

Kristine Onsgaard Sagabraaten

Bedriftskultur som strategi

Refleksjoner rundt bedriftskulturens rolle i en konsulentbedrift

Corporate Culture as Strategy

Reflections on the role of corporate culture in a consulting company

MASTEROPPGAVE - Økonomi og administrasjon/siviløkonom

Trondheim, mai 2016

Hovedprofil: Strategi, organisasjon og ledelse

Veileder: Ragnhild Kvålshaugen

Samarbeidsbedrift: Bouvet ASA



NTNU har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.

Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Forord

Denne masteroppgaven markerer målstreken for mitt mastergradsstudie i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen i Trondheim, med en hovedprofil i strategi, organisasjon og ledelse. Min oppgave fokuserer på fenomenet bedriftskultur ved fraværet av tradisjonell strategi, og de spesielle aspektene ved denne konteksten. Prosjektet er en kvalitativ studie med Bouvet ASA som casebedrift. Etter mange år som student var det spennende og krevende å fordype seg i selvvalgt tema. Prosessen har vært lærerik og jeg har fått fornyet respekt for bedriftskulturens kompleksitet.

Det er mange jeg ønsker å takke i forbindelse med fullføring av oppgaven. Først og fremst vil jeg rette en stor takk til mine informanter. Uten deres refleksjoner og engasjement ville ikke denne oppgaven latt seg gjennomføre. Jeg vil også takke hele Bouvet for tilgang til deres bedrift i løpet av dette halvåret. En spesiell takk til Trude Hole for all hjelp og et godt samarbeid.

Videre vil jeg også rose min veileder, Ragnhild Kvålshaugen, for en tålmodig innsats som sparringspartner. Utover våren har hun vært en god støttespiller med gode råd og konstruktive tilbakemeldinger.

Avslutningsvis vil jeg takke familie, venner og medstudenter som har bidratt med innspill og motivasjon på både solskinns- og regnværsdager.

«Å vite når man vet noe og å vite når man ikke vet noe - det er kunnskap»

-Konfucius

Trondheim, 23. mai 2016

Kristine Onsgaard Sagabraaten

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning

Sammendrag

Temaet for oppgaven er et bedriftskulturelt fokus som alternativ strategitilnærming, og jeg utforsket dette temaet ved å undersøke forhold ved konsulentbedriften Bouvet. Med bakgrunn i temaet og casebedriften utarbeidet jeg følgende to forskningsspørsmål: «*Hvilken rolle har bedriftskulturen i Bouvet når selskapet ikke benytter seg av en tradisjonell strategitilnærming?*» og «*Hvilke faktorer fremstår som spesielt sentrale ved denne konteksten i Bouvet?*»

For å svare på disse forskningsspørsmålene har jeg gjennomført en kvalitativ casestudie med en abduktiv tilnærming. Datainnsamlingen bestod av ni dybdeintervjuer av ledere, mellomledere og konsulenter. Det teoretiske rammeverket er hovedsakelig knyttet til teori rundt bedriftskultur, i tillegg til utvalgt strategiteori for å hensiktsmessig belyse strategiaspektene ved oppgaven.

Mine funn tyder på at bedriftskulturen i Bouvet har en overordnet strategisk rolle, og på mange måter kan det se ut som Bouvet har sin bedriftskultur som strategi. Denne argumentasjonen er basert på «strategi som perspektiv» som muliggjør en mer abstrakt form for strategitilnærming. Mye tyder på at artefaktene, verdiene og de grunnleggende antakelsene til sammen bygger opp under bedriftskultur som strategi og til sammen gir en viss føring og retning til Bouvet, men kulturen inkluderer et stort mulighetsrom for konsulenter og ledere. I likhet med strategi ser kulturen i Bouvet ut til å angi et visst fokus og virker definerende på organisasjonen som deres kollektive tankegang. Videre tyder mye på at dannelsen av subkulturer i Bouvet er i samsvar med sentrale kulturelle verdier som frihet og selvbestemmelse.

I konteksten *bedriftskultur som strategi* og et fravær av tradisjonell strategi ser det ut til at ulike aspekter ved organisasjonsstrukturen til Bouvet er tett sammenbundet med bedriftskulturen. Ledere som initiativtakere og kulturbærere fremstår som sentrale ved det bedriftskulturelle fokuset, men ikke gjennom en tro på at direkte styring av kultur er mulig. Sosiale og kompetansebyggende tiltak fremstår også som viktige faktorer for å fasilitere interaksjon mellom medlemmene, samt å styrke mulige grunnleggende antakelser som kompetanse og dyktighet. Det er også mye som tyder på at det kollektive belønningssystemet i Bouvet er viktig for kulturen rundt fellesskap og villighet til å dele. Videre indikerer funnene at rekruttering, turnover og kontinuitetsbærere alle er sentrale for videreføring og opprettholdelse av kulturen i Bouvet, og er dermed også viktige for deres strategitilnærming.

Abstract

The topic for my master thesis is a focus on corporate culture as an alternative approach to strategy, and I explored this topic by researching conditions at the consulting firm Bouvet. I developed my two research questions based on a combination of this topic and the case, and they are as follows: “What is the role of the corporate culture in Bouvet when the company do not use a traditional approach to strategy?” and “What elements appear to be of special importance in this context in Bouvet?”

I conducted a qualitative study with an abductive approach to answer these research questions. I completed nine in-depth interviews in the process of collecting data, where I interviewed managers, mid-level managers and consultants. The theoretical framework is mostly based on theory of corporate culture, and additionally some selected theory on strategy to examine the strategy aspect of the thesis.

My findings indicates that the corporate culture in Bouvet have a superior strategic role, and in many ways it seems that Bouvet have their corporate culture as strategy. This reasoning is based on “strategy as perspective” that enables a more abstract way of approaching strategy. Things suggest that the artifacts, espoused values and the basic underlying assumptions together supports the corporate culture as strategy, and jointly give a certain sense of guidance and direction to Bouvet, but the culture includes a big scope of opportunity for the consultants and managers. It appears that culture in Bouvet, as with strategy, sets a certain focus and provides consistency to the company as their collective way of thinking. Furthermore, the creation of subcultures in Bouvet seems to be in accordance with important cultural values like freedom and self-determination.

It seems that different aspects of the corporate structure in Bouvet is closely connected with their corporate culture in the context of *corporate culture as strategy* and the absence of traditional strategy. The leaders as initiators and culture-bearers are portrayed as important in the corporate cultural focus. However not through a belief that it is possible to directly control the culture. Social and expertise-building measures also appears as important factors to facilitate interaction between the members, and to strengthen assumed basic underlying assumptions as expertise and capability. Things indicate that the collective reward system in Bouvet is important to the culture regarding community and the willingness to share. Furthermore, the findings suggest that the recruitment, turnover and continuity bearers are all important to transmit and sustain the culture in Bouvet, and then consequently also important to their strategy approach.

Innhold

1. Innledning	1
1.1 Tema for oppgaven	1
1.2 Avgrensning og definisjon av forskningsspørsmål	2
1.3 Oppgavens struktur	3
2. Casebeskrivelse Bouvet ASA.....	4
2.1 Virksomhetsområder og organisering.....	4
2.2 Ambisjon og verdier	5
2.3 Eierstruktur.....	5
2.4 Regional modell.....	6
2.5 Kunder	6
2.6 Resultater	7
3. Teori.....	8
3.1 Fenomenet bedriftskultur	8
3.2 Hva er egentlig organisasjonskultur?	9
3.2.1 Definerings av organisasjonskultur begrepet	9
3.2.2 Hva karakteriserer kulturbegrepet?	10
3.3 Hva består organisasjonskultur av?.....	12
3.3.1 Kulturinnhold og kulturuttrykk.....	12
3.3.2 Tre nivå for organisasjonskultur	13
3.4 Ulike syn på bedriftskultur	16
3.4.1 Er organisasjonskultur noe en organisasjon har eller er?	16
3.4.2 Bedriftskultur - funksjon eller symbol?	16
3.4.3 Kultur som rotmetafor	17
3.5 Tre ulike perspektiver	18
3.6 Ledelse og kultur	20
3.7 Formidling og videreføring av kultur	22
3.8 Strategi	22
3.8.1 Hva er strategi?	23
3.8.2 Den klassiske strategitilnærmingen	24
3.8.3 Mintzbergs 5 P-er	25
3.8.4 Kultur og strategi	26
4. Metode	27
4.1 Vitenskapsteoretisk standpunkt	27
4.1.1 Hermeneutisk meningsfortolkning med pragmatiske avveininger	28

4.2 Valg av forskningsdesign	30
4.2.1 Casestudie	30
4.2.2 Datainnsamlingsmetoder	31
4.2.3 Induktiv, deduktiv og abduktiv metode	31
4.3 Datakilder	33
4.3.1 Dybdeintervjuet.....	33
4.3.2 Valg av informanter.....	34
4.3.3 Gjennomføring av intervjuene	35
4.4 Dataanalyse	36
4.5 Forskningens kvalitet.....	37
4.5.1 Påliteligheten.....	38
4.5.2 Gyldighet og overførbarhet.....	39
4.6 Etske aspekter	41
5. Empirisk analyse	43
5.1 Kulturelle aspekter	43
5.1.1 Hva er bedriftskultur?	43
5.1.2 Beskrivelser av kulturen hos Bouvet	45
5.1.3 Om å drive «sunn butikk»	47
5.1.4 Symbolikken ved navnet Bouvet	47
5.1.5 Kultur- og kompetansebygging	48
5.2 Kultur-strukturelle aspekter	50
5.2.1 Eierstruktur.....	50
5.2.2 Bouvet - En stor bedrift eller mange mindre bedrifter?	50
5.2.3 Organisasjonsstruktur Bouvet Øst.....	52
5.2.4 Korte linjer og flat organisasjonsmodell.....	53
5.2.5 Bedriftskultur og rekruttering	54
5.2.6 Overskuddsdeling	55
5.2.7 Konsulentrollen	57
5.3 Kultur-strategiske aspekter	57
5.3.1 Strategisyn hos Bouvet.....	57
5.3.2 Ambisjon og filosofi	59
5.3.3 Å forsterke og videreutvikle kulturen.....	60
5.3.4 Om å styre kulturen.....	61
6. Drøfting.....	62
6.1 Bedriftskulturens rolle i Bouvet.....	62
6.1.1 Strategitilnærming i Bouvet	63

6.1.2 En abstraksjon: Strategi som perspektiv	64
6.1.3 Kulturanalyse av strategitilnærmingen hos Bouvet	66
6.1.4 Subkulturer i Bouvet – venn eller fiende?	72
6.1.5 Bedriftskulturens rolle i Bouvet – hva det betyr og hva det ikke betyr	73
6.1.6 Oppsummering av forskningsspørsmål 1	74
6.2 Sentrale faktorer ved kultur som strategi	74
6.2.1 Organisasjonsstruktur: «Vi starter alt arbeidet nedenifra»	75
6.2.2 Eierstruktur: «Vi har en eierstruktur som ikke båndlegger oss»	75
6.2.3 Ledelsen som initiativtakere og kulturbærere	76
6.2.4 Sosiale- og kulturbyggende tiltak	77
6.2.5 Belønningssystemet: «Her er vi et lag!»	78
6.2.6 Rekruttering, turnover og kontinuitetsbærere	79
6.2.7 Oppsummering av forskningsspørsmål 2	81
7. Avsluttende betraktninger	81
7.1 Konklusjon	81
7.2 For fremtiden	83
8. Referanser	85
9. Vedlegg	88
9.1 Informasjonsskriv til informantene	88
9.2 Intervjuguider	89
9.2.1 Intervjuguide, mellomledere og leder	89
9.2.2 Intervjuguide for konsulenter	91

Figuroversikt

Figur 1: Omsetning fordelt på sektor og bransje	7
Figur 2: Utvikling i driftsinntekter, driftsresultat og antall ansatte	7
Figur 3: Schein sine tre kulturelle nivå	15
Figur 4: Kultur som metafor	18
Figur 5: Modell for abduktiv tilnærming	32
Figur 6: Oversikt over informantene og tilhørende forkortelser	39

1. Innledning

1.1 Tema for oppgaven

Denne masteroppgaven omhandler temaet bedriftskultur, og refleksjoner rundt hvordan bedriftskultur kan utgjøre en alternativ strategitilnærming fremfor fokus på formelle strategidokumenter, langsiktige planer og toppstyrte beslutninger.

“Culture eats strategy for breakfast”

Dedikert Peter Drucker

Dette utsagnet har gjennom årene blitt populært å sitere når betydningen av bedriftskultur skal understrekes. I denne analogien ligger en indikasjon på kulturens styrke, samt hvordan den kan overskygge andre elementer i bedrifter. Og hvis noe er i stand til å overskygge strategien i en bedrift, hvordan takler bedrifter en slik virkelighet? Hvordan påvirker egentlig en sterk bedriftskultur strategi? Det er mange interessante spørsmål som kan stilles når forskning retter søkelyset mot bedriftskultur, og ikke minst når strategibegrepet blir utfordret til fordel for andre krefter.

Bedriftskultur er utvilsomt et vanskelig og komplekst forskningsområde. Fenomenet er på mange måter et nyere begrep innenfor organisasjonsfaget, og ble tatt i bruk for fullt først på 1980-tallet (Bang, 2011). Begrepet bedriftskultur kan defineres som «sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang, 2011:23). Kulturen er ofte veldig merkbar, men samtidig svært vanskelig å inneha full oversikt over i et selskap. Bedriftskultur er, som ting oftest er når de er viktige; nyansert, komplekst og tvetydig (Hatch, 2011).

Begrepet ser ut til å ha oppnådd en varig plass i studier som forsøker å bedre vår organisasjonsforståelse, men det er fortsatt lite solid empirisk forskning på emnet (Bang, 2011). Det er derfor et svært spennende felt å opparbeide seg en bredere forståelse innenfor.

«Culture eats strategy for breakfast»-sitatet inkluderer videre også et pek til strategibegrepet. Strategi er, slik som kultur, også et omfattende fenomen innenfor organisasjonsteori. Den klassiske strategitilnærmingen var skapt i et bilde av mange urealistiske forutsetninger, slik som fullkommen økonomisk rasjonalitet (Whittington, 2002). Strategi kan i dette synet

bestemmes og planlegges rasjonelt av toppledelsen. Tradisjonell strategi har lenge vært den legitime måten å tilnærme seg ledelse og styring av bedrifter. Det utsagnet ovenfor derimot antyder er at strategi kanskje ikke bør tilskrives størst fokus i en bedrift.

Strategi har blitt et vanlig ord i nordmenns hverdagsvokabular. Selve ordet «strategi» har en eim av profesjonalitet og klokskap. «Jeg har ikke bare en plan, jeg har en strategi!» Bruk av begrepet indikerer at personen har en retning, en fremgangsmåte og en gjennomtenkt vei mot målet. En bevisst fremgangsmåte mot den beste løsningen. Når en slik tiltro til begrepet har smittet over fra bedriftsverden til dagligtalen, sier det en hel del om pedestallen bedrifter setter «strategi» på. Hvis det imidlertid er noe sannhet i sitatet om at kultur spiser strategi til frokost, hvilke mulige implikasjoner kan det ha for bedrifter?

1.2 Avgrensning og definisjon av forskningsspørsmål

Min interesse for temaet bedriftskultur oppsto tidlig i utdannelsen, og min fordypning i ledelse og organisasjonsfag har styrket nysgjerrigheten ytterligere. Gjennom fag som strategiledelse, organisasjonsforståelse, ledelse og kunnskapsledelse har jeg utviklet et mer komplekst syn på samspillet en bedrift består av. Med kunnskapssamfunnet blir mange eldre ledelses- og organisasjonsteorier utdaterte, og rammeverket for hva som anses som legitime styringsmåter bør oppdateres i tråd med endringene i måten bedrifter driver business. Jeg synes det er spennende og viktig å tenke litt annerledes når det gjelder hva som er sentralt i bedrifter. Jeg har gjennom årene ment at bedriftskultur som fenomen kan bidra til å utarbeide ny forståelse for hvordan bedrifter fungerer. Bedriftskultur fremstår for meg som et mer spennende utgangspunkt for bedriftsledelse enn klassisk strategi.

Med dette som basis kom jeg i kontakt med et norsk konsultentselskap, Bouvet ASA, som har hatt et gjennomgående fokus på bedriftskultur. Etter å ha opparbeidet meg ytterligere kjennskap til deres virksomhet, oppsto det en god mulighet til å studere bedriftskultur i en ganske unik kontekst. Bedriften har gått bort fra tradisjonelle strategiplaner, og har over mange år praktisert en tro på kulturbygging og kulturutvikling fremfor tradisjonelle strategier. Dette muliggjør en sammenkobling mellom faglig interesse og en spesifikk virkelighetskontekst der jeg kan undersøke bedriftskultur i et selskap som ikke har satset på tunge strategidokumenter eller toppstyrte plandokumenter. Med denne bakgrunnen utformet jeg følgende to forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: Hvilken rolle har bedriftskulturen i Bouvet når selskapet ikke benytter seg av en tradisjonell strategitilnærming?

Forskningsspørsmål 2: Hvilke faktorer fremstår som spesielt sentrale ved denne konteksten i Bouvet?

Mitt utgangspunkt for oppgaven er dermed teoretisk forankret, men med en casebedrift som grunnlag for empiri og analyse. Forskningsspørsmål 1 er formulert relativt åpent for å kunne eksplorere og være lydhør overfor fenomenet bedriftskultur i den spesielle konteksten. I min oppgave ønsker jeg altså å undersøke hvilken rolle bedriftskultur har i casebedriften. Videre er det interessant om det er noen tydelige momenter ved denne tilnærmingen som skiller seg ut og kan trekkes frem som mer betydningsfulle? Min antagelse er at det er noen faktorer som fremstår mer sentrale ved et kulturfokus enn andre. Dermed er forskningsspørsmål 2 fokusert mot å undersøke hvilke faktorer ved Bouvet som bygger opp under hverandre og muliggjør den konteksten som vil skissere seg gjennom å drøfte forskningsspørsmål 1.

Oppgaven er avgrenset til forskning rundt et casestudie av selskapet Bouvet ASA. Jeg vil utforske bedriftskulturen fra både ledelsen og de ansatte sitt ståsted for å etablere et mest mulig helhetlig bilde, og dermed kunne svare hensiktsmessig på forskningsspørsmålene. Ved å besvare disse to forskningsspørsmålene inngående, vil jeg kunne utforske bedriftskultur og presentere en drøfting rundt kulturens rolle ved en kontekst der tradisjonell strategi er valgt bort. Dette vil kunne gi et positivt bidrag til inspirasjon rundt bedriftskultur fenomenet, men er ikke ment til å kunne generaliseres til å gjelde utenfor dette casestudiet.

1.3 Oppgavens struktur

I neste kapittel gjennomgår jeg casebeskrivelsen av Bouvet ASA for å skape en oversiktlig og generell bakgrunn for oppgavens kontekst. Deretter vil jeg i kapittel tre presentere utvalgt teori rundt bedriftskultur og strategi. I kapitlet «metode», begrunner jeg mine metodiske valg i oppgaven. I kapittel fem, «empirisk analyse», redegjør jeg for hvilke funn og refleksjoner som kom frem under dybdeintervjuene. Etterfulgt vil jeg diskutere forskningsspørsmålene ved å analysere empirien opp mot teori. Avslutningsvis presenterer jeg mine hovedfunn og gir en samlet konklusjon av mine for forskningsspørsmål, og reflekterer til slutt litt rundt forslag til videre forskning.

2. Casebeskrivelse Bouvet ASA

I dette kapittelet ønsker jeg å beskrive den kontekstuelle rammen for min oppgave ved å redegjøre for den valgte casebedriften Bouvet ASA (heretter kun referert til som «Bouvet»). Min oppgave benytter dette selskapet som case basert på ledelsen sitt uttalte fokus på bedriftskultur fremfor en klassisk strategitilnærming. Administrerende direktør Sverre Hurum har blant annet uttalt: «*Hva er hjertemuskelen i Bouvet? Jo, det er kulturen*» (Alvik, 2014). Denne innføringen vil skissere de store linjene i selskapet for å danne en generell forståelse av bedriftens historie, virksomhet, struktur, kunder og resultater.

Bouvet er et norsk IT-konsulentfirma som leverer et bredt spekter av tjenester til det offentlige og det private. De har i dag over 1000 ansatte fordelt over 14 kontorer i Norge og Sverige. Bouvet ble etablert i 2002, men mange ansatte vil si at de har vært ansatt i Bouvet i 20 år, påpeker administrerende direktør Sverre Hurum. Forløpet til dannelsen av Bouvet var nemlig en sammenslåing av svenske Mandator AS og Cell Network AS i 2000. Dette konsernet var tungt inne på DotCom siden, og som følge av IT-krisen i 2000 oppsto det store økonomiske problemer. Etter en tid med uro bestemte svenskeide Cell Network å selge ut den norske delen. Deretter, i konkurranse med andre selskaper, kjøpte de ansatte og en norsk investor den norske delen ut av Cell Network og ble til det uavhengige selskapet Bouvet (Bouvet, 2015a). Denne skapelseshistorien med frigjøringen fra svenskene er veldig sentral i Bouvet sin kultur, og feires årlig med en sosial sammenkomst omtalt som «Uavhengighetsturen» (Bouvet, 2015a).

2.1 Virksomhetsområder og organisering

Selskapet designer, utvikler og forvalter IT-løsninger og digital kommunikasjon. I tillegg tilbyr de rådgivning innen virksomhetsarkitektur (Bouvet, 2016). Deres tre kjerneområder er rådgivning, kommunikasjon og teknologi (Bouvet, 2015a). Mange av deres oppdrag krever tverrfaglige team med en sammensetning av ulike kompetanser for å oppnå helhetlige løsninger. Med sitt brede tjenestespekter vil Bouvet dermed være viktig strategisk partner for mange virksomheter og en totalleverandør ved utforming av digitale tjenester (Bouvet, 2015b). Bouvet har dermed en stor bredde i sine virksomhetsområder.

I denne oppgaven har jeg tatt utgangspunkt i Oslo-kontoret der virksomheten inndelt i fem områder: Kundeopplevelse, Rådgivning, Tech1, Tech2 og Virksomhetsstyring (SAP avdelingen). De tre områdene jeg valgte ut som grunnlag for min oppgave var «Design og

innsikt» som er en del av området «Kundeopplevelse», samt avdelingene «Microsoft 4» og «Infrastruktur 1» som begge er en del av området «Tech 2».

2.2 Ambisjon og verdier

Bouvet sin ambisjon er å være det mest troverdige konsultentselskapet med de mest fornøyde medarbeiderne og kundene (Bouvet, 2016). Bouvet sine uttalte verdier og kjennetegn er beskrevet gjennom nøkkelordene «frihet, jordnærhet, kompetansedeling, troverdighet og entusiasme». De er beskrevet på følgende måte i Bouvet sin kulturrapport (2015a):

- **Frihet:** *Medarbeidere, forretningsenheter og regioner skal ha stor frihet til å påvirke egen utvikling. På den måten blomstrer forretningen best mulig, ressursene utnyttes best mulig og utviklingen tilpasser seg det lokale markedet.*
- **Troverdighet:** *Bouvet skal gi de rådene som er best for kunden uavhengig av hva som er mest lønnsomt for Bouvet på kort sikt. Troverdighet vil alltid lønne seg i det lange løp. En slik faglig integritet gir lojale kunder og medarbeidere som ikke slutter.*
- **Jordnærhet:** *Arroganse og stormannsgalskap er ikke vår stil.*
- **Kompetanse:** *Bouvet sine medarbeidere har høy kompetanse og er opptatt av å hele tiden lære nye ting.*
- **Entusiasme:** *Kompetanse er ikke nok. Vi er opptatt av at våre medarbeidere skal være engasjert i det de jobber med, hyggelige å samarbeide med, genuint opptatt av å skape verdi for kunden og ha det gøy på jobb.*

I tillegg til dette har ledelsen uttalt at Bouvet skal være «tett på»: Tett på medarbeidere, tett på kundene og tett på markedet (Bouvet, 2015a).

2.3 Eierstruktur

I 2007 ble selskapet børsnotert og det er uvanlig for Oslo Børs å notere et norsk konsultentselskap uten annen verdi enn hodene til de ansatte. I den forbindelse uttalte administrerende direktør Sverre Hurum følgende: «Vi tror det er et kvalitetsstempel, først og fremst i forhold til kunder» (Brenna, 2007). Dagens Bouvet eies omtrentlig 2/3 av øvrige investorer og 1/3 av de ansatte, informerer Sverre Hurum. Aksjonærstrukturen viser at ved slutten av 2015 hadde Bouvet 1 265 aksjonærer der de 20 største aksjonærene eide 7 038 515 aksjer, tilsvarende 68,67 prosent av totalt antall utestående aksjer (Bouvet, 2015b).

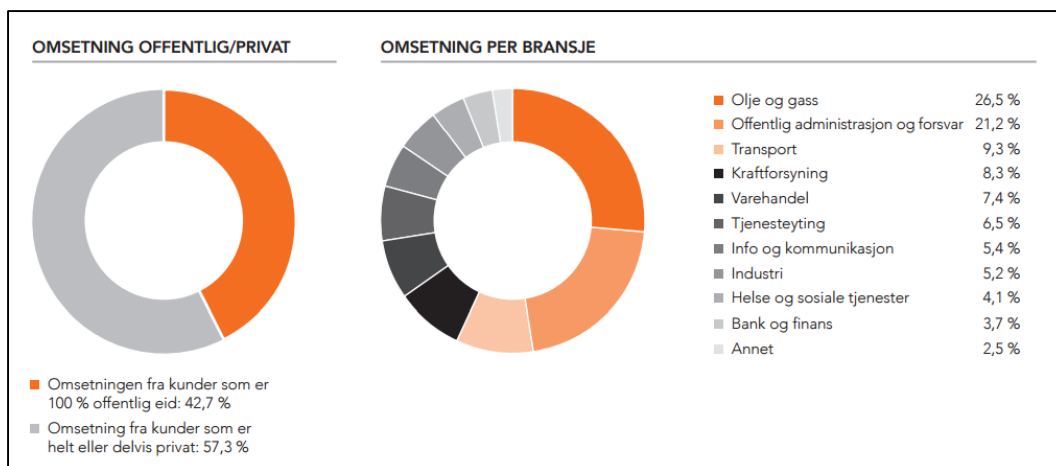
2.4 Regional modell

Bedriften har en regional modell med 14 kontorer fordelt mellom elleve kontorer i Norge og tre i Sverige. I årsrapporten 2015 slår de fast at «*Bouvet vil fortsette å bygge på den regionale strategien, og har som ambisjon å være ledende i de regioner konsernet opererer*» (Bouvet, 2015b:10). Denne inndelingen skal sikre at prosjektene blir lokalt forankret for sikre nærhet til kunder og rask endringskapasitet. Hvert kontor og organisasjonsenhet har stor frihet og mulighet til respondere på de lokale markedene (Bouvet, 2015a). En slik modell gir redusert byråkrati og korte beslutningsveier. Kulturrapporten til Bouvet (2015a) beskriver at en slik lokal frihet også betyr motivasjon for den enkelte medarbeider grunnet økt mulighet til å påvirke hverdagen og utviklingen i den enheten de ansatte er en del av.

Med denne modellen er da Bouvet inndelt i region Rogaland, region Øst, region Nord, region Bergen, region Sør og region Sverige. I min oppgave har jeg som nevnt konsentrert meg om region Øst som utgangspunkt, og denne består av Oslo-kontoret og Sandvika-kontoret. Nærmere presisert har jeg primært valgt Oslo-kontoret som grunnlag for empirisk datainnsamling, og dette utdypes nærmere i metodekapittelet. Region Øst er det klart største kontoret med rundt 410 ansatte (per 06.05.2016). Her er det svært god etterspørsel etter Bouvet sine tjenester, og de tilbyr et bredt spekter tjenester.

2.5 Kunder

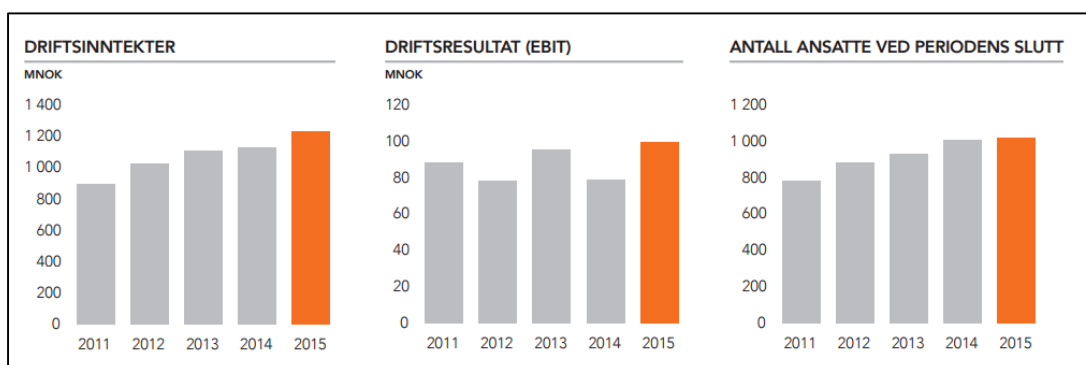
Bouvet jobber i dag innenfor alle store bransjer og har kunder som omfatter store samfunnsaktører. Deres kunder er blant annet Statens innkrevingsentral, Miljødirektoratet, Kreftforeningen, Statoil/Statnett og Forsvaret (Bouvet, 2015a). Den største delen av omsetningen er fra olje og gass- sektoren, etterfulgt av offentlig administrasjon og forsvar, og deretter transport. De er også inne i bransjer som kraftforsyning, varehandel, tjenesteyting og info/kommunikasjon. Det er et klart mål for Bouvet å bygge langsiktige kunderelasjoner (Bouvet 2015a).



Figur 1: “Omsetning fordelt på sektor og bransje” Kilde: Bouvet, 2015b

2.6 Resultater

De genererte resultatene til Bouvet har vært jevnt gode, og de har vist en imponerende vekst med en omsetningsøkning fra cirka 120 mill. i 2012 til 1 milliard i 2015 (Bouvet, 2015a). I tillegg til gode resultater, har de en lav turnover og kan vise til gode plasseringer i «Great Place To Work®» sin årlig kåring av Norges beste arbeidsplasser (GPTW, 2016). Denne GPTW undersøkelsen verdsetter og måler bedrifters evne til «å bygge sterke tillitsbånd, stolthet til jobben og fellesskap mellom medarbeidere» (GPTW, 2016).



Figur 2: “Utvikling i driftsinntekter, driftsresultat og antall ansatte”. Kilde: Bouvet, 2015b

Oppsummert er Bouvet ASA et stort konsultentselskap med gode resultater og stadig vekst. De tilbyr et helhetlig tjenestespekter innenfor rådgivning, kommunikasjon og teknologi. De har en regional modell med 14 kontorer inndelt i totalt 6 regioner. Deres ansatte viser stor grad av trivsel gjennom blant annet lav turnover og GPTW undersøkelsene. Bouvet sin ambisjon er å være det mest troverdige konsultentselskapet med de mest fornøyde medarbeiderne og kundene.

3. Teori

I dette kapittelet vil jeg gjennomgå relevant teori for min oppgave. Teorien vil bidra til å belyse og oppnå innsikt rundt fenomenet bedriftskultur, innholdet i begrepet og ulike perspektiver. Valg av teori er gjort på bakgrunn av både forskningsspørsmålene og mitt empiriske datagrunnlag. Med min abduktive tilnærming ble teorien revidert og endret underveis i undersøkelsen. Dette kapittelet vil først presentere relevant teori om bedriftskultur. Deretter vil jeg gjennomgå avgrenset teori om strategi. Avslutningsvis drøfter jeg litt rundt sammenhengen mellom bedriftskultur og strategi.

3.1 Fenomenet bedriftskultur

Fenomenet bedriftskultur er på mange måter et nyere begrep innenfor organisasjonsfaget, og ble tatt i bruk for fullt først på 1980-tallet (Bang, 2011). På den tiden hadde fokuset innenfor det ledelsesfaglige området lenge vært svært instrumentelt med oppskriftsmessige, kausale forklaringsmodeller for hvordan bedrifter skulle briljere. Denne tilnærmingen leverte ikke helt det den lovet i form av verken forståelse eller resultater (Cameron og Quinn, 2013) Den praktiske frustrasjonen hos ledere og den teoretiske frustrasjonen hos akademikere kan hevdes å være årsaken til at introduksjonen av bedriftskulturbegrepet ble en slik suksess (Hennestad, 2004).

Et verk som ble svært betydningsfull var William Ouchi (1981) sin beretning om den spesielle klankulturen som rådet hos japanske bedrifter da de opplevde sin imponerende industrisuksess på 80-tallet (Ouchi, 1981). I den populærvitenskapelige boken «In The Search of Excellence» (Peters og Waterman, 1982) presenterer de to forskerne, med bakgrunn fra McKinsey, en rekke amerikanske bedrifter som hadde prestert spesielt godt. Budskapet i boken var at denne suksessen skyldes en evne til å skape en riktig bedriftskultur. Peters og Waterman brukte frasen «Soft is hard» for å formidle den potensielle kraften ved å utvikle en sterk kultur, og behandlet kultur som en kontrollerbar variabel (Smircich, 1983). Dette var i tråd med den den positivistiske tradisjonen organisasjonskulturbegrepet opprinnelig var ment å ta avstand fra, og kultur ble dermed redusert til å være et universalredskap for å oppnå varige konkurransefortrinn (Alvesson, 2002:21). Det konseptuelle grunnlaget for dagens bruk av begrepet organisasjonskultur ble altså lagt i 1980-årene og frem til midten av 90-tallet, påpeker Bang (2011)

Siden dette er bedriftskultur blitt mer nyansert og flere tilnærminger til området er presentert, spesielt fra en rekke prosessteoretikere (Hatch, 2001). Kulturbegrepet har oppnådd en allmenn aksept som betydningsfullt, men grunnet den omfattende og komplekse naturen til fenomenet er det også ansett som vanskelig å studere (Alvesson, 2002). Det påpekes i litteraturen at i yngre, mer fornyende og kunnskapsintensive bedrifter later det å herske større interesse for bedriftskultur enn i mange modne, rasjonaliseringsinnrettede bedrifter (Alvesson, 2002:20)

3.2 Hva er egentlig organisasjonskultur?

3.2.1 Definerer av organisasjonskultur begrepet

Bedriftskultur begrepet er ofte omtalt så vagt og omfattende, at det er vanskelig å få noe ordentlig meningsinnhold fra det (Bang, 2011). Dette vil jeg unngå, og vil gi begrepet nok innhold til å kunne bli brukt hensiktsmessig videre. Det eksisterer svært mange definisjoner av organisasjonsbegrepet. Dette har flere årsaker, og en av dem kan grunnlegges gjennom at kulturbegrepet tolkes ulikt innenfor sosiologiske og antropologiske retning. Det førstnevnte feltet omtaler kultur som noe en bedrift har, mens antropologene forholder seg til at kultur er noe en bedrift er. Dette vil teorikapittelet behandle nærmere senere.

Mange organisasjonsforskere, deriblant Bang (2011), argumenterer også for at kulturbegrepet er vanskelig å definere fordi det er en abstraksjon. Med andre ord er kultur på mange måter noe som mangler konkret og sansbar virkelighet (Tjønneland, 2011). Alvesson (2002:18) formulerer at kulturforskning «beskjeftiger seg med abstraksjoner av en spesiell type, som omfatter virkelighetsoppfatninger som er forankret i og overføres i en symbolsk form». Dette formuleres også av Cameron og Quinn (2013), som foreslår at organisasjonskultur lenge ble oversett som en påvirkningsfaktor på ytelse i organisasjonsforskningen fordi den omfatter verdier som tas for gitt og underliggende antakelser. Schein (2010) påpeker også at kultur er per definisjon en abstraksjon, og at vi følgelig må unngå overfladiske kulturmodeller og bygge på de dypere og mer komplekse modellene.

I dagligtalen og kort fortalt defineres begrepet som «måten vi gjør tingene på her oss hos» (Deal og Kennedy, 1982). Den populære definisjonen har et stort omfang og dermed minskes innholdet slik Nyeng (2004) forklarer. Å referere til bedriftskultur som «hvordan ting fungerer her» blir litt svevende. Et annet forslag til definisjon er fra det sosiologiske fagfeltet: «De virkelighetsoppfatninger, verdier og normer som råder innenfor en gitt gruppe» (Carlsen, 1984, referert til i Bang 2011). Videre beskriver Pettigrew begrepet slik «kultur er et system

av offentlig og kollektivt aksepterte meninger som fungerer for en gitt gruppe på et gitt tidspunkt. Dette systemet av termer, former, kategorier og bilder tolker et folks egen situasjon for folket seg» (Pettigrew 1973, referert til i Hatch 2001).

Henning Bang har oppsummert mange av definisjonene i én definisjon. «Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang, 2011:23). Denne definisjonen peker på de elementene som er gjentakende i de fleste definisjoner av begrepet: verdier, normer, virkelighetsoppfatninger, samt det viktige momentet av at kultur oppstår gjennom interaksjon mellom medlemmer. Videre har den kjente sosialpsykologen Edgar Schein utviklet følgende definisjon: «Et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon som fungerer tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måte å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Schein, 2010:18, gjengitt i Hatch 2001:231). Denne definisjonen peker på et moment Bang ikke eksplisitt adresserer, nemlig at kulturen «læres bort til nye medlemmer» som jeg synes er relevant. Jeg bruker altså både Bang og Schein sine definisjoner som utgangspunkt for min forståelse av bedriftskulturbegrepet fordi jeg mener at Schein (2010) supplerer Bang (2011) sin definisjon på en god måte.

Jeg vil også avklare bruken av begrepene organisasjonskultur og bedriftskultur. Slik Alvesson (2002) påpeker er begrepet «bedriftskultur» ofte nærmere knyttet til forretnings- og management siden, mens begrepet «organisasjonskultur» oppfattes som et felt med bredere interesse for kulturelle ytringer innen organisasjonen (Alvesson 2002:12). Med dette menes en tendens til at forskere ser på «organisasjonskultur» som relatert til virkeligheten der målet er å beskrive organisasjonens kulturmønster, og «bedriftskultur» er det som trekkes frem av ledelsen som ønskelig (Alvesson, 2002). Dette er imidlertid ikke et absolutt skille. Jeg vil bruke begrepene delvis overlappende, men her i teorien blir det i tråd med eksisterende litteratur mer presist å bruke «organisasjonskultur» begrepet. Ved empirisk analyse og drøfting blir det mer aktuelt å bruke «bedriftskultur» når jeg omtaler det i konteksten privat sektor (Schein, 2010:1).

3.2.2 Hva karakteriserer kulturbegrepet?

Det trekkes ofte frem i organisasjonslitteraturen at organisasjonskultur viser til noe **holistisk**. Bang (2011:90) sier at «kjernen i kulturbegrepet er på mange måter at det er noe som er **felles**

delt i gruppen- gruppemedlemmene gjenkjenner en spesiell følelse, erfaring eller handling som felles for gruppen». Det er også holistisk gjennom at det viser til sammensatte fenomener (Alvesson 2002:31). Andre teoretikere trekker også frem en enighet rundt at organisasjonskultur har et holistisk uttrykk, altså at helheten er mer enn summen av delene (Hofstede og Hofstede, 2005:265).

Som allerede påpekt er det også karakterisert av sin **abstrakte** natur. Det er ofte vanskelig å gripe fatt i og tolke (Alvesson, 2002). Alvesson påpeker også at: «Kultur forstår vi best som noe som har å gjøre med ofte dyptliggende, delvis ubevisste meningsinnhold, tanker og symboler, som kan være selvmotsigende og gå på tvers av sosiale grupperinger i organisasjonene». (Alvesson, 2002:31)

Videre er som nevnt kultur «noe som vokser frem i **samspillet** mellom organisasjonens medlemmer og omgivelsene» (Bang, 2011:78). Kultur kan ikke skapes i isolasjon, men skapes gjennom interaksjon mellom deres medlemmer. Det er **sosialt konstruert** og blir skapt, bevart og videreutviklet av de organisasjonens medlemmer. Betydningen av interaksjon er også noe Schein (2010:3) påpeker “.culture is constantly reenacted and created by our interactions with others and shaped by our own behavior.”

Organisasjonskultur og **identitet** er en annen faktor som ofte trekkes frem. «After we achieve a sense of group identity, which is a key component of culture, it is our major stabilizing force and will not be given up easily. Culture is something that survives even when some members of the organization departs. Culture is hard to change because group member values stability in that it provides meaning and predictability” (Schein, 2010: 16). Schein identifiserer at kultur impliserer strukturell **stabilitet**, og at denne er vanskelig å endre. Peters og Waterman påpeker også dette i sin redegjøring av «soft is hard», men understreker imidlertid at det er vanskelig å vite hvor vanskelig (Peters og Waterman, 1982)

Kultur reflekterer også organisasjonens **historie**, den er historisk bestemt - og relateres følgelig ofte til ritualer og symboler. «...Even large organizations can have a common culture if there has been enough of a history of shared experience» (Schein, 2010:22)

Sosialantropologen Malinowski omtaler i likhet med Schein (2010) kultur som «den levende historien» (Hennestad, 2010). Hennestad (2010) sier at «... de forståelser og påfølgende væremåter som hjelper en gruppe i møte med omgivelsene – de som virker eller lykkes – nedfeller seg som kultur».

3.3 Hva består organisasjonskultur av?

3.3.1 Kulturinnhold og kulturuttrykk

Slik jeg gjennomgikk tidligere eksisterer det ikke én definisjon av kulturbegrepet, men det ser likevel ut som organisasjonsforskere for det meste er enige om meningsinnholdet i begrepet (Bang, 2011). Henning Bang (2011) argumenterer for at det er tre kjerneelementer som er gjentakende i litteraturen rundt organisasjonskultur. Disse er levde verdier, levde normer og virkelighetsoppfatninger og derfor inkludert i Bang sin definisjon. Han mener at disse tre til sammen dekker begrepet grunnleggende antakelser, og omtaler disse fire elementer som «kulturinnhold» (Bang, 2011). Disse er ikke direkte synlige, men kommer til syne gjennom elementer omtalt som «kulturuttrykk» eller artefakter.

Kulturuttrykk er eksempelvis symbolske prosesser, objekter, strukturer og handlinger i organisasjonen. De ulike kulturuttrykkene er beskrevet i litteraturen som historier, organisasjonsmyter, seremonier, ritualer, språk og sjargong (Bang, 2011:60). Disse kan ses på som manifestasjoner av kulturinnholdet, men det er verdt å merke seg at disse ikke alltid reflekterer de rådende grunnleggende antakelsene. Et kontorlandskap kan være kun en praktisk løsning og følgelig ikke et kulturuttrykk, så det kan være problematisk å vite om noe beskriver kulturinnholdet eller ikke. Den fortolkningen som må utføres for å få tak i den riktige meningen bak uttrykkene er derfor en krevende prosess (Bang, 2011).

Bang (2011) sier at kulturuttrykkene også har en påvirkningskraft tilbake på kulturinnholdet. Han argumenterer for at det eksisterer en gjensidig påvirkning mellom kulturuttrykk og kulturinnhold, og det er dermed for ensidig å si at kulturen kun reflekteres i kulturuttrykkene. Dette gjensidige påvirkningsforholdet åpner for en forståelsesramme der kulturinnhold og kulturuttrykk kan ha en forsterkende virkning på hverandre.

Kulturuttrykkene omfatter i Bang (2011) sitt rammeverk: 1) Atferdsuttrykk: handlinger/atferd, uttrykte følelser. 2) Verbale uttrykk: historier, myter, legender, språk, sjargong, humor, uttalte verdier, normer, oppfatninger. 3) Materielle uttrykk: objekter og ting, fysisk struktur og arkitektur. 4) Strukturelle uttrykk: ritualer, prosedyrer og seremonier, rekrutterings; belønnings- og karrieresystemer.

3.3.2 Tre nivå for organisasjonskultur

Nærstående Bang (2011) beskriver Edgar Schein organisasjonskultur som bestående av tre nivåer artefakter, verdier og underliggende antakelser. Denne modellen er allment akseptert og ofte referert til i organisasjonskultur litteraturen. Jeg vil dermed gå gjennom de tre nivåene, men også supplere med beskrivelser fra andre forskere.

Artefakter

Det første nivået, artefakter, tilsvarer i stor grad begrepet Bang sitt «kulturuttrykk» begrep og omtalt som synlige objekter som må fortolkes for å finne deres betydning (Bang, 2011:60). Ifølge Schein (2010) inkluderer artefaktene alle synlige manifestasjoner av kultur som kan observeres ved å studere en ny gruppe. Disse kan inndeles i tre grupper: fysiske; atferdsmessige og verbale manifestasjoner (Hatch, 2001). Her inkluderer altså arkitekturen på det synlige miljøet; språk, teknologi og produkter. Fysiske manifestasjoner inkluderer også ting som kunst, design, logo og lokalisering av bygninger. Også kulturens artistiske kreasjoner; dets stil, slik det gjenspeiler seg i klær og utseende. Den atferdsmessige dimensjonen inkluderer organisasjonskulturens observerbare ritualer og seremonier - samt måtene å henvende seg til andre på. Her vil også kommunikasjonsmønstre, tradisjoner – samt belønning og straff være sentralt. Videre inkluderes den emosjonelle siden, verbale manifestasjoner, der kulturen ses gjennom myter, historie, anekdoter, sjargong, metaforer og fortellinger om organisasjonen.

Paradokset med artefakter er at de er enkle å observere, men de er vanskelige å tolke. Schein (2010) hevder likevel at hvis en observatør er med en gruppe lenge nok vil meningen gradvis bli klar. Schein anbefaler å prate med insidere for å analysere uttalte verdier, normer og regler som gir retningslinjene for den daglige aktiviteten som veileder medlemmenes atferd (Schein, 2010: 25). Denne type undersøkelse gir en overgang til neste nivå av den kulturelle analysen, normer og verdier.

Normer og verdier

Schein (2010) inkluderer her idealer, målsetninger, verdier, aspirasjon, idelogier og rasjonaliseringer. Verdier defineres ofte som abstrakte idealer og definerer hva bedriften er opptatt av. Verdier omhandler de grunnleggende prinsippene og de generelle overbevisninger som gir oppgav til spesielle være- og handlemåter (Bang, 2011). Med andre ord danner felles verdier grunnlaget for felles normer. Normer er uskrevne regler som er retningsgivende på

hvordan medlemmene bør handle normativt. Disse uskrevne reglene blir en veiviser for hvilken atferd som aksepteres, og hvilke vurderinger og holdninger de ansatte inntar.

Ifølge Bang (2011) kan normer grupperes i to kategorier; normer som organisasjonens medlemmer er seg bevisst, og normer som de ikke er seg bevisst. De ubevisste normene vil i Schein sitt rammeverk inkluderes i «de grunnleggende antakelsene». Normer omfatter all atferd som forventes, aksepteres eller støttes av gruppen, enten normen er uttalt eller ikke. Dette er knyttet til sanksjoner. Bang (2011) er nøye med å presisere at normer og atferd ikke er det samme, normer vokser frem som den riktige måten å gjøre noe på og blir til regler for atferd. Disse er i mange tilfeller tilknyttet verdier som utgangspunkt for passende eller upassende handlemåter. Alvesson (2002) advarer mot å legge for stor vekt på normer. «Problemet er at normer ikke er den beste måten å forstå kulturen på. Normene forteller riktignok menneskene hvordan de bør oppføre seg, men kulturen har en mye videre og langt mer komplisert innflytelse på hvordan vi tenker, føler og oppfatter verden på» (Alvesson, 2002:67)

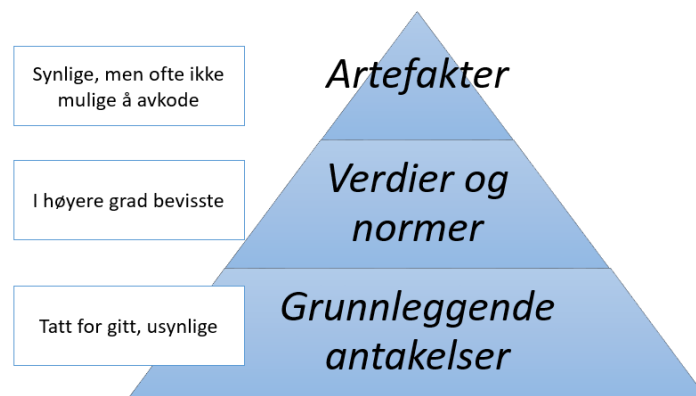
Schein (2010) advarer at ved kulturanalyse må forskeren skille nøye mellom de normer og verdier som er i overensstemmelse med de grunnleggende antakelsene og de som ikke er det. Altså hvilke verdier og normer er en del av bedriftens ideologi og filosofi, og hvilke er rasjonaliseringer eller aspirasjoner? Kaufmann og Kaufmann (2009) advarer også mot dette, og deler verdier inn i åpne og skjulte verdier. Åpne verdier er lette å formulere og det eksisterer en stor enighet rundt disse. Skjulte verdier derimot er det lite åpenhet om, men de kan være sterkt styrende på atferden.

Bang (2011: 47) skiller mellom *forfektete verdier* (espoused values) og *bruksverdier* (values-in-use) (Argyris og Schön, 1996) når det snakkes om verdier. Det er en kjensgjerning at det er stor forskjell på hva folk sier styrer deres atferd og hva som faktisk styrer atferden i det daglige. Det blir viktig å stille seg spørsmålet «I hvilken grad kan verdigrunnlaget sies å være organisasjonens bruksverdier, og ikke bare forfektete verdier?» Forfektete verdier er de verdiene som bedriftens ledere og medarbeidere hevder at de tror på og etterlever. Verdigrunnlaget gir ofte et innsyn i ledelsens forfektete verdier. Bruksverdiene blir dermed de verdiene som faktisk benyttes når ansatte står overfor dilemmaer, eller befinner seg i situasjoner hvor egeninteresser og personlige verdier står i motsetning til bedriftens verdigrunnlag. (Bang, 2011: 47)

Grunnleggende antakelser (Basic Underlying Assumptions)

Schein sier at dette nivået er ubevisst og usynlig, og dermed er det ikke noe da ansatte åpent reflekterer over. Når en løsning på et problem fungerer igjen og igjen, blir det tilslutt en integrert del av virkelighetssynet til bedriften. Den har altså en tatt-for-gitt karakter, og de grunnleggende antakelsene er heller ikke diskutabile. Grunnleggende antakelser er lærte responser eller løsninger på en gruppes overlevelsproblemer i sine eksterne omgivelser og på dens interne integrasjonsproblemer (Schein, 2010). Disse underliggende antakelsene virker bestemmende på atferd, persepsjon, tanker og følelser. Det er et viktig poeng at dette kulturelle nivået har en bred enighet gjennom organisasjonen. Denne graden av konsensus er grunnet gjentatt suksess med å implementere visse normer og verdier.

Slik jeg nevnte under «verdier og normer», går det et skille mellom forfektete verdier og det som Argyris og Schön (1996) identifiserte som bruksverdiene (theories-in-use). Schein (2010) har inndelt dette slik at grunnleggende antagelser inkludere disse bruksverdiene. Med andre ord eksisterer verdier på to nivåer i modellen. Hvis de forfektete verdier oppleves som hensiktsmessige over tid og etterfølges, vil de etterhvert «få plass» i det tatt-for-gitte grunnlaget av organisasjonskulturen (Schein, 2010).



Figur 3: «Schein sine tre kulturelle nivå». Kilde: Schein, 2010, oversatt i Hatch, 2001

Oppsummert vil jeg i min forståelse av hva organisasjonskultur består av bruke Henning Bang (2011) sin forståelse og inndeling i kulturinnhold og kulturuttrykk, kombinert med Schein (2010) sin beskrivelse av de tre nivåene av organisasjonskultur. Det er spesielt forskjellen mellom forfektete verdier og levde verdier (bruksverdier) det er viktig å være teoretisk observant ovenfor. Bang (2010) sin argumentasjon rundt den gjensidige påvirkningen mellom kulturinnhold og kulturuttrykk er viktig for analyse. Schein (2010) påpeker også at kulturen ikke bare påvirkes fra usynlige grunnleggende antakelser og helt ut til synlige artefakter.

Pilene mellom nivåene går begge veier. Selv om verdier kan manifesteres seg i eksempel atferdsuttrykk, kan også artefaktene ha tilbakevirkende effekt på de verdier, normer og grunnleggende antakelsene som opprinnelig formet dem (Hatch, 2001:242).

3.4 Ulike syn på bedriftskultur

3.4.1 Er organisasjonskultur noe en organisasjon har eller er?

Når teoretikere og akademikere har ulike oppfatninger av verden og virkelighet, er det følgelig vanskelig å enes om hvordan bedriftskultur skal forstås. Slik tidligere nevnt er det mye som tyder på at det funksjonelle sosiologiske perspektivet har fått overtaket (Cameron og Quinn, 2013). Det er med andre ord en tendens til å omtale og analysere bedrifter ut i fra premisset om at organisasjonskultur er noe de *har* fremfor noe en bedrift *er*. Dette gjelder også for mitt valg av definisjon der konseptet kultur viser til grunnleggende antakelser, verdier som er tatt for gitt og definisjoner som karakteriserer organisasjonen og deres medlemmer (Cameron og Quinn, 2013: 18)

Dette er nok mye grunnet management litteraturen som naturlig nok har et fokus mot å presentere normative modeller og tankemåter. For å selge inn disse oppskriftsmessige fremgangsmåtene er de avhengig av å omtale kultur som noe organisasjonen har, for å så kunne beskrive hvordan den kan styres og kontrolleres. Da blir fenomenet organisasjonskultur behandlet fra et positivistisk grunnsyn der kulturen er en variabel på linje med struktur og teknologi (Hennestad, 2004). Alvesson (2002:45) påpeker derimot følgende: «mange forskere havner mellom alle stoler og avstår fra å redusere kulturen til en variabel uten helt og holdent å betrakte organisasjonen som en kultur».

3.4.2 Bedriftskultur - funksjon eller symbol?

Majken Schultz (1992) adresser den vanskelige oppgaven å navigere seg som forsker når mangfoldet rundt konseptualisering av organisasjonskulturbegrepet er omfangsrikt. Det er unektelig krevende å utforske det abstrakte kulturbegrepet empirisk, og boken «On Studying Organizational Cultures» bidrar med å kombinere teoretisk modellering med empirisk anvendelse (Shultz, 1992:1). Her presenteres to distinkte måter å betrakte fenomenet organisasjonskultur på. Disse er omtalt som «functionalism» og «symbolism» (Shultz, 1992). Funksjonalisme perspektivet tilsvarer på mange måter et strukturperspektiv, eller modernistisk perspektiv (Hatch, 2001). Symbolisme kan omtales som et prosessperspektiv

eller symbolsk-fortolkende perspektiv (Hatch, 2001). Disse har sine tilhørende egenarter, og det er spesielt deres implikasjoner for empirisk analyse som blir relevant i min oppgave.

Shultz (1992:150) oppsummerer grunnleggende forskjeller gjennom ulike dimensjoner. Den første dimensjonen går på det *nøkkelanalytiske spørsmålet*. Der spør gjerne funksjonalismen «Hva er kulturen funksjoner for organisasjonens overlevelse, og symbolismen har i de baner av «Hva er organisasjonens mening for dets medlemmer?»

Analytiske antagelser vil ved funksjonalismen være at kultur utvikler seg gjennom organisatorisk problem-løsning, og symbolismen holder seg til en tro på at kultur er en kontinuerlig strukturering og restrukturering av mening. Videre er det *analytiske rammeverket* ulikt, og funksjonalismen tror på et universelt rammeverk: nivåene og funksjonene til kultur. Symbolismen tar et mer kontekst og organisasjonsspesifikt tilnærming til analytisk rammeverk. Ved den dimensjonen som Schultz omtaler som «*analytical mode*», altså den analytiske modusen, tar funksjonalistene sikte på en kategorisk modus der det listes opp kulturelle elementer og utforsker forholdet mellom dem. Symbolisme har modusen «associative», altså fokus mot å lese tilknyttede meninger og utforske forbindelsene mellom dem. *Den analytiske metoden* er henholdsvis klinisk og etnografisk.

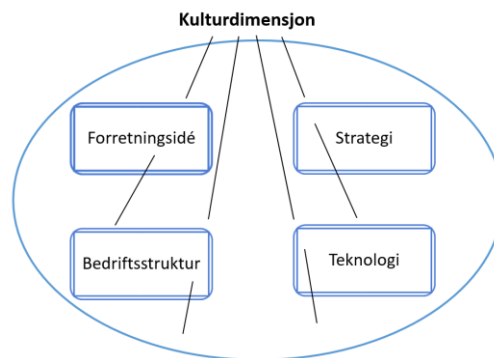
Når det gjelder analytiske resultater er funksjonalistene ute etter teoretiske modeller som vektlegger generelle egenskaper, og symbolistene ønsker beskrivende tekst som utforsker det unike. Funksjonalisme strekker seg mot «diagnose» som *analytisk innsikt* og symbolisme jobber mot «forståelse».

3.4.3 Kultur som rotmetafor

Flere forfattere, deriblant Alvesson, er opptatt av å beskrive kultur som metafor. Som jeg tidligere var inne på eksisterer en diskusjon mellom de som ser på kultur som en uavhengig variabel og de som mener organisasjoner er kulturer. «Betraktningmåten med kulturen som en metafor kan utsi interessante ting om tradisjonelle temaer som strategi- fenomener som talsmennene for et variabelsyn vanligvis ikke ville plassere i en «kulturvariabel rute». Derfor tar mange forskere som betrakter kulturen som en metafor, også opp «ikke-kulturelle» aspekter. (Alvesson, 2002:47). Noen eksempler på kulturmetaforer er: kulturen som kompass, kultur som sosialt kitt, kultur som følelsesregulator og kultur som skylapper. Kultur som sosialt kitt er en av de mest vanlige, og definerer kultur som det sosiale eller normative limet som holder en organisasjon sammen. Her blir kulturen integrert og kontrollert gjennom

uformelle, ikke-strukturelle midler- felles verdier, meninger, oppfatninger og normer (Alvesson, 2002:52).

Dette fremholdes også av Smircich som presenterer at denne betraktningmåten med kultur som metafor kan utsi interessante tolkninger om tradisjonelle ting som strategi (Smircich, 1983). Hun understreker også at det er viktig å reflektere over hvordan kulturmetaforen informerer oss om organisasjonen. Hvilke aspekter blir belyst? Hvilke aspekter er det mindre sannsynlig at det blir oppmerksomhet rundt? (Smircich, 1983:340). Alvesson (2002) påpeker også denne mulige fallgruben når vi undersøker bedriften fra en kulturell synsvinkel. Og sier at når en bestemt form for forståelse får dominere kan det føre til at andre områder blir neglisjert.



Figur 4: «Kultur som metafor» Kilde: Alvesson, 2002: 46

En slik tankegang med organisasjonen som kultur, kan bringe kultur som strategi videre. Kulturmetaforen kan i beste fall belyse fenomener på en ny måte (Alvesson, 2002: 48). Det er imidlertid verdt å merke seg at hvis man arbeider strengt med kultur som rotmetafor, kan det føre til at alt blir redusert tanker, meningsinnhold og symbolikk (Alvesson, 2002:47). Schein (2010) påpeker også verdien av å anvende «kulturelle linser» for å forstå organisatoriske situasjoner og tolke de kulturelle kreftene som oppstår i organisasjoner for å skape forståelse rundt av ting som i utgangspunktet virker mystisk, frustrerende eller dumt.

3.5 Tre ulike perspektiver

I underkapittelet «Hva karakteriserer kulturbegrepet?» trakk jeg frem de mange forfatterne som peker mot bedriftskulturens holistiske kjennetegn. Det er imidlertid mulig å betrakte organisasjonen som én stor organisasjonskultur og som flere ulike subkulturer. Martin (1992) presenterer tre ulike måter å betrakte organisasjonskulturen på. Disse tre perspektivene er integreringsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet.

Ved *integreringsperspektivet* anses organisasjonskulturen som noe medlemmene deler, og her legges det vekt på harmoni og homogenitet. Her er kulturen preget av enighet og fungerer som limet i bedriften. Det råder en enighet rundt felles verdier og grunnleggende antakelser og disse blir konsekvent uttrykt gjennom hele organisasjonen. Martin (1992) skriver også at organisasjonens medlemmer vet hva de skal gjøre og hvorfor. Det eksisterer altså en enighet rundt hvilken kultur som skal være synlig (Hatch, 2002). Studier med et integreringsperspektiv fokuserer ofte på lederen som skapere av kultur og anser det mulig for lederen å skape en kultur som befester lojalitet, økt produktivitet og ved noen tilfeller høyere profitt (Martin 1992:45).

Mange definisjoner av organisasjonskultur begrepet fokuserer på ideen om dette som noe felles, delt og holistisk. Spesielt tidligere publikasjoner om organisasjonskultur inneholdt et utpreget integreringsperspektiv, slik som blant annet (Peters og Waterman, 1982) og (Deal og Kennedy, 1982). Edgar Schein ligger også tett opptil dette perspektivet, og mener at det alltid finnes et underliggende lim som binder organisasjonen sammen. For at kultur som et konsept skal være anvendbart kan det hensiktsmessig å se på elementer som er typiske for hele organisasjonen. Slik Schein (2010:31) forteller “the power of culture comes through the fact that the assumptions are shared and, therefore, mutually reinforced”.

Ved å anlegge et integreringsperspektiv kan det drøftes hvilke funksjoner bedriftskultur tjener. Ut ifra dette perspektivet anses det som at organisasjonskulturen kan være en “kraft” med utstrakte konsekvenser og funksjoner (Kaufmann og Kaufmann 2009). At kulturen «skaper identitet, stabilitet, forpliktelser og mening» er noen av hovedfunksjoner slik det fremstilles av Kaufmann og Kaufmann (2009:268). Jeg har tatt utgangspunkt i Henning Bang (2011) sin fremstilling av 12 ulike funksjoner som kultur kan tjene, der hovedfunksjonene er påvirkning på medlemmenes handlinger og integreringsfølelse.

Bang peker først på den potensielle effekten kultur kan ha på atferd ved å gi modeller for **handling** (Bang, 2011:94). Med dette mener han at kulturen kan virke *retningsgivende på atferd* ved å at kulturen blant annet gir *kognitive kart* til ansatte. Videre trekker han frem de standarder og kriterier kulturen kan gi for handling. Den kan også virke *kontrollerende og legitimerende* på medlemmenes atferd. Den kan også være retningsgivende for handling gjennom å gi *måter å løse organisasjonens interne og eksterne problemer på*.

Deretter viser Bang (2011) til at kulturen kan virke **integrerende** på medlemmene. Den virker identitetsskapene og sammensveisene på medlemmene. Den integrerende funksjon kan

skje gjennom å generere lojalitet. Den definerer organisasjonens grenser. Skaper fellesskap gjennom meningsinnhold og virker stabiliserende over tid.

Alle disse funksjonene har til sammen den konsekvens at kultur virker **angstreduserende** (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Dette er et resultatet av at kulturen reduserer eller eliminerer usikkerhet, og skaper stabilitet og fellesskap.

Ved *differensieringsperspektivet* viser organisasjonskultur seg gjennom ulikhetene og forskjellen som finnes mellom undergrupper. Cameron og Quinn skriver at i en organisasjon vil undergrupper slik som avdelinger, produktgrupper, hierarkiske nivåer eller til og med lag ha sine egne unike kulturer (Cameron og Quinn, 2013:22). Dette blir omtalt som subkulturer. Martin (1992) sier at ved differensieringsperspektivet at det legges vekt på hvordan kulturen består av interessekonflikter. Ifølge dette perspektivet skjuler integrasjonsperspektivet en rekke overlappende subkulturer som kilde til konflikter og meningsforskjeller (Martin, 1992:83). Her møtes tanken om en felles organisasjonskultur med skepsis, og fokuserer heller mot den konsensusen som oppstår i de respektive subkulturene. Det er følgelig mer relevant i differensieringsperspektivet å se på summen av disse gruppene og forholdet mellom dem (Bang, 2011). *Fragmenteringsperspektivet* fjerner seg enda lenger fra tankegangen rundt enighet, og understreker at kulturen er tvetydig og vanskelig å vite noe konkret om. Hvis forskeren anlegger dette perspektivet, blir ikke det ikke mulig å se en stabil kultur på organisasjonsnivå eller i form av subkulturell konsensus (Martin, 1992)

Slik Bang (2011) påpeker er det ikke nødvendigvis et fasitsvar mellom den riktige måten å betrakte organisasjonskultur på. Det er mulig å se på organisasjonen som både eksisterende av én stor organisasjonskultur og som flere ulike subkulturer. Det viktige er å definere hvilket perspektiv som anlegges, og ofte kan alle de tre perspektivene være hensiktsmessige for å forstå en organisasjons kultur (Bang, 2011). Det er følgelig ingen fasit, men jeg vil klargjøre at jeg har primært anlagt et integreringsperspektiv i denne oppgaven og dermed anlagt et helhetlig analysenivå.

3.6 Ledelse og kultur

Diskusjonene rundt de ulike disiplinene innenfor organisasjonskulturen avduket en grunnleggende forskjell som gir ulike svar på hvorvidt ledelsen faktisk kan påvirke kulturen. Om kultur kan styres blir dermed en diskusjon som først og fremst er aktuell i det modernistiske synet, altså nærstående hva Schultz beskriver som funksjonalisme.

Yukl (2013:23) sin definisjon av ledelse lyder slik «leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives». Her påpekes det at ledelse handler om å påvirke andre til å nå felles målsetninger.

Ifølge Schein (2010) er kultur og ledelse på mange måter to sider av samme sak «fordi ledere starter prosessen med kulturdannelse i det de skaper grupper og organisasjoner. Etter at kulturen eksisterer bestemmer de kriteriene for lederskap og dermed bestemmer hvem som vil eller ikke vil bli en leder» (Schein, 2010:22). Lederen har også i kraft av sin posisjon en viktig symbolfunksjon som rollemodell, formidler og opprettholder av kulturen. Ledelsen påvirker kulturen gjennom hva de retter og ikke retter oppmerksomhet mot, måler og legger vekt på. De har også ansvar for ressursallokering – og følgelig hva slags atferd som belønnes og hva som verdsettes (Hennestad, 2004)

De som er tilhengere av en styrbar kultur, kommer til den logisk slutningen at hvis kulturen påvirker atferdens gjennom normer og verdier – bør det da følgelig være mulig å styre normer og verdier slik ledelsen anser som hensiktsmessig for å nå sine mål. Hatch (2001) er skeptisk til denne tankerekken og påpeker at «en gitt, men ikke uproblematisk antakelse som ligger til grunn for denne debatten, er oppfatningen om at topplederne er de som har størst innflytelse» (2001:260). Slik Alvesson (2002) påpeker forventer ikke folk å bli styrt fra toppen i dagens kunnskapsbedrifter, og det kreves en mindre autoritær ledelsesstil. Det kan sies at denne utviklingen bidrar til dagens interesse for organisasjonskultur. Følgelig kan man se hvordan forsøk på streng styring av kulturen kan slå helt feil.

Begrepene kulturbygging og kulturbevisst ledelse har blitt populære, og ser ut til å ha en noe mer nedtonet optimisme til styring av kultur fra toppledelsen. Her har den symbolskfortolkende tilnæringsmåten, eller symbolisme-perspektivet på kultur, introdusert muligheten til at ledere kan bli kraftfulle symboler i sin organisasjon (Hatch, 2001). Her fremholdes det at lederens suksess er kontekstavhengig og må passe med organisasjonens symbolske fortolkningskjemaer. Med dette i bakhodet, kan det istedenfor å prate om lederens mulighet til å styre kulturen være en bedre tilnærming å prate om kulturbygging. Det handler ofte ikke alltid om å endre, men om lederens mulighet til å bygge, lag på lag.

3.7 Formidling og videreføring av kultur

Slik Bang (2010) skriver gir ofte rekrutterings-; belønnings- og karrieresystemer uttrykk for hva organisasjonen verdsetter og ønsker av sine ansatte. Med andre ord hvilken atferd og hvilke egenskaper legger organisasjonen vekt på? Disse systemene gir informasjon til organisasjonens medlemmer om hvilke forsterkningsmekanismer organisasjonen anvender. Dette er også måter å videreformidle og opprettholde eksisterende kultur på. Dette beskriver Schein (2010) som prosessen rundt sosialisering og «assimilering til en annen kultur» (Schein, 2010:19).

For det første, organisasjoner har en tendens til å ansatte personer som passer inn i eksisterende kultur. Rekruttering og seleksjonsprosessen blir dermed en måte å opprettholde eksisterende kultur. Gjennom utvelgelsesprosedyrer identifiseres og hyres personer som bedriften mener har ferdigheter og kompetanse til å tilpasse seg den rådende kulturen (Schein, 2010). Videre tilpasser medarbeiderne seg organisasjonens normer, verdier og antakelser gjennom sosialiseringprosessen. Dermed blir nye medlemmer en del av kulturen på godt og vondt. Schein peker på sosialisering som den aller viktigste faktoren.

Belønningsprosedyrer og systemer er også en del av videreformidlingen av kulturen, også som en del av de strukturelle kulturuttrykkene ifølge Bang (2011). Gjennom disse, både uformelle og formelle, viser organisasjonen hva den anerkjenner og hva den ikke godtar. Uformell belønning i form av ros og anerkjennelse er også viktig for god tilpasning til organisasjonen. «Karrieresystemer viser til hvilke verdier og egenskaper kulturen ønsker skal overleve og dominere» (Bang, 2011:70).

3.8 Strategi

Alvesson (2002:112) påpeker at: «både kultur og strategi går ut på å vurdere, skape, rettferdiggjøre, bekrefte og sanksjonere. De gir retning, de foreslår en måte å ordne verden på, og de gir kontinuitet og identitet. Derfor er kultur og strategi mer eller mindre synonyme begreper». Det eksisterer med andre ord en link mellom kultur og strategi som er aktuell for mine forskningsspørsmål og konteksten i Bouvet. Dette underkapittelet vil derfor gjøre rede for noen ulike perspektiv på strategi for å plassere spesielt det første forskningsspørsmålet i en teoretisk kontekst. Jeg ønsker at oppgaven først og fremst skal være et bidrag til bedriftskultur feltet fremfor strategi, men strategibegrepet har fortsatt en viktig plass i analysen. Det eksisterer et sentralt skille mellom strategi slik det fremstilles i den klassiske retningen og

organisasjonskulturen slik det fremstilles i det symbolske perspektivet. Dette er et aspekt det er viktig å være inneforstått med. Slik Hatch (2001) påpeker går fagområdet strategi langt på vei parallelt med organisasjonsteoriens historie, men i motsetning til organisasjonskultur har området først og fremst en modernistisk innflytelse.

3.8.1 Hva er strategi?

De mange variasjonene innenfor strategi gjør det vanskelig å utforme en universell begrepsdefinisjon. Den vanligste definisjonen av strategi innebærer imidlertid å vise til at begrepet innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål (Roos et al., 2010). En mer innholdsrik beskrivelse er følgende definisjon: “Strategi er en organisasjons langsiktige retningsvalg og nedslagsfelt som skaper en fordelaktig posisjon i omskiftelige omgivelser gjennom sammensetningen av ressurser og kompetanser som oppfyller behov i markedene og interessentenes forventninger.” (Johnson et al., 2011, gjengitt i Roos et al, 2010:12)

Denne definisjonen omtaler viktige funksjoner strategi skal tjene. Først, at strategi skal angi *retning og fokus for fremtidige aktiviteter*. Det pekes på at dette har et langsiktig tidsaspekt der hensikten er å skape konkurransefordeler. Strategiarbeidet må også ha fokus på de *dynamiske omgivelser* de handler innenfor, slik at de reagerer på *endringer og utviklingen* og kan med den innsikten sikre at de har de *nødvendige ressursene* for å nå målet. Ressursene må hele tiden brukes og oppgraderes for å skape *verdier for alle interessegrupper* (Roos et al., 2010).

Henry Mintzberg (1998) gir en lignende oppsummering av generelle områder for enighet rundt strategibegrepet:

1. Strategi gir retning. Fordeler ved dette er at strategien staker ut en kurs. Ulempene er at det også gjøre blind for potensielle farer. Å sette en kurs i ukjente farvann er den perfekte måten å seile rett inn i isfjell skriver Mintzberg (1998). Han fremholder at selv om retning er viktig, er det noen ganger bedre å bevege seg sakte, og være oppmerksom på momenter som gjør at kursen må skiftes på et øyeblikks varsel.

2. Strategi fokuserer innsats. Fordeler ved dette er at det fremmer koordinering, og en strategi som fokuserer innsats kan ansatte bevege seg i mange ulike retninger. Ulempene er knyttet til

«Groupthink», gruppetenkning, når innsats blir for ensidig fokusert. En gitt strategi kan bli farlig når den er for dypt forankret i organisasjonen.

3. Strategi definerer organisasjonen. Fordelene er at det gir ansatte en lettvinnt måte å forstå og adskille seg fra andre bedrifter. Ulempen er knyttet til at det å definere en organisasjon for skarpt kan også bli for enkelt og kompleksiteten i systemet forsvinner.

4. Strategi gir konsistens. Fordelen er knyttet til at dette er nødvendig for å redusere tvetydighet og gi orden. Dette gir en kognitiv struktur for å forenkle og forklare verden, og med det gjøre det lettere å handle. Ulempene som må tas til etterretning er at enhver strategi, i likhet med en teori, er en nødvendig forenkling som kan forvrengte virkeligheten.

3.8.2 Den klassiske strategitilnærmingen

Richard Whittington presenterer i sitt rammeverk av fire generiske tilnærmingene til strategi; den klassiske, den evolusjonære, den prosessuelle og den systemteoretiske tilnærmingen (Whittington, 2002). Det er hovedsakelig den klassiske tilnærmingen som er aktuell for min oppgave. Jeg bruker ordene «klassisk» og «tradisjonell» litt om hverandre i oppgaven. Slik jeg ser det omtaler «tradisjonell» hvordan den klassiske perspektivet har blitt utført i mange bedrifter som lener seg mot dette synet, der planlegging og toppstyrt ledelse er i fokus.

I Whittington sitt rammeverk er tilnærmingene inndelt ved bruk av dimensjonene «resultat» (hvorfor strategi) og «prosesser» (hvordan utfører man strategi?), der det pekes på hva strategien har som mål og hvilke prosesser som ligger til grunn for disse resultatene (Whittington, 2002: 15). **Det klassiske strategisynet** er det eldste av de fire perspektivene og kan betegnes som den opprinnelige strategitilnærmingen. Den baserer seg på en modernistisk tankegang og innflytelsesrike bidragsyttere her er Williamson (1975) Chandler (1962), Ansoff (1954) og Porter (1980). Resultatfokuset er ensidig mot profittmaksimering og dette er alle organisasjonens medlemmer inneforstått med. Her forfektes det at prosessene er planlagte og følgelig er det en grunnleggende antakelse at dette også er mulig å gjennomføre. Dette impliserer også at det er stor tillit til toppledernes rolle og kraften av hierarkiske kommandolinjer. Her er rasjonell planlegging i middelet for å oppnå profittmaksimering. Fokus er i stor grad internt, og da mot interne planer. Her er viktige stikkord «analyser, planlegg, befall» (Whittington, 2002:27). Perspektivet bygger på en forutsetning om fullkommen økonomisk rasjonalitet der «The Economic Man» er grunnlaget og følgelig ses individet på som rasjonelt, allvitende og nyttemaksimerende (Douma og Schreuder, 2013).

3.8.3 Mintzbergs 5 P-er

Å definere begrepet strategi er bortimot en umulig oppgave. Dette påpeker mange organisasjonsteoretikere, blant annet Henry Mintzberg som i sin artikkel «Five Ps For Strategy» (1987). Han introduserte i den nevnte artikkelen fem ulike tilnæringer til strategi, og dette rammeverket blir referert til som strategien fem P-er (Roos et al., 2010). Disse er *plan, ploy, pattern, position og perspective* (Mintzberg, 1987). Mintzberg understreker at istedenfor å bruke de fem P-ene som en prosess som skal følges i strategiutvikling, er det bedre å tenke på dem som en variasjon av synspunkt som bør vurderes når man utvikler en robust og suksessfull strategi (Mintzberg, 1987).

Strategi som *plan* omhandler det mest kjente forståelsen av begrepet – strategi som en bevisst kurs for handling, én eller flere retningslinjer for å håndtere en gitt situasjon (Mintzberg, 1987). Dette planlegges grundig for å nå resultater som er konsistente med organisasjonens formål og mål. Plan har to sentrale karakteristikk, nemlig at den er utarbeidet i forkant av en aktivitet og er et resultat av en målrettet prosess. I dette perspektivet har naturlig nok toppledelsen en sentral plass som skapere av en den beste fremgangsmåten. Den andre P-en er ikke helt ulik plan perspektivet, og definerer strategi som *ploy*, som lar seg beste oversette til manøver (Roos et al., 2010): 13. Her legges det vekt på strategiske spill for å overliste en konkurrent eller inntrenger på markedet, med andre ord: utføre såkalte strategiske spill.

Videre er strategi som *pattern*, eller mønster, opptatt av å se tilbake på det mønsteret som ble dannet da bedriften beveget seg mot den planlagte strategien. Her konkluderer Mintzberg med at den realiserte strategien er en kombinasjon av den tilsiktede strategien (planlagt) og den fremvoksende strategien. *Posisjon* perspektivet viser til en strategisk innsats mot å skape en unik og verdifull posisjon. Her er fokuset mot å posisjonere seg i forhold til de andre aktørene i omgivelsene. Strategi blir dermed den formidlende kraften, eller «matchen», mellom organisasjonen (intern kontekst) og omgivelsene (eksterne konteksten) (Mintzberg, 1987:15).

Til sist har den femte P-en, strategi som *perspektiv*, fokuset innover mot den kollektive tankegangen i bedriften. «... The fifth (definition of strategy) looks inside the organization, indeed inside the heads of the collective strategist. Here, strategy is a perspective, its content consisting not just of a chosen position, but of an ingrained way of perceiving the world” (Mintzberg, 1987:16). Altså, peker denne dimensjonen på en oppfatning av strategi som bedriftens verdensanskuelse (Weltanschauung). Dette kommer som et resultat av deling av

sentrale ideer og tanker, altså er bedriftens perspektiv et resultat av strategien. Dette vil følgelig legge føringer på handlinger og intensjoner. Mintzberg trekker analogien om at strategi som perspektivet blir for bedriften som hva personlighet er for individet. Den verdensanskuelsen som oppnås gjennom strategien anses dermed her som bedriftens identitet.

3.8.4 Kultur og strategi

Mintzberg (1987) siste «P», strategi som perspektiv, skaper en overgang mellom strategi og kultur. I dette perspektivet kunne strategi ses på som bedriftens personlighet. På samme måte påpeker Schein (2010) følgende om kulturen: «Culture is to a group what personality and character is to an individual. We can see the behaviour that results, but we often cannot see the forces underneath that cause certain kinds of behaviour... culture guide and constrain the behaviour of members of a group through the shared norms that are held in that group». (2010:14)

Mads Alvesson er en av organisasjonsteoretikerne som omtaler et kulturelt perspektiv på strategi. Han sier at «et kulturelt perspektiv på strategien avviser objektive tanker vedrørende bedriftens ytre «omgivelser» og legger i stedet vekt på virkeligheten som en sosial konstruksjon, det vil si at det som defineres som virkelighet, bare er «virkelighet» i en kontekst av menneskelig handling. Altså, det å omsette en strategi i virkeligheten krever at man tar omhyggelig hensyn til hvordan det innblandede kollektivet gir mening og innhold til forskjellige aspekter ved omgivelsene» (Alvesson, 2002: 110-111). Alvesson viser til Berg (1985), som mener at strategien ikke bør oppfattes som en plan, men som et kollektivt bilde bedriften kan reagere ut fra. Dette er basert på at Berg sitt syn på at strategien mer eller mindre bør ses på som en syntetisert abstraksjon av de aspektene ved bedriftens identitet som skal utvikles (Alvesson, 2002: 111).

Alvesson skriver at "...strategien kan, ifølge tolkningsmodellen defineres som *veiledende metaforer eller referanseramme* som gjør det mulig for medlemmene i organisasjonen å forstå organisasjonen og dens omgivelser. Dermed blir medlemmene motivert til å oppfatte og handle på en måte som antas å gi positive resultater for organisasjonen. «Metaforer» brukes i flertall i denne definisjonen, fordi opprettholdelsen av sosiale bånd innenfor organisasjonen utelukker enighet om én eneste tolkning» (Alvesson, 2002: 111).

4. Metode

Dette kapittelet tar for seg de ulike metodiske valgene jeg har gjort i oppgaven. Ifølge Tjora (2012:15) er det viktig at metodevalg reflekterer hva forskeren faktisk ønsker å finne ut. Avgjørelsene er dermed foretatt med utgangspunkt i oppgavens forskningsspørsmål og formål, samt metodisk teori.

Jeg vil først, i tråd med Nyeng (2004) som fremhever at selvstendige metodevalg krever vitenskapsteoretisk refleksjon, gjennomgå mitt vitenskapsteoretiske standpunkt for å klargjøre hva som har dannet bakgrunnen for de valgene jeg har foretatt meg i forskningsprosessen. Deretter blir det en gjennomgang av valg av forskningsdesign, samt datakilder og dataanalyse. Videre vil jeg drøfte forskningens kvalitet gjennom pålitelighet, gyldighet, og overførbarhet. Avslutningsvis følger en vurdering av forskningens etiske sider.

4.1 Vitenskapsteoretisk standpunkt

Med vitenskapsteoretisk standpunkt mener jeg den tilnærmingen jeg forholder meg til for å forstå virkeligheten (Nyeng, 2004). Det er dermed viktig å presisere at jeg ikke har noen tiltro til at den kunnskapen jeg skal utarbeide om bedriftskulturen rolle i Bouvet er ren avbildning av en såkalt virkelighet. Jeg er langt på vei enig i Nyeng (2004) som påpeker at all dannelse av kunnskap bygger på et eller flere virkelighetsbilder, og kunnskapen er aldri en ren avbildning.

Virkelighetsforståelse kobles ofte til to sentrale begreper; *Ontologi og epistemologi* (Jacobsen 2015). Ontologi er læren om hvordan verden faktisk ser ut, og omhandler den grunnleggende diskusjonen om hva selve virkeligheten er. På den måten legger ontologien premissene for et kunnskapssyn, altså en epistemologi (Nyeng, 2004:124). Min epistemologi er dermed retningsførende for hvordan, og i hvilken grad jeg mener det er mulig å tilegne meg kunnskap om bedriftskulturen i Bouvet (Nyeng 2004; Jacobsen 2015). Epistemologien gir føringer på min kunnskapstilegnelse, fordi den styrer også hvilken kunnskap jeg mener det er relevant å samle inn informasjon om i konteksten jeg studerer (Nyeng 2004).

Ulike tilnærminger til ontologien og epistemologien har dermed en klar påvirkning på forskningen, og skaper grunnlaget for de to vitenskapsteoretiske retningene omtalt som *positivismen* og *hermeneutikken* (Nyeng 2004). Positivismen har sitt utgangspunkt i naturvitenskapen og har dermed en tiltro til at fenomener kan studeres objektivt og

kjennetegnes ofte gjennom sin tiltro til å avdekke en objektiv verden (Jacobsen 2015: 25). Hermeneutikk støtter ikke denne oppfatningen, og legger heller vekt på menneskets meningsskaping og oppfatning av virkeligheten (Jacobsen 2015). Her er det ontologiske utgangspunktet at det ikke eksisterer en ren objektiv verden. Tvert imot ses verden på som sosialt konstruert og mennesker anses som meningsbærere (Nyeng 2004). Med det som utgangspunkt blir det mer aktuelt å dyrke frem et mangfold av tolkning fremfor å lete etter «sannheter» (Nyeng 2004). En hermeneutisk tilnærming sier altså at det finnes heller ikke generelle lover i studie av mennesker, og legger dermed opp til et mer forståelsesbasert fokus (Nyeng, 2004).

4.1.1 Hermeneutisk meningsfortolkning med pragmatiske avveininger

Jeg støtter meg hovedsakelig til den hermeneutiske retningen i denne oppgaven. Det er flere årsaker til dette. For det første har jeg et ontologisk utgangspunkt som avviser at det eksisterer en objektiv verden der ute, men jeg mener heller at det finnes mange sannheter og ulike forståelser av den sosiale «virkeligheten» (Nyeng, 2004). Denne ontologien er på mange måter i tråd med mitt tema bedriftskultur. Teorien fremhever at kulturen involverer medlemmer av en organisasjon i en sosialt konstruert virkelighet (Hatch, 2001), og følgelig blir det lite hensiktsmessig å lete etter en gitt objektiv virkelighet. Den hermeneutiske tradisjonen legger vekt på at kunnskap og sosiale fenomener i stor grad er sosialt konstruert. Gjennom intersubjektiviteten, en gjensidig forståelse av individuelle opplevelser, er det for øvrig fortsatt mulig å si noe om den sosialt konstruerte virkeligheten (Nyeng, 2004). Dette betyr at hva som regnes som kunnskap avgjøres i samspill mennesker imellom (Nyeng, 2004:22). Denne oppfatningen har jeg tatt hensyn til gjennom hele prosessen, fra valg av datainnsamling til koding.

For det andre passer mitt valg av en hermeneutiske tilnærming godt med teorien rundt organisasjonskultur der det fremheves at kulturen er et kjennetegn ved organisasjonen som bygger på en sosial konstruksjon (Cameron og Quinn, 2013). Organisasjonskultur har tydelig hentet inspirasjon fra fagområdet som sosiologi og antropologi (Alvesson, 2002). Min hermeneutiske tilnærming kan derfor argumenteres å være i tråd med forskertradisjonen. Innenfor disse fagområdene er ofte målet å forstå sosiale fenomener og det komplekse samspillet mellom mennesker. Dette tydelige trekket ved den fortolkende tilnærmingen er knyttet til begrepet *holisme* (Jacobsen, 2015:29). På bakgrunn av dette hadde jeg en formening om å strebe mot dette, og valgte derfor å inkludere både ansatte og ledere i

undersøkelsen for å utforske mitt tema mest mulig i tråd med prinsippet om holisme. Slik mye av teorien understreker, er det ikke ledere som skaper kulturen i et vakuum, men tvert imot er kulturen et kollektivt begrep. Min tilnærming til forskningsspørsmålene er ikke ledelsesorientert, men streber etter en balanse mellom ledernes og medarbeidernes synspunkt. Ved en holistisk orientering presiseres det at nettopp empiri må kontekstualiseres og studeres i sin naturlige kontekst (Jacobsen 2015), og derfor var casestudie spesielt aktuelt for meg.

For det tredje er valget basert på en kritikk av positivistiske krav til nøytralitet. Ved min hermeneutiske tilnærming vil det alltid være en relasjon mellom meg og forskningsobjektet. Jeg går inn i undersøkelsen med fordommer og forforståelse. Mine informanter har også sine fortolkninger, og dermed må jeg i hovedsak tolke noe som allerede er tolket. Dette omtales som dobbel hermeneutikk (Nyeng, 2004), og er spesielt relevant ved studering av bedriftskultur. Slik jeg gjennomgikk i teorien består begrepet bedriftskultur blant annet av grunnleggende antakelser og ting medlemmene tar for gitt (Alvesson 2002). Kulturen er med andre ord usynlig store deler av tiden, og det blir nesten en nødvendighet å bruke fortolkning for å si noe meningsfullt om dette (Cameron og Quinn, 2013). Slik Jacobsen (2015) presenterer er *nærhet* et trekk ved fortolkningsbasert tilnærming, og det er kun gjennom nærhet at jeg som forsker kan sette meg inn i andres livssituasjon.

Selv om jeg hovedsakelig har en hermeneutisk tilnærming med et forståelsesbasert fokus har jeg også benyttet meg av modernistiske rammeverk og teori som har en mer positivistisk slagside med bruk av faktorer, funksjoner og forenklinger. Ofte fokuserer positivismen på empirisk analyse og stabile konklusjoner om verden (Nyeng 2004, Tjora 2012). Jeg fant det pragmatisk nødvendig å bruke forklaringsmodeller som er utarbeidet i et funksjonalistisk bilde for å kunne analysere hvilken rolle bedriftskulturen i Bouvet innehar, og se på tilhørende faktorer i den konteksten. Jeg vil presisere at i positivismen består virkeligheten av lovmessigheter og årsakssammenhenger, og dette er noe jeg ikke verken har tro på eller har strebet etter å kartlegge. Jeg har heller ingen tro på at denne verden er objektiv, men legger heller intersubjektiviteten til grunn for forskningen. Slik Alvesson (2002:45) forklarer: «Mange forskere havner mellom alle stoler og avstår fra å redusere kulturen til en variabel uten helt og holdent å betrakte organisasjonen som en kultur». Dette representerer min tilnærming godt.

4.2 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesignet til oppgaven kan beskrives som forskerens skisse for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen et al., 2011). Slik Wennes og Nyeng (2006) presiserer er problemstillingen den viktigste styringsmekanismen i forhold til valg av passende forskningsdesign. Mine forskningsspørsmål er dermed avgjørende for hvilke valg som er mest hensiktsmessige for å generere empiri (Jacobsen, 2005). Det var for meg viktig å finne et undersøkelsesopplegg som passer best mulig til å belyse hvordan bedriftskultur kan forstås i et fravær av tradisjonell strategi. Jeg hadde som formål å utvikle mer kunnskap om hvordan fenomenet bedriftskultur ble benyttet i arbeidslivet, og mer spesifikt hvordan casebedriften innenfor sin kontekst forholdt seg til begrepet. Det var i tillegg sentralt å se dette i en forlengelse mot strategi. Dette er all hovedsak eksplorerende forskningsspørsmål. Slik Jacobsen (2015:80) presenterer vil det mange tilfeller vil det være nødvendig med bruk av eksplorerende problemstillinger for å oppnå nettopp mer klarhet, mer kunnskap.

4.2.1 Casestudie

I min oppgave har jeg valgt et casestudie som omhandler en konsulentbedrift som har valgt bort tradisjonell strategi og innehar et hovedfokus på kultur. Dette caset fremsto som en ideell kontekst for mitt formål om å utvikle mer kunnskap om bedriftskulturens rolle. Dette er i tråd med bakgrunnen for min oppgave som er en interesse i fenomenet bedriftskultur, og tilhørende hvordan dette kan fungere som et hovedfokus og retningsangivende for en bedrift. Ved oppstart av et forskningsprosjekt er interesse for et avgrenset tema et godt utgangspunkt (Jacobsen, 2015). Ved opprettelse av kontakt mellom meg og casebedriften fikk jeg innsikt i deres fokus rundt bedriftskultur. Det spesielle med bedriften er mangel på eksplisitte strategier og formelle dokumenter fra ledelsen.

Det eksisterer mange definisjoner av casestudie, men det som er felles er at de fleste vektlegger casestudiens særegne fokus mot én eller noen få spesielle undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015: 97). Jacobsen definerer én enhet som noe som er avgrenset i tid og rom. Tjora (2012) presiserer videre at casestudier er en undersøkelse som har en naturlig avgrensning uavhengig av forskningsprosjektet. Dette er tilfellet ved min casebedrift, Bouvet, som eksisterer som en enhet helt selvstendig fra min forskning. Mer presist kan mitt case gå under beskrivelsen «enkeltcase-studier». Gjennom den nevnte avgrensningen beskriver Jacobsen (2015:99) at jeg kan oppnå «virkelighetsnære» og «tykke» beskrivelser av virkeligheten.

Jeg har hatt to relativt åpne og eksplorerende forskningsspørsmål. Ved slike case-studier kreves det ikke at problemet er klart og spesifisert, noe som kan gi stor fleksibilitet i forskningsprosessen - og «som i første omgang kan høres ut som en fordel» (Wennes, Nyeng 2006:106). Det ble imidlertid ganske tydelig for meg hvor vanskelig et slikt utgangspunkt er. Det vanskelig å vite hvilken retning oppgaven skulle bevege seg i når det var mange gode utgangspunkt for interessante innfallsvinkel. Den fleksibiliteten som case-studie ga var dermed frigjørende da jeg ikke var bundet av et spesielt rammeverk eller teori, men gjorde det utfordrende å skape struktur og en god oppbygning av oppgaven.

4.2.2 Datainnsamlingsmetoder

I min oppgave har jeg valgt å benytte meg av en kvalitativ metode. Ved valg av forskningsmetode er det et skille mellom en kvantitativ og kvalitativ metode, og begge kan være hensiktsmessige verktøy (Nyeng, 2004). Som en hovedregel gir kvantitativ metode informasjon i form av tall, og åpner for muligheter til å behandle sosiale data ved hjelp av statistiske teknikker (Jacobsen 2005: 24). Kvalitativ metode fokuserer som regel mer på fortolkninger omgjort til ord og tekst. Dette bygger på et helhetlig sosialt verdensbilde der virkeligheten oppfattes som mer kompleks og nyansert enn ved kvantitativ tilnærming (Nyeng 2004, Jacobsen 2005: 24).

Jacobsen (2005) sier at den metoden som er best egnet til å belyse problemstillingen bør velges, og mitt valg av kvalitativ tilnærming ble gjort naturligvis gjort med en hensikt om å svare best mulig på forskningsspørsmålene og formålet for oppgaven. Jeg ønsket å oppnå en forståelse og innsikt i fenomenet bedriftskultur i den spesifikke konteksten, og anså det som nærmest nødvendig å tilnærme meg oppgaven med en kvalitativ metode som veien mot målet. Målingen i kvalitativ er som regel mer åpen i kvantitativ, og jeg kan nærme meg studieobjektet med en bredere tematisk innfallsvinkel. (Nyeng, 2004). Denne tilnærmingen gjorde det mulig å studere fenomener i sin kontekst og lot meg dykke inn de ansattes i Bouvet sin verden (Nyeng, 2004). Her ble dermed min forståelse sentral, og min egen fortolkning spiller en viktig rolle.

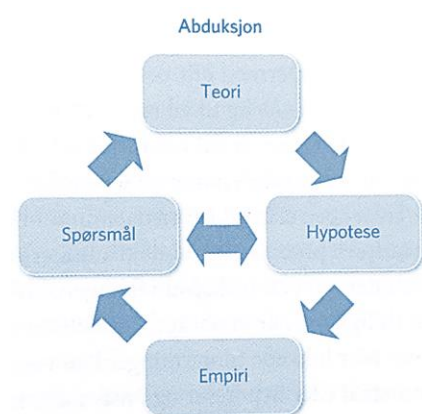
4.2.3 Induktiv, deduktiv og abduktiv metode

Det er en pågående debatt rundt hvilken teknikk som er best å anvende for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten, og hovedvalget for datagenering står mellom en induktiv og deduktiv tilnærming (Jacobsen 2015). Teoriens rolle varierer i stor grad ved ulike

forskningsarbeider, både innenfor kvalitativ og kvantitet metode (Tjora 2012). I kvalitativ forskning legges det også ofte vekt på at teorier ikke skal styre forskningen (Tjora 2012). «Som en veldig røff hovedregel kan man si at kvantitative studier ofte har en deduktiv slagside, mens kvalitative studier har en slagside mot det induktive» (Tjora 2012:26). Dette samsvarer med synet på en sosial virkelighet som er ustabil og i kontinuerlig endring (Jacobsen, 2015). Abduksjon er en tredje vei som foreslås basert på en pragmatisk tilnærming til valg av metode (Jacobsen, 2015).

Jeg har benyttet meg av en abduktiv tilnærming. Denne tilnærmingen har jeg valgt som design på min oppgaven basert på dens muligheter til å fremskaffe interessant forskning ved casestudier, samt dens mer pragmatiske forhold til hvordan forskning realistisk oppstår. Det er på mange måter urealistisk å forholde seg til forskning enten veldig forutinntatt eller helt uvitende (Jacobsen, 2015). I tillegg til at det er vanskelig med ren deduksjon eller induksjon, kan det argumenteres for at det heller ikke er spesielt konstruktivt. Behovet for et alternativ mellom ytterpunktene induksjon og deduksjon har blitt påpekt av mange, blant annet av Dubois og Gadde som skriver at spesielt ved case-studier er ikke de lineære designene utviklet med hensyn til de mulighetene som presenterer seg selv ved dette forskningsdesignet. (Dubois og Gadde, 2002)

Slik figur 5 viser er abduksjon ikke en lineær prosess, men heller en kontinuerlig prosess. Jeg mener dette har vært hensiktsmessig for å best mulig undersøke bedriftskulturen i den spesifikke konteksten. I min oppgave har jeg brukt denne tilnærmingen for å navigere meg frem og tilbake mellom teori, mine forskningsspørsmål og empiri. Eksempelvis var intervjuguiden utarbeidet delvis med delvisutgangspunkt i teori, men også gjennom hva som fremsto som aktuelt etter nærmere kjennskap til Bouvet. Et annet eksempel er at jeg gikk tilbake til teorien etter datainnsamlingen for å se på relevansen av utvalgt teori, og supplerte med aktuell teori ut ifra hva empirien viste. Med en slik kontinuerlige vekselvirkning som tilnærming til kunnskapstilegnelse blir det meningsløst å snakke om induksjon eller deduksjon (Jacobsen, 2014).



Figur 5: «Modell for abduktiv tilnærming»
Kilde: Jacobsen, 2015:35

4.3 Datakilder

4.3.1 Dybdeintervjuet

Ved kvalitativ metode er intervjuet desidert mest utbredt (Johannessen et al., 2011). Dette er også den formen for datainnsamling jeg fant mest hensiktsmessig å bruke, og nærmere presisert benyttet jeg meg av dybdeintervjuer. Dette valget ble gjort med bakgrunn i mitt forskningsdesign. Slik Tjora (2012) sier blir valg av metode for datagenerering ikke automatisk gitt av dette, men det er i praksis visse teknikker som passer bedre enn andre. Ved casedesign er også observasjon vanlig å benytte, og bruk av det som supplement til dybdeintervjuer er helt klart noe jeg ser verdien av (Johannessen et al., 2011). Dessverre lot dette seg ikke gjennomføre ved denne oppgaven, og slik Tjora (2012:30) påpeker vil pragmatiske hensyn spille inn i all forskning.

Dybdeintervjuet beskrives som en fleksibel metode som gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser (Johannessen et al., 2011), og fremsto som et godt valg for min oppgave. I tråd med mitt formål om å undersøke bedriftskulturens rolle i en kontekst der jeg ikke hadde bestemte oppfatninger om hvordan dette betonte seg, men kunne være fleksibel og var ha en åpen tilnærming til hva informantene sa rundt temaet. Jeg ønsket dermed en metode som ga rom for en fri samtale, og målet med dybdeintervjuet er i all hovedsak å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd (Tjora 2012:14). Jeg valgte å benytte meg av et semistrukturert intervju som er et delvis strukturert intervju basert på en overordnet intervjuguide (Tjora 2012). Med min abduktive tilnærming til metode ble det naturlig og viktig å ikke binde meg for mye til eksisterende teori eller forutbestemte spørsmål. Jeg utviklet dermed en intervjuguide som utgangspunkt, men tillot meg da å la spørsmål, temaer og rekkefølge variere. (Johannessen et al., 2011). På denne måten kunne jeg sikte mot å forstå verden sett fra intervjupersonens side på best mulig måte.

Videre var fylldige beskrivelser også viktig for å oppnå den ønskede innsikten i hvordan denne virkeligheten fortoner seg for ansatte og ledere i Bouvet. Tjora (2012) sier at dybdeintervjuet hovedsakelig brukes der forskeren vil studere meninger, holdninger og erfaringer. For å få utforsket fenomenet bedriftskultur opplevde jeg det som relevant å få tak i disse tingene for å utvikle kunnskap om dette.

4.3.2 Valg av informanter

I min oppgave har jeg som nevnt en enkeltcase-studie som benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer (Tjora, 2012). Mitt valg av Bouvet AS som case og med en avgrensning til å kun inkludere en region, Bouvet Øst (Oslo-kontoret), gjorde dermed at jeg kunne forholde meg til rimelig klare grenser for potensielle informanter.

Jeg fikk opprettet en dialog med en kontaktperson i bedriften tidlig i arbeidet. Denne personen hadde god innsikt i bedriftens ulike områder og avdelinger. Vi avtalte et møte tidlig i januar der vi snakket litt løst og fast om Bouvet og masteroppgaven. Etter fastsettelse av tema uttrykte jeg hvilke ønsker jeg hadde til utvalg av informanter. Slik Tjora (2012) beskriver kan det i casestudier ofte være aktuelt å plukke ut sub-grupper av mulige informanter for å få mer konsistente intervjudata, samt bidra med informasjon om de variasjoner forskeren er ute etter. Det var viktig for meg å inkludere ulike fagområder, og i tillegg gjennomføre intervjuer med både ledere, mellomledere og ansatte. Dette var for å oppnå en balanse mellom ledelsen sitt perspektiv på kultur og de ansatte sitt perspektiv siden jeg ønsket et bredt bilde på bedriftskulturens rolle.

Gjennom kontaktpersonen ble jeg satt i dialog med mellomledere fra ulike avdelinger, som igjen hjalp meg med å komme i kontakt med ansatte. Denne metoden for rekruttering har noen fellestrekk med snøballmetoden. Snøballmetoden begynner med et lite antall førstekontakter som gradvis vokser når forskeren mottar tips om nye informanter med samme egenskaper. (Tjora, 2012:51) Mitt utvalg vokste gradvis ved at jeg fikk tips til nye intervjukandidater gjennom mine førstekontakter (mellomledere). Samtidig var prosessen litt mer planlagt i forkant enn hvordan snøballeffekten vanligvis opptrer. Imidlertid var jeg veldig bevisst på at min kontroll over utvalgsprosessen var heller liten, og jeg var i stor grad avhengig av mellomledernes forslag til informanter.

Den generelle hovedregelen for utvalg er at informantene kan uttale seg reflektert om det aktuelle temaet (Tjora, 2012:145). Mitt tema og mine forskningsspørsmål søkte etter de ansattes organisatoriske virkelighet, og det var derfor ikke så viktig for meg at de ansatte var godt kjent med bedriftskultur begrepet eller dypt involvert i det kulturelle arbeidet til daglig. Deres meninger og tanker ble verdifulle uavhengig av kjennskap til bedriftskultur, fordi de ved å være ansatte automatisk er innlemmet i det sosiale samspillet en kultur består av. De kravene jeg skisserte i kommunikasjonen med mellomlederne var dermed hovedsakelig at

informantene hadde jobbet i Bouvet mer enn ett år, og helst lenger, slik at de var godt etablerte i Bouvet.

Da jeg skulle vurdere antall informanter brukte jeg Tjora (2012) sin tommelfingerregel om 8-15 intervjuer ved en empirisk mastergradsoppgave basert på dybdeintervjuer. Dette var imidlertid bare for å få en viss pekepinn på hvor mange jeg siktet mot å rekruttere. Tanggaard og Brinkmann (2012) understreker at det er bedre å gjennomføre få intervjuer og analysere disse godt.

Det ble til sammen ni informanter. Disse besto av Sverre Hurum (administrerende direktør), en annen leder i toppledelsen, to mellomledere og fem konsulenter. Dette antallet kunne vært høyere, men jeg vurderte hvorvidt intervjuene tilførte ny kunnskap i forskningsprosessen (Tanggaard og Brinkmann, 2012) Dette begrepet er omtalt som metning (Tjora, 2012). Jeg hadde ytterligere tre kandidater til intervju som jeg kunne kontaktet på et senere tidspunkt hvis jeg ikke opplevde metning. Slik Tjora (2012) påpeker kan imidlertid metning som kriterium være problematisk hvis man har en veldig heterogen gruppe av informanter da den neste informant kan være veldig forskjellig fra den forrige. I mer homogene grupper vil man imidlertid fort oppdage metning når det skjer (Tjora 2012:58). Jeg intervjuet to «grupper»; ansatte og ledere. Innenfor de to sub-gruppene opplevde jeg i stor grad at samtalene ble relativt like og at ytterligere intervjuer ikke nødvendigvis ville føre til nyansering.

4.3.3 Gjennomføring av intervjuene

Jeg benyttet lydopptak under alle intervjuene og var påpasselig med å klargjøre dette eksplisitt med de intervjuede i forkant av selve samtalen. Det var ingen av informantene som ga uttrykk for at dette var problematisk og det virket som de var komfortable med dette gjennom intervjuet. Jeg fulgte imidlertid Tjora (2012) sin anbefaling om å la lydopptakenheten være relativt diskret, og var påpasselig med at den ikke skulle ligge veldig synlig til på bordet under intervjuet.

Til sammen utførte jeg ni intervjuer over en tidsperiode på én uke i mars, og alle intervjuene varte rundt én time. Jeg valgte strategisk det første intervjuet med administrerende direktør for å skaffe meg ytterligere oversikt over hvordan bedriften fokuserte på kultur i sin virksomhet. Sverre Hurum er uten tvil en av de nøkkelpersonene som har reflektert mye over kulturbygging siden dette er noe han jobber med på et overordnet nivå. Resten av intervjuene

var fordelt mellom en annen leder, fem konsulenter og to mellomledere i den rekkefølgen som passet best med deres tidsskjemaer. Sted for intervju var av praktiske hensyn i hovedsakelig Bouvet sine lokaler, samt at to av intervjuene ble utført i lokalene til kundene informantene jobbet for. Dette er i tråd med Tjora (2012) sine anbefalinger om å intervju på egen arbeidsplass når undersøkelsen er knyttet til informantens arbeid. Tjora (2012) understreker også viktigheten av å velge et sted der informantene kan føle seg trygg og jeg følte at de grupperommene som ble benyttet ga rom for en avslappet stemning. Det eneste negative aspektet ved dette var at det ble delvis synlig for kolleger at informantene satt sammen med meg, og derfor kan dette ha ført til at anonymiteten indirekte ble svekket.

Min intervjuguide var utarbeidet i tråd med den vanlige strukturen med oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål (Tjora 2012). Innledningsvis startet jeg med typiske «ufarlige» spørsmål om antall år ansatt, avdeling og tidligere karriere. Jeg opplevde imidlertid at spesielt spørsmål rundt type arbeidsoppgaver og prosjekter kunne strekke seg utover det omfanget og rollen som "oppvarmingsspørsmål" egentlig har. Da forsøkte jeg å sømløst bevege meg mer i retning av refleksjonsspørsmålene. I avrundingsfasen ble det naturlig å snakke om videre prosjekter som også ved noen anledninger ga meg innsikt i hvordan de ansatte jobbet. Da ble det tidvis aktuelt å følge opp denne tråden videre, selv om jeg opprinnelig hadde tenkt å avslutte intervjuet.

4.4 Dataanalyse

Grunnet mine eksplorerende forskningsspørsmål forholdt jeg meg detaljert til datamaterialet og transkriberte intervjuene i sin helhet. Jeg brukte et program kalt «Express Scribe Transcription Software» som ga meg mulighet til å justere hastigheten og bruke hurtigtaster som gjorde transkriberingen enklere. Ved dette arbeidet brukte jeg god tid til å inkludere alt som ble sagt. I tråd med Tjora (2012) valgte jeg å normalisere transkripsjonene gjennom bruk av bokmål for å anonymisere informantene. I tillegg til ordrette gjengivelser noterte jeg tidvis stemmeleie, tenkepauser, latter, nøling og lydhermende ord der dette var hensiktsmessig. Under intervjuene forsøkte jeg også å notere meg hva slags gester og kroppsholdning personen brukte, men anerkjenner at lydopptaket er en abstraksjon fra personens direkte fysiske tilstedeværelse som medfører tap av kroppsspråk (Kvale et al., 2009). Disse dimensjonene av den muntlige samtalen inkluderte jeg i transkriberingen ved situasjoner der disse detaljene kunne være betydningsfulle for at meningsinnholdet ble ivaretatt, og i den grad det var viktig for min senere analyse.

Å utføre en detaljrik transkribering av datamaterialet var svært tidskrevende, men som blant annet Tjora (2012) påpeker, er det vanskelig å vite hva som vil være av betydning senere i analysen. Som sagt var dette i henhold til mine forskningsspørsmål, men også et valg i tråd med bruken av abduktiv metode. Siden oppgaven min i stor grad beveget seg mellom generering av empiri og teori ble det spesielt viktig å inkludere detaljer i intervjuet for ikke å gå glipp av betydningsfulle momenter ved samtale. Til sammen endte jeg opp med omkring 97 sider som er innenfor rammen Tjora (2012:179) mener er hensiktsmessig som mengde tekst å kode i detalj. Under selve intervjuene og transkriberingen opparbeidet jeg meg et oversiktsbilde. Jeg fikk dermed inn i neste fase, kodingen, med noen tanker om hvilke funn og trender som var relevant for videre drøfting.

Videre la jeg inn alle intervjuene i programmet NVivo som fungerte godt til å kode materialet. Jeg kodet så godt det lot seg å gjøre med en «tekstnær koding», fremfor «sorteringsbasert koding» som er en mer variabel tankegang (Tjora, 2012). Jeg tok dermed først og fremst utgangspunkt i hva informantene sa, som jeg mener er i tråd med hermeneutisk tilnærming der forståelse er målet (Tjora, 2012). Jeg kodet først materialet i koder, til sammen 103 ulike, som er innenfor hva Tjora (2012) anbefaler. Disse samlet jeg igjen til større kategorier. På denne måten ble det enklere å se både hva informantene hadde snakket mye om, og så kunne jeg sammenstille utsagnene for å se likheter og forskjeller. Det ble dermed lettere å se hvilke områder det var stor konsensus og hvordan de ulike informantene hadde uttalt seg om samme tema. Min koding og kategorisering er det som er grunnlaget for hvordan jeg har fremstilt datamaterialet i kapittel 5 «empirisk analyse».

4.5 Forskningens kvalitet

Å diskutere kvaliteten på forskningen er en viktig del av alle studier, og innenfor samfunnsvitenskapen diskuteres troverdigheten, styrken og overførbarheten av kunnskap som regel i sammenheng med begrepene reliabilitet (pålitelighet), validitet (gyldighet) og generaliserbarhet (overførbarhet) (Kvale et al., 2009). Det har lenge eksistert en diskusjon mellom kvalitativ og kvantitative studier om hvorvidt begrepene egentlig er anvendbare innenfor kvalitativ forskning. Selv om det er mer problematisk å drøfte begrepenes pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet innenfor en fortolkende tradisjon (Tjora 2012), er det fortsatt mulig å forsøke å forholde oss kritisk til kvaliteten på dataene vi har samlet inn (Jacobsen 2015). Det påpekes i metodeteorien at det valgte forskningsdesignet har store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet og pålitelighet (Jacobsen 2015:89).

4.5.1 Påliteligheten

Reliabilitet har med forskningsresultatene konsistens og troverdighet å gjøre (Kvale et al., 2009). I diskusjonen rundt pålitelighet er spørsmålet rundt *objektivitet* sentralt. Slik jeg beskrev i vitenskapsteoretiske standpunkt har jeg gått bort fra objektivitet på ontologisk nivå, og det blir her et spørsmål om objektivitet på epistemologisk nivå: Ville resultatene blitt de samme om en annen forsker gjorde jobben? (Tjora, 2012) Med andre ord, vil en annen forsker som bruker min intervjuguide og forskningsdesign kunne repetere undersøkelsen og finne ytterligere belegg for funnene? (Nyeng 2004:179). Dette hadde jeg en bevisst holdning til gjennom prosessen.

Slik Kvale (2009) påpeker er det ønskelig å oppnå høy reliabilitet av intervjufunnene for å motvirke en vilkårlig subjektivitet, men en for sterk fokusering på reliabilitet kan motvirke kreativ tenkning og variasjon. Denne balansegangen var viktig for meg, så jeg strebet mot å kombinere både variasjon og struktur. For å oppnå den dype innsikten et casestudie muliggjør var det viktig å la samtalene til tider flyte for å fange opp diskusjoner jeg ikke nødvendigvis hadde sett for meg var betydningsfulle i forkant. Jeg fulgte dermed min egen intervjustil og fulgte opp fornemmelser og informantens refleksjoner underveis. Samtidig var jeg i stor grad innom de samme spørsmålene under intervjuet totalt sett. Ved å fokusere konsekvent mot å være innom de samme temaene og spørsmålene i intervjuguiden, mener jeg dette økte påliteligheten.

Videre sier Tjora (2012:202) at det er viktig å fortelle om interne forhold eller hvilken påvirkning forskeren selv kan medføre, og gjennom dette kan påliteligheten styrkes. Jeg brukte min kontaktperson i bedriften til å skaffe meg kunnskap om bedriften i forkant av intervjuprosessen. I tillegg til å bruke nettsiden som ressurs, hadde jeg tilgang til hefter brukt ved seminarer, samt bedriftens årlige kulturrapport. Disse dokumentene ga meg en pekepinn på blant annet hvilke sosiale og faglige tiltak som eksisterte, og hjalp meg til å stille spørsmål om arrangementer hvis informantene ikke selv tok det opp. Disse spørsmålene er synlige i de vedlagte intervjuguidene for å sikre transparens, og følgelig da for å forbedre oppgavens pålitelighet. Det nevnte materialet var ikke av en konfidensiell natur, og en annen forsker ville mest sannsynlig også fått tilgang til dette. Dermed mener jeg ikke nevnte materiell er et forhold som ville gjort resultatene annerledes hvis det ikke var nettopp meg som utførte undersøkelsen. Øvrig informasjon jeg hadde tilgang på er inkludert i beskrivelsen av casebedriften.

Videre var min relasjon til informantene ikke-eksisterende før kontaktpersonen satt meg i kontakt med dem, og kommunikasjonen i forkant omhandlet kun innholdet i informasjonsskrivet og bestemmelse av tid for selve intervjuet. Andre forhold som er viktig å nevne er mitt vitenskapsteoretiske standpunkt og metodevalg som, i motsetningen til relasjonen med informanten, mest sannsynlig har preget forskningen. Gjennom å diskutere dette grundig tidligere i kapittelet mener jeg dette har bidratt til å skape åpenhet rundt disse forholdene. Videre, har jeg lite erfaring som forsker, og dette kan medføre at oppgavens pålitelighet kunne vært bedre hvis den hadde vært gjennomført av erfarne forskere. Samtidig håper jeg at å påpeke dette kan øke troverdigheten.

For å styrke påliteligheten (og den interne gyldigheten) brukte jeg lydopptak og transkriberte intervjuene nøye i sin helhet for å gjøre stemmen til informanten synlige helt frem til leseren (Tjora, 2012). Videre i empiridelen og drøftingen forbedret jeg påliteligheten ytterligere ved å bruke direkte gjengivelser av sitater, og jeg har i tillegg merket alle utsagnene med kodenavnet til informanten. Jeg uthevet også alle sitater i kursiv for ytterligere å fremheve og gjøre det mer synlig hva som er deres meninger. Til slutt vil jeg presisere at refleksjonene er satt i forbindelse med mitt utvalg av hva jeg oppfattet som sentralt, aktuelt og relevant.

Vedlagt er en oversikt over de ni ulike informantene.

Ledere	Sverre Hurum (administrerende direktør), L1 (leder i toppledelsen)
Mellomledere	M1, M2
Konsulenter	K1, K2, K3, K4, K5

Figur 6: «Oversikt over informantene og tilhørende forkortelser»

4.5.2 Gyldighet og overførbarhet

Det er vanlig å vurdere gyldighet ut ifra *intern gyldighet og ekstern gyldighet (overførbarhet)* (Jacobsen, 2015). Den interne gyldigheten går på om resultatene oppfattes som riktige, har jeg beskrevet fenomenet på riktig måte? Er de svarene jeg finner i min forskning faktisk er svar på de spørsmålene jeg forsøkte å stille? (Tjora, 2012). Og den eksterne gyldigheten omhandler hvorvidt mine funn hos Bouvet er overførbare til andre bedrifter og scenarioer (Jacobsen, 2015).

Både (Kvale et al., 1997) og Jacobsen (2015) trekker inn en pragmatisk tilnærming ved vurdering av den *interne gyldigheten*. Gjennom mine forskningsspørsmål ønsket jeg å utforske rollen til bedriftskultur og hvilke faktorer det ser ut som er sentrale i den konteksten.

En sterk intern gyldighet innebærer at beskrivelsene og utsagnene til informantene er meningsfulle og kan knyttes til konteksten (Miles og Huberman, 1994). Hvorvidt mine funn kan oppfattes som meningsfulle og troverdige innenfor forskningstemaene kultur og strategi er dermed avgjørende for den interne gyldigheten. Jeg forsøkte å styrke den interne gyldigheten ved å stille oppfølgingsspørsmål til informantene om sine refleksjoner. Det var et fokus i intervjuene om å få informantene til å underbygge sine meninger. I tillegg stilte jeg spørsmål om jeg hadde forstått informanten og deres meningsinnhold riktig.

Kvale og Brinkmann (2015) poengterer at vurdering av validiteten omhandler hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke. Med andre ord må metodisk treffsikkerhet, med utgangspunkt i problemstillinger og forskningsspørsmål, alltid veie tungt (Tjora 2012: 207). Mitt valg av casestudie med dybdeintervju mener jeg har vært et hensiktsmessig valg for å forbedre den interne gyldigheten, da denne formen for datagenerering gir rom for en fri samtale som ikke har forutbestemte kategorier av variabler og begrensede svaralternativer. Dybdeintervjuet gir også rom for oppklaringer av utsagn, og som nevnt benyttet jeg den muligheten til å styrke den interne gyldigheten ved intervjuene.

Hvorvidt jeg har dekning i data for konklusjonene var dermed noe jeg har holdt et kontinuerlig fokus på (Kvale og Brinkmann 2015), og gjennom kodeprosessen var jeg observant ovenfor å se på hvor det var gjentakende refleksjoner om temaer og hvor det var kun en eller to som mente noe, slik at jeg ikke trakk antagelser ut ifra en informants mening. Riktignok har jeg et ontologisk syn om at det ikke eksisterer en sann objektiv virkelighet, så kravet er noe justert i en fortolkende tradisjon og jeg la vekt på intersubjektiviteten. På den måten vil jeg si at den interne gyldigheten ble styrket siden. Jeg mener også den interne gyldigheten kan ha blitt bedret gjennom å benytte meg av lydopptak og transkribere intervjuene i sin helhet, og videre bruke direkte sitater på en tydelig måte i videre drøfting og dermed forbedret en sann representasjon av data (Tjora, 2012).

Den eksterne gyldigheten (overførbarhet), også omtalt som generaliserbarhet, omhandler hvorvidt oppgavens funn er overførbare utover det spesifikke caset (Yin, 2014). Med andre ord er resultatene fra min undersøkelse av en primært lokal interesse, eller kan de overføres til andre intervjupersoner, kontekster og situasjoner? (Kvale og Brinkmann, 2015:289). Yin (2014) beskriver at det er vanskeligere for et case å komme frem til en analytisk generalisering hvis caset ikke har noen spesielle «how» eller «why» spørsmål. På den måten kan problemstillingen ha direkte effekt på muligheten til generalisering. I mitt studie var

forskningsspørsmålene formulert som «hvilken» og «hvilke», og dermed mener jeg muligheten til å overføre mine funn til andre casestudier ikke er stor.

Imidlertid understreker Dubois og Gadde (2002:554) at «learning from a particular case (conditioned by the environmental context) should be considered a strength rather than a weakness. The interaction between a phenomenon and its context is best understood through in-depth case studies». En case studie har dermed potensiale til å læring, men overførbarheten er det litt vanskeligere å argumentere for. Antall enheter og kriterier for valg av enheter er begge viktige forhold (Jacobsen, 2014). Slik jeg tidligere argumenterte for opplevde jeg en viss metning i min undersøkelse, men jeg vil fortsatt være forsiktig med å godkjenne antall enheter som optimalt. Jo flere enheter, jo større mulighet for generalisering av funn og ni informanter er ikke så mange i den forbindelse. Jeg brukte snøballmetoden for rekruttering som også skader muligheten for overførbarhet (Tjora, 2012).

Tjora (2012: 209) sier «at det kan argumenteres for at også avgrensede casestudier, som ikke eksplisitt drøfter et generaliseringspotensial, kan ha forskningsmessig nytte for andre forskere i sin lesning kan teste studiens gyldighet. Tjora (2012) fremholder at dette kan muliggjøres ved at leserne kan vurdere eventuelt sammenfall med egne caser ved at forskningssituasjonen er detaljert beskrevet i caset. Jeg vil presisere at selv om jeg ikke har hatt noe mål om generalisering, har jeg ønsket å bidra positivt til ny innsikt rundt bedriftskulturens potensielle rolle fremfor tradisjonell strategi. Jeg har i min oppgave beskrevet caset ganske detaljrikt, og dermed er det mulig at andre bedrifter innenfor lignende bransjer og med lignende forutsetninger finner inspirasjon til nytenkning rundt egen bedriftskultur.

4.6 Etiske aspekter

I forkant av intervjuene sendte jeg ut et informasjonsskriv til alle deltagerne (se vedlegg). Samtykke ble kommunisert tilbake ved mailutveksling, og igjen bekreftet muntlig ved starten av intervjuene. Slik forsikret jeg meg om at informantene var sikre på sin deltagelse, men jeg understrekte muligheten til å trekke seg på et senere tidspunkt hvis de ønsket det. Informert samtykke innebærer at informantene har en oppfatning av oppgavens tema, formål og hovedtrekkene i designet (Kvale og Brinkmann, 2015). Informasjonsskrivet mitt inkluderte derfor disse elementene, samt klar kommunikasjon av deltakernes rettigheter. Jeg gjennomgikk også de ulike elementene i informasjonsskrivet ved starten av intervjuene for å sikre at informasjonen var riktig oppfattet. Jeg ga informantene en omtrentlig beskrivelse av

hvordan jeg så for meg at eventuelle refleksjoner ville brukes i oppgaven for å skape trygghet i forkant av intervjuet.

Slik Kvale og Brinkmann (2015) formidler er forskningsintervjuet gjennomsyret av etiske problemer, og jeg var veldig bevisst på dette i samtlige faser av undersøkelsen. Ved datagenerering og analyse var dette særlig aktuelt. I min oppgave ble de fleste informantene anonymisert, og før gjennomføringen var jeg opptatt av å formidle anonymiseringen av informantene. Dette var viktig for at informantene kunne føle at de kunne prate fritt og uhemmet rundt temaene jeg tok opp. Anonymiseringen foregikk ved at jeg ikke brukte navn i det elektroniske arbeidet, og kun administrerende direktør har blitt navngitt i den endelige oppgaven. Avgjørelsen om å navngi direktøren var i tråd med Tjora (2012:198) sin formening om at anonymisering i enkelte sammenhenger vil fjerne så mye av vesentlig informasjon at selve analysen vil lide av det. Ved fullføringen av oppgaven blir alt materialet slettet.

Min casestudie rundt temaet bedriftskultur hadde som overordnet mål å beskrive hvorvidt bedriftskultur kan spille en viktig rolle i fraværet av tradisjonell strategi, og jeg ønsket å samle inn data rundt dette gjennom dybdeintervjuene. Slik Tjora (2012) påpeker er det viktig at ikke informanten kan komme til skade, spesielt i tilfeller hvor følsomme temaer dukker opp under intervjuet. Jeg opplevde ikke at oppgaven kan karakteriseres som spesielt emosjonelt og samtalene ble heller ikke spesielt sensitive. Det er imidlertid et komplekst usikkerhetsområde som åpner seg når det reflekteres over konsekvensene av kvalitativ forskning, og det er ofte uforutsigbart (Kvale og Brinkmann, 2015). Jeg var derfor bevisst over at det er min oppgave som forsker å ikke sette informantene i et dårlig lys (Tjora, 2012).

Ifølge Tjora (2012:39) oppstår det gjennom kommunikasjon en naturlig forventning om å gi noe tilbake til «dem man forsker på». Dette er noe jeg ønsket å oppnå gjennom å tilby samtlige informanter tilgang til masteroppgaven etter ferdigstillelse. De fleste uttrykte stor interesse av dette, og forhåpentligvis vil dette gi dem et visst utbytte. Generelt har jeg i min kommunikasjon før intervjuet, under og etter intervjuet vært bevisst over det tillitsforholdet som ofte utvikler seg mellom forsker og informant (Tjora 2012). Jeg har også fokusert på den respekten og gjensidighet som oppstår gjennom kontakten med informantene og kontaktpersoner, og selvfølgelig vanlig høflighet gjennom hele prosessen.

5. Empirisk analyse

Slik jeg gjennomgikk i teoridelen er bedriftskultur et omfattende fenomen som omhandler mange aspekter ved bedrifter, og defineres av noen teoretikere som en metafor på selve bedriften (Alvesson, 2002). Jeg har et eksplorerende design på oppgaven og det var vanskelig å strukturere den empiriske analysen når det var tydelig at alt avhenger av alt. Basert på min tekstnære koding har jeg valgt å strukturere presentasjonen i tre ulike, men overlappende innfallsvinkler basert på min kategorisering ved koding. Første del av den empiriske analysen omhandler primært «kulturelle aspekter». Videre vil 5.2 vise funn og refleksjoner jeg har valgt å karakterisere som «kultur-strukturelle aspekter», og til slutt vil 5.3 omhandle «kultur-strategiske aspekter». Disse skillene er på ingen måte ment å være diskrete, men innfallsvinklene er valgt for å øke leservennligheten. På den måten vil leseren få en oversikt over aspektene som ligger til grunn for drøftingen i neste kapittel. Samlet vil de tre innfallsvinklene belyse forskningsspørsmål 1 og 2 på en hensiktsmessig måte i påfølgende drøfting.

5.1 Kulturelle aspekter

5.1.1 Hva er bedriftskultur?

I teorikapittelet presenterte jeg begrepet bedriftskultur som abstrakt og følgelig er det ofte vanskelig å beskrive konkret. Derfor vil jeg starte med å redegjøre for informantenes oppfatninger av hva bedriftskultur er. Det kom frem i intervjuene at det var en viss forskjell på refleksjonene fra konsulentene og de ansatte med lederansvar. Denne ulikheten var ansett mulig i forkant av intervjuene. Mellomlederne var generelt mer bevisste overfor bedriftskultur og kulturbygging, og de fleste av konsulentene var litt nølende i sin beskrivelser av hva bedriftskultur begrepet omhandlet. De fleste konsulentene ga inntrykk av å kjenne til begrepet, men samtidig observerte jeg at de hadde vanskeligheter med å gi konkrete svar på hva det innebar.

På spørsmålet om hva personen forbinder med bedriftskultur svarte en konsulent følgende:

«Jeg har jo hørt bedriftskultur, det er jo veldig mye ledelsen jeg har hørt pratet om det med bedriftskultur. Ehm, (nøler litt), men ja, som litt abstrakt begrep» (K1)

Kommentaren om at det ofte er ledelsen som snakker eksplisitt om bedriftskultur viste seg blant annet å ha en direkte sammenheng med grad av eksponering for begrepet. Dette ble klart gjennom intervjuene med administrerende direktør, Sverre Hurum, og mellomlederne. Hurum informerte i sitt intervju at alle ledere har gjennomgått et slags kurs med bedriftskultur som viktig ingrediens. Dette er et konsept omtalt som «Grunnsteiner» som gjennomgår litt om bedriftens historie, kundene, lederrollen og diskusjoner rundt bedriftskulturen i Bouvet. Målet til ledelsen er at alle ledere i Bouvet skal gjennom dette opplegget og på nåværende tidspunkt er dette nesten realiteten med over 100 ledere i Bouvet som har deltatt. Dette gir en indikasjon på kulturfokus hos ledelsen.

Videre var det en annen konsulent som svarte at bedriftskultur er holdninger som sitter i veggene, og sa videre at «... Når det kommer inn nye personer så er det holdninger som smitter over på de som kommer inn». Samme konsulent påpekte også det uformelle aspektet ved bedriftskultur. «Sånn som jeg tenker rundt bedriftskultur så er det mer uformelle greier, hvordan ting har gått seg til eller hvordan samspillet mellom folk på den uformelle siden er». (K5)

Det uformelle aspektet ble også nevnt av en konsulent som snakket om hvordan det var å være ute hos kunder. «... når du jobber som konsulent så er du inne hos veldig mange forskjellige bedrifter, og du merker at ting blir gjort litt forskjellig og driften blir organisert ganske forskjellig fra bedrift til bedrift. Så jeg vil jo tro at det er det ikke-formelle (...) det finnes ikke noe dokumenter som beskriver hvordan bedriftskulturen skal være på steder» (K3)

En annen konsulent sa dette om hva bedriftskultur er: «Først og fremst en sånn kollektiv oppfatning om hva det er vi er her for ... da er det en sånn form for mellommenneskelig imøtekommenhet, underforstått anerkjennelse av at man er her fordi det ligger en eller annen sånn faglig kompetanse og yteevne bak det». (K2). Her ser det ut som konsulenten belyser aspekter ved grunnleggende antakelser i Bouvet og dette vil jeg komme tilbake til i drøftingen.

Det var interessant at selv om mange av konsulentene virket litt usikre på hvordan de skulle beskrive begrepet bedriftskultur, ga de senere i intervjuene svar som viste refleksjoner rundt bedriftskultur da jeg stilte mer konkrete spørsmål tilknyttet andre temaer. Det var en tendens til at de hadde mange tanker om bedriftskulturen i Bouvet, men brukte ikke nødvendigvis de samme kulturelle merkelapper slik mellomlederne gjorde.

5.1.2 Beskrivelser av kulturen hos Bouvet

Til grunn for min oppgave lå det en oppfatning om at Bouvet har en tydelig kultur og gjennom dybdeintervjuene fikk jeg stort sett bekreftet mitt opprinnelige inntrykk. Det fremstår hensiktsmessig å gjennomgå noe av hva informantene sa om kulturen i Bouvet for å danne et grunnlag for videre drøfting. Basert på intervjuene er mitt inntrykk at det hersket stor konsensus blant de ansatte rundt hva slags kultur Bouvet innehar. Selv om de tok opp litt ulike aspekter ved sine beskrivelser av kulturen, ble det gjennom intervjuet som helhet tydelig at de var ganske samstemte i sine uttalelser om hva slags type selskap Bouvet er og vil være.

Først og fremst var det påfallende hvor mange som nevnte momenter ved organisasjonsstrukturen da de ble spurt om hvordan de raskt ville beskrevet bedriftskulturen. Følgende to eksempler demonstrerer dette tydelig:

«Da vil jeg at den er, (tenkepause), en flat organisasjonsmodell. Ingen tette skott mellom avdelingene. Og uformell stil og tone. Og veldig lite regler, sånne strikte faste regler. Og veldig lite strukturkapital». (M2)

«Veldig uformell, ingen fancy titler, veldig lite prosessstyrt, veldig agilt- som betyr at hvis noe kommer som vi ser vi burde gjøre, så kan vi snu oss ganske fort opp mot å gjøre det. Veldig desentralisert, det er ingen toppsjef som trykker ned masse strategier og sånne saker til avdelingsleder, det er mer nedefra og opp. Sånn at strategien blir nesten en slags sum av alle avdelinger.» (L1)

I en forlengelse av beskrivelsene rundt en flat organisasjonsmodell og uformell tone trakk noen av informantene frem beskrivelser av Bouvet sin kultur som bestående av korte kommandolinjer, og hvordan det er ukomplisert å snakke med de forskjellige lederne. En annen skildring av bedriftskulturen i Bouvet omhandlet felleskap og deling. En konsulent beskrev at han la merke til dette da han kom inn i Bouvet: *«Engasjement og villighet til å dele synes jeg var ganske svært i Bouvet i forhold til hva jeg er vant til fra andre plasser. Og entusiasmen rundt at noen faktisk gidder å dele. Og det at man bidrar til fellesskapet opplever jeg også at ble applaudert i Bouvet. Og jeg tror lederne legger til rette for å bidra inn i fellesskapet. Og det blir på en måte høyt verdsatt og godt sett».* (K5)

Videre var et «fokus på folk» en gjentakelse i beskrivelsene av bedriftskulturen. Dette ble referert til både gjennom at ledelsen har uttalte verdier om viktigheten av å sette

medarbeiderne høyere enn kundene, men først og fremst gjennom beskrivelser fra alle intervjuobjektene om hvor trivelige og flinke folk det er i selskapet. En konsulent beskrev hvordan han i sin tidligere jobb arbeidet på et prosjekt sammen med noen fra Bouvet, og hvordan han oppfattet de som fryktelig dyktige og morsomme, så han søkte deretter jobb i Bouvet. Flere av informantene brukte adjektivene «folkelig», «raust» og «jordnært» om bedriftskulturen. En konsulent (K4) beskriver følgende om sin overgang til Bouvet som arbeidsplass:

«Jeg synes at folk var veldig hyggelige. Og jeg husker at en av de tingene jeg sitter igjen med etter det første intervjuet jeg var på, var at intervjueren sa at hun synes åpenbart at jeg var flink og at jeg hadde kompetansen, og hun i tillegg trodde vi kom til å ha det skikkelig gøy sammen! Og da tenkte jeg at det er veldig bra fokus, at man skal ha det gøy sammen og vi har det jo veldig gøy sammen- så det hadde hun rett i! Men det synes jeg var annerledes enn fra andre steder jeg har vært da». En annen konsulent konkluderte følgende angående bemerkningene rundt hyggelige ansatte: »Det gjentas jo veldig ofte her at i Bouvet så er det bare bra folk. Og veldig langt på vei, det er sånn, ja, 99%, så har mitt inntrykk så langt vært at det stemmer« (K2).

Slik forrige uttalelse var innpå ble det gang på gang beskrevet hvor mange dyktige og flinke folk det er i Bouvet. Dette var gjennomgående gjennom intervjuene, og fremstår som et sentralt moment. Det er mye som tyder på en stor respekt for sine kollegaer i selskapet, noe jeg synes gjenspeiler seg godt gjennom dette sitatet: *«..det er veldig mange, sånn helt insane flinke folk her, altså sånn super, faglig bare kjempedyktige! Jeg tror det er helt i toppsjiktet av hva Norge klarer å by på av skarpe hjerner»* og en beskrivelse av Bouvet som *«..Vi er Norges svar på NASA fordi det er så komplekst her..»* (K2).

Tilslutt mener jeg følgende uttalelse satt ord på og konkluderte godt det jeg følte mange av informantene kommuniserte gjennom sine beskrivelser av Bouvet.

«Jeg tror det er en opplevelse her av at vi er et litt annerledes konsulentselskap. Jeg tror det er det som er greia - ikke at vi er best, eller ditt eller datt, jeg tror at vi opplever at vi er litt annerledes. Også er det mer eller mindre sant...» (M1)

5.1.3 Om å drive «sunn butikk»

Et moment som dukket opp i noen av samtalene var en holdning om å «drive sunn butikk» og inneha et fokus på resultater. Dette var aldri nevnt i direkte forbindelse med hva bedriftskulturen i Bouvet innebar, men fremsto dog som et fokus spesielt lederne nevnte. At et selskap er opptatt av lønnsomhet og resultater er ingen overraskelse, men det er fortsatt et relevant funn i min undersøkelse som jeg mener det er verdt å fremstille. Slik en mellomleder forklarte: *«Det er noe med den kulturdiskusjonen som blir litt sånn «soft values», men det er jo et ekstremt resultatorientert selskap. Mer enn mange egentlig. I alt det pratet om kultur så er det noen ganger noen blander det inn i at det ikke er så resultatorientert, men det mener jeg vi er ... Det var det som slo meg da jeg kom inn her, at det er et veldig resultatorientert selskap. Det er bare en «soft innpakning» på det (ler)»*. Senere ble det presisert av informanten at: *«Resultatorient er feil ord da - jeg vil bare si det. Altså vi må drive sunn butikk, det er helt grunnleggende for hele modellen, i det øyeblikket vi ikke gjør det, så stuper den modellen her... vi skal være i så godt skikk at vi skal kunne ta de riktige beslutningene, de riktige og langsiktige beslutningene i forhold til ansatte og i forhold til kunder» (M1)*.

Flere nevnte tilsvarende refleksjoner, og det fremstår som at Bouvet har et fokus på faktureringsgrad, altså hvor mange timer av de ansattes tid som kan faktureres kunde. En konsulent uttrykte følgende observasjon: *«Jeg tror at det er viktig at man har fokus på resultater. At man kan jo ikke bare ha fokus på gøy og fest, hvis vi hadde vært uavhengighetsturen hele året så hadde det ikke blitt så gode resultater» (K4)*. En annen konsulent nevner: *«Men det er et knallhardt fokus på timer, at det er fakturering av timer vi driver med» (K2)*

5.1.4 Symbolikken ved navnet Bouvet

Navnet Bouvet har sin opprinnelse fra Bouvetøya lokalisert i Sør-Atlanteren og Bouvetøya brukes gjennomgående i deres grafiske profil. I tillegg får alle nyansatte i Bouvet tildelt hver sin symbolske 10 meter lange strandlinje på øya, og de tilhørende koordinatene blir deres vanmerke i blant annet e-poster. Administrerende direktør Sverre Hurum beskriver at det var viktig for selskapet å ha et navn som representerte et solid norsk fundament, noe robust, noe som har stått i all slags vær. Han beskrev følgende om navn-prosessen: *«Vi satt noen kriterier. Hva skal vi være? Vi levde da i en IT-verden som var full av konkurser og masse rart, og det var ting som gikk både opp og ned. Og så fant vi ut at vi skal ha et navn- vi skal ha et norsk navn- et navn som beskriver at vi står stått uansett vær»*.

Nesten alle de intervjuede trakk frem det norske aspektet ved navnet, det var også interessant at informantene ga litt ulike symbolske meninger bak øya utover det norske. En mellomleder (M1) fremhevet «selvstendighet» som hovedsymbolikken bak navnet. En annen trekk frem at Bouvetøya symboliserer det å «komme hjem» og som konsulenten formulerte det: «*Selv om vi er aldri så mye ute hos kunder og holder på, så møtes vi liksom her (Oslo-kontoret) da, eller Bouvet i Stavanger eller Bouvet i Trondheim, og så videre*» (K2). Dette mente han var basert på at det var stedet hvalfangerne skulle komme hjem til, men så vidt han visste hadde det aldri vært noen hvalfangerne der. En annen konsulent (K4) nevnte at det var det stedet i verden hvor man er lengst fra noen andre og at det er den mest isolerte øya som finnes, og at dette symboliserer «... *Vi er vårt eget folk og vi er oss selv*».

Mange av informantene beskrev også dette som en kul «gimmick». En konsulent (K5) påpekte at det er en artig historie å fortelle til kundene og fin greie i profileringen av selskapet, men utover det så er det egentlig ikke noe annet enn en logo for personen egentlig. Det flere som ga inntrykk for at bruken av Bouvetøya og de 10 meterne strandlinja med tilhørende koordinatene var en vellykket profil for selskapet, og at den kreativ reklameavdelingen hadde skapt et godt konsept.

5.1.5 Kultur- og kompetansebygging

Det ble klart gjennom intervjuene at det er en rekke faglige og sosiale tiltak i Bouvet. På den sosiale arenaen er det blant annet kor, ølbrygging, kiting, golf, ski, sykkel, fotball, og så videre. I tillegg til disse er det så klart også julebord, ulike avslutninger, avdelingsfester, med mer. Det er også mange kunnskap- og kompetanseforetak slik som fagkvelder, frokostseminarer, og en kursavdeling der konsulentene kan holde kurs om de ønsker det. Uavhengighetsfeiringen (også omtalt som «uavhengighetsturen») og den halvårslige fagsamlingen Bouvet One (også omtalt som Big One) ble ofte trukket frem som spesielt sentrale tiltak for kultur og kompetansebygging.

«Uavhengighetsfeiringen»

Det ble tydelig gjennom intervjuene at «uavhengighetsfeiringen» (se også *casebeskrivelse*) er ansett som veldig viktig for fellesskapet i Bouvet. Alle informantene snakket varmt og entusiastisk om denne turen, og det ble klart at den er høyt verdsatt hos Bouvet sine ansatte. Uavhengighetsfeiringen ble som regel nevnt ved spørsmål rundt hvorvidt det var noe som bandt alle de 1000 ansatte i Bouvet sammen, eller bare hva som bandt region Øst sammen. I

noen intervjuer stilte jeg også direkte spørsmål om de hadde vært på denne turen. Samtlige beskrev denne turen som viktig for kulturbygging og for å lære hverandre å kjenne bedre.

Detaljer om denne feiringen utbroderte administrerende direktør Sverre Hurum i sitt intervju :
«...25.august 2002, kjøpte vi selskapet, skrev vi kontrakt, og så sa vi at det her er gøy, da hadde vi bursdag, og den bursdagen skal vi feire, hvert år – og så kaller vi det uavhengighetsdag fordi da brøt vi ut av svenskeklørne, og første turen da dro vi ned til fjorden, ut på en øy, senket det svenske flagget, heiste det norske flagget og gjorde en liten markering av det og etter det har vi markert hvert år ...»

Uavhengighetsturen ble også trukket frem ved spørsmål om hvilke tiltak ledelsen hadde som arenaer for kulturbygging. En leder (L1) beskrev hvordan uavhengighetsturen er en veldig fin måte å vise kulturen på og fortelle historien om hvordan Bouvet ble til. En konsulent sa følgende: *«Det er jo littegrann slikt lobbying for bedriftskultur når man er på, ja både Bouvet Big One og på uavhengighetsturen liksom».* (K1). Mange konsulentene påpekte hvordan uavhengighetsturen er en del av kulturen, og en konsulent beskrev uavhengighetsturen som en klar *«kulturbærer»* (K5).

Big One

Slik det ble antydnet i forrige sitat er «Big One» også en mulig arena for kulturbygging, men dette arrangementet er av en mer faglig art enn uavhengighetsfeiringen. Big One ble i intervjuene omtalt som viktig for kunnskapsdeling, men flere påpekte at det også er en viktig brikke for å få til en lik kultur i hele Bouvet. «Big One», et seminar som arrangeres to ganger i året. Dette beskrives som et massivt speed-dating konsept på kompetanse. Som en konsulent (K5) beskriver *«..., det som slo meg første gangen jeg deltok var egentlig entusiasmen rundt delingen, egentlig».* En konsulent beskriver konseptet på følgende måte: *«Alle er med på Big One. Det er jo en dag, begynner rundt kl.16 og så varer det utover kvelden...vanligvis så har vi det her på huset og så er det fem, seks bord og oss som foredrar om det vi jobber med eller noe annet vi vil. Så det er jo en ekstrem kulturbygger selvfølgelig, så er det mat i kantina etterpå og øl og musikk. Den biten der, og så spiller vel av og til bandet, vi har et eget husband.»* (K4)

5.2 Kultur-strukturelle aspekter

5.2.1 Eierstruktur

Bouvet er børsnotert og står følgelig i prinsippet til ansvar for sine investorer gjennom dette. De er imidlertid ikke eid av en stor eller dominerende gruppe, slik casebeskrivelsen forklarte er nemlig 1/3 av selskapet eid av de ansatte. Sverre Hurum beskrev i sitt intervju følelsen av medeierskap hos de ansatte, spesielt i den tiden da alle mer eller mindre kjøpte aksjer ved overgangen fra å være en del av svenske Cell Network til å bli et selvstendig selskap. Da var selskapet eid 2/3 av de ansatte. Sverre Hurum beskrev at siden Bouvet startet som felles eierskap med folk som trodde på fellesskap er det litt av kulturen.

I flere av intervjuene kom det frem at de ansatte i Bouvet ikke opplever å bli presset av aksjonærer. Slik denne konsulenten kommenterte: «*Man har ikke en eier som skal skvise mest mulig*» (K5). Dette nevner også en leder: «*Det ingen investorer som banker på og sier at vi må vokse at vi må ha større omsetning, men vi gjør det fordi vi gjør en bra jobb og kunden vil ha mer*». (L1)

Et av verdiordene som Bouvet bruker, frihet, kan også ses i sammenheng med eierstrukturen påpekte Sverre Hurum «... så har du selskapet som gjør at vi har stor frihet gjennom at vi har en eierstruktur som ikke båndlegger oss». En annen leder beskriver den friheten som eierstrukturen gir i sammenheng med vekstgrad: «*I andre bedrifter har de jo investorer og aksjeeiere, og andre interessenter som har en ambisjon om vekst. Og en ambisjon om omsetning. Og vi har jo konkurrenter som går ut og sier at i år skal vi ansette 100 personer eller 50 personer, men sånn er det ikke hos oss. Vi ansetter personer hvis vi ser at vi trenger det*» (L1). Dette opplevde jeg også at flere av informantene beskrev, dette kan tyde på at den opplevde resultatorienteringen er indre motivert.

5.2.2 Bouvet - En stor bedrift eller mange mindre bedrifter?

Jeg stilte spørsmål rundt hva som bandt personen sammen med de 1000 ansatte i Bouvet, hvis det var noe. Uavhengighetsturen og ulike intranett ble trukket frem som kilder til å skaffe kontakter og fellesskap. Det ble også nevnt at fag og fagområdet kan gå på tvers. Utover det så er det lite kontakt mellom regionene: «... jeg vil si at man egentlig i liten grad har noen særlig følelse av at det sitter masse Bouvet ansatte i Trondheim, eller Bergen eller Stavanger. Så jeg opplever at det er veldig Oslo-basert, vi er Øst. Det er mer det at jeg tenker ofte nok

på at det jobber masse Bouvetere i Trondheim, Bergen og Stavanger, Porsgrunn og i Sverige, men jeg har veldig liten følelse av det» (K2).

Dette svaret er ganske dekkende for hva de fleste informantene svarte. Det viste seg at alle diskuterte regionen Bouvet Øst synonymt med selskapet Bouvet hvis jeg ikke eksplisitt stilte spørsmål som gjorde informantene oppmerksom overfor forskjellen. Dette var ikke noe jeg som utenforstående var helt klart over fra starten av, men ble klart at de fleste ansatte tok dette for gitt.

En mellomleder (M1) oppklarte dette gjennom følgende uttalelse da jeg stilte spørsmål rundt hvor mye felles det var i hele Bouvet: *«Jeg reflekterer ikke over regionene, ikke noe av det jeg sier nå har noen bæring på regionene. Regionene er som egne selskaper egentlig. Samarbeidene, selvstendige selskaper. Mange misforstår Bouvet da dem ser det fra utsiden, dem ser på et selskap med tusen/ellevehundre ansatte, men for å si det sånn- vi har et forbedringspotensialet og, altså vi bruker jo da vi svarer på avtaler, men ellers så fungerer vi jo som regionsbaserte enheter».*

Sverre Hurum sa følgende: *«Så vi har vel i dag, 6 regioner og 14 kontorer- og det synes vi er veldig spennende- det er veldig krevende, men det er veldig spennende også. For det betyr jo at vi skal ha en felles kultur egentlig i bunn, men alle som har vært rundt i Norges land og i Sverige vet at det ikke er lett å bygge felles kultur i Rogaland og i øst, man må definere det på ulike nivå- hva er felles hos oss? Og så må man ha subkulturer rundt omkring «.*

Til tross for den regionale modellen er det mange av informantene som mener det er mye som er likt i hele Bouvet, men at strukturen både totalt sett og per region skaper i sin natur forskjeller. En konsulent understrekte for eksempel at mye var likt, men utdypet rundt strukturen i Bouvet generelt: *«Det er bare det at vi har jo en fryktelig flat struktur og det er jo ikke veldig sånn topptungt med beslutninger som vedtas på toppen og bare blir tredd nedover folk i organisasjonen. Og det gjør jo at alle avdelinger bestemmer mye selv hva de skal satse på, hvordan de skal gjøre det og hva strategien skal være. Så derfor er det jo ganske store forskjeller fra kontor til kontor, og fra avdeling til avdeling. Man tilpasser seg i forhold til hva som fungerer for den avdelingen og det kontoret.» (K3).*

5.2.3 Organisasjonsstruktur Bouvet Øst

Slik tidligere beskrevet er mitt grunnlag for empiri avgrenset til regionen Bouvet Øst (Oslo-kontoret), og derfor vil jeg gjennomgå refleksjoner og meninger rundt strukturen som er konkret basert på denne regionen. Slik casebeskrivelsen forklarer er Bouvet Øst inndelt i fem områder, som igjen er inndelt i mange ulike avdelinger. En mellomleder (M1) forklarte at et område er en samlebetegnelse på et sett med avdelinger og fagområde. Det ble tydelig gjennom intervjuene at selvbestemmelse står høyt i kurs. Mange av utsagnene om selvstendigheten som knytter seg til regionene er altså overførbare til beskrivelsene av oppbygningen av Bouvet Øst. Flate struktur og selvstendighet er også nemlig viktige stikkord for organiseringen på Oslo-kontoret. En mellomleder forklarte at «... *hver avdeling er en egen økonomisk enhet*». (M2).

Det eksisterer ikke noe organisasjonskart for bedriften, og gjennom intervjuene får jeg inntrykk av at det ikke er noe Bouvet synes er hensiktsmessig. En mellomleder kommenterte at «*sånt henger vi oss ikke opp i*» (M1). Dette betyr imidlertid ikke at det ikke eksisterer en inndeling. Det fremstår som at innenfor hvert område er temaer for ytterligere oppdeling i avdelinger i stor grad selvbestemt, og at avdelingene tidvis har flytende overganger grunnet nærliggende kompetansefelt. Det er et interessant funn hvor kompliserte svar som ble møtt av det enkle spørsmålet: «Hvor mange jobber i din avdeling?»

Det fremkommer videre at det er en ganske bred sammensetning av områder i Bouvet. En mellomleder opplyste om dette og forklarte: «*Hvis du ser hele den butikken vår har du den ene ytterkanten oppi 4.etasjen, der sitter reklameavdelingen, og reklamefolk er reklamefolk, de driver med sitt. Også den andre enden av spekteret som er teknisk infrastruktur. Hvis du tar de folka der- så er det en gjeng med gutter- utelukkende gutter- som er ganske teknisk interessert. Også sammenligner du det med særdeles høy kvinneandel i reklame, så er det klart at her er det subkulturer. Det er ikke mulig at det der er homogent.*» (M1).

En mellomleder påpekte at utover de fellesstingene som ligger i de grunnleggende mekanismene i Bouvet, så mener han de prøver å dyrke subkulturer. Han forklarte dette på følgende måte: «... *Og det er det vi gjør i praksis fordi vi holder avdelingen veldig hellig. Så avdelinger de går ut og har sin sosiale greie. Vi har en del faglige ting på tvers, men sosialt så prøver vi å dyrke det lokale- det lille. Ikke sant, en liten historie-tanken implementert. Så ja, vi har et felles fundament, men vi dyrker subkulturen*». (M1).

Mellomlederne trakk frem at det avdelingsnære var viktig, spesielt for å få til en følelse av tilknytning og bli kjent med hverandre. Konsulentene er mye ute hos kunden, og det er sentralt for at de skal føle at de har et hjem med kollegaer som er artige å være sammen med. Derfor blir det avdelingsnære viktig. En mellomleder (M2) la frem at noen av kulturtingene handler om den felles kulturen i Bouvet, mens andre deler handler om kulturen i avdelingen. Han sa følgende: «... men hvor jeg føler den kulturen er sterkest hos oss, så er det kanskje at innenfor boblen vi kaller for *navn på område* har en veldig sterk kultur i forhold til resten av Bouvet. Men jeg tror også at Bouvet som selskap har en stor samlende effekt. Men det er forskjellige ting som definerer kulturen i de forskjellige delene» (M2). En konsulent supplerte dette budskapet med å presisere at «...det blir jo klikker, det gjør det jo». Men jeg opplever ikke at kulturen sitter bare i klikkene» (K5).

5.2.4 Korte linjer og flat organisasjonsmodell

Flere av informantene setter struktureringen av Bouvet i sammenheng med kompetansen til de ansatte. Det ser ut til å råde en konsensus rundt at det er konsulentene som er dyktige og dermed vet best. Dette eksemplifiseres blant annet gjennom denne kommentaren fra en konsulent: «Altså teamet vet best hvordan man skal løse ting, og sånn tre-fire lag med ledelse, da blir det bare veldig mange høvdinger og lite indianere. Og jeg har jo jobbet, jeg har vært leid ut til noen sånne organisasjoner og ser hvordan de jobber og det det er jo en lidelse». (K3). Det fremstår gjennom dette utsagnet og flere andre at den flate strukturen med lite hierarki er noe som er verdsatt hos de ansatte.

Strukturen settes også i sammenheng med Bouvet sitt fokus på å oppfatte og reagere på endringer i omgivelsene. Å påvirke gjennom uformelle kanaler blir trukket frem som betydningsfull for mulighetene til å endre ting. En konsulent sa følgende om dette: «Jeg tror, med de korte linjene så blir trender fanget opp tidligere av de som gjør noen beslutninger rundt å gå etter dem» (K5). Konsulenten kommenterte også muligheten for å påvirke businessen: «... Også er det jo kultur for å la folk prøve seg på ting, hvis det er ting man tror på» (K5). Flere konsulenter påpeker at innspill ikke må sendes gjennom mange ledd for å nå gjennom. En konsulent sa følgende om dette: «Min påvirkning til å få til ting da og gjøre ting her, den er veldig stor- for Bouvet er veldig åpne for forslag. Ja, og man kan egentlig bare gjøre det man vil, (ler), gitt at det er smart da». (K4). Dette kommenteres også som en del av den jordnære stemningen i selskapet, og at det er veldig ukomplisert å snakke med de forskjellige lederne.

Disse observasjonene fra konsulentene ser ut til å samstemme med hvordan mellomlederne beskriver tradisjonen for påvirkning og bidrag til nye idéer. *«I dag så har vi et system som prøver å drive, det mener jeg hvertfall, vi driver det innovasjonsarbeidet nedenfra også finner vi de løsningene. Det er ingen som forteller oss hvilke muligheter de forventer og budsjetter vi skal gå etter (...) Vi starter alt arbeidet nedenfra, også sier den avdelingslederen at vi skal gå etter disse mulighetene, det betyr at her har vi noen muligheter. Så Sverre er den siste som får vite det her, sånn er det bare».* (M1) Strukturen virker derfor å være en anerkjennelse av at de som vet best er avdelingene og konsulentene, så ting må derfor komme nedenfra.

Andre strukturelle forhold

5.2.5 Bedriftskultur og rekruttering

Rekruttering og belønningssystem ble av Bang (2011) trukket frem som kulturuttrykk innunder "strukturelle uttrykk", og er dermed inkludert her. Både ledere, konsulenter og mellomlederne viser samsvarende tanker rundt ansettelse og selekteringsprosessen. Det å ansette de «rette» folkene handler for Bouvet i stor grad om å ansette både kompetente og hyggelige folk. Spesielt det å ansette hyggelige folk ble trukket frem som et slags mantra, og slik en mellomleder formulerte det *«vi ansetter folk vi liker, og da går det gjerne bra»* (M2). Dette uttrykte også Sverre Hurum: *«Det som er fantastisk med Bouvet er at vi bare ansetter hyggelig folk».* Hurum fortsetter og sier at dette med hyggelige folk har med atferd å gjøre, og det har noe med hvordan folk tar til seg kultur.

Holdningen til ansettelse i Bouvet fremstår dermed som at selv om faglig kompetanse er sentralt, så er det ikke alt. Mellomlederen forklarer nærmere filosofien bak nyansettelse: *«Det viktigste for meg er nok ikke å ansette de dyktigste alltid, men for meg er det vel så viktig å ansette de jeg tror kan bli gode konsulenter og som blir likt ute hos kundene. De som har en fremtoning som gjør at de ikke skaper konflikter, at de er på en måte er lette å prate med, da får du gjort mest mulig ute hos kunden også. De skal jo selvfølgelig være dyktige, men du kan si at det holder at de er 80% dyktige da! (ler)... De siste 20% de vil kanskje ikke kunden skjønne i det hele tatt»* (M2).

I tillegg til mantraet om å ansette hyggelige folk, er Bouvet kjent for å ha høy gjennomsnittsalder og har for det meste ansatt seniorer i fortiden. Og en konsulent kommenterte på hvordan dette er veldig annerledes for da er man vant til at folk har den

verktøykassa de har, og umiddelbart er virksomme med det som grunnlag fremfor å trenge mye støtte og retningslinjer fra bedriften. Det å ansatte like folk («hyggelige») og seniorer, som normalt har en lavere turnover, resulterer i en av de laveste turnover i bransjen. Det blir også nevnt av enkelte informanter at dette også er tegn på fornøyde ansatte. En konsulent nevnte også turnover som betydningsfull for kulturen på følgende måte: *«.. vi har jo en del kontinuitetsbærere når det gjelder kulturen for det er jo veldig mange som har vært med hele veien. Og veldig mange i ledelsen og de har jo vært med siden Bouvet har vært startet og det er jo ting som bidrar veldig til at kulturen blir oppretthold og at du får en kontinuitet i det.»* (K4)

Det var flere informanter som kommenterte på at bedriften ikke er så gode på å få inn nyutdannede, og det virker som det er en generell enighet om at de trenger å fylle på med noe «nytt blod». Det virker også som dette er noe de jobber bevisst med å endre. Sverre Hurum understrekte at det er viktig å ikke sementere kulturen helt.

Et tredje kjennetegn om rekruttering som ble nevnt var at Bouvet har en tendens til å ansette én person av gangen kontra å innfusjonere større grupper. Dette beskrives av en mellomleder på følgende måte: *« ... vi ansetter én og én person. Og det har vi en fantastisk fin modell på, og folk kommer inn og de blir lenge. Også kommer det en gruppe, eller vi tar et helt kompetansefelt med flere mennesker, så er ikke det så lett for Bouvet».* (M1).

5.2.6 Overskuddsdeling

I Bouvet har de en overskuddsdeling på regionsnivå. Denne fungerer slik at eventuelt overskudd over et visst nivå blir fordelt likt på alle ansatte. Det var mange av informantene som hadde mange refleksjoner rundt denne modellen og mange mente at denne kollektive ordningen hadde stor betydning for selskapet. Momenter som ble trukket frem var påvirkning på fellesskapet, kompetansedeling, støtteapparat, likhet mellom ansatte og muliggjørende for kundefokus. Sverre Hurum, administrerende direktør, sa følgende om bonusordningen:

«Dette er kjempeviktig, dette har blitt diskutert mange år. Noen er misfornøyd, og noen vil ned på individnivå, men jeg sier: Her er vi et lag! Vi er et skikkelig sosialdemokratisk selskap som tenker lagbygging og det betyr at vi skal ha samme- vi skal ikke ha samme lønn- det er vi imot (ler), men vi er for at vi deler på det som vi bidrar med. Det deler vi likt, per region, så det er bygget opp i seks lag egentlig.»

Blant mine informanter ble det ikke uttrykt noe direkte motvilje mot ordningen som prinsipp, men det var tendenser til at de ansatte ikke nødvendigvis følte de så mye til bonusen i praksis. Ifølge flere av de ansatte er det vanligvis noen feilslåtte prosjekter som reduserer potensielt overskudd, og den utbetalte bonusen blir liten. Det at denne ordningen fungerer som et slags sikkerhetsnett omtalte en konsulent (K4) i et litt mer positivt ordlag: *«Ikke sant, vi er en felles gjeng da. Og hvis noen sliter på et kontor, og noen gjør det bra på et annet, er det ikke sånn- at det er ikke deres skyld nødvendigvis, det kan være markedet, eller bransje, et eller annet. At man hjelper hverandre når det går tråere.»*

Til tross for at denne modellen ikke nødvendigvis gir så store utbetalinger, fremsto det som informantene var veldig enige om at denne modellen er en god måte å utforme et belønningssystem på. Denne bonusordningen beskrives av en konsulent (K5) på denne måten: *«... du får jo akkurat hva du måler. Når du begynner å sette måleparametere på folk, så er det akkurat det de fokuserer på hva de blir belønnet for å gjøre. Så når det heller tar på fellesskapet, så tror jeg det er lettere å gjøre noe for fellesskapet»*. En annen konsulent så dette om bonusen: *«Jeg tror det skaper en bedriftskultur, fordi det er et premiss, som at hvis du i større grad er på jakt etter en individuell bonus- så finner du ikke den her»*. (K2). Her antydes det at overskuddsdelingen er et premiss, og det ble også nevnt av Hurum at dette legges frem ved jobbintervjuer – og de som ikke ønsker en slik ordning blir da ikke ansatt i Bouvet.

Det ble også påpekt at denne kollektive ordningen gjør det lettere å dele kompetanse og kunnskap med kollegaer, for den tiden du bruker på dette vil ikke redusere tiden du kunne brukt for å oppnå ekstra bonus. Flere av informantene reflekterte rundt dette med fellesskap, og ordningen ble omtalt som positiv i sammenheng med samarbeid. En konsulent påpekte at ved en personlig bonusmodell blir det farlig og ugunstig å dele et oppdrag med kolleger da dette kan føre til at kollegaen senere tar kunden og dermed bonusen. Ved overskuddsdeling mener Sverre Hurum at det blir enklere å hjelpe hverandre, dele og se muligheter for andre kolleger til å komme inn i prosjekter slik at det blir en stor kunde for Bouvet. Hurum understreker også *«Pluss at jeg tror folk trives med at det faktisk er sånn, altså noen er helt annerledes og da kommer de ikke til oss»*.

5.2.7 Konsulentrollen

Et konsultentselskapet livnærer seg per definisjon av å leie ut konsulenter til oppdrag. Dette var selvfølgelig ikke et overraskende funn i empirien, men det er verdt å si litt om. Alle konsulentene i undersøkelsen bekreftet at de blir leid ut og engasjert i prosjekter. Disse har varierende lengde, og det er også forskjeller ved hvor mange kollegaer som engasjeres i prosjektet. Til tross for forskjeller er det ingen tvil om at konsulentene sitter mye ute hos kunder. Slik en mellomleder forklarte er det egentlig kun faktureringsgraden konsulentene kan påvirke når det gjelder hva som bringer økonomisk lønnsomhet til selskapet.

Faktureringsgrad er hvor stor andel av tiden en konsulent jobber som kan faktureres mot en kunde. Med andre ord vil lønnsomheten bli høyest når konsulentene er ute 100% av tiden, og dette skaper åpenbare problemer for kulturen. Det som det var en viss skepsis til bygging av kultur i Bouvet hos konsulentene i min undersøkelse. En konsulent kom med følgende refleksjoner om bedriftskulturen i hverdagen: *«Jeg tror det hvertfall er vanskelig å lage bedriftskultur på et IT-konsulent selskap, der du ofte leier ut ressurser. Det er lettere på de prosjektene der Bouvet tar et totalprosjekt, enn når man kommer ned på avdelingen vår der det veldig ofte er slik at du blir utleid til kunden - og så er du på en måte kunden sin»* (K1).

Det er altså forskjeller i Bouvet når det gjelder hvorvidt konsulenten blir utleid enkeltvis, eller om det er mange Bouvet ansatte som jobber med større prosjekter sammen.

5.3 Kultur-strategiske aspekter

5.3.1 Strategisyn hos Bouvet

Oppgaven utforsker bedriftskulturens rolle i en kontekst der ledelsen har gått bort fra en tradisjonell strategitilnærming på overordnet nivå. Altså har ikke Bouvet utarbeidet eller forholdt seg til overordnede strategiplaner. Sverre sa følgende om dette: *«Og jeg tror at det aller viktigste er at utviklingen går så fort. I vår bransje, og i veldig mange andre bransjer, så tror jeg at gammeldagse strategier, eller gammel måte å tenke strategier er på ute på veldig mange områder»*.

Dette fokuset på bedriftskultur fremfor strategiplaner har vært en rød tråd gjennom Bouvet sin historie, og det ble tydelig gjennom intervjuene at administrerende direktør Sverre Hurum har vært sentral i dette arbeidet. De fleste informantene nevnte han som en viktig og entusiastisk pådriver for tankegangen bak Bouvet sitt strategisyn. Dette ble indirekte formulert av en mellomleder (M2), som sa at han tror tilnærming til strategi er veldig personavhengig i

forhold til hvem som leder bedriften. «Noen er opptatt av tydelig posisjonering og retning, andre er opptatt av mer kultur. Det er også en form for strategi. Sverre har hatt en, han har ikke detaljstyrt mye. Hvis folk har hatt en forretningsidé, en god idé, som for eksempel starte Sandvika kontoret - så ja ok, kjør på- vi prøver det, også ser vi hvordan det går. Så han har vært mer opptatt av å bygge kulturen og samholdet enn å peke retning. Så har man på en måte delegert og latt folk få ta ansvar på egen hånd.»

Sverre Hurum forklarte at de ofte får tilbakemelding i medarbeiderundersøkelser at Bouvet ikke har noen strategi i utgangspunktet. Dette kom også frem gjennom mine dybdeintervjuer der flere bekreftet at de ikke mente Bouvet har en veldig tydelig strategi. Hurum forklarte videre at de i det siste har utviklet en viss strategi der de ikke har brukt teorien, men derimot tatt utgangspunkt i historikken. Han sa at historikken viser at det har gått ganske bra for Bouvet på de dimensjonene som er viktige for dem. Dimensjonene er at medarbeiderne er fornøyde, kundene strømmer til og at de tjener penger, og slik Hurum uttrykte det «Vi har bare som mål å gjøre ting bra!» Og strategien deres ble da at «Bouvet skal bli bedre til å være Bouvet på sitt aller beste». Og som Sverre understreker: «Det skal sitte i ryggmargen på alle. Vi skal bare jobbe for å bli enda bedre hele tiden.». Bouvet utviklet en slags «strategi 20..» til bruk i blant annet «Grunnsteiner» - opplegget som har blitt utvidet til å inkludere nye konsulenter. I opplegget er et av fokusområdene å forsterke kulturen. Sverre Hurum sa at de gjennomgår «strategi 20..»: «(...)Og hvordan utøver vi den i praksis, og da får vi alltid spørsmål: Er det der en strategi da?». Sverre Hurum forklarte videre at: «... alt vi gjør, henger sammen med strategien vår. Og det gjør det jo, for den er jo «vi», den er jo «vi» som bare det!»

En annen leder utdyper følgende: «Det har vært en del diskutert hva egentlig strategi er, men vi lager jo en forretningsplan hvert år og vi er vel ikke så flinke kanskje til å dokumentere side opp og side ned hva vi skal gjøre, utover at en strategi blir med for oss at vi har noen idéer og tanker for hva vi skal gjøre da, nei, og senere så skjer det at saker og ting endres« (L1).

I likhet med Sverre Hurum trekker denne lederen også frem at stadig endring i bransje og omgivelser gjør det lite hensiktsmessig å skape en detaljert utarbeidet strategiplaner. «Andre premisser som kommer med den nye rammebetingelser som gjør at da må vi snu oss rundt, og at det er det som er så kult at vi har klart å skape en slik agil organisasjon. Selvsagt har vi en mål og mening, og vi ser hva vi organisasjonen må fokusere på. Men når vinden snur, så er vi veldig kjappe på å endre oss da. Så derfor har vi ikke sånne lange store strategidokumenter for til og med når man tror og tenker «sånn blir det sikkert», så er det alltid noen ting som

skjer.» Alle informantene virket enig i viktigheten av fleksibilitet, en konsulent så følgende om omfattende strategiplaner: «Det er en bra greie når det er dokumentert for da er det tilgjengelig for alle og lett å komme seg inn i, men jeg tror på en måte smidigheten og evnen til å snu seg blir proporsjonalt dårligere jo mer som dokumenteres « (K5).

Slik presisert ovenfor har det vært svært lite dokumenterte strategiplaner for Bouvet. De fleste informantene uttrykte seg positivt om Bouvet sin tilnærming til strategi, og de fleste informantene uttrykte ikke noe direkte savn etter dette. Det var imidlertid noen av konsulentene som reflekterte at det til tider kunne være utfordrende å ikke ha konkrete strategiplaner. Påfyll og informasjon om retning og mål kommer da i stor grad gjennom muntlig kommunikasjon og gjennom områdemøter/avdelingsmøter. Eksempelvis områdemøtene holdes et par ganger i året. Der blir de ansatte presentert for strategier, visjoner, tanker, framtidsutsikter, ting som har skjedd og ting som skal skje. En konsulent påpekte at hva som gjennomgås på disse møtene ofte er raskt glemt, «... allerede dagen etter så er det bare helt borte vekk. Og det er påfallende, det gjentar seg veldig ofte» (K2). Dette var ikke noe mange av informantene tok opp, men en konsulent forklarte at: «På leveranser får vi et tonn med info, fra en kunde, strategidokumenter, og det er mange ganger jeg sitter og leser sånne strategidokumenter og tenker at det: Hadde vært litt fint å hatt et sånt selv!» Konsulenten kunne derfor tenke seg å ha noe mer fysisk strategi man kunne lese på i stillhet for å minne seg på aktuelle aspekter ved bedriften og kunne navigere seg bedre i arbeidet ut fra dette.

Hvor vanskelig det er å navigere seg uten klassiske strategidokumenter kan ha sammenheng med hvor lenge man har vært ansatt. En konsulent som synes det var ganske lett å vite retningen for arbeidet påpekte følgende: «... nå har jeg jo jobbet i mange år, det er kanskje vanskeligere for nyansatte (...). For Bouvet har jo ansatt seniorer veldig ofte, og det er veldig annerledes kanskje, for da er man kanskje vant til at folk har den verktøykassa de har og jobber og bruker det de har som individer mer enn at vi har felles måte å gjøre ting på» (K4).

5.3.2 Ambisjon og filosofi

Selv om Bouvet aldri har hatt en klar og tydelig strategi ble ambisjonen fremhevet av flere av mellomlederne. En mellomleder sa følgende om denne: «Vi hadde en, det nærmeste vi kan kalle en slags strategi eller mål, som vi har på en måte levd etter hele tiden, og det er at vi skal ha de mest fornøyde ansatte, og være det mest troverdige selskapet med de mest fornøyde ansatte og de mest fornøyde kundene» (M2). Troverdighet er et ord som går igjen i all

empirien, og en annen mellomleder som ble spurt om hvilke kjennetegn det var viktig for Bouvet å inneha for å skape verdi for kundene: *«Jeg kjøper jo troverdighet. Det ligger i ambisjonen, i troverdighet ligger det veldig mye. Og det spiller vi på når vi selger: Hva betyr troverdighet? Det betyr at vi investerer i kompetanse, betyr at vi tar på ansvar - det ansvaret vi får hvis vi får den kontrakten, vi skal være troverdig- det betyr noe over tid»*. (M1).

I tillegg til denne ambisjonen har Bouvet lenge hatt en slags filosofi som går på at de skal være tett på medarbeiderne, tett på kundene og tett på markedet. En konsulent så følgende om dette: *«.. Jeg opplever at vi, altså dette med å være «tett på» og entusiastiske, kunnskapsrike er noe som kundene våre merker også»*. (K2)

5.3.3 Å forsterke og videreutvikle kulturen

Slik jeg gjennomgikk i underkapittelet «strategisyn hos Bouvet» forklarte Sverre Hurum at de har i det siste utviklet en viss form for strategi der de ikke har brukt teoretisk innfallsvinkel, men derimot tatt utgangspunkt i historikken. Slik jeg beskrev i empirien har Bouvet utviklet en slags «strategi 20..» til bruk i blant annet «Grunnsteiner» -opplegget. Her trekkes det frem tre fokusområdene for Bouvet: Spisse kunnskapen, forsterke kulturen og tettere på kundene. En mellomleder sa følgende om fokus på kultur: *«..det bevisste forhold til kulturen, det er en kjempegod strategi!»* (M2). Det å forsterke kulturen ser dermed ut å være en nøkkelområde for fokus hos lederne i tråd med filosofien om å «bli bedre til å være Bouvet på vårt aller beste».

Slik en fra ledelsen utdyper: *« Vi har jo, kulturen er et av de viktigste forskjellene som vi har mot andre bedrifter for vi har en veldig sterk kultur. Og vi har en toppledelse som er veldig bevisst på å bevare kulturen og videreutvikle den. Så jeg vil påstå at den er en viktig del av vår strategi. Vi har jo noen grunnsteiner som ligger der og former jo vår retning selv om vi legger den hvert år. Selv når vi sitter og diskuterer tilbud ut mot kunden, så tenker vi: nå må vi tenke på det som Bouvet står for, er det det vi leverer når vi ser på det her tilbudet. Så faktisk såpass konkret er vi med koblingen mellom kultur og filosofi og det daglige arbeidet»* (L1).

Mellomlederne virker veldig bevisste overfor sitt oppdrag å bruke kulturen og videreformidle den videre til sine konsulenter. Også oppførselen til lederen er noe mellomlederne virker veldig reflekterte overfor når det gjelder forsterking av kulturen. En mellomleder beskrev dette på følgende måte: *«... en annen ting er hvordan ledere i det daglige faktisk oppfører*

seg. Har de bevisstheten på kulturbygging fra dag til dag, eller tenker man på kultur som noen ting som skjer innimellom som kulturbyggende? Jeg tror på en måte at det som skjer fra dag til dag er mye viktigere enn de andre symboltingene selv om de ikke er så lette å se» (M2).

Selv om det er fokus på forsterking av kulturen, er også videreutvikling et fokuspunkt. Sverre Hurum var i sitt intervju opptatt av at den ikke skal sementeres, men fortsette å utvikle seg med påfyll. Han sa: «*vi trenger påfyll som kommer utenifra, kanskje med en annen kultur, en annen historie. Og så sier jeg det at det er jo ikke meningen at du skal bli frelst av den, men du skal rett og slett ta med deg det som er bra fra et annet sted og så skal vi få det inn i vår kultur videre*». Dette ble problematisert av en mellomleder som påpekte at Bouvet sin suksess og hvordan Bouvet sin rekrutteringsmønster gjør det vanskelig å utvikle kulturen: «*.. og da du kommer inn og blir en del av suksessen, så blir du veldig glad i suksessen. Så det at du er glad i suksessen- det gjør at virksomheten har ikke vært verdens beste til å - da det kommer ny kompetanse inn- hvordan skal den kompetansen assimileres, trekkes inn, integreres i øvrige kompetansemiljø*» (M1).

5.3.4 Om å styre kulturen

Slik en konsulent beskriver godt er ikke kulturen noe som kan deklarerer fra oven, og det er ikke slik at konsulentene føler at kulturen er noe toppledelsen bestemmer. «*Jeg tror ikke vi har det slik at det sitter et utvalg og bestemmer bedriftskulturen. Det er mer sånn når vi snakker sammen, hvordan har vi lyst at det her skal være? Og hvis vi er mange som sitter og diskuterer, hvis vi har lyst til å fokusere på det og det*» (K3).

«*Ja, det er litt hvordan man gjør ting rett og slett. Men jeg tror ikke det er nødvendigvis det Sverre står og sier på talestolen, holdt jeg på å si, jeg tror ikke det er så mye det som bygger kulturen. Jeg tror egentlig ikke kultur bygges sånn fra ledelsen og ned på den måten der*» (K3)

Mellomlederne ser ut til å være enige om at kultur ikke kan styres. De formidlet også en svært reflektert bevissthet overfor sin rolle som kulturbærere. (M2). «*..jeg tror jo ikke at ledelse kan styre kultur. Men jeg tror vi kan skape kultur, men poenget er for å skape en kultur så må du leve i kulturen. Du må jo være en del av den. Så vi kan være kulturbærere. Og ledelsen er selvfølgelig de viktigste kulturbærerne ikke sant. Så det handler om at de skal gå frem med et godt eksempel på ting, da skaper du kultur (...) Det er noen som er litt sanne lederstjerner*

som er sterkere kulturbærere enn andre- de påvirker kulturen så veldig mye mer. Men du kan aldri påvirke kultur utenifra og kikke inn. Så det er ikke noe som styrer og kan på en måte vedta at sånn skal det være. Hvis de gjør det, så må de plassere folk, kulturbærere, i organisasjonen som skal være på en spesiell måte, også være på en måte som setter retningslinjer. Det er måten å gjøre det på.» (M2)

6. Drøfting

I dette kapittelet vil jeg drøfte min empiriske analyse opp mot relevant teori for å legge grunnlaget for en god besvarelse av oppgavens to forskningsspørsmål: «Hvilken rolle har bedriftskulturen i Bouvet når selskapet ikke benytter seg av en tradisjonell strategitilnærming?» og «Hvilke faktorer fremstår som spesielt sentrale ved konteksten i Bouvet?» Jeg starter med forskningsspørsmål 1 (6.1), og bygger derfra videre til forskningsspørsmål 2 (6.2).

6.1 Bedriftskulturens rolle i Bouvet

Jeg vil i det følgende underkapittelet knytte den empiriske analysen sammen med teori for å hensiktsmessig svare på forskningsspørsmål 1. «Rolle» defineres ofte *som* «summen av de normer og forventinger som knytter seg til en bestemt oppgave, stilling eller gruppe i samfunnet» (Skirbekk, 2016). I denne oppgaven er begrepet brukt i litt bredere betydning i tråd med min eksplorerende innfallsvinkel for å utforske fenomenet bedriftskultur i fraværet av en tradisjonell strategitilnærming. Her vil jeg diskutere hvilken sum av forventninger det ser ut til å knytte seg til bedriftskulturen i Bouvet, og dermed gjennom casebedriften undersøke en alternativ måte å tilnærme seg overordnet strategi i et selskap.

I den empiriske analysen trakk jeg frem hvor sterk konsensusen rundt bedriftskulturen i Bouvet fremsto i intervjuene. Jeg vil starte drøftingen med å raskt gjenta de vanligste beskrivelsene for å understreke disse. Kulturen i Bouvet kan oppsummeres ved beskrivelser som uformell, lite prosestyrt, veldig agilt, veldig desentralisert, lite fancy titler, flat struktur, lite regler, folkelig, jordnært, troverdighet, kompetanse, dyktige folk, hyggelige folk, fokus på folk, fellesskap og deling. Dette er kort beskrevet den bedriftskulturen jeg opplever at Bouvet innehar.

6.1.1 Strategitilnærming i Bouvet

Valget av Bouvet som casebedrift var basert på premisset om et gjennomgående fokus på bedriftskultur hos ledelsen. Slik jeg viste tidligere ser dette ut til å stemme godt, og et helhetsinntrykk av empirien tyder også på at bedriftskulturen i Bouvet har en strategisk slagside. Innledningsvis i dette argumentet vil jeg vise til refleksjoner fra intervjuobjektene som «...*det bevisste forhold til kulturen, det er en kjempegod strategi!*» (M2) og «... *strategien blir nesten en slags sum av alle avdelingene*» (L1) og «*Noen er opptatt av tydelig posisjonering og retning, andre er opptatt av mer kultur. Det er også en form for strategi*» (M2).

Slik jeg også fikk bekreftet i empirien har Bouvet ingen overordnet formell strategi, men de har noen «knagger» som for eksempel ambisjoner og idealer som ledelsen benytter i sin formidling. Ledelsen har aldri utformet og planlagt nøyaktig hvor de skal, men de har noen punkter for veiledning. Blant annet er Bouvet sin ambisjon «å være det mest troverdige konsultentselskapet med de mest fornøyde medarbeiderne og kundene». Ledelsen kommuniserer også en slags filosofi om at selskapet skal være «tett på»: Tett på medarbeidere, tett på kundene og tett på markedet. I «strategi 20..» er det presentert tre fokusområder: spisse kunnskapen, forsterke kulturen og tettere på kundene. Å ha en overordnet strategi om å «forsterke kulturen» viser igjen hvor sentral rolle bedriftskulturen spiller i Bouvet.

«Bouvet skal bli bedre til å være Bouvet på sitt beste» er en ganske nyutviklet formulering i deres konsept «Grunnsteiner». Ved utviklingen av dette punktet forklarte Sverre Hurum at de tok utgangspunkt i de dimensjonene som har vært vellykket i Bouvet sin historikk fremfor å ta utgangspunkt i hva strategiteorien sier. Å starte med selskapets historie mener jeg på mange måter samsvarer med det å starte med kulturen ved utvikling av strategi. Schein (2010) omtaler kultur som den «levende historien», og et av de tydelige kjennetegnene ved kultur er at den er historisk bestemt og reflekterer bedriftens historie. På mange måter har altså Bouvet startet i motsatt ende enn hva som gjøres i den klassiske strategitilnærmingen: De har startet med hva de gjør, hva de gjør bra, så har de reflektert rundt dette og så bygget videre. Så Bouvet sin form for «strategi» er på en måte slutten og ikke startpunktet. Dette peker altså mot at ledelsen har tatt utgangspunkt i kulturen ved utforming av sin form for strategi. Dette er vanskelig for mange forholde seg til, og slik Sverre Hurum sa: «*Og hvordan utøver vi den i praksis, og da får vi alltid spørsmål: Er det der en strategi da?*».

Selv om de ansatte i Bouvet har disse ulike «knaggene» som formidles fra ledelsen, så fremstår det ikke for meg som at disse er skapt i et bilde av direkte retning, styring og kontroll. Tvert imot peker mye av det strategien formidler *innover* i selskapet, «Bouvet skal bli bedre til å være Bouvet på sitt beste», er på mange måter en selvsentrert strategi som ikke legger andre føringer enn å se mot seg selv. Slik kultur blir definert er den blant annet «*..et mønster av grunnleggende antakelser som fungerer tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant...*» (Schein, 2010). Her ser jeg helt klart en parallell mellom Bouvet sin strategitilnærming og kultur. Når kultur er hva som har fungert tilstrekkelig bra i fortiden- og Bouvet sin strategitilnærming er «å være Bouvet på sitt beste»- er på mange måter overordnet strategi og overordnet kultur sammenstilte i Bouvet. Strategien er på mange måter å lytte til kulturen, og dette tyder på at kulturen spiller en viktig strategisk rolle. Videre skal jeg knytte denne betraktningen nærmere mot teori.

6.1.2 En abstraksjon: Strategi som perspektiv

Slik empirien understøttet er det vanskelig å argumentere for at Bouvet har en tydelig strategi i den vanlige betydningen av ordet. Slik jeg diskuterte ovenfor er det imidlertid tendenser til at Bouvet har en form for strategi, men da en annen strategitilnærming enn den tradisjonelle. Gjennom den empiriske analysen ble det klart at det var en konsensus rundt mange aspekter av bedriften. For meg kan det virke som de faktisk har en tydelig strategi hvis man godtar strategi i mer abstrakte termer. I teorikapitlet presenterte jeg Berg (1985) sitt syn på at strategien bør mer eller mindre ses på som en syntetisert abstraksjon av de aspektene ved bedriftens identitet som skal utvikles (Alvesson, 2002: 111). Dette synet tar altså avstand fra at strategien bør oppfattes som en plan, men sier at strategi er et kollektivt bilde bedriften kan reagere ut fra. Denne synsvinkelen gir veldig god gjenklang med hva jeg opplever at Bouvet har som strategitilnærming når de tar avstand fra planlagt, trinnvis og overordnet strategi, og heller satser på å forsterke den kollektive kulturen. Aspekter ved Bouvet sin identitet som det ser ut som bedriften ønsker skal utvikles mener jeg er gjenspeilet i nettopp aspektene ved kulturen, og mer eksplisitt også vist i ambisjonen, «tett på», «strategi 20..» og refleksjonene rundt fellesskap, deling, jordnærhet og dyktighet. Slik Sverre Hurum understrekte rundt strategi og identitet: «*... alt vi gjør, henger sammen med strategien vår. Og det gjør det jo, for den er jo «vi», den er jo «vi» som bare det!*»

Strategi som et kollektivt bilde er en fremstilling vi finner igjen i Mintzbergs 5 P-er (1987). Ved *strategi som perspektiv* kan strategi tolkes som den kollektive bevisstheten i en

organisasjon. «... *The fifth (definition of strategy) looks inside the organization, indeed inside the heads of the collective strategist*” (Mintzberg, 1987:16). Når Bouvet har formulert at de skal bli bedre til å være slik de er på sitt beste blir dette en måte å se innover i organisasjonen. Hvem er Bouvet, og hva gjør Bouvet? Ut ifra et integreringsperspektiv innebærer kultur en felles enighet og homogenitet rundt hvilken kultur medlemmene deler (Martin, 1992). Det kollektive aspektet som trekkes frem ved «strategi som perspektiv» er da på mange måter synonymt med at kjernen i kulturbegrepet er noe som er felles delt i gruppen (Bang, 2011). Dette gir også direkte gjenklang i hvordan bedriftskulturbegrepet faktisk ble beskrevet av en konsulent: «...*først og fremst en sånn kollektiv oppfatning om hva det er vi er her for ...*» (K2).

Videre gir også *strategi som perspektiv* rom for at fortiden påvirker fremtiden til bedriften, og dette er veldig likt med beskrivelsene om hvordan *kulturen* kan ses som et resultat av historien (Schein, 2010). Slik Mintzberg (1987) forklarte er strategi i dette perspektivet en synsvinkel som er konsistent over tid fordi det regnes som den grunnleggende måten å gjøre ting på. Den verdensanskuelsen, «Weltanschauung», som oppnås gjennom strategien anses som bedriftens kollektive identitet (Mintzberg, 1987:16). For å forfølge denne logikken, når kulturen er strategien til Bouvet, blir logisk nok også Bouvet sin kultur deres identitet. Hvem er Bouvet? Jo, det mest troverdige selskapet med de mest fornøyde medarbeiderne og kundene. Selv om dette er en uttalt ambisjon, tyder empirien på at dette synet langt på vei er en integrert del av kulturen. Dette vil jeg utype ytterligere senere under «verdier».

I *strategi som perspektiv* er strategi (bedriftens verdensanskuelse) og dermed noe som påvirker medlemmenes intensjoner og/eller deres handlinger (Mintzberg, 1987:17). Ved bedriftskultur trekkes det også frem at kulturen kan tjene funksjoner som påvirker medlemmenes handlinger, gi kognitive kart og kan være retningsgivende på atferd (Bang, 2011). Dermed ser jeg også her at kultur og strategi har en naturlig sammenheng når de begge «gir retning, de foreslår en måte å ordne verden på, og de gir kontinuitet og identitet» (Alvesson, 2002: 112). Bedriftskultur er grunnleggende antakelser, verdier og artefakter og hvordan disse påvirker bedriftens grunnleggende måte å gjøre ting på (Schein, 2010). *Strategi som perspektiv* åpner for det samme, nemlig at strategien gir delte oppfatninger av hvordan medlemmene skal være, hva de skal gjøre og hvordan de skal fremstå. Igjen ser jeg at det er mye som taler for at bedriftskulturen i Bouvet teoretisk kan ha en rolle som bedriftens strategi.

Denne tankerekken fremstår litt diffus ved første øyekast, men ved å sammenligne *strategi som perspektiv* med hvordan strategien i Bouvet tar utgangspunkt i kulturen og styrking av den kollektive tankegangen i selskapet – mener jeg det er mye som tyder på at bedriftskulturen i Bouvet har en rolle som strategi, med andre ord *kultur som strategi*.

6.1.3 Kulturanalyse av strategitilnærmingen hos Bouvet

For å videre drøfte bedriftskulturen som mulig strategisk rolle i Bouvet vil jeg dekomponere bedriftskulturen i ulike nivå for å nærmere se på hvordan strategitilnærmingen ser ut til å understøttes av kulturen. Dette vil jeg gjøre ved sette bedriftskulturen til Bouvet i sammenheng med det funksjonalistiske kulturrammeverket til Schein (2010) der kultur er bestående av tre nivå. Jeg vil også til en viss grad benytte meg av slik Bang (2011) fremstiller kulturinnhold og kulturuttrykk. Jeg vil gjøre oppmerksom på at det er et integreringsperspektiv som anlegges når jeg snakker om kultur som strategi (Martin, 1992).

Artefakter

Slik jeg fremla i teorien er paradokset med artefakter at de ofte er enkle å observere, men vanskelige å tolke (Hatch, 2001). Først, en mulig manifestasjon av kulturen som ble vist gjennom empirien er knyttet til språkbruken hos informantene, og språk omtales som en verbal manifestasjon av Schein (2010). Det er ganske konsekvent hvilke ord og uttrykk som brukes av de ansatte i Bouvet. *Ha det gøy, hyggelig, folkelig og dyktig* er alle gjentakende språkbruk hos både ledere og konsulenter i empirien. Bruk av disse ordene og uttrykkene mener jeg muligens gjenspeiler grunnleggende oppfatninger av hvordan de ansatte ser på Bouvet, og kan da videre påvirke hva som er viktig og verdsatt for Bouvet.

Videre var det påfallende hvor positivt informantene snakket om sine kollegaer. Det språket som ble brukt for å beskrive blant annet dyktigheten til de ansatte i Bouvet fremsto som en gjenklang av en rådende respekt i kulturen. Ikke minst lå det ofte en beundrende undertone i måten informantene snakket om hverandre, slik som denne refleksjonen fra en konsulent viste tydelig: «..det er veldig mange, sånn helt insane flinke folk her, altså sånn super, faglig bare kjempedyktige! Jeg tror det er helt i toppsjiktet av hva Norge klarer å by på av skarpe hjerner» (K2). Slik teorien sier har også artefakter en mulig tilbakevirkende effekt på de verdiene og grunnleggende antakelsene som opprinnelig formet dem (Hatch, 2001). Gjennom et helhetsinntrykk av empirien mener jeg det kan være en tendens til at artefakten språkbruken har en selvforsterkende effekt, når kollegaer prater om hverandre i positivt ordlag og fremhever hverandres dyktighet, blir nettopp dyktighet forsterket som en viktig verdi i

selskapet. I tillegg er den respekten jeg mener språkbruken uttrykker kanskje betydningsfull for at kulturen kan spille den rollen den gjør i Bouvet. I bedrifter der det ikke ligger en respekt og anerkjennelse av hverandres kompetanse, tror jeg det blir vanskelig for ledelsen å benytte seg av kultur i strategisammenheng på den måten de har gjort i Bouvet. Deres virksomhet, der konsulenter leies ut til kunder, er avhengig av dyktighet som en hjørnestein, og dette kommer jeg tilbake til innunder «grunnleggende antakelser».

Over til en annen artefakt, Uavhengighetsfeiringen, så kan denne teoretisk betegnes som både historie og seremoni. Empirien viste at den uavhengigheten turen representerer er sentral i Bouvet sin historiefortelling. Slik Schein (2010) hevder er ofte artefakter vanskelig å forstå meningen rundt, men denne uavhengighetsmarkeringen har en nesten opplagt kulturell betydning. Historien om hvordan Bouvet kom seg ut av «svenskeklørne», samt hvordan den norske avdelingen av Cell Network bygde seg sammen opp til det type selskap de mente var en god måte å drive business på, er en sterk kulturbærer for både nyansatte og eksisterende medlemmer. Denne skapelseshistorien markeres med en tur som arrangeres i nærheten av Bouvet sin bursdag 25.august, og denne seremonien ble i empirien trukket frem som svært viktig del av kulturen og fellesskapet i selskapet.

En annen manifestasjon av kulturen er bruk av Bouvetøya som logo, og denne innehar en tydelig symbolverdi både som metafor og historiefortelling. Denne artefakten er en synlig del av Bouvet, og det kom frem av intervjuene at den er skapt gjennom nøye vurdering rundt hva den skal bety og hvem Bouvet er. Slik empirien viste hadde informantene litt ulike beskrivelser. Selv om ikke alle hadde et klart bilde av nettopp hva den var ment til å symbolisere, ga de ulike tolkningene deres gjenklang i kulturen i Bouvet, slik som «selvstendighet» og «det å komme hjem». Bouvetøya som metafor for kulturen er hvertfall ment å symbolisere at Bouvet er et stødige norsk landemerke i tøffe omgivelser. Denne norskheten har, slik Sverre Hurum forklarte, en sammenheng med Bouvet sin selvstendighet fra svenskene og filosofien om å være «tett på kundene» i Norge. Bouvetøya som artefakt er noe som først og fremst legges merke til av utenforstående, og dette passer godt med hva teorien tilsier. Jeg tror mye av verdien som kulturformidler ligger der, fremfor å ha en klar mening for folk som har jobbet i Bouvet i mange år. Jeg kanskje at Bouvetøya som artefakt ikke har en veldig stor betydning for den kulturelle strategitilnærmingen til Bouvet på daglig basis, men ser ut til å være gunstig for å kommunisere kulturen, og dermed indirekte strategien, ut mot kunder og nyansatte.

Verdier og normer

Verdier defineres ofte som abstrakte idealer og definerer hva bedriften er opptatt av. Hos Schein (2010) inkluderer dette nivået idealer, målsetninger, verdier, aspirasjon, idelogier og rasjonaliseringer. Slik teorien tilsier kan skillet mellom verdier og grunnleggende antakelser være vanskelig å gjøre seg opp en bestemt mening om. I Bouvet fremstår det som det er mange godt etablerte verdier de ansatte og lederne lever etter, men samtidig advarer teorien at det er et skille mellom forfektede verdier (espoused values) og bruksverdier (values-in-use). I Schein (2010) sitt rammeverk får de forfektede verdiene som godtas og etterfølges plass under grunnleggende antakelser. Med andre ord skal jeg i første omgang se på de verdiene de ansatte og ledelsen *uttaler* at de følger, og deretter på hvilke bruksverdier empirien tyder på at inngår i de grunnleggende antakelser.

I Bouvet kommuniseres verdigrunnet gjennom både ambisjonen, idelogien om «tett på», «strategi 20..» og kjennetegn rundt kulturen i Bouvet. Alle disse kretser egentlig rundt de fem verdiene som er uttalt fra ledelsen, og jeg tar dermed utgangspunkt i disse for drøfting. De formelle verdiene for Bouvet er *frihet, troverdighet, jordnærhet, kompetanse og entusiasme* (se casebeskrivelse). Sverre Hurum uttalte imidlertid i sitt intervju at han i utgangspunktet var skeptisk til at de skulle formulere og bruke uttalte verdier, men forklarte at de i arbeidet med formuleringen av disse prøvde å ta utgangspunkt i hva de ansatte kommuniserte som beskrivende for den eksisterende kulturen. Alle informantene ble spurt om deres kjennskap til Bouvet sine offisielle verdier, og det var kun en liten andel som eksplisitt nevnte en eller flere av de fem formelle verdiene. Imidlertid ble verdiene direkte og indirekte nevnt i andre sammenhenger gjennom samtalen. Med andre ord er det ikke nødvendigvis min opplevelse at de forfektede verdier er spesielt toppstyrte, men jeg skal gjennomgå disse og sammenligne de med hva empirien kommuniserte.

Den første verdien, *frihet*, er tilknyttet mulighetene for medarbeidere, forretningsenheter og regioner til påvirkning og utvikling. Gjennom intervjuene ga mange av samtalene gode indikasjoner på at denne friheten er betydningsfull. Informantene sa at de følte stor frihet til å påvirke arbeidet gjennom korte kommandolinjer og uformell kommunikasjon. Konsulentene sa at de ikke følte seg styrt i sitt arbeid, tvert imot var det enighet om at konsulentene i samarbeid med kundene selv visste best hvordan konsulentene skulle utføre sitt arbeid og mottok sjelden detaljerte restriksjoner fra sine ledere. Tvert imot stilte mange konsulenter seg uforstående til spørsmål om hvilke restriksjoner de mottok i sitt arbeid. Slik den empiriske analysen indikerte ser det ut til å være en stor grad av selvbestemmelse og lite detaljstyring i

Bouvet. Slik en mellomleder formulerte: «..vi driver det innovasjonsarbeidet nedenfra også finner vi de løsningene». (M1). Frihet som verdi ser dermed ut til å være en godt etablert verdi, og virker dermed også rettferdiggjørende på valg av fremgangsmåte slik strategi også har som funksjon.

Troverdighet, den andre verdien, er også gjentakende i empirien og er en viktig del av ambisjonen til Bouvet om å være det mest troverdige konsulentselskapet med de mest fornøyde medarbeiderne og kunder. Dette verdiordet ble brukt av mange informanter, men viste seg litt oftere hos lederne og mellomlederne, enn konsulentene. *Jordnærhet* er en annen verdi som står sentralt, og denne verdien synes jeg gjenspilte seg i blant annet beskrivelsene rundt hyggelige medarbeidere og Bouvet som veldig folkelig. Mange sa også at det var deilig at Bouvet ikke har spesielt «fancy» titler, og at ledere og konsulenter ikke har kompliserte titler knyttet til en karrierestige. Det kan for øvrig også argumenteres for at titler er en artefakt som gjenspeiler en grunnleggende syn om at ingen er bedre enn andre, og i Bouvet skal folk ha beina godt plantet på jorda. Videre er kompetanse en verdi som var spesielt gjentakende i empirien. Slik allerede drøftet under artefakter er *kompetanse* en sentral del av kulturen i Bouvet, og mye tyder på at dette er en grunnleggende antakelse og derfor vil jeg diskutere dettes senere.

Den siste uttalte verdien er *entusiasme*, og denne verdien ser det også ut som har et godt rotfeste hos ansatte i Bouvet. Entusiasme til arbeidet og kundene synes jeg til en viss grad kobler seg på beskrivelsen om å «ha det gøy» som var representert i alle intervjuene, og som et intervjuobjekt uttalte: «Og da tenkte jeg at det er veldig bra fokus, at man skal ha det gøy sammen ... vi har det jo veldig gøy sammen» (K4). Slik jeg gjennomgikk i den empiriske analysen ble entusiasme også påpekt som førsteinntrykk da en konsulent startet i Bouvet: «Engasjement og villighet til å dele synes jeg var ganske svært i Bouvet i forhold til hva jeg er vant til fra andre plasser. Og entusiasmen rundt at noen faktisk gidder å dele» (K5).

Konsulenten avsluttet med å påpeke at bidrag til fellesskapet blir applaudert i Bouvet, og at lederne legger til rette for dette slik at dette blir verdsatt og godt sett. Slik ser jeg igjen at kulturen, slik som strategi, bekrefter og skaper atferd som er i tråd med hvordan selskapet vil drives. Dette bringer diskusjonen videre til normer. Normer er uskrevne reglene som blir en veiviser for hvilken atferd som aksepteres, samt hvilke vurderinger og holdninger de ansatte inntar (Schein, 2010).

Først og fremst fremstår deling av kunnskap og handlinger tilknyttet dette som en viktig norm i Bouvet. Dette er en atferd som det ser ut til at blir oppmuntret og verdsatt av ledelsen.

Friheten har en sentral plass som rettesnor mot hvordan avdelingene og konsulentene kan bestemme selv og styre. Undesøkelsesspørsmål 1 stiller spørsmålet om hvilken rolle bedriftskulturen har, og verdiene er på mange måter viktige rettesnorer. Imidlertid var det vanskelig å få tak i de rådende normene gjennom kun dybdeintervjuer og uten observasjon. Teorien sier også at «normene riktignok forteller de ansatte hvordan de bør oppføre seg, men kulturen har en mye videre og langt mer komplisert innflytelse på hvordan vi tenker, føler og oppfatter verden på» (Alvesson, 2002:67). Jeg vil derfor gå videre til grunnleggende antakelser.

Grunnleggende antakelser

Det er med forsiktighet jeg nærmer meg følgende drøfting. Slik tidligere nevnt vil de forfektede verdier etterhvert «få plass» i det grunnlaget som er tatt for gitt av organisasjonskulturen hvis de oppleves som hensiktsmessige over tid og etterfølges (Schein, 2010). Disse underliggende antakelsene virker bestemmende på atferd, persepsjon, tanker og følelser (Schein, 2010). De grunnleggende antakelsene er ofte usynlige og ubevisste. Jeg vil dermed presisere at min analyse ikke er en objektiv analyse av medlemmenes grunnleggende antakelser, men en fortolkning ut ifra den innsamlede empirien. I Bouvet er det flere aspekter jeg ser kan defineres som grunnleggende antakelser. Etter et helhetsinntrykk og analyse ser jeg følgende som mulige antagelser jeg vil fremstille: 1. Kompetanse og dyktighet 2. Frihet og selvbestemmelse 3. Å drive sunn butikk

Den første antakelsen jeg vil drøfte er *kompetanse og dyktige folk* som en selvfølgelighet hos Bouvet. Med andre ord fremstår det som en sentral del av grunnlaget for hele virksomheten. Beskrivelser som «*bare flinke folk*» og «*Norges svar på NASA*» eksemplifiserer dette. At det bare er flinke folk i Bouvet ble gjentatt av alle informantene, og på den måten er det vanskelig å si at denne antakelsen er ubevisst for medlemmene slik teorien sier at grunnleggende antakelser er. Samtidig fremstår dette som en så grunnleggende del av virkelighetsoppfatningen at det i stor grad blir tatt for gitt i hverdagen hos Bouvet. Ved alt arbeidet, avgjørelsene og retninger Bouvet tar virker det som kompetanse er et kjerneelement. Slik denne konsulenten beskrev kulturen «... *en mellommenneskelig imøtekommenhet, underforstått anerkjennelse av at man er her fordi det ligger en eller annen sånn faglig kompetanse og yteevne bak det*» (K2).

Neste mulige grunnleggende antakelse hos Bouvet er knyttet til *frihet og selvbestemmelse* i arbeidet. Slik Schein (2010) mener er grunnleggende antakelser lærte responser eller

løsninger på en gruppes overlevelsesproblemer i sine eksterne omgivelser og på dens interne integrasjonsproblemer. Den friheten som vektlegges hos Bouvet mener jeg gjenspeiler seg i blant annet hvordan de har tilnærmet seg sine omgivelser og kundene fra et forretningsperspektiv. De har lært seg at å være tett på kunder og markedet har vært en god måte å tenke når det gjelder levering av konsulenttjenester, og dermed er denne løsningen blitt integrert i kulturen. Å gi avdelinger, regioner, konsulenter og ledere stor frihet til å levere sin konsulentvirksomhet til de ulike bransjene og kundene ser ut til å ha blitt sementert som den riktige måten å gjøre ting på. Dermed gir de kulturen, gjennom de grunnleggende antakelsene, en viss retning og veiledning til at arbeidet skal utføres slik kulturens medlemmer mener er riktig i de ulike kontekstene. Denne grunnleggende antakelsen viser til at et prosjekt utføres best gjennom nærhet. På den måten spiller kulturen rollen som overordnet strategi gjennom at frihet til selvbestemmelse innenfor visse rammer blir sett på som den riktige måte å gjøre ting på. Dette er imidlertid et tvetydig bilde da frihet kan oppleves frigjørende, men det kan også være vanskeligere å vite mer nøyaktig hvilken retning som er legitim. Avslutningsvis vil jeg påpeke at frihet til å utføre jobben kombineres med sterk ansvarsfølelse, oppfølging av nærmeste leder og kvalitetssikring når oppdragstypen krever det.

Videre vil jeg antyde at det ligger en antagelse om å drive det som i empirien ble referert til som «*sunn butikk*». Dette uttrykket fremsto som et bilde på en grunnleggende økonomisk fornuftighet i Bouvet og inneholder også en form for resultatorient holdning. Et konsultentselskap er per definisjon avhengig av å leie ut konsulenter, og slik empirien viste er en høy faktureringsgrad ønskelig for lønnsomheten. Lønnsomhet kvalifiserer ikke nødvendigvis som en grunnleggende antakelse, men jeg mener et delt syn på det å drive Bouvet på en forsvarlig og langsiktig måte kan være en grunnleggende antakelse hos bedriften. Slik Schein (2010) sier er en antakelse noe som har blitt så integrert at det blir tatt for gitt. Det at virksomheten drives fremover av gode resultater, og en felles forståelse av å levere gode prosjekter kan antydes som noe som tas for gitt i Bouvet.

Slik teorien tilsier er det et viktig poeng at dette kulturelle nivået har en bred enighet gjennom organisasjonen. Selv om det var lederne som i størst grad belyste tanken om sunn butikk i empirien, ga det gjenklang i uttalelser hos informantene også, som blant annet ble vist gjennom følgende sitat: «*Men det er et knallhardt fokus på timer, at det er fakturering av timer vi driver med*» (K2) og «*Jeg tror at det er viktig at man har fokus på resultater*». (K4). Slik jeg trakk frem i teorien virker underliggende antakelsene bestemmende på atferd, persepsjon, tanker og følelser (Schein, 2010). Dette kan det også se ut som «sunn butikk» gjør

når å være ute hos kunde oppfattes som positivt, og følgelig kan jeg også tenke meg at atferden (og dermed normene) justeres ut ifra denne antagelsen om «sunn butikk».

Tilslutt vil jeg nevne oppfatningen av at Bouvet er litt *annerledes* enn andre konsultentselskaper. Jeg gjenga et sitat i empirien som viste dette, og denne følelsen av å være annerledes synes jeg ga gjenklang i mange av intervjuene. Dette er ikke nødvendigvis en del av kulturen som kan plasseres innunder noen av de tre kulturelle nivåene, men mitt totalinntrykk er at denne følelsen av at Bouvet er litt *annerledes* er en del av det kollektive selvbilde og identiteten til Bouvet.

6.1.4 Subkulturer i Bouvet – venn eller fiende?

Til nå har jeg drøftet bedriftskulturens rolle i Bouvet ut ifra integreringsperspektivet, men Martin (1992) presenterer også differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet. Som tidligere nevnt fremmer Bang (2011) at alle tre perspektivene kan være hensiktsmessige for å forstå en organisasjonskultur. Jeg vil derfor også utforske den mulige strategiske rollen til Bouvet sin kultur ut ifra differensieringsperspektivet der kulturen viser seg gjennom de ulikhetene og forskjellen som finnes mellom undergrupper (Martin 1992). I differensieringsperspektivet er det mer relevant å se på summen av disse gruppene og forholdet mellom dem (Bang, 2011). Slik jeg la frem i den empiriske analysen har Bouvet noen klare subkulturelle aspekter. Det ironiske er at ved bedriftskulturen til Bouvet er det på mange måter selvsagt at de ulike kontorene og regionene i landet, samt avdelingene, har en høy grad av selvbestemmelse. Slik empirien tyder på er det mye som er likt og delt, samtidig er det lett for utenforstående å misforstå Bouvet som et selskap, når kontorene i prinsipp drives som selvstendige selskaper. Min oppgave er avgrenset til Oslo-kontoret (region Øst), men også der viste empirien at «... *hver avdeling er en egen økonomisk enhet*». (M2). Kulturen til Bouvet ser ut til å legge vekt på denne selvbestemmelsen, og samtidig sier teorien at kultur er avhengig av interaksjon og samspill. Det fremstår ved første øyekast som et paradoks at Bouvet ifølge teorien må «kjempe» mot sin egen kultur for å sikre en felles kultur. Å måtte motvirke subkulturer for å skape fellesskap er imidlertid mer nyansert. Jeg tror at en kultur ikke nødvendigvis behøver å være lik i alle ledd for å kunne ha en overordnet strategisk rolle. Dette er basert på funnene hos Bouvet der det ikke ser ut som kulturen må være homogen, den må bare være lik nok til at den overordnet drar i samme retning. Dette ble også vist gjennom at Bouvet sin kultur består av å være «tett på medarbeidere, kunder og markedet», og dermed er det en stor grad av selvbestemmelse i de ulike avdelingene. Det kan

altså se ut som Bouvet på mange måter er avhengig av bedriftskultur slik det fremstilles i differensieringsperspektivet, altså som en koalisjon av mange ulike kulturer. Dette formulerte en medarbeider godt ved dette sitatet: « ... vi har et felles fundament, men vi dyrker subkulturen» (M1).

På den måten kan det kanskje sies at i Bouvet er det en felles enighet om nødvendigheten av subkulturer og det å holde avdelingen «hellig», men at kulturen blir sterkest i avdelingen. Martin (1992) fremholder også at integrasjonsperspektivet «skjuler» en rekke overlappende subkulturer som kilde til konflikter og meningsforskjeller. Det er ikke vanskelig å skjønne at det er meningsforskjeller i Bouvet, men det har vært utenfor oppgavens omfang å undersøke eventuelle meningsforskjeller og uenigheter mellom subkulturene. Mine forskningsspørsmål har et overordnet perspektiv, og slik en mellomleder kommenterte: «...jeg tror også at Bouvet som selskap har en stor samlende effekt» (M2).

6.1.5 Bedriftskulturens rolle i Bouvet – hva det betyr og hva det ikke betyr

Jeg vil videre drøfte litt rundt mulige feiloppfatninger av bedriftskulturens rolle i Bouvet. Det ble uttrykt av informantene at fokuset rundt bedriftskulturen i Bouvet ofte blir misforstått. Det er dermed viktig for meg å presisere at selv om kulturen ser ut til å innta en overordnet strategirole i Bouvet, betyr dette ikke at kulturen er det eneste som sørger for koordinering og styring av medlemmene i selskapet. Jeg vil ikke overdrive rollen kulturen spiller fremfor andre organisatoriske elementer, det er heller aktuelt å se på hvordan kulturen strømmer gjennom alle delene. Bouvet lener seg på ingen måte utelukkende på kultur i sin virksomhet. Etter tidligere drøfting kan det fremstå som det tilfellet fordi jeg har sentrert oppgaven min rundt bedriftskulturens overordnede rolle og dermed blir det utenfor oppgavens omfang å direkte drøfte elementer som kommunikasjonssystemer og styringsmekanismer på avdelingsnivå. Min drøfting er på et overordnet strategisk nivå, og mer lokale mekanismer for styring og kontroll blir det ikke direkte aktuelt å fordype seg i.

Det ble også påpekt av informanter at selv om Bouvet har en «soft innpakning» med kulturfokus betyr ikke det at de ikke er konkurransepreget og opptatt av gode resultater. Det ser med andre ord ikke ut til at et kulturelt strategifokus er uforenelig med at et selskap også er opptatt av faktureringsgrad, sunn butikk og resultater. Slik jeg diskuterte ved grunnleggende antakelser ligger det en formening om «sunn butikk» i bunn av Bouvet sin modell. Bedriftskulturen i Bouvet ser ut til å ha en overordnet strategisk rolle, og en antagelse om at dette utelukker resultatfokuserte elementer tror jeg er en vanlig misforståelse. En bedrift

kan ha et sterkt kulturfokus og en resultatorientert holdning, og selv om jeg ser hvorfor folk mener dette ikke kan forenes, har Bouvet på mange måter bevist at det er mulig. Min undersøkelse antyder dermed at en bedrift kan drive et selskap i et økonomisk høyt tempo og samtidig ha fokus på verdier, holdninger og trivsel.

6.1.6 Oppsummering av forskningsspørsmål 1

Jeg har nå drøftet hvordan empirien tyder på at bedriftskulturen i Bouvet har en strategisk rolle, og hvordan det kan argumenteres for at kulturen er en strategitilnærming gjennom Mintzbergs (1987) syn på *strategi som perspektiv*. Gjennom å dele opp Bouvet sin bedriftskultur i Schein (2010) sine tre kulturnivåer viste jeg ytterligere hvordan bedriftskulturen ser ut til å understøtte strategirollen gjennom å vise hvordan artefaktene, verdiene, normene og de grunnleggende antakelsene til sammen overordnet gir føringer og retning til Bouvet, men kulturen inkluderer et stort mulighetsrom for konsulenter og ledere. På den måten har jeg antydnet hvordan kulturen i Bouvet, likhet med strategi, angir et overordnet fokus, påvirker atferd og virker definerende på organisasjonen som deres kollektive tankegang. Ut ifra et differensieringsperspektivet la jeg frem noen tanker om subkulturer i Bouvet og hvorvidt det vanskeliggjør den kulturell strategitilnærmingen. Jeg mener da at det kan se ut som Bouvet praktiserer *kultur som strategi* på et overordnet nivå.

6.2 Sentrale faktorer ved konteksten

Videre vil jeg drøfte forskningsspørsmål 2: «Hvilke faktorer fremstår som spesielt sentrale ved denne konteksten hos Bouvet?» Innledningsvis vil jeg starte med å klargjøre hva jeg omtaler som «konteksten» i dette forskningsspørsmålet. Konteksten er Bouvet sitt fokus på bedriftskultur, men også konteksten med en ledelse ikke benytter seg av en tradisjonell strategitilnærming med toppstyrt strategi og planlagte strategiprosesser. Slik forrige forskningsspørsmål argumenterte for, kan det se ut som bedriftskulturen på mange måter har en strategisk rolle i Bouvet når jeg tolker ut ifra *strategi som perspektiv* (Mintzberg, 1987). Med «faktorer» sikter jeg til aspekter som ikke direkte inngår innunder teorien rundt begrepet bedriftskultur. I tråd med mitt hermeneutiske utgangspunkt ser jeg ikke faktorer som i årsak-virkningsforhold, men ser etter forståelse rundt fenomenet.

6.2.1 Organisasjonsstruktur: «Vi starter alt arbeidet nedenfra»

Slik empirien understrekte er mye av beskrivelsene rundt bedriftskultur direkte og indirekte knyttet til organisasjonsstrukturen til Bouvet. Hos Bouvet er det en flat modell tilhørende lite hierarki og desentralisert beslutningsmyndighet. Slik jeg gjennomgikk tidligere er det korte kommandolinjer, og en enighet om at påvirkningen og idéene kommer fra bunn. Tidligere har jeg belyst hvordan kompetanse, dyktighet, frihet og selvbestemmelse ser ut til å være viktige verdier i Bouvet, og kanskje også antakelser som blir tatt for gitt. Disse virker da teoretisk retningsgivende på atferd, og gir selskapets medlemmer standarder og kriterier for handling (Bang, 2011:94). Slik jeg ser det er dermed strukturen en viktig faktor for den kulturen Bouvet innehar og ønsker. Strukturen er med andre ord kompatibel og fungerer i en symbiose med kulturen, og dermed også med strategien. Den gir rom for frihet og selvbestemmelse, og presenterer ingen hindring mot den måten Bouvet kommuniserer at de mener er den beste måten å drive sin virksomhet på. Strukturen gir dermed rom for *kultur som strategi* ved at den ikke styrer og gir kommandoer, men lar kulturen i seg selv være retningsgivende for hvilke beslutninger som tas i nærhet til kundene og markedet.

6.2.2 Eierstruktur: «Vi har en eierstruktur som ikke båndlegger oss»

Eierstrukturen trekkes frem som sentralt i empirien. I uttalelsene til informantene fremstår det som den friheten eierstrukturen gir er viktig for at de kan styre Bouvet slik de vil, og ikke må rette seg etter ytre press om vekst, omsetning og resultater. Jeg vil igjen påpeke at jeg på ingen måte indikerer at resultater ikke er viktig for Bouvet, men at de opplever en frihet til å kunne forfølge sine interne mål slik de mener er riktig. Under forskningsspørsmål 1 drøftet jeg frihet som grunnleggende antakelse, og hvordan dette fremstår sentralt for atferd og persepsjon slik strategi også påvirker ansatte. Eierstrukturen blir da en sentral faktor for at kulturen har en strategisk rolle. Friheten gir konsulentene mulighet til å utføre det de kan best, slik jeg tidligere nevnte regnes de som de «dyktigste», og det er en stor enighet om et høyt ekspertisenivå i Bouvet. Eierstrukturen i Bouvet kan på en måte ses på som et premiss for at kulturen har kunnet vokse frem med frihet som verdi og virkelighetssyn. Det er mulig at et strengere ytre press fra aksjonærer hadde resultater i en mer klassiske strategitilnærming med formelle, langsiktige overordnet strategi og styring fordi det kreves mer formelle prosesser i en slik situasjon. Dette har jeg ikke empiri på, men det er en interessant problemstilling.

6.2.3 Ledelsen som initiativtakere og kulturbærere

Slik Schein (2010) påpeker har lederen i kraft av sin posisjon en viktig symbolfunksjon som rollemodell, formidler og opprettholder av kulturen. Ledelsen påvirker kulturen gjennom hva de retter og ikke retter oppmerksomhet mot, måler og legger vekt på. På dette punktet ser det delvis ut som teorien har overføringseffekt til konteksten i Bouvet. Jeg sier «delvis» fordi det fremstår til en viss grad som ledelsen har rettet bedriften mot et bedriftskulturelt fokus fremfor en tradisjonell strategi. Den administrerende direktøren, Sverre Hurum, nevnes av informanter som en ivrig pådriver av at kulturen i Bouvet skal være i sentrum på overordnet nivå og så foretas videre beslutningstaking nedover i organisasjonen. Samtidig tilsier ikke empirien at verdier og normer er bestemt og nedskrevet som en plan og bak lukkede kontordører. Slik en konsulent reflekterte: *«Jeg tror ikke vi har det slik at det sitter et utvalg og bestemmer bedriftskulturen. Det er mer sånn når vi snakker sammen, hvordan har vi lyst at det her skal være?»* (K3). Med andre ord er det mye som tyder på at ledelsen har vært en bestemmende faktor for et kulturfokus, men ikke for *hvilken kultur* som skal innehas.

For meg ser det ikke ut til at informantene mener at kulturen, og dermed strategien, blir bestemt fra oven i Bouvet. Dette er positivt, men jeg tror at det generelt eksisterer en hårfin grense når bedriftskultur blir strategi. Spesielt hvis andre bedrifter vil etterligne Bouvet sin tilnærming uten tilsvarende historie og kontekst. I empirien oppfattet jeg at balansegangen mellom tilrettelegging og styring av kulturen var noe lederne implisitt kommuniserte som utfordrende, og det er min mening at tradisjonell strategitilnærming har sin popularitet nettopp fordi den ikke krever like fintfølede ledelseshåndverk som en kulturell strategitilnærming krever.

Selv om drøftingen ved forskningsspørsmål 1 i stor grad anla et funksjonalistisk perspektiv, problematiserer mye av min utvalgte teori muligheten til å styre kulturen fra toppen. Jeg har i denne drøftingen diskutert og presentert at bedriftskulturen spiller en strategisk rolle i Bouvet, har jeg ingen positivistisk tro på lovmessigheter og kausale virkningsforhold. Jeg mener dermed ikke at ledelsen er en faktor som kausalt kan styre kulturen slik at den blir optimal som en strategi. Slik den empiriske analysen viste fremstår det som ledelsen i Bouvet deler mitt utgangspunkt om at ledelsen ikke kan diktere kulturen i Bouvet. *«..jeg tror jo ikke at ledelse kan styre kultur. Men jeg tror vi kan skape kultur, men poenget er for å skape en kultur så må du leve i kulturen. Sant, du må jo være en del av den. Så vi kan være kulturbærere.»* (M2). Dette er også i tråd med hva blant annet Alvesson (2002) påpeker. I

dagens kunnskapsbedrifter forventer ikke folk å bli styrt fra toppen. En viktig faktor for at kultur kan tjene en strategisk funksjon er dermed å ha ledere som bærere av kultur, og ikke som styrere av kultur.

Ved at *kultur som strategi* setter få formelle retningslinjer belyste empirien at mellomlederne er klar over at sin rolle som kulturbærere og veivisere for de ansatte i sin avdeling får stor betydning. Viktigheten av at mellomledere er aktive og «riktige» kulturbærere er stor, da kulturen påvirkes av nærmeste foresatte og deres adferd, normer og verdier. I Bouvet er det mange roller som kan være foresatt: fagleder, områdeleder, personalleder, prosjektleder. Hvordan de med lederrolle utfører arbeidet med kulturbygging og oppfølging er litt utenfor forskningsspørsmålet mitt, men er en spennende problemstilling.

6.2.4 Sosiale- og kulturbyggende tiltak

I teorien rundt kultur er samspill og interaksjon mellom organisasjonens medlemmer et av karakteristikkene til begrepet. Kultur er «noe som vokser frem i samspillet mellom organisasjonens medlemmer og omgivelsene» (Bang, 2011:78). Teoretisk er det da mye som tyder på at kulturen i Bouvet er avhengig av samspill mellom de ansatte for å kunne spille en strategisk rolle. Dette tyder empirien også på at Bouvet er veldig klar over da de legger opp til mange sammenkomster. Dette er spesielt viktig siden hele konsulentmodellen er basert på at konsulenter tar prosjekter, som ofte gjør at de sitter mye hos kundene: «*..du blir utleid til kunden - og så er du på en måte kunden sin*» (K1). Hvis virksomheten er vellykket er altså konsulenter mer eller mindre kontinuerlig utleid. Rent resultatmessig er det mest lønnsomt for Bouvet når konsulentene er utleid, det som er best for businessen gir nødvendigvis ikke de beste vilkårene for kulturbygging. At tilrettelegging for samspill med sine kollegaer er en viktig faktor for kulturens rolle er da tydelig.

Det er min oppfatning at sammenkomster tjener to funksjoner i Bouvet. Det første funksjonen er å skape sosiale bånd, tilhørighet og trivsel. Og så er det funksjonen som kulturbygger. Det er ikke noe i empirien som nødvendigvis peker mot at den ene funksjonen er viktigere enn den andre, men i konteksten kultur som strategitilnærming er min mening at det er de kulturbærende arrangementene det er mest aktuelt å si noe om. Av empirien tyder det på at informantene synes spesielt at Uavhengighetsturen og Big One er to viktige kulturbyggere. Uavhengighetsturen kan som tidligere diskutert også tolkes som en artefakt fordi den har en stor symboleffekt. Big One er i større grad et kompetansebyggende tiltak, men slik jeg argumenterte for tidligere kan kompetanse og dyktighet ses på som grunnleggende antakelser.

Med andre ord blir Big One også implisitt viktig for kulturbygging slik mange av informantene også konkluderte med. Sammenkomster, både sosiale og kulturbyggende, er med andre ord viktige i Bouvet. Dette er en åpenbar konklusjon, men ikke mindre viktig av den grunn.

6.2.5 Belønningssystemet: «Her er vi et lag!»

Slik jeg trakk frem i den empiriske analysen er overskuddsdelingen noe alle informantene anser som et sentralt element i den rådende bedriftskulturen. Denne ordningen, humoristisk omtalt som «sosialdemokratisk bonus», beskrives av ansatte som viktig for både deling av kompetanse, fellesskapet og samarbeid rundt kundeprosjekter. Slik en konsulent uttrykte: «...stiller folk veldig ofte opp for hverandre» (K2). I teorien sier Bang (2011) at belønningssystemet kan være et kulturuttrykk, og dermed gjenspeile kulturinnholdet i bedriften. Schein (2010) omtaler ikke belønningssystemer direkte i sitt rammeverk med de tre kulturelle nivåene. Han omtaler imidlertid artefakter som «synlige manifestasjoner av kultur som observeres», så det kan argumenteres for at denne overskuddsdelingen inngår i betegnelsen av artefakter.

Ut ifra empirien er det vanskelig å tolke om overskuddsdelingen er en konsekvens av kulturen, eller om kulturen har utviklet seg slik den fremstår i dag gjennom å ha denne overskuddsdelingen. En konsulent uttrykte som nevnt tidligere: «Jeg tror det skaper en bedriftskultur, fordi det er et premiss» (K2). Slik både Schein (2010) og Bang (2011) påpeker har artefakter/kulturuttrykk også tilbakevirkende effekt på de verdier, normer og grunnleggende antakelser som opprinnelig formet dem (Hatch, 2001:242). Det ser hvertfall ut til at en fellesskapskultur er grunnleggende i Bouvet, og belønningssystemet passer godt med dette. Om overskuddsdelingen er en manifestasjon av kulturen anser jeg dermed ikke som hensiktsmessig eller mulig å fastslå helt sikkert.

Det som er mest interessant for mitt forskningsspørsmål 2 er den betydningen ordningen har innenfor konteksten kultur som strategi. Slik Bang (2011) skriver er belønningssystemer en måte å videreformidle og opprettholde eksisterende kultur. Denne teorien ser ut til å stemme godt med casebedriften ved at bonusordningen fungerer som et tydelig premiss for ansatte og ved nyansettelser. Gjennom uttalelsene til informantene ser det også ut til at empirien samsvarer med teorien om at belønningssystemet er en viktig faktor for å vise hva organisasjonen verdsetter og ønsker av sine ansatte (Schein 2010). I Bouvet er samarbeid og deling av kunnskap ønsket og verdsatt. Ifølge Sverre Hurum er dette avgjørende for å

samarbeide godt i prosjekter og se nye muligheter hos kunder. Konsulentene og mellomlederne understrekte som nevnt at dette var betydningsfullt for atferd: «.. *du får jo akkurat hva du måler*» (K2). Ved at belønningssystemet i Bouvet ser ut til å vise hva som er verdsatt og ønsket av ansatte tyder det på overskuddsdelingen er en sentral brikke for at kulturen kan være fokus og en form for strategi hos Bouvet.

6.2.6 Rekruttering, turnover og kontinuitetsbærere

«*Det som er fantastisk med Bouvet er at vi bare ansetter hyggelig folk*» uttrykte Sverre Hurum i forbindelse med rekruttering. Slik jeg fremstilte i den empiriske analysen er rekruttering naturlig nok noe som ble trukket frem som betydningsfullt for kulturen. Teorien trekker også frem dette og påpeker at organisasjoner har en tendens til å ansatte personer som passer inn med eksisterende kultur. Og dermed blir rekruttering og seleksjonsprosessen en måte å opprettholde eksisterende kultur (Schein, 2010).

For at kulturen skal kunne spille den rollen den gjør i Bouvet, gir mange av informantene uttrykk for at det er viktig at de nye medlemmene passer med de verdiene som har fungert tilstrekkelig godt til å være en del av kulturen, og dermed også kunne gjøre at Bouvet ser innover i sin utarbeiding av strategi. Med andre ord er det viktig at kandidatene tilfredsstillende den mulige grunnleggende antakelsen om kompetanse, men også at de fungerer godt i samarbeidet med kundene. Dette budskapet oppfatter jeg som også inkludert i filosofien om «tett på kunder», som jeg tidligere argumenterte for er en del av verdigrunnlaget, både uttalt fra toppledelsen og antydning av meg som levd verdi. Samtidig viste jeg i empirien at blant annet Sverre Hurum understrekte viktigheten av at kulturen ikke skal sementeres.

En annet poeng som ble kommentert i intervjuene var Bouvet sin tendens til å ansette seniorer, altså personer som har vært i arbeidslivet en stund. Slik en konsulent påpekte er man da «*kanskje vant til at folk har den verktøykassa de har og jobber og bruker det de har som individer mer enn at vi har en felles måte å gjøre ting på.*» (K4). Denne bemerkningen kan jeg argumentere for er viktig i konteksten kultur som strategi. For når Bouvet overordnet ikke har formelle strategidokumenter som detaljert forteller hvor bedriften skal, er det rimelig å spekulere at dette krever mer av mellomlederne og konsulentene. For en nyutdannet er det nok vanskeligere å navigere seg når denne gruppen ikke har mye erfaring fra arbeidslivet, og følgelig blir *kultur som strategi* diffust og vanskelig.

Samtidig kan jeg se at pendelen svinger andre vei, at personer med mye erfaring kan ha sterkere oppfatninger av «den riktige måten å gjøre ting på» og kunne ha større vanskeligheter med å tilpasse seg Bouvet sin måte å gjøre ting på. Min personlige teori er at Bouvet sin vektlegging av frihet er i tråd med denne historikken av å ansette seniorer, der kulturen har vokst frem nettopp gjennom at det er hensiktsmessig med mye frihet, slik Schein (2010) sier er kultur «et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon». Med andre ord kan «problemet» med at seniorer har meninger og forutinntatte holdninger til riktig fremgangsmåter ha blitt mestret gjennom å utvikle et mønster av frihet og selvbestemmelse som grunnleggende antakelser.

Videre ble det bemerket i empirien at Bouvet har generelt lav turnover. Lav turnover omtales av mange av informantene som en indikator på trivsel. Jeg kan også se at lav turnover kanskje er viktig for kultur som strategi. Min mulige antagelse er at når personer blir i selskapet over tid og blir mer integrert i kulturen kjennes det lettere at Bouvet sine verdier er de som på et overordnet nivå gir retning, og etter hvert bli tatt for gitt. Samtidig kan dette virke på en annen måte, at kulturen gir lojalitet slik Bang (2011) peker på bedriftskultur som integrerende funksjon på medlemmer som kan generere lojalitet. Imidlertid er det utenfor mitt forståelsesbaserte utgangspunkt å vurdere årsak-virkning forholdet. Det er verdt å nevne at lojalitet er en teoretisk forskjell mellom å ha et kulturfokus fremfor et tradisjonelt strategifokus da strategi som plan eller posisjon ikke har samme muligheter til å skape lojalitet.

I tillegg til lav turnover har mange personer vært med siden Cell Network-dagene, disse personene som har vært lenge i Bouvet ble omtalt som «kontinuitetsbærere» (K4) i empirien. Dette kan tyde på denne opprettholdelsen av kulturen har vært en viktig faktor for at kulturen i Bouvet har hatt muligheten til å få rollen som strategi når en del av de ansatte kjenner til og forstår denne litt uvante strategitilnærmingen. Samtidig har selskapet også hatt en enorm vekst i antall ansatte siden starten i 2002 som gjør at denne faktoren kanskje ikke er av så stor betydning. Teorien understreker imidlertid at “culture is hard to change because group member values stability in that it provides meaning and predictability” (Schein, 2010: 16), samt at “... even large organizations can have a common culture if there has been enough of a history of shared experience” (Schein, 2010:22). Ut ifra dette utsagnet har veksten dermed ikke nødvendigvis «nullet ut» effekten av kontinuitetsbærerne.

6.2.7 Oppsummering av forskningsspørsmål 2

Under forskningsspørsmål 2 har jeg drøftet hvilke faktorer som fremstår spesielt sentrale ved konteksten i Bouvet der ledelsen ikke benytter seg av tradisjonell strategi, og kulturen ser dermed ut til å ha en strategisk betydning på overordnet nivå. Slik jeg viste i empirien var strukturen tett bundet med informantenes beskrivelser av kulturen, og både eierstrukturen og organisasjonsstrukturen fremstår som viktige for den mulige grunnleggende antakelsen om frihet og selvbestemmelse. Ledelsen som initiativtakere og kulturbærere ser også ut til å påvirke kulturen og strategien, men ikke gjennom en tro på at direkte styring av kultur er mulig. Sosiale og kompetansebyggende tiltak er også sentrale faktorer når kultur er avhengig av interaksjon mellom medlemmer. Det er også mye som tyder på at belønningssystemet er viktig for å skape fellesskap og deling. Til slutt ser det også ut som rekruttering, turnover og kontinuitetsbærere alle er sentrale for videreføring og opprettholdelse av kulturen i Bouvet.

7. Avsluttende betraktninger

I denne oppgaven har jeg undersøkt hvordan et fokus på bedriftskultur fremfor en tradisjonell strategitilnærming kan betone seg gjennom å studere konsulentbedriften Bouvet. Jeg har gjennomført en kvalitativ studie med case som forskningsdesign og abduktiv tilnærming for å besvare mine to forskningsspørsmål. Jeg vil nå oppsummere min empiriske analyse og drøfting i delkapittel 7.1. Deretter vil jeg i delkapittel 7.2 reflektere litt rundt videre forskning.

7.1 Konklusjon

Temaet for oppgaven er et bedriftskulturelt fokus som alternativ strategitilnærming, og jeg tok utgangspunkt i konsulentbedriften Bouvet for å undersøke dette fenomenet. Med bakgrunn i temaet og casebedriften utarbeidet jeg følgende to forskningsspørsmål:

1. *«Hvilken rolle har bedriftskulturen i Bouvet når selskapet ikke benytter seg av en tradisjonell strategitilnærming?»*

2. *«Hvilke faktorer fremstår som spesielt sentrale ved denne konteksten i Bouvet?»*

Jeg fikk gjennom undersøkelsen bekreftet at det eksisterer en klar konsensus rundt hvilken Bouvet bedriftskultur innehar. Mine funn tyder på at bedriftskulturen i Bouvet har en overordnet strategisk rolle. Ledelsen uttrykte at de hadde sett innover i bedriften, og på historikken om hva som har fungert bra i fortiden, da de har utformet en form for strategi. Når

kultur er hva som har fungert tilstrekkelig bra i fortiden, og Bouvet sin strategitilnærming er å være «Bouvet på sitt aller beste» er på mange måter overordnet strategi og overordnet kultur sammenstilte i Bouvet. Ved å anlegge et av Mintzberg sine 5 P-er (1987), «strategi som perspektiv», ble det tydelig at det er klare paralleller mellom kultur og Bouvet sin strategitilnærming hvis strategi aksepteres i mer abstrakte betydning. Mye tyder på at Bouvet i stor grad jobber med utgangspunkt i kulturen og styrking av den kollektive tankegangen i selskapet. I likhet med strategi ser kulturen i Bouvet ut til å angi et visst fokus og virker definerende på organisasjonen. Det ser ut til at dannelsen av subkulturer i Bouvet er i tråd med deres kultur med frihet og selvbestemmelse.

Mye tyder på at artefaktene, verdiene og de grunnleggende antakelsene til sammen gir en viss føring og retning til Bouvet, men kulturen inkluderer et stort mulighetsrom for konsulenter og ledere. Det kan se ut som de tre kulturelle nivåene bygger opp under deres alternative strategitilnærming. I Bouvet fremstår det som frihet, selvbestemmelse, kompetanse, dyktighet og «sunn butikk» er viktige verdier, og kanskje også grunnleggende antakelser. Alle disse har sine tilhørende egenskaper som indikerer hvorfor og hvordan disse har vokst frem og verdsettes i konteksten.

Samtidig ble det gitt uttrykk for at bedriftskulturens rolle som strategitilnærming ikke betyr at de ikke benytter seg av andre styringsverktøy på andre nivå enn det overordnede. Gjennom å se på «sunn butikk» som grunnleggende antagelse ble det også klart at *kultur som strategi* heller ikke utelukker at selskapet er resultatorientert, slik noen informanter uttrykte at en slik «soft innpakning» på selskapet gjerne forveksles med å ikke bety.

Videre var det flere faktorer, utenom de rent kulturelle, som fremsto spesielt sentrale ved konteksten i Bouvet der de har valgt bort tradisjonell strategi. Det var mye som tydet på at organisasjonsstrukturen til Bouvet er en faktor som er tett sammenbundet med bedriftskulturen. Flere av informantene impliserte at strukturen med desentralisert beslutningsmyndighet og selvbestemmelse var kompatibel med deres kultur der frihet er sentralt. Videre virket det også som de korte kommandolinjene og fleksibilitet var i symbiose med å kunne gjøre raske endringer, samt gi avdelingene/konsulentene store muligheter til å påvirke og komme med idéer til endring. Dette var sammenkoblet med kulturen der det fremstår at det er en stor tiltro til de ansattes kompetanse og dyktighet. Uttalelsene til informantene tilknyttet eierstrukturen, indikerer at også dette er en viktig faktor som støtter oppunder frihet og mulighet for de dyktige ansatte og selv bestemme hva som er best for bedriften.

Ledere som initiativtakere og kulturbærere fremsto også som sentrale for konteksten i Bouvet, men ikke gjennom en tro på at direkte styring av kultur er mulig. Det er mye som tyder på at ledelsen har vært en bestemmende faktor for et kulturfokus, men ikke for hvilken kultur som skal innehas. I tråd med bedriftskultur-teorien er sosiale og kompetansebyggende tiltak også viktige faktorer for å støtte oppunder interaksjon mellom ansatte. En spesiell utfordring i Bouvet er at konsulentselskap naturlig nok leier ut sine ansatte til kunder og dermed blir samspillet mellom kulturens medlemmer ofte liten i hverdagen. Funnene mine tyder også på at de ansatte ser noen av arrangementene i Bouvet som kulturbærere, og at disse tiltakene er sentrale for å styrke mulige grunnleggende antakelser som kompetanse og dyktighet. Disse antakelsene kan igjen anses som hjørnesteiner for strategi som kultur i Bouvet.

Det er mye som tyder på at overskuddsdelingen i belønningssystemet er viktig for å skape fellesskap og villighet til å dele, og dette fremstår som viktige normer i Bouvet.

Undersøkelsen indikerer også at rekruttering, turnover og kontinuitetsbærere alle er sentrale for videreføring og opprettholdelse av kulturen i Bouvet. Disse elementene ser også ut til å ha betydning for hvordan kulturen har utviklet seg slik den fremstår i dag. Til sammen har mine to forskningsspørsmål gitt et bilde på at et bedriftskulturelt fokus kan være en alternativ strategitilnærming, og dermed bli *kultur som strategi*. Jeg vil avslutningsvis si at «culture eats strategy for breakfast» - sitatet kan humoristisk oversettes til at «culture and strategy eats breakfast together» i Bouvet sin kontekst.

7.2 For fremtiden

I denne oppgaven har jeg foretatt noen begrensinger, blant annet på bakgrunn av oppgavens omfang og tidsperspektivet. Slik jeg nevnte i metodekapittelet var det ikke mulighet til å benytte meg av observasjon. Ved et studie rundt bedriftskultur er veldig mye usynlig, og dette kunne helt klart hevet en slik type undersøkelse. Denne oppgaven var en tverrsnittundersøkelse med enkeltcase. Jeg tror en longitudinell undersøkelse kunne gitt spennende resultater, i tillegg ville sikkert en komparativ studie også gitt interessante funn.

Slik jeg har kommunisert gjennom hele oppgaven og spesielt i innledningen, er bedriftskultur et komplekst område som det fortsatt eksisterer lite solid empirisk forskning på. Det er min mening at det er veldig mange spennende muligheter rundt bedriftskultur, men det er samtidig et vanskelig tema å undersøke fordi balansegangen mellom å forklare og forstå er vanskelig å få til i praksis. Med andre ord kan det være krevende å forske på temaet uten å benytte seg av

et modernistisk perspektiv som ofte reduserer meningen ned til variabler og årsakssammenhenger som mister det forståelsesbaserte perspektivet.

Temaet bedriftskulturelt fokus som alternativ strategitilnærming kunne også hatt andre innfallsvinkler enn de jeg valgte. For eksempel så anla jeg i stor grad et integreringsperspektiv og så etter helheten. Et annen innfallsvinkler kunne vært å innta en mer kritisk og problematiserende holdning og gravd dypere i mulige vanskeligheter og utfordringer.

Andre forslag til undersøkelse med bedriftskultur som tema kunne vært å se på sammenhengen og forholdet mellom bruk av klassisk strategi og press fra aksjonærer og eiere. Dette var jeg innpå i min oppgaven, og det slo meg som en spennende undersøkelse. Er det korrelasjon med eierstruktur og bruk av mer direkte styring og langsiktige overordnet strategi fordi det kreves mer formelle prosesser i en slik situasjon?

Jeg har ikke lagt vekt på generalisere funnene i denne oppgaven, men jeg har ønsket å belyse en kontekst der en bedrift i stor grad viser at det er mulig å tenke annerledes rundt strategi. Slik jeg nevnte innledningsvis har planmessig klassisk strategi kanskje fått for mye oppmerksomhet innenfor bedriftsledelse, og jeg ønsket å bidra positivt til ny innsikt rundt bedriftskulturens potensielle rolle fremfor tradisjonell strategi. Hvis andre bedrifter finner inspirasjon til nytenkning rundt egen bedriftskultur gjennom oppgaver som denne er det veldig gøy for utviklingen av hva som anerkjennes som «legitim» tilnærming til strategi. Samtidig advarte jeg i drøftingen om at det er en hårfin grense når bedriftskultur «blir» strategi. Og hvis andre bedrifter vil etterligne Bouvet sin tilnærming uten tilsvarende historie og kontekst kan det bli utfordrende.

Avslutningsvis vil jeg si at i tillegg til mange spennende innfallsvinkler for videre forskning, kunne jeg ønske at økonomiutdannelsen kanskje implementerte litt mer fokus på ulike perspektiver på strategi og litt mindre fokus på klassisk strategi i undervisningsopplegget. Dette gjelder kanskje spesielt på bachelornivå der «klassisk strategi» har en ganske fremtredende plass i pensum. Det fremstår for meg at det ofte er det klassiske strategisynet som litt ubevisst sitter igjen som «den riktige måten» å utføre ledelse og styring på bakgrunn av.

8. Referanser

- Alvesson, M. (2002) Organisasjonskultur og ledelse. Oslo: Abstrakt.
- Alvik, O. (2014) Formidler kultur med historiefortelling, *Personal og Ledelse*, (3).
- Ansoff, I. (1954) *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Argyris, C. og Schön, D. A. (1996) *Organizational learning II : theory, method, and practice*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Dubois, A. og Gadde, L.-E. (2002) Systematic combining: an abductive approach to case research, *Journal of Business Research*, 55 (7), s. 553-560.
- Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur*. 4. utg. utg. Oslo: Universitetsforl.
- Berg, O. P. (1985) *Organizational culture*. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Bouvet. (2015a) *Kulturrapport for Bouvet*.
- Bouvet. (2015a) *Bouvet Årsrapport 2015*
- Bouvet. (2016) Om Bouvet [Internett]. Tilgjengelig fra: <http://www.bouvet.no/om/>.
- Brenna, A. (2007) Børsen får et rent konsulentselskap. Digi.no.
- Cameron, K. S. og Quinn, R. E. (2013) *Identifisering og endring av organisasjonskultur : de konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Deal, T. E. og Kennedy, A. A. (1982) *Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Douma, S. og Schreuder, H. (2013) *Economic approaches to organizations*. 5th ed. utg. Harlow: Pearson Education.
- GPTW. (2016) Her er Norges Beste Arbeidsplasser 2016 [Internett]. Great Place to Work. Tilgjengelig fra: <http://www.greatplacetowork.no/component/content/article/82-other/796-her-er-norges-beste-arbeidsplasser-2016> (Hentet: 28.04 2016).
- Hatch, M. J. og Thorbjørnsen, K. M. (2001) *Organisasjonsteori : moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forl.
- Hennestad, B. (2010) *Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker*, *Magma*, (8).
- Hennestad, B. W. (2004) *Kan bedriftskultur ledes?* *Magma*. Oslo.
- Hofstede, G. og Hofstede, G. J. (2005) *Cultures and organizations : software of the mind*. 2nd ed., rev. and exp. utg. New York: McGraw-Hill.
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. utg. Kristiansand: Høyskoleforl.

- Jacobsen, D. I. (2015) Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 3. utg. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. 3. utg. utg. Oslo: Abstrakt forl.
- Johnson, G., Scholes, K. og Whittington, R. (2011) Exploring strategy. 9th ed. utg. Harlow: FT Prentice Hall.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009) Psykologi i organisasjon og ledelse. 4. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Kvale, S., Anderssen, T. og Rygge, J. (1997) Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015) Det kvalitative forskningsintervju. Polen: Gyldendal Norsk Forlag.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. og Rygge, J. (2009) Det kvalitative forskningsintervju. 2. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Martin, J. (1992) Cultures in organizations : three perspectives. New York: Oxford University Press.
- Miles, M. B. og Huberman, A. M. (1994) Qualitative data analysis : an expanded sourcebook. 2nd ed. utg. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Mintzberg, H. (1987) The Strategy concept 1: Five Ps for Strategy, California Management Review, 30 (1), s. 11-24.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. og Lampel, J. (1998) Strategy safari : a guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press.
- Nyeng, F. (2004) Vitenskapsteori for økonomer. Oslo: Abstrakt forl.
- Ouchi, W. G. (1981) Theory Z : how American business can meet the Japanese challenge. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Peters, T. og Waterman, R. H. (1982) In search of excellence : lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. M. (1973) The Politics of Organizational Decision-Making. Lonson: Tavistock.
- Porter, M. E. (1980) Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.
- Roos, G., Krogh, G. v., Roos, J. og Boldt-Christmas, L. (2010) Strategi : en innføring. 5. utg. med Lisa Boldt-Christmas. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly, 28 (3), s. 339-358.

- Tanggaard, L. og Brinkmann, S. (2012) Kvalitative metoder : empiri og teoriutvikling. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. H. (2012) Kvalitative forskningsmetoder i praksis. 2. utg. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tjønneland, E. (2011) Abstraksjon. Store Norske Leksikon.
- Whittington, R. (2002) Hva er strategi? : og spiller den noen rolle? Oslo: Abstrakt forl.
- Williamson, O. E. (1975) Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications : a study in the economics of internal organization. New York: Free Press.
- Yin, R. K. (2014) Case study research : design and methods. 5th ed. utg. Los Angeles, Calif: SAGE.
- Yukl, G. (2013) Leadership in Organizations Global Edition. Pearson Education.

9. Vedlegg



9.1 Informasjonsskriv til informantene

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I MASTERPROSJEKT

Kjære Bouvet ansatt,

I forbindelse med min avsluttende oppgave ved siviløkonomistudiet ved Handelshøyskolen i Trondheim (tidligere TØH) ønsker jeg å utføre en undersøkelse hvor begrepet bedriftskultur studeres. Formålet med oppgaven er å granske kultur som substitutt for tradisjonelle strategiplaner, og hvorvidt det er noen aspekter som fremstår som spesielt viktige i en slik kontekst. Prosjektet er en kvalitativ studie der jeg ønsker å samle refleksjoner og tanker rundt **bedriftskulturens rolle i Bouvet**. Derfor søker jeg personer synes det kan være interessant å delta i et intervju og som kanskje har noen tanker om emner. Det er viktig at du har vært ansatt et år eller lenger ved Bouvet.

Informasjonen som innhentes fra intervjuene brukes som empirisk grunnlag for oppgaven. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og informasjon som kommer frem under intervjuet blir anonymisert. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 26.mai 2016. Etter dette blir personalopplysningene og opptakene slettet i sin helhet. Masteroppgaven blir tilgjengelig på skolebiblioteket på Handelshøyskolen i Trondheim og hos utvalgte nøkkelpersoner. Oppgaven vil være på rundt 60-80 sider.

Intervjuet er estimert til å vare **cirka 1 time**. Hvis ønskelig kan et sammendrag av intervjuene bli sendt til deg for godkjenning. Det er selvfølgelig frivillig å delta i intervjuene, og du har mulighet til å trekke deg når som helst. Intervjuene vil bli spilt inn og transkribert så lenge dette samtykkes om. Dato og tidspunkt er opp til deg, men jeg vil gjerne gjennomføre alle intervjuene i løpet av **uke 9** eller **uke 10 (8-11.mars)**. Lokasjonen for intervjuet blir i **Bouvet sine lokaler** ved utvalgt møterom eller annet sted i Oslo hvis ønskelig.

Jeg ser frem til en hyggelig samtale hvis dette høres ut som noe du kunne vært interessert i! Send da en svarmail med en liten kommentar og hvilken type stilling du innehar. Hvis det er noe du lurer kan du kontakte meg på mobil: **95 17 70 23** eller per e-post: **kristine.sagabraaten@hotmail.com**. Hvis ikke, tusen takk for at du tok deg tid til å lese skrevet.

Med vennlig hilsen,

Kristine Sagabraaten, mastergradsstudent ved Handelshøyskolen i Trondheim

9.2 Intervjuguiden

9.2.1 Intervjuguide, mellomledere og leder

Introduksjon av meg og oppgaven (gjennomgang av informasjonsskriv og anonymitet)

Oppvarmingsspørsmål

- Hvor jobbet du tidligere?
- Hvor lenge har du jobbet i Bouvet?
- Hvilken stilling har du, og hvordan vil du beskrive din jobb?
- Hvordan fikk du høre om Bouvet og din nåværende stilling?
- Hvordan opplevde du overgangen fra en annen bedrift til Bouvet når det gjelder bedriftskultur?

Bouvet og bedriftskultur

- Hva forbinder du med begrepet bedriftskulturen, hva omhandler det?
- Hvis du skulle beskrive bedriftskulturen i Bouvet raskt, hva ville du sagt da?
- Identifiserer du deg med Bouvet, ja/nei, hvordan?
- Vet du hva Bouvet sine verdier er, og har du noe forhold til dem?
- Hva er dine tanker rundt toppledelsens fokus på bedriftskultur?
- Er det din oppfatning at bedriftskulturen er fast og bredt forankret?
- Hvordan ser du på dine muligheter til å "påvirke" bedriftskulturen?
- Når du og andre utvikler planer avdelingsnivå, føler dere at bedriftskulturen har noe å si i den prosessen?
- Er det noe som binder deg sammen med resten av de rundt 1000 ansatte i Bouvet?
- Er det en følelse av å være «Bouveter» generelt?
- Hvordan ser du på muligheten for kulturbygging når de mange av de ansatte er mest hos kunden?
- Tror du det kan bli vanskelig å beholde bedriftskulturen i fremtiden?

Opplevelse rundt din lederrolle

- Hvordan vil du beskrive din måte å lede på?
- Vet du om tilsvarende bedrifter i bransjen som også bruker bedriftskultur begrepet aktivt?
- Opplever du usikkerhet rundt hvilken retning din avdeling skal ta?

Suksess

- Hvilke kjennetegn tror du er viktig for Bouvet å inneha for skape verdier for kundene?
- Hvordan ville du forklart suksessen til Bouvet?
- Anser du bedriftskulturen som en konkurransefordel? I så fall hvordan?

Strategi

- Hva er dine tanker rundt strategi?
- Synes du å beskrive «Bouvet sin bedriftskultur som deres strategi» blir feil?
- Hvordan opplever du det å ha få langsiktige strategidokumenter å forholde deg til?
- Kan det være vanskelig å lede uten klare konsernstrategier?
- Har du blitt møtt med frustrasjon over manglende strategidokumenter?

Kan du utdype litt rundt:

- Uavhengighetsfeiringen (turen).
- Bouvetøya
- Bouvet One- Big One
- «Grunnsteiner»

Avslutning:

Er det noe du vil tilføye eller utdype før vi avslutter intervjuet?

9.2.2 Intervjuguide for konsulenter

Introduksjon av meg og oppgaven (gjennomgang av informasjonsskriv og anonymitet)

Oppvarmingsspørsmål

- Hvor jobbet du tidligere?
- Hvor lenge har du jobbet i Bouvet?
- Hvilken stilling har du, og hvordan vil du beskrive din jobb?
- Hvordan fikk du høre om Bouvet og din nåværende stilling?
- Da du først begynte i Bouvet, la du merke til kulturen på noen måte?

Bouvet og bedriftskultur

- Hva forbinder du med begrepet bedriftskulturen, hva omhandler det?
- Hvis du skulle beskrive bedriftskulturen i Bouvet raskt, hva ville du sagt da?
- Hva binder deg sammen med resten av de rundt 1000 ansatte i Bouvet?
- Har du deltatt i sammenkomster eller seminarer med spesielt fokus på kultur?
- Hvilket forhold har du til prosessene tilknyttet bedriftskulturen i Bouvet?
- Vet du hva Bouvet sine verdier er, og har du noe forhold til dem?
- Identifiserer du deg med Bouvet, ja/nei, hvordan?
- Kan du komme på en situasjon der du var i uoverstemmelse med måten Bouvet ville gjøre ting på?
- Hvordan opplever du fellesskapet i Bouvet?
- Hvordan ser du på dine muligheter til å "endre/påvirke" bedriftskulturen?
- Hva synes du om fokuset rundt bedriftskultur i Bouvet?
- Føler du at bedriftskulturen har noen påvirkning på hvordan du gjør jobben din?

Suksess

- Hvilke kjennetegn tror du er viktig for Bouvet å inneha for skape verdier for kundene?
- Hvordan ville du forklart suksessen til Bouvet?
- Anser du bedriftskulturen som en konkurransefordel? I så fall hvordan/hvorfor?

Styring

- Opplever du usikkerhet når Bouvet ikke har konkrete formelle strategier, eller opplever du at det gis ganske klare retningslinjer for arbeidet ditt?
- Hvem gir deg den informasjonen du trenger for å utføre en jobb?

Strategi

- Hva er dine tanker rundt strategi?
- Synes du å beskrive «Bouvet sin bedriftskultur som deres strategi» blir feil?
- Hvordan opplever du det å ha få langsiktige strategidokumenter å forholde deg til?

Kan du utdype litt rundt:

- Uavhengighetsfeiringen (turen).
- Bouvetøya
- Bouvet One- Big One
- «Grunnsteiner»

Avslutning:

Er det noe du vil tilføye eller utdype før vi avslutter intervjuet?