen. Han vil være kontaktperson for oppdragsgiver og ha hovedansvar for at prosjektets arbeidsflyt går som planlagt i henhold til fremdriftsplanen. Han vil også ha hovedansvaret for gruppens økonomi. Dette innebærer å føre budsjett og regnskap, samt holde oversikt over kvitteringer og reiseregninger.

Sekretær

Gruppas sekretær er Terese Simonsen. Hun vil være ansvarlig for å skrive referat fra møter med oppdragsgiver, veileder og gruppemøter. Hun skal ha oversikt over sakslister og agenda, og ansvar for at gruppelogg blir skrevet og satt sammen. Sekretæren skal også sørge for at alle dokumenter blir lagret og oppdatert på korrekt måte.

Web/layout

Gruppas web/layout-ansvarlig er Cecilie Hoe. Hun har ansvaret for design, publisering og oppdatering av nettsiden. Hun vil også være hovedansvarlig for den visuelle utformingen av prosjektrapporten.

Prosjektdeltakere

Som prosjektdeltaker står man ansvarlig for å planlegge, fullføre og følge opp sitt arbeid og sin kildebruk. Status for arbeid skal loggføres og rapporteres hver uke på gruppemøte. Eventuelle avvik fra fremdriftsplan skal informeres til prosjektleder. Ved sykdom eller annet fravær skal det gis beskjed til prosjektleder eller annet gruppemedlem.

Arbeidsfordeling

Gruppen vil felles fordele de ulike arbeidsoppgavene slik at det blir lik arbeidsbelastning gjennom hele prosjektet. Oppgavene vil bli fordelt slik at personlige ressurser, evner og kunnskaper utnyttes på best mulig måte.

1.4. Kvalitetssikring

1.4.1. Gruppeavtale

Gruppeavtalen er til for å sikre en god arbeidsflyt og rutiner ved gjennomføringen av prosjektet. Avtalen er undertegnet og godkjent av alle gruppemedlemmene. Se vedlegg.

1.4.2. Statusmøter

Hver tirsdag fra klokken 09.00 til 09.30 har gruppen statusmøter hvor man tar opp det enkelte medlems fremdrift og hva som skal gjøres den uken. Ligger man bak fremdriftsplanen skal eventuelle tiltak vedtas her. Sekretær skriver referat som inneholder agenda, saksliste, referat og ukens arbeidsoppgaver.

1.4.3. Møte med veileder

Hver fredag fra klokken 10.45 til 11.30 er det møte med veileder Leif E. Nordahl. Gruppen planlegger veiledningen før arbeidsslutt onsdag. På veiledningen vil fremgang, status på prosjektet og eventuelle spørsmål bli lagt frem. Er det ikke behov for veiledning skal det gis beskjed til veileder innen torsdag kl 12.00.

1.4.4. Møte med oppdragsgiver

Møte med oppdragsgiver avtales mellom prosjektleder og oppdragsgiver i god tid før møtetidspunkt. I forkant av møte med oppdragsgiver skal gruppen møtes og forberede møtet.

1.4.5. Rapportering

Sekretær skriver referater fra alle møtene og legger det ut på Dropbox så raskt som mulig. Hun skal renskrive referater og sette de inn i hoveddokumentet ved slutten av hver uke. Den enkelte har ansvar for å loggføre sitt arbeid. I loggen skrives dato, timeantall og arbeidsoppgave som blir utført. Loggene skal lastes opp på Dropbox etter ukeslutt. Sekretær har ansvar for å samle dette til et felles dokument.

1.4.6. Beslutningspunkter

Viktige beslutninger skal tas i felleskap, og råder ikke enighet skal flertallet gjelde. Små beslutninger tas fortløpende i arbeidsprosessen, ved eventuell usikkerhet kontakter man de andre gruppemedlemmene.

1.4.7. Lagring av dokumenter

Alle dokumentene skal lagres og sikkerhetskopieres etter gitte rutiner. Den enkelte medlem har ansvar for lagring og sikkerhetskopiering av egne dokumenter. Dette skal lastes opp på Dropbox, ligge på en felles lagringsenhet og egen harddisk. Slik vil det alltid være tre kopier av dokumentet. Hver tirsdag settes ferdige dokumenter inn i hoveddokumentet som ligger på den felles lagringsenheten og på Dropbox. Ved lagring av ny versjon skal gammel versjon beholdes slik at det er mulig å gå tilbake. Alle dokumenter lagres på følgende måte «fase_tittel_initialer_ versjon» Eksempel: «F2_Forord_TS_1».

1.4.8. Kilder

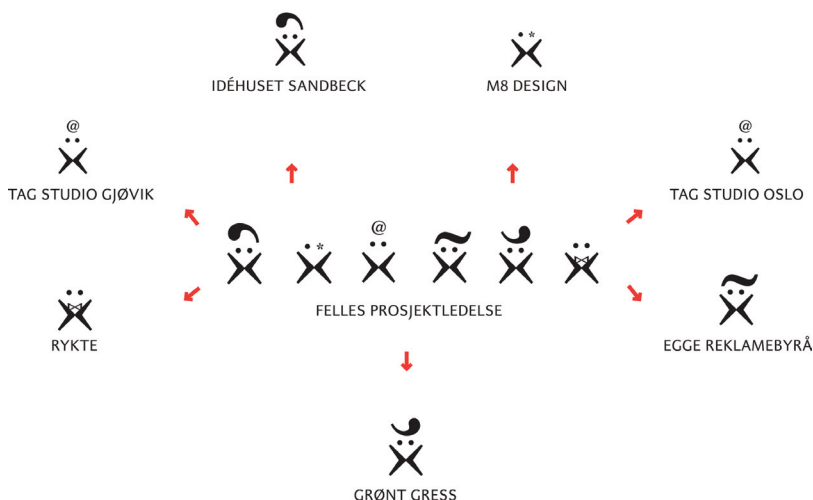
Kilder skal refereres til og kontinuerlig bli oppført i en liste som lagres jfr. punkt 4.5.7.

1.4.9. Fremdriftsplan

Fremdriftsplanen består av 7 faser som skal sørge for god arbeidsflyt og oversikt ved gjennomføringen av prosjektet. Disse er satt opp i et gantt-diagram som visuelt viser fasene i prosjektet. Dette skal brukes som hjelpemiddel for gruppelemmene for å holde oppe arbeidsintensiteten. Veileder og oppdragsgiver får tilgang til dette diagrammet slik at de kan følge prosessen. Fremdriften vil også kunne følges gjennom gruppens blogg.

1.5. Markedsagentene

Idéhuset Sandbeck har de siste årene vokst gjennom oppkjøp og oppstart av nye byråer i Oslo, på Toten og Gjøvik. Dette er organisert gjennom et nytt nettverk som heter Markedsagentene. Markedsagentene består av syv ulike byråer med ca 45 medarbeidere, og Sandbeck eier mellom 40 og 75 % i de ulike byråene. Målsetningen er å fremstå som et komplett kommunikasjonshus innen reklame, grafisk design, business to business (B2B), web, redaksjonell design og markedsføring av kjøpesentre. Nettverket har en felles omsetning på ca 45 millioner og en byråinntekt på ca 30 millioner. Rolf B. Hodt er administrerende direktør i Markedsagentene.

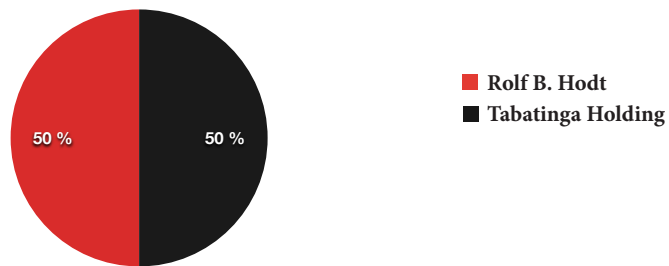


1.6. Byråene

Idéhuset Sandbeck

Idéhuset Sandbeck er lokalisert sentralt i næringsområdet Kallerud på Gjøvik. Sandbeck har holdt til i Gjøvik helt siden det ble startet i 1981. Med sine 12 ansatte tilbyr idéhuset blant annet markedsføring (DM, strategier, analyse etc.), grafisk design, events og kjøpesentermarkedsføring. Daglig leder i Idéhuset Sandbeck er Frode Iversen.

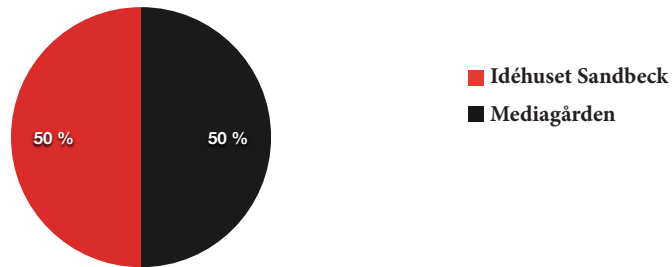
Eierforhold Sandbeck:



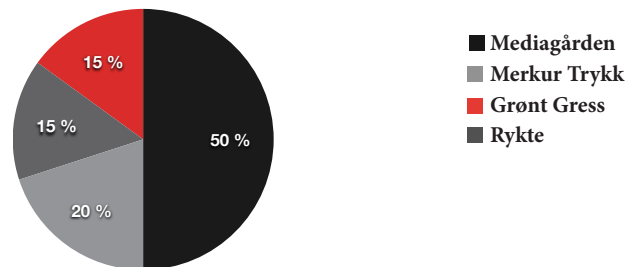
Tag Studio

Tag Studio utvikler webløsninger for bedriftsmarkedet. Kjernevirksomheten er oppdateringsløsninger for web og digital kommunikasjon. Tag Studio drives av gründer Christer Futsæther, og har syv ansatte lokalisert i Prinsens gate i Oslo og på Kallerud på Gjøvik.

Eierforhold Tag Studio Gjøvik:



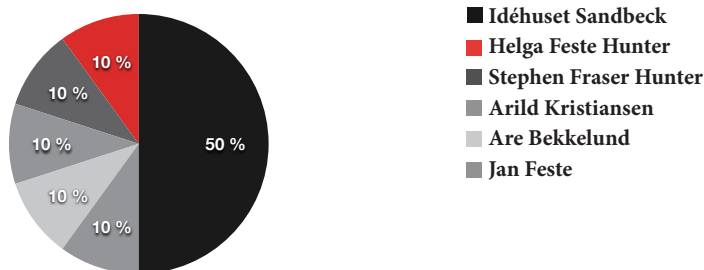
Eierforhold Tag Studio Oslo:



M8 Design

M8 Design holder til på Kapp i Oppland. M8 driver med design, herunder merkevarer og profiler, pakningsdesign, skiltedesign, utstillinger og stands, redaksjonell design, grafiske løsninger for web, tekst og foto. Byrået drives av gründer Helga Feste Hunter, og under seg har hun seks medarbeidere. Noen av disse har base på M8s kontor i Oslo. Flere av de ansatte i M8 er medeiere i byrået.

Eierforhold M8 Design:



Egge Reklamebyrå

Egge holder til på Lørenskog og driver med sentermarkedsføring. Daglig leder her er Guro Pettersen, og per i dag har hun kun én ansatt.

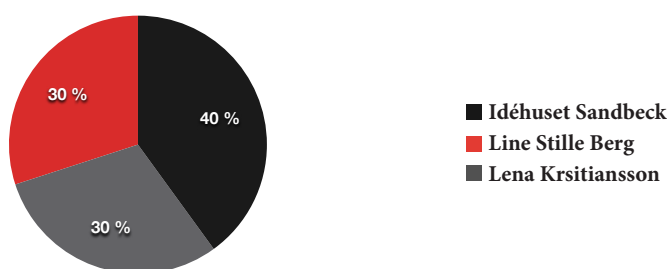
Eierforhold Egge:



Grønt Gress

Grønt Gress er et reklamebyrå basert på faglig dyktighet og tverrfaglig ekspertise. Deres kjernevirksomhet er kommunikasjonsløsninger fra A til Å. De er seks ansatte lokalisert i Prinsens gate i Oslo. Grønt Gress drives av Line Stille Berg.

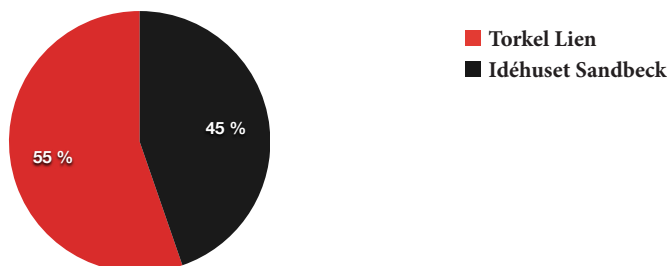
Eierforhold Grønt Gress



Rykte

Rykte holder til i Prinses gate i Oslo. De er spesialiserte kommunikasjonsrådgivere innen business to business og kapitalvaremarkedsføring. Rykte drives av gründer Torkel Lien, som har tre ansatte.

Eierforhold Rykte:



1.7. Metodikk

Gruppen skal jobbe med to vitenskaplige metoder under prosjektets gang, kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode blir brukt for innhentning av opplysninger hvor vi konsentrerer oss om få utvalgte spørsmål og gjennomgår disse grundig. Fordelen med denne metoden er at intervjuobjektene får mulighet til å utdype sine meninger og gir oss muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål. Ved å benytte oss av denne metoden får vi god informasjon som kan legge et godt grunnlag for analysen av kulturen i Markedsagentene. Forskningsmetoden kvantitativ metode skal vi benytte oss av for å innhente strukturell informasjon som er benyttet i begynnelsen av analysen. Denne informasjonen er grafisk fremstilt for å gi et inntrykk av hvordan bedriften er i alder, trivsel og fartstid i byrået. Vi skal også benytte denne metoden ved innhenting av økonomiske resultater. Ved å bruke disse to metodene om hverandre skal vi oppnå et nyansert og målbart resultat. Les mer om kartleggingen i kapittel 4.0.

Kapittel 2: Organisasjonskultur

2.1. Begrepet organisasjonskultur

Det finnes spor av diskusjoner om organisasjonskultur langt tilbake i tid. Tidligere ble det imidlertid omtalt som organisasjonsklima, hvilket er en mindre detaljert måte å beskrive en organisasjon på, og hvor kartlegninger kun foregikk kvantitativt gjennom spørreundersøkelser. Organisasjonskultur som begrep ble først populært på 1980-tallet. I den første klassikeren om temaet, *Corporation Culture* (1982), skriver forfatterne Deal og Kennedy at en virksomhet med en sterk og funksjonell kultur kan tjene én til to timer med produktivitet per ansatt daglig. Hva som er en funksjonell kultur kommer vi tilbake til senere i kapitlet. Forskere har ikke kommet til enighet om en felles definisjon på organisasjonskultur. Denne oppgaven er derfor skrevet med utgangspunkt i Bangs (1998) teorier, og hans definisjon av organisasjonskultur:

«En organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene».

I følge Schein (1984) kan kultur dannes i enhver gruppe som har opplevd og delt betydningsfulle hendelser sammen, for deretter å ha løst problemstillingene og sett virkningene av løsningen. Det er også nødvendig at gruppen har sosialisert andre medlemmer i sin kultur, hvilket innebærer at de har lært en tredjepart hvordan gruppen løser problemer. En organisasjonskultur som er forankret i organisasjonen er noe medarbeiderne kan relatere sin daglige jobb til, den fungerer som et slags «filter» de betrakter sine oppgaver og hverandre med. Er det fravær av felleskultur kan det gjøre at medarbeiderne føler seg fremmedgjort og blir illojale. Organisasjonskulturen er på en måte bedriftens DNA – koden for å forstå hvordan organisasjonen fungerer.

2.2. Kulturens kjerneelementer

Organisasjonskulturens kjerneelementer er et nettverk av meninger og modeller for handling som ligger i kulturen og medlemmenes hoder. De består av fire elementer; verdier, normer, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger.

2.2.1. Verdier

Verdier er det kjerneelementet som oftest brukes til å beskrive innholdet i en organisasjonskultur. Rokeach (1973) bruker følgende definisjon på verdier:

«...en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand».

Verdier likner på personlighetstrekk – det er de få sterke begrepene som skal kjennetegne bedriften i ett og alt. Verdiene skal gjøre bedriften tydelig, de skal drive den mot visjonen og hjelpe den å ta beslutninger i hverdagen.

Det finnes både forfektete og reelle verdier. Førstnevnte er de verdiene virksomheten har skrevet ned på papiret i sine målsetninger, men som ikke deles av menneskene i organisasjonen. Ofte er organisasjonens medlemmer ikke bevisst på dette. Forfektete verdier hindrer organisasjonen å nå sine mål, fordi medlemmene av organisasjonen jobber mot dem. De reelle verdiene er de som er implementert i hele organisasjonen, og som fører organisasjonen mot sitt mål. I følge Bang (1998) har reelle verdier fire funksjoner; de virker motiverende, opprettholder selvaktelse, er standarder for hva som er godt og dårlig, og fungerer som en veileder i valgsituasjoner. Det kan være vanskelig å finne de reelle verdiene gjennom kartlegging, da organisasjonens medlemmer ofte forteller om de forfektete verdiene.

2.2.2. Normer

Normer er de forventninger medarbeidere har til hverandres atferd, altså reglene for hvordan man skal oppføre seg. Normene omfatter all atferd som forventes, aksepteres eller støttes av gruppen, enten normen er uttalt eller ikke. Folk belønnes og oppmuntres til å følge normene, og kan bli utsatt for sanksjoner hvis de ikke følges opp. Normene kan være både bevisste og ubevisste, kollektive og individuelle. En norm kan for eksempel være at alle avgjørelser skal diskuteres med alle parter eller at man alltid skal banke på døren og få svar før man går inn.

2.2.3. Grunnleggende antakelser

Grunnleggende antakelser er forhold som blir tatt for gitt, uten at organisasjonens medlemmer tenker over det. Det er vanlig at man skiller mellom løsning på interne og løsning på eksterne problemstillinger. Problemstilling er her et svært vidt begrep. Eksempler på grunnleggende antakelser er hvordan man behandler folk i organisasjonen (internt) og hvordan man oppfører seg i kundemøter (eksternt). Disse antakelsene er udiskutable.

2.2.4. Virkelighetsoppfatninger

Dette er oppfatninger av virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer. Disse er kognitive fortolkninger av virkeligheten, de overføres til nye medlemmer og er i liten grad bevisste for medlemmene. Virkelighetsoppfatningene trenger ikke nødvendigvis å være sanne, men de blir oppfattet som det.

2.3. Kulturuttrykk

Kulturens kjerneelementer manifester seg gjennom ansattes handlinger, språkbruk og virksomhetens omgivelser. Dette kalles kulturuttrykk, og de deles inn i fire kategorier:

- Atferdsuttrykk
- Verbale uttrykk
- Strukturelle uttrykk
- Materielle uttrykk

2.3.1. Atferd

De atferdsmessige uttrykkene vises gjennom handlinger og holdninger hos de som arbeider i virksomheten. Tiltaler de hverandre på fornavn eller etternavn? Hvordan er forholdet til sjefen? Er det lov til å vise sinne, eller skal man holde seg til å uttrykke positive følelser? De munner ut i normer for hvordan man skal oppføre seg – hva er akseptert og hva er ikke?

2.3.2. Verbale

De verbale uttrykkene vises gjennom muntlig og skriftlig kommunikasjon i virksomheten. Hvordan er nettsiden og markedsmateriell utformet? Hvilke historier og myter fortelles, og hvilke verdier og normer symboliserer disse? Har virksomheten et særegent språkssystem? Har de en formell eller uformell tone og hva ler de av?

2.3.3. Strukturelle

De strukturelle uttrykkene vises gjennom rutiner og systemer for blant annet rekruttering og belønning. Hvordan foregår nyansettelser og hva belønnes og straffes? Har de faste møter? Blir måloppnåelse feiret? Tar de hensyn til miljøspørsmålet? Avvikles det medarbeidersamtaler?

2.3.4. Materielle

De materielle uttrykkene er det vi ser. Hvordan er bygningen, finnes det en kleskode, hvordan er kontorlandskapet? Har lederen og de underordnede samme fasiliteter? Hva består lunsjen av?

2.4. Felleskultur

En felleskultur er en kultur hvor virkelighetsoppfatningene er delt av alle i organisasjonen. Dette blir referert til som integrasjonsperspektivet. Kjennetegn er at manifestasjoner og uttrykksformer harmonerer med de ansattes verdier og grunnleggende antakelser, det er som nevnt over konsensus om virkelighetsoppfatningene og det er virksomhetens ledere som i hovedsak har formet kulturen. For at en organisasjonskultur skal være funksjonell er den avhengig av en sterk felleskultur. At menneskene opplever og løser ulike problemstillinger, og oppgaver på tvers av subkulturene er det eneste som kan danne en felleskultur. Det er imidlertid viktig at man ikke danner en monokultur hvor det ikke finnes ulikheter, da et mangfold av ulikheter er drivkraften til utvikling.

2.5. Subkulturer

Motsetningen til integrasjonsperspektivet er differensieringsperspektivet. Mangel på enighet og konsensus i oppfatningen av virkeligheten danner subkulturer. Dannelse av subkulturer skjer ofte mellom ulike fagideologier, ulike sjikt, geografiske enheter og ulike aldersgrupper i en organisasjon. Med subkultur menes at to gruppers sett av virkelighetsoppfatninger, verdier og normer står i motsetning til hverandre på en slik måte at det skaper hindringer for gruppens evne til nå sine mål. Det skal poengteres at subkulturer er en nødvendighet for at bedriften skal utvikle seg, da ulikhet er en forutsetning for vekst. Det er imidlertid viktig at subkulturene ikke er for sterke, siden dette ville resultere i at de hindrer organisasjonen i å nå sine mål – som først nevnt. Derfor må det være en sterk felleskultur i bunn, slik at subkulturene ikke drar i hver sin retning, men kun skaper spenning og mangfold.

2.6. Funksjonell og dysfunksjonell

Når man ser på organisasjonskultur har man flere innfallsvinkler, en av disse er å se på om kulturen er funksjonell i forhold til visjon. Det er viktig å skille mellom å se på om kulturen er sterk eller svak, samt det å se på om den er funksjonell. En funksjonell kultur er en kultur som aktivt jobber mot samme mål og verdisett, disse verdiene og målene er gjerne satt av ledelsen, men man har også uformelle verdisett i en organisasjon.

Kort oppsummert er noen kjennetegn ved en optimalt funksjonell organisasjonskultur:

- Få subkulturer, riktignok må dette sees relativt i forhold til organisasjonens størrelse
- Felles mål og verdisett
- God og effektiv kommunikasjon mellom deltakerne
- Felles grunnleggende antakelser

Ved en optimalt funksjonell organisasjonskultur vil man kunne se at alle de fire punktene stemmer med virkeligheten. Det er ikke nødvendigvis slik at alle punktene må være representert for at kulturen skal kunne kalles funksjonell, så lenge man kan se at kulturen ikke går på tvers av de nevnte punkter. En funksjonell organisasjonskultur vil

ha flere ringvirkninger utover i organisasjonen, blant annet et bedre arbeidsmiljø for deltakerne i form av at de har en felles forståelse av hvor organisasjonen er på vei og hva deres fremtid skal bringe.

2.6.1. Funksjonalitet i organisasjonen

For å kunne gå inn og se på om organisasjonskulturen er funksjonell, kreves det en analyse av hvordan kulturen påvirker effektiviteten og arbeidet i akkurat denne organisasjonen. Det er likevel mulig å se på det mer generelt, faktorer som kan påvirke økonomien og effektiviteten gjennom funksjonalitet.

Som tidligere nevnt kan man se på samspillet mellom de ansatte som et tegn på om kulturen innad i organisasjonen er funksjonell. Dette kan gå på både kommunikasjonen mellom disse på et rent profesjonelt nivå og på måten de sosialiserer. Dersom det er en profesjonelt god kommunikasjon mellom de ansatte, vil effekten bli en kommunikasjon hvor beskjeder og tilbakemeldinger kommer frem til rett person, til rett tid. Med en ren kommunikasjonslinje mellom de ansatte vil pågående prosjekter kunne kreve mindre av de ressurser tilgjengelig, og på denne måten gjøre organisasjonen mer kostnadseffektiv i sitt virke.

I dagens samfunn, uten å utelukke at dette var viktig før, er det veldig viktig for de ansatte å trives på arbeidsplassen. En god sosial kommunikasjon vil føre til økt trivsel blant deltakerne i organisasjonen, og da gi rom for at rutinerte ansatte blir lengre i organisasjonen og holder sin kunnskap og erfaring i nevnte organisasjon. Økt trivsel på arbeidsplassen fører også til mindre sykefravær.

Felles verdier og normer har en vesentlig innvirkning på organisasjonens funksjonalitet, da dette påvirker fremgang og utvikling. Felles verdier kan komme til syne både som forfektede og reelle verdier. De reelle verdiene, ikke nødvendigvis de ledelsen har uttalt, men de deltakerne setter som verdier, er de som har størst innvirkning på organisasjonens funksjonalitet da det er de som styrer deltakerne i deres handlinger. For økt funksjonalitet i organisasjonen bør ledelsen arbeide for at de reelle verdiene blir de som er gjeldende som reelle verdier blant deltakerne.

Verdier, normer og grunnleggende antakelser er en del av kulturens innhold, og har innvirkning på funksjonaliteten til organisasjonen gjennom den styringen de har over deltakernes handlingsmønstre. Disse tre kjerneelementene er av de fleste teoretikere ansett som de

elementene som har størst innvirkning på organisasjonskulturen i en organisasjon og vil derfor i stor grad spille inn på en felleskultur, noe som igjen fører til at organisasjonen enten blir å regne som funksjonell eller dysfunksjonell. Er kjerneelementene komplementære eller tilnærmet like hos organisasjonene, eller medlemmene i en organisasjon, er man nærmere å danne en funksjonell kultur som i følge Denison (1990) vil føre til en mer produktiv og lønnsom organisasjon. Denisons fire faktorer for en kostnadseffektiv og lønnsom organisasjon er nærmere beskrevet i kapittel 2.8.1. En annen faktor som kan påvirke funksjonaliteten i organisasjonen er subkulturer og deres virkning på hvordan de ansatte jobber, prosessene blir gjennomført, ledelsens innflytelse, faktiske verdier, osv. Det står utfyllende om subkulturer under kapittel 2.5.

2.6.2. Effekten av en dysfunksjonell kultur

En dysfunksjonell kultur vil motstride noen eller alle punktene i starten av dette kapittelet, og på denne måten virke mot organisasjonens valgte strategier. Organisasjonskulturens dysfunksjonalitet kan med tanke på punktlisten spille inn på mange forskjellige områder. Det være seg at den jobber i motsatt retning av organisasjonens valgte strategier, har forskjellig oppfatning av hva den står for og driver med, har mange sterke subkulturer som fører til splittelser innad eller lignende. Listen kan fortsettes i det uendelige. Det er vanskelig å konkretisere da en dysfunksjonell organisasjonskultur vil virke på forskjellige områder i en organisasjon alt ettersom hvordan omstendighetene er og hvor sterk kulturen er. Når det gjelder den økonomiske effekten vil man kunne anta at forholdene beskrevet i «funksjonalitet i organisasjonen» vil opptre motsatt, det vil si at den vil gi økonomiske tap til forskjell fra hvordan effekten ble forklart i nevnte kapittel.

2.7. Ulike typer organisasjonskultur

Når man ser på organisasjonskultur kan det være flere parametere som spiller inn på klassifiseringen av kulturen. I dette kapitlet er det ønskelig å forklare noen forskjellige metoder for en slik klassifisering. Da klassifisering av kultur er veldig vanskelig med alle kulturens likhetstrekk og forskjeller, kommer gruppen her til å legge et stort fokus på en av de mer avgjørende faktorene rundt klassifiseringen, organisasjonsstrukturen.

Andre variabler som påvirker organisasjonskulturen er i hovedsak alle interne og eksterne faktorer, og det kan nevnes noen eksempler som teknologi, lokale og nasjonale myndigheter, produkter, medlemmer etc. Som nevnt i første avsnitt vil det i dette kapitlet bli sett på en klassifisering av organisasjonskulturen ut fra Handys (1995) og Strands (2007) grupperinger av organisasjonsstrukturen.

2.7.1. Normativ todeling

Strand (2007) foreslår en normativ todeling som kan klassifisere kulturen på et overfladisk plan ved å dele kulturen inn i svak og sterk. En sterk kultur er i denne delingen enten en kultur som jobber for organisasjonens overordnede mål og verdier, eller en kultur som er godt gjennomarbeidet innad i organisasjonen og virker veldig styrende på dens medlemmer. Les mer om sterk kultur og hvordan man bygger denne i kapittel 2.10.

Samtidig har man også i denne delingen en svak kultur som ikke er like samlet og effektiv i arbeidet sitt. En slik svak kultur gir oss en organisasjon som trenger forandring for å yte optimalt for kulturens deltakere, og organisasjonen som helhet.

2.7.2. Klassifisering av organisasjonsstruktur

For å klassifisere kultur ser man gjerne til å se på strukturen i organisasjonen. Dette er en god parallell å trekke da kultur sjelden kan puttes direkte inn i én kategori. Dette er fordi kultur er et veldig vidt begrep og omfatter flere sider ved en organisasjon. Strukturbegrepet omfatter mer hvordan organisasjonen teoretisk er oppbygd og hvordan den fungerer, så man kan si at organisasjonsstruktur er den delen av organisasjonskulturen som bestemmer hierarki og funksjonsområder.

Handy (1995) brukte en modell hvor han klassifiserte organisasjonsstruktur som fire av de greske gudene. Handy trakk likhetstegn mellom sagnene om gudene og organisasjoners kulturtrekk. De fire gudene han trekker frem er; Atene, Apollon, Dionysos og Zevs.

Atene beskrives som den analytiske og løsningsorienterte, og settes derfor i sammenheng med den typiske sykehusstrukturen. Sykehuset er en leverandør som leverer avanserte tjenester med høyt profesjonsfokus. Samtidig tilbyr sykehuset alle tjenester innenfor fokusområdet «helse», noe som i tillegg til å være en fordypet organisasjon også er en bredspektret organisasjon. Strand (2007) kaller Atene-organisasjoner for «ekspertorganisasjoner», hvor det innad i organisasjonen er høyt fokus på kunnskap og teknologi.

Apollon beskrives av Handy som en gud med fokus på orden og faste roller. Apollon er ute etter en organisasjon som har klare rammer på hva den skal drive med, faste rutiner på prosesser og et klart hierarki innad. Den strukturen som passer til Apollons aksjonsmønster er byråkratiet og den offentlige sektor. Strand beskriver denne organisasjonen ganske enkelt med ordet «byråkrati», hvor lederen er tekniker og opptatt av rutiner og prosessene. Byråkratiet forvalter verdier som vedsettes på lang sikt.

Dionysos' idealer var feiring og glede. En organisasjon i Dionysos' klasse vil derfor ha et mye større fokus på at deltakerne har det gøy med det de bedriver, enn det fokuset de har på struktur og lederskap innad i organisasjonen. Organisasjoner som kan settes i denne klassifiseringen er derfor en god del frivillige organisasjoner, idrettsklubber og andre lignende organisasjoner. Strand beskriver disse som gruppeorganisasjon hvor lederen er gartner og er klart innstilt på et kreativt miljø hvor personlig vekst er viktigere enn økonomisk vekst.

Zevs er den proaktive guden av de fire. Organisasjoner som kan settes under Zevs' klassifisering er de organisasjonene som er mer utadvendte og som er aktive eksternt. Zevs-organisasjoner er bestemmende og utfordrende. De er ute etter å erobre så stor del som mulig av markedet og har et høyt fokus på å selge seg inn. Bedrifter som settes i denne klassifiseringen er gjerne bedrifter som driver aktivt med salg av sine tjenester og der suksess er høyt verdsatt blant deltakerne i organisasjonen. Denne typen organisasjon beskrives av Strand som entrepenørorganisasjoner, hvor lederen er revolusjonær og visjonær i sitt arbeid mot organisasjonens visjoner og mål.

2.8. Kultur og effektivitet

I et nettverk er det lett å tro at man automatisk kan dra nytte av stordriftsfordeler når man går inn i tett samarbeid, men hva er effekten når byråene ikke samlokaliseres? I dette kapittelet skal vi se på hvordan organisasjonskulturen kan påvirke en organisasjons effektivitet, og hvordan dette kan sees i forhold til nettverksdrift kontra den vanlige samlokaliserte organisasjonen.

2.8.1. Denisons fire faktorer

En av de store organisasjonsviterne innenfor bunnlinjeanalyser, Daniel R. Denison, bringer i sin rapport «Corporate culture and organizational effectiveness» (1990) frem fire faktorer ved organisasjonskulturen som spiller inn på en organisasjons effektivitet. Bang (1995) kritiserer riktignok datainnsamlingen i forbindelse med rapporten på grunnlag av at det er brukt et spørreskjema som i utgangspunktets er laget for å fastsette organisasjonens struktur. Bang velger likevel å se på de fire faktorene som riktige på bakgrunn av forklaringen i rapporten. Leser man rapporten og Bangs vurderinger i sammenheng, kan man se at de stemmer overens med de oppfatninger som regjerer blant teoretikerene også i dag.

Denisons fire faktorer spiller inn på flere områder ved organisasjonskulturen og de kan ses på som en analysemetodikk i vurderinger av organisasjonskulturens påvirkning av kostnadseffektiviteten.

Medbestemmelse og involvering

Denisons første faktor omhandler medlemmenes medbestemmelse og involvering i organisasjonens utvikling. Stor grad av medlemmers involvering i sitt arbeid og utviklingen av bedriften vil på lang sikt gi en positiv innvirkning på det økonomiske resultatet i nettverket. Denison hevder at dette er fordi en økt involvering i rammene rundt organisasjonen gir de ansatte en større ansvarsfølelse og en høyere grad av eierskap til produktene de utvikler og deres kundeforhold. Den forhøyede eierskapsfølelsen blant medlemmene gir også innbilte forpliktelser, noe som gjør at medlemmene i større grad klarer seg uten styringssystemer fra ledelsen. Dette fordi følelsen av forpliktelse gjør at de ansatte gjør det som er best for organisasjonen, selv uten like mye styring fra ledelsen.

Bang (1995) trekker ut to dimensjoner av medbestemmelse og involvering; det kan skje frivillig og uformelt eller formelt og gjennom

vedtatte rutiner. Formelt sett dreier det seg om tvangsenngasjement, som for eksempel at medlemmene ikke har annet valg enn å delta i beslutninger, på arrangementer og oppdrag. På den uformelle siden dreier dette seg om en stolthetsfølelse og det at medlemmene ønsker å følge med i hva organisasjonen foretar seg, og føler seg som en del av organisasjonen på alle plan.

Samstemthet og konsistens

Vi kan lese av kapittelet om sterk kultur at samstemthet og konsistens innad i organisasjonen gjør at medlemmene kommuniserer lettere med hverandre og at arbeidsflyten er mer gjennomført. En sterk kultur med lik forståelse av kulturuttrykkene gjør at medlemmene møter nye situasjoner med lik forståelse av hva som er nødvendige handlinger i gitte situasjoner.

Bang (1995) trekker frem fire ulike måter som samstemthet kan opptre på:

- Samsvar mellom ideologi og praksis
- Samstemthet ved at mange i organisasjonene har samme oppfatning av kulturuttrykkene
- Samstemthet i den forstand at medlemmene føler seg sterk engasjert og forpliktet av de felles delte normene og verdiene
- Veldefinerte og velfungerende systemer for metodikk

Denison (1990) avdekte også i sine studier at samstemthet og konsistens gir en stabil økonomi på kort sikt, men at organisasjonen på en tre-års periode hadde dalende eller stagnerende økonomiske resultater. Denne svekkelsen i resultatet kan komme av at en sterk samstemthet i organisasjonen gjør at utviklingen stagnerer og medlemmene ikke utvikler seg selv eller bedriften fordi de rett og slett «har det så bra» at de ikke trenger endring. En slik stagnasjon gjør at organisasjonen vil begynne å henge etter, og miste markedsandeler til konkurrenter som er i stadig utvikling.

Tilpasningsdyktighet

En viktig faktor Denison dro frem i sine studier (1990/2003) er hvor tilpasningsdyktig organisasjonen viser seg å være. En organisasjon som konstant kan tilpasse seg eksterne og interne forhold er ekstremt viktig i dagens informasjonssamfunn. Tilpasser ikke organisasjonen seg de eksterne forholdene i lokalmiljøet vil ikke kundene kunne utnytte seg av tjenestene da de ikke er nødvendige i forbrukers eller kundens øyne. For å kunne være konkurransedyktige i dagens konkurransesituasjon

må organisasjonen også kunne se nye utfordringer de møter i forhold til kunden og kundens behov.

Klarer ikke organisasjonen å fange opp signalene fra eksterne og interne aktører og endre seg etter disse, vil vi igjen se en organisasjon som stagnerer og er lite innovativ. Dette vil i de fleste tilfeller vil dette føre til tapte kunder og tapt inntekt. Organisasjonen må ikke bare være flinke til å se hvilke områder som krever tilpasning, men også kunne tilpasse seg på en måte som følger opp medlemmene og kundene, så ingen føler at tilpasningen kommer som et sjokk eller en unødvendighet.

Klart og erkjent formål

For å ha en effektiv organisasjon påpeker Denison (1990) at den må ha et klart formål som er enkelt for medlemmene å forstå og følge i sine daglige gjøremål, og at medlemmene deler oppfatningene av hva organisasjonen skal legge frem for kunden og hva resultatet i sitt arbeid skal være. Om formålet er erkjent er noe annet, medlemmene av organisasjonen må kunne være enige i formålet og føle at de er en del av noe de vil ta del i. Selv om klarhet og erkjennelse kan sees på separat, er vi i denne sammenhengen nødt til å se at organisasjonens formål er både klart og erkjent blant medlemmene og at de gjennom dette har én felles oppfatning av ønsket fremtid.

Denison legger også stor vekt på at en av disse fire faktorene i seg selv ikke er nok til å kjenne igjen en effektiv organisasjon, men at vi er avhengig av å kunne se igjen alle disse fire faktorene i organisasjonen for å kunne fastslå at organisasjonskulturen fremmer effektivitet og produktivitet i nevnte organisasjon. Alene kan hvert av Denison ha en negativ virkning på effektiviteten.

2.9. Ledere og organisasjonskultur

Ledere har mer innflytelse på organisasjonskulturen i en bedrift enn noen andre. Det hevder Schein (1985) når han sier at ledere generelt og gründere spesielt er de viktigste kulturskaperne i organisasjoner. Det er i hovedsak fem kanaler lederen påvirker kulturen gjennom:

Hva han/hun retter oppmerksomhet mot

Ledere kommuniserer hvilke oppfatninger og verdier de har gjennom hva de retter oppmerksomheten mot. Dette skjer i form av hva de måler, hva de er opptatt av og hva de kontrollerer.

Reaksjon på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen

Hvordan ledelsen reagerer på kriser og kritiske hendelser kan være med på å skape nye normer, verdier og arbeidsprosedyrer. Krisesituasjoner skaper ofte usikkerhet blant de ansatte, hvilket også gjør de mer mottakelig for endring.

Bevisst rollemodellering, veiledning og trening

Hvilke arbeidsoppgaver lederen utfører, hvordan personen jobber, kommuniserer og forholder seg til sine ansatte, kommuniserer antakelser og verdier til resten av organisasjonen.

Kriterier for fordeling av belønning og status

Ansatte i en organisasjon lærer hva bedriften belønner og verdsetter gjennom formelle og uformelle belønningssystemer. Ledere skal derfor være flinke til å belønne atferd som er i overensstemmelse med ønsket kultur.

Kriterier for rekruttering og seleksjon, forfremmelse og avskjedigelse

Ved å rekruttere personer med spesifikke verdier kan de sørge for at nyansatte passer inn i kulturen lederen ønsker å skape eller har skapt. Lederens verdier kommer også til uttrykk gjennom kriteriene for forfremmelse og avskjedigelse.

2.10. Kulturell styrke

2.10.1. Hva kjennetegner en sterk kultur

For å finne hva som kjennetegner en sterk kultur må man se på hvordan ulike teoretikere ser på definisjonen av en sterk kultur. Kulturforskerene Schein, Louis, Schneider og Sathe skiller mellom sterke og svake organisasjonskulturer. En sterk kultur defineres som «en kultur som virker gjennomtrengende på organisasjonen og som i stor grad er med på å styre medlemmenes atferd» (Bang, 1998). I følge Louis (1985) kan kulturen påvirke atferden til organisasjonens medlemmer gjennom tre dimensjoner; den sosiologiske-, psykologiske-, og historiske dimensjonen. Sathe (1983) og Schneider (1985) har trekt inn en fjerde dimensjon; verdier og antakelser.

Sosiologisk gjennomtregning

Handler om hvor mange som deler kulturen – hvor gjennomtrengende den er for hele organisasjonen. Styrken ligger i hvor mange som deler et felles sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Den sosiale gjennomtenkningen blir vanskeligere jo større organisasjonen blir. En stor organisasjon med flere avdelinger kan få sterke subkulturer som virker mot hverandre. Det samme gjelder for nettverksbedrifter. For å oppnå en sterk sosiologisk gjennomtenkning er det derfor viktig å bygge opp en sterk felleskultur med synlige felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger.

Psykologisk gjennomtregning

Handler om hvor gjennomtrengende verdiene er blant ansatte og hvordan de tolkes på samme måte av medlemmene. I følge Schein (1984) vil denne intensiteten påvirkes av gruppens delte erfaringer. Eksempel på intense opplevelser er konkurser, økonomiske problemer og nye ledere. En sterk felleskultur som deler tolkningen av verdiene vil føre til psykologisk gjennomtregning.

Historisk gjennomtregning

Handler om hvor mange år kulturen har eksistert. Er det en ny organisasjonskultur med få tradisjoner og stor gjennomtrekk av ansatte, eller en gammel og tradisjonsrik kultur? Schein (1984) og Louis (1983) hevder at delte erfaringer og stabil arbeidsflokk med lite gjennomtrekk skaper en sterk kultur.

Verdier og antakelser

Handler om hvor mange verdier organisasjonen har og hvor synlige de er ut i bedriften. Et klart hierarkisk ordnet sett av verdier og antakelser vil hjelpe organisasjonens medlemmer til å huske verdiene og bruke dem.

2.10.2. Kulturell styrke i subkulturene

Hvis en subkultur har for stor kulturell styrke i forhold til andre subkulturer vil dette påvirke felleskulturen ved at den kan skape konflikt og hindre organisasjonen i å nå sine mål. Les mer om dette i kapittel 2.5 om subkulturer.

2.10.3. Hvordan bygge en sterk kultur

Det er ulike teknikker for å bygge en sterk kultur. Bang (1998) trekker frem fem ulike teknikker; Intern rekruttering, terping på verdier og normer, selektiv rekruttering, mekanismer som binder ansatte til bedriften og ritualer/seremonier.

Intern rekruttering

Å rekruttere internt fører til at man beholder ansatte i virksomheten samtidig som ansatte føler at de kan vokse og klatre i organisasjonen. Dette fører til at man får innarbeidet verdier og normer fra bunn, og formet sin egen leder. Hvis man ansetter en leder som har arbeidet seg opp i bedriften vil denne ha god kjennskap til bedriftens eksisterende kultur og være bevisst på hvordan endringer vil bli mottatt.

Bevisst innlæring av verdier og normer

Dette fører til at de ansatte i bedriften er klar over hva som er viktig for bedriften. Ved å få ansatte til å forstå viktigheten av dette vil de etterhvert kjenne viktigheten selv. Eksempelvis; hvis man har terper inn «kunden i fokus» vil ansatte hele tiden tenke kundeservice og yte sitt beste for å oppfylle kundens krav.

Selektiv rekruttering

Ved å rekruttere mennesker som har like verdier og oppfatninger som bedriften legger vekt på, vil organisasjonskulturen bli enhetlig og den nyansatte vil lettere tilpasse seg felleskulturen.

Mekanismer som binder ansatte til bedriften

Dette er et tiltak for å få ansatte til å bli lengre i bedriften slik at man kan innlemme ansatte i kulturen. I følge Schein (1984) og Louis (1983) vil et stabilt arbeidsmiljø føre til en sterkere kultur. Eksempler på slike mekanismer kan være forsikringer, barnehageplass og billigere lån.

Ritualer og seremonier

Ved å markere viktige begivenheter i organisasjonen vil medlemmene skape felles delte erfaringer, som fører til styrket fellesskapsfølelse.

2.11. Organisasjon og mål

En organisasjon har som regel en visjon og en misjon som er opplest og vedtatt av styret eller ledelsen i organisasjonen. Organisasjonens misjon beskriver hvorfor den eksisterer og hva den skal «produsere» i det daglige virket sitt, mens visjonen beskriver hva organisasjonen skal oppnå hvis de lykkes i sitt arbeide. Mål er det som må ligge til grunn om en organisasjon skal kunne nå sine visjoner. Man kan si at mål er et rettleidningsverktøy som beskriver hvordan organisasjonen skal oppnå det de har vedtatt som sin visjon, og hvordan de skal arbeide for å opprettholde sin misjon i samfunnet.

Mål kan eksistere både som nedskrevne verdier og som en muntlig underbevisst rettleidning for arbeidet. Man ser ofte eksempler på at kortsiktige mål ikke blir skrevet ned, men kommunisert fra ledelsen i form av uformelle samtaler mellom leder og ansatt. Som det blir nevnt senere i dette kapitlet har vi ulike typer mål, men en hovedregel er at mål skal kunne etterprøves og fungere som en pekepinn på hvilke tiltak som må gjøres for å opprettholde misjonen og visjonen organisasjonen har vedtatt. Det er nettopp på grunn av dette at kortsiktige og langsiktige målsettinger er viktig – det må eksistere noe å strebe etter for å oppnå en utvikling i organisasjonen.

2.11.1. Forskjellige typer mål

Hovedmål

Hovedmål er som verktøy det organisasjonen ønsker å oppnå på et mer overordnet plan i en prosess eller i sitt virke. Hovedmålet er det øverste sentrale målet.

Delmål

Etter å ha formulert hovedmålet må det forklares hva som menes med dette målet. Man formulerer delmål som mål de ansatte kan knytte seg til på et mer emosjonelt nivå, som Løwendahl (m.fl. 2003) sier det; «(...) påvirke hvor godt du sover om natten.».

Resultatmål

Hvilke goder ønsker vi å oppnå med delmålene og hovedmålene? Dette reflekteres av resultatmålene organisasjonen har satt seg. Resultatmålene skal med andre ord vise hva organisasjonen ønsker å ha mest mulig av ved fullføringen av del- og hovedmålene.

Effektmål

Effektmål er ikke en vanlig del av målhierarkiet, men likevel en naturlig del av organisasjonens målsettinger. Effektmålene skal reflektere hva organisasjonen ønsker som effekt av måloppnåelsen i målhierarkiet, dette være seg resultatmål så vel som hovedmålene.

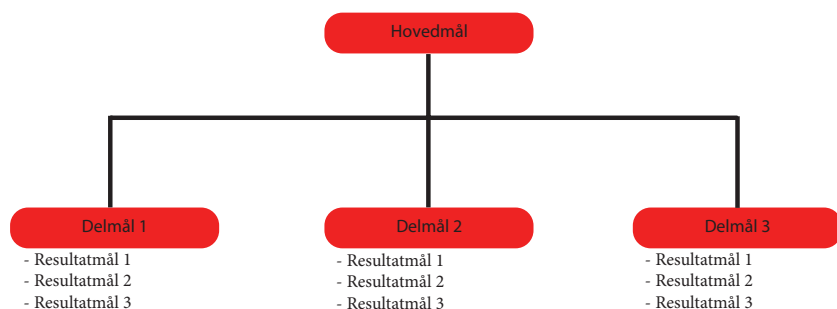
2.11.2. Målhierarki

Et målhierarki har som funksjon å vise hvilke mål organisasjonen har satt seg, hvilken retning skal bedriften ha. I kapittelet om forskjellige typer mål kan vi lese om hovedmål, delmål og resultatmål – det er disse tre grupperingene av mål man ser igjen i et målhierarki. Målhierarki benyttes for å kunne se mer helhet i hvordan de forskjellige målene henger sammen og har innvirkning på hverandre.

Det er viktig å passe på at målhierarkiet ikke skal representere handlinger, men verdier. Delmålene skal forklare hva som ligger i hovedmålet, ikke hvordan man når de. Målhierarkiet skal ikke nødvendigvis fortelle deg hvordan du utfører en handling, men hva som må til for å oppnå organisasjonens misjon og visjon, altså representere en emosjonell tilknytning til hovedmålet.

Løwendahl (m.fl. 2003) formulerte målhierarkiets oppgave slik: «Målhierarkiets oppgave er å vise hva som er av verdi, ikke hvordan verdiene kan realiseres. Et målhierarki består av hovedmål og delmål og ender opp med resultatmål nederst, som er målbare størrelser.»

Eksempel på målhierarki:



Målhierarkiet leses i praksis fra bunnen av og oppover. Hva skal til for å nå delmålet? Det er nødvendig å kjenne til dette siden delmålet er nødvendig for å oppnå hovedmålet som gjerne er nødvendig for realisering av den valgte strategien eller visjonen organisasjonen har vedtatt.

Hovedmålet i et målhierarki trenger ikke nødvendigvis å være det ene store målet en organisasjon må realisere for at den skal kunne fullføre sin misjon. Et målhierarki kan også opprettes for resultatmålene, for eksempel om et resultatmål i det overordnede målhierarkiet er å øke resultatet med 10% kan delmål i denne prosessen være «minke feiltrykk», «øke effektiviteten», «bedre rutiner» osv. Med andre ord kan et målhierarki brytes ned i flere mindre målhierarkier, og gå mer inn i dybden og på detaljnivå i organisasjonens arbeid.

2.11.3. Mål i forhold til tiltaksplan

Tiltaksplaner er en konkretisering av organisasjonens mål og verdier, tiltaksplanen skal tre i kraft som en nedbrytning av disse og beskrive hva organisasjonen og dens medlemmer må gjøre for å nå nevnte mål og verdier. Tiltaksplanen skal forfattes i samsvar med visjon, men spesielt i forhold til målene som er satt. I denne sammenheng er mål et verktøy for å få frem i lyset hvilke tiltak som må settes i verk for å kunne nå ønsket fremtid for organisasjonen.

2.11.4. Mål i sammenheng med sammenslåinger og nettverkssamarbeid

For å kunne danne en funksjonell felleskultur i en eksisterende, sammenslått eller en nettverksbedrift er det viktig at bedriftene ønsker samme fremtid for organisasjonene. Her kommer mål inn i bildet, som nevnt i innledningen av dette kapittelet er mål et resultat av den visjon og misjon organisasjonen har satt seg, og det er derfor på et overordnet nivå viktig å tilstrebe lik målsetting for alle organisasjonens medlemmer. Felleskultur kan ikke skapes fra intet og må derfor baseres i noe medlemmene har felles. I denne sammenheng er det naturlig å se på målsettingen i bedriften eller bedriftene.

I et nettverkssamarbeid, som denne oppgaven tar for seg, er det særlig viktig med sammenfallende eller overordnede målsetninger som er like for alle byråene i nettverket. Dette fordi nettverksbedriftene, i likhet med transnasjonale selskaper, har kontorer på forskjellige geografiske områder og ikke i like stor grad samarbeider daglig. For å bedre

produktiviteten og samarbeidet på tvers av bedriftene kreves en god felleskultur, som kan skapes blant annet ut fra samme målsetning og oppfatning av nettverkets samordnede visjon og misjon. Ved stort fokus på overordnede mål vil medlemmene av felleskulturen dra i samme retning, og da ha en bedre forståelse av hverandres problemstillinger i en samarbeidssituasjon på tvers av bedriftene.

2.12. Kultur og endring

2.12.1. Endring

Å endre organisasjonskulturen innebærer å endre antakelser, normer og verdier som forklart i kapittel 2.2 om kulturens kjerneelementer. Når man endrer disse vil organisasjonen endres internt. En kulturell endring handler altså om å forandre holdninger, meninger og oppfatninger.

Endring handler om utvikling – det å utvikle kulturen til noe bedre for å oppnå ønsket mål. Det alle organisasjoner har til felles er at de skal produsere eller tilby en vare eller tjeneste, de har alle samarbeidspartnere, ansatte og kunder. Endringsoppgaver oppstår når systemet mellom organisasjonen og omverden fungerer dårlig, eller når man ser det kommer til å fungere dårlig i fremtiden. Samfunnet utvikles og endrer seg hele tiden, og organisasjoner må følge etter.

2.12.2. Endringsprosess - den praktiske metoden

Berg (1995) benytter seg av den praktiske modellen ved å gjennomføre en endringsprosess. Denne går over fem faser:

- Diagnose – hvor er organisasjonen?
- Målsetting – hvor vil organisasjonen?
- Gap-analyse – hvem hindrer oss?
- Vurdere alternative løsninger
- Gjennomføring av løsninger

I praksis vil man hoppe frem og tilbake i disse fasene. Metoden har fokus på fase tre, Gap-analyse, hvor man skal forsøke å dempe og avlede de kreftene som hindrer endringsprosessen. Målet med denne praktiske metoden er å endre medlemmers atferd.

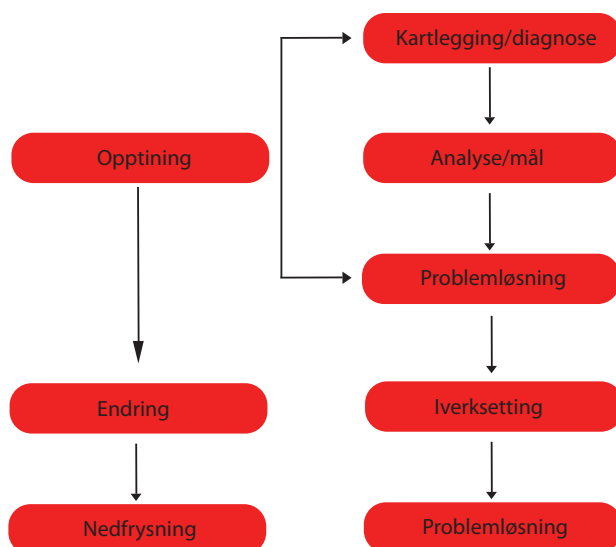
2.12.3. Organisasjonsutvikling (OU)

Organisasjonsutvikling bygger på et harmonisk perspektiv der alle mennesker ønsker frivillig samarbeid, der ansatte vil bidra til at organisasjonen fungerer og gruppen er i fokus, ikke individet. Det legges vekt på at de ansatte har et ønske om at utvikling og læring er en kontinuerlig prosess.

Grunnleggeren av OU, Kurt Lewin (1951), skisserte tre faser for endring. Lewis mente at enhver effektiv organisasjonsendring starter med en kulturendring. Den første fasen er opptining. Her skapes motivasjon for endring med at man gjør ansatte bevisste på hva som kommer til å skje om man ikke endrer seg. Dette skaper en psykologisk trygghet der man reduserer uvilje for endring. Andre fase starter endringen. Her skapes nye holdninger og ny atferd gjennom tiltak. Siste fase er nedfrysning, og her skal nye tiltak stabiliseres og rutineres slik at det blir samsvar mellom nye holdninger og faktisk atferd

Lyngdahl (1992) utviklet OU-begrepet og brøt det ned i fem faser. Det første er en kartlegging av eksisterende kultur. Her avklares det hvor behovet for endring er, ved hjelp av en kartlegging av interne og eksterne problemer/svakheter. Andre fase analyseres kartleggingen og setter seg mål for hva som skal endres. Tredje fase er å finne alternativer for en bestemt løsning. En påpekning av problemer fører ofte til en bestemt løsning, eksempel «dårlig ledelse» vil løsningen være å gjøre endringer i ledelsen. Fjerde fase bygger på iverksetting av tiltakene. I denne fasen er det viktig å tildele personer og grupper ansvar for gjennomføringen. Siste fase er evaluering, og denne skjer etter en bestemt tidsperiode for å se om tiltakene som ble iverksatt har fungert.

Levis og Lyngdahls faser i organisasjonsutvikling:

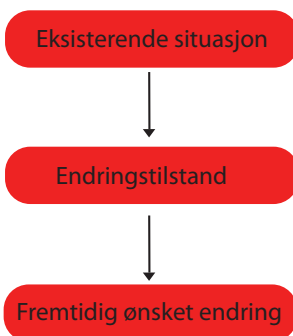


Gruppen skal gjennomgå fase en og to i Lewis modell og fase en, to og tre i Lyngdahls modell. Resten av fasene vil Markedsagentene selv ha ansvaret for å påbegynne.

2.12.4. Å endre organisasjonen

Organisasjonsendring handler om en styrt endring av organisasjonen. I følge Beckhard og Harris vil alle endringer gå gjennom tre elementære faser, eksisterende situasjon, endringstilstand og fremtidig ønsket endring.

Beckhard og Harris endringsmodell:



En endring begynner med at man befinner seg i eksisterende situasjon. Her finner man ut hva som ikke fungerer, altså hva som må endres. Videre må man kartlegge endringstilstanden – hva den skal endres til. Denne fasen er i følge Beckhard og Harris (1987) svært kritisk for endringsprosessens utforming og gjennomføring. Dette fordi det er her kvaliteten på den fremtidige tilstanden bestemmes. I den siste fasen skal man utføre det man bestemte i fase to.

2.12.5. Hva skal man endre?

For at Beckhard og Harris (1987) modell skal fungere må man endre de rette elementene for organisasjonen. Det finnes ingen fasit, men det er viktig å kjenne organisasjonen på innsiden og se dette i sammenheng med organisasjonens mål.

Eksempler på kulturelementer som kan endres i alle organisasjoner:

Negative holdninger til foreningsarbeidet

En kultur der de ansatte ikke bryr seg og ikke føler behov for ansvar vil ikke fungere i lengden.

Tenke ensidig med overstyrende argumentasjon

En kultur der ansatte ikke kommer til med nye ideer og forslag. Typiske argumenter er «vi har prøvd det tidligere» og «la oss tenke på saken»

Gå i gamle baner og glemme kreativitet

For å utvikle seg er man avhengig av å tenke nytt. Det er viktig å skape rom for kreative forslag i organisasjonen. For å skape et kreativt rom er det grunnleggende at alle får mulighet til å uttale seg og foreslå løsninger på oppgaver. Her er viktig å lytte til medarbeideren og komme med positiv tilbakemelding.

Ikke-funksjonelle subkulturer

Klikker som hindrer samarbeidet innad i organisasjonen. Typisk for denne type subkulturer er at de suboptimaliserer, altså at en type spørsmålsstilling eller en gruppe prioriteres. Suboptimering kan føre til at enkelte grupper blir isolert fra hverandre, som fører til hemmet samarbeid. Dette kan skade en organisasjon der alle deler/grupper er like viktige.

Intern kommunikasjon som kan feiltolkes

Det kan utvikle seg en egen måte å kommunisere på i en organisasjon. Det er viktig at man er bevisst på hvordan denne kommunikasjonen tolkes av nye medlemmer og personer utenfor organisasjonen. Andre kan feiltolke språket som ligger i organisasjonens kultur.

2.12.7. Kan organisasjonskultur styres og endres?

Det eksisterer kultur i alle organisasjoner. Ledere, ansatte og påvirkning utenfra skaper denne kulturen. Greetz (1973) forteller at «kultur er et nett av betydninger som mennesker selv har spunnet». Nøkkelen er å finne en kultur som fungerer best mulig i bedriften. Schein (1987) uttrykker «...lederens viktigste oppgave er å påvirke/endre kulturen». Lederen spiller en stor rolle i utformingen av kulturen. Det er nødvendig å være klar over at kulturen endrer seg i takt med organisasjonen og det er opp til lederen å sørge for at kulturen beveger seg i riktig retning.

Det er mulig å endre kulturen på mange måter. Det er alltid utvikling og variasjoner som naturlig fører til endring. Eksempelvis kan nyansatte påvirke kulturen, og det å få inn en ny leder som sitter med nye tanker om hvordan organisasjonen skal styres kan prege kulturen

betraktelig. Å legge en ny strategi for bedriften der lederene motiverer ansatte til å være med kan bidra til skifte av fokus på hva som er viktig og igjen endre kulturen. Dette er en tidkrevende prosess, overfladiske endringer som ny logo og et motivasjonskurs kan være virkningsfulle i starten, men vil ikke endre kulturen over lengre tid.

Lundberg (1985) hevder at organisasjonskulturen blir mer mottakelig for påvirkning når den blir utsatt for stress og situasjoner som ikke kan ignoreres. Det er fem ulike typer utløsende hendelser:

Kriser i omgivelsene

Ved dette menes kriser i omgivelsene som påvirker organisasjonen uansett hvordan situasjon den er i. Et eksempel er dagens finanskriser. Denne omgivelsesbestemte faktoren påvirker alle markeder. I Markedsagentene kan man se at det er blitt vanskeligere å skaffe nye kunder, samtidig som gamle kunder ikke lengre har råd til å benytte seg av tjenestene de tilbyr. Når en slik krise oppstår må organisasjonen handle for å møte de trusler omgivelsesfaktoren skaper. Er krisen alvorlig nok kan det hende at organisasjonen må endre seg totalt for å overleve.

Muligheter i omgivelsene

Disse kommer brått og representerer et stort potensiale for organisasjonen. Et eksempel kan være å satse på forskning som kan skape innovasjon og som kan føre til at organisasjonen står med store muligheter. Når man får en slik mulighet må organisasjonen være forberedt på å satse, og at dette kan påvirke organisasjonen ved store endringer både i retning og personell.

Kriser forårsaket av organisasjonens ledelse

Oppstår det en krise forårsaket av ledelsen kan det ende med at hele ledelsen må gå av, og man vil få inn nye mennesker. Når man står med en helt ny ledelse er det store muligheter for å endre organisasjonen.

Ekstern revolusjon

Når påvirkninger utenfra gjør at man automatisk vil endre seg. Dette kan være nytt regelverk hvor bedriften må endre seg for å få lov til å videreføre driften, eller at organisasjonen blir kjøpt opp av en annen organisasjon.

Intern revolusjon

Denne endringen skjer når det oppstår en situasjon som fører til at hele organisasjonen blir endret. Eksempel på dette kan være ny

toppleidelse eller når en organisasjon omstrukturerer fullstendig. Vi snakker om radikale endringer som fører til at ansatte blir tvunget til å utføre nye arbeidsmetoder og tankesett. For eksempel når SAS hadde «kulturrevolusjon» og skiftet ut toppdirektøren og mange av direktørene.

«Organisasjonens nonkonformister»

Vries (1980) forklarer at det i de fleste organisasjoner finnes mennesker som ikke vil innordne seg kulturens krav, normer og verdier. I organisasjoner som tenker annerledes enn vanlige tankebaner kan nonkonformisten ha stor betydning. Vries uttrykker; «takket være dennes aktive motstand kan vrangforestillingens trollbinding brytes og organisasjonens medlemmer våkne opp til virkeligheten». Med dette mener Vries at det er nonkonformisten er den personen i bedriften som kan fremvise hvor endring må skje.

2.12.8. Kulturpåvirkning

Det er lettere å påvirke de synlige kulturuttrykkene som for eksempel å endre rutiner og prosedyrer. Ved denne form for påvirkning tvinges kulturen til å endres. Men det er vanskeligere å påvirke normer og verdier. Det vil ta tid til å påvirke den ansattes grunnleggende antakelser. Kulturuttrykk kan skape forandringer i organisasjonens virkelighetsoppfatninger. (Schein, 1985). Ved dette mener Schein at ved å forandre verdier, normer og virkelighetsoppfatninger vil man kunne påvirke kulturen.

Bang (1998) har syv råd for kulturpåvirkning. Disse er basert på hvordan en leder kan påvirke kulturen i en bestemt retning.

1. Være klar over eksisterende organisasjonskultur

Hvilken som er funksjonell og hvilken som er dysfunksjonell. Her skal man benytte kulturkartlegging. Denne analysen får frem hva som er hensiktsmessig å bygge videre på og hva som må endres.

2. Bli klar over hva slags kultur som ønskes i bedriften

Her skal man velge de verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som bedriften ønsker. Det er viktig at ledelsen fremstår som rollemodeller og formidler disse ned på nivåene.

3. Sats først på noen få verdier å konsentrere seg om.

I følge Schein (1992) er en av de sterkeste måtene en leder kan påvirke på å kommunisere til organisasjonen hva han tror på. Lederen har fire sentrale virkemiddel han kan benytte seg av her; endre rutiner og systemer, egne handlinger, belønne ansatte og fremvise hvilken formell posisjon medlemmene i organisasjonen har.

4. Samstemte kulturuttrykk

Organisasjonens kulturuttrykk må være samstemt med verdier, normer og virkelighetsoppfatninger og strukturelle og materielle forhold må være samstemte med verdisetet. Det bør gjennomføres en kritisk gjennomgang av organisasjonens rutiner og systemer å se om den motsier ønsket kultur. Hvis man har delegering som grunnverdi kan ikke rutinene gå på at direktøren skal underskrive alt. Viktige rammebetingelser for å få til dette er å sjekke; organisasjonsstruktur, fysisk plassering og utforming av arbeidsplassen samt systemer og rutiner.

5. Lederen må være rollemodell.

Lederens handlinger og «ikke-handlinger» har en meget sterk symbolverdi for de underordnede (Schein,1987). Lederen må være klar over at hans handlinger vil påvirke kulturen, og at han er en sentral person for å endre og påvirke kulturen.

6. Benytt virkemidler for belønning og straff

Benytt virkemidler for belønning av ønsket atferd og straff ved uønsket atferd i kulturen. Ledere kan belønne sine ansatte i form av ros, symbolsk oppmerksomhet, interessante arbeidsoppgaver, karriéremuligheter og oppmerksomhet. Straff kan høres ut som et strengt ord, men det finnes mange ulike former for straff. Det er viktig å påpeke at noe blir gjort feil og markere hvor grensene går for hva som aksepteres i kulturen. Man kan også påvirke gjennom å oppmuntre til ønsket atferd.

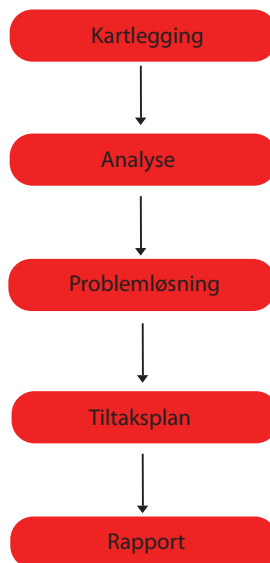
7. Rekrutter bevisst personer som passer inn i ønsket kultur.

Et stort sprik mellom personens verdier og organisasjonens verdier påvirker kulturen i negativ forstand. Personer som har likt verdiset som organisasjonen vil lettere bli implementert i eksisterende og ønsket organisasjonskultur.

2.12.6. Endring av Markedsagentene

Det er mange veier og nivåer på hvordan man kan endre den kulturelle situasjonen i en organisasjon. Metoden gruppen har valgt er en metode basert på de ulike teoretiske modellene, der vi analyserer eksisterende organisasjonskultur og setter opp en detaljert handlingsplan som forklarer hva som skal gjøres, hvem som er ansvarlig for tiltakene, hvordan de skal gjennomføres, når de skal gjennomføres, og hvordan effekten av dem skal evalueres. Iverksetting og evaluering av endringen vil ikke være endel av oppgaven.

Gruppens endringsfaser:



2.13. Nettverk

Nettverksbedriften er i tiden – et resultat av økt konkurranse og endring i markedet. Strategiske allianser mellom virksomheter gjør at de kan utnytte hverandres ressurser for å bli bedre. Men det finnes også andre fordeler ved å danne et nettverk. Franck og Huitfeldt (1991) nevner blant annet følgende gevinster ved nettverksbedriften:

- Utvide sitt kompetansefelt uten å utvide bedriften
- Øke sin økonomiske ressursbase
- Få tilgang til nye og større markeder
- Oppnå større styrke og slagkraft i markedet på grunn av økte ressurser og større produktbase
- Få tilgang til ideer og erfaringer

I Markedsagentenes tilfelle er mange av disse aktuelle. Økt samarbeid i nettverket er i hovedsak en strategi som munner ut i et ønske om å kunne være konkurransedyktig mot store nasjonale kunder. Det som imidlertid er viktig for å få en vellykket nettverksorganisering er hvordan de ulike byråene er posisjonert i nettverket. Det må være klare svar på hvilke oppgaver som tilhører de ulike byråene, og hvilken rolle enhver har i nettverket. Byråenes strategiske kjerne må altså være definert, samt at samarbeidsformen må mestres.

I følge Strand (2007) er ikke nettverksformene ikke like stabile som den tradisjonelle organisasjonstypen. Deltakerene er ofte spredt geografisk og kommunikasjonen er avhengig av informasjons- og kommunikasjonsteknologi for å vedlikeholde kontakt. Hovedmålet ved å danne et nettverk er ofte å tilegne seg stordriftsfordeler. Virksomheter av lik art samlokaliseres for å utnytte hverandres teknologiske og kunnskapsmessige fordeler, noe som gir økonomiske fordeler ved at man minsker innkjøpskostnader. Å delta i et nettverk vil gi mulighetene for å bevare relevant kontroll for egen bedrift, samtidig som en kan være endel av et større fellesskap.

Strand (2007) klassifiserer godene i fire grupper:

- Markedsfordeler
- Fleksibel tilpasning til ytre forhold
- Læringsmuligheter
- Styring og intern forenkling

Markedsfordelene man får ved et nettverk er høyere prestisje og synlighet ute i markedet. For Markedsagentene er dette en av hovedgrunnene til at de har valgt å samarbeide. Nettverket oppdager ofte endringer før andre konkurrenter siden de består av flere bedrifter i ulike deler av markedet. Dette kan man dra nytte av ved at de blir mer fleksible på tilpasning av ytre forhold. Det er i tillegg en mulighet for å dra nytte av andres erfaringer, kopiere metoder og konsultere partnere med spørsmål. Det ligger også en styring og intern forenkling av arbeidsrutiner og kontroller. Ved å dele kostnadene på perifere funksjoner og støttefunksjoner kan man konsentrere seg om kjernefunksjonen. Dette fører til mindre kostnader og bedre kvalitet på levert produkt. Hvis man trekker parallellene mellom Franck og Huitfeldt (1991) og Strand (2007) ser man at godene bygger på samme elementer.

Det negative ved å danne et nettverk er at man får tap over støttefunksjoner og en mindre tydelig identitet. I nettverk kan det oppstå splittelse ved ulike ansettelseskontrakter. Arbeidsforholdene er forskjellige virksomheter og det blir vanskelig å få like goder og strafferammer rundt arbeidsvilkår. Felleskapet som en samlet organisasjon blir vanskeligere å få til ved nettverksdannelser grunnet det alltid vil ligge splittelser i hvem som tilhører hvor. I omgivelsene kan nettverk få makt og dominans i omgivelsene. De store selskapene i verden har for lengst tatt i bruk nettverksformer som rekker langt over landegrensene. Harison (1994) og Morgan (2001) kaller dette kapitalismens tredje fase. Faren her er at det blir en manipulerende monopolisme som man ikke merker før ingen er i stand til å konkurrere med aktøren.

Det finnes ulike typer nettverk, Strand (2007) klassifiserer nettverkene i fire typer;

- Produksjonsnettverk
- Servicenettverk
- Partnerskapnettverk
- Interessefelleskap

Markedsagentene har inngått ett nettverk som er en blanding mellom partnerskapsnettverk og interessefelleskap. Partnerskapsnettverket ivaretar bestemte behov og strategiske interesser, mens interessefelleskapet gir den enkelte deltaker i nettverket nytteverdi uten at noen koordinerer aktiviteten.

2.13.1. Ledelse i nettverk – en kobling i stedet for kommando

Når man leder et nettverk er hovedmålet å koble sammen enheter og holde oversikt over den enkeltes bidrag inn i nettverket. Det er viktig å skape tillitt og støtte til partnerene. Glosvik (2005) nevner flere funksjoner en leder i nettverket må stå for. Dette inkluderer blant annet å være brobygger, portvokter, ambassadør, overvåker og informasjonshandler.

Det er fire roller som står sentralt når man skal lede et nettverk (Hedberg mfl, 1994):

- Imaginatøren
- Kobleren
- Kontraktøren
- Controleren

Imaginatør-rollen skal se nye veier og muligheter for utradisjonelle konsepter og forbindelser. Eksempel på en god imaginatør er grunnleggeren av IKEA, Ingvar Kamprad, som utviklet «flate pakker, hent på lager». Denne forretningsideen har vært grunnlag for IKEAs suksess. Kobler-rollen er den som er fokusert på kommunikasjon og holde på relasjonene. Han er flink til å se saken fra flere sider og forhandle til best mulig for alle parter. Kontraktøren utformer innholdet i relasjonene og sørger for at det er ryddige og oversiktlige koblingsveier i nettverket. Controleren er byråkraten som skal holde orden og sørge for at resultater blir målt og at utbyttet av kostnader blir fordelt riktig. I et partnerskapsnettverk og interessefelleskap påpeker Strand (2007) at kobler-, kontraktør og controler-rollene er de viktigste.

Kapittel 3: Kartlegging

For å kunne se de kulturelle forskjellene i nettverket er det nødvendig å kartlegge kulturene. Et helhetlig bilde av kulturene dannes gjennom å benytte både kvalitativ og kvantitativ metode for innsamling av data. Det skal imidlertid legges mest vekt på den kvalitative metoden. Mest benyttet kartleggingsverktøy er en kombinasjon av følgende fire:

- Intervju
- Observasjon
- Innholdsanalyse av arkivmateriale
- Spørreskjema

De tre øverste er kvalitative metoder, mens sistnevnte er en kvantitativ metode.

3.1. Intervju

Dette verktøyet blir i ulik grad brukt i de fleste kartlegginger av organisasjonskultur. Antropologen Spradley (1979) gir følgende råd om hvilke krav man skal stille til en informant:

- Personen burde være ordentlig integrert i kulturen, og ha jobbet der i minimum ett år
- Personen burde være en del av kulturen per dags dato
- Personen må være villig til å sette av tid til et intervju
- Personen burde i liten grad forholde seg analytisk til sin egen kultur
- Den som intervjuer burde ikke kjenne til organisasjonens kultur på forhånd

I forbindelse med et intervju kan det være smart å stille metaforiske spørsmål, da den som blir intervjuet sjelden har kunnskap om sin egen kultur. Gjennom å stille slike spørsmål kan kulturen lettere bli synlig. Fordelen med intervju som verktøy er at intervjueren i all hovedsak stiller åpne spørsmål. Det krever at intervjuobjektet tenker over spørsmålet og må formulere et svar, i motsetning til ja/nei svar. Ulempen er at det blir vanskeligere å sammenlikne data fordi du kan besitte så mange ulike svar. Intervjuet er også svært tidkrevende, og du er avhengig av at virksomheten kan stille sine ansatte til disposisjon den tiden intervjuet tar. Dersom man jobber med store organisasjoner blir det derfor nødvendig å plukke et utvalg, og man har ingen garanti for at dette utvalget er representativt.

3.2. Observasjon

En definisjon ofte brukt på observasjon er «utvelgelse, fremprovosering, nedtegnning og koding av det sett av atferd og settinger som vedrører organismen «in situ», og som er i overensstemmelse med et vitenskapelig formål». En observatør må finne ut om han skal være en observerende deltaker, dektakende observatør eller en ren observatør. Han må også finne ut om han skal hemmeligholde sin rolle som observatør og i hvilken grad han bevisst skal prøve å påvirke organisasjonen. Observasjonen kan være både strukturert og ustrukturert. Når observasjon er benyttet i sammenheng med intervju kan observasjonen være med på å bekrefte og avkrefte data fra intervjuene. Fordelen med observasjon som verktøy er at man som kartleggere får se kulturen i det den utspiller seg og når den ikke er påvirket av informanternes subjektive mening. Man får her se hva menneskene faktisk gjør, og ikke hva de sier at de gjør. Ulempen er at dataen man sitter igjen med etter en observasjon vanskelig kan bearbeides statistisk, samt at man kun får tak i organisasjonens kulturelle uttrykk og ikke dens kjerneelementer.

3.3. Analyse av arkivmateriale

Dette verktøyet egner seg godt til å bruke som bakgrunnsmateriell for analysen. Informasjonen viser hvordan organisasjonen ønsker å bli oppfattet av sine interessenter.

Det finnes fire typer kilder til arkivmateriale:

- Statistikk – eksempelvis angående personal, regnskap, lønn og salg
- Personlige dokumenter – eksempelvis brev og selvbiografier
- Massemedia – eksempelvis aviser, bedriftsmagasiner, radio og TV
- Eksterne og interne dokumenter – eksempelvis stillingsinstruksjoner, møtereferater, årsrapporter og organisasjonskart

Fordelen med dette verktøyet er at arkivmaterialet kan leses før kartleggeren går inn i organisasjonen, og dermed er fri for påvirkning. Ulempen er at informasjonen gir et veldig snevert bilde av organisasjonen, og verktøyet må derfor benyttes som et supplement til et annet verktøy. Mye av arkivmaterialet består av ønskede tanker om virksomheten, og det er ikke alltid disse tankene er reelle i forhold til virkeligheten.

3.4. Spørreskjema

Spørreskjema er, med enkelte unntak, alltid strukturerte når de brukes i sammenheng med kulturkartlegging. Hovedsakelig har de også alltid lukkede svaralternativer. Det finnes i følge Bang (1998) to ulike måter å bruke spørreskjema på ved kulturkartlegging:

- Bruk av ferdig utviklet og standardisert spørreskjema som eneste instrument i kartleggingen
- Bruk av skreddersydd spørreskjema som et ledd i en større kulturkartleggingsdesign

Fordelen med spørreskjema er at det er lite ressurskrevende å administrere, samt at det gjør sammenlikning mellom organisasjoner lettere. Er deadline på utfylling av spørreskjema lang gjør det situasjonen med kartlegging mindre stressende for de som jobber i organisasjonen. Ulempen med dette verktøyet er at man kun får tak i informantenes uttrykte normer, verdier og oppfatninger. Som nevnt tidligere trenger ikke dette å harmonere med hvordan situasjonen faktisk er, og dermed sitter kartleggeren igjen med gal informasjon. Spørreskjemaet fanger heller ikke opp tvetydig informasjon, og mange mener at den kun skraper i overflaten på kulturen.

3.5. Problemområder ved kartlegging

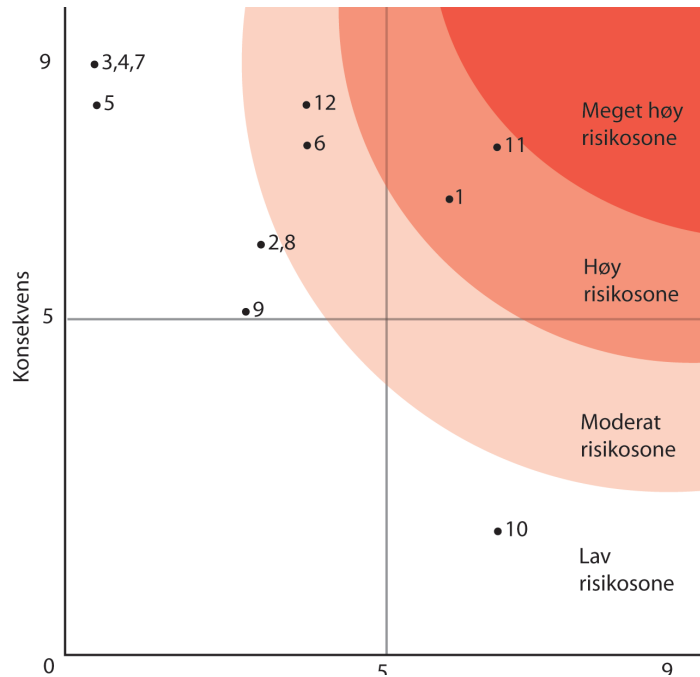
- Informanten kan gi gal informasjon
- Kartleggeren må klare å skille de ulike fortolkningsnivåene. Her finner vi det individuelle nivå, det kulturelle nivå og det universelle nivå. Det er det kulturelle nivået som er kartleggerens primærområde
- Er dataene som er innsamlet representative? Har kartleggeren intervjuet et representativt utvalg av medlemmene i organisasjonen?
- Tolkningsproblemer når kartleggeren skal analysere kulturuttrykk for å finne kjerneelementene

3.6. Gjennomføring av kartlegging

Gruppen har etter rådgivning fra fagperson Terje Bokalrud besluttet å kun gjennomføre én intervjufase, hvor både kvalitativ og kvantitativ metode benyttes. Dette skyldes oppgavens korte tidsramme, sett i sammenheng med antall byrå som skal kartlegges og den geografiske spredningen av disse. Dersom gruppen ser behov for mer data fra informantene, vil det bli gjort ekstra intervjurunder i de aktuelle byråene. Ideelt sett skulle det vært utført en kartlegging hvor alle verktøy ble benyttet, og Bangs (1998) forslag til kartlegging av organisasjonskultur skulle vært fulgt. Til tross for at dette ikke lar seg gjøre med tanke på tidsbegrensningene tror gruppen at valgte kartleggingsmetode skal gi et helhetlig og fullstendig bilde av organisasjonskulturen i de ulike byråene i Markedsagentene.

Da byråene har relativt få ansatte er det ønskelig å intervju alle, så fremt det lar seg gjennomføre. På den måten forsikrer gruppen seg om at informasjonen som samles er representativt for organisasjonen. Spørsmålene i intervjuet er formulert med bakgrunn i kulturuttrykk, hovedsaklig atferds og strukturelle uttrykk da disse i følge fagressurs Terje Bokalrud forteller mest om organisasjonskulturen. Det vil også bli stilt spørsmål rettet mot nettverket og informantenes holdning til dette, samt metaforiske spørsmål.

3.7. Risikoanalyse



Hendelse	Sansynlighet	Konsekvens
1: For stor arbeidsmengde	6	7
2: Ikke kritisk nok til kilder	3	6
3: Ikke nok kompetanse	1	9
4: Miste materiell	1	9
5: Alvorlig sykdom/skade/bortfall	1	8
6: Konflikt mellom gruppepersoner og samarbeidspartnere	4	8
7: Oppdragsgiver går konkurs	1	9
8: Oppdragsgiver holder tilbake/skjuler informasjon	3	6
9: Gruppen ikke får tilgang til nødvendige ressurser	5	3
10: Oppdragsgiver manipulerer ansatte før intervju	2	7
11: Uærlige intervjuobjekter	7	7
12: Dårlig oppslutning under intervjurunden	4	8
13: Beregner feil tidsrammer under tiltaksplanen	4	5
14: Problemer med ferdiggjøring	2	8
Verdiene angis fra 0-9		

For å være mest mulig forberedt på risikoen under prosjektets gang har gruppen jobbet ut fra en risikomatrix som viser visuelt hvilke punkter som er kritiske og må tas hensyn til.

I tabellen er det listet opp de elementene gruppen anser som risiko og vurdert ut fra sannsynlighet og konsekvens. Verdiene er angitt fra null som gir lav risiko, til ni som tilsier meget stor risiko.

I etterkant kan vi se at de to største risikofaktorene; for stor arbeidsmengde og uærlige intervjuobjekter er noe vi har vært kritiske til hele veien. Vi oppdaget under kartleggingen at vi ikke kunne benytte anbefalt kartleggingsmetode på grunn av tidspress. Dette ble tatt opp med fagperson, og vi fant en kombinasjon av metoder som var mer tilpasset vårt tidsperspektiv, men samtidig egnet for å få et godt grunnlag til å analysere. Vi tror ikke at noen av informantene har vært uærlige, men at konfidensialitet har gjort at intervjuobjektene har turt å være ærlig og åpen.

Kapittel 4: Analyse

4.1. Innledning

Når man skal se på en organisasjon utenfra og kartlegge dens indre krefter og funksjoner er det vesentlig å se på organisasjonskulturen innad i organisasjonen. Jorma Ollila, leder innad i Nokia, uttrykte det på følgende måte «Nokias suksess er skapt gjennom laginnsats med kjerneveridene i førersetet. Verden over er vi forent gjennom disse sterke verdibegrepene: kundetilfredshet, respekt for individet, evne til å levere og vilje til kontinuerlig læring.» (Strand 2007. s. 181) Her beskriver Ollila hvor viktig en felles verdibase har vært for Nokias suksess, og dette fokuset er også viktig for vår analyse av nettverket. Ved hjelp av en analyse av organisasjonskulturen i Markedsagentene ønskes det å kartlegge den eksisterende kulturen. Gjennom dybdeintervjuer med ansatte i de forskjellige byråene vil gruppen kunne dra ut viktige kulturuttrykk fra organisasjonen som helhet, og se på hvor og hvordan dette kan skape konflikter under samarbeidsprosessen som et nettverk. I gruppens analyse av nettverket er det lagt vekt på Bangs (1995) beskrivelse av hva en analyse bør inneholde og avdekke. Analysen har lagt vekt på å trekke frem kulturuttrykkene og hvordan disse kommer frem i byråene. De fire kulturuttrykkene som har blitt sett på er de verbale, materielle, strukturelle og atferd.

Når man kartlegger organisasjonskulturen i ett byrå kommer det ofte frem sensitiv informasjon. For å gjøre byråene så anonym som mulig i kulturanalysen har gruppen derfor besluttet å kalle de etter agentnavn i stedet for byrånavn. Byråene vil derfor bli kalt Agent 001, Agent 002, Agent 003, Agent 004, Agent 005 og Agent 006. Tag Studio Oslo vil bli analysert som en del av Tag Studio Gjøvik.

4.2. Nåsituasjonen

Etter intervjuer og obeservasjoner gjort i byråene som danner Markedsagentene kan man se at nåsituasjonen ikke er som ønsket. Mellom byråene i nettverket er det motsetninger både innen det kulturelle og strukturelle. Noe som påvirker nåsituasjonen i stor grad er det faktum at det mellom enkelte av byråene ikke eksisterer gjensidig respekt, noe som er veldig viktig for et godt samarbeid videre. Det eksisterer veldig sterke lederpersonligheter i enkelte av byråene og inntrykket er at enkelte av disse ikke har grunnlag for samarbeid slik situasjonen er i dag. Denne konflikten kan ha en effekt på de ansatte i aktuelle byrå, og vil forplante seg ut i Markedsagentene og hindre et godt og produktivt samarbeid.

Det er også en lang vei å gå når det gjelder arbeidsdelingen av nettverksoppdrag, spesielt to av byråene er veldig lite spisset inn mot ett kompetanseområde, og vil derfor dekke over profesjonen til andre byrå i nettverket. Slik Markedsagentene er forespeilet gruppen anses dette som en svakhet, i form av at byråene kanskje tar de oppdragene et annet byrå er mer skikket til å utføre. Dette vil ha sin effekt i at kvaliteten blir noe dårligere enn den kunne blitt. Markedsagentene må tilstrebe høy kvalitet på sine produkter, og slik situasjonen på profesjonsdelingen er per i dag kan man se forbedringspotensiale.

Ledergruppen i Markedsagentene har i dag ingen forpliktelser, det eksisterer verken styrevedtak eller kontrakter som sier at samarbeidet er en realitet. Byråer kan da med andre ord trekke seg med umiddelbar virkning om det oppstår uenigheter i ledergruppen. Om et byrå velger å trekke seg ut på denne måten forsvinner det kompetanse og kanskje viktige kontakter fra Markedsagentene, noe som vil være svært uheldig. Det eksisterer ei heller noen felleskultur innad i Markedsagentene, og byråene er av og til seg selv nok.

4.3 Ønsket fremtidssituasjon

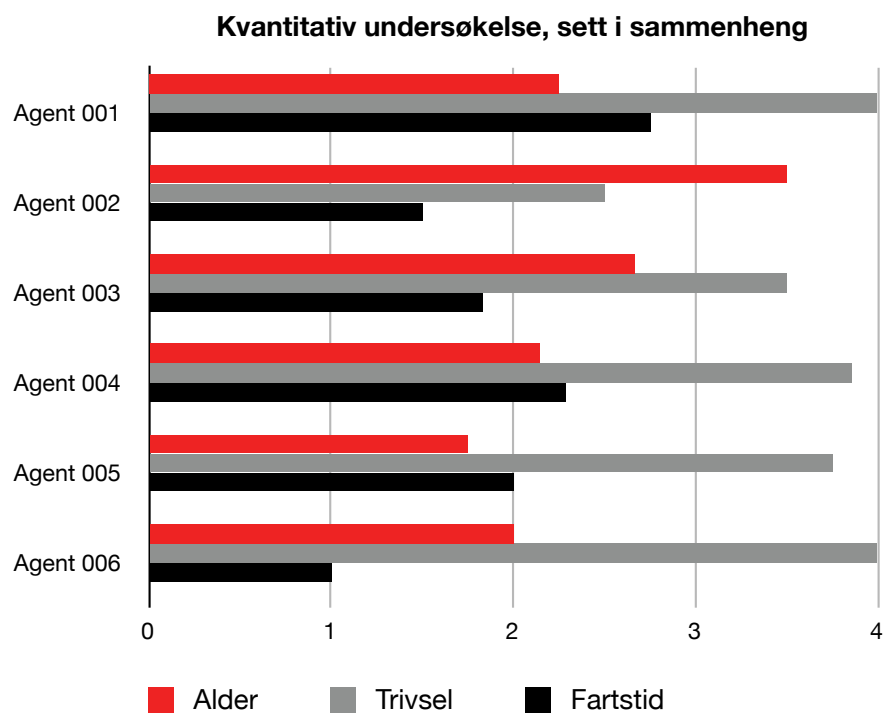
For Markedsagentene er det ønsket en felleskultur som oppmuntrer til samarbeid mellom byråene. Denne felleskulturen skal dannes ut fra felles visjon, mål og verdier vedtatt av ledergruppen, samt en tiltaksplan som er vedtatt på samme måte. Kulturen i Markedsagentene skal føre til et bedre samhold mellom medlemmer på alle plan, og det er også viktig at lederne er lojale til denne felleskulturen og skyver sine personlige motsetninger bort. Det er oppmuntret til en egen visjon og egne målsettinger innad i byråene også, så de opprettholder sin egen identitet samtidig som de er en del av et nettverk.

Markedsagentene skal også ha en klarere arbeidsdeling, i form av at byråene blir profesjonalisert og har forskjellige arbeidsområder. På denne måten vil det bli en mer naturlig deling av prosjektene nettverket påtar seg, men viktigst av alt, et produkt av høyere kvalitet leveres til kunden. Bli byråene mer profesjonsorienterte vil det også ha en effekt på kulturen innad i byråene som danner Markedsagentene. Innad i et byrå arbeider de ansatte med likere arbeidsoppgaver, og kan samarbeide og utveksle erfaringer på en bedre måte enn situasjonen er i dag.

Ledergruppen i Markedsagentene skal ha et klarere mandat. Ledergruppen må være vedtatt av styrene slik at man har mer sikkerhet for sin egen eksistens. Med et klarere mandat vil også ledergruppen kunne vedta endringer i byråene som er til fordel for Markedsagentene og dermed også de forskjellige byråene.

Markedsagentene skal gjennom samarbeid og felleskultur kunne arbeide mer effektivt sammen, og på denne måten bli mer lønnsomme. Byråene skal hver for seg, og som et nettverk, oppfylle Denisons fire faktorer for lønnsomhet slik at de kan takle en vanskelig hverdag med finanskriser og stor konkurranse i markedet. Markedsagentene er til for å kunne konkurrere med de store etablerte byråene. Det er derfor viktig at de utnytter hverandres sterke sider og samarbeider godt, slik at de blir konkurransedyktige, lønnsomme og ikke minst fremstår som en helhet ut mot kunden.

4.4. Kvantitativ undersøkelse



Verdi	1	2	3	4
Alder	18-25	26-35	36-45	46-55
Trivsel	Dårlig	Nokså godt	Godt	Svært godt
Fartstid	Under 1 år	1-3 år	4-7 år	over 7 år

4.5. Kvalitativ undersøkelse

4.5.1. Analyse av kvalitativ undersøkelse i Agent 001

Atferdsuttrykk:

Handlinger og atferd

I Agent 001 har de ansatte sterk tilhørighet til sin arbeidsplass. Dette vises gjennom at de ville vært lojal og forsvart byrået dersom noen ytret en negativ mening om det. Alle medlemmene i organisasjonen har en sterk mening om deres fagfelt design, og føyer seg ikke etter kundens ønsker til enhver pris. Agent 001 bruker ris og ros aktivt, men de kan bli flinkere på konstruktiv kritikk for å heve kvaliteten på produktene. I følge informantene er tonen mellom leder og ansatt helt uformell.

Uttrykte følelser

Det er rom for å snakke om private ting hos Agent 001, og informantene forteller om et arbeidsmiljø hvor de har en løs tone og spøker mye. Alle viser takknemlighet for å få jobbe i byrået, og de fleste informantene sier at hverdagen i Agent 001 er mye bedre enn det de hadde forventet da de startet.

Verbale uttrykk:

Historier, myter og legender

De informantene som har vært ansatt noen år snakker om bedriftsturen utenlands som den beste opplevelsen de har hatt i byrået, men de nevner også det daglige livet i Agent 001 som beste opplevelse. Flere av informantene snakker om tidspunktet Sandbeck kjøpte seg inn i byrået som en stor hendelse i Agent 001s historie.

Språk, sjargong og humor

Menneskene som jobber i Agent 001 er svært ærlige, og legger lite bak en stol. De sier det de mener, men gjør dette uten å rope så høyt.

Uttalte verdier, normer og oppfatninger

Det første som slo informantene da de ble ansatt var tanker om at det var en trivelig gjeng og et godt arbeidsmiljø i Agent 001. De fleste informantene uttrykker at det ikke finnes noen uttalte regler for skikk og bruk, men en informant påpeker at man skal være lojal til de beslutninger som er tatt og ovenfor kunden. Medlemmene i

organisasjonen vil beskrive seg selv som lidenskapelig opptatt av det de gjør, geniale og jordnære mennesker som er litt cowboyer når det trengs. De synes selv at de er de som er mest «cutting edge» i nettverket og de er ikke så veldig beskjedne. Det trekkes sammenlikninger til personligheter som Lars Lillo Stenberg og CC Cowboys. Hos alle informantene går lidenskap igjen som en uttalt verdi.

Materielle uttrykk:

Objekter og ting

Agent 001 uttrykker seg materielt gjennom å tilby subsidiert lunsj til sine ansatte. Lunsjen spises i fellesskap og består av brødskiver og pålegg, med unntak av fredager hvor det serveres vafler. I følge informantene finnes det ingen dresskode i Agent 001, og byråets firmabil har et kreativt uttrykk.

Fysisk struktur og arkitektur

Agent 001 er lokalisert på en melkefabrikk i svært kreative omgivelser. Lokalet har sterke farger, tøffe møbler, utstilling av designelementer og inspirasjonsbøker. Lokalet er delt inn i ulike rom, hvor et av disse er et åpent kontorlandskap. Lederen er en del av dette landskapet, og har like fasiliteter som sine ansatte.

Strukturelle uttrykk:

Ritualer, prosedyrer og seremonier

Agent 001 skal ha medarbeidersamtaler to ganger i året, og er i gang med utarbeidelse av stillingsbeskrivelser. Byrået har fått mye mer struktur etter ansettelsen av en som jobber administrativt. Medlemmene i organisasjonen føler at de blir inkludert i beslutninger og at byråets mål blir kommunisert. Grad av inkludering er imidlertid avhengig av om den ansatte er medeier eller ikke, en faktor som skaper ugunstige skiller i organisasjonen. Agent 001 feirer måloppnåelse, og har blant annet vært på en egenutviklingstur til Hebridene. Dette viser at organisasjonen jobber for et sosialt samhold.

Rekrutterings-, belønnings- og karrieresystemer

Agent 001 har ingen system for rekruttering, belønning eller karriere. Det finnes heller ingen etablerte systemer for straff. Rekruttering blir i hovedsak gjort gjennom bekjentskaper, og at de tilfeldig kommer over kandidater på passende tidspunkt. Det er ingen som oppnår frynsegoder, men byrået skal innføre trådløs bedrift og de ansatte vil i den forbindelse få gratis mobiltelefon.

Oppsummering av kulturen i Agent 001

Agent 001 har en flat struktur, og alle ansatte fungerer som et team. Det faktum at Agent 001 er en liten organisasjon påvirker kulturen i svært stor grad. Kulturen er lett påvirkelig med få ansatte, og enhver nyansettelse kan foresake store kulturendringer. Lederen er en del av teamet, og tar kun på seg daglig leder-hatten ved behov. Ved å innta denne lederrollen bygger hun opp under fellesskapskulturen. Organisasjonskulturen i Agent 001 er også påvirket av omgivelsesbestemte faktorer, eksempler på dette er den lokale kulturen på Kapp, samt bransjekulturen i deres bransje. Det finnes ingen subkulturer i byrået, noe som trolig skyldes dens størrelse. Dette kan være negativt i den forstand at subkulturer skaper friksjon i en organisasjon, og mangel på friksjon gir lite utvikling. Sammenlikner man Agent 001 med Denisons (1990) forskning angående kultur og effektivitet ser man at organisasjonskulturen kun har tre av fire faktorer som fremmer effektivitet, og dermed har forbedringspotensial i forhold til å bli mer effektiv.

I Agent 001 blir ansatte involvert og får være med på å bestemme hvor dette er naturlig, dette skjer uformelt og er ikke en del av vedtatte rutiner – hvilket også er beste form for medbestemmelse og involvering. De ansatte i Agent 001 er også svært samstemte i forhold til oppfatning av kulturuttrykk, verdier og normer, samt at det er enighet og klarhet rundt formålet med byrået. I forhold til tilpasningsdyktighet har Agent 001 forbedringspotensial. Nåværende eierstruktur fungerer ikke optimalt med byråets ekspansjon, da det skaper frustrasjon blant de få som ikke har eierandeler. Dette skjer fordi de ikke får ta del i viktige beslutninger i samme grad som de med eierandeler, og med så få ansatte blir dette veldig merkbart. Agent 001 burde sette i gang tiltak for å tilpasse seg byråets vekst og denne problemstillingen.

Dersom Handys (1995) teorier skal trekkes inn, og man skal sammenlikne trekkene i organisasjonskulturen med de greske gudene, vil Agent 001 bli beskrevet som en kombinasjon av Dionysos og Zevs. Grunnen til dette er at byrået i likhet med Zevs er aktive og har stort fokus på suksess, samtidig som de i likhet med Dionysos har en løs struktur og har fokus på lidenskapen design og gleden rundt det. Dette vises blant annet gjennom de ansattes svar på det metaforiske spørsmålet om sammenlikningen med en kjent personlighet. Her ble det brukt beskrivelser som lidenskap, «cutting edge» og lite beskjedenhet. Gudesammenlikningen blir også bekreftet gjennom andre kulturuttrykk, som at lederen kun tar på seg lederrollen når det er behov for dette, og ellers er likestilt med de andre ansatte. Gruppen vil imidlertid påpeke at ingen av gudene gir den ultimate beskrivelsen av Agent 001.

4.5.2. Analyse av kvalitativ undersøkelse i Agent 002

Atferdsuttrykk:

Handlinger og atferd

Agent 002 har den siste tiden hatt store utskiftninger i staben. Dette har skjedd gjennom både oppsigelser og avskjedigelser. Siden sommeren 2008 er staben halvert, hvilket preger miljøet og skaper usikkerhet. Likevel ville alle informanter vært lojal og forsvart byrået dersom noen ytret en negativ mening om det. I Agent 002 har de sterke meninger om deres fagfelt, og føyer seg ikke etter en kundes ønsker for enhver pris. Dette viser at visjonen som sier at byrået skal forandre hvordan norsk næringsliv tenker på, og jobber med, markedsføring, er godt innarbeidet i byrået. Ris og ros brukes aktivt i Agent 002, og alle informantene er svært prestasjonsorientert. Informantene uttrykker at tonen mellom leder og ansatt er varierende, men utvikles til det bedre. Det argumenteres med at nåværende daglig leder er forholdsvis ny i lederposjonen, og at det tar tid å bli kjent.

Uttrykte følelser

Det er rom for å dele av sitt privatliv hos Agent 002, og informantene forteller om et arbeidsmiljø hvor det er høyt under taket og mye latter. Enkelte uttrykker at de til tider deler for mye av sitt privatliv. Informantene viser takknemlighet for å få jobbe i byrået.

Verbale uttrykk:

Historier, myter og legender

Informantene uttrykker at de beste opplevelsene fra Agent 002 er de gangene de har vunnet kunder, levert gode jobber og jobber godt sammen. Noen nevner sosiale aktiviteter som beste opplevelse. Majoriteten av informantene har jobbet for kort tid i byrået til at de kan fortelle om hendelser som har preget Agent 002.

Språk, sjargong og humor

Det er mye latter i Agent 002.

Uttalte verdier, normer og oppfatninger

Det første som slo informantene da de ble ansatt var tanker om at det var flinke folk, en behagelig atmosfære, mye humor i Agent 002, samt at byrået var en spennende arbeidsplass. Agent 002 har ingen uttalte regler for skikk og bruk, men opererer med vanlig folkeskikk. Informantene vil beskrive sin arbeidsplass med følgende

personegenskaper: En faglig flink mann, litt gæren, morsom med litt rare personligheter, en som tør å gå sine egne veier, innadvent med dype tekster, ung og frisk med glimt i øyet. Det trekkes sammenlikninger til personligheter som Aleksander Rybak, Bjørn Eidsvåg og Tor Erling Staff. Frihet, prestasjon og faglig kompetanse går igjen som uttalte verdier i byrået.

Materielle uttrykk:

Objekter og ting

Agent 002 uttrykker seg materielt gjennom å tilby subsidiert lunsj som består av brød og pålegg. Lunsjen spises felles så fremt informantene er på kontoret. Det er ingen dresskode i Agent 002, men alle går pent og klassisk kledd.

Fysisk struktur og arkitektur

Agent 002 er lokalisert i Prinsens gate i Oslo sentrum. Lokalet er åpent og lyst, men lite personlig. Dette kan skyldes at de nylig har flyttet inn der. De ansatte har åpen kontorløsning, mens lederen har eget kontor og eget møtebord.

Strukturelle uttrykk:

Ritualer, prosedyrer og seremonier

Agent 002 har ikke gjennomført medarbeidersamtaler de siste årene. Det er imidlertid planlagt medarbeidersamtaler to ganger i året, det til tross for at alle informantene uttrykker at de har en liten medarbeidersamtaler hver dag på morgenmøtene og i lunsjen. Informantene føler at de delvis blir inkludert i beslutninger, og at de har oversikt over målene til Agent 002. Måloppnåelse blir feiret gjennom fredagspils og sosiale aktiviteter. De har blant annet hatt sommerfest i Oslo-området og vært i Barcelona. Dette viser at organisasjonen jobber for et sosialt samhold.

Rekrutterings-, belønnings- og karrieresystemer

Agent 002 har ingen system for rekruttering, belønning eller karriere. Det er heller ingen etablerte systemer for straff. Informanter kan imidlertid fortelle at byrået er avhengig av at medlemmene preseterer, og at mennesker som ikke leverer over tid vil miste jobben. Rekruttering gjøres som en kombinasjon av utlyste stillingsannonser og via kjennskap lederen har opparbeidet seg gjennom mange år i bransjen. Sett bort fra gratis mobil er det ingen som mottar frynsegoder.

Oppsummering av kulturen i Agent 002

Agent 002 har en forholdsvis flat struktur, men byrået er veldig sentrert rundt gründeren som startet det, og som nå er daglig leder. Organisasjonen har hatt svært mange utskiftninger, hvilket har skapt et urolig miljø. De er nå kun fire ansatte, og enhver nyansettelse kan forårsake store kulturendringer. Agent 002 er svært prestasjonsorientert og har ansatte med faglig tyngde. Omgivelsesbestemte faktorer som den lokale Oslokulturen og bransjekulturen preger også organisasjonskulturen i byrået.

Sammenlikner man Agent 002 med Denisons (1990) forskning angående kultur og effektivitet ser man at organisasjonskulturen i byrået delvis innfrir alle fire faktorene.

Agent 002 er tilpasningsdyktig ovenfor eksterne forhold i form av kundenes krav og endringer i markedet. De er imidlertid mindre tilpasningsdyktig internt rundt de store utskiftningene av stab. Byrået har et formål som er både klart og erkjent. De ansatte har like tanker angående hva resultatet av deres produkter skal være, og har en felles oppfatning av ønsket fremtid. Agent 002 har samstemthet og konsistens i form av at alle informanter er samstemte rundt de kulturelle uttrykkene.

Byrået har høy grad av medbestemmelse og involvering når det kommer til interne forhold og arbeidsoppgaver. De ansatte har stor frihet og tilhørende ansvar. Denne formen for medbestemmelse er uformell. Det er mindre grad av medbestemmelse og involvering når det gjelder byråets drift, og spørsmål i forhold til nettverket. For at Agent 002 skal fungere optimalt i forhold til effektivitet burde de jobbe mer med tilpasningsdyktighet internt og medbestemmelse i viktige spørsmål som omhandler de ansatte, eksempelvis Markedsagentene.

Dersom Handys (1995) teorier skal trekkes inn, og man skal sammenlikne trekkene i organisasjonskulturen med de greske gudene, vil Agent 002 bli beskrevet som en kombinasjon av Apollon og Zevs. Apollon fordi byrået har svært klare rammer for hva de driver med, en tydelig lederfigur og faste roller. Grunnen til at det trekkes sammenlikninger til Zevs er fordi byrået er meget suksess- og kvalitetsorientert.

4.5.3. Analyse av kvalitativ undersøkelse i Agent 003

Atferdsuttrykk

Handlinger og atferd

I Agent 003 ser man tydelige atferdsuttrykk. De reagerer med å sette seg i en forsvarsposisjon hvis de mottar kritikk i sosiale sammenhenger. Informantene forteller at de er lojale mot sin arbeidsplass og tar kritikken videre med i arbeidet sitt. Er det kunder som kommer med kritikk vil de ta dette opp med kunden, og se hva de kan gjøre for å bli bedre. Konstruktiv kritikk blir aktivt brukt under den kreative prosessen, noe som fører til at produktet blir utformet med god hjelp fra kreativ leder. Informanter er delte på synet om hvordan denne prosessen fungerer. Noen mener kreativ leder har for mye å si, mens andre synes det er bra med retningslinjer og tilbakemelding.

Kommunikasjonen mellom leder og ansatte er grei. Informasjonsflyten mellom ledere og ansatte er god, de blir oppdatert hver mandag på mandagsmøte, og siden de er en liten bedrift er den generelle informasjonsflyten enkel og oversiktlig. Informanter forteller at det er sterke ledere i Agent 003 som har mye makt. Dette oppleves som kvelende på de kreative prosesser, hvor det ønskes dialog i stedet for klare retningslinjer i prosessen.

Uttrykte følelser

Omgangstonen i byrået er åpen og det er rom for å snakke om private ting. Utfordringen i arbeidsmiljøet er å få en samlet gruppe. Dette skyldes at de er så få, noen har hjemmekontor og andre arbeider reduserte stillinger. Dette fungerer i dag gjennom at de er gode på å informere hverandre. Det som skaper utrygghet er at de er en liten arbeidsplass som lett blir påvirket av dårlige tider i markedet. Dette opplever de nå i vinter, da en er blitt permittert, mens andre har gått ned i stillingsprosent og lønn.

Verbale uttrykk

Historie, myter legender

En god opplevelse fra byrået var å snu negativt resultat om til et positivt resultat. Kritiske hendelser har vært nyansettelser og det å finne et team som fungerer bra sammen.

Språk, sjarong og humor

I Agent 003 er det en uformell tone mellom ansatte, men om lederen føler at hun må være streng så uttrykker hun seg sterkt verbalt. Hun har klare retningslinjer på hvordan hun ønsker at ansatte skal utføre arbeidsoppgavene sine.

Uttalte verdier, normer og oppfatninger

De uttalte verdiene som kommer til uttrykk hos Agent 003 er at de er miljøbeviste. Dette gjennom å ha fokus på strømsparing. En informant kommer med utsagnet «her trykker vi på begge sider av papiret». Dette er en verdi som ledelsen har fokus på og lykkes med å kommunisere. Verdier som ledelsen formidler, men ikke blir etterlevd er samhold – ta vare på hverandre. Gjennom nedgangstider har man her sett at denne verdien ikke lot seg holde, da ansatte er blitt permittert og måttet gå ned i stilling. Normer som kommer til uttrykk hos informanter er at man arbeider til man er ferdige med prosjektet. En informant uttaler «må man ta skippertak, så tar man skippertak». Dette gir et inntrykk av at ansatte er ansvarlige og holder det de lover i forhold til kunden.

Førsteintrykket informantene fikk av Agent 003 var at det var et annerledes, spennende og et utfordrende byrå. Agent 003s personlighetstrekk er at de er feminine, stilrene, kreative og glamorøse. Endringspotensiale fremkommer av informanter at de savner en prosjektleder som kan ta seg av det administrative og fokusere på new-biz.

*Materielle uttrykk***Objekter og ting**

Agent 004 uttrykker seg materielt gjennom å spise lunsj sammen, en lunsj som består av salat tre ganger i uken. Dette underbygger imaget til Agent 003; de skal være «grønne». De ansatte blir trukket en symbolsk sum, men bedriften dekker mye.

Fysisk struktur og arkitektur

Agent 003 er lokalisert meget sentralt i Oslo. Lokalet er hvitt, stilrent og minimalistisk; På møterommet er det et kunstgressteppe og tapet med trær på veggene. Lokalet har åpen planløsning, men er for stort for Agent 003. I dag leier Agent 005 lokaler av Agent 003, noe som fungerer helt greit. De ser også på muligheten for å få inn flere slik at man kan redusere kostnader.

*Strukturelle uttrykk***Ritualer, prosedyrer og seremonier**

Ut fra strukturelle uttrykk i Agent 003 kan vi se at de er gode på å kommuniserer de økonomiske målene på mandagsmøtene. Medarbeidersamtaler holdes 1-2 ganger i året og det som blir tatt opp blir tatt videre. Beslutningspunkter blir ofte tatt av lederne, og informanter foreller at dette er bra i administrative saker, men at de ønsker mer innflytelse på det kreative hold. Leverer ikke ansatte som forventet blir det tatt opp gjennom samtaler, og fungerer det ikke over tid må de gå. Agent 003 er en så liten bedrift at de ikke har mulighet til å holde på personer som ikke leverer. Agent 003 feirer måloppnåelse gjennom sosiale arrangementer, noe som informantene er positive til og ønsker mer av. Lederene i Agent 003 har strenge krav på hvordan de handler i forhold til fremstilling av lokale. De skal være ryddige, strømsparende og fremstå som profesjonelle for kunden.

Rekrutterings- belønnings- og karrieresystemer

Rekrutteringen i Agent 003 blir gjennomført ved at de rekrutterer gjennom kontakter og bransjeforum. De har ansatt mange fra Agent 004, hvilket har gitt variable resultater, og dermed har de nå begynt å utlyse selv. Agent 003 belønner sine ansatte gjennom sosiale arrangementer og god lunsj. Ansatte har muligheten for kursing men må ta initiativ til dette selv.

Oppsummering av kulturen i Agent 003

Agent 003 har en struktur som er preget av to sterke ledere og ansatte som har liten grad av medbestemmelse og innflytelse. De fremstår utad som profesjonelle med fokus på det «grønne». Dette underbygges med at lokalet er minimalistisk og utstyrt med naturelementer. Innad er det en kultur som er splittet, hvor lederene har mye å si i forhold til hvordan den kreative prosessen er. Dette underbygges ved at informanter føler at de ikke bidrar i beslutninger og ofte blir stoppet opp. Dette gir en kultur som består av en for liten grad av medbestemmelse og involvering.

Agent 003 er preget av finanskrisen, og det påvirker kulturen negativt at personer har blitt permittert og har måttet gå ned i stilling. Kulturen i dag savner rutiner for hvem som gjør administrativt arbeid. Dette fører til mangel på samstemthet og konsistent. Tilpasningsdyktigheten i kulturen til Agent 003 kunne vært bedre. Agent 003 har merket den økonomiske nedgangen sterkt, noe som kunne fått en mindre effekt om de var tilpasningsdyktige og så signaler på at det kom til å gå galt tidligere. Kulturen er godt kjent med de økonomiske målene og byråets formål. Sammenlikner man Agent 003 med Denison (1995) forskning

angående kultur og effektivitet ser man at organisasjonskulturen i byrået dekker en av fire faktorer som må være tilstede for å oppnå en effektiv kultur.

Handys (1995) teorier ved å trekke linjer mellom organisasjonskulturen og de greske gudene ville strukturen til Agent 003 være en blanding av strukturkategoriene Zevs og Apollon. De har en struktur som er preget av orden og faste roller, hvor det er et preg av byråkrati. Samtidig som de er aktive eksternt for å erobre så stor del av markedet som mulig og har fokus på å selge tjenestene sine.

4.5.4. Analyse av kvalitativ undersøkelse i Agent 004

Atferdsuttrykk

Handlinger og atferd

I Agent 004 ser man ganske tydelige atferdsuttrykk. De er veldig gode venner, og jobber godt sammen. Problemet er at de er i ferd med å bli for gode venner, og dette vil etterhvert føre til en barriere mot å gi ris når det er noe som ikke tilfredsstillende kundens krav, og det blir mange småfeil som kunne vært unngått i prosessen mot et ferdig produkt. Under intervjuene uttalte størsteparten av informantene at de ville vært lojale og forsvart bedriften i en situasjon hvor det ble ytret urettmessig kritikk mot Agent 004, men de var likevel påpasselige med at de ville tatt til seg det konstruktive. Daglig leder i Agent 004 har jobbet i byrået en stund og kjenner derfor de dagligdagse utfordringene.

Uttrykte følelser

Agent 004 er en bedrift hvor det er veldig høyt under taket, og de ansatte viser stor takknemlighet over å få jobbe i organisasjonen. Dette gjenspeiles i det at de føler at arbeidsmiljøet er veldig bra, og de ansatte føler et ansvarsforhold ovenfor bedriften. Det er også rom for å prate om privatlivet på jobb, og dette gjøres ofte.

Verbale uttrykk

Historier, myter og legender

En av de viktigste hendelsene i Agent 004s historie var i følge informantene det øyeblikket hvor forrige daglige leder tok over i denne posisjonen. Historiene i Agent 004 forteller om en stor endring av infrastrukturen i bedriften og en endring i ekspertisen. Agent 004 gikk fra å være et rent produksjonsbyrå over til å være et mer kreativt byrå med en mye yngre arbeidsstokk.

Språk, sjargong og humor

I Agent 004 er det en veldig uformell tone mellom leder og ansatt. Det er en vennskaplig tone preget av mye humor mellom de ansatte i arbeidstiden, og forekommer ris i direkte form er det mer som kameratslig «mobbing» enn som konstruktiv kritikk. Det er mye vennskaplig fleip og humor innad i Agent 004.

Uttalte verdier, normer og oppfatninger

De uttalte verdiene og normene i Agent 004 er noe vanskelig å få tak i gjennom intervjuene, men noe kom frem. En av normene innad i organisasjonen går på at man helst ikke skal si sin fulle mening om produkter andre jobber med, da dette vil virke negativt på arbeidsmiljøet. En av de uttalte verdiene går på Agent 004s, posisjon og informantene er i stor grad samstemte på at Agent 004 skal være innlandets største idéskaper. Denne verdien er i stor grad med på å oppmuntre til kreativitet.

Når man ser på hva slags person de ansatte i Agent 004 ville beskrive organisasjonen sin som mest lik, nevner informantene blant annet Hilde Hummelvold, Arne Hjeltnes, Jon Almaas og Øystein Sunde. I hovedsak er Agent 004 som person betegnet som en ung og fresh, stilig, saklig, pålitelig, velmenende, sjarmerende mann med et godt, ryddig renommé. Nesten alle informantene betegnet personen som en «han». Førsteintrykket til informantene da de startet i byrået var at de var takknemlige for å få sjansen og at de reagerte positivt på det gode miljøet innad i byrået.

*Materielle uttrykk***Objekter og ting**

Agent 004 uttrykker seg materielt gjennom å tilby gratis trening og subsidiert lunsj, dette for å bedre samholdet blant arbeidstakerne. De ansatte får også subsidiert telefon i arbeidet. I Agent 004 har de felles lunsj, noe som gir et bedre samhold innad i organisasjonen.

Fysisk struktur og arkitektur

Lokalet til Agent 004 er veldig åpent. Produksjonsarbeiderne sitter i ett rom hvor fire og fire sitter i sirkel rundt pulter. Prosjektlederne, daglig leder og administrerende direktør i nettverket sitter i annen etasje med god åpning ned i første så de fremdeles kan kommunisere sammen. Trass i denne delingen mellom etasjene har leder og ansatt de samme kontorfasilitetene.

*Strukturelle uttrykk***Ritualer, prosedyrer og seremonier**

Ut av strukturelle uttrykk i Agent 004 kan vi se at organisasjonen underbygger et sosialt samhold for å øke arbeidsgleden blant de ansatte. Agent 004 arrangerer årlige julebord, samt en del andre arrangementer hvor de ansatte kan lære seg bedre å kjenne sine medarbeidere. I tillegg spanderer også bedriften trening på de ansatte. Dette gir enkelte sosiale sammenkomster for de ansatte

som trener jevnlig. Informantene forteller at en del av designerne i organisasjonen trener sammen på jevnlig basis. I Agent 004 tilstrebes det medarbeidersamtaler to ganger i året, men dette er en ganske ny rutine og trenger litt tid til å komme i gang. Informantene forteller også at det er vanlig å heller gå direkte til ledelsen med problemer istedenfor å vente på medarbeidersamtale, de løser problemer på lavest mulig nivå.

Rekrutterings-, belønnings-, og karrieresystemer

Når vi ser på belønnings- og straffesystemer innad i Agent 004 kan man observere at det ikke eksisterer etablerte systemer for straff, og veldig få systemer for belønning. Informantene kan fortelle at det forekommer/ har forekommet noen økonomiske gulerøtter, annet enn dette få belønningssystemer som går på enkeltindividets innsats.

Karrieremulighetene i organisasjonen går mye på kjennskap i første omgang. Agent 004 har en veldig sjelden gang satt inn annonse i avisen for å rekruttere, det går nesten alltid på hvem du kjenner og hvor du har studert. Agent 004 rekrutterer i hovedsak fra Westerdals School of Communication og Høgskolen i Gjøvik, ved siden av gjennom kjennskap til personen.

Oppsummering av kulturen i Agent 004

Agent 004 er en veldig svevende bedrift med mange profesjonsområder. Det fremgår tydelig gjennom intervjuer at det er høyt under taket og et veldig godt arbeidsmiljø, men det blir også nevnt flere ganger at det er en viss fare for at de kan bli altfor gode venner. Et slikt tett vennskap mellom de ansatte kan fort gå på bekostning av resultatet. Organisasjonen er preget av åpenhet, både fysisk i innredningen og i de sosiale aspektene. For å begynne i en stilling i Agent 004 er det viktig å kjenne noen, noe som er positivt i form av at man da vet hvordan personen passer inn, men samtidig vil alternativene skrenkes drastisk inn.

Agent 004s struktur er ganske flat og har et fokus på at de ansatte skal trives på arbeidsplassen, likevel er daglig leder tydelig når det trengs og forteller hvor skapet skal stå. Omgivelsesbestemte faktorer som bransjekulturen – det at Agent 004 er lokalisert i innlandsområdet og at de engasjerer seg mye i lokalmiljøet preger også organisasjonskulturen i Agent 004. Det eksisterer heller ikke, etter vår kjennskap noen sterke subkulturkonflikter innad i Agent 004, selv om det finnes grupperinger. Blant annet er det en del av jentene i byrået som trener sammen og har sterkere sosiale bånd, men det er ikke kjent gjennom intervjuene at dette har en negativ virkning på resten av byrået.

Agent 004s organisasjonsstruktur er å se i sammenheng med Handys (1995) beskrivelse av gudene Dionysos og Zevs, der Dionysos

symboliserer en organisasjon hvor man har et stort fokus på fellesskapet og det å ha det morro i det arbeidet man utfører. Zevs er i Handys beskrivelser den proaktive guden som er ute etter å ta markedet med storm, og Agent 004s likheter med Zevs er primært salgsfokuset og at bransjen de opererer i er veldig konkurransepreget i disse krietider. Les mer om gudene i kapittel 3.7.

Når man skal se Agent 004 opp mot effektivitet er det i denne sammenheng naturlig å benytte Denisons fire faktorer (1990), da vi tar utgangspunkt i deres organisasjonskultur. Agent 004 har stor grad av medbestemmelse og involvering på de lavere nivå, men lite medbestemmelse eksternt og ifht. nettverket. Mangelen på medbestemmelse og involvering mot nettverket kan bli et problem da de ansatte ikke får en eierskapsfølelse. Når man ser på samstemthet og konsistens er Agent 004 gode på dette, Agent 004 har både samsvar mellom ideologi og praksis og det er stor samstemthet over hva som er de gjeldende kulturuttrykkene for de i organisasjonen Agent 004.

For en organisasjon i vekst og med et fokus mot nettverkssamarbeid er tilpasningsdyktighet, Denisons punkt nummer tre, viktig. Agent 004 har vist at de kan tilpasse seg nye situasjoner gjennom endring, både personalmessig og strukturmessig. I 2003 gjorde de en omveltning av byrået da de så at markedet ikke lenger var det samme som før. Denne hendelsen viser at Agent 004 kan tilpasse seg eksterne endringer. Samtidig så har de ansatte påvirkningsmulighet når det gjelder formålet, så intern tilpasning later også til å være på et tilfredsstillende nivå. I Agent 004 er de ansatte også klare over formålet til byrået og hva de skal drive med. Det er derimot noe forvirring rundt byråets formål i nettverkssammenheng, noe som ikke er heldig for effektiviteten. På bakgrunn av dette kan man si at Agent 004 oppfyller alle fire faktorene Denison setter som nødvendige for effektivitet gjennom organisasjonskultur, men at de trenger arbeid når det gjelder «medbestemmelse og innvolvering» og «klart og erkjent mål».

4.5.5. Analyse av kvalitativ undersøkelse i Agent 005

Atferdsuttrykk

Handlinger og atferd

I Agent 005 ser man tydelige atferdsuttrykk. De har en flat struktur med uformell tone, man kan si hva man mener og diskutere med alle. Kritikken utenfra blir tatt svært seriøst og fulgt opp. Kommunikasjonen mellom leder og ansatte er god, de har imidlertid noen småproblemer med å snakke samme «språk». Ris og ros blir aktivt brukt av alle.

Uttrykte følelser

Omgangstonen i Agent 005 er åpen og det er rom for å snakke om private ting. Det er stor takhøyde med stor medmenneskelig faktor, omtanke og empati. Alle er svært fokuserte på arbeidet og man jobber til man er ferdige med oppdraget.

Verbale uttrykk

Historie, myter og legender

Informantene uttrykker at den beste opplevelsen fra Agent 005 er når de arbeider som et bra team og får de store kundene. En kritisk hendelse var når Agent 004 kjøpte seg inn. Da gikk Agent 005 fra å være et enkeltmannsforetak til et byrå, noe som førte til et løft markedsmessig.

Språk, sjarong og humor

I Agent 005 er det en uformell tone og god stemning mellom ansatte. Noen språkkonflikter oppstår mellom teknikerene og prosjektledere, som ser prosjekter fra ulike perspektiver.

Uttalte verdier, normer og oppfatninger

De uttalte verdiene som kommer til uttrykk hos Agent 005 er at de har et stort fokus på kundetilfredshet og på å levere produktet. En informant uttaler at man aldri skal si nei til en kunde, noe som fører til at Agent 005 har mye å gjøre og ikke alltid greier å legge opp kabalen for ressursene. Normene som kommer til uttrykk er at du skal alltid sette eksisterende kunder først, og du skal arbeide til jobben er gjort.

Førsteintrykket informantene fikk av Agent 005 var at det var et trygt arbeidsmiljø og en spennende bedrift. De fremstår som meget flinke og talentfulle, men er rastløse og forvirrede, noe som fører til både gode og dårlige resultater. Avdelingen i Oslo blir fremstilt som utfordrer

i markedet med voldsomme muligheter. Endringspotensialet ligger i å sette strukturen og rutinene for å få opp effektiviteten. Informanter forteller at strukturen slik som teamarbeid fremstår i dag, gjør at ansatte har for mange hatter i ulike prosjekter. Det er også et behov for økte tekniske ressurser slik at det blir enklere å legge opp kabalen med fordeling av oppdrag.

Materielle uttrykk

Objekter og ting

Agent 003 uttrykker seg materielt ved at de spiser lunsj sammen med Agent 004 på Gjøvik, mens i Oslo spises den sammen med Agent 003. De har nylig innført dresskode som forteller at de må kle seg pent til kundemøter. Dette for å øke profesjonaliteten.

Struktur og arkitektur

Agent 005 er lokalisert i Oslo og på Gjøvik. Avdelingen i Oslo er i samme lokale som Agent 003. Dette er et minimalistisk og stort lokale hvor ansatte har litt for god plass. Hovedtyngden av ansatte er lokalisert på Gjøvik i samme lokale som Agent 004. Dette er et lokale som fremstår som et signalbygg som understreker byråets seriøsitet. De har åpent kontorlandskap, forutenom utviklerene som sitter i «glassburet». Dette er ikke et egnet lokale for programmerere, med at det er for lav linjehastighet og mye støy. Men for kunder og oppfatning av profesjonaliteten på firmaet fremstår lokalet som veldig bra.

Strukturelle uttrykk

Ritualer, prosedyrer og seremonier

I Agent 005 fokuserer man på økonomiske mål og det arbeides med å formulere de fremtidige målene. Informanter forteller at ansatte i stor grad er med i beslutninger, og at de tidvis bidrar i for stor grad. Hvis ansatte ikke leverer til forventninger blir det tatt opp med den det gjelder, men Agent 005 er avhengige av ansatte, så det skal mye til for noen blir sagt opp. For å sette fokus på å få bort småfeil har utviklergruppen en klovnenese som blir brukt om noen gjør unødvendige feil. Det utføres medarbeidersamtaler to ganger i året, informanter forteller at medarbeidersamtalene ikke går i dybden og at det burde være bedre gjennomgang/dialog. I Agent 005 feirer man måloppnåelse gjennom sosiale arrangementer.

Rekrutterings- belønnings- og karrieresystemer

Agent 005 rekrutterer gjennom annonser, kontakter og henter direkte fra Høgskolen i Gjøvik. Når ansatte starter blir de kastet ut i utfordringer og får mye ansvar med en gang. Dette synes informanter

er bra, men ser at det godt kunne vært et bedre oppfølgingsystem. Frynsegoder ligger i alt av utstyr, mobil, ansvar for egen arbeidsdag og at de kan komme og gå når de vil. I Agent 005 er man bevisste på at det er stadig utvikling i bransjen og sender ofte ansatte på kurs.

Oppsummering av kulturen i Agent 005

Agent 005 vil fremstå som en seriøs bedrift utad, med en uformell og inkluderende tone innad i bedriften. Dette underbygger de ved å være lokalisert i et forretningsmessig bygg og har en formell dresskode. Det uformelle og inkluderende innad i bedriften kommer frem ved at det er stor takhøyde der alle blir inkludert i beslutninger, og man kan snakke om alt. Medbestemmelse og involvering er godt representert i kulturen i Agent 005. Det merkes at Agent 005 er en ny bedrift som ikke har alle rutinene på plass da samstemtheten og konsistensen ikke er tilstrekkelig satt i kulturen. Dette fremstår gjennom at arbeidsmengden er svært stor, og arbeidsflyten er lite forutsigbar og utydelig. De har vært i en sterk vekstfase det siste året. Avdelingen i Oslo har ikke fungert optimalt, med at det har skapt utfordringer på kommunikasjon mellom avdelingene. Agent 005 har en kultur som er tilpasningsdyktig og utvikler seg i et enormt tempo. De holder takt med markedet og tilpasser seg kundens behov, samtidig som de internt jobber med å utvikle bedre systemer for arbeidsflyt. De har et klart og erkjent mål som er godt innarbeidet i organisasjonskulturen. Agent 005 dekker tre av fire faktorer som Denison (1995) anser som viktige for å få en effektiv organisasjonskultur. De er gode på medbestemmelse/involvering og er svært tilpasningsdyktige, og har et klart og erkjent formål, og i tillegg til samstemthet er dette punkter Agent 005 kan bli bedre på for å oppnå en mer effektiv organisasjonskultur.

Strukturen i Agent 005 bygger på en blanding av teoriene om Zevs og Atene. (Handy, 1995). Det er en struktur som er løsningsorientert og profesjonsrettet, samtidig som de er aktive eksternt for å vinne markedsandeler og oppnå suksess.

4.5.6. Analyse av kvalitativ undersøkelse i Agent 006

Atferdsuttrykk

Handlinger og atferd

I Agent 006 er det få ansatte, noe som gjør at kommunikasjonen er uformell og det er et godt samhold. Likevel påpekes det at det er få seriøse samtaler om privatlivet. Med få, men store, kunder og et kontinuerlig samarbeid mellom alle de ansatte i de samme prosjektene blir det diskutert fag hyppig. Slike fagdiskusjoner gir også rom for forbedringer gjennom konstruktiv kritikk, men det er likevel en svakhet at så få meninger kan innhentes. Agent 006 er et byrå hvor de ansatte trives og dette gjenspeiles i lojaliteten, ansatte vil beskytte byrået om det kommer urettmessig kritikk av arbeidet, men likevel være ydmyk ovenfor konstruktiv kritikk.

Uttrykte følelser

Agent 006 er en bedrift med få ansatte og informantene trives svært godt i byrået. Det er ikke rom for de dype samtalene, da dette kan påvirke forholdet mellom de ansatte i byrået, og føre til ineffektivitet.

Verbale uttrykk

Historier, myter og legender

Agent 006 er preget av utskiftninger i en stor andel av stillingene sine, og det er derfor få historier som går igjen i byrået. Agent 006 er en bedrift uten særlig fremtredende verbale uttrykk, og gir uttrykk av å leve veldig i nuet. Tonen mellom ansatte og leder i byrået er uformell og preget av veldig mye faglige samtaler.

Språk, sjargong og humor

Det er i Agent 006 en løs og uformell tone, som er preget av få personlige samtaler.

Uttalte verdier, normer og oppfatninger

Normene innad i Agent 006 bærer preg av at man skal distansiere seg fra hverandre, da det er et lite byrå. De ansatte har ikke et veldig sosialt miljø, men holder seg på et rent profesjonelt nivå. Ser man på hva slags personlighet de ansatte i Agent 006 ville beskrive byrået som nevner informantene personlighetstrekk som munter, blid, kreativ, morsom, og at personen er en sanger eller standup-komiker. Det første som slo informantene da de begynte i byrået var hvordan et så lite byrå kunne takle så store kunder.

*Materielle uttrykk***Objekter og ting**

Agent 006 uttrykker seg materielt gjennom å gi de ansatte fri telefon, aviser o.l. Agent 006 har felles lunsj, hvor de spiser egen matpakke, men felles lunsj gjennomføres kun om det passer inn i dagsplanen.

Fysisk struktur og arkitektur

Lokalet til Agent 006 er åpent. Leder og ansatt er adskilt av møtebordet og leder sitter på et kontor, men har alltid døren åpen. Det blir påpekt at den eneste forskjellen mellom kontorfasilitetene til leder og ansatt er at leder har en dør mer enn den ansatte.

*Strukturelle uttrykk***Ritualer, prosedyrer og seremonier**

I et såpass lite byrå som Agent 006 kan vi se at antallet ansatte sterkt preger det strukturelle. Lite hierarki og et åpent miljø gir stor medbestemmelsesrett og lite autoritet til leder. Utenom fri mobil og aviser er det ingen frynsegoder i byrået. Agent 006 prøver å feire måloppnåelse, blant annet med felles middag og at de ansatte gjør sosiale aktiviteter sammen. Det arrangeres medarbeidersamtaler 1-2 ganger i året, og disse gjennomføres i samarbeid med administrerende direktør i Markedsagentene siden byrået er så lite.

Rekrutterings-, belønnings- og karrieresystemer

Når vi går over til belønnings- og straffesystemer innad i Agent 006 opplyser informantene at det ikke eksisterer annet enn konstruktiv kritikk og ros, noe som benyttes aktivt. Det ses på muligheten til å innføre bonusordning på basis av byråomsetningen. I et lite byrå som Agent 006 vil det ikke være de store karrieremulighetene, men beviser man at man er god, vil man kunne bli anbefalt til andre byråer innad i Markedsagentene og på denne måten utvikle seg faglig. Rekruttering skjer i hovedsak gjennom anbefalinger fra bekjente og da gjennom intervjuer i samarbeid med administrerende direktør i Markedsagentene.

Oppsummering av kulturen i Agent 006

Agent 006 er en bedrift som har siktet seg inn mot et profesjonsområde de er veldig gode på, dessverre har de få, men store, kunder – noe som gjør de ekstra sårbare om de mister en eller flere av kundene. Ut fra informantenes uttalelser observeres det at det er en uformell og koselig omgangstone mellom de ansatte, og at det sjelden er seriøse diskusjoner rundt annet enn det rent profesjonelle. Byrået er preget av et åpent

kontorlandskap, men det er ikke veldig mye åpenhet blant de ansatte, noe som kan anses som positivt da det er et lite byrå. Agent 006 er gode på ris og ros og spiller hverandre gode gjennom dette.

Agent 006s struktur er flat, og de har et fokus på jobben som skal gjøres. Lederen er ikke spesielt fremtredende i sin rolle, da lederen er den som har jobbet i byrået kortest tid. Ut fra observasjoner og utspill fra informanter synes det ikke å eksistere noen sterke subkulturer innad i Agent 006 – hvilket også er vanskelig når det er så få medlemmer i organisasjonen.

Agent 006s organisasjonsstruktur er å se i sammenheng med Atene-strukturen, beskrevet av Handy (1995). Atene symboliserer en ekspertorganisasjon, hvor fokuset ligger på produksjon og at det er stort fokus på kunnskap og teknologi, fremfor det å ha fokus på de personlige ressursene i like stor grad. Les mer om Atene i kapitlet om klassifisering av organisasjonskultur.

Om man skal se på Agent 006s effektivitet er det i denne sammenheng naturlig å benytte Denisons fire faktorer (1990). Agent 006 er fokusert på medbestemmelse og involvering på de lavere nivåer, noe vi ser av at det er god kommunikasjon mellom ansatte og leder og det er liten grad av hierarki i byrået. Med så få ansatte og et nært samarbeid er også samstemthet og konsistens en faktor som oppfylles av Agent 006. Agent 006 har stor samstemthet mellom ideologi og praksis og det er også enighet rundt hva som er de viktige verdiene for byrået. Når det gjelder tilpasningsdyktighet, som er Denisons tredje punkt, er dette viktig i forhold til nettverkssamarbeid. Tilpasningsdyktigheten innad i Agent 006 er god, siden det er få ansatte som må innarbeides i en endring, og det er åpen kommunikasjon innad. Agent 006 viser også at de har et klart og erkjent formål med sin eksistens og vi kan derfor konkludere med at de oppfyller alle Denisons punkter for effektivitet og lønnsomhet i organisasjonen.

4.6. Nettverksanalyse

4.6.1 Innledning

Gjennom analyse av de ulike byråene har vi funnet ut hvilke organisasjonskulturer som eksisterer. Vi vil ta utgangspunkt i disse kulturene for å se på de kulturelle utfordringene som ligger i nettverkssamarbeidet.

I nettverkssammenheng vil kulturene i de ulike byråene fungere som subkulturer. Det eksisterer per dags dato ingen felleskultur i nettverket. For å se på kompatibiliteten i nettverket velger vi å sammenligne bedriftene mot hverandre og se hvor kulturforskjellene ligger.

4.6.2 Kulturforskjellene

Profesjonsbedriften kontra bredt spekter av tjenester

I Markedsagentene ser man en klar deling mellom de bedriftene som har en profesjon og de som har et bredere spekter av tjenester. Som eksempel kan vi se på Agent 001 opp mot Agent 004. Agent 001 er et rent grafisk byrå som spesialiserte seg på design og profil, og dette er deres kjerneaktivitet. Agent 004 stiller litt i andre enden av skalaen, byrået har et veldig bredt spekter av tjenester, alt fra grafisk design til strategi- og visjonsarbeid.

Profesjonsbedrifter har ofte en klarere oppfatning av hvordan resultatet skal bli enn bedrifter som er mer åpne på hva de tilbyr. En slik oppfatning vil også spille inn på viljen byrået viser til å føye seg for kundens ønsker. Etter analyse av informantenes utsagn ser vi klart at byråer som Agent 002 og Agent 001 ikke føyer seg etter kunden for enhver pris.

Omgivelsesbestemte faktorer – «by kontra bygd»

Byråene som er lokalisert i Oslo opplever at kundene deres er sterkt preget av finanskrisen, en krise som ikke har satt like stort preg på markedet i innlandet. Konkurransen er hardere i Oslo-regionen enn på innlandet, hvor kundelojaliteten er større.

Ressurser og subkulturer

Det er klar forskjell i antall ansatte og antall kunder i de ulike byråene. Agent 004 er størst med 12 ansatte mot Agent 006s to ansatte. Agent

006 har to store kunder mens Agent 004 har mange små og store oppdrag. Kundekontakten blir tettere i Agent 006 der de har to kunder å forholde seg til, men de er også mer sårbare i forhold til at hvis de mister en kunde mister de en stor del av inntekten sin. Subkulturene har i dag lik innflytelse i nettverket. Alle har per i dag en representant i ledergruppen, slik at de er like godt representert selv om byråene er av ulik størrelse.

Ledersituasjon og eierforhold

Rolf B. Hodt er i dag leder for nettverket. Han har vært daglig leder hos en av agentene før, og er pådriveren for nettverket. Dette påvirker nettverkssamarbeidet ved at han vil alltid ha en spesiell tilknytning til dette byrået, og ansatte i de andre byråene kan ha vanskeligheter for å skille om han tilhører denne agenten eller nettverket.

Eierforholdene påvirker Markedsagentene siden Agent 004 eier andeler i alle byråene og er hovedlinken i nettverket. Dette gjør at Agent 004 automatisk blir «lederen» av Markedsagentene, noe som fører til at andre byråer mener denne agenten må være pådriver for at nettverket skal fungere.

Ulike mennesketyper

Alle byråene tilbyr grafiske tjenester til kunder, men på svært ulike måter. Byråene ansetter personer som passer inn i miljøet og får en sterk kultur innad. Å samle små klikker til en stor klasse som skal samarbeide er utfordrende. I nettverket vil man se klikker som de kreative hos Agent 001, de strategiske hos Agent 002 og utviklerene hos Agent 005.

Kulturelle uttrykksforskjeller

Verbale uttrykk

Innad i et stort nettverk har verbale uttrykk sin betydning i de mer sosiale delene av organisasjonen, i form av historier som går i bedriften, språket de bruker, humoren og også de uttalte verdiene, normene og oppfatningene. De verbale uttrykkene er også av betydning når man ser på kommunikasjon mellom leder og ansatt hvor man ser forskjeller mellom byråene. Kommunikasjon mellom leder og ansatt kommer vi tilbake til under «ulike lederpersonligheter».

Det er ikke store forskjeller i de verbale uttrykk innad i Markedsagentene. Forskjellene går i utgangspunktet ut på

forhistoriene til byrået som fortelles i organisasjonen. Når de ansatte skal karakterisere bedriftene sine ser vi forskjeller i hvem som anser sitt byrå som maskulint kontra feminint, lekne kontra jordnære etc.

Strukturelle uttrykk

Strukturelle kulturuttrykk går ut på ritualer, prosedyrer og seremonier, og rekrutterings-, belønnings- og karrieresystemer. Store forskjeller i dette vil ha innvirkning på nettverket i form av at de ansatte vil føle en endring i rammene av bedriften og ikke nødvendigvis bety en forringelse av kulturen. Alle byråene har et stort fokus på det rent sosiale innad i sin egen organisasjon, og de feirer måloppnåelse gjennom sosiale aktiviteter, fra Agent 002s fredagspils, til Agent 006s felles middager. I nettverket gjennomfører den enkelte bedrift medarbeidersamtaler én til to ganger i året, den eneste som ikke har gjennomført dette årlig er Agent 002, men også der er det planlagt to samtaler i året. Dette er en relativt ny rutine hos alle byråene, og det er først de siste årene det har blitt satt skikkelig i system.

Atferdsuttrykk

Hvordan man oppfører seg i de ulike byråene har stor innvirkning på samarbeidet i nettverket. De fleste byråene er gode på ris og ros, men Agent 004 kunne med fordel blitt flinkere på konstruktiv kritikk. Agent 002 er preget av store utskiftninger i staben, hvilket har skapt et urolig miljø. Sammen med Agent 001 er Agent 002 det byrået som har sterkeste meninger om sitt fagfelt, og disse byråene føyer seg ikke etter kunden for enhver pris. I alle byråene i nettverket er det rom for at de ansatte kan dele av sitt privatliv, og de ansatte viser stor taknemlighet for å jobbe der de jobber. Alle ville vært lojal og forsvart sitt byrå dersom utenforstående snakket negativt om det.

Materielle uttrykk

Alle byråene opererer med felles lunsj, sett bort fra Agent 006 trekker alle byråene en symbolsk sum i måneden. Summen varierer fra 100 kr til 400 kr, mens i Agent 006 står de for lunsjen selv. Det er bare Agent 005 som har innført dresskode, men vi ser at alle byråene kler seg etter anledningen.

Ulike lederpersonligheter

I alle profesjonsområder vil man finne forskjeller i lederstil. Forskjellige lederstiler er ofte tilpasset markedet og bedriftens oppbygning, men hva skjer når man forener flere bedrifter i et nettverk, og de alle har forskjellige lederstiler? I Markedsagentene ser vi en stor likhet i lederstil selv om det også er ulikheter.

Fra Agent 004s inkluderende og mer flate struktur, til Agent 003s

litt mer bestemte og hierarkiske oppbygning ser vi noen forskjeller. Lederstilen vil ha en innvirkning på den kulturelle fremtidssituasjonen i nettverket siden det påvirker medarbeiderne, noe som i andre ledd kan påvirke samarbeidet mellom ansatte fra de forskjellige byråene.

Når man ser på et nettverk som Markedsagentene er det også en viktig faktor å se på kommunikasjonen innad i nettverket, og da spesielt mellom leder og ansatt. Informantene kan fortelle at kommunikasjonen for det meste er uformell.

Hierarkiske forskjeller

I nettverket skiller Agent 001, 004 og 006 seg klart ut som de med minst hierarki. Her fungerer hele bedriften som et team, og lederen går inn i lederrollen ved behov. Agent 003 er på den andre siden de med mest hierarki, til tross for at det også her er lite hierarki sammenliknet med mange andre bedrifter. I midten finner vi Agent 005 og 002, som har en flat struktur med en svært tydelig lederskikkelse.

Felles verdigrunnlag/mål

Per i dag finnes det ingen felleskultur i nettverket, og dermed ikke et verdigrunnlag og felles mål som er kommunisert til alle ansatte. For at nettverket skal fungere optimalt er man avhengig av en felleskultur. Alle ansatte, uavhengig av stilling og byrå, må føle en tilhørighet til nettverket og ikke bare til sitt byrå.

Organisasjonsstrukturen til Markedsagentene er bygd opp i en nettverksstruktur der alle avdelinger er representert i ledergruppen. Handy (1995) klassifiserer organisasjonsstrukturen i sammenheng med greske guder, se kapittel 3.7.2. Markedsagentenes struktur er en sammensetning av Zevs og Dionysos. Strukturen er flat og bygger på at man skal være utadvendt, ha det gøy og erobre markesandeler.

Meningen med nettverket

Byråene i nettverket har en delt oppfatning av hva som er meningen med nettverket. Klare definisjoner på hvem som gjør hva eksisterer ikke per i dag, og det er for enkelte vanskelig å se hvordan de skal kommunisere og samarbeide med byråer de ser på som reelle konkurrenter. I tillegg har de lite kunnskap om hverandres ferdigheter, og kan se på det som naturlig å samarbeide med andre byråer de har mer kjennskap til enn byråer i nettverket. Til tross for at alle byråene deler oppfatningen av hva som er meningen med nettverket, har ett av byråene problemer med å se hvordan dette kan gagne dem.

Nettverkets effektivitet og lønnsomhet

For å se sammenhengen mellom kulturen i Markedsagentene og effektivitet benytter gruppen Denisons (1990) fire faktorer, se kapittel 3.8.1. Nettverket er i startfasen og har mulighet til å forbedre alle punkter for å oppnå bedre effektivitet og lønnsomhet. I dag er flertallet av subkulturene gode på medbestemmelse og involvering i arbeidet og beslutninger, dette må videreføres til nettverket. Når det gjelder samstemthet og konsistens har Markedsagentene mangel på rutiner og struktur. Tilpasningsdyktigheten til Markedsagentene er varierende, men flertallet er positive til et nettverkssamarbeid. Markedsagentenes formål er i dag ikke konkret noe som fører til at ansatte ikke ser hvordan de kan bruke nettverket.

Subkulturenes styrke

For å se på den kulturelle styrken har gruppen benyttet seg av Sathes (1983) forskning som kategoriserer organisasjonens styrke i tre dimensjoner; sosiologisk-, psykologisk- og historisk gjennomtregning, i tillegg til Schneider (1985) ekstra dimensjon; verdier og antakelser, se kapittel 3.10. For å se på kulturens styrke ser gruppen på subkulturens styrke. Man må ikke ha for sterke subkulturer, siden dette kan hindre organisasjonen i å nå sine mål, se kapittel 3.5 og 3.10.

Den sosiologiske gjennomtregningen i subkulturene er sterk. De har felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Internt i subkulturene handler de på samme måte, noe som fører til en sterk psykologisk gjennomtregning. Historisk gjennomtregning er bare sterk hos en av subkulturene. Denne subkulturen har eksistert i mange år og opparbeidet seg felles historier og normer. Felles for alle subkulturene er at det er mye gjennomtrekk av ansatte, noe som fører til at den historiske gjennomtregningen blir svakere. Den siste dimensjonen med verdier og antakelser handler om hvor sterkt de er kommunisert ut i bedriften. Denne blir lik den sosiologiske gjennomtregningen, som er sterk i subkulturene. De fire dimensjonene sett under ett er de ulike subkulturen sterke. Markedsagentene er i dag i oppstartsfasen for å bygge en felleskultur. Her må de være klar over den kulturelle styrken de ulike subkulturene har, og arbeide mot å gjøre subkulturene svake.

Markedsagentene innehar tre gründer-bedrifter. Disse tre subkulturene er svært vanskelig å endre i tanke og verdisett. Virksomheten er deres hjertebarn og subkulturen er sterk. Felleskulturen må derfor være utviklet i samarbeid med gründerene slik at de ser hvordan deres bedrifter kan utvikle seg til det bedre ved å være en del av Markedsagentene.

Geografisk distanse

Store geografiske avstander gir utfordringer med å skape samhold i nettverket. Per i dag mangler ansatte kjennskap til hverandres kjerneområder og ressurser, samt at de ikke har noe personlig forhold.

4.6.3 Konklusjon

Nettverksanalysen viser oss at selv om det eksisterer forskjeller mellom byråene er ikke disse så omfattende at de ikke kan endres. Hovedproblemet i nettverket er at det ikke finnes en felleskultur. Markedsagentene består av seks subkulturer hvor en av disse har problemer med å se synergieffekten av nettverket. Mangelen på felleskultur gjør også at de fleste byråene mangler entusiasmen rundt det å gå inn i et nettverk.

Det finnes flere konkrete eksempler på at kulturene i byråene er forskjellig. Det faktum at enkelte byråer ser på hverandre som konkurrenter gjør det vanskelig å oppnå en sunn felleskultur. Gruppen ser imidlertid at byråene som har komplimentære tjenester og likt tankesett kommuniserer godt.

Det er et kjent faktum at en leder har stor påvirkning på organisasjonskulturen. I nettverket finnes det mange ulike lederstiler. Disse preger de respektive bedrifter, og dette vil igjen påvirke en felleskultur dannet av ansatte fra forskjellige bedrifter. Det er viktig at ledere er ambassadører for den ønskede kulturen, at de er motiverte og ønsker et samarbeid.

Like kulturuttrykk gir et godt grunnlag for å skape en funksjonell felleskultur. Det at alle byråene er i samme bransje, fører til at de har lik kulturell påvirkning fra bransjen. De er lokalisert på forskjellige geografiske steder noe som merkes på kulturen ved at de er påvirket av lokale kulturen.

Størrelsene på subkulturene har ingen innflytelse på nettverket fordi alle er likt representert i ledergruppen. Lederen av nettverket har tilhørighet til det ene byrået, hvilket har ført til at dette byrået har mer engasjement inn mot nettverket enn andre byråer. Byråene sitter med ulike mennesketyper, og det er kommunikasjonutfordringer mellom eksempelvis de kreative og utviklerene. Den geografiske avstanden er en utfordring for felleskulturen og samlokalisering av alle byråene er ikke et alternativ.

For å øke effektiviteten og lønnsomheten i nettverket må det arbeides med de fire faktorene som Denison (1990) har pekt på som viktige for å få opp effektiviteten. Subkulturenes styrke er et element Markedsagentene må være klar over, og utfordringene ved å bygge en funksjonell felleskultur ligger i å dempe subkulturenes styrke.

Oppsummering:

	Agent 001	Agent 002	Agent 003	Agent 004	Agent 005	Agent 006
Kulturuttrykk						
Aferds uttrykk						
Lojale mot sin arbeidsplass	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Benytter ris og ros	Ja	Ja	Ja	Ja, men mer ros enn ris	Ja, er veldig direkte	Ja
Uformell tone	Ja	Variierende	Ja	Ja	Ja	Ja
Private samtaler	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Verbale uttrykk						
Positive opplevelser	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
/Ærlige	Ja					
Personlighetstrekk	Lidenskapelig, jordnær, cowboyer	Flink mann, litt gærn, rare personligheter	Feminine, stilrene, kreative, glamorøse	Ung, fresh, stilig, saklig, pålitelig, sjarmerende mann	Flinke, talentfulle, rasseløse og forvirrende	Munter, blid, kreativ, morsom
Materielle uttrykk						
Dresskode	Nei	Nei, men går klassisk pent kledd	Nei	Nei	Ja, gå klassisk pent kledd i kundemøter	Nei
Felles lunsj	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja, hvis det passer i dagsplanen
Åpen planløsning	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei, men åpen dør
Strukturelle uttrykk						
Medarbeidersamtaler	2 ganger i året	Nei, men planlagt å gjennomføre 2 ganger i året	Ja, 1-2 ganger i året	Ja, men er relativt ferskt	Ja, 2 ganger i året	Ja, 1-2 ganger årlig
Ansatte inkludert i beslutninger	Ja	Delvis	Liten	Ja	Ja, kanskje i for stor grad	Ja
Feirer måloppnåelse	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Rekruttering	- Gjennom bekjentskaper	- Utllyser - Gjennom bekjentskaper	- Utllyser - Gjennom bekjentskaper	- Gjennom bekjentskaper - Høgskolen i Gjøvik - Westerdahl School of communication	- Høgskolen i Gjøvik - Bekjentskaper	Gjennom bekjentskaper
Effektivitet: Dekker man Denisons fire faktorer	Nei	Ja, men med forbedringspotensiale	Nei	Ja, men med forbedringspotensiale	Nei	Ja, men med forbedringspotensiale
Organisasjonsstruktur basert på Handys klassifisering	Dionysos og Zevs	Apollon og Zevs	Zevs og Apollon	Dionysos og Zevs	Zevs og Atene	Atene
Størrelse	Liten	Liten	Liten	Mellomstor	Liten	Liten
Kulturell styrke	Sterk	Sterk	Sterk	Sterk	Sterk	Sterk

Kapittel 5: Tiltaksplan

5.1. Innledning

Tiltaksplanen skal hjelpe Markedsagentene å opprette en felleskultur som skal ligge forankret i alle ledd i nettverket. I samarbeid med Rolf B. Hodt har gruppen utarbeidet visjon, mål og verdier. Disse skal gi et funksjonell felleskultur som igjen vil være grunnlaget for at Markedsagentene skal øke sin byråomsetning med 10 % de neste 4 årene.

Tiltaksplanen er laget med grunnlag i Bangs (1998) modell for hvordan man praktisk kan implementere nye verdsett i organisasjonen. Først legger man en plan for hvordan verdiene kommer til uttrykk gjennom kulturuttrykkene, for å videre utforme konkrete tiltak for å formidle verdiene. En person i organisasjonen vil bli tildelt ansvar for at tiltaket blir gjennomført. Tiden og måten tiltakene skal gjennomføres på vil planen grundig forklare. I etterkant må tiltakene evalueres for å se på nye muligheter.

Til grunnlag for at tiltakene skal munne ut i økt byråomsetning har vi lagt vekt på Denison (1990) forskning om hvordan organisasjonskulturen kan øke effektiviteten gjennom å dekke fire elementer, som nevnt i kapittel 8.8 om kultur og effektivitet. Det er vanskelig å måle menneskelig effektivitet, ingen forskere har bevisst hvordan man kan koble sammenhengen mellom en funksjonell kultur og økt lønnsomhet. Målet med tiltaksplanen er at den skal gi en funksjonell felleskultur som igjen kan føre til bedre lønnsomhet for Markedsagentene.

5.2. Markedsagentene

VISJON: «Vi skal spille på hverandres kompetanse for å kapre store nasjonale kunder»

MÅL:

- Markedsagentene skal ha en felleskultur som er godt forankret hos alle ansatte
- Markedsagentene skal ha god kommunikasjon mellom byråene
- Byråene i Markedsagentene skal hjelpe til å bygge opp hverandre
- Markedsagentene skal være kostnadseffektive ved hjelp av en god struktur

VERDIER: MOT - SAMSPILL - KOMPETANSE

Verdien «mot»

«Mot» skal komme til anvendelse på flere plan. Markedsagentene skal ha mot til å gå inn i ukjent terreng for å utvikle organisasjonen og kundebasen. Nettverket skal ha mot til å prøve nye veier for å skape bedre produkter for sine kunder og på denne måten være nyskapende. Om nettverket viser mot internt og eksternt vil det spre en «fighter-stemning» innad og på denne måten kan de øke new-biz og omsetning.

Mot skal gjenspeiles i produktene som nettverkets byråer produserer, og de områdene byråene melder sin interesse i. Motet nettverket viser skal også spres videre til kundene – kundene skal få mot til å gå nye veier og prøve ut nye fremgangsmåter.

Uten et fokus på mot vil Markedsagentenes utvikling på et kreativt og organisatorisk plan bli defensiv og lite banebrytende. Nettverket vil ha problemer med å hevde seg i et konkurransepreget marked, som det vi ser nå, uten å ha det lille ekstra innad i alle byråene. Mot må ikke tolkes til å bety dumdristighet da dette vil kunne føre til omdømmeforringelse og økonomiske tap.

Verdien «mot» gjennom kulturuttrykkene:

Atferdsuttrykk:

Enkelte av byråenes ledere er allerede gode på å stikke hodet først inn i situasjoner og så begi seg etter, selv om situasjonen ikke er opplevd tidligere. Nettverket skal være gode på akkurat dette. Lederne skal gå foran, og dra med seg de ansatte for å finne nye løsninger og komme seg ut av de sporene man fort kan grave seg ned i. Mot skal fremmes gjennom hvordan møter gjennomføres og ideer behandles, mot skal belønnes, ikke slås tilbake med konservativ tenkning.

For å bedre måten mot kommer frem i adferden til organisasjonens deltakere anbefales det at fokuset vris mot nytenkning og nyskapning, mer enn bare å selge mest mulig. Både kreativt, i valg av tjenester, salgssituasjoner og organisatorisk skal Markedsagentene ose «vi tørr! Tørr du?». Dette vil vekke oppsikt og på denne måten kunne gi større kundemasse for de enkelte byråene.

Verbale uttrykk:

«Mot» skal i Markedsagentene fremmes verbalt gjennom konstruktive tilbakemeldinger på produkter, og de ansatte i byråene skal utfordres i sitt arbeid. «Hvordan kan dette gjøres på en måte ingen andre har sett før?» skal være et gjeldende utsagn i arbeidsmiljøet. Ledelsen må også utfordres i sitt arbeid så man kan se et nettverk som er i konstant vekst og

alltid strever etter å nå nye høyder.

«Mot» skal internt bli representert gjennom mot til å utfordre hverandre. Medlemmene i Markedsagentene skal ha mot til å si i fra om noe kan gjøres på en annen måte, de skal ha mot til å komme med konstruktiv kritikk og mot til å rose hverandre uten at dette skal gå ut over de sosiale aspekter ved organisasjonen.

Strukturelle uttrykk:

Mot skal komme til syne i de strukturelle uttrykkene gjennom at organisasjonen skal bygge på intern tillit i form av at det utvises mot til å gi hverandre utfordringer og mot til å ta de i mot. En struktur som oppmuntret til ledelse i flere nivåer bør tilstrebes. Ved nyansettelser i Markedsagentene må de ansatte innlemmes i en kultur hvor mot står i sentrum, de må møtes av utadvente mennesker som tørr å vise hvem de er og hva de er gode på.

Materielle uttrykk:

Mot skal i Markedsagentene vises gjennom materielle uttrykk i form av kreative lokaler som inspirerer til nytenkning og det å tørre å vise seg frem. Egne arbeider skal pryde veggene slik at lokalene blir inspirerende å bevege seg rundt i. Kreative rom som inspirerer til å utfordre seg selv bør tilstrebes så de ansatte kan arbeide i varierte omgivelser om de trenger det.

Verdien «samspill»

Verdien «samspill» kommer til anvendelse på flere plan. Markedsagentene skal ha samspill mellom byråene innad i nettverket og internt i byråene. De skal også ha et godt samspill med kunder og leverandører. Samspill mellom byråene er en forutsetning for å få et funksjonelt nettverk, mens samspill internt er viktig for å bevare tilhørighetsfølelsen de ansatte har til sin arbeidsplass. Mangel på et godt samspill med kunden kan ødelegge et kundeforhold. Det er viktig å lytte til kundens behov og ønsker, men også være klar på egne anbefalinger da kunden oppsøker byråets tjenester og kunnskap for å løse markedsmessige utfordringer.

Verdien «samspill» gjennom kulturuttrykkene:

Atferdsuttrykk:

Det er viktig at ledergruppen i nettverket har et godt samspill. Ledelsen må hele tiden utføre eksemplets makt og praktisere den ønskede kulturendringen, samt kommunisere nettverkets visjon, mål og verdier. Samspill er avhengig av gjensidig respekt. Respekt skal vises uavhengig av hvilken stilling man har og hvilket byrå man arbeider i. Respekt kan vises gjennom å holde avtaler, lytte når andre snakker, akseptere menneskers ulikheter og stole på andres kompetanse. En annen faktor ved respekt er å innrømme når man gjør feil. Dette er særlig viktig i forhold til ledergruppen, som må kunne vise at også de er menneskelige og gjør feil i blant. Respekt skal også gjenspeile kontakten med kunder og leverandører – blant annet gjennom respekt for kundens ønsker. For å få et godt samspill, både internt og eksternt, er det viktig at alle er imøtekommende og hjelpsomme uavhengig av hvilken stilling de har. Markedsagentene skal ha fokus på teamarbeid på tvers av byråene i alle sammenhenger hvor dette lar seg gjøre. Teamarbeid, sammen med kommunikasjon, er nøkkelen til et godt samspill. Det er også fundamentalt at informasjonsflyten i alle ledd er god.

Verbale uttrykk:

For å kommunisere godt må alle parter snakke samme språk. Dette er særdeles viktig ovenfor kunden, men også internt i nettverket. I kundemøter må Markedsagentene passe på å ikke bruke faguttrykk kunden ikke forstår, og internt må man sørge for at alle får en forståelse for hverandres fagterminologi. Tidligere hendelser hvor samspillet har fungert bra skal kommuniseres og gjenfortelles, slik at man legger grunnlaget for grunnleggende antakelser. Ledergruppen skal vise oppriktighet og ærlighet rundt endringsprosessen slik at det blir lettere å få de ansatte med seg. Ved nyansettelser er det nødvendig

med grundig opplæring og sosialisering slik at den nyansatte tar del i felleskulturen. Ros og konstruktiv kritikk skal brukes aktivt, både for å skryte av godt arbeid og for å øke kvaliteten på det som produseres.

Strukturelle uttrykk:

For å kunne få et godt samspill i nettverket er det avgjørende at det avklares hvilke oppdrag som tilhører de ulike byråene. Per i dag finnes det noen gråsoner hvor enkelte byråer ikke har en tydelig definert spisskompetanse, og dette kan føre til uenigheter. I intervjurunden kom det frem at majoriteten av informantene etterlyste en plan for hvordan nettverket skulle fungere i praksis. Denne planen må utarbeides. Siden samspill ikke faller like naturlig ved store geografiske distanser er det viktig at Markedsagentene lager alternative møtepunkt. Dette kan for eksempel være et intranett hvor de ansatte kan kommunisere og gi hverandre råd. Intranettet kan også inneholde månedlige oppdateringsbrev fra de ulike byråene, samt ett fra nettverket som helhet. På denne måten er alle oppdatert på hva som skjer, noe som gjør samspill enklere. En annen kompensasjon for manglende hyppig kontakt er et årlig motivasjonsseminar hvor fokus er på teamarbeid, problemløsning og sosialt samvær.

Markedsagentene burde også utarbeide et introduksjonsprogram for nyansatte, som den enkelte må gjennom uavhengig av fartstid i bransjen. Programmet innebærer at de får en mentor som kommuniserer verdier, visjon og kultur, og gjør de kjent med intranettet. Den nyansatte burde også få en brosjyre hvor de nevnte tingene, i tillegg til nettverket og de aktuelle byråene, blir presentert. Dette er hensiktsmessig for sosialiseringprosessen og gjør at man raskt og enkelt inkluderer personen i miljøet og kulturen.

Materielle uttrykk:

Intranettet som er nevnt under strukturelle uttrykk vil bidra til bedre samspill mellom byråene i nettverket. Samlokalisering i form av bygning og lokale vil også bedre samspillet, men dette forutsetter imidlertid at det er naturlig og ønskelig. Markedsagentene har en egen grafisk profil og markedsføringsmateriell, dette burde byråene benytte seg av for å øke fellesskapsfølelsen.

Verdien «kompetanse»

Kompetanse er evnen til å klare en oppgave med komplekse krav. Markedsagentene skal være fokuserte på spisskompetanse på sine fagfelt og dekke de forventninger som kunder, ansatte og ledelsen har. Det skal være kompetanse på ledelse med fokus på gode ledere med evne til å kommunisere og samhandle med hverandre og ansatte. De ansatte i Markedsagentene skal være av høy kvalitet ved at de er oppdaterte, interesserte og faglig sterke. Det skal være spisskompetanse innenfor strategi, idéutvikling og produksjon ved å levere ulike kommunikasjonsprodukter med faglig fokus og kvalitet. Nettverket skal ha kompetanse på standarder og rutiner slik at det blir forutsigbart og trygghet i hva man gjør. I arbeidsflyten mellom byråene skal det ligge gode rutiner og informasjon slik at samarbeidet blir effektivt og forutsigbart.

Verdien «kompetanse» gjennom kulturuttrykkene

Atferdsuttrykk

Måten man samhandler med hverandre skal fremme kompetanse gjennom konstruktiv tilbakemelding. Ledelsen skal ha god dialog med sine ansatte og skal fremme betydningen og viktigheten av verdien «kompetanse» ut til ansatte. Kommunikasjonen mellom ledere i nettverket og ansatte må være god, gjennom jevnlig kontakt og å være mottakelig for konstruktiv kritikk. Rutiner må være godt implementert og opplyst for alle i nettverket.

For å bedre kvaliteten i atferden anbefales det å sette fokus på helse i form av å sette ut en holdningskampanje rundt ergonomiske forhold på arbeidsplassen. Alle ansatte skal ha krav på rett ergonomisk arbeidsstasjon og bli informert om ergonomiske arbeidsmetoder. Dette vil påvirke effektiviteten og sykefraværet i positiv forstand.

Verbale uttrykk

Måten man verbalt kommuniserer med hverandre i nettverket skal fremme kompetanse gjennom felles fagtermologi som er kjent hos alle i nettverket. Et felles språk vil fremme kompetanse gjennom å minske unødvendige misforståelser og bedre arbeidsflyten ved at alle er kjente med hvordan prosessen fungerer. Lederne i nettverket skal informere ansatte om resultater og ha en åpen dialog med ansatte.

Strukturelle uttrykk

Kompetanse skal skapes gjennom gode strukturelle rutiner. Det skal være klarhet i hvem som sitter med hvilken kompetanse i nettverket, og hvem som egner seg best til de ulike oppdragene. Det må opprettes et kvalitetssystem som har kontroller for prosessen og ferdige

produkter. Disse må evalueres og utvikles jevnlig. Dette vil bedre kompetansen internt i byråene, på kryss av byråene og ut mot kunder. Når milepæler nås må nettverket bli informert slik at alle vet hva som skjer i nettverket.

Det må være muligheter for kompetanseutvikling i Markedsagentene. For å øke kvaliteten på hver ansatt er det viktig at de holder seg oppdaterte på utviklingen i bransjen og må få mulighet til å gå på kurs og videreutdanning. Det må være et intranett som binder alle ansatte sammen. På intranettet vil det ligge opplysninger på hvilken kompetanse de ansatte har og hvilke prosjekter de har erfaringer fra. Dette vil bedre kvaliteten gjennom at man kan begynne å bruke hverandres kompetanse. Et felles forum bør opprettes slik at man kan utføre dialog som er åpen for alle.

Ved nyansettelse skal det utlyses først internt i nettverket, før det går ut mot bransjen. Dette vil føre til at ansatte føler at de har mulighet til å klatre innad i nettverket. Det må settes klare retningslinjer for rutiner på oppfølging av nyansette. Den nyansatte vil få tildelt en mentor som kan hjelpe til i starten.

Materielle uttrykk

Kompetanse skal fremmes gjennom fysiske virkemidler som profesjonelle lokaler og ryddige papirer. Gjennom grafisk utforming og nettside skal Markedsagentene fremstå for kunden som et seriøst nettverk som man kan stole på. Kleskoden skal fremme kompetanse ved at man kler seg etter anledningen. Er det store nasjonale kunder hvor man møter toppledere skal man kle seg i dress, er det en bondegård som er kunde skal man kle seg mer hverdagslig.

5.3. Tiltak

- Økt felleskapsfølelse
- God kommunikasjon og dialog
- Felles rollemodulering
- Rutiner
- Tilpasningsdyktighet

■ Økt fellesskapsfølelse

Verdier berørt av tiltaket: Samspill og kompetanse

Tiltak:

Alle ansatte i Markedsagentene skal føle at de er en del av et fellesskap.

Tiltaket innebærer følgende:

Oppstartsarrangement

Det skal arrangeres et oppstartsarrangement hvor alle ansatte blir kjent med hverandre. Dette er en nødvendighet dersom man skal få en felleskultur i Markedsagentene. Under oppstartsarrangementet skal problemstillinger rundt hvordan nettverket skal fungere i praksis løses. At alle får ta del i å samle de løse trådene gjør at de ansatte føler tilhørighet til hverandre og Markedsagentene. Dette er også en ypperlig anledning til å få kjennskap til hverandres kompetanse.

Intranett

Et intranett skal gjøre den hverdagslige kontakten mellom byråene enklere. Intranettet skal blant annet ha ulike forum, eksempelvis et fagforum hvor fagdiskusjoner kan tas og et idéforum for ros og ris av arbeid. Intranettet skal også ha kontaktinformasjon til alle ansatte, og hvert byrå skal publisere et månedlig nyhetsbrev slik at alle er oppdatert på hva som skjer i de ulike byråene, samt at lederen informerer om hva som skjer i nettverket.

Årlig motivasjonsseminar

Det skal arrangeres et årlig motivasjonsseminar som kompenserer for manglende hyppig kontakt, og som ivaretar fellesskapsfølelsen. Her skal ansatte jobbe med problemstillinger som er relevant for Markedsagentene. Motivasjonsseminaret kan også inneholde et sosialt arrangement.

Inkludering i beslutninger

Ansatte i Markedsagentene skal få muligheten til å uttrykke sin mening i beslutninger som omhandler dem.

Ansvarlig:

Leder skal ta initiativ til oppstartsseminar, men kan delegere selve arrangementen videre dersom det er ønskelig. Det samme gjelder motivasjonsseminaret. Lederen er også ansvarlig for at et intranett blir utformet, og gir arbeidet med uformingen til aktuelle byråer. Alle ansatte er ansvarlig for at intranettet blir aktivt brukt, mens hvert byrå bestemmer hvem som er ansvarlig for oppdatering av nyhetsbrev. At ansatte blir inkludert i beslutninger er ledergruppen ansvarlig for.

*Gjennomføring:***Oppstartsarrangement**

Et oppstartsarrangement skal arrangeres innen seks måneder og dette vil legge grunnlaget for en felleskultur. Alle i Markedsagentene skal deles inn i grupper på tvers av byrå og stilling, for så å løse problemstillinger rundt hvordan nettverket skal fungere i praksis. Det er skal også være en oppgave som underbygger verdiene samspill og kompetanse. Et annet element i oppstartsarrangementet er at hvert byrå og dens ansatte skal presentere seg selv og sin kompetanse. Gjennom dette får alle kjennskap til hverandre, og det blir tryggere å henvise en kunde til andre byråer i Markedsagentene, enn det er i dag hvor flere velger å henvise til byråer utenfor nettverket som de har bedre kjennskap til.

Intranett

Arbeidet med intranettet skal igangsettes innen seks måneder. Intranettet skal brukes som en kommunikasjonskanal mellom byråene, både som kunnskapsdeler og for å oppdatere om status og vedlikeholde fellesskapsfølelsen. De ulike funksjoner er nevnt i overstående punkt om intranett.

Årlige motivasjonsseminar

En gang i året skal alle ansatte møtes på et motivasjonsseminar. Her skal grupper på tvers av byråene arbeide med problemstillinger som er relevant for Markedsagentene og som underbygger verdiene til nettverket. Dette kan slås sammen med en nyttårsfest, slik at seminaret også får et sosialt element. Motivasjonsseminaret skal gi menneskene i Markedsagentene den ekstra inspirasjonen de trenger for å ta fatt på ett nytt år hvor resultater skal toppe tidligere resultater. En annen viktig funksjon med seminaret er at felleskulturen opprettholdes.

Inkludering i beslutninger

I beslutninger som omhandler de ansatte skal ledergruppen la de få uttrykke sin mening. Dette kan skje via intranettet, møter og spørreundersøkelser.

Tidsplan:

Det kan ta opp til fire år før tiltaket er innarbeidet hos Markedsagentene.

Evaluering:

Tiltak evalueres gjennom medarbeidersamtalene i hvert byrå, for så å bringes videre til ledermøter. Evaluering kan også skje under motivasjonsseminaret.

■ God kommunikasjon og dialog

Verdier berørt av tiltaket: Mot, samspill og kompetanse.

Tiltak:

Alle ansatte i Markedsagentene skal ha en god kommunikasjon og dialog seg i mellom, og på denne måten få bedre kvalitet på produkter og en mer effektiv arbeidsdag.

Tiltaket innebærer følgende:

Ris og ros

Markedsagentene må bli flinke på å gi ris og ros på produktene fremstilt i nettverket, både i sitt eget byrå og ut mot de andre byråene i nettverket. Ved å benytte seg av ris og ros innad vil Markedsagentenes byråer stadig utvikle seg, hente inn nye ideer og bli bedre i sin profesjon.

Felles fagterminologi

Ved å ha felles fagterminologi innad i nettverket gis det større grunnlag for samarbeid, og nevnte samarbeid vil kunne utvikles til det bedre.

Internt nyhetsbrev

Det er viktig å vite hva som skjer rundt i nettverket, og et internt nyhetsbrev for Markedsagentene som helhet vil bidra til en følelse av nærhet til samarbeidsbyråene.

Respekt

Man kan håpe på at det er et unødvendig tiltak, men respekt for samarbeidspartnere er så viktig at Markedsagentene også må jobbe med dette fremover. Arbeid med respekt for hverandre vil innebære at byråene lettere vil overlate deler av sine prosjekt til samarbeidspartnerne i nettverket og på denne måten spare tid, penger og få høyere kvalitet på sluttproduktet.

Åpenhet

Innad i Markedsagentene må det være åpenhet på alle plan, byråene må kommunisere på en god måte seg i mellom og innad i byrået. Tiltaket er tett forbundet med tiltak som «intranett» og «internt nyhetsbrev» og gjør byråene mer effektive. Åpenhet er en del av Denisons (1990) fire faktorer for en lønnsom organisasjonskultur.

Ansvarlig:

Alle i lederstillinger, men særskilt adm.dir. i nettverket.

Gjennomføring:

Ris og ros

Byråledelsen oppfordrer til økt bruk av ris og ros innad i sitt byrå. Et positivt fokus rettes spesielt på ris og hvordan dette er viktig for fortsatt utvikling av byrået. En slik oppfordring må også følges opp mellom byråene. En idébank og et idéforum opprettes så de ansatte kan høste ris og ros også fra de andre byråene i Markedsagentene.

Felles fagterminologi

Under et felles seminar blir det produsert en felles begrepsliste så de ansatte lettere kan kommunisere uniformt innad i byrået og i nettverket som helhet.

Internt nyhetsbrev

Et internt nyhetsbrev produseres og deles på intranett til alle ansatte i Markedsagentene, så det blir lettere å følge med på hva som skjer i de andre byråene og hvordan arbeidet utføres. Et slikt nyhetsbrev bør inneholde enkle nyheter og hva som er på kalenderen i nærmeste fremtid.

Respekt

Dette tiltaket skal i første omgang gjennomføres på lederplan gjennom ledermøter, hvor respekt må settes på tidsplanen og rykter som går på bekostning av andre byrå må trekkes frem i lyset og diskuteres rundt. På denne måten vil byråene få et bedre forhold til hverandre gjennom bearbeiding av mangelen på gjensidig respekt og tillit.

Åpenhet

Åpenhet kommer til syne ved gjennomføringen av internt nyhetsbrev og felles intranett. For å skape åpenhet mellom byråene i Markedsagentene gjennomføres ved hyppige ledermøter hvor man har en statusrunde hvor alle byråene kan presentere måloppnåelse og problemer de støter på i det daglige. Åpenhet mellom de ansatte er også viktig og vil ha sitt utspring i økt samarbeid mellom byråene på ansatt nivå, økt kontakt både profesjonelt og sosialt vil føre til økt åpenhet mellom de ansatte og gjennom dette føre til at det blir lettere å be om hjelp fra de andre byråene og bli mer produktive gjennom samarbeid.

Tidsplan:

Kan ta opp til 18 måneder før holdningstiltakene er innarbeidet.

Evaluering:

Tiltak vil evalueres gjennom medarbeidersamtale og ledermøter.

■ Felles rollemodulering

Verdier berørt av tiltaket: Samspill og kompetanse.

Tiltak:

Alle ledere i Markedsagentene skal stå sammen om samme visjon, verdier og mål.

Tiltaket innebærer følgende:

En felles rollemodulering er vil si at visjon, mål og verdier kommuniseres fra en samlet ledergruppe. Felles rollemodulering på alle ledernivåer vil som effekt gjøre at de ansatte deler Markedsagentenes visjon, mål og verdier.

Ansvarlig:

Alle i lederstillinger, særskilt adm.dir i Markedsagentene.

Gjennomføring:

Alle ansatte i lederposisjon, uansett byrå, skal kommunisere de samlede verdiene, målene og visjonen for Markedsagentene som helhet.

Tidsplan:

Kan ta opp til seks måneder før tiltaket er fult ut innarbeidet hos lederpersoner.

Evaluering:

Tiltak vil evalueres gjennom medarbeidersamtale og ledermøter

■ Rutiner

Verdier berørt av tiltaket: Kompetanse og samspill.

Tiltak:

Markedsagentene skal ha gode og klare rutiner. Dette for å oppnå forutsigbarhet og trygghet i hva man gjør.

Tiltaket innebærer følgende:

Kvalitetssystem

Kvalitetssystemet skal inneholde en konkretisering av hvem som skal gjøre hva i ulike oppdragssituasjoner; hvordan nettverket skal fordele oppdraget, og hvordan utgifter og den økonomiske gevinsten skal fordeles. Dette vil øke kvaliteten på produktene ved at man kan fordele etter spesialkompetanse. Ved gode rutiner blir det forutsigbart, noe som vil bedre effektiviteten.

Informasjon

Internt skal status og resultat månedlig bli oppdatert fra hvert byrå. Slik vil alle ansatte være oppdaterte og føle tilhørighet til i nettverket. Eksternt skal alle byråene markedsføre seg som Byrånavn - en del av Markedsagentene. Eksempelvis Idéhuset Sandbeck - en del av Markedsagentene. Dette vil gjøre at nettverket blir synlige utad.

Rekrutteringssystem

Ledige stillinger skal utlyses internt i nettverket før de utlyses eksternt. Intern rekruttering skal bidra til at de ansatte skal ha muligheten til å klatre i stillinger, og beholder ansatte innad i nettverket lengre.

Opplæringsrutiner

Det skal utarbeide et introduksjonsprogram for nyansatte, som den enkelte må gjennom uavhengig av fartstid i bransjen. Programmet innebærer at de får en mentor som kommuniserer verdier, visjon og kultur, og gjør de kjent med intranettet. Den nyansatte burde også få en brosjyre hvor de nevnte tingene, i tillegg til nettverket og de aktuelle byråene, blir presentert. Dette er hensiktsmessig for sosialiseringprosessen og gjør at man raskt og enkelt inkluderer personen i miljøet og kulturen.

Ansvarlig:

Lederen av nettverket har overordnet ansvar for at tiltaket blir gjennomført. Ansvaret for utformingen av kvalitetssystemet fordeles til ledergruppen. Daglig ledere i byråene har ansvar for at rekrutteringssystemet blir fulgt, at status fra byråene blir oppdatert og at opplæringsrutinene blir holdt.

Gjennomføring

Kvalitetssystem

Kvalitetssystemet vil ledergruppen utvikle sammen slik at alle parter blir hørt, og at systemet gir lønnsomhet for alle parter. Systemet må inneholde rutiner for hvordan arbeidsflyt skal foregå, hvordan fakturering skal skje og hvordan økonomisk fordeling blir gjennomført. Disse skal formuleres skriftlig og publiseres på intranettet. Etter at et oppdrag er gjennomført ved bruk av kvalitetssystemet skal det gjennomføres en kvalitetskontroll for å sjekke om systemet fungerer.

Informasjon

Daglige ledere i byråene skal rapportere status til lederen i nettverket, som lager en månedlig statusrapport. Denne rapporten skal inneholde status på pågående prosjekter, økonomiske resultater og nye kunder. Informasjonen publiseres på intranettet slik at den er tilgjengelig for alle.

Rekrutteringssystem

Ledergruppen skal utvikle en link på intranettet der man utlyser stillinger. Ved en nyansettelse skal daglig leder i byråene utlyse stillinger først på intranettet før de utlyser eksternt.

Opplæringsrutiner

Ledergruppen i felleskap skal utarbeide rutinene på hvordan opplæring skal skje på tvers av byråene. Daglig leder i hvert byrå sørger for at opplæringsrutiner på nyansatte blir fulgt.

Tidsplan:

Det regnes et tidsforbruk på 18 måneder før tiltaket vil være innarbeidet i nettverket.

Evaluering:

Evalueres gjennom ledermøter.

■ Tilpasningsdyktighet

Verdier som er berørt av tiltaket: Samspill og kompetanse

Tiltak:

Markedsagentene skal være tilpasningsdyktige og endringsvillige. Dette gjelder både interne og eksterne forhold.

Tiltaket innebærer følgende:

Håndtering av finanskriser

Dagens situasjon med finanskriser må tas hensyn til. Det må være kontinuerlig fokus på new-biz, for å opprettholde markedsandeler. Byråene må også vurdere andre metoder for kostnadsparing. Som nettverk vil Markedsagentene kunne dra nytte av hverandres kunnskap og kontakter for å henvende seg til andre kundesegmenter.

Endringsvilje

Markedsagentene må være endringsvillige for å kunne holde følge med utviklingen i bransjen. De ansatte må tilbys kurs slik at kompetansen i nettverket hele tiden er upåklagelig. Dette gjør også at man kontinuerlig holder fokus på endring og utvikling. Markedsagentene må også være endringsvillig når utfordringer oppstår, og tørre å bruke hverandre til å komme med gode løsninger og nye tanker.

Tilpasning mellom byråene

Alle byråene i Markedsagentene må være innstilt på at de er i et nettverk, og ville tilpasse seg deretter ved behov. Dette vil føre til en vellykket nettverksorganisering og bedre samspill.

Ansvarlig:

Leder av nettverket har overordnet ansvar, men kan delegerer til ledergruppen hvor dette er mer hensiktsmessig, eksempelvis under endringsvillighet. Daglige ledere og prosjektledere i de ulike byråer har hovedansvar for new-biz.

Gjennomføring:

Håndtering av finanskriser

Daglige ledere og prosjektledere skal ha fokus på new-biz, og selge Markedsagentene til nye markedssegmenter. Dersom noen av byråene i nettverket blir tvunget til å skjære ned, skal man se på muligheten

for at denne personen kan bli brukt andre plasser i nettverket. Det er også viktig at ledergruppen fokuserer på kulturelle perspektiver ved en eventuell nedskjæring da dette skaper uroligheter i en organisasjonskultur.

Endringsvilje

Alle ansatte må ha muligheten til å heve sin kompetanse gjennom kursing. Daglige ledere skal holde seg oppdatert på kurs som er relevante for deres ansatte, men ansatte kan også komme med egne forslag. Når utfordringer oppstår kan fagforumet benyttes for å få tips til løsninger.

Tilpasning mellom byråene

Alle ansatte må bli informert om at de er en del av et nettverk og kan benytte seg av det og være mottakelige for å hjelpe andre. Intranettet kan brukes som en kommunikasjons- og rådgivningskanal.

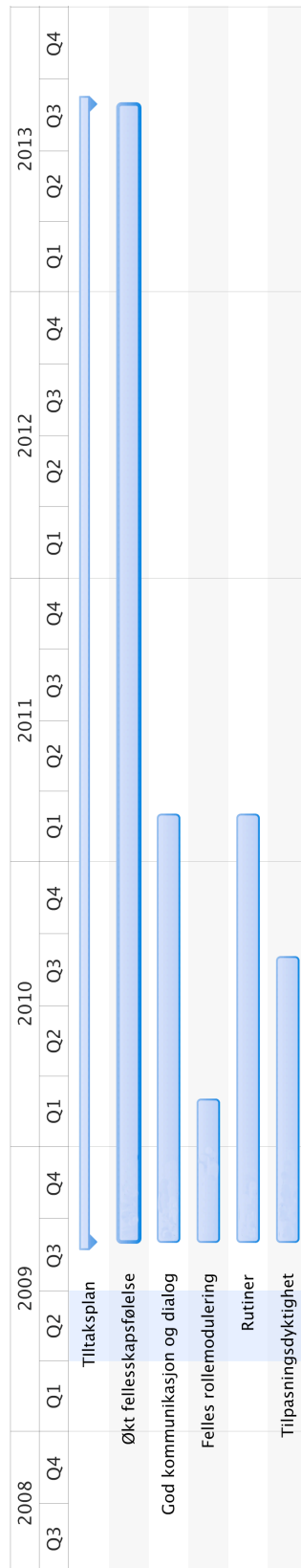
Tidsramme:

Det kan ta opp til 12 måneder før tiltaket er innarbeidet i Markedsagentene.

Evaluering:

Tiltaket skal evalueres gjennom ledermøter.

5.4. Tidsplan for kulturendring



Kapittel 6: Resultater

6.1. Økonomiske resultater

I problemstillingen satt gruppen i samråd med veileder og oppdragsgiver at Markedsagentene skulle øke byråomsetningen med 10 % på 4 år. Vi har valgt å ta utgangspunkt i byråomsetning for å regne ut den økonomiske effekten. Her har man trukket fra internkjøp mellom byråene, slik at resultatet i bunnlinjen for Markedsagentene som helhet er reelt. Under prosjektets løp har vi diskutert med oppdragsgiver om økningen er reell, med tanke på finanskrisen. Oppdragsgiver har gitt oss tilbakemeldinger på at det fremdeles er reelt med denne økningen, og at man var noe beskjedne når dette målet ble satt.

Ved hjelp av tiltaksplanen skal Markedsagentene bygge opp en funksjonell felleskultur som skal bidra til bedre samarbeid og effektivitet, noe som skal gi utslag i de økonomiske resultater vist nedenfor. Dette kan ikke sees på som noen fasit, men mål som bedriften skal strekke seg mot å nå gjennom å utvikle en god kultur.

Resultatøkning etter gjennomført tiltaksplan:

	Byråomsetning 2008	Økning i forhold til tiltak	Økt byråomsetning etter tiltak
Agent 001	3,4	0,34	3,74
Agent 002	5,2	0,52	5,72
Agent 003	4,8	0,48	5,28
Agent 004	8,4	0,84	9,24
Agent 005	3,7	0,37	4,07
Agent 006	3,2	0,32	3,52
Totalt	28,7	2,87	31,57

Tall i millioner

6.2. Konklusjon

Denne bacheloroppgaven har gått ut på å kartlegge eksisterende organisasjonskultur innenfor Markedsagentene, og foreslå tiltak som bedrer samarbeidet mellom byråene og produktiviteten i nettverket. Kulturen i byråene er kartlagt ved hjelp av kvalitative og kvantitative metoder, og gjennom en analyse av den informasjonen som har kommet frem under kartleggingen, har gruppen dannet seg en oversikt over organisasjonskulturene i Markedsagentene. Analysen viste at Markedsagentene per i dag ikke har en felleskultur, og at hvert byrå fungerer som subkulturer. For å bedre samarbeidet mellom byråene i nettverket har det vært essensielt å fokusere på å bygge en felleskultur. Dette er imidlertid ikke enkelt når byråene er geografisk spredt, da ett av kravene for kulturbygging, hyppig og nær kontakt, ikke lar seg gjennomføre. I tiltaksplanen har gruppen derfor kommet med alternativer til hyppig og nær kontakt. Tiltaksplanen er skrevet med mål om å bygge en felleskultur i Markedsagentene, og bedre produktiviteten ved hjelp av Denisons (1990) fire faktorer. Sistnevnte kan du lese mer om i kapittel 3.0.

Som nevnt skal tiltaksplanen gruppen har utarbeidet gi Markedsagentene en funksjonell felleskultur. Men det er viktig å påpeke at det å bygge en kultur er noe som tar tid. Det kan ta 3-5 år før de nye verdiene er innarbeidet, mens kulturarbeid er noe organisasjonen må jobbe kontinuerlig med dersom kulturen skal brukes som et virkemiddel for å nå mål.

Ved å inkludere Denisons (1990) fire faktorer som gir en effektiv organisasjon, mener gruppen at også produktiviteten i nettverket vil bedres. Men dette er også avhengig av god kommunikasjon og klare retningslinjer i forhold til oppdragsfordeling. Se kapittel 6.0 for konkrete tiltak. Ved å fokusere på organisasjonskultur, og følge tiltaksplanen gruppen har utarbeidet, vil Markedsagentene kunne øke byråomsetningen med 10 % i løpet av en periode på 4 år.

Kapittel 7: Evaluering

7.1. Kritikk av oppgaven

7.1.1. Prosesskritikk

Gruppen må se seg nødt til å innrømme at vi ikke var grundige nok i utformingen av problemstillingen i forprosjektet. Problemstillingen er absolutt reell, men allikevel er den alt for omfattende for en 20 studiepoengs oppgave.

Dette har dessverre ført til at vi har fått problemer med å gå like dypt inn i kartleggingen som er anbefalt i litteraturen. Etter rådgivning fra fagressurs Terje Bokalrud har vi imidlertid fått utført en kartlegging som gjør at vi kan presentere Markedsagentene med en rapport de kan bruke til utviklingen av nettverket. Vår endelige rapport kunne inneholdt mer fagstoff, men guppen har valgt å holde det kort og konsist slik at rapporten skal være et hjelpemiddel Markedsagentene ønsker å ta i bruk og ikke en «fagbok».

7.1.2. Gruppearbeidet

I gruppen har vi i stor grad jobbet sammen, men likevel individuelt. Vi har fordelt oppgaver og jobbet med disse, før vi har tatt de opp til diskusjon i plenum så alle kan si seg enige i det som skrives og utføres. I gruppen har det også vært veldig lite krancling og vi har kommet godt overens hele veien mens vi har skrevet. Dette har kanskje resultert i litt for få diskusjoner rundt prosessene.

7.1.3. Gruppens læringsmål

I forprosjektet er det nevnt læringsmål i kapittel 2.5.3, i tillegg kommer Høgskolen i Gjøviks egne læringsmål. Gruppen mener vi har oppnådd samtlige av målene på en mer eller mindre god måte. Gruppen har forsket og satt seg inn i litteratur fra flere forskjellige teoretikere og tidsepoker, og har på denne måten tilegnet seg god kjennskap til organisasjonskultur og kulturkonflikter. Gjennom en arbeidsdeling innad i gruppen har vi også tilegnet oss kjennskap til hvordan det føles å sitte med stressende tidsfrister i fellesskap, og hvordan dette påvirker individets arbeidsmoral og humør. Planleggingen, som HiGs læringsutbytte legger vekt på, har også foregått på en profesjonelt god måte, da det ble benyttet detaljerte fremdriftsplaner, gjøremålslistor og forberedelsesmøter før de store arbeidsoppgavene ble utført. Vi har hele tiden hatt god kontroll på prosessen og arbeid som må utføres.

7.1.4. Ressurvaluering

Gjennom oppgaven har gruppen benyttet seg av forskjellige ressurser som er tilgjengelige, blant annet har vi benyttet materielle ressurser benyttet et kontor på CC Gjøvik, egne datamaskiner, samlagringsprogramvare og prosjektstyringsverktøy. Gruppen var nok litt for lite grundige i vurderingen av forskjellig programvare. Vi fant tidlig en programvare til prosjektstyringen som ut i prosessen viste seg å være noe vanskelig å bruke og vedlikeholde. Endringen av verktøy tok tid og fokus vekk fra oppgaven i en liten tidsperiode. Når fungerende programvare var ferdig anskaffet og implementert kunne vi konstatere at vi kunne konsentrere oss om prosjektet med et backup- og prosjektstyringssystem som fungerte. Kontoret på CC var en viktig ressurs, siden gruppen har behandlet konfidensiell informasjon og fikk fra HiG et grupperom vi delte med to andre grupper.

Av immaterielle ressurser benyttet vi oss av de ansatte i Markedsagentene og ved Høgskolen i Gjøvik. På HiG har gruppen benyttet seg av veileder Leif Nordahl og fagperson Terje Bokalrud. Disse to ressursene sitter inne med mye kunnskap om emnet vi har jobbet med, men har forskjellige fokus på hva som er viktig som resultat. Denne splittelsen i fokus har hjulpet oss til å se sammenhengene og å kunne konkludere både på et kulturmessig og lønnsomhetsmessig plan. Vi ser likevel at det burde bli lagt ekstra vekt på å hente inn fagressurser fra andre hold også, for å skape en mer nyansert forståelse. Denne nyanserte forståelsen har vi kompensert med gjennom litteraturen, les gjerne mer om dette i kapitlet om kildekritikk og litteraturlisten. Samarbeidet med fagpersoner, veileder og oppdragsgiver har på mange

områder vært veldig bra, og de har alle vært imøtekommende og satt opp møter når det har vært nødvendig, samt gitt all den informasjonen gruppen har bedt om og hatt behov for.

7.1.5. Egenevaluering

Andreas:

Jeg har vært gruppens prosjektleder gjennom denne oppgaven og har også vært ansvarlig for økonomien og kontakt med oppdragsgiver. Jobben har vært spennende og jeg har lært mye. I gruppen har vi vært ganske samstemte, og har en veldig lik diskusjonsteknikk, dette har ført til enighet og korte diskusjoner. Med få og korte diskusjoner har det heldigvis ikke vært stort behov for å føre en autoritær lederstil, men vi har blitt enige i fellesskap. Likevel har en del av mine arbeidsoppgaver vært å følge opp kontakt, møter og prosjektets fremgang, så det skal ikke stå på mangel på utfordringer. Vi har jobbet veldig bra sammen og fulgt fremdriftsplanen til punkt og prikke, riktignok så har det skjedd noen forandringer, men ingen forskyvninger.

Personlig ser jeg på dette prosjektet som en viktig lærdom videre i arbeidslivet, det har vært veldig gøy, men samtidig utfordrende. Det å ta kontakt med, og følge opp, ansatte i så mange byråer og koordinere møter og intervjuer med disse har i seg selv vært en lang prosess med mange endringer. Når det gjelder prosjektledelse har jeg fått mye bedre kjennskap til korrekt gang i planlegging og viktigheten av korrekte verktøy, og grundig vurdering og planlegging. Jeg har også lært veldig mye om et tema som det rettes større og større fokus mot, nemlig organisasjonskultur og dens effekt på lønnsomheten. Jeg har stor tro på at vi kan overrekke en rapport Markedsagentene kan benytte seg av i oppstartsfasen av nettverkssamarbeidet, og gleder meg til å gjøre dette.

Terese:

Jeg har våren 2009 vært sekretær i hovedprosjektet ved mediemanagement. Sekretæransvaret gikk ut på å holde styr på alle dokumenter, sørge for riktig og tilstrekkelig lagring og skrive referater på alle møter. Ved å bruke gode prosjektdelings-verktøy har dokumentlagringen fungert svært bra, og vi har hatt system på dokumentene våre. Vi har hatt backup på materiell og ikke mistet noe data i løpet av prosjektperioden. Loggføring har fungert bra i gruppen, hvor vi har skrevet hver vår logg og jeg har kontrollert at dette har blitt fulgt opp. Jeg har lært i løpet av prosjektets gang hvor viktig en sekretærs rolle er for prosjektets arbeidsflyt.

Samarbeidet mellom gruppemedlemmene har fungert svært bra. Vi er tre forskjellige personer med ulike synspunkter og jeg føler vi utfyller hverandre godt. Diskusjonene har holdt seg på et saklig plan innenfor en god tidsramme. Vi har arbeidet effektivt og holdt oss innenfor avtalt prosjektplan hele veien, med bare noen endringer underveis.

Personlig har jeg lært svært mye i denne prosjektprosessen, som jeg ser på som en viktig erfaring og ta med seg ut i arbeidslivet. Jeg har utviklet meg innenfor prosjektstyring og har lært mye om temaet organisasjonskultur. Dette er noe jeg tror bare blir viktigere i fremtiden og tror jeg absolutt får bruk for videre i arbeidslivet.

I løpet av prosjektets gang har jeg fått innsikt i en meget spennende og utfordrende bransje som jeg kunne tenke meg å være en del av i fremtiden. Jeg er svært fornøyd med sluttrapporten og jeg gleder meg til å overrekke den til Markedsagentene og tror den blir et nyttig verktøy for videre utvikling av nettverket.

Cecilie:

Jeg har vært ansvarlig for web og layout under jobbingen med bacheloroppgaven – en stilling jeg har trivdes svært godt i. Som web/layout-ansvarlig har jeg hatt ansvaret for design og utforming av nettsiden, samt jevnlig oppdatering av denne. Jeg har også hatt ansvaret for den visuelle utformingen av prosjektrapporten, og plakaten som skal brukes til fremføringen. Mitt ansvarsområde har gitt meg flere utfordringer, og dette gjelder særlig i forhold til utforming av websiden. Men ved hjelp av eksterne ressurser, mine gruppe-medlemmer og høyskolens IT-tjeneste fikk jeg til slutt et resultat jeg kunne se meg fornøyd med. Jeg føler selv at jeg har oppdatert nettsidens blogg jevnlig, slik at leserne har kunnet følge gruppens progresjon.

Jeg er veldig fornøyd med sammensetningen av vår gruppe. Vi er tre mennesker med komplimenterende egenskaper som jobber svært godt sammen. Til tross for at vi jevnt over har vært ganske enige, har vi også hatt gode diskusjoner som har gjort oppgaven bedre. Alle i gruppen har vært engasjert og målrettet, og ved flere anledninger stilt opp til tross for sykdom. Jeg tror mye av dette bunner ut i en god og sunn kultur innad i gruppen. Personlig har jeg hatt en bratt læringskurve under jobbingen med bacheloroppgaven. Jeg har tilegnet meg ny kunnskap både når det gjelder gjennomføring av store prosjekter, webutvikling og innen fagfeltet organisasjonskultur. Alle tre er områder som vil være viktig for meg i en senere arbeidssituasjon. Spesielt er jeg glad for at vi valgte en oppgave som omhandlet temaet organisasjonskultur. Grunnet finanskrisen tror jeg at dette vil bli et svært aktuelt tema i tiden fremover, da flere organisasjonskulturer vil bære preg av nedbemanning og usikkerhet.

Å ha hatt Markedsagentene som oppdragsgiver har gjort meg om mulig enda mer entusiastisk i forhold til reklamebransjen. Dette er en utfordrende bransje hvor ingen dager er like – en bransje jeg kunne tenke meg å være en del av. Jeg håper og tror at gruppen har produsert en rapport Markedsagentene kan bruke for rette fokus mot organisasjonskultur, danne en felleskultur og dermed bli mer produktive.

7.1.6. Kritikk av metode

Kvantitativ metode har hjulpet oss til å vise statistikker over analysen i byrået, men forskningsmessig har vi ikke kunnet bruke denne statistikken til å få frem noen viktige analyseresultater. Den kvalitative metoden har vi derimot kunnet bruke i forskningsprosessen. Denne metoden har vist seg å være bedre egnet for å oppnå resultater innenfor emnet organisasjonskultur. Ved å bruke denne metoden har gruppen fått forståelse og perspektiv innenfor fagpensum og innhenting av data hos Markedsagentene. Vi har sett at kvalitativ metode egner seg svært godt når vi ikke har mye kunnskap innenfor temaet og når temaet skal undersøkes.

Selv om vi ikke har benyttet kvantitativ metode i så stor grad ser vi at kombinasjonen av kvalitativ og kvantitativ metode er nødvendig for å oppnå et helhetlig perspektiv.

7.1.7. Kildekritikk

Å være kritisk til sine kilder er fundamentalt når man skriver en forskningsoppgave. Dette er særskilt viktig i forhold til elektronisk materiale, hvor hvem som helst kan ha publisert. Materialet man finner på biblioteket er i større grad kvalitetssikret, både hos forlegger og bibliotekkar. Kilder kan vurderes ut fra kriteriene troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og egnethet.

I vår oppgave har vi tatt utgangspunkt i boka Organisasjonskultur som er skrevet av spesialist i organisasjonspsykologi, Henning Bang. Siste utgaven av denne boka kom i 1999, hvilket er ti år siden. Det har vært gjort mye forskning innen organisasjonskultur de siste ti årene, men få bøker er skrevet. Det er også vanskelig å få tak i forskningsartikler, og det har ikke lyktes gruppen å komme noen i hende. Det innebærer at oppgaven er skrevet med bakgrunn i «gammelt» fagstoff, og det er mulig at tilgang til nyere forskningsartikler kunne gjort oppgaven enda bedre.

Kildene som er benyttet er i hovedsak hentet fra biblioteket på HiG, dette gjelder både bøker og artikler. Dette vil si at kildene i stor grad har vært kvalitetssikret. Da gruppen har benyttet litteratur fra flere ulike forfattere og tidsepoker har vi fått en nyansert fortåelse av faget.

Når det kommer til tallfestet resultat av bedret organisasjonskultur finnes det mange ulike meninger. Deal og Kennedy (1982) hevdet at en sterk og funksjonell kultur kan tjene én til to timer med produktivitet per ansatt daglig. Denison (1990) hevdet at organisasjonsens effektivitet ville bli bedret ved hjelp av fire faktorer i kulturen, men han tallsfestet aldri hvor mye. Fagperson Terje Bokalrud påpeker imidlertid at det ikke er mulig å tallsfeste menneskelig effektivitet, og at det per dags dato ikke finnes brukbar og oppdatert forskning på dette området.

Tross i disse faktorene mener gruppen at vi har fått et godt grunnlag for de vurderinger som er gjort og de tiltak som er foreslått. Som nevnt tidligere har vi sett nyanser mellom de forskjellige forfatterne og tidsepokene, samt forskjellig fokus på resultatet. Vi har vært svært kritisk i vår bruk av kilder, og har i hovedsak holdt oss unna tilfeldige websider.

7.2. Måloppnåelse

Når vi skal se på måloppnåelsen i denne rapporten er det i hovedsak hypotetisk måloppnåelse basert i fagteori og analyser av Markedsagentene. I dette kapitlet skal vi ta for oss oppnåelsen av målene satt i forprosjektet til bacheloroppgaven «Organisasjonskultur i Markedsagentene».

7.2.1. Resultatmål

Resultatmålet for oppgaven leses fra forprosjektet (vedlegg 1): «Prosjektet skal kunne ut i en tiltaksplan ledelsen i nettverket kan bruke for å bedre den interne kulturen. Denne bedrede organisasjonskulturen skal bidra til å øke Markedsagentenes byråomsetning med 10 % i løpet av en periode på 4 år. Dette skal skje gjennom økt produktivitet og samarbeid mellom byråene.»

Måloppnåelsen av resultatmålet kan leses av kapittel 7.0 - Resultater. Både fagmessig og økonomisk begrunnelse finnes her. Resultatmålet anses på bakgrunn av dette som oppnådd.

7.2.2. Effektmål

Effektmålet for oppgaven leses fra forprosjektet (vedlegg 1) og kapittel 1.0 i denne rapport: «Gruppen skal kartlegge organisasjonskulturen i Markedsagentene og utarbeide en tiltaksplan for hvordan man best kan utnytte den samlede kompetansen i nettverket.»

Dette skal føre til:

- Økt mersalg hos eksisterende kunder
- 3 nasjonale kunder innen 4 år
- Bedret arbeidsflyt mellom byråene

Måloppnåelsen av effektmålene er ikke mulig å konkludere på nåværende tidspunkt da de går på effekten av resultatmålene og tiltakene satt i gang gjennom tiltaksplanen. Ledergruppen i Markedsagentene må gå inn i effektmålene og undersøke måloppnåelsen om 4 år og se om ønsket effekt har forekommet, og eventuelt iverksette tiltak for å nå målene innen en ny 4-års periode.

Likevel vil gruppen på bakgrunn av de foregående fagkapitlene og tiltaksplanen konkludere med at målene i aller høyeste grad kan oppnås i løpet av tidsperioden som er forespeilet.

7.2.3. Læringsmål

Læringsmålene for oppgaven leses fra forprosjektet (vedlegg 1):

« Gjennom oppgavens løp skal gruppen tilegne seg ytterligere kunnskap om organisasjonskultur og kulturkonflikter innad i store nettverk, og hvordan dette påvirker samarbeidet. I tillegg til personlig vekst og læring gjennom gruppens arbeid og delte kompetanse, vil gruppen også sitte igjen med kompetanse innen administrasjon av store prosjekter og selvstendig arbeid».

Gruppen har gjennom prosjektet tilegnet seg ytterligere kunnskap om emnet organisasjonskultur og hvordan dette påvirker lønnsomhet og samarbeid. Denne tilegningen har foregått gjennom forskning på organisasjonskulturen i Markedsagentene og ved å studere faglitteratur og utgitte forskningsartikler. Gruppen har også hatt et fokus på å følge interne rutiner for oppfølging, veiledning og statusmøter. Gjennom prosjektet har medlemmene av gruppen jobbet selvstendig og som gruppe, dette har gitt innsikt i rapporteringsrutiner og gode samarbeids- og styringsverktøy i prosjektarbeidet.

På bakgrunn av dette anser gruppen læringsmålet fra forprosjektet for oppnådd på en god og tilfredsstillende måte, og er bedre rustet for prosjektstyring, prosjektarbeid og forskende prosjektarbeid i arbeidslivet.



Ordbok

Agent: De ulike byråene har hvert sitt agentnavn som blir brukt under analysen for å anonymisere bedriften for utenforstående lesere.

Dysfunksjonell kultur: Hvis kulturen ikke har felleskultur og for sterke subkulturer. De har ulike mål, verdsett, grunnleggende antakelser og dårlig kommunikasjon.

Effektivitet: Er verdiskapning delt på ressursbruk.

Felleskultur: En kultur hvor virkelighetsoppfatninger blir delt av alle i organisasjonen. Man er avhengig av en sterk felleskultur for å oppnå en funksjonell kultur.

Funksjonell kultur: En organisasjonskultur med sterk felleskultur og få subkulturer. De har felles mål, verdsett, grunnleggende antakelser og god kommunikasjon.

Grunnleggende antakelser: Forhold som blir tatt for gitt, uten at organisasjonens medlemmer tenker over det.

Kartlegging: Innsamle data i organisasjonen kvalitativ og kvantitativt for å få ett grunnlag for analyse av organisasjonen.

Kulturuttrykk: De kjerneelementer kulturen har blir satt gjennom medlemmenes handlinger, språkbruk og virksomhetens omgivelser. Deles inn i fire kategorier; Atferd, verbale, strukturelle, og materielle uttrykk.

Kulturell endring: Forandrer antakelser, normer og verdier.

Kulturpåvirkning: Styring av menneskers atferd, normer og verdier for å tilpasse seg en organisasjon.

Markedsagentene: Nettverk bestående av syv ulike reklamebyråer med ca 45 medarbeidere. Byråene er; Idéhuset Sandbeck, Tag Studio, Tag Studio Oslo, M8 Design, Egge Reklamebyrå, Grønt Gress og Rykte. Idéhuset Sandbeck eier mellom 40 og 75 % av de ulike byråene.

Mål: Et rettleidningsverktøy som beskriver hvordan organisasjonen skal oppnå det de har vedtatt i sin visjon. Man deler opp mål i hovedmål, delmål, resultatmål og effektmål.

Målhierarki: Viser hvilke mål bedriften har satt seg og hvilken retning bedriften skal ta.

Nettverk: System av sammenkoblede komponenter. Systemet har i denne sammenhengen med sammenkoblede byråer, stiftet gjennom felles eierskap.

New-biz: Salgsarbeid med å få solgt seg inn til nye kunder.

Normer: De forventninger medarbeiderene har til hverandres atferd, altså regler om hvordan man skal oppføre seg.

Organisasjonsklima: En mindre detaljert metode å kartlegge organisasjonskulturen på. Her benyttes kvantitativ metode, som for eksempel spørreundersøkelser.

Organisasjonskultur: Felles sett av delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.

Produktivitet: Forhold mellom produsert mengde av tjenester og omfanget av innsatsfaktorer som er blitt forbrukt under produksjon.

Subkultur: Kulturer som dannes innad i organisasjonen, består av grupper som oppfatter virkeligheten likt. Skjer ofte mellom ulike fagideologier, geografiske enheter, aldersgrupper o.l.

Organisasjonsutvikling: Teori som bygger på at mennesker ønsker frivillig samarbeid.

Organisasjonens nonkonformister: Mennesker som ikke vil innordne seg kulturens krav, normer og verdier.

Virkelighetsoppfatninger: De oppfatningene som medlemmene av kulturen utvikler for å skape mening i det de erfarer.

Verdiskapning: Bruk av kunnskap, kapital og arbeid for å skape økonomiske verdier. Den verdiøkning et produkt får i hvert ledd av produksjonsprosessen.

Verdier: Få sterke begrep som skal kjennetegne bedriften i ett og alt. Skal gjøre bedriften tydelig og drive den mot visjonen. Forfektete verdier er de som er nedskrevet av bedriften, reelle verdier er de som deles av medlemmene i organisasjonen.



Litteraturliste

Andersen, Bjørn (1997). *Endringsledelse - en praktisk forbedringsprosess*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Bang, Henning (1994). *Organisasjonskultur*, 3. utgave. Oslo: Tano

Beckhard, Richard og Reuben T. Harris (1987). *Organization Transitions*. Reading: Addison - Westly.

Berg, Morten Emil (1995). *Rollen i midten, lederen som endringsagent*. Bergen: Fagbokforl.

Busch, Tor m.fl. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget

Denison, Daniel R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

Denison, Daniel R. m.fl. (2003). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is there a Similar Pattern Around the World?* New York: John Wiley & Son

Greetz, Clifford (1973). *Interpretations of cultures*. New York: Basic Books

Hauger, Bjørn m.fl. (2008). *Organisasjoner som begeistrer*. Oslo: Kommuneforlaget

Hennestad, Bjørn W. og Øyvind Revang (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.

Lewin, Kurt (1951) *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers*. Chicago: University of Chicago Press.

Louis (1985). *Organizational Culture*.

Lyngdahl, Lars Erik (1992). *Organisasjonsutvikling i teori og praksis*. Oslo: Tano

Løwendahl, Bente R. og Fred E. Wenstøp (2003). *Grunnbok i Strategi*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Melhus, Jon Morten m.fl. (2006). *Begeistring!* Oslo: Begeistringsforlaget

Mikalsen, Finn (1987). *Organisasjonsanalyse*. Oslo: Tano

Pondy, Louis R. (1983). *Organizational Symbolism*. : Jai Press Inc.

Sathe, Vijay (1983). *Culture and Related Corporate Realities*. : Richard D Irwin

Schein, Edgar H. (1984). *Sloan management review*.

Schein, Edgar H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag

Schneider (1985). *Content of Basic Assumptions*.

Strand, Torodd (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur, 2 utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

