

Master i Ledelse av Teknologi

Masteroppgave

Even Linnerud og Jørgen Dalheim Olsen

# Det å utnytte organisasjonskulturen

En studie av organisasjonskultur og indre motivasjon

Trondheim, mai 2015



HANDELSHØYSKOLEN  
I TRONDHEIM

Høgskolen i Sør-Trøndelag  
Handelshøgskolen i Trondheim

Even Linnerud og Jørgen Dalheim Olsen

## **Det å utnytte organisasjonskulturen**

En studie av organisasjonskultur og indre motivasjon

## **How to make use of the organizational culture**

A study of organizational culture and intrinsic motivation

Masteroppgave, Master i Ledelse av Teknologi  
Trondheim, mai 2015

HIST, Handelshøyskolen  
i Trondheim, Biblioteket,  
Postboks 2320  
N-7004 Trondheim

Veileder:	Øyvind Husby
Samarbeidsbedrift:	Bouvet ASA

**Høgskolen i Sør-Trøndelag**  
**Handelshøyskolen i Trondheim**

Høgskolen har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.  
Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

## Forord

Med denne masteroppgaven settes punktum for to morsomme, krevende og lærerike år som mastergradsstudenter ved Handelshøyskolen i Trondheim. I planleggingsfasen av denne oppgaven bladde vi igjennom mange forskjellige masteroppgaver, og kunne av forordene lese at det å skrive en slik oppgave både var lærerikt og frustrerende. Dette er noe vi kan bekrefte. Det har vært dager der ting naturlig har falt på plass, og det har vært dager der ingenting stemte, der vi gikk hjem og følte dagen hadde vært bortkastet. Men som kloke hoder har sagt før; «Det er i motbakke det går oppover».

Vi vil rette en stor takk til alle dere som har stilt opp og hjulpet oss i denne prosessen. Alle dere i Bouvet som har tatt imot oss og villig stilt opp til intervju for at vi skulle få samlet inn datamateriale, tusen takk! En spesiell takk rettes til Kenneth Rannem i Bouvet, som har gitt oss all informasjon vi har spurt om, i tillegg til å hjelpe oss med å få organisert intervjuene. Vi glemmer heller ikke dere som har hjulpet oss å lese korrektur. Vi håper å kunne gjengjelde tjenesten, takk!

Vi vil også takke vår veileder, Øyvind Husby, for gode og interessante diskusjoner som har vært verdifulle underveis i prosessen.

Til slutt vil vi også takke alle våre klassekamerater for to uforglemmelige år ved Handelshøyskolen i Trondheim.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, mai 2015

---

Even Linnerud

---

Jørgen Dalheim Olsen

## Sammendrag

Det snakkes mye om vinner- og prestasjonskulturer, noe som gir en indikator på at en kultur kan påvirke resultatene og prestasjonene til en gruppe. Dette med hvordan en kultur kan øke kvaliteten på arbeidet og prestasjonene blant medlemmene, var noe som fanget vår interesse. Da vi gikk i gang med teoriinnsamlingen ble det fort klart at det som ofte lå bak gode prestasjoner og kvalitet, var indre motivasjon. Siden det finnes svært lite forskning på hva det er i en kultur som legger til rette for indre motivasjon, ga dette oss et ønske om å bidra til å kunne svare på dette. Det var dette som dannet bakgrunnen for studien vår. Med studien ønsker vi å svare på følgende problemstilling:

*Hvordan kan en organisasjon legge til rette for indre motivasjon ved hjelp av organisasjonskulturen?*

Studien har et eksplorerende utgangspunkt med et formål om å forklare hvordan, og på hvilken måte organisasjonskulturen kan påvirke den indre motivasjonen hos de ansatte i organisasjonen. Gjennom en casestudie hvor det er utført kvalitative dybdeintervjuer av både konsulenter og kunder til Bouvet sitt kontor i Trondheim, gir oppgaven innsikt rundt fenomenet organisasjonskultur, og hvordan den kan legge til rette for indre motivasjon.

Denne studien viser at det som er avgjørende for om en organisasjonskultur legger til rette for indre motivasjon, er hvorvidt elementene i kulturen tilrettelegger for både interaksjon mellom medarbeiderne, og en følelse av frihet og valgmuligheter under utførelse av arbeidsoppgavene hos medlemmene i organisasjonen. Interaksjon mellom medlemmene av kulturen kan føre de tettere sammen, slik at de kan knytte sosiale bånd. Dette bidrar til å skape en god plattform for læring og gode prestasjoner, samtidig som at samarbeid ved utførelse av en oppgave kan bidra til at oppgaven føles mer interessant å jobbe med. Det er nettopp denne følelsen av at oppgaven er interessant som kan gjøre at den oppfattes som indre motiverende. Interaksjon mellom medarbeidere kan også bidra til økt følelse av mestring ved at man kan lære av sine kolleger. Økt følelse av kompetanse og mestring kan videre gjøre at arbeidsoppgavene føles mer interessante å jobbe med. Grunnen til at det er viktig at kulturen tilrettelegger for en følelse av frihet og valgmuligheter, er at dette under utførelse av oppgaver kan gjøre de mer interessante.

## **Abstract**

There is much talk about winning and achievement culture, providing an indicator that the culture can influence the results and achievements of a group. How a culture can increase the quality of the work and achievements of its members, was something that caught our interest. When we proceeded researching theory, it soon became clear that what often lay behind the good performance and quality was intrinsic motivation. Since there is very little research on what it is in a culture that facilitates intrinsic motivation, this gave us a desire to try find an answer to this. This formed the background for our study. With this study, we want to answer the following question:

*How can an organization facilitate for intrinsic motivation by using the organizational culture?*

The thesis is an explorative study with an intention to explain how and in which way organizational culture can affect the intrinsic motivation of the employees in an organization. Through a case study where there have been conducted qualitative interviews of both employees and customers of Bouvet's office in Trondheim, this thesis gives insight about the phenomenon organizational culture, and how it can facilitate intrinsic motivation.

This study shows that what determines whether an organizational culture facilitates intrinsic motivation, is whether the elements of the culture facilitates both interaction between employees, and a sense of freedom and choice during the execution of the duties for the members of the organization. Interactions between members of the culture can bring them closer together, helping them tie social bonds. This helps to create a good platform for learning and to carry out good performances, at the same time as cooperation in carrying out a task can contribute to the task feeling more interesting to work with. It is precisely this feeling that the task is interesting that can make the task intrinsically motivating. Interaction between employees can also contribute to an increased feeling of accomplishment in the way a person can learn from his colleagues. Increased sense of competence and mastery can further make the assignments feel more interesting to work with. The reason why it is important that the culture facilitate a sense of freedom and choices, is that this feeling under execution of tasks can make them feel more interesting.

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Beskrivelse av casebedrift .....	1
1.2	Problemstilling og avgrensinger .....	2
1.3	Videre struktur .....	3
2	Teori .....	4
2.1	Organisasjonskultur .....	4
2.1.1	Artefakter .....	5
2.1.2	Verdier.....	5
2.1.3	Normer .....	6
2.1.4	Virkelighetsoppfatninger.....	7
2.1.5	Grunnleggende antakelser .....	7
2.1.6	Hva bestemmer innholdet i kulturen? .....	9
2.1.7	Hvordan ledere påvirker organisasjonskulturen.....	10
2.1.8	Sammenslåing av organisasjoner .....	13
2.1.9	Sterk organisasjonskultur .....	14
2.1.10	Typer kultur.....	16
2.2	Motivasjon.....	17
2.2.1	Indre og ytre motivasjon .....	17
2.2.2	Selvbestemmelsesteorien .....	19
2.2.3	Sosiale bytteteorier (Normativ indre motivasjon).....	25
2.2.4	Prestasjonsbasert belønning .....	26
2.2.5	Kollektive variable belønningssystemer .....	27
3	Metode.....	29
3.1	Forskningsdesign .....	29
3.1.1	Undersøkelsens formål .....	30
3.1.2	Problemstilling .....	30
3.1.3	Undersøkelsens design .....	31
3.1.4	Valg av metode.....	32
3.2	Datainnsamling.....	33
3.2.1	Utvalgsstrategi og størrelse .....	36
3.3	Dataanalyse.....	37
3.4	Reliabilitet og validitet .....	38
3.4.1	Reliabilitet .....	39

3.4.2	Validitet - Troverdighet.....	40
3.4.3	Ekstern validitet – overførbarhet.....	41
3.5	Forskningsetikk .....	42
3.5.1	Informert samtykke .....	42
3.5.2	Konfidensialitet .....	43
3.5.3	Konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter .....	44
3.5.4	Meldeplikt .....	44
3.6	Avsluttende kommentar.....	45
4	Resultat.....	46
4.1	Organisasjonskulturen i Bouvet.....	46
4.1.1	Historie .....	46
4.1.2	Organisasjonsstruktur .....	47
4.1.3	Kontorlandskapet .....	48
4.1.4	Normer .....	50
4.1.5	Rutiner og seremonier .....	51
4.1.6	Oppkjøpet av Capgemini og konsekvenser rundt dette.....	53
4.1.7	Ansettelsesprosess .....	56
4.1.8	Verdier og visjon.....	58
4.2	Hva motiverer Bouvet sine ansatte? .....	62
4.2.1	Arbeidsfordelingsprosessen .....	63
4.2.2	Tilbakemelding på jobb og kompetansebygging.....	65
4.2.3	Anerkjennelse og belønningssystem .....	69
4.3	Oppsummering .....	71
5	Diskusjon.....	73
5.1	Trenger man å føle tilhørighet, kompetanse og selvbestemmelse for å være indre motivert?.....	73
5.2	Sikre kvaliteten på ytre motiverte arbeidsoppgaver .....	76
5.2.1	Individuell belønning .....	77
5.2.2	Normativ indre motivasjon.....	78
5.2.3	Kollektive variable belønninger .....	80
5.3	Hva kjennetegner en kultur som legger til rette for indre motivasjon? .....	81
5.3.1	Flinke kolleger.....	81
5.3.2	Frihet .....	84
5.3.3	Det sosiale på jobb .....	87
5.3.4	Ansvar og anerkjennelse .....	89

5.4	Bevare kulturen og motivasjon ved en fusjon .....	91
5.5	Hvordan skape en sterk og funksjonell kultur? .....	94
5.5.1	Skape en sterk kultur .....	94
5.5.2	En funksjonell kultur .....	97
6	Konklusjon .....	99
6.1	Kritikk av oppgaven og videre forskning .....	100
7	Referanser.....	102
8	Vedlegg .....	107
8.1	Vedlegg 1 – Intervjuguide .....	107
8.2	Vedlegg 2 – Informasjonsskriv.....	109

## **Figurliste**

Figur 1-	Selvbestemmelses-kontinuumet (Gagné & Deci, 2005, ss. 335-336).....	23
----------	---	----



# 1 Innledning

I dagens profesjonelle tjenestebedrifter og konsultentselskaper er det de ansattes kunnskap og kompetanse som er den viktigste ressursen (Farbot, 2007). Derfor blir det viktig å spørre seg selv hvordan man kan legge til rette for at de ansattes kunnskap og kompetanse kan blomstre. Ryan og Deci (2000) sier at for å kunne tilrettelegge for læring og gode prestasjoner, er det viktig at de tre psykologiske behovene for kompetanse, tilhørighet og selvbestemmelse er tilfredsstillt. Dette kan føre til at personen er indre motivert for oppgavene vedkommende skal gjøre, og videre til at personen kan synes de er interessante og fornøyelige (Ryan & Deci, 2000).

Ettersom organisasjonskulturen er noe som alle i organisasjonen er en del av, har vi valgt å fokusere på hvordan man i denne kan legge til rette for at de ansatte skal kunne bli mer indre motiverte for arbeidsoppgavene de skal utføre.

For å undersøke dette, har vi valgt å se på organisasjonskulturen til Bouvet sitt kontor i Trondheim. Bouvet er et IT-konsulentfirma, og de lever av å levere gode og kostnadsbesparende løsninger til sine kunder. Det er altså snakk om å levere kvalitetsprodukter slik at kundene velger å benytte seg av Bouvet også neste gang de har behov for en IT-løsning. Bakgrunnen for at vi valgte en IT-konsulentbedrift, var at vi begge har utdanning som tyder på at vi en gang i fremtiden kommer til å jobbe i slik bransje. I tillegg ville vi gjøre undersøkelsen i en bedrift som hadde fokus på å levere kvalitet fremfor kvantitet, der de ansatte primært drev med kunnskapsbaserte oppgaver. Det siste var ganske viktig, siden rutinepregede oppgaver sjeldent medfører indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000).

## 1.1 Beskrivelse av casebedrift

Vår samarbeidsbedrift er Bouvet ASA, og undersøkelsen vår er gjort ved deres kontor i Trondheim. Bouvet er et norsk konsultentselskap, som består av 14 kontorer i Norge og i Sverige, som er fordelt på sju regioner.

Bouvet sitt kontor i Trondheim har i skrivende stund rundt 100 ansatte. De leverer tjenester til store aktører i midtnorsk næringsliv, og har oppdrag innenfor bransjene olje/gass, forsikring,

forskning/utdanning, offentlig forvaltning og helse. Prosjektene de leverer til sine kunder er teknisk orientert, med fokus på brukskvalitet, systemutvikling og prosjektmetodikk.

I 1999 ble Mandator etablert i Trondheim, men byttet navn til Bouvet i 2002. Ledelsen som etablerte Mandator-kontoret i Trondheim, er den samme ledelsen som sitter i Bouvet i dag. Siden oppstarten i 1999 har kontoret i Trondheim vokst fra å ha bare åtte ansatte til å bli godt over 100. Den siste store forøkelsen skjedde høsten 2014, da Bouvet annonserte at de hadde kjøpt opp Capgemini sitt kontor i Trondheim. Dette endte med at Bouvet sitt kontor i Trondheim fikk 39 nye ansatte.

## **1.2 Problemstilling og avgrensinger**

Denne oppgaven ser på hvordan man kan tilrettelegge for indre motivasjon i en organisasjonskultur. Oppgaven ser på hva som legger til rette for indre motivasjon, og hvilke elementer i en organisasjonskultur som kan tilrettelegge for dette.

Med bakgrunn i dette er følgende problemstilling utarbeidet:

*Hvordan kan en organisasjon legge til rette for indre motivasjon ved hjelp av organisasjonskulturen?*

For å enklere kunne besvare problemstillingen har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål:

- Trenger man å føle kompetanse, tilhørighet og selvbestemmelse for å være indre motivert?
- Hvordan kan en organisasjon sikre seg at ytre motiverte arbeidsoppgaver blir utført med et tilfredsstillende resultat?
- Hva kjennetegner en kultur som legger til rette for indre motivasjon?

## **1.3 Videre struktur**

Her vil vi gi en kort beskrivelse av hvordan oppgaven er strukturert ved å gi en kort introduksjon til hva som er behandlet i de forskjellige kapitlene.

### **2 Teori**

I dette kapitlet vil vi presentere relevant teori sett i lys av problemstillingen vår, som vil danne grunnlaget for å forstå resultatene og diskusjonen i oppgaven.

### **3 Metode**

I dette kapitlet vil vi beskrive hvordan denne studien har blitt gjennomført, samt at vi vil begrunne valgene vi har gjort underveis. I tillegg vil kapitlet gi en beskrivelse av hvordan datamaterialet har blitt innhentet og behandlet.

### **4 Resultat**

I dette kapitlet vil vi presentere resultatene fra undersøkelsen. Kapitlet starter først med en beskrivelse av organisasjonskulturen i Bouvet, og deretter hva som motiverer de ansatte på jobb.

### **5 Diskusjon**

I dette kapitlet vil vi diskutere resultatene i oppgaven i lys av teori og tidligere relevant forskning.

### **6 Konklusjon**

I dette kapitlet vil vi presentere svarene på oppgavens forskningsspørsmål og problemstilling.

## 2 Teori

Ettersom organisasjonskultur er et noe abstrakt fenomen, vil vi først i dette kapittelet forklare hva organisasjonskultur er, hva den består av og hvordan det kan være mulig å påvirke den. Videre presenterer vi teori om konsekvenser av en sammenslåing av organisasjoner, hva det vil si å ha en sterk kultur, hva en funksjonell kultur er og til slutt har vi definert noen typer kulturer. Deretter vil vi gi en definisjon av hva motivasjon er, hvilke typer motivasjon folk er drevet av (indre og ytre motivasjon) og hva som ligger til grunn for å fremme disse typene motivasjon. Videre i motivasjonsteorien har vi sett på hvordan normativ indre motivasjon kan bidra positivt for organisasjonen, hva slags konsekvenser individuell prestasjonsbasert belønning kan ha og til slutt har vi presentert hvilke effekter kollektive variable belønningssystemer kan ha.

### 2.1 Organisasjonskultur

Bang (2011, s. 23) definerer organisasjonskultur som «de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene».

I dette kapittelet presenteres teori om organisasjonskultur der vi skal se på hvilke elementer den består av og hva som påvirker den. Vi starter først med å beskrive elementene av en organisasjonskultur som oftest går igjen blant kulturforskere, før vi beskriver hva som påvirker organisasjonskulturen og hvordan ledere i organisasjonen kan påvirke kulturen. Til slutt vil vi beskrive konsekvenser ved en sammenslåing av organisasjoner, hva som kjennetegner en sterk organisasjonskultur, samt hvordan man oppnår dette.

I følge Bang (2011) er det vanlig å dele organisasjonskulturen i to komponenter. Den første komponenten er kulturinnhold. Den definerer selve innholdet i kulturen som verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Kulturuttrykk er den andre komponenten, og vil synliggjøre kulturinnholdet gjennom handlinger, objekter, strukturer, ritualer, seremonier og symboler. Det er gjennom kulturuttrykk vi kan tolke innholdet i en kultur.

Organisasjonskultur har blitt studert i mange år, og flere forskere er uenige om hva som er selve kjernen i organisasjonskulturens innhold. Til tross for uenigheten er det fire kjerneelementer som går igjen; verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser. Disse er de mest brukte elementene for å beskrive innholdet i en organisasjonskultur (Bang, 2011). Disse

kan man blant annet kjenne igjen i Scheins tre nivåer for beskrivelse av organisasjonskultur. Nivåene er rangert fra det man kan se og føle, til det som er dype, sanseløse grunnleggende antakelser. Schein (2004) mener mange kulturforskere foretrekker grunnleggende verdier når de skal beskrive organisasjonskulturen på et dypt nivå. Grunnleggende verdier er åpne for diskusjon, og medlemmer kan være enige om å være uenige om dem. Schein foretrekker heller grunnleggende antakelser når man skal beskrive organisasjonskultur. Han mener grunnleggende antakelser, i motsetning til grunnleggende verdier, er det organisasjonens medlemmer har, og hvis man ikke har det er man ikke en del av kulturen.

### **2.1.1 Artefakter**

Det første nivået for beskrivelse av organisasjonskultur kaller Schein (2004) artefakter. Dette er fenomener man kan se, høre og føle ved første møte av organisasjonskulturen. Det kan være arkitekturen, språket, publiserte verdier, teknologi og hvordan man er kledd for å nevne noen eksempler. På dette stadiet i beskrivelsen av organisasjonskulturen mener Schein (2004) det er enkelt å observere fenomener, men vanskelig å omsette det til ord og forklare hvilken betydning det har for gruppen, fordi man ikke er en del av den. Hvis man er i gruppen over lang tid vil artefaktene gradvis bli tydeligere og gir mening. Dette betyr at man har kommet dypere inn i forståelsen av organisasjonskulturen.

### **2.1.2 Verdier**

Verdier er det kjerneelementet som oftest blir brukt som beskrivelse av organisasjonskulturens innhold, og det kan være nyttig å skille mellom forfektede og bruksverdier (Argyris & Schön, 1996). Forfektede verdier uttrykkes ofte gjennom bedriftens strategier, målsettinger og visjoner, eller gjennom bedriftens formulerte verdigrunnlag som åpenhet, profesjonalitet, respekt, omsorg, samarbeid, helhetsorientering, kundeorientering, endringsorientering og nytenkning (Argyris & Schön, 1996). Bruksverdier er de verdiene som ligger bak handlingene våre. Knyttet mot organisasjon vil ikke handlingene være av en enkelt ansatt, men handlinger av en større gruppe som organisasjonens kollektive atferd, seremonier og ritualer (Argyris & Schön, 1996). I følge Rokeach (1976) fungerer verdier på fire ulike måter. For det første virker verdier som retningslinjer for oppførsel, holdninger, evalueringer, bedømmelser, belønninger og straff. For det andre er verdier veiledende for konfliktløsning og beslutningstaking i situasjoner der

motstridene verdier kan komme frem. For det tredje kan verdier være motivasjonsfaktorer. Hvis man forholder seg til verdiene, vil det si at man kan oppnå den tilstanden man ønsker at de skal gi. For det fjerde bidrar de til økt selvaktelse ved at man oppfører seg i henhold til dem.

Verdier er Scheins andre nivå for beskrivelse av organisasjonskultur. I følge Schein (2004) blir verdier transformert til en gruppe ved at de for eksempel opplever suksess ved å utføre lederens tro i praksis. De må se at ting fungerer over tid før de kan ta til seg verdiene. Verdier og oppfatninger på dette nivået vil forklare mye av atferdene som ble observert på det første nivået. På dette nivået vil man ofte føle hvordan organisasjonskulturen er, men bildet av den er fremdeles uklart. Schein (2004) mener at man får en enda dypere forståelse av organisasjonskulturen ved å forstå begrepet grunnleggende antakelser.

### **2.1.3 Normer**

Normer er det kjerneelementet som påvirker organisasjonsmedlemmenes atferd. Normer kan bli sett på som organisasjonens uskrevne atferdsregler for hva som er akseptable og uakseptable måter å oppføre seg på (Bang, 2011). Normene er ofte knyttet til verdiene ved at man vet konkret hvordan man skal handle i ulike situasjoner for å virkeliggjøre en eller flere verdier (Aadland, 1991). Det er også viktig å ikke blande normer og atferd, da dette ikke er det samme. Normer vokser frem i en gruppe over tid og blir etterhvert regler for atferden i gruppen (Bang, 2011). Feldman (1984) mener det er fire former der normer utvikles. De fleste normene utvikles gjennom en eller flere av disse formene. Den første er eksplisitte uttalelser som betyr at lederen forteller direkte til ansatte hva som ikke tolereres i organisasjonen. Det kan for eksempel være at det ikke er lov med lange kaffepauser som kan påvirke produktiviteten, eller at man ofte foretar seg private telefonsamtaler i arbeidstiden. Den andre formen er kritiske hendelser. Hvis diskusjoner i en gruppe inneholder verdifull informasjon, kan det oppstå en norm om at slik informasjon må holdes innad i gruppen. Den tredje formen er noe Feldman kaller «primacy». Han mener gruppens første aktiviteter ofte kan etablere seg som en norm. For eksempel hvis første gruppemøte er veldig formelt, forventer gruppen at de neste møtene også vil være formelle. Den siste formen er at normer kan bringes over fra tidligere grupper og situasjoner, fordi deler av en stor gruppe har jobbet i andre grupper i organisasjonen og har tatt med seg normer som var etablert i denne gruppen.

#### **2.1.4 Virkelighetsoppfatninger**

Dette kjerneelementet betyr hvordan enkeltindivider og kollektivet tolker ulike symboler som finnes i organisasjonen (Bang, 2011). Tolkningen av virkelighetsoppfatningen i en organisasjon skjer gjennom handlinger, relasjoner, objekter eller utsagn. Dette skaper et helhetlig bilde av hvordan man oppfatter organisasjonen. Organisasjoner består av mange symbolbærende objekter og handlinger, det vil både være individuelle og kollektive fortolkninger av disse symbolene. Louis (1985) mener at kultur er et sett av virkelighetsoppfatninger som er delt av en gruppe mennesker. Virkelighetsoppfatninger er tett knyttet til verdier og normer fordi tolkningen av virkeligheten i organisasjonen bidrar til hvordan man skal oppføre seg (Bang, 2011).

#### **2.1.5 Grunnleggende antakelser**

Dette kjerneelementet dannes gjennom handlinger som fungerer over tid, slik at det utvikler seg til selvsagte antakelser om hvordan ting fungerer (Bang, 2011). Kulturen er bygget rundt to typer av grunnleggende antakelser som det er vanlig å skille mellom. Antakelser om hvordan man bør løse eksterne problemer og antakelser om løsning av interne problemer. Løsninger på eksterne problemer vil for eksempel være hvordan arbeid skal utføres og evalueres, mens løsning av interne problemer kan være hvordan medlemmer skal forholde seg til hverandre (Bang, 2011).

Dette kjerneelementet er det siste nivået Schein mener kan beskrive en organisasjonskultur, og summen av alle nivåene danner et tydelig bilde og forståelse av den. Grunnleggende antakelser er påvirket av suksessfulle verdier som har fungert over lang tid (Schein, 2004). Til slutt vil verdiene nå nivået der medlemmene i organisasjonen antar at dette vil være den beste måten å utføre handlinger på (Schein, 2004). Grunnleggende antakelser kan bli veldig sterke i en gruppe, og hvis man forsøker å gjøre ting annerledes for å løse det samme problemet, vil dette virke utenkelig for resten av gruppen. Organisasjonskulturen består av mange grunnleggende antakelser som definerer hva forskjellige ting betyr, hva man skal rette oppmerksomheten mot og hvordan man skal reagere og oppføre seg i forskjellige situasjoner (Schein, 2004). Når man har utviklet og integrert slike grunnleggende antakelser vil man være komfortabel med andre som deler de samme grunnleggende antakelsene, men man vil være ukomfortabel i situasjoner der andre antakelser opererer fordi man ikke vet hva som skjer (Douglas, 1986). I følge Schein

(2004) ligger essensen av organisasjonskulturen i grunnleggende antakelser. Når man forstår disse, vil man enklere forstå de andre nivåene.

Som nevnt tidligere er dette de elementene som oftest går igjen. Bang (2011) mener de fire kjerneelementene har viktige fellestrekk som beskriver ulike sider av samme fenomen. Først og fremst mener han at alle kjerneelementene ikke er observerbare i direkte forstand, men uttrykkes ved tolkninger av symboler og kulturuttrykk i organisasjonen. Han mener også at alle kjerneelementene tar utgangspunkt i at kultur er noe som er felles delt blant organisasjonsmedlemmene, men at det er av ulike grader at den er felles delt. Han mener det er fire nivåer for hvordan kulturen er felles delt i organisasjonen. På det første og laveste nivået er kulturen felles delt i den grad at medlemmene kjenner til kulturens verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser, men at de ikke jobber hardt for å etterstrebe disse i praksis. I neste nivå prøver organisasjonsmedlemmene til en viss grad å bli en del av kulturen. I tredje nivå forsøker medlemmene å bli en del av kulturen ved å komme tettere innpå kulturbærere som karismatiske ledere som medlemmene ser opp til. Når organisasjonsmedlemmene har internalisert kulturen, vil felles delthet være på det fjerde og høyeste nivået. En annen likhet mellom kjerneelementene er at alle påvirker organisasjonsmedlemmenes måte å tenke og handle på. Kjerneelementene vil også bli overført fra en generasjon av organisasjonsmedlemmer til en annen ved at medlemmer blir lært opp til «sånn gjør vi det hos oss».

Den andre komponenten av organisasjonskulturen er, som nevnt tidligere, kulturuttrykk som kommer til syne gjennom ulike symbolske prosesser, objekter, strukturer og handlinger i organisasjonen (Bang, 2011). Kulturuttrykkene er synlige, observerbare og kan tolkes på forskjellige måter. En ny ansatt kan for eksempel tolke uttrykkene annerledes enn en veteran gjør. Dette betyr at kulturinnholdet ikke kan leses av direkte, men det må først fortolkes for å finne hvilken betydning det har (Bang, 2011). Bang deler kulturuttrykkene i fire kategorier som han mener er de mest sentrale «bærerene» av kulturinnhold (Bang, 2011). Kategoriene består av atferdsuttrykk, verbale uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk. Atferdsuttrykk kan for eksempel være hvordan medarbeidere forholder seg til hverandre. Arbeidsplassen kan blant annet være preget av mye humor, og man kan derfor tolke det som en kultur med uformelle toner mellom medarbeiderne. Organisasjoner utvikler ofte sitt eget språk og væremåte gjennom handlinger over tid og dette er med på å påvirke medlemmenes virkelighetsoppfatning av organisasjonen. Medlemmer som har vært en del av kulturen i lang tid, vet hva som fortelles, hva man skal le av og hva ulike slanguttrykk og forkortelser står for. Dette går under kategorien



Bang kaller verbale uttrykk. Neste kategori er materielle uttrykk. Dette kan for eksempel være hvordan ansatte er kledd, interiøret i lokalene eller selve arkitekturen på kontorbygget. Disse eksemplene preger hvordan vi tolker en organisasjonskultur. Siste kategori er strukturelle uttrykk som ofte er ritualer, prosedyrer og seremonier som opprettholder kulturen ved at de kommuniserer det samme budskapet hvert år.

### **2.1.6 Hva bestemmer innholdet i kulturen?**

Bang (2011) skiller mellom fire kategorier som påvirker innholdet i en organisasjonskultur. I den første kategorien ser han på omgivelser som er med på å prege innholdet i organisasjonskulturen. Dette kan være omgivelser som nasjonale og lokale kulturforskjeller eller lover og regler som er gitt av myndighetene.

Hofstede (2005) har identifisert fem dimensjoner ved nasjonal kultur som påvirker organisasjonskulturen. Den første dimensjonen er maktavstand som sier noe om folk er villige til å akseptere ulik fordeling av makt. Høy maktavstand betyr at folk aksepterer ulik fordeling av makt, mens liten maktavstand betyr at folk forventer at fordelingen er relativt lik. Den andre dimensjonen er om kulturen er preget av individualisme eller kollektivism. Det vil si at det er en kultur der individers interesse er mer fremtredende enn gruppens, eller omvendt. Den tredje dimensjonen er om kulturen er maskulin eller feminin. En maskulin kultur er preget av konkurranse og materiell suksess, og det er klare forskjeller i sosiale kjønnsroller. I en feminin kultur er fokuset rettet mot omsorg og livskvalitet, men det er ikke tydelige forskjeller i sosiale kjønnsroller. Den fjerde dimensjonen er usikkerhetsvegring som går på hvilke holdninger man har til usikkerhet. En kultur med lav usikkerhetsvegring har stor toleranse for usikkerhet, og man vet hvordan man skal mestre dette. Den femte dimensjonen er tidsorientering som går på om en kultur er korttids- eller langtidsorientert. En korttidsorientert kultur betyr at man er opptatt av å oppnå resultater raskt, mens en langtidsorientert kultur verdsetter sparing for fremtiden.

Arbeidets innhold kan også prege innholdet i organisasjonskulturen i forhold til hvilket marked man opererer i, hvilke konkurrenter som befinner seg der og hvilken type teknologi som benyttes for å løse ulike oppgaver.

I tredje kategori mener Bang at individene i organisasjonen er med på å prege innholdet i forhold til kjønn, alder, utdanning, verdisyn og målsettinger. Individenes personlighet,

bakgrunn og deres oppfatninger av hva som er riktig og galt vil prege innholdet i kulturen, men samspillet mellom individene er også viktig med tanke på hvordan kulturen vokser frem.

De tre faktorene som er nevnt ovenfor utgjør den fjerde og siste kategorien som Bang kaller kulturutviklingsprosessen. Bang mener kultur utvikles gjennom samspillet mellom omgivelsene som er gitt utenfra, arbeidsinnholdet og menneskene i organisasjonen. Dette samspillet danner mer eller mindre felles delte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger mellom medlemmene.

### **2.1.7 Hvordan ledere påvirker organisasjonskulturen**

I tillegg til de fire kategoriene Bang mener påvirker innholdet i organisasjonskulturen, mener Schein (2004) at ledere kan påvirke organisasjonskulturen gjennom primære og sekundære kanaler. Han mener først og fremst at ledere kan påvirke organisasjonskulturen gjennom seks primære kanaler som impliserer handling eller forandring av noe konkret og synlig, men det er også ytterligere seks sekundære kanaler som bidrar til å forsterke organisasjonskulturen.

#### **2.1.7.1 Primære kanaler**

Den første påvirkningskanalen er hva ledelsen retter oppmerksomheten mot, og det kan være alt fra hva de kommenterer til hva de systematisk kontrollerer, måler og belønner. Schein (2004) mener dette styrker kommunikasjonen mellom ledelsen og ansatte, siden de ansatte forsøker å jobbe for de motivene ledelsen retter oppmerksomheten mot. Hvis ledelsen ikke er tydelig på dette, vil det være vanskelig for ansatte å jobbe mot disse motivene.

En annen påvirkningskanal er hvordan ledelsen reagerer på kritiske hendelser. Schein (2004) mener måten ledelsen håndterer kriser, store utfordringer og uforutsette hendelser på, vil påvirke kulturen i den grad at det vil oppstå nye normer, verdier og arbeidsprosedyrer. Kriser bidrar til økt angst, og behovet for å redusere angsten er en viktig motivasjonsfaktor for å lære noe nytt.

Den tredje påvirkningskanalen er hvordan ledelsen allokterer ressurser. I budsjettfasen kan man se hvordan ressurser blir fordelt på ulike områder, og dette gir signaler om hvilke områder ledelsen mener er viktige ut i fra hvor mye som blir tildelt (Schein, 2004). For eksempel hvis

ledelsen bestemmer seg for å bruke mye ressurser på opplæring, gir dette signaler om at de er opptatt av faglig kompetanse.

Den fjerde påvirkningskanalen er hvordan ledere skal opptre for at ansatte på best mulig måte kan tilegne seg det ledelsen ønsker å formidle. Dette er viktig spesielt for nye ansatte som skal sette seg inn i organisasjonskulturen. Schein (2004) mener uformelle meldinger er svært viktige lærings- og ledelsesmekanismer enn via formelle taler og meldinger. Allen (2006) mener det er viktig at nye ansatte raskt kommer seg inn i organisasjonskulturen, samt at informasjon og tilbakemeldinger er svært viktige for dem i startfasen. Bang (2011) kaller denne sosialiseringprosessen for sekundærsoialisering, og det er i denne prosessen nye ansatte skal lære seg hvilke verdier og normer som gjelder i tillegg til hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres.

Den femte påvirkningskanalen er hvordan ledelsen tildeler utmerkelser og status. Dette er noe ansatte lærer via egne erfaringer, ofte via utførelse av arbeidsoppgaver. De erfarer hvilke verdier ledelsen verdsetter og ikke verdsetter. Schein (2004) mener det er viktig at organisasjoner har en form for belønningssystem for å forsikre seg om at ansatte er villige til å lære seg organisasjonens verdier.

Den siste primære påvirkningskanalen er hvilke kriterier ledelsen har for rekruttering, forfremmelse og avskjedigelse. Schein (2004) mener det er mange organisasjoner som ansetter kandidater som passer med deres nåværende ansatte. Dette vil gjøre det enklere for nye ansatte å etablere seg i organisasjonskulturen, noe som også vil være viktig med tanke på en fremtidig forfremmelse. Når ansatte må gå fra sin stilling på grunn av pensjonering eller andre årsaker, må organisasjonen fylle den ledige stillingen. For å beholde en stabil kultur er det viktig å beholde kulturbærere, derfor leter ledelsen som oftest etter erstattere internt, fordi det er ansatte som allerede er en del av kulturen.

I tillegg til intern rekruttering er det også vanlig med selektiv rekruttering. Dette er en prosess der organisasjonen er svært nøye med hvilken søker som skal bli ansatt, fordi den ansatte må passe inn i kulturen, noe som vil føre til stabilitet i kulturen (Bang, 2011).

### 2.1.7.2 Sekundære kanaler

Som nevnt tidligere er det ytterligere seks kanaler som påvirker organisasjonskulturen, noe Schein (2004) kaller for sekundære kanaler. Disse kanalene påvirker ikke i like stor grad som de primære, men fungerer som forsterkningsmekanismer som styrker organisasjonskulturen. De seks sekundære kanalene Schein trekker frem er organisasjonens utforming og struktur, organisasjonens systemer, prosedyrer og rutiner, ritualer og seremonier, utforming av kontorlandskap, fasader og bygninger, betydningsfulle hendelser og personer og organisasjonens filosofi.

Organisasjonens utforming og struktur handler om hvordan organisasjonen er delt opp i avdelinger, funksjonsområder og ansvarsområder (Bang, 2011). Schein (2004) mener grunnleggere av organisasjoner har forskjellige teorier om hvordan organisasjonen skal struktureres for å skape mest mulig effektivitet. Noen mener hierarkiet bør være tett og meget sentralisert, mens andre mener at styrken finnes i de ansatte, og strukturen bør derfor være meget desentralisert som gir mye autoritet i bunnen av hierarkiet.

Organisasjonens systemer, prosedyrer og rutiner er de mest synlige delene av organisasjonens liv, da dette foregår daglig, ukentlig, månedlig og årlig (Schein, 2004). Dette er funksjoner som skal gjøre livet i organisasjonen forutsigbart, og deretter redusere tvetydighet og angst. Funksjonene vil også skape stabilitet, og ansatte er lite villige til å gi opp eksisterende systemer, rutiner eller prosedyrer, med mindre de blir erstattet med noe som har like mye stabilitet.

Ritualer og seremonier har både en praktisk og symbolsk funksjon (Schein, 2004). Et eksempel på en praktisk funksjon er møter. Dette er et klassisk organisasjonsritual som benyttes for å gi informasjon, diskutere saker, løse problemer og fatte beslutninger. Møter har også en symbolsk verdi ut i fra hvem som får delta, hvem som blir invitert, men ikke møter opp og hvilke temaer som blir tatt opp. Hva organisasjonen verdsetter kommer ofte til syne gjennom ritualer og seremonier, ved at man legger merke til hva organisasjonen for eksempel feirer eller ikke. Jacobsen og Thorsvik (2009) mener at ved å organisere aktiviteter som ritualer og seremonier, kan ledere samle alle medlemmene og rette deres oppmerksomhet mot prestasjoner som de verdsetter eller andre høydepunkter som jul, bursdager og andre markeringer. Dette vil bidra til å skape og styrke sosiale bånd mellom ansatte i organisasjonen.

Utforming av kontorlandskap, fasader og bygninger er organisasjonens fysiske struktur. Ved å påvirke disse delene av organisasjonen vil man påvirke både førsteinntrykket av organisasjonen

og hvordan medlemmene kommer til å samhandle. Et åpent kontorlandskap kan føre til åpen kommunikasjon med flere medarbeidere, men det kan også forstyrre noen også hvis støynivået blir høyt (Bang, 2011). Det er den fysiske strukturen kunder, klienter, leverandører, nyansatte og besøkende ser når de møter organisasjonen, og hva den forsøker å kommunisere (Schein, 2004).

Historier om personer og handlinger som har vært betydningsfulle for organisasjonen, vil dannes etterhvert som organisasjonen samhandler og utvikler seg (Schein, 2004). Historier i organisasjoner bidrar til å formidle organisasjonens verdier og dette vil også forsterke kulturen. I følge Martin (1982) er det mange ledere som bevisst forteller historier for å spre den rundt i organisasjonen, da dette fungerer som en måte å kommunisere hvordan de ønsker organisasjonen skal fungere.

Formelle uttalelser om organisasjonens filosofi er den siste av seks sekundære faktorer som kan påvirke organisasjonskulturen. Dette er utsagn og erklæringer om hvordan organisasjonen ønsker å ha det (Bang, 2011). I følge Schein (2004) viser utsagnene og erklæringene kun den delen av kulturen organisasjonen ønsker skal kjennetegne den.

### **2.1.8 Sammenslåing av organisasjoner**

Fusjon eller oppkjøp av organisasjoner skjer fordi man ofte ønsker å oppnå større driftsfordeler, økt effektivitet, større markedstilgang og større finansielle muskler (Bang, 2011). Som følge av en sammenslåing kan det oppstå konflikter på grunn av forskjellige organisasjonskulturer, og studier viser at det ofte er de kulturelle utfordringene som er årsaken til at sammenslåingen mislykkes (Bang, 2011). Før trodde man organisasjonenes strategier måtte passe sammen for at sammenslåingen skulle bli vellykket, men dette viste seg, gjennom flere studier, å være feil (Bang, 2011). Cartwright og Cooper (1996) nevner tre typer utfall som følge av en sammenslåing; sameksistens, assimilasjon og nyskaping.

Sameksistens betyr at organisasjonenes kulturer eksisterer side om side, uten at det kommer til å endre noe særlig. Dette kan skje fordi den dominerende parten i sammenslåingen er fornøyd med hvordan kultur, systemer og forretningsaktiviteter fungerer i den andre organisasjonen. Assimilasjon betyr at den ene kulturen blir gjort lik de andre kulturen, slik at begge organisasjoner har samme kultur. Nyskaping betyr at det utvikles en ny kultur fordi begge

organisasjonene mener de har noe å hente hos hverandre. Cartwright og Cooper (1992) fant i sine studier at assimilasjon er det vanligste utfallet av en sammenslåing.

Schweiger, Ivancevich og Power (1987) mener en sentral faktor for at integreringsprosessen skal lykkes, er hvor raskt de ansatte i de sammenslåtte organisasjonene klarer å identifisere seg med den nye organisasjonen, og legge fra seg «vi-de»-holdningene. En annen faktor som er viktig for å oppnå en vellykket sammenslåing, er ifølge Cartwright og Cooper (1992) i hvilken grad de ansatte opplever at de blir rettferdig behandlet. Dette kan være hvilken stilling og lønn de får, eller om de opplever å bli sett og hørt på. En tredje faktor er ifølge Cartwright (2005) i hvilken grad organisasjonene greier å kommunisere med medlemmene både før, under og etter sammenslåingen. Videre mener Cartwright (2005) at en åpen og realistisk kommunikasjon minsker motstand mot forandring i organisasjonen, noe som gjøre det lettere for medlemmene å tilegne seg nye systemer og prosedyrer. Dette skal redusere at rykter og usikkerhet sprer seg, og skal bidra til å øke medlemmenes tillit til ledelsen.

### **2.1.9 Sterk organisasjonskultur**

I følge Schein (1984) kan en sterk kultur bli definert på vilkårene homogeniteten og stabiliteten av en gruppe, og hvor bredt og intenst kulturen er delt i gruppen. En stabilisert og sterk gruppe oppstår når de har vært igjennom varierende og intense perioder som til slutt har endt med suksess. En svak kultur kjennetegnes ved jevnlig utskiftninger i ledelsen, og en organisasjon som ikke har opplevd oppturer og nedturer.

Bang (2011) mener organisasjonskulturens styrke kan beskrives langs dimensjonene sosiologiske, psykologiske og historiske dimensjoner. Den sosiologiske dimensjonen handler om hvor mange medlemmer i organisasjonen som deler den samme kulturen, eller om den er preget av flere subkulturer. Bang mener at jo flere som deler de samme verdiene, normene og virkelighetsoppfatningene, desto sterkere er kulturen i organisasjonen. Størrelsen på organisasjonen har mye å si. Det er vanskeligere for en stor organisasjon å dele den samme kulturen som for en liten organisasjon. Den psykologiske dimensjonen handler om hvordan kulturen tolkes av medlemmene i organisasjonen, eller hvor dypt innholdet i kulturen er delt. I likhet med Schein mener Bang at kulturen styrkes hvis organisasjonen opplever dårlige tider som markedssvikt og økonomi, og suksess som sterk omsetning eller gode omtaler i media. Slike perioder fører medlemmene tettere sammen, og vil øke sannsynligheten for at alle tolker

kulturen likt på et dypere nivå. Den historiske dimensjonen handler om hvor lenge kulturen har eksistert. Jo mindre turnover det er i organisasjonen desto sterkere vil kulturen bli. En organisasjon som har lite utskiftninger blant medlemmene vil ofte ha en sterk kultur. I følge Schein (1984) kan organisasjoner med en sterk kultur takle høy turnover fordi nye medlemmer blir lett sosialisert inn i kulturen.

### **2.1.9.1 Fordeler og ulemper med en sterk kultur**

En fare med en sterk kultur er at det kan oppstå et fenomen Janis (1979) beskriver som gruppetenking. Janis (1979, s. 237) definerer gruppetenking som «den måten å tenke på som mennesker i en tett gruppe bruker når behovet for å oppnå enighet blir så dominerende at det overkjører realistiske vurderinger av alternative handlingsmåter». Hvis medlemmene av en gruppe motiveres til ukritisk å akseptere sine ledes eller kollegers ideer, verdier og forslag kan gruppetenking oppstå. Behovet for å være enig går altså på bekostning av kritisk tenkning, og gruppen har gjerne en fiendtlig innstilling til utenforstående grupper som er uenige med de. Gruppen er også hard med egne medlemmer som er uenige med gruppens ideer og verdier (Bang, 2011). Konsekvensen av dette er at det blir en overhengende fare for at organisasjonen ikke overveier de reelle alternativene under en beslutningsprosess, dermed trenger ikke all viktig informasjon å bli belyst før beslutningene skal tas.

Til tross for at det er en viss fare knyttet til det å ha en sterk kultur, indikerer en rekke empiriske undersøkelser at sterke og konsistente organisasjonskulturer overveiende har en positiv sammenheng med bedriftens prestasjoner (Denison, 1990; Gordon & DiTomaso, 1992; Kotter & Heskett, 1992). Det er altså flere fordeler enn ulemper ved å ha en kultur hvor mange av medlemmene deler organisasjonens normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Grunnen til dette er at i en slik organisasjon vet medlemmene hva de har lov til og ikke lov til, hva som skal prioriteres og hvilke kriterier som skal styre beslutninger (Bang, 2011). I tillegg til dette er sterke kulturer ofte forbundet med høy grad av lojalitet og engasjement ovenfor organisasjonen (Wilkins, 1978). Ved at en sterk kultur virker samlende på medlemmene kan man si at en sterk kultur hjelper organisasjonen til å komme fremover mot et gitt mål. Det er ikke i alle tilfeller dette målet er det organisasjonen egentlig å ønske å jobbe mot, det avhenger av kulturens innhold, og hvordan dette innholdet er funksjonelt i forhold til de målene organisasjonen ønsker å oppnå (Bang, 2011).

For at en kultur skal være funksjonell er det nødvendig at verdiene, de grunnleggende antakelsene og oppfatningene er forankret i den virkeligheten organisasjonen opererer i. Hvis dette ikke er tilfelle vil ikke kulturen jobbe parallelt med virkeligheten, siden den ikke er basert på den. Hvis en sterk kultur er dysfunksjonell vil den føre organisasjonen i feil retning i forhold til det som er til det beste for organisasjonen (Bang, 2011).

### **2.1.10 Typer kultur**

Quinn og Cameron (2006) definerer fire typer organisasjonskulturer; hierarki (hierarchy), marked/bransje (market), klan (clan) og adhokrati (adhocracy).

En hierarkikultur er, som navnet sier, en organisasjon som er delt opp i hierarkier. En slik kultur kjennetegnes ofte som formalisert og strukturert, for å skape kontroll, stabilitet og effektivitet. Det er ofte i de store organisasjonene man finner slik kultur, men den finnes også blant små organisasjoner som for eksempel McDonald's restauranter.

Den andre kulturen Quinn og Cameron (2006) har definert er marked. En organisasjon som har en denne kulturen kjennetegnes som resultat- og produktorienterte, og hovedfokuset er å gjennomføre transaksjoner med andre kretser som kunder, leverandører, entreprenører og rettighetshavere for å skape konkurransefordeler. Lederne er hardtarbeidende konkurransemennesker, og deres vilje til å vinne er selve limet i organisasjonen.

Quinn og Cameron (2006) kaller den tredje kulturen for klan (clan). De beskriver denne kulturtypen som ganske familiær, fordi det er gode relasjoner mellom ansatte og ledere, og man er villig til å dele mye av seg selv. Delte verdier og mål, samhold, deltakelse, individualitet og «vi»-følelse er det som kjennetegner en slik organisasjonskultur. Teamarbeid og utvikling av egne ansatte er hovedfokuset i denne kulturen, noe som vil bidra til å styrke ansattes lojalitet, engasjement og deltakelse.

Den fjerde kulturen kaller Quinn og Cameron (2006) adhokrati. Denne kulturen finner man ofte i bransjer som luftfart, programvareutvikling og filmproduksjon, og det er sterkt fokus på innovasjon. Makten og autoriteten i denne kulturen er ofte situasjonsbestemt. Det vil si at individer i en organisasjon får makt og autoritet ut i fra type oppgave, og oppgavens problem. Arbeidsplassen i en adhokratikultur kjennetegnes som dynamisk, entreprenørisk og kreativ, og det sterke fokuset på innovasjon får organisasjonen til å gå rundt.



## **2.2 Motivasjon**

Å være motivert betyr å være drevet eller beveget til å gjøre noe. En person som ikke føler noen drivkraft eller inspirasjon til å gjøre noe er dermed kategorisert som umotivert. Jacobsen og Thorsvik (2009) hevder at det å motivere de ansatte til høy ytelse, gode prestasjoner og positiv sosial atferd er, om ikke den største utfordringen til en organisasjon, i alle fall en av de største. Ansatte omtales som den viktigste ressursen i dagens moderne bedrifter, det blir derfor veldig viktig å legge forholdene til rette og motivere de ansatte slik at de igjen kan hjelpe bedriften med å nå sine mål.

I dette underkapittelet presenteres motivasjonsteorier som vil være nyttige for å forklare hvorfor forskjellige elementer i organisasjonskulturen kan påvirke motivasjonen hos de ansatte. Vi starter med en definisjon av indre og ytre motivasjon, som beskriver hva de som ligger til grunn for at mennesker handler som det gjør. Deretter presenterer vi selvbestemmelsesteorien som forklarer hvordan de tre psykologiske behovene kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet ligger til grunn for en persons indre motivasjon, og videre sier noe om hvordan man kan bygge opp under disse behovene. I tillegg har vi skrevet om sosiale bytteteorier, hvordan disse fører til at medarbeiderne får et psykologisk eierskap til organisasjonen, og til slutt om effektene av prestasjonsbasert belønning og kollektive variable belønningssystemer.

### **2.2.1 Indre og ytre motivasjon**

Ryan og Deci (2000) skiller ikke på grad av motivasjon, men på type motivasjoner. De deler motivasjon inn i to hovedtyper; indre og ytre motivasjon. Ved å skille mellom indre og ytre motivasjon kan man skille mellom hva som ligger til grunn for at mennesker handler som de gjør. De som er drevet av indre motivasjon gjør oppgaven fordi de synes den er interessant eller fornøyet. Når man er drevet av ytre motivasjon derimot, er det ikke gleden av oppgaven som er drivkraften. Man gjør oppgaven fordi den fører til et utfall av betydning. Dette utfallet kan være av positiv karakter, som for eksempel lønn, ros eller status, og det kan være i form av sanksjoner hvis man unnlater å gjøre oppgaven. De motiveres altså av utfallet ved å gjøre eller ikke gjøre oppgaven fremfor gleden av å utføre oppgaven i seg selv. Ryan og Deci (2000) hevder at over tre tiår med forskning har vist at kvaliteten på prestasjoner kan variere veldig, avhengig om man er drevet av indre eller ytre årsaker. Dette bekreftes av funnene til Kuvaas

(2005), som har samlet inn data fra ledere og ansatte i norske virksomheter der dataene viser at det er en sterk positiv sammenheng mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon.

Hull (1943) sin læringsteori hevder at all atferd er drevet av psykologiske drifter, og indre motiverte aktiviteter ble sagt å være de som tilfredsstilte de grunnleggende psykologiske behovene. Deci og Ryan (1985) fokuserer primært på det indre behovet for kompetanse, selvbestemmelse og sosial tilhørighet.

Kompetansebehovet defineres av Deci og Ryan (1985) som behovet for å være i interaksjon med miljøet og ønsket om å bruke egne evner og ferdigheter, gjennom dette å søke og beherske ideelle utfordringer. Hvis man sitter igjen med følelsen av at man ikke får vist det man er god på, kan dette være et varselsignal. Kompetansebehovet innebærer at vi ønsker å bruke vår egen kompetanse og oppleve mestring i jobbsituasjonen. For å beholde de flinkeste arbeidstakerne vil derfor organisasjoner tjene godt på å investere i at alle får brukt sine evner og ferdigheter, på en slik måte at de opplever en følelse av mestring (Hetland & Hetland, 2009). Behovet for selvbestemmelse er et individs behov for å føle at det har et valg når det gjelder det å ta initiativ og å kunne regulere dets handlinger (Reeve, 2005). Individet er selvbestemt når det opplever å ha et reelt valg i forhold til sine handlinger (Deci & Ryan, 1985). Det psykologiske behovet for tilhørighet innebærer at vi trenger å etablere sosiale bånd for å knytte oss til andre mennesker (Deci & Ryan, 2000).

Deci og Ryan (2000) mener altså at det er disse psykologiske behovene som delvis kan bli tilfredsstilt ved å engasjere seg i interessante aktiviteter. Det å utføre aktiviteter som er drevet av indre motivasjon gir altså en indre belønning i form av tilfredshet, glede eller mening knyttet til aktiviteten.

Det mest lønnsomme for en bedrift hadde vært om de ansatte var drevet av indre motivasjon for alle arbeidsoppgaver de hadde blitt satt til å gjøre. Da hadde bedriften spart penger i form av belønninger, fordi arbeidsoppgavene i seg selv ville vært belønning nok for de ansatte og alle ville gledet seg til å gå på jobb. Dette er dessverre ikke tilfellet. De fleste er styrt av ytre motivasjonsfaktorer, og ikke de indre (Ryan & Deci, 2000). Som nevnt tidligere kommer ikke motivasjonen fra å utføre selve oppgaven, men motivasjonen er knyttet til resultatet som følger av oppgaven (Kuvaas, 2009). Hvis man overfører dette til arbeidslivet, vil det si lønn, bonuser, anerkjennelse, forfremmelse, eller frykt for straff.

Deci (1995) har gjort flere eksperimenter på hvilken effekt belønning har på indre motivasjon. Resultatene fra disse eksperimentene viser alle at belønning har negativ effekt på den indre motivasjonen. Hvis noen gjør noe fordi de synes aktiviteten er gøy eller interessant, og man starter å belønne vedkommende, vil motivet for videre syssel eller arbeid med aktiviteten bevege seg fra å være at aktiviteten er gøy eller spennende, til at man forventer å bli belønnet. Her kan man trekke paralleller fra det Deci og Ryan (1985) sier om det indre behovet for selvbestemmelse. Når belønninger er involvert, vil oppgaver som er morsomme og interessante miste noe av følelsen av selvbestemmelse, og belønningsmottakeren vil da føle seg kontrollert utenfra (Kuvaas, 2009).

Når man skal jobbe med relativt enkle og rutinepregede oppgaver viser det seg at ytre motivasjon har en effekt på kvantitet, men ikke på kvalitet (Jenkins, Gupta, Mitra, & Shaw, 1998). Synlige ytre belønninger kan altså få ansatte til å jobbe fortere, eventuelt lengre, men det påvirker ikke kvaliteten på arbeidet. Arbeidsoppgaver som krever forståelse, kreativitet, læring, utvikling og kvalitet bør være drevet av indre motivasjon (Amabile, 1996; Deci, Ryan, & Koestner, 1999).

### **2.2.2 Selvbestemmelsesteorien**

Selvbestemmelsesteori er forskning på menneskers medfødte psykologiske behov som ligger til grunn for deres selvmotivasjon og forhold som fremmer positive prosesser (Ryan & Deci, 2000). Som nevnt tidligere har Deci og Ryan (1985) funnet tre slike psykologiske behov; kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet. Disse behovene er essensielle for både sosial utvikling og personlig velvære (Ryan & Deci, 2000). Selvbestemmelsesteorien fokuserer ikke bare på hva som gir positiv utvikling av de psykologiske behovene, men ser også på hvilke sosiale omgivelser som gir en motarbeidende effekt (Ryan & Deci, 2000). Ryan, Kuhl og Deci (1997) ser ikke på hva som skaper indre motivasjon, men de ser på hvilke vilkår som lokker frem og opprettholder den, istedenfor å undertrykke og redusere den.

Deci og Ryan (1985) hevder at motivasjon er en indre faktor som kommer ut fra behov, trygghet og selvspekt. De sier det ikke bare er miljøet som er avgjørende for motivasjonen, men også individets personlige egenskaper, hvordan man tolker miljøet, interesser man har og hva slags aktiviteter man kan bli flink på (Deci & Ryan, 1985). Teorien undersøker individets mål,

ambisjoner, og viser forskjellige forbindelser av indre versus ytre mål i livet i forhold til prestasjon og psykisk helse (Deci & Ryan, 2008).

Det som ligger til grunn for forskningen rundt selvbestemmelsesteorien er å gi individer frihet til å ta personlige valg som leder til personlig myndiggjøring, en større grad av selvbestemmelse og en større interesse for oppgaver. Videre skal dette føre til at individer tar større ansvar for oppgaveløsning og bruker mer tid og innsats på en gitt oppgave (Latham, 2007). Teorien fokuserer på menneskers selvbilde og troen på at en har kontroll i sitt eget liv.

### **2.2.2.1 Den kognitive evalueringsteorien**

Kognitiv evalueringsteori, som er en undert teori av selvbestemmelsesteorien, fokuserer på behovet for kompetanse og selvbestemmelse. Den ble formulert for å integrere resultater fra innledende eksperimenter på effekten av belønning, tilbakemelding og andre eksterne hendelser på indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Teorien sier at sosial kontekstuelle hendelser, som for eksempel tilbakemelding, kommunikasjon og belønning, som leder til følelse av kompetanse under utførelse av en handling, kan forbedre indre motivasjon for den handlingen (Ryan & Deci, 2000). Optimale utfordringer, positive tilbakemeldinger og frihet fra nedverdiggende evalueringer er tiltak, som ifølge teorien, tilrettelegger for indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Deci (1975) fant tidlig bevis på dette. Studiene hans viste at positiv tilbakemelding økte indre motivasjon, mens negativ tilbakemelding reduserte den. Studier (Fisher, 1978; Ryan R. M., 1982) har også vist at følelse av kompetanse ikke vil øke indre motivasjon med mindre den kommer sammen med en følelse av selvbestemmelse. Det er uansett viktig å huske at mennesker bare vil være indre motivert for aktiviteter som har indre interesse for dem. Dette er aktiviteter som har en viss form for originalitet, eller er noe nytt for vedkommende, og er utfordrende eller har en estetisk verdi for vedkommende. Mangler aktiviteten dette, gjelder ikke prinsippene for kognitiv evalueringsteori, siden aktiviteten ikke vil oppleves som indre motiverende til å begynne med (Ryan & Deci, 2000).

Som vi har vært inne på tidligere, hevder Deci (1995) at ytre belønning svekker indre motivasjon. Dette kan forklares med at belønningene tar fra individene noe av selvbestemmelsen for oppgaven. Det samme gjelder tidsfrister, direktiver, pressede evalueringer og pålagte mål. Alle disse bidrar til fratakelse av selvbestemmelsesheten i en aktivitet (Ryan & Deci, 2000). Til sammenligning bidrar valgmuligheter, erkjennelse av

følelser og muligheter for å bestemme selv til å forsterke indre motivasjon, fordi det øker selvbestemmelsen for aktiviteten (Deci & Ryan, 1985). Dette støttes videre av studier som viser at lærere som oppmuntrer elever til selvbestemmelse i aktiviteter, kontra de som er kontrollerende, katalyserer en større indre motivasjon, nysgjerrighet og ønske om utfordring (Flink, Boggiano, & Barret, 1990; Ryan & Grolnick, 1986; Deci, Nezlek, & Sheinman, 1981). Elever som blir undervist mer kontrollerende, mister ikke bare initiativet, men lærer mindre effektivt, særlig når læring krever konseptuell, kreativ behandling (Amabile, 1996; Grolnick & Ryan, 1987; Utma, 1997).

Selv om det er forsket mye på hvilken påvirkningskraft selvbestemmelse og kompetanse har på indre motivasjon, har det også blitt forsket på hvordan det indre psykologiske behovet for tilhørighet påvirker variasjonen i indre motivasjon hos mennesker. (Ryan & Deci, 2000). Dette er noe studiene til Anderson, Manoogian og Reznick (1976) også viser. De så at når barn jobbet med en interessant oppgave i nærvær av en fremmed voksen som ignorerte dem, og som ikke responderte på deres forsøk på å få oppmerksomhet, oppstod en veldig lav grad av indre motivasjon. Selv om det er mulig å ha indre motivert atferd i isolasjon, ser det ut som det er viktig med en trygg relasjonsbase for uttrykning av indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000).

#### **2.2.2.2 Organismisk integrasjonsteori (Organismic integration theory)**

Siden mye av det individer gjør ikke er indre motivert, blir et viktig spørsmål hvordan man tilegner seg motivasjonen til å fullføre aktivitetene, og hvordan denne motivasjonen påvirker pågående utholdenhet, atferdskvalitet og velvære (Ryan & Deci, 2000). Når en person (for eksempel en sjef) forsøker å fremme visse atferder hos noen andre, kan motivasjonen for atferden variere fra a-motivasjon eller uvilje, til passiv etterlevelse, til aktiv personlig engasjement (Ryan & Deci, 2000). A-motivasjon er en tilstand hvor vedkommende ikke verdsetter aktiviteten han er satt til å gjøre (Ryan R. M., 1995), føler seg ikke kompetent til å gjøre den (Bandura, 1986) eller at han ikke har noe forventning om at aktiviteten fører til et ønsket utfall (Seligman, 1975). Dermed har selvbestemmelsesteorien tatt for seg (a) prosessen der slik ikke- indre motivert atferd kan bli virkelig selvbestemt, og (b) måten sosiale miljøer påvirker disse prosessene (Ryan & Deci, 2000).

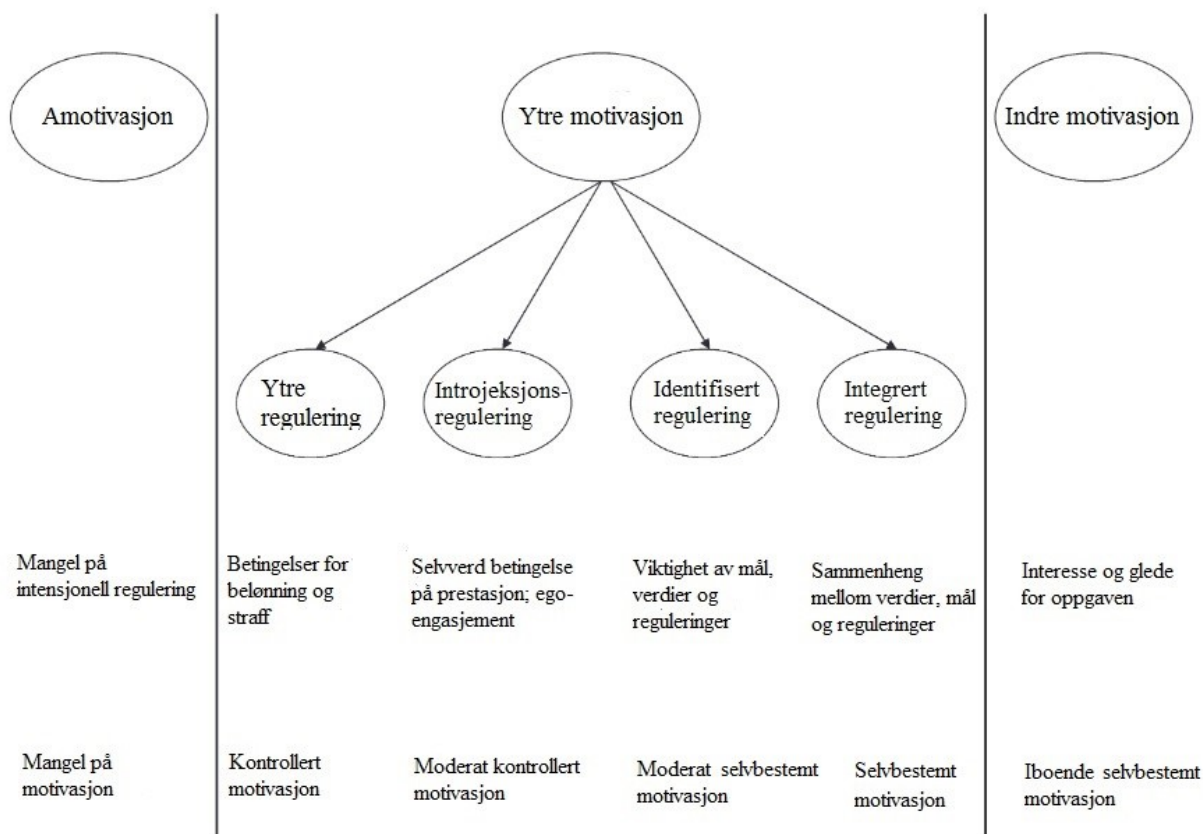
Selvbestemmelsesteorien sier at ytre motivasjonen i stor grad kan variere på selvbestemmelse (Vallerand, 1997; Ryan & Connell, 1989). Hvis en sjef ønsker å fremme en ønsket atferd hos

sine ansatte, vil utfallet av dette være sterkt knyttet opp mot hvor selvbestemt de ansatte synes dette er. Det blir derfor viktig at de ansatte tar til seg de nye ideene om atferdsforandring og integrerer det til noe de selv ønsker (Ryan & Deci, 2000). Ryan og Deci (2000) bruker et eksempel der en student gjør leksene fordi han har fått beskjed av foreldrene sine, mot at han heller gjør dem fordi han innser at han får bruk for det senere i karrieren sin. Begge tilfellene er drevet av ytre motivasjonsfaktorer, men det siste eksemplet gir en følelse av valg, og det er denne type ytre motivasjon som en leder bør etterstrebe hos sine ansatte.

Organismisk integrasjonsteori forklarer hvordan atferd som blir motivert av ytre faktorer kan internaliseres i mennesker. Internaliseringsprosessen deler ytre motivasjon i fire ulike typer og beskriver hvordan motivasjon blir regulert av mennesker. Den går fra ytre til indre regulering. Den indre motivasjonen er viktig i organismisk integrasjonsteori fordi den sees som selve energien i internaliseringsprosessen (Deci & Ryan, 1985). Internalisering vil si å ta inn over seg en regulering eller en verdi. Integrering betyr at mennesker mer fullstendig forvandler reguleringen til deres egen, slik at den blir en del av deres egen selvfølelse og verdier. Mennesker tar opp og aksepterer verdier og normer som samfunnet forventer på grunn av ytre press eller forventning. Behovet for tilhørighet er den primære drivkraften bak internaliseringsprosessen. Internalisering kan føre til at ens motivasjon for en atferd kan gå fra a-motivasjon (figur 1), til passivt engasjement, til aktiv personlig engasjement (Ryan & Deci, 2000). Integrering kan videre føre til at de internaliserte verdiene og normene blir en naturlig del av en selv (Deci, Ryan, & Williams, 1996).

### ***Forskjellig type ytre motivasjon***

I selvbestemmelsesteorien snakker man om selvregulert ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2000), se også figur (1). Helt til venstre ser vi a-motivasjon, videre kan man se de fire formene for ytre motivert atferd og helt til høyre er indre motivasjon. Det som skiller disse atferdene er hvor selvbestemte de er. Den minst selvbestemte atferden er ytre regulert. Slik atferd er utført for å tilfredsstille ytre behov eller for å få en mulig belønning. Individuer opplever vanligvis ytre regulert atferd som kontrollerende med lav grad av selvbestemmelse (Ryan & Deci, 2000).



Figur 1- Selvbestemmelses-kontinuumet (Gagné & Deci, 2005, ss. 335-336)

En annen type ytre motivasjon er introjeksjonsregulering. Vedkommende tar til seg en regulering eller endring, men aksepterer den ikke fullstendig som sin egen. En klassisk form for introjeksjonsregulert atferd er ego-engasjement. Det vil si at man blir motivert til å demonstrere en evne for å opprettholde følelsen av å være verdt noe (Ryan & Deci, 2000). Hvis man ser videre på figuren finner man identifisert regulert atferd. Denne atferden er regulert gjennom identifikasjon. Aktiviteten er akseptert eller eid, den er personlig viktig. Til slutt kommer den mest selvbestemte formen for ytre motivasjon, nemlig integrert regulering. Integrering skjer når identifiserte reguleringer er fullt likestilt med egne verdier, og de har blitt evaluert og sammenfalt med ens andre verdier. Handlinger preget av integrert motivasjon deler mange kvaliteter med indre motivasjon, men de er likevel ansett som ytre, fordi de er gjort for å oppnå separable utfall heller enn for deres iboende glede (Ryan & Deci, 2000).

Etter hvert som en person tar til seg reguleringer og gjør de til sine egne, opplever han større selvbestemmelse i oppgavene. Denne prosessen kan gå i flere faser over tid, men den må ikke nødvendigvis det. Ryan og Deci (2000) sier at det ikke er en utviklingsmessig sammenheng i den forstand at man må komme seg gjennom hvert trinn av integreringen med hensyn til en bestemt regulering. Snarere kan de relativt lett internalisere en ny atferdsregulering på hvert

punkt langs dette kontinuumet avhengig av både tidligere erfaringer og aktuelle situasjonelle faktorer (Ryan R. M., 1995).

Studier gjort på utdanning viste at mer selvbestemt ytre motivasjon er forbundet med mer engasjement (Connell & Wellborn, 1991), bedre ytelse (Miserandino, 1996), lavere frafall (Vallerand & Bissonnette, 1992), høyere kvalitet på læringen (Grolnick & Ryan, 1987) og bedre likte lærere (Hayamizu, 1997) sammen med andre positive utfall. Ettersom fordelene er så mange, blir spørsmålet heller hvordan man legger til rette for integrering av ytre motivasjon.

### ***Legge til rette for internalisering og integrering av ytre motiverte atferder***

Siden ytre motiverte aktiviteter ikke typisk er interessante, er den primære grunnen til at folk gjennomfører slike aktiviteter fordi atferdene er etterspurt eller verdsatt av viktige personer som vedkommende føler, eller vil føle seg knyttet eller relatert til. Dette tyder på at behovet for tilhørighet og følelsen av samhörighet med andre er viktig for internalisering. Internalisering spiller en større rolle når omgivelsene støtter opp om følelsen av tilhørighet (Ryan & Deci, 2000). Ryan, Stiller og Lynch (1994) viste for eksempel at barn som hadde internalisert reguleringer for positiv skolerelatert atferd, var de som følte seg sikre, og tatt vare på av lærerne og foreldrene sine.

Ryan og Deci (2000) hevder også at internalisering av ytre motiverte aktiviteter er en funksjon av oppfattet kompetanse. En person er mer villig til å adoptere aktiviteter som den sosiale gruppen verdsetter, hvis han føler han kan utføre disse oppgavene effektivt og med et bra resultat (Vallerand, 1997). Ryan og Deci (2000) bruker et eksempel med barn som blir veiledet til atferder før de er utviklingsmessig klare til å mestre eller forstå betydning av dem. I beste fall ville dette bare føre til delvis internalisering av reguleringene.

Til slutt bidrar også opplevelse av selvbestemmelse til å tilrettelegge for internalisering. Denne opplevelsen av selvbestemmelse er også helt nødvendig for at en regulering skal bli integrert. Som vi har nevnt tidligere kan kontekster føre til ytre regulering hvis det er merkbare belønninger eller trusler involvert. På samme måte kan kontekster føre til delvis ytre regulering hvis en relevant referansegruppe bifaller aktiviteten, og personen føler kompetanse og tilhørighet. Kontekster kan bare føre til selvbestemt regulering hvis de er støttet av selvbestemmelse, og dermed tillate personen å føle kompetanse, tilhørighet og selvbestemmelse. For å integrere en regulering må folk forstå dens betydning og danne en forståelse av denne betydningen med tanke på deres andre mål og verdier (Ryan & Deci, 2000).



Slik dyp, helhetlig behandling er tilrettelagt av en følelse av valg, vilje og frihet fra overdrevent ytre press mot å oppføre seg eller tenke på en spesiell måte (Kuhl & Fuhrmann, 1998). Støtte for selvbestemmelse gir mennesker en mulighet til å aktivt forvandle verdier til sine egne (Ryan & Deci, 2000).

### **2.2.3 Sosiale bytteteorier (Normativ indre motivasjon)**

«Normativ indre motivasjon» er et begrep Kuvaas (2009) bruker når han refererer til medarbeideres ønske om å etterleve normer og verdier i organisasjonen. Organisasjoner velger ofte å være opptatt av ansattes organisasjonsforpliktelse eller lojalitet. Dette gjør de fordi normativ indre motivasjon er veldig effektiv med hensyn til å redusere behovet for kontroll og styring. Medarbeidere drevet av normativ indre motivasjon opplever ikke at deres interesser står i et motsetningsforhold til organisasjonens eller eiernes interesser. De føler de har et såkalt psykologisk eierskap til organisasjonen, og vil yte «det lille ekstra» for at organisasjonen skal nå sine mål. Dette at medarbeidere av fri vilje gjør mer enn det forventes eller de får betalt for, kan forklares av sosiale bytteteorier (Kuvaas, 2009).

Bytteteori er en teori utviklet innen organisasjonssosiologi og sosialantropologi som fremhever sosialt bytte som den avgjørende prosessen i sosiale systemer. Sosialt bytte er basert på frivillighet, det er samhandlinger motivert av hva hver enkelt gir og får. I motsetning til økonomisk bytte innebærer sosialt bytte diffuse, ikke spesifiserte forpliktelser og disse forpliktelsene vil ikke være gjenstand for forhandlinger (Noack, 2012).

Hvis organisasjonen skaper gode relasjoner mellom medarbeidere, ledelse eller eiere, og dermed investerer i sine medarbeidere over tid, fører det videre til at medarbeiderne ønsker å gi noe ekstra tilbake (Settoon, Bennett, & Liden, 1996).

I sosiale bytteteorier er man opptatt av sosiale versus økonomiske relasjoner mellom organisasjonen og medarbeiderne (Shore, Tetrick, Lynch, & Barksdale, 2006). Shore, Tetrick, Luch og Barksdale (2006) hevder tillit er grunnlaget for sosiale relasjoner. Det er nødvendig og kontinuerlig investere i relasjonen, den krever en langsiktig orientering siden relasjonen er vedvarende. Sosiale relasjoner er også basert på uspesifiserte bytteforhold (det er ikke gitt hva man får igjen, og når), og det er fokus på sosioemosjonelle bytteforhold (for eksempel gi og ta, bli tatt vare på) (Kuvaas, 2009). På den andre siden av sosiale relasjoner finner man økonomiske relasjoner. Disse trenger ingen investeringer, den er upersonlig, der gjelder heller ikke åpne og

uspesifiserte bytteforhold, men heller avgrensede (økonomiske) transaksjoner. Fokuset på økonomiske relasjoner er på finansielle bytteforhold (for eksempel lønn, andre goder og avanse muligheter). Shore et al (2006) fant gjennom sine studier av sosiale og økonomiske relasjoner, sterke positive sammenhenger mellom det å se på relasjonen til organisasjonen som sosial, og opplevd organisatorisk støtte og affektiv organisasjonsforpliktelse. Dette kan man tolke dit at medarbeidere som opplever sterk støtte fra organisasjonen, betaler tilbake med høy organisasjonsforpliktelse og lojalitet (Kuvaas, 2009). I samme studie fant Shore et al (2006) sterke negative sammenhenger mellom det å se på relasjonen til organisasjonen som økonomisk, og opplevd organisatorisk støtte og affektiv organisasjonsforpliktelse. Generelt var deres oppfatning at de som opplever relasjonen til organisasjonen som sosial, leverer bedre rene arbeidsprestasjoner og mer ekstrarolleatferd, samtidig som det motsatte er tilfellet for de som opplever relasjonen økonomisk.

#### **2.2.4 Prestasjonsbasert belønning**

En av belønningsstrategiene er resultatbasert belønning. Ved slik belønning regnes bonusene ut på bakgrunn av resultat eller antatte objektive kriterier. Dette kan være kriterier som antall produserte eller solgte enheter, overskudd, aksjekurs og liknende. En slik strategi kan grovt sett ha to hovedformål, atferds- og holdningspåvirkning og seleksjon. Med seleksjon menes å tiltrekke, beholde eller «kvitte» seg med medarbeidere. De som leverer gode resultater på de punktene de blir målt på, tiltrekkes av jobben, og de som mislykkes har større sjans for å slutte og dermed gjøre plass for nye som kanskje lykkes bedre (Kuvaas, 2009).

Atferds- og holdningspåvirkning kan igjen deles opp i to undergrupper, direkte incentiveffekter og mer indirekte effekter. Direkte incentiveffekter har til hensikt å få medarbeidere til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, for eksempel å øke arbeidsinnsatsen. For at dette skal gi resultater er det viktig at det er en tett, klar og forutsigbar kobling mellom resultatet av arbeidet og belønningen slik at medarbeideren opplever høy grad av instrumentalitet (Kuvaas, 2009).

Grunnene til at resultatbaserte kriterier, i forhold til subjektive kriterier, vanligvis antas å ha den sterkeste incentiveffekten, er for det første at resultatbaserte kriterier fører til mer nøyaktige og udiskutable målinger av jobbeffektivitet enn det subjektive vurderinger gjør. Den andre grunnen er at individuelle ordninger vanligvis gir mer entydige sammenhenger mellom

resultater av eget arbeid og egen belønning enn ved kollektive ordninger, hvor man kan få en gratispassasjerproblematikk (Kuvaas, 2009).

I tillegg til at kriteriene for målingene for resultatbaserte belønninger kan manipuleres, for eksempel ved at kortsiktige tiltak for å øke aksjekursen settes i verk for å nå målene, egner ikke en slik belønningsform seg overalt. Jenkins et al (1998) sine statistiske oversiktsanalyser viser at individuelle prestasjonsbaserte belønninger virker på kvantitet, men ikke på kvalitet. I tillegg virker det bare på rutinepregede og i utgangspunktet lite motiverende oppgaver, som i tillegg er reduserbare til ett eller noen få målbare resultater og er enkle å måle. Weibel et al (2007) sine statistiske oversiktsanalyser av eksperimentstudier fra både økonomi-, psykologi- og organisasjonsatferds journaler med til sammen 46363 respondenter viser, i tråd med Deci (1995) sine funn, en negativ sammenheng mellom ytre belønning og prestasjoner for interessant og/eller komplekse oppgaver. Samtidig viser analysen en positiv sammenheng for kjedelige og/eller enkle oppgaver.

Man må også være obs på at resultatbasert belønning ofte fører med seg utilsiktede effekter. Når man blir vant med belønningene vil fravær av den føles som straff og virke demotiverende. Mottakerne av belønningene vil også «venne seg til» belønningene, og om man ikke øker de vil litt av effekten gå bort (Kuvaas, 2009).

### **2.2.5 Kollektive variable belønningssystemer**

Eksempler på kollektive variable belønningssystemer er aksjetildelinger, aksjerabatter og overskuddsdeling. Disse har til felles at de har et stort potensial til å få medarbeiderne til å oppleve psykologisk eierskap, som innebærer at de føler seg som eiere, og derfor utvikler sterk lojalitet og en følelse av skjebnefellesskap med organisasjonen (Kuvaas, 2009).

Av disse belønningssystemene er det overskuddsdeling som skiller seg ut som det enkleste å administrere. I tillegg er det lett for eierne å forutsi kostnadene, i og med at det er gitt på forhånd hvor mange prosent av overskuddet som skal deles på de ansatte. En måte å utføre overskuddsbetalingen på er å gi en prosentandel av fastlønnen, mens en annen måte er å gi et likt beløp til alle ansatte uansett om de er toppleder eller lagerarbeider (Kuvaas, 2009). Som Kuvaas (2009) sier, så er det ikke vanskelig å skjønne at sistnevnte ordning bidrar til psykologisk eierskap. Dette symboliserer jo at alle er i samme båt, og at alle er like viktige.

Belønningssystemer som legger opp til medeierskap, slik som aksjetildelinger og aksjerabatter, kan i tillegg til å ha potensiale til å få medarbeiderne til å oppleve psykologisk eierskap, også ha potensiale til å gi en ytre motiverende effekt. For at medarbeiderne skal merke denne ytre motiverte effekten, må de ha en stor nok eierandel til at verdiutviklingen og avkastningen blir merkbar, og at de derfor opptrer som en investor (Rosen & Case, 2005). Altså har medarbeideren eierandeler i egen organisasjon fordi det økonomisk sett gir bedre avkastning enn alternative investeringer. Slike ytre motiverende medarbeiderskapsordninger hevder Rosen og Case (2005) skaper psykologisk eierskap. Dette står i kontrast til annen forskning på psykologisk eierskap, som for eksempel Kuvaas (2009). Han hevder slik investortankegang hos medarbeidere vil føre til illojalitet, i og med at de vil kvitte seg med eierskapet når det ikke er lønnsomt lenger. Han mener det heller er et negativt forhold mellom slike ytre motiverende medarbeiderskapsordninger og psykologisk eierskap.

For å oppnå dette psykologiske eierskapet, er det ikke nødvendig at medarbeiderne eier andeler i organisasjonen (Pierce, Kostove, & Dirks, 2001), og i den grad han eller hun har eierandeler, er ikke størrelsen på denne avgjørende for styrken på det psykologiske eierskapet (Klein, 1987). Det som er avgjørende er at medeierskapsordningen oppleves som rettferdig, og som Kuvaas (2009, s. 43) sier, «at organisasjonen både i ord og handling gir uttrykk for skjebnefellesskap med sine medarbeidere».

På grunn av at de mest forutsigbare positive effektene av kollektive variable belønningssystemer er indirekte, altså at de virker igjennom og forutsetter psykologisk eierskap, bør man unngå kollektive ordninger dersom målet er direkte incentiveffekter (Kuvaas, 2009).

### **3 Metode**

I dette kapitlet blir fremgangsmåten og valgene som har blitt tatt underveis gjennomgått. Her diskuterer vi oppgavens forskningsdesign, datainnsamling, dataanalyse, reliabilitet og validitet, samt en etisk vurdering. Vi vil gjennom hele dette metodekapitlet prøve å gi et omfattende innblikk i hvordan oppgaven ble gjennomført, ved å diskutere rundt de vurderingene og valgene som er tatt. Hensikten med dette er å gi leserne et innblikk i hvordan undersøkelsen er gjort og vise hvordan vi selv vurderer den metodiske fremgangsmåten, samt å gjøre det mulig for leseren av oppgaven å gjøre sine egne tanker og vurderinger rundt oppgavens metodiske styrker og svakheter.

#### **3.1 Forskningsdesign**

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) sier det er viktig at man tidlig i forskningsprosessen finner ut hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Ettersom vi begge har en bachelorgrad innenfor IT, hadde vi et sterkt ønske å komme i kontakt med en IT-bedrift, for så å høre hva slags utfordringer en slik bedrift stod ovenfor. Vi kom fort i kontakt med Bouvet, og etter at kontaktpersonen vår på kontoret deres i Trondheim hadde fått klarsignal fra administrerende direktør, ble det klart at vi skulle undersøke de ansatte ved Bouvet sitt kontor i Trondheim.

Når det gjelder hva som skal undersøkes ble denne beslutningen tatt etter et møte med en av avdelingslederne hos Bouvet sitt kontor i Trondheim. Han snakket veldig varmt om deres flate struktur og hvordan de hadde fokus på informasjonsdeling, og at de ikke hadde noen tro på et hierarki med et tittelsystem. På samme måte fremhevet han hvor selvgående konsulentene som jobbet der var, og at det ikke var behov for noen økonomisk godtgjørelse bortsett fra fastlønn, som alle fikk, for at de ansatte skulle levere gode prestasjoner hos kundene og samtidig holde seg oppdatert på ny teknologi. Etter å ha bearbeidet denne informasjonen kom vi fram til at vi ville undersøke organisasjonskulturen i Bouvet, og se om det var noen sammenheng mellom denne og det at de ansatte var så selvgående som vi hadde fått inntrykk av at de var.

### **3.1.1 Undersøkelsens formål**

Målet med en undersøkelse er klart dersom man kan svare på hvorfor man ønsker å gjennomføre undersøkelsen, hva undersøkelsen skal bidra med og hva resultatene skal brukes til (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Bakgrunnen for denne undersøkelsen var å finne ut hvordan organisasjonskulturen påvirker ansattes indre motivasjon. Resultatene av undersøkelsen vil kunne gi oss en oppfatning av organisasjonskulturen til Bouvet, som er et ganske abstrakt fenomen. Sammen med egne tolkninger vil vi kunne kartlegge deler av denne organisasjonskulturen, og dermed kunne beskrive elementene innenfor kulturen som trigger ansattes indre motivasjon, og på den måten si noe om hvordan organisasjonen utnytter kulturen de har skapt.

I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) kan en undersøkelse ha ett eller flere hovedmål. Denne undersøkelsen har to hovedmål. Det ene målet med undersøkelsen er på en best mulig måte å kartlegge organisasjonskulturen til Bouvet sitt kontor i Trondheim. Vi skal se om ledelsens formaninger og visjon faktisk er en del av de som jobber på kontoret i Trondheim. Det andre målet med undersøkelsen er å se på hva som motiverer de ansatte som jobber der, og dermed kunne forklare hvordan organisasjonskulturen kan legge til rette for indre motivasjon hos de ansatte.

### **3.1.2 Problemstilling**

For å nå målet med undersøkelsen ble følgende problemstilling utarbeidet:

*Hvordan kan en organisasjon legge til rette for indre motivasjon ved hjelp av organisasjonskulturen?*

I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) er det problemstillingen som bestemmer valg av teorier og forskningsmetoder. Problemstillingen bidrar til å avgrense og gi retning til arbeidet. I en god problemstilling skal det komme tydelig frem hva og hvem som undersøkes. Selv om problemstillingen har endret seg noe underveis så har essensen av problemstillingen vært den samme under hele prosessen. Som Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) sier så er det viktigste med problemstillingen at den svarer på hvem og hva som skal undersøkes, og dette er noe den har gjort gjennom hele arbeidet med undersøkelsen.

Problemstillingen er eksplorerende og har som hensikt å identifisere aspekter for hvordan og på hvilken måte organisasjonskulturen påvirker motivasjonen hos de ansatte. Problemstillingen skal bidra til å gi en dypere forståelse av fenomenet organisasjonskultur hvor målet er å beskrive og forklare rundt dette fenomenet og bidra til nyttig innsikt om organisasjonskultur også på et generelt nivå.

### **3.1.3 Undersøkelsens design**

Denne undersøkelsen er en enkeltstående tverrsnittsundersøkelse som viser hvordan oppfattelsen av organisasjonskulturen er på et bestemt tidspunkt i den aktuelle casebedriften. En tverrsnittsundersøkelse betyr at datainnsamlingen er gjennomført på et bestemt tidspunkt og ikke over tid (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Fordelen med en slik tverrsnittsundersøkelse er at den kan si noe om variasjonen i oppfattelsen av organisasjonskulturen og hva som motiverer de ansatte. Det kunne vært interessant og sett hvordan kulturen og motivasjonen til de ansatte har utviklet seg i en viss tidsperiode. Da hadde vi måttet velge en longitudinell undersøkelse, der data samles inn på flere enn ett tidspunkt. På grunn av at vi hadde begrenset med tid til rådighet, og at det ikke fantes noen sekundærdata vi kunne bruke, valgte vi å se bort fra dette og undersøkelsen vår ble som sagt en tverrsnittsundersøkelse.

Når man ser på problemstillingen vår, setter denne føringer for hvordan undersøkelsen kan gjennomføres. Vi har en eksplorerende problemstilling som ønsker å gå i dybden på temaene organisasjonskultur og motivasjon. Dette har ført til at vi endte opp med et intensivt design, noe som betyr at vi har samlet inn data fra relativt få enheter, men med mange variabler. Hadde vi ikke hatt noen tidsramme for undersøkelsen, hadde kanskje det ideelle vært å ha mange enheter også. På grunn av at antallet informanter er så lavt er det umulig å generalisere funnene. Dette var heller aldri intensjonen for undersøkelsen. Vi mener likevel at funnene våre kan ha en overføringsverdi, noe som blir diskutert nærmere i kapittel 4.4 Reliabilitet og validitet.

Et intensivt design som egner seg godt til å beskrive en kultur, en sosial gruppe eller et sosialt system, er ifølge Creswell (1998) et etnografisk design. Idéen bak et etnografisk studie er at forskeren blir en del av kulturen han studerer. Dette innebærer at forskeren går ut i «felten» og samler data ved hjelp av observasjoner over relativt lange tidsrom. Siden det ikke ville vært realistisk av oss å kunne lage et helhetlig kulturportrett av organisasjonskulturen til

casebedriften vår på grunn av tidsrammen vi hadde, har heller ikke dette vært målet vårt. Istedenfor ville vi se på elementene i kulturen som sa noe om motivasjonen til de ansatte. Dette førte til at vi ikke valgte å bruke et etnografisk design, men heller et casedesign med elementer fra det etnografiske designet.

Caseundersøkelser kan med fordel gjennomføres ved å kombinere forskjellige metoder for å skaffe seg ny og detaljert data (Yin & Nilsson, 2007), noe som blir gjort i denne undersøkelsen. Primærmetoden for datainnsamlingen har vært intervju med casebedriftens ansatte og kunder, samt de observasjoner vi har gjort mens vi har vært på besøk hos casebedriften i forbindelse med intervjuene, hvor vi også deltok i en felles lunsj. I tillegg har vi gjort en dokumentstudie av casebedriften sine kultursider (Bouvet ASA, 2014), der deres forfektete verdier og kultur var beskrevet. Disse metodene for å skaffe et datagrunnlag er også brukt i en etnografisk undersøkelse, men der er som nevnt hovedfokuset lagt på lange observasjoner. Vi ville uansett lage en beskrivelse av kulturen, og analysere hvilke elementer i denne kulturen som hadde påvirkning på de ansattes motivasjon. Dette mener Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011) er de to første prosedyrene for et etnografisk forskningsdesign. Det vil altså være klare elementer fra et etnografisk design, selv om vi har valgt å bruke et casedesign for undersøkelsen.

#### **3.1.4 Valg av metode**

På grunn av tidsrammen vi var blitt pålagt, valgte vi å ikke gjennomføre lange observasjoner ute hos casebedriften. Et casedesign kan utføres både kvalitativt og kvantitativt (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011), men på bakgrunn av informasjonen vi ønsket å samle inn og bakgrunnskunnskapen vi hadde, ble en kvalitativ tilnærming valgt. I følge Bang (2011) krever eksempelvis et spørreskjema et visst kunnskaps- og abstraksjonsnivå hos informantene om fenomenet det forskes på, noe som kan være kritisk med tanke på resultatene man får. Dette er også tilfellet blant oss som forskere. Å utforme spørreskjema krever kunnskap om det man ønsker å finne svar på. Hvis man på forhånd bestemmer seg for hva man ønsker å finne svar på, får man ikke svar på de tingene som det ikke blir spurt om og man risikerer å glipp av nyttig informasjon (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Vi var også inne på tanken om å benytte både kvalitative- og kvantitative metoder for å kartlegge kulturen hos casebedriften. Det kunne vært interessant å foreta en kvantitativ undersøkelse etter at vi hadde fullført den kvalitative undersøkelsen, slik at vi hadde de



forkunnskapene som trengtes for å gjennomføre den. Men på grunn av nettopp det Bang (2011) sier om spørreskjemaer, nemlig at det kreves et visst kunnskaps og abstraksjonsnivå også hos informantene, valgte vi å ikke bruke kvantitative metoder.

Siden våre forkunnskaper om temaene var noe begrenset, gjorde dette at undersøkelsen hadde et eksplorativt utgangspunkt. Thagaard (2013) hevder at målsettingen med en slik studie kan være å utvikle en analytisk basert forståelse av sosiale fenomener. Denne oppgaven kan sies å være nettopp det, ettersom vi har prøvd å analysere hvilke elementer i organisasjonskulturen som sier noe om de ansattes indre motivasjon. Det var heller ingen som la noen føringer for hva vi skulle undersøke, hvilket betydde at vi hadde fleksibilitet til å forme problemstillingen underveis i prosessen. Thagaard (2013) påpeker også at dette kjennetegner en eksplorativ studie.

Det kan argumenteres for at denne oppgaven har en deduktiv tilnærming, som ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) betyr å utlede fra det generelle til det konkrete. Det vil si at teorien vi har opparbeidet oss testes ved hjelp av empirien vi får ut av intervjuene. Før vi hadde satt oss inn i teorien ble vi fortalt på et møte hvordan kulturen er hos casebedriften. Dette møtet ga oss nyttige punkter som vi kunne fokusere på i teorien, og det var også nyttig med tanke på utformingen av intervjuguiden og utførelsen av intervjuene.

## **3.2 Datainnsamling**

Det ble vedtatt å bruke en kvalitativ tilnærming for datainnsamlingen. For å få en best mulig beskrivelse av en kultur har Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) argumentert for at observasjoner over relativt lange tidsrom er den beste datainnsamlingsmetoden. I og med at dette ikke var gjennomførbart på grunn av tidsrammen undersøkelsen hadde, valgte vi å primært gå for dybdeintervju med casebedriften sine ansatte og kunder. Dybdeintervjuene sammen med observasjonene vi gjorde når vi var hos bedriften i forbindelse med disse, en dokumentasjonsstudie av casebedriftens kultursider (Bouvet ASA, 2014) og teorien vi hadde samlet, skulle besvare problemstillingen vår.

Som et grunnlag for å kunne gjennomføre intervjuene ble det avholdt to møter med kontaktpersonen vår i casebedriften. Målet for det første møtet var å kartlegge hva slags styrker, svakheter og utfordringer casebedriften hadde, samt å få et innblikk i den daglige driften og

hvordan ting ble gjort. På det andre møtet ville vi vite mer om kulturen deres. Hvordan casebedriften selv ønsket å fremstå, og hva slags verdier som var viktig for de. Informasjonen fra møtene og kultursidene ble brukt flittig til å utforme en intervjuguide.

Etter disse møtene og forberedelsene bestemte vi oss for å gjennomføre semistrukturerte intervju. Ettersom vi blant annet ville ha informantenes opplevelse av et så abstrakt fenomen som organisasjonskulturen, var det viktig at intervjuene ble åpne, hvor informantene ikke nødvendigvis behøvde å svare på konkrete spørsmål med svaralternativer. Dette fordi vi mente det ikke var realistisk av oss å anta at de ansatte gikk rundt med en klar formening om hvordan denne kulturen var, men at de heller bare var en del av den. Det var heller opp til oss å tolke betraktninger de hadde, for så å prøve og danne oss et bilde av kulturen deres.

I problemstillingen vår er det definert at vi ønsker å knytte organisasjonskulturen til de ansattes motivasjon. Det var derfor viktig at vi geleidet informantene til å snakke om delene av kulturen som påvirket motivasjonen deres. Dette, i tillegg til at vi hadde fått tidsbegrensninger på intervjuene, gjorde at vi måtte strukturere intervjuene noe. Rent praktisk var det også tidsbesparende å ha en viss form for struktur på intervjuene. Vi skulle gjennomføre flere intervju, og med semistrukturerte intervju ville arbeidet med databehandlingen enklere kunne struktureres, sammenfattes og sammenlignes. Man kan si at en semistrukturert tilnærming både er fleksibel og systematiserende, og vi mente derfor at en slik tilnærming både var naturlig og godt egnet for undersøkelsen.

På grunnlag av dette ble det utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 1) som var ment å være både fleksibel nok til at informantenes synspunkter kom frem, samtidig som det var mulig å sammenligne hva de forskjellige informantene sa. Intervjuguiden kan ved første øyekast se noe detaljert ut til at det skulle utføres semistrukturerte intervju, men dette var ikke tilfellet i praksis. Tanken bak intervjuguiden var at vi skulle ha notater til oss selv under intervjuene, slik at vi kunne føre samtalene inn på alle de forskjellige temaene vi ville innom. Flere av spørsmålene som står i intervjuguiden var kun spørsmål som vi stilte hvis ikke informantene nevnte noe om dette selv og hvis vi mente at dette kunne være interessant å spørre om. Intervjuene i seg selv var ikke så strukturerte som intervjuguiden kan gi uttrykk for. Gjennom intervjuene ble det hoppet frem og tilbake blant de aktuelle temaene etter hva informantene fortalte, samt at det ble stilt flere følgespørsmål underveis.

Hvert intervju var planlagt å vare ca. 45 minutter, noe de gjennomsnittlig også gjorde. Lengden på intervjuene varierte fra 20-89 minutter. Intervjuene ble tatt opp på lydbånd for å gjøre etterarbeidet enklere, og for å kunne ha fullt fokus på samtalen med informanten fremfor å notere.

Planen vår var å gjennomføre ett av intervjuene en uke i forveien av de andre. Dette for å kunne gjøre justeringer og endringer på intervjuguiden, dersom vi følte dette var nødvendig basert på erfaringer fra dette intervjuet. Denne fremgangsmåten var i utgangspunktet avtalt med casebedriften, men ble avglemt fra deres side. Vi tar selvkritikk for at det ikke ble lagt ved en påminnelse om dette før innkallelsen til deltakerne ble sendt ut. På grunn av denne fremgangsmåten fikk vi langt mindre tid til å evaluere intervjuguiden fra første til andre intervju. Intervjuene hos casebedriften ble gjennomført puljevis, med fire intervjuer i den første puljen, og to intervjuer i neste pulje to uker etter. Hvert intervju var planlagt å begynne hver time, vi hadde dermed ca. 15 minutter på å forberede oss til neste intervju, samt gjøre eventuelle endringer. Vi følte heldigvis at forberedelsene vi hadde gjort på forhånd var gode nok, så tiden mellom intervjuene ble for det meste brukt til å notere ned interessante betraktninger informantene hadde kommet med, og som vi måtte huske å ta opp med de andre informantene. Den dagen vi hadde fire intervjuer, var det også lagt inn en halvtimes lunsjpause sammen med de ansatte midtveis i intervjuprosessen. I tillegg til at dette var en fin mulighet til å gjøre en observasjon av de ansatte, var det også en klar fordel at vi slapp å holde intervjuene gående i fire timer i strekk. Dette kunne gått ut over kvaliteten på de to siste intervjuene.

Siden vi antok at gruppeintervjuet ville ta lengst tid av intervjuene, ble dette intervjuet strategisk valgt å være det siste. På denne måten ville det ikke gå ut over noen av de andre intervjuene, og vi kunne dermed gå litt over tidsbegrensningen som var satt om nødvendig, noe vi også gjorde. Etter at vi hadde fullført intervjuene med casebedriften sine ansatte, ble vi satt i kontakt med to av kundene til Bouvet. Disse intervjuene ble gjennomført via henholdsvis Skype og telefon.

Alle intervjuene av casebedriftens ansatte ble lagt til bedriftens kontor. Det var aldri noe spørsmål om noe annet ettersom de hadde møterom tilgjengelig, slik at de som skulle intervjues kunne komme tilbake i arbeid igjen raskt etter at de var ferdigintervjuet. De to intervjuene som ble gjort med kundene til casebedriften var derimot ikke gjennomførbare ansikt til ansikt siden disse var lokalisert svært langt unna oss, og det av den grunn ville ha blitt både en svært kostbar og tidkrevende prosess.

I tillegg til intervjuene gjorde vi noen observasjoner når vi var hos casebedriften i forbindelse med intervjuene. Observasjonene ga ikke så mange konkrete funn, men mer en opplevelse av hvordan harmonien blant de ansatte var. Vi fikk også anledning til å se hvordan kontorlandskapet så ut. Det var også interessant å få være med på en av lunsjene deres. Da kunne vi se hvem som deltok, hvor de plasserte seg og hva de snakket om. All denne informasjonen hjalp oss til å danne oss et bilde på organisasjonskulturen til casebedriften.

### **3.2.1 Utvalgsstrategi og størrelse**

Problemstillingen vår var å undersøke organisasjonskulturen i casebedriften vår, for på den måten å kunne si noe om hva denne gjør med de ansattes motivasjon. For å kartlegge organisasjonskulturen på en best mulig måte, uten veldig omfattende observasjoner hos casebedriften, besluttet vi å intervjuer både casebedriften sine ansatte og et par av deres kunder. Slik kunne vi se hvordan kulturen ble oppfattet av flere enn bare de som var ansatt og en del av casebedriften.

For valg av intervjuobjekter, stilte vi krav om at det måtte være et representativt utvalg. Vi ville intervjuer folk fra flere avdelinger, av begge kjønn, med forskjellig ansiennitet og i alle aldre. Dette var viktige faktorer, for å unngå å ende opp med et bilde av en eller flere av subkulturene til casebedriften, istedenfor den helhetlige organisasjonskulturen.

I tillegg til at vi ønsket at informantene var representativt for casebedriften, ville vi også gjennomføre et gruppeintervju. Siden casebedriften allerede hadde gitt uttrykk for at de kom til å legge tidsbegrensninger på intervjuene, ble antallet gruppeintervju holdt til et minimum. Det samme gjaldt antall deltakere på gruppeintervjuet. Vi ønsket at hver enkelt informant skulle få mest mulig tid til å snakke, samtidig som at vi var interesserte i personlige historier fra deres arbeidshverdag. Dette kan være enklere å snakke om i en mindre gruppe. Gruppestørrelsen ble dermed besluttet å være på tre informanter. Grunnen til at vi ønsket å ha et gruppeintervju, var at hovedtemaet som skulle diskuteres, organisasjonskulturen, var noe abstrakt. Vi forventet at det skulle bli enklere for informantene å reflektere rundt fenomenet gjennom dialog med andre kolleger. Det ville også bli interessant å se om informantene ble mer eller mindre kritiske til egen arbeidsplass i en gruppesetting.

For å styrke undersøkelsens pålitelighet ønsket vi også å intervju noen av casebedriftens interessenter. Vi mente det ville være interessant å kunne sammenligne det de ansatte i casebedriften sa, med hva de som samarbeidet med dem sa. På den måten ville det være lettere å avdekke avvik. Etter en samtale med vår kontaktperson hos casebedriften, ble vi enige om at han skulle sette oss i kontakt med to av deres kunder.

Totalt ble ti informanter intervjuet. Det ble gjort to kundeintervjuer, et gruppeintervju med tre ansatte fra casebedriften og fem enkeltmannsintervju med ansatte fra casebedriften. I tillegg til dette hadde vi to møter med kontaktpersonen vår i casebedriften for å få litt bakgrunnsinformasjon. Slik lærte vi litt om bedriften, herunder hva deres styrker, svakheter og utfordringer var. Informantene fortalte også om hvordan Bouvet ville at organisasjonskulturen skulle fremstilles til personer utenifra. Hva som ble vist til kunder og konkurrenter og resten av omverdenen.

Tjora (2010) mener at 8-15 dybdeintervjuer er passelig for en empirisk masteroppgave. Etter å ha fullført åtte intervjuer selv, må vi kunne si oss enige. Svarene fra informantene ble til slutt sammenfallende, og vi fikk lite ny informasjon ved de siste intervjuene. Ideelt sett mener vi likevel det ville styrket oppgaven om vi hadde gjennomført enda et gruppeintervju. Men ettersom det nettopp er gruppeintervjuene som tar lengst tid, krever flere informanter og dermed spiser mest arbeidstid, ble det gjennomført kun ett gruppeintervju.

### **3.3 Dataanalyse**

Så snart vi var ferdige med en intervjurunde, ble intervjuene fortløpende transkribert. På denne måten gjorde vi datamaterialet enklere å behandle, blant annet fordi det da ville bli søkbart på PC. Et annet poeng med å gjøre dette er at man ofte reflekterer rundt informasjonen underveis mens man transkriberer. Dette gjorde det også enklere å bedømme om det var nødvendig å gjøre eventuelle justeringer til neste intervjurunde.

Da vi var ferdige med transkriberingen av intervjuene, gikk vi gjennom tekstene og sammenlignet de for å få et helhetlig inntrykk av informasjonen vi hadde fått tak i. På denne måten kunne vi trekke ut det vi mente var viktig for å belyse og svare på problemstillingen. Vi reduserte altså datamaterialet til det vi mente var aktuelt for oppgaven.

Vi klassifiserte dataene inn i kategorier og temaer basert på den teorien vi hadde opparbeidet oss, slik at analysearbeidet ble enklere. Denne inndelingen av data er noe Thagaard (2013) kaller en temasentrert tilnærming. På grunn av våre semistrukturerte intervjuer snakket alle informantene om de samme temaene. Det ble derfor naturlig for oss å velge en slik temasentrert tilnærming. Vi begynte med å kategorisere dataene inn i to hovedtemaer før vi kategoriserte de mer detaljert i undertemaer. Ved å bruke denne tilnærmingen fikk vi sammenfattet informasjonen på en strukturert måte som får frem hovedtrekkene i datamaterialet. Vi fikk resultatene presentert på en måte som gjorde det mulig å lese datamaterialet som en sammenhengende tekst og dermed ble det enklere å få en helhetlig oversikt over det. Målet med undersøkelsen har vært å gå i dybden av datamaterialet og få et mer sammensatt bildet av hvordan organisasjonskulturen til en bedrift kan bidra til å påvirke motivasjonen til de ansatte, og vi mente med dette at en kategoribasert inndeling eller en temasentrert tilnærming passet vår undersøkelse.

Det bør nevnes at temasentrerte tilnærminger har fått kritikk for ikke å ivareta helhetlig perspektiv fordi man løsriver utsnittene i teksten fra sin opprinnelige sammenheng (Thagaard, 2013). Vi mener selv at vi har tatt hensyn til dette gjennom analysearbeidet. Dette fordi vi har brukt tematiseringen hovedsakelig som et hjelpemiddel til å strukturere og skaffe oversikt over datamaterialet. Da vi var ferdig med tematiseringen, fortsatte vi å bruke de originale transkriberte intervjuene for å fremstille resultatene. Vi har derfor ivaretatt det helhetlige perspektivet ved at informasjonen fra informantene tilhører den sammenhengen det ble sagt i. På grunn av at vi i tillegg har gjennomført semistrukturerte intervjuer med en intervjuguide som mal, ble det sørget for at alle informantene ble spurt om de samme temaene på intervjuene. Dermed er fremstillingen basert på en samlet informasjon fra alle deltakerne.

### **3.4 Reliabilitet og validitet**

Ettersom vi har brukt en kvalitativ forskningsmetode for undersøkelsen, er det ingen tvil om at resultatene våre har blitt påvirket av vår egen forståelse og seleksjon underveis i prosessen. Som Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 43) sier så fint, er informasjonen vi valgte å innhente blitt «silt gjennom et filter av forhåndsoppfatninger om hva det er interessant å se etter». Videre har denne informasjonen blitt tolket ut fra vår egen forståelse, og man kan med

bakgrunn i det si at både datainnsamlingen og tolkningen er blitt selektivt gjennomført. Vi kommer derfor til å diskutere gyldigheten til denne undersøkelsen i dette kapitlet.

### **3.4.1 Reliabilitet**

Reliabilitet er knyttet til forskningens pålitelighet og hvordan forskeren skal redegjøre for hvordan data utvikles. Forskeren må altså skille mellom informasjon han har fått under feltarbeidet og egne vurderinger av denne informasjonen (Thagaard, 2013). Et spørsmål man bør stille seg er om resultatene ville blitt de samme dersom noen andre gjorde den samme jobben (Tjora, 2010). Når vi skal svare på dette spørsmålet for vår undersøkelse mener vi at det ikke er et tydelig «ja» eller «nei» svar.

Ettersom vi gjennom undersøkelsen har brukt semistrukturerte intervju som datainnsamlingsmetode, er det ikke mulig for andre å gjennomføre en eksakt lik datainnsamling, fordi intervjuene ikke var strukturerte nok. Intervjuene forløp som samtaler, og det vil derfor aldri være mulig for andre forskere å gjennomføre helt like intervju. Dette fordi mye av det som ble diskutert kom som en følge av erfaringer vi hadde fra forhånd, og de tanker og ytringer som ble gjort der og da i intervjusituasjonen. Det er med andre ord umulig å gjenskape intervjukonteksten 100 prosent. Dette er noe Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011, s. 243) også skriver; «det vil være umulig for andre å duplisere en kvalitativ forskers forskning». Under intervjuene var det vi som fungerte som måleinstrument. Ettersom det ikke finnes noen andre som har de samme erfaringer og utgangspunkt som vi hadde, er det heller ikke mulig for andre å tolke det vi hørte under intervjuene på samme måte som vi gjorde.

Dersom andre hadde fått tilgang til de transkriberte intervjuene og lydopptakene som ble produsert under undersøkelsen, kan det tenkes at disse hadde fått både like og ulike slutninger som de vi har kommet frem til. På grunn av forskningsetiske hensyn er ikke dette mulig i denne oppgaven, noe vi kommer tilbake til i kapittel 4.5 Forskningsetikk.

Vi har uansett prøvd å fremstille resultatene våre på en objektiv måte. På denne måten skal det være mulig for andre å gjøre sine egne refleksjoner og tolkninger om hva datamaterialet kan vise. Vi har forsøkt å legge vekt på det Silverman (2006) kaller teoretisk gjennomsiktighet, ved å beskrive det teoretiske ståstedet som representerer grunnlaget for våre tolkninger. Dette gjør det mulig for leseren å gjøre egne tolkninger, dersom vedkommende skulle være uenig i våre. Vi

har også lagt stor vekt på å skille mellom hva som er konkrete data, og hva som er våre egne vurderinger og fortolkninger.

I kvalitativ forskning vil forskerens forståelse alltid spille inn. Det er likevel viktig at funnene kommer som et resultat av forskning og ikke av forskerens subjektive holdninger (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2011). For å si noe om undersøkelsens bekreftbarhet, er det viktig at forskeren spør seg om resultatene kan bekreftes av andre forskere ved å gjøre en tilsvarende undersøkelse (Tjora, 2010). På grunn av vår noe begrensede forkunnskap om temaene for denne undersøkelsen, er det mulig at noen med mer erfaring rundt disse ville gått frem litt annerledes. Men på grunn av denne noe begrensede forkunnskapen vår har vi gått inn i oppgaven med et åpent sinn. Vi har også tatt oss god tid til å studere teori rundt emnene og vi mener at dette, sammen med at vi har vært to som har samarbeidet gjennom prosessen, har hjulpet oss. Dette har gjort opp for vår noe manglende erfaring.

Vår mening er at undersøkelsenes reliabilitet ikke kan tolkes absolutt. Andre forskere kan kanskje ikke gjenskape vår undersøkelse til punkt og prikke, men det viktigste er likevel at leserne av rapporten vår skal kunne følge stegene som er gjort frem til en konklusjon. Vi har derfor gjennom hele dette metodekapittelet prøvd å gi et omfattende innblikk i hvordan undersøkelsen er gjennomført. På denne måten skal det være mulig for andre å gjøre seg sine egne tanker og vurderinger rundt påliteligheten til undersøkelsen vår. Vi har blant annet beskrevet hvordan informantene ble valgt ut. I den forbindelse bør det nevnes at en av forskerne har en tidligere relasjon til en av informantene. Det er denne informanten som har vært vår kontaktperson med casebedriften. Man kan stille spørsmål om dette har påvirket påliteligheten til undersøkelsen, siden det kan ha vært en annen stemning under dette intervjuet enn de andre. En fordel med denne relasjonen var at vi knapt fikk noen restriksjoner for hvordan undersøkelsen skulle gjennomføres av casebedriften, noe vi frykter hadde vært tilfellet ellers. Dette, sammen med at informanten kun var en av ti, mener vi at det ikke påvirket undersøkelsen negativt, snarere tvert imot.

### **3.4.2 Validitet - Troverdighet**

Thalgaard (2013) hevder at validitet handler om gyldigheten til de tolkningene forskeren har gjort. Validitet i kvalitative studier dreier seg om i hvilken grad undersøkelsens fremgangsmåte og funn på en riktig måte reflekterer formålet med undersøkelsen og representerer virkeligheten



(Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Vi har gjennom hele dette metodekapittelet forsøkt å svare på dette. De metodiske valgene vi har tatt, valg som er gjort med hensyn til å kunne svare på problemstillingen på en best mulig måte, og på en måte som har vært til det best for vår oppgave, har blitt forsøkt redegjort og begrunnet i denne delen av oppgaven. Vi har gjennom dette kapittelet gjort rede for vår fremgangsmåte under datainnsamlingen, hvordan intervjuene har foregått, hvilke forkunnskaper vi hadde, hvilket forhold vi hadde til informantene, og hvordan datamaterialet har blitt behandlet.

I tillegg har vi gjennom hele oppgaven prøvd å tydeliggjøre sammenhengen mellom problemstillingen, hvordan datainnsamlingen har foregått og det teoretiske perspektivet. Dette har vi gjort ved å begrunne fremgangsmåten vår og forklare hvorfor vi har valgt ut den teorien vi har i lys av å kunne svare på problemstillingen. Gjennom de begrunnelsene og forklaringene vi har gitt i vår metodiske framgangsmåte mener vi at undersøkelsen er med på gi svar på de spørsmålene vi stiller, og at validiteten til undersøkelsen derfor er ivaretatt. Samtidig har vi gjennom hele diskusjonen vår knyttet funnene våre opp mot tidligere aktuell forskning, for så å komme med våre tolkninger opp mot dette.

### **3.4.3 Ekstern validitet – overførbarhet**

Thagaard (2013) sier at det i kvalitativ forskning er viktig å utvikle en forståelse for de fenomenene som studeres, og at fortolkningen gir grunnlaget for overførbarhet til andre situasjoner. I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) handler overførbarhet om hvorvidt man kan etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som også vil være nyttige på andre områder enn kun det som studeres.

I denne oppgaven vil overførbarhet fortelle noe om hvorvidt de slutningen som tas vil kunne gi nyttig innsikt i hvordan en organisasjon kan legge til rette for indre motivasjon gjennom organisasjonskulturen. En slik studie vil i utgangspunktet gi resultater som vil kunne være overførbare. Da er det uansett viktig å ta hensyn til konteksten undersøkelsen er gjennomført i. Denne undersøkelsen er gjennomført ved å se på et kontor til et IT-konsulentfirma. Det betyr at resultatene sannsynligvis vil kunne overføres til andre IT-konsulentfirmaer. Det ville vært en styrke for overførbarheten om funnene hadde blitt sammenlignet med en annen organisasjon i samme bransje. Men siden det er en tidkrevende prosess og få et overblikk over et så abstrakt

fenomen som organisasjonskultur var vi avhengig av sekundærdata for å kunne gjøre dette, noe vi ikke hadde tilgang til. Dermed var ikke dette aktuelt for denne oppgaven.

Det var aldri noe mål at oppgaven skulle kunne generaliseres i samme forstand som i kvantitativ forskning, men vi er av en klar oppfatning at den kan gi innsikt rundt organisasjonskultur og indre motivasjon på et generelt nivå. Vi mener funnene våre spesielt kan la seg overføre til de fleste konsulentfirmaer hvor arbeidsoppgavene er sammensatte og komplekse, og der det kreves en spesiell utdanning og kompetanse for å utføre arbeidsoppgavene man blir satt til.

Ettersom vi gjennom diskusjonen vår har holdt tolkningene på et generelt nivå er dette med på å vise at de fortolkningene vi har gjort vil være overførbare til andre organisasjoner hvor de har et realistisk mål om at de ansatte skal være drevet av indre motivasjon, og vi mener derfor oppgaven vil være relevant også i andre sammenhenger.

## **3.5 Forskningsetikk**

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora har vedtatt forskningsetiske retningslinjer (NESH, 2006). Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) mener retningslinjene kan sammenfattes i tre typer hensyn en forsker må tenke gjennom:

- Informert samtykke
- Konfidensialitet
- Konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter

Retningslinjene handler om hvilke rettigheter informantene har, og vi skal nå kort beskrive hva disse innebærer og hvordan vi har forholdt oss til disse underveis i undersøkelsen.

### **3.5.1 Informert samtykke**

Informert samtykke innebærer at de som deltar i forskningsprosjektet skal kunne bestemme over sin deltakelse. Deltakerne skal informeres om hva forskningsprosjektet går ut på før de gir samtykke til å delta i forskningsprosjektet. Dette er en hovedregel ifølge NESH (2006, s. 13). NESH sine retningslinjer sier at forskningsprosjekter som inkluderer personer, skal kun settes i gang etter deltakernes informerte og frie samtykke. Deltakerne har også til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse uten grunn, og at uten at dette får negative konsekvenser for dem.

Da vi kontaktet casebedriften og forhørte oss om de kunne stille opp, spurte vi om dette var noe de kunne tenke seg å være med på. De hadde altså valget om å si nei hvis de ikke ønsket å delta. Vi informerte om bakgrunnen for undersøkelsen, hva som skulle studeres, og hvem som var aktuelle som informanter. Dette ble gjort både muntlig og skriftlig overfor vår kontaktperson i casebedriften. Etter at denne personen hadde kontaktet administrerende direktør og fått klarsignal fra han, kunne vi altså gå i gang med undersøkelsen.

Vi har tidligere nevnt at det var vår kontaktperson, som på bakgrunn av våre ønsker, stod for utvelgelsen av informantene. Det er derfor vanskelig for oss å si noe om disse informantene ble valgt ut frivillig eller ikke. Informantene ble derfor gjort oppmerksom på at de når som helst under intervjuet, uten noen begrunnelse, kunne trekke seg, samt unnlate å svare på enkelte spørsmål dersom dette var ønskelig. For å være sikre på at informantene visste hva undersøkelsen gikk ut på, ga vi en kort introduksjon av oss selv, og oppgaven vår. Ettersom vi ønsket å gjøre lydopptak av intervjuene, spurte vi hver enkelt informant, med lovnad om at disse kom til å bli slettet så snart oppgaven var levert, om lov til dette.

Vi mener oppgaven vår tilfredsstillende kravet til informert samtykke, da det ble gitt tilstrekkelig informasjon til alle informanter om hva undersøkelsen gikk ut på, hva vi ønsket å undersøke samt hvilke rettigheter de hadde. De kunne på den måten gi deres informerte og frie samtykke til å delta i undersøkelsen.

### **3.5.2 Konfidensialitet**

I følge NESH (2006, s. 18) har alle informantene krav på at informasjonen de gir om personlige forhold, behandles konfidensielt for å hindre at informantene det forskes på ikke blir skadet. Forskningsmaterialet skal anonymiseres, og det stilles strenge krav til hvordan man skal behandle og tilintetgjøre informasjonen man har innhentet fra informantene.

I denne oppgaven har alle informantene som har deltatt i undersøkelsen blitt anonymisert. Vi har ikke notert noen navn som gjør det mulig å identifisere informantene, men det kan likevel være mulig for informantene å kjenne seg igjen i det som blir beskrevet i resultatet. Hvis det er slik at andre informanter kan kjenne igjen sitat fra andre, vil dette være noe som er felles delt blant informantene og det vil derfor ikke være skadelig for den informanten det gjelder.

Lyddopptak og transkriberte intervjuer vil kun være tilgjengelige for forfatterne av denne oppgaven og vil bli slettet så fort oppgaven er ferdigstilt. Dette ble informantene informert om før intervjuene ble gjennomført. Det ble også avklart i løpet av forskningsperioden at det ikke var behov for at oppgaven skulle være konfidensiell og at det ikke var nødvendig å anonymisere bedriftsnavnet.

Vi mener at kravet om konfidensialitet er tilfredsstillt i denne oppgaven. Det er ikke innhentet sensitiv informasjon om informantene som har deltatt i undersøkelsen, og det vil derfor ikke være mulig til å identifisere opplysninger om enkeltpersoner som kan være med på å skade noen. Informasjonen som er presentert i resultatkapittelet er kun informasjon som vi har fått tillatelse til å presentere, og som kun er innhentet fra informantene som deltok i undersøkelsen.

### **3.5.3 Konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter**

Vi som forskere har et ansvar for å unngå at de som forskes på utsettes for skade eller andre belastninger (NESH, 2006). Dette betyr at man må unngå å berøre følsomme og sårbare områder som er vanskelig å bearbeide og komme seg ut av igjen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

Dette kravet er ikke spesielt relatert til vår oppgave da vi mener at undersøkelsen vår er verken følsom eller sårbar for informantene som deltok. Det var heller ingenting som tydet på at vi berørte følsomme og sårbare områder under intervjuprosessen, eller at noen informanter opplevde prosessen som en belastning.

### **3.5.4 Meldeplikt**

I følge lov om behandling av personopplysninger har man meldeplikt eller konsesjonsplikt hvis prosjektet omfatter behandling av personopplysninger og/eller at opplysningene helt eller delvis lagres elektronisk (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Dette gjelder hvis man kan bli identifisert direkte eller indirekte.

I denne oppgaven er det ikke mulig å bli identifisert direkte, men det kan være mulig indirekte. Siden denne oppgaven omfatter behandling og lagring av personopplysninger, utarbeidet vi et informasjonsskriv (vedlegg 2) der vi beskrev formålet med oppgaven, hva det innebar for den

enkelte og hvordan informasjonen ville bli behandlet. Dette informasjonsskrivet ble meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Siden det ikke er innhentet sensitive opplysninger i denne oppgaven, er det ikke nødvendig å søke om konsesjon.

### **3.6 Avsluttende kommentar**

I dette kapittelet har vi beskrevet hvordan oppgaven er gjennomført ved å begrunne og diskutere valgene som ble tatt underveis med formål å kunne svare på problemstillingen. Vi har begrunnet og diskutert vår fremgangsmåte om valg av forskningsdesign, datainnsamling, reliabilitet og validitet, samt at vi har gitt en etisk vurdering av oppgaven til slutt.

## 4 Resultat

I dette kapittelet vil vi presentere resultatene av undersøkelsen. Vi kommer først til å prøve og beskrive organisasjonskulturen som befinner seg ved Bouvet sitt kontor i Trondheim. Deretter presenterer vi hva som motiverer de ansatte i bedriften. Vi snakker om arbeidsfordelingsprosessen, siden det å ha interessante arbeidsoppgaver, ifølge de ansatte, er svært viktig for motivasjonen. Videre tar vi for oss ordninger for tilbakemelding, kompetansebygging, anerkjennelse og belønning, da dette alle er faktorer som påvirker motivasjonen til de ansatte.

### 4.1 Organisasjonskulturen i Bouvet

Gjennom dette underkapittelet har vi prøvd å oppsummere kulturen til Bouvet. Som vi har nevnt tidligere er kultur et abstrakt fenomen, og det vil derfor være vanskelig å angi presist hva den består av. Vi valgt å ta for oss tema som er bestemmende for en kultur, og på denne måten prøver vi å gi deg som leser et best mulig bilde av kulturen de har i Bouvet.

#### 4.1.1 Historie

Bouvet sitt kontor i Trondheim har eksistert siden 1999. På den tiden het de Mandator, noe de gjorde fram til høsten 2002 da de skiftet navn til Bouvet. Ledelsen i Mandator Norge er den samme ledelsen som i dag er i Bouvet. En av informantene vi snakket med var med på å etablere kontoret i Trondheim til det som da het Mandator. Han kunne fortelle om en vanskelig tid, siden de ikke stilte med en eneste kunde:

*Vi ble lovet utfordringer og knallhard kamp de første årene, og det fikk vi virkelig. Alle tilbudene våre ble avvist, og på alle salgsmøtene fikk vi høre at vi var for små og for ukjente. Det var ingen som visste nok om oss til å ta oss inn i prosjekter. (Informant 4)*

Bouvet ble likevel forsikret av ledelsen at de skulle få tid til å vokse, og at de kom til å holde på folkene sine både i gode og dårlige tider. Vi ble fortalt at dette fortsatt er et kjennetegn i Bouvet:

*Men så fikk vi etter hvert innpass til store statlige kunder og til Statoil, såpass at vi fikk ut noen konsulenter slik at vi kunne vokse. Da gjorde vi det litt og litt, også begynte vi å nå kritisk masse*

*slik at vi fikk hadde behov for flere ansatte. Etterhvert ble vi rundt 15-20 ansatte. Så kom den første finanskrisen, den som var i 2006-2007, og da så vi at det var veldig mange konsulentselskap som snakket om permitteringsvarsler. Da ansatte vi masse folk, og vi plukket fra øverste hylle fra alle konkurrenter. (Informant 4)*

Istedenfor å permittere medarbeidere, valgte Bouvet å ansatte nye konsulenter. De hadde ikke noe tro på at finanskrisen skulle bli langvarig, og de hadde penger på bok for å komme seg gjennom den uten problemer:

*Vi fikk «go» fra både styret og administrerende direktør på at nå var tida inne til å kapre folk. Da vokste vi. Jo mere vi vokste, jo mer spredte ryktene seg om at Bouvet ansatte i dårlige tider. Med de nyansatte konsulentene kom selvfølgelig kundene de hadde med seg, men samtidig kom det også mange nye kunder som lurte på hva vi gjorde som turte å ansatte folk. De konsulentene som var her mens vi drev med dette, syntes det var veldig artig at vi satset, da var i alle fall de sikre på at vi holdt på folk i nedgangstider. (Informant 4)*

Etter dette har Bouvet sitt kontor i Trondheim fortsatt å vokse, og i oktober 2014 ble det klart at Bouvet hadde kjøpt Capgemini sitt kontor i Trondheim. Da Bouvet gikk fra å være 60 ansatte til 100. Vi kommer tilbake til dette oppkjøpet senere i dette kapitlet.

#### **4.1.2 Organisasjonsstruktur**

Bouvet består av 14 kontorer i Norge og Sverige, men hver avdeling er regionalt styrt. Det vil si at hver enkelt avdeling har stor grad av frihet til å styre sitt eget løp. Begrunnelsen deres for dette er at de skal komme tettere på kunden, og at de kan påvirke egen utvikling som er tilpasset det lokale markedet. Bouvet-kontoret i Trondheim har kundene i nord, mens for eksempel Oslo-kontoret har kundene på Østlandet. De mener denne friheten gir redusert byråkrati og kortere beslutningsveier. Bouvet har også en idé om at dette skal bidra til å motivere de ansatte, fordi de har muligheten til å påvirke hverdagen og utviklingen i den avdelingen de tilhører:

*Vi har et begrep i Bouvet som går på «liten i stor» og hver region er selvstyrt, men vi skal ha klare felles ting med Bouvet Norge, slik at vi alle sammen kan identifisere oss med hele Bouvet. Hver region bestemmer hvilke kunder vi skal ha og hvilke teknologier vi skal satse på. Vi bestemmer alt, så sier administrerende direktør «kjempeflott» når vi kommer med nye forslag.*

*Så vet han at de forslagene vi kommer med er veloverveid, og hvis vi ikke tjener penger på dem, legger vi dem ned og kommer opp med nye forslag (Informant 4)*

Alle vi snakket med under intervjuene var svært bevisste på den flate strukturen de har på avdelingen. På kontoret i Trondheim har de bare konsulenter og en avdelingsleder på hver av de fem avdelingene. I tillegg til dette er det en regionsdirektør og en administrerende direktør lenger opp i hierarkiet i Bouvet. Dette er noe både konsulentene og avdelingslederne påpeker som bra ved arbeidsplassen:

*Det jeg synes er bra er at man får være seg selv. Vi har et norsk tankesett, ikke så opptatt av titler eller hvem som har den fineste dressen og kontorstolen, men mer hvordan man er som person og hva man kan. (Informant 4)*

*Det er lite konkurranse egentlig. Vi er konsulenter alle sammen. Det er et forsøk på å ikke få det hierarkiet. Det åpner opp for kunnskapsdeling, slik at man ikke har terskel for å spørre en som for eksempel er en juniorkonsulent. Den terskelen har vi ikke her for å spørre eller dele kunnskap, fordi vi er konsulenter alle sammen på lik linje. (Informant 8)*

### **4.1.3 Kontorlandskapet**

Det første vi så når vi kom inn på Bouvet sin avdeling i Trondheim var det åpne kontorlandskapet. Alle ansatte satt i små grupper, som vi senere fikk vite i datainnsamlingen, er team eller avdelinger. Vi merket også at støynivået var relativt lavt da vi kom inn. Mange ansatte satt med hodetelefoner og virket fokuserte på oppgavene sine. Det viser seg likevel at støynivået til tider kan være et problem for noen ansatte:

*Jeg må si jeg synes det er for åpent. Det er ikke mulig å jobbe når det er lunsj, og jeg sitter rett bak lunsjbordet. Jeg har målt 50 desibel på støynivå, du greier ikke å sitte og jobbe. (Informant 8)*

Det er bare ved lunsjtider støynivået er veldig høyt, men da er det lov å lage litt bråk. Planen er at alle ansatte skal spise lunsj sammen, men det hender noen ofrer lunsjen for å rekke en tidsfrist, og da kan det være vanskelig å konsentrere seg i alt bråket. Det er kun enkelte ansatte som reagerer på dette, og det er de som sitter like ved lunsjbordene som befinner seg midt i arbeidslandskapet. De skulle ønske at lunsjen kunne vært flyttet til et annet rom, men på grunn



av oppkjøpet av Capgemini er det ikke plass til dette. I tillegg til at kontorlandskapet er åpent, er det heller ikke veldig ekstraordinært. Kontoret ligger i en gammel og ganske slitt bygning, og det er ikke noe tegn på luksus. Dette er noe som er bevisst fra Bouvet sin side:

*Det er jo en åpen kultur med tanke på at kundene er her masse på møter, workshops og slike ting. Det er jo klart at kundene vil begynne å tenke på hva pengene egentlig går til hvis de kommer hit og ser at vi har marmorgulv og gullkraner. Det er veldig lite norsk å ha fancy kontor. (Informant 4)*

På tross av støynivået er alle enige at det åpne kontorlandskapet er veldig bra, og det er ingen som kunne tenke seg å ha eget kontor. Noen mener det åpne kontorlandskapet bidrar til mer effektivt samarbeid. Det er enklere å kommunisere med hverandre fordi man sitter så tett på hverandre:

*For meg fungerer det bra. Jeg snakker mye med kollegaene mine. Jeg synes det er veldig fint at vi sitter i en slik klynge her borte. Så jeg hadde syntes det ville vært veldig tungvint om vi hadde sittet på hvert vårt kontor. Det hadde blitt mye gåing frem og tilbake. Hvis det blir for mye støy, setter jeg på meg hodetelefonene. (Informant 2)*

Om støynivået blir for høyt har de iverksatt ulike tiltak for dette:

*Jeg er vant med det, det har vært slik siden dag én da jeg startet. Jeg er veldig god på å filtrere. Folk kan stå ved siden av kontorpulten min å snakke uten at jeg trenger å bry meg om hva de sier. Jeg vet noen få som sliter veldig med at det er mye lyd i landskapet, men da er det mange tiltak man kan gjøre. Det som er veldig positivt med det kontorlandskapet som vi har, er at folk får med seg veldig mye av det som skjer. Både sosiale og faglige diskusjoner. Vi kjører standup- eller morgenplanleggingsmøter i lokalet, selv om møtene ikke inkluderer alle ansatte. De synes det er greit, men vi må snakke lavt. Det kan hende at de som ikke er inkludert i møtet får med seg hva som skjer, og hvis vi diskuterer problemstillinger så kan noen komme i etterkant og kanskje ha en løsning på det. Det blir en balanse. Både den sosiale og den faglige praten må holdes lav, så man ikke forstyrrer resten. På en måte er åpent landskap med på å spre kultur også. I alle fall spre historien når folk sitter og snakker. (Informant 4)*

Bouvet har fire møterom som er adskilt fra resten av kontorlandskapet, to i hver etasje de råder over. Disse er avsperrert med glassvegger, slik at alle kan se inn. Det er heller ikke gjort noen

forskjell på avdelingsledere eller konsulenter når det gjelder plasseringen av dem. Det hele bærer preg av den flate strukturen som de etterstreber.

De gangene vi kom inn døren til Bouvet-kontoret i Trondheim, observerte vi at det var flere ansatte som rettet blikket mot oss og ga oss et smil. Vi følte vi ble tatt godt imot, og vi fikk kaffe og vann før vi satte i gang med intervjuene. Det åpne kontorlandskapet gjør det enklere for de ansatte å hilse når de kommer inn på kontoret om morgenen. Det å bli møtt med et smil når man kommer inn døra til kontoret, er noe som bidrar til et positivt miljø. I følge en ansatt vi intervjuet, har det ikke alltid vært slik:

*Da jeg begynte her i 2011 var det sånn at når jeg kom på jobb, satt utviklerne på rekke og rad. Så kom jeg rett inn i landskapet, men det var ingen som kikket opp. Jeg forsøkte å si «hei», men nei, ingen reaksjon. (Informant 7)*

#### **4.1.4 Normer**

Normer er, som det kommer frem i teoridelen, uskrevne regler om ting man bør gjøre og ikke gjøre. For Bouvet sine ansatte virket det vanskelig å finne regler som ikke er skrevet ned, men alle var enige om at man skal oppføre seg bra, både overfor sine kolleger og kunder. Føler ansatte for å lese diverse nyheter fra forskjellige nettaviser, eller ta en privat telefonsamtale en gang i blant, så er dette absolutt lov. Bouvet oppfordrer faktisk sine ansatte til ta pauser fra arbeidet for klare opp hodet:

*Hvis noen sitter med en vanskelig algoritme, så må de gjerne ta på seg jakken, og gå Nordre gate opp og ned for å få litt frisk luft. Vi oppfordrer faktisk folk til å bruke jobbmail i kontakt med skole, idrettslag og slike ting. Vi vil ikke at det skal være en slik mentalitet at man er redd for at firmaet sjekker privatmail og den biten der. Så hvis en av konsulentene har lyst å gå inn på VG.no etter lunsjen, har de sikkert fortjent det. Så får de sjekket den nyhetssaken de hadde tenkt å se på, istedenfor at de tenker på det mens de koder. (Informant 4)*

Trivsel er viktig for Bouvet, og hvis alle oppfører seg og respekterer hverandre, så blir det et trivelig miljø. Det er nulltoleranse for mobbing og trakassering, og hvis man ikke liker en person skal dette behandles på en saklig måte. Det virket som om man kom langt med vanlig folkeskikk:

*Det er ingen som har lov til å fremheve seg selv på andre folks bekostning. Folk skal oppføre seg rett og slett. Folk skal være trivelig med kollegene sine. Det er nulltoleranse for mobbing, det er nulltoleranse for trakassering. Det er ting som ikke står skrevet ned noen plass, men i Bouvet får man være seg selv, og hvis man ikke liker folk får man ta det på en saklig måte. (Informant 4)*

Andre normer er at man skal være tilgjengelig i bedriftens kjernetid, som er mellom klokken 9 og 15. Det er ikke noe problem å komme senere eller dra litt tidligere en gang i blant, men da skal man i utgangspunktet si ifra til sjefen. I tillegg til dette kommer det frem at det er svært uvanlig å jobbe overtid:

*Regionsdirektøren passer veldig på, for vi skal ikke ha utbrente folk. Vi har et mål om at folk skal gjøre jobben mellom 8 og 16, og ikke på ettermiddagen. (Informant 4)*

Dette er noe alle vi snakket med var enige om. Det var sjeldent noen av dem jobbet overtid, og en av dem sa han ikke hadde jobbet en eneste time overtid på sine fire år i Bouvet:

*Så normen er sånn at man vil prøve å holde seg innenfor arbeidstiden, og at det ikke er forventet at man skal sitte etter dette eller å bruke helgen. (Informant 6)*

#### **4.1.5 Rutiner og seremonier**

Under datainnsamlingen kom det frem at det ikke er så mange daglige rutiner som de ansatte må forholde seg til, men de daglige morgenmøtene er kanskje den viktigste rutinen de har:

*...vi har et slikt morgenmøte der vi forteller hva vi gjorde i går, og hva vi har tenkt å gjøre i dag, og litt om arbeidsoppgaver. Det har vi hver dag, litt forskjellige tidspunkter, i 9-10-tiden. (Informant 2)*

*...om vi har noen problemer som vi kan ta opp i plenum, og om noen har noen tips for løse det. Ellers er det ikke så mange daglige gjøremål. (Informant 3)*

Dette var den eneste faglige rutinen som kom frem i datainnsamlingen, men felles lunsj er også en rutine de har. Hver dag klokken halv tolv er det lunsj, og alle ansatte samles rundt flere bord ved kjøkkenkroken:

*Vi har felles lunsj klokken halv tolv. Det er også noe nytt som har kommet nå, det at vi har fått en kantineordning. Det kommer en dame og lager mat til oss. Før var det enten matpakke, eller så organiserte vi slik at en ansatt gikk og handlet mat. Det er en positiv ting, veldig gode lunsjer. (Informant 2)*

I forbindelse med intervjuprosessen ble vi spurt om å delta på en lunsj sammen med Bouvet, noe som ga oss muligheten til å observere. Vi ble plassert sammen med avdelingslederen og en annen ansatt. Samtaletemaet rundt bordet vårt var om fritid og familie, og det er lite som tyder på at dette var tilfellet på grunn av vår deltakelse. Stemningen rundt de andre bordene så ut til å være meget god, og vi kunne observere smil og latter gjennom hele lunsjen.

På det sosiale planet er det mye som skjer. Det blir ofte arrangert sosiale arrangementer som er ment til å styrke samholdet i Bouvet. Det blir årlig arrangert turer, både i innland og utland, for avdelingen i Trondheim, og en tur for alle avdelingene. De har også noe de kaller uavhengighetsfeiring. Under denne feiringen møtes alle avdelingene i Norge og Sverige. I tillegg til dette arrangeres det julebord og 17. mai-feiring og andre festligheter. Det er som oftest lagt opp til at de ansatte kan ta med seg familien på arrangementene, noe som viser at Bouvet ønsker å etterleve verdien om å ha en familiær kultur, og at de ønsker å legge til rette for at de ansatte skal kunne ha en familie. Kostnadene knyttet til turene trekkes fra overskuddet til avdelingen, og selv om de fleste er veldig fornøyd med utfluktene, var det en informant som syntes det ble vel mye:

*Jeg må jo si at vi godt kunne kuttet ut en høsttur, at vi bare hadde en tur istedenfor. (Informant 8)*

Men det var ingen andre vi snakket med som stilte spørsmålstegn ved at det ble brukt for mye penger på turer og utflukter.

Til tross for at det avholdes flere arrangementer i året, er det ikke spesielt mye som feires i Bouvet, verken av bursdager eller kaker i forbindelse med ferdigstilt prosjekt:

*Der er vi elendige. Vi har det så travelt, at når et prosjekt er ferdig så har vi som regel begynt med et nytt et. Det har vi aksjonsplan på i 2015 at vi må bli mye flinkere på. For det er jo kulturmessig at vi viser konsulenter at vi feirer ting, men også det at vi opplyser hva vi har gjort, at det er vi som har levert prosjektet og hva det gjorde. Det skal vi ha fokus på i 2015. (Informant 4)*

Dette er noe enkelte ansatte savner. Det at det kunne vært felles kaffepauser i ny og ne er også noe noen yrer ønske om. På tidligere arbeidsplasser var det ofte flere ansatte som tok en liten kaffepause sammen. Tidligere Capgemini-ansatte har forsøkt å innføre dette uten hell og er i ferd med å gi opp:

*Jeg hadde et oppdrag når jeg begynte her, at fredagskaffen skulle jeg i hvert fall få overført, men jeg har gitt opp. (Respondent 6)*

Under dette intervjuet, som var et gruppeintervju, fikk vedkommende beskjed av de to andre informantene at dette måtte hun ikke gjøre. Fra nå av måtte de avtale seg imellom, så skulle i alle fall de gjeninnføre fredagskaffen:

*Du kan sende ut mail på forhånd. Hvis du gjør det skal jeg stille opp. (Informant 8)*

Videre i dette intervjuet kom det frem at de også hadde forsøkt å innføre en internavis, som de hadde på sin tidligere arbeidsplass, uten at de lyktes med dette:

*En konkret ting vi prøvde å innføre var vår internavis. Det var en «høydare» hver fredag for alle konsulenter, særlig for de som satt ute hos kunder. De fikk en slik blekke med både løst og fast. Det kunne være en vits, litt info om oppdrag og litt salgsinfo. Det var veldig lav terskel. Det var litt sånn limet i gruppa egentlig, for veldig mange. Det prøvde vi å innføre her, men det fikk vi ikke. Det ble sagt at det kunne legges ut på intranettet istedenfor, men jeg synes ikke det ville fungert like bra. Vi fikk rett og slett ikke lov til å innføre en slik blekke og sende ut. (Respondent 6)*

#### **4.1.6 Oppkjøpet av Capgemini og konsekvenser rundt dette**

Som nevnt tidligere ble det i oktober 2014 klart at Bouvet ASA hadde kjøpt Capgemini Norge AS sitt kontor i Trondheim, noe som betydde en potensiell økning i ansatte på opptil 40 personer. Det var en virksomhetsoverdragelse, så alle i Capgemini hadde tilbud om fast stilling hos Bouvet sitt kontor i Trondheim. Eventuelt så kunne de takke nei og stå uten jobb i november samme år, og dermed være fri til å søke jobb der de måtte ønske.

Administrerende direktør i Bouvet dro til Capgemini sitt kontor i Trondheim den ettermiddagen de skulle informeres om oppkjøpet. På forhånd hadde Bouvet planlagt en lang presentasjon om Bouvet sin kultur og sine verdier:

*Det vi gjorde var å få opp administrerende direktør den ettermiddagen de skulle få nyheten, slik at han dro dit med mange foiler for å beskrive Bouvet-kulturen i detalj, det var et PowerPoint-show som tok mange timer. Capgemini-ansatte var helt overveldet over hvor mye vi delte, hvor åpent ting var, at vi turte å fortelle, for de hadde jo ikke signert noe enda. Etter det tok vi for oss hver enkelt enhet i Capgemini i Trondheim. Rådgiver-avdelingen og systemutvikler-avdelingen. Fortalte mer spisset, slik at informasjonen ble tilpasset tilhørerne. Rådgiverne vil høre litt andre ting enn systemutviklerne. Da var det liksom informasjon, informasjon og åpenhet. Fortalte hva vi gjorde, fortalte om utfordringer vi så og hva vi trengte hjelp til. Når de 39 hadde skrevet under på at de ville begynne i Bouvet, og oppkjøpet ble formalisert, reiste vi til Lisboa en weekend (fredag til søndag). Den turen hadde vi planlagt før oppkjøpet, men da ble alle sammen invitert, slik at vi fikk en hel helg sammen, med masse forskjellige aktiviteter. (Informant 4)*

Slik gikk Bouvet sitt kontor i Trondheim fra å være rundt 60 ansatte til å bli over 100 ansatte. På grunn av at lederne i Bouvet ville inkludere de nye ansatte i Bouvet sin kultur så fort som mulig, var det viktig å få flyttet dem inn på kontoret med en gang. Dette medførte at det ble plassmangel, og at de måtte kjøpe etasjen under seg for å ha kontorplasser til alle. Litt til de ansattes frustrasjon, hadde de ikke tilgang på denne etasjen før i starten av 2015. Det ble derfor dårlig med plass en periode, og i tillegg til dette ble det litt omstruktureringer i kontorlandskapet. De gikk fra å være tre avdelinger til å bli fem, og dette medførte en del omrokninger som ikke ble like godt mottatt av Bouvet-ansatte:

*De drev og brøt oss opp en periode her, flyttet på plassene, fordi det kom nye. Vi ble litt sinte, men uansett føler vi at fellesskapet har mye å si, i forhold til faglig utveksling og trivsel. (Informant 7)*

Men som en av avdelingslederne vi snakket med sa, var det viktig for Bouvet at de fra Capgemini så fort som mulig ble en del av det opprinnelige kontoret til Bouvet:

*Vi var veldig tidlig ute med samlokalisering. At de skulle komme hit. De hadde jo fancy kontorlokaler, men de måtte komme hit for å bli en del av Bouvet med en eneste gang. Så omstrukturerte vi hele kontoret. Vi var tre avdelinger, som ble til fem. Ganske jevnt fordelt mellom Bouvet og tidligere Capgemini-ansatte. Vi stokket veldig om på folkene, slik at det ikke skulle bli en Capgemini-avdeling og en Bouvet-avdeling. Så kjører vi mange felles regionsmøter og noen separate avdelingsmøter. Vi tror på at alle sammen må bli kjent, eller litt kjent, så kan*

*folk bli bedre kjent i hver enkelt avdeling. Så tenker vi veldig på at vi satte de nye ansatte på prosjekter sammen med Bouvet-ansatte, slik at man jobbet sammen. (Informant 4)*

Selv om ikke alle var like fornøyde med at de selv, eller kollegaen ved siden av måtte bytte plass, var det ingen av de vi snakket med som mente at ting var bedre før. Det virker som om de ansatte var fornøyde med at det hadde blitt flere kolleger å spørre om råd og hjelp:

*Det var flott å få nye kolleger. Bli kjent med nye folk. Vi har fått ny kompetanse. Vi har blant annet fått rådgivningsavdeling som vi ikke hadde før. Det har jo økt kunnskapsnivået i Bouvet. (Informant 3)*

Til tross for at ledelsen i Bouvet har hatt veldig fokus på å integrere de nye ansatte fra Capgemini med den gjengen som allerede var Bouvet, er det ting som tyder på at denne prosessen ikke er helt i mål enda:

*Det er vel sånn at det er gamle Capgemini-ansatte som henger sammen og Bouvet-ansatte som henger sammen. (Informant 3)*

*...vi i Capgemini tenkte vel at det må være fint at når det er slik det er, så har vi enkelte ting i vår kultur som vi synes er veldig bra, som også kanskje vil fungere bra hos Bouvet, men det har vært litt vanskeligere å innføre enn vi kanskje tenkte. Slik at det «fades» mer og mer ut. Men når det er sagt så synes jeg den overgangen har gått overraskende greit. Det er veldig like typer folk her, føler jeg. Jeg synes vi hadde et godt miljø i Capgemini, men jeg synes det er et veldig godt miljø her også, så sånn sett synes jeg den migreringen har gått veldig greit i forhold til å blande personligheter og å komme inn her. (Informant 6)*

Det var en stor utfordring å ta inn så mange nye ansatte på en gang. Bouvet er vanligvis ganske nøye med ansettelsesprosessen, og sørger for å ansette kandidater som passer inn i Bouvet-kulturen. Da de tok inn 39 stykker på en gang, ble utfordringen å integrere alle inn i Bouvet-kulturen. Tidligere Capgemini-ansatte har forsøkt å ta med seg det som var bra med deres kultur inn i Bouvet-kulturen, men dette har de ikke lyktes med. En av konsulentene i Bouvet opplevde at Capgemini-ansatte kom til Bouvet med en litt annerledes kultur, men de kom fort inn i Bouvet-kulturen:

*Om folkene kommer fra Capgemini eller Bouvet er ikke så stor forskjell. En utvikler er en utvikler. De har med seg en litt annen kultur, men de kommer fort inn i vår kultur, sånn opplever jeg det. (Informant 5)*

#### 4.1.7 Ansettelsesprosess

Bouvet er et voksende selskap, og ansetter stadig flere medarbeidere. Etter hva vi ble fortalt skjer dette primært etter sommeren og etter nyttår, men det ansettes også personer utenfor disse periodene. Det hender de bruker hyringsselskaper for å få tilsendt søknader på kandidater som kan være aktuelle for stillingen som skal besettes, men de foretar alltid hele ansettelsesprosessen selv. Den består av minimum to intervjuer, der først og fremst kandidatens sosiale egenskaper blir vektlagt:

*Vi legger egentlig bare vekt på det sosiale, det faglige forventer vi ligger til grunn. Man overlever ikke i konsulentbransjen uten å ha faglig balast. Vi sjekker karakterer og referanser fra tidligere jobbforhold. Når vi forteller at vi ikke kommer til å kjøre noen kodetester eller slike ting, myker folk opp og forteller hvilke svakheter og styrker de har, mye fortere enn når de sitter og gruer seg til en slik teoritest. I et konsulentmiljø må det faglige bare ligge i bunn i utgangspunktet, det man selger på, og i alle fall det som gjør at konsulentene blir lenge i samme oppdrag, er at det er oppegående folk, som har lange sosiale antenner. (Informant 4)*

I tillegg er det veldig viktig for Bouvet at deres potensielle ansatte passer inn i kulturen deres. De må vite at kandidatene kan ta til seg verdiene som de har.

*...under finanskrisen var vi forsiktige med at vi passet på å ikke bare plukke de som var på øverste hylle når det gjaldt faglige ting, men også sosialt. Slik at de kunne ta til seg Bouvet-kulturen. Vi hadde veldig flinke folk som var på intervju, men som vi visste vi ikke kunne ta inn. De lurte på hva slags tittel de fikk på visittkortet sitt, og de lurte på hvilket poengsystem vi brukte på å rangere beste konsulent, personlige bonuser og alt det der vi ikke tror på. Da måtte vi rett og slett si til dem at vi er sikker på at dere ikke passer inn i Bouvet. Kulturen som er så viktig for oss er veldig sårbar når man vokser. Kommer det nok folk inn som ikke tror på kulturen, blir den helt vannet ut, og da har vi plutselig et kontor som ikke tror på den samme kulturen som hele Bouvet gjør. (Informant 4)*

Dette reflekteres også når vi spør hvordan de ansatte føler nyansatte passer inn med en gang:

*...man er ganske streng i ansettelsesprosessen, så du kan si at Bouvet-kulturen det er noe som verdsettes så høyt at det går på bekostninger av ansettelse. Hvis du er rett mann for jobben, kommer du til å passe inn og du kommer til å trives her. De er ganske flinke til å sile kandidater som man mener jobber godt i teamene som finnes og som passer godt til stilen i Bouvet. (Informant 1)*



En av informantene kunne fortelle oss at dette var enda viktigere ved ansettelse av nye ledere. Det kom fram at lederstillinger nesten utelukkende rekrutteres internt. På denne måten sikrer de seg at personen har de rette verdiene og normene til å kunne føre disse videre i Bouvet. Ut ifra hva vi forstod hadde de bare ansatt to avdelingsledere utenfra, og dette var i forbindelse med oppkjøpet av Capgemini sitt kontor i Trondheim. Da ble det opprettet to nye avdelinger:

*De hadde allerede denne funksjonen i Capgemini, og da hadde det blitt feil om de skulle bli fratatt denne stillingen til fordel for folk med lengre fartstid i Bouvet. (Informant 4)*

På grunn av dette har Bouvet en bonusordning for ansatte som tipser om aktuelle kandidater for en ansettelse. Dette fungerer som en ekstra kvalitetssikring av den aktuelle kandidaten, mener de.

I løpet av den første dagen på jobb etter ansettelsen får man en innføring i intranettet, PC og generelt praktiske ting. Man tar en hilserunde på de ansatte, og blir tatt med på lunsj av avdelingslederen. Etter denne dagen virker det som om det er litt varierende praksis på hva som skjer, selv om de egentlig har en klar plan på det:

*Nyansatte havner alltid i Bouvet-team, enten om det er inhouse-team som sitter og jobber inne her, eller at de havner ute til kunde sammen med andre Bouvet-konsulenter. (Informant 4)*

Dette var det som skjedde med de fleste vi snakket med, men det var også et tilfelle der en nyansatt ble plassert på et prosjekt alene med en gang:

*Jeg ble kastet rett inn som prosjektleder for et prosjekt, som prosjektleder og alle rollene. Jeg følte litt «wæææ», ble kastet ut på dypt vann da. Samtidig så var det også godt å kjenne på den tilliten. «Vær så god, vi tror du klarer», det liksom. (Informant 7)*

Mens en annen konsulent sa dette:

*Jeg savnet litt mer konkrete arbeidsoppgaver, for jeg hadde ikke noe oppdrag jeg skulle rett ut i. Da var det litt sånn «nei, du får se om du finner noe». (Informant 8)*

Alle var uansett fornøyd med ansettelsesprosessen, og de resterende konsulentene vi snakket med ble plassert på team med mer erfarne Bouvet-ansatte den første perioden av ansettelsesforholdet.

Offisielt har de nyansatte en samtale med avdelingsleder etter en uke, og en ny samtale etter en måned. Deretter går de inn i den vanlige rutinen med medarbeidersamtaler i april og november/desember. I tillegg til dette kan man snakke med avdelingsleder om man vil:

*Sjefene var veldig flinke til å si at det er bare å spørre. De sitter bare borti hjørnet her de, og de har ikke noe kontordør som du må banke på. (Informant 6)*

Avdelingslederne vi snakket med var stolte av å kunne fortelle oss at de hadde en av markedets høyeste kvinneandel på 22,8%. Selv om det ikke virket som om de hadde noe mål om dette, var det veldig bevisst. Kvinnene som jobbet der var veldig fornøyde med at det var flere andre kvinner på arbeidsplassen, og de mannlige ansatte anerkjente gledelig den ekstra dimensjonen det ga å ha kvinnelige kollegaer:

*Det er helt klart at det å ha en kjønnsmiks, og det å ha en miks mellom juniorer og seniorer, gjør jo noe med stemningen innover i teamet, men også i kontakt med kunden. I enkelte situasjoner tenker menn og kvinner forskjellig, og hvis du da har en miks i prosjektgruppa, kan man spille på det når det skal tas opp tunge tekniske ting, eller relasjonelle ting. (Informant 4)*

#### **4.1.8 Verdier og visjon**

I teoridelen vår snakker vi om både forfektede- og bruksverdier. I startfasen av oppgaven intervjuet vi en av avdelingslederne ved Bouvet sitt kontor i Trondheim. I dette intervjuet ble det forsøkt å danne et inntrykk av hvordan Bouvet ville framstå, og til å hjelpe oss med dette fikk vi adgang til en kultursideportal Bouvet sentralt hadde laget (Bouvet ASA, 2014). Ut ifra dette intervjuet og disse kultursidene fikk vi dannet oss et godt bilde av hva slags verdier Bouvet ønsket å bli forbundet med. Videre i dette kapittelet vil vi oppsummere hvilke verdier Bouvet sitt kontor i Trondheim ønsker å ha, og hvilke verdier de ansatte der har.

Den kanskje viktigste, og mest gjennomgående verdien Bouvet har er: “Bouvet skal ha de mest fornøyde ansatte, og de mest fornøyde kundene”. Ved første øyekast tenkte vi at dette var litt klisjéaktig, og at alle organisasjoner vil ha både fornøyde kunder og ansatte. Dette utsagnet er uansett litt mer gjennomtenkt enn som så. En avdelingsleder vi intervjuet understreket rekkefølgen på ansatte og kunder. Han sa følgende:

*Grunnmantraet vårt er at vi skal ha de mest fornøyde ansatte og de mest fornøyde kundene. Det stresser administrerende direktør veldig ofte. Når vi er på ledersamling, så snakker han mest om at vi skal ha de mest fornøyde ansatte og de mest fornøyde kundene. Han vil ikke at vi skal si at vi skal ha de mest fornøyde kundene og de mest fornøyde ansatte. Har vi de mest fornøyde ansatte, får vi også de kundene vi vil ha. Det er konsulentene først. Hvis han har mistanke om at vi bruker for lite tid på konsulentene, får vi påpakning for det. Vi skal selvfølgelig ikke droppe kundemøtene, men vi må passe på konsulentene våre, det er de eneste vi har. (Informant 4)*

En annen avdelingsleder vi snakket med sa følgende når vi spurte hva som skjedde om en konsulent av en eller annen grunn ikke ville være med på et prosjekt:

*Det hender de sier nei. Da må vi finne noen andre. (Informant 5)*

Dette er med andre ord en verdi Bouvet etterlever, dette kommer også frem i intervjuene med konsulentene. Tilretteleggelse for de ansatte er noe som gikk igjen da vi intervjuet dem. Det er for eksempel flere som setter pris på at det legges til rette for at man skal kunne ha en familie ved siden av jobb:

*Jeg hadde fått en baby, og kjente at jeg ikke kunne jobbe 100%. Da tok jeg opp det med avdelingslederen min om jeg kunne få 90%. «Ja, det var greit». Så kontaktet han Oslo, de som styrer med akkurat det. Neste dag hadde jeg gått ned til 90% stilling. Så det er ekstremt bra. (Informant 7)*

Et av de siste spørsmålene på intervjuene var hva informantene syntes var det viktigste vi hadde snakket om. På dette spørsmålene var det mange som trakk frem nettopp dette med tilretteleggelse for de ansatte:

*For min del er det viktigste at jeg jobber i Bouvet. Det går på følelsen av familie, og at man kan ha en familie, og det funker bra med jobben. Man har kone og unger og det krever sin tid. Bouvet har full respekt for dette, og det oppfordres til å bruke tid med familien. (Informant 1)*

*... en av verdiene jeg setter mest pris på er at de ansatte kommer først. Det er veldig viktig. Nr. 2 er kunden selvfølgelig. (Informant 2)*

Selv om ikke alle informantene husket denne verdien ordrett, kunne alle si at det var de ansatte som kom først, og de kunne også komme med eksempler hvor dette hadde blitt praktisert. Et ubestridt bevis på dette er den lave turnover-raten de har. Bouvet er stolte av å ha én av

markedets laveste turnover-rater, med 5,6% i 2013 og 3,1% i 2014 ved kontoret i Trondheim. Verdien om at Bouvet sine ansatte kommer før deres kunder er altså ikke bare en forfektet verdi, men en bruksverdi. Det at Bouvet i tillegg til å ville ha de mest fornøyde ansatte ville ha de mest fornøyde kundene tenkte vi var ganske vanlig for et konsulentfirma. Dette var uansett noe vi tok opp med de kundene vi snakket med. I det ene kundeintervjuet kom det frem at Bouvet leverer bra og er profesjonelle i det de gjør, men han kunne ikke svare på om Bouvet har fornøyde ansatte, fordi han har lite fysisk kontakt med Bouvet og kontakten foregår via videosamtale. På spørsmål om hvilke verdier han tror Bouvet verdsetter kom dette frem:

*Profesjonelle, respekt for hverandre, lytter på kunden, men også profesjonelle med det at de bidrar. De gjør ikke bare som kunden sier, de tenker selv og forsøker å bidra og gjøre det enda bedre, kommer med sine egne tanker og løsninger rundt det. Det er jo det jeg kjenner på. Det er jo den relasjonen man vil ha, man vil jo ha en dialog rundt tekniske løsninger. Jeg vil jo som kunde forklare behov og ting vi vil ha gjort. Men jeg er jo ikke spesialist på løsninger, det er jo det jeg vil Bouvet skal komme med. Profesjonelle og bidra med kompetanse. (Informant 9)*

Andre verdier som kom fram under intervjuene var åpenhet og fokus på informasjonsdeling:

*De som deler mest har den høyeste stjernen. Det kan være kø rundt pultene til de gode delerne. Folk som har behov for bistand, eller bare spare en idé. Skal vi kode den veien, eller skal vi satse på denne teknologien? (Informant 4)*

Dette er noe strukturen bygger opp under. Du har ingenting å vinne på og holde ideer for deg selv. Man får ikke lønn etter antall fakturerte timer. Har man lært seg en metode slik at man for eksempel kan fakturere hyppigere, tjener man ingenting på å ikke dele dette med de andre ansatte. Noe av tanken bak strukturen er at man istedenfor å bli belønnet med en ny tittel om man har gjort noe bra, blir man anerkjent av medarbeiderne sine i form av at de vet at du er flink. Dette fordi du har laget et innlegg på intranettet og forklart løsningen på et problem du har støtt på, eller fordi du ga beskjed under team-møtet om morgenen at du løste en vanskelig oppgave dagen før:

*Kommunikasjon er viktig. Snakke med folk og være trivelig, så blir man anerkjent. Det er også litt spesielt i Bouvet, det er ikke noen titler i Bouvet. Alle er konsulenter fra dag én. Sånn vil det alltid være. Det er ikke alle som liker den modellen, sånn at der er det jo et skille. For min del når jeg valgte jobb, så fikk jeg flere tilbud. En av plassene ga meg tilbud om mer lønn, men jeg takket nei til dem og takket ja til Bouvet, fordi jeg følte at det ikke det samme jaget her etter å*

*klatre på karrierestigen. Her er det ikke noe snakk om titler, jeg føler at det blir et hinder for friere utvikling. For hvis man skal sitte med konkurransefortrinn og få anerkjennelse på den måten, klare ting som ikke andre klarer, så involverer det å holde ting hemmelig. Om man f.eks. sitter med fem gode ideer da, da kan man rulle ut en i mnd. for å bli anerkjent oftere, istedenfor å dele med andre så de gjør det som har vært lurt å gjøre tidligere. Førsteintrykket jeg fikk på intervjuet, var at Bouvet ikke var sånn. Det inspirer til åpenhet. Du får et mer vennskapelig forhold til kolleger enn hvis du må konkurrere å klatre forbi dem på rangstigen. Det stemte jo ganske bra med førsteinntrykket jeg fikk. (Informant 1)*

*Vi trenger ikke å belønne folk med fancy titler. Det er hvordan du er som person, det er det som er viktig, ikke tittelen din. Det er en norsk tankegang igjen da. (Informant 4)*

En av informantene vi snakket med trakk også frem troverdighet som en viktig verdi for Bouvet. Man skal alltid handle ut i fra kundens beste, selv om ikke dette alltid er det mest økonomiske løsningen for Bouvet. De fokuserer på både lange ansettelsesforhold og kundeforhold, noe som sammenfaller med verdien deres om å ha de mest fornøyde kundene.

Den siste verdien som kom frem i klartekst under intervjuene var frihet, eller som informanten som snakket om det sa; frihet under ansvar. Det stilles ikke krav til at til at du skal gjøre ferdig en oppgave til over helga, men det forventes at du gjør ditt beste for å bli ferdig med oppgaven i løpet av en tilfredsstillende tid i kundens øyne. Det samme gjelder arbeidstiden. Det er ikke noe problem å ha hjemmekontor en dag, men det forventes at jobben blir gjort:

*Vi styrer arbeidstimene selv. Det er ikke slik at man må spørre om man må gå litt tidligere en dag. Vi har veldig mye frihet under ansvar. Vi må jo sørge for at kunden er fornøyd til enhver tid selvfølgelig, at man gjør det man skal. Det er veldig smidig, veldig bra. Hvis man skal sammenligne med der jeg jobbet før der var det sånn, hvis du var på et møte fredagen, så følte du at det var forventet at i ditt møte med kunden at du kunne si «ja, jeg kan gjøre det til mandag» men her føler jeg ikke at det er forventet at du skal si det, men jeg kan jo si at «jeg gjør det til onsdag» eller «Er det okay at jeg gjør det til tirsdag?» Det er ikke en norm at du skal strekke deg så langt ovenfor kunden, og det er litt godt å ha den på sitt lag, slik at du ikke føler det blir stort press. (Informant 7)*

Vår oppfatning, etter at vi intervjuet to av kundene til Bouvet, er at dette ikke alltid stemmer. En av kundene oppga nemlig det at Bouvet på kort tid utbedret problemer de meldte ifra om. Det hadde ikke så mye å si hva klokken var, det kunne være midt på natten. Ut i fra intervju

med en av avdelingslederne i Bouvet, tror vi at denne kunden kan være et lite unntak. Han uttalte dette om en av kundene:

*Jeg har telefonmøter og kundekontakt til langt utover kvelden, og planlegger mye av arbeidsdagen mens jeg spiser frokost, og nå har jeg en kunde som krever spesiell oppfølging, men jeg trives veldig godt med det. (Informant 4)*

## **4.2 Hva motiverer Bouvet sine ansatte?**

Da vi spurte konsulentene i Bouvet om hva som motiverte dem på jobb, svarte de ganske likt. Alle trakk frem interessante arbeidsoppgaver som en viktig faktor. Dette var også avdelingslederne vi snakket med veldig opptatt av:

*Vi kan ikke ha folk sittende uten jobb, for da begynner de å kjede seg, og hvis de begynner å kjede seg bruker de første uke på å gjøre ferdig noen sertifiseringer, andre uke bruker de på nettaviser og tredje uke begynner de å se seg om etter ny jobb. Skaffer vi ikke oppdrag er det ikke slik at vi må si opp folk pga. økonomien, men vi taper folk fordi de begynner å kjede seg. (Informant 4)*

Selv om dette er noe konsulentene hos Bouvet synes er viktig, var ikke alle informantene vi snakket med engasjert i et prosjekt på det tidspunktet. To av konsulentene sa de gjerne skulle hatt et oppdrag å jobbe med, selv om de hadde arbeidsoppgaver:

*...jeg skriver litt på noen tilbud. Jeg har arbeidsoppgaver også, men kunne fint hatt et nytt oppdrag. (Informant 8)*

I tillegg til interessante arbeidsoppgaver var det enighet i at flinke kolleger gjorde arbeidsdagen mer motiverende. Det å kunne spørre og lære av kolleger var noe alle satt pris på. De som jobbet i team med flere fra Bouvet var generelt veldig fornøyd med tingenes tilstand på jobb, og noen av de som jobbet litt mer på egenhånd sa at hvis de kunne bestemt, så ville de hatt en partner fra Bouvet med på prosjektet sitt:

*Skulle gjerne hatt en partner og jobbet sammen med på prosjektene jeg har, det hadde vært greit. Det kan bli stor terskel for å spørre andre som ikke er kjent med prosjektet, for da må de sette seg inn i prosjektet. Mye enklere hvis du er to som jobber på samme prosjekt. Bare spørre partneren. Det går mye fortere. (Informant 3)*

På spørsmål om hva som ville gjort arbeidshverdagen mer interessant svarte noen av konsulentene at økt kundekontakt og økt ansvar var noe de satte pris på:

*Jeg synes jo det er ganske interessant akkurat nå, men kanskje i ulike situasjoner kan jeg si ulik kontakt med kunde. Og for min del hvis det er kundemøter blir jo det interessant. Mer kommunikasjon. Akkurat nå sitter jeg med et prosjekt hvor det ikke er så mye kundekontakt for min del. Det er det noen andre på teamet som gjør. Det at man har eget ansvar er noe som motiverer. (Informant 1)*

Mange av informantene vi intervjuet hadde kundekontakt, og snakket direkte med kundene selv. Det er ingen leder som fungerer som et mellomledd mellom kunde og konsulent. Konsulentene har selv ansvar for å følge opp kunden og sørge for at de blir fornøyd. Til og med nye konsulenter i Bouvet har kundekontakt, men ikke i like stor grad som de erfarne. En av konsulentene sa at han ikke hadde så mye kundekontakt da han begynte i Bouvet, men det ble gradvis mer etterhvert:

*...i starten hadde jeg vel ikke så mye kontakt som jeg har nå da, men nå har det blitt slik. Men vi har mye kundekontakt. Ferske folk også. Kunden snakker jo direkte med konsulenten. (Informant 2)*

En av konsulentene kunne også tenkt seg og hatt et prosjekt ved siden av det prosjektet han allerede hadde der han kunne bruke ny teknologi som han hadde lyst å lære seg:

*Nå jobber jeg med noe jeg føler jeg kan ganske godt, så det hadde vært ok å hatt noen sideprosjekter med ting du har lyst å lære deg. (Informant 2)*

#### **4.2.1 Arbeidsfordelingsprosessen**

Siden det var stor enighet blant de ansatte om at interessante arbeidsoppgaver var svært viktig for motivasjonen, har vi sett litt på hvordan arbeidsfordelingsprosessen blir utført. I Bouvet er det slik at de skriver tilbud til kunder der prosjektmedlemmer fra Bouvet blir foreslått allerede når Bouvet skriver tilbudet. Vår forståelse, etter intervjuene, var at konsulentene blir spurt om de ville være del av tilbudene før de ble sendt ut:

*Konsulentene blir alltid spurt om de kan tenke seg å bli solgt ut, eller tilbudt til de forskjellige prosjektene. Det er konsulentene som er med på å skrive tilbudene. Så da får de virkelig se om*

*det er noe de kunne tenkt seg å jobbe med. Da er det de som må foreslå teknologiløsninger og slike ting. (Informant 4)*

Selv om dette antagelig stemmer for majoriteten av prosjektene, fant vi likevel bevis på at dette ikke alltid ble overholdt:

*Hvis vi vinner et anbud på et prosjekt så kan du bli satt på det prosjektet. Ofte kan det være sånn at du ikke vet at du er satt på det prosjektet om to uker for eksempel. Det burde vært endret. (Informant 3)*

Bortsett fra denne informanten, var det ingen andre som uttrykket noen misnøye med prosjektsfordelingsprosessen. Alle vi snakket med var enige om at hvis noen av en eller annen grunn ikke ville være med på et prosjekt, var det takhøyde for å si ifra om dette:

*Det hender de sier nei. Da må vi finne noen andre. (Informant 5)*

På samme måte kunne konsulentene ytre ønske om å være med på prosjekter de hadde lyst til å delta på, men som en av avdelingslederne sa, var det flere forhold som måtte tas i betraktning når man valgte folk til et prosjekt:

*Når vi vinner et salg så setter vi opp et team. Det begynner allerede i tilbudsfasen, så prøver vi å sette sammen et team. Da er de med på å lage salgscaset, hvis det kreves. Da har vi allerede solgt inn det teamet og funnet de folkene som er interessert. Hvis du selger enkeltkonsulenter så spør vi alltid, hvis vi får en forespørsel, så spør vi om den ansatte kan tenke seg å jobbe med denne her. (Informant 5)*

Det var uansett som regel sammenfallende mellom hvem som ville jobbe på et prosjekt og hvem som var best egnet til å jobbe på prosjektet:

*Som regel er det veldig sammenfallende. Hvis det er noen spesielle fagområder eller spesielle personer som kunden ønsker, synes konsulentene det er veldig givende også. Det er klart at vi må tenke på at tunge gamle fagsystemer som skal forvaltes, der er det veldig dumt å sette en som er veldig fremoverlent når det gjelder teknologi. (Informant 4)*

På de forskjellige prosjektene står konsulentene som har blitt satt på hvert enkelt prosjekt til en viss grad fritt til å velge oppgaver som skal gjøres:



*Jeg kan stort sett gjøre det jeg vil, men jeg må jo hele tiden kommunisere med kunden. Jeg kan ikke bare utvikle noe jeg har lyst til. Du har jo til en viss grad selvbestemmelse med at du kan styre litt ting og velge litt oppgaver. Men vi jobber jo for kunder, så det er jo til syvende og sist de som betaler og de som bestemmer. (Informant 2)*

En av kundene til Bouvet som vi snakket med, beskrev kontrakten de hadde mellom seg som kjøp av årsverk. De hadde ikke kjøpt noe bestemt av Bouvet, men det ble forventet at Bouvet jobbet selvstendig for å forbedre funksjonalitet og lignende. Selvfølgelig dukket det opp konkrete ting kunden måtte ha løst med en gang, men til vanlig jobbet Bouvet selvstendig for denne kunden. Dette var en kunde Bouvet hadde samarbeidet med helt siden tidlig på 2000-tallet. Bouvet hadde dermed svært god kjennskap til hvordan kunden ville ha det, noe som gjorde det mulig i stor grad å handle på egenhånd.

#### **4.2.2 Tilbakemelding på jobb og kompetansebygging**

I teorikapittelet vårt har vi skrevet om hvordan tilbakemelding på arbeidsoppgaver og informasjon rundt oppgavens betydning påvirker følelsen av kompetanse og tilhørighet til arbeidsoppgavene. Dette har igjen påvirkning på den indre motivasjonen til et individ, og vi har derfor valgt å se på hvordan Bouvet jobber med dette. I tillegg presenterer vi hvordan de jobber med kompetansebygging, da det i teorien går klart frem at følelse av kompetanse og grad av indre motivasjon henger sammen.

I løpet av året har Bouvet to medarbeidersamtaler. De har en full medarbeidersamtale i april der avdelingslederen kommer med tilbakemelding til de ansatte i sin avdeling, samtidig som de blir enige om nye mål eller utviklingspunkter for den ansatte. I november/desember har de i tillegg en ny medarbeidersamtale. Denne er ikke like omfattende, men er mer ment for å se hvordan den ansatte ligger an i forhold til de målene som ble satt i april. Under medarbeidersamtalen blir "Great Place to Work" brukt. Dette er et verktøy som er skreddersydd til hver enkelt organisasjon som kjøper tjenesten. Vi fikk dessverre ikke tilgang til skjemaer som blir brukt i forbindelse med dette på grunn av opphavsrett, men vi fikk gjenfortalt hva som ble gjennomgått i disse medarbeidersamtalene. Det virket som de ansatte hadde litt forskjellig opplevelse av disse samtalene, og vår oppfatning var at det hadde mye med hvilken avdeling de jobbet i. Noen sa det som regel bare ble gjennomgått om ting gikk bra eller ikke:

*Vi har jo sånne medarbeidersamtaler, to samtaler i året. Det er for så vidt greit, det kunne sikkert vært bedre. Det kunne sikkert vært mer konkret. Hva skal jeg jobbe med for å bli bedre. Det er ikke mye slik. Det er stort sett «ting går bra» «fortsett som før». Kan kanskje hente litt mer der. Komme med litt mer både positive og negative tilbakemeldinger. (Informant 2)*

Andre konsulenter i en annen avdeling mente derimot det var gode muligheter for å sette seg ned med avdelingslederen og diskutere ting man kunne bli bedre på. Det kunne for eksempel være aktuelt å ytre ønske om å bli presset litt ekstra på visse ting, om man for eksempel syntes arbeidshverdagen ble litt statisk. Et eksempel som ble tatt opp var det å være i komfortsonen og det å ta steget ut av den:

*...nå i min livssituasjon er det jo behagelig, men jeg begynner jo å kjenne at jeg må gå litt mer utenfor komfortsonen snart. (Informant 7)*

*[Svar til respondent 7]: Men det kan du jo styre i stor grad selv og da. Du må på en måte sette deg ned med avdelingslederen å si det, hva du vil. (Informant 8)*

Alle informantene vi snakket med sa at det ikke var lagt spesielt vekt på måloppnåelser eller på hvor mange timer man hadde fakturert under disse møtene. Det gikk heller på trivsel, hvordan man syntes ting fungerte på jobb, og om det var noen teknologier man syntes var interessante og man hadde et ønske om å lære. I tillegg var det én av informantene som sa at avdelingslederen hennes ringte rundt til kundene for å høre hvordan konsulentene hadde prestert, for så å ta opp dette medarbeidersamtalen:

*[Ringer de kundene?] Ja, de gjør det. Referanse liksom. Det er jo litt «huff...». Da får du liksom all tilbakemelding fra alle kundene, der du får en oppsummering fra avdelingslederen og. Det er litt skummelt, man er litt nervøs for de møtene. Hvis man ikke har gjort noen feilskjær, så er det jo godt å få høre hvordan man gjør det. (Informant 7)*

Bouvet har også tiltak for å støtte opp om de ansattes vilje til å drive kompetansebygging. Det er ikke noe problem å dra på kurs på Bouvet sin regning, eller å ta sertifiseringer i arbeidstiden. Da er det bare å si ifra til sjefen sin, for å få avklart at det er greit. I tillegg til dette har Bouvet også organisert faggrupper. Det er en faggruppe per avdeling, og disse gruppene har møter etter arbeidstid fire til fem ganger i året. Faggruppene er helt frivillige, og foregår på de ansattes initiativ. Med dette menes at de ikke får betalt for å delta på møtene. Hver avdeling har en person som er ansvarlig for faggruppene. Denne personen får en gitt mengde tid til disposisjon

for å administrere faggruppemøtene, skaffe foredragsholder og lignende. Fagmøtene starter ved at man får mat, så går det over til at noen holder foredrag om noe de kan godt, eller at noen presenterer et prosjekt de jobber på. Det kan også være leid inn foredragsholdere. De ansatte som holder foredrag eller presenterer noe kan skrive timer som de bruker til forberedelse, slik at de kan avspasere senere, eller ta det som overtidslønn.

Formålet med faggruppene er derimot ikke bare faglig utvikling. De skal virke samlende og skape samhold. Det er en del konsulenter som jobber mye ute hos kunder, og det kan være greit for de å bli oppdatert på det som skjer på huset:

*Når du har et hus som oss hvor mange konsulenter sitter ute så skal de ha en annen relasjon til Bouvet enn å bare få lønnslippen. Det er absolutt sosialt. (Informant 5)*

Før intervjuene hadde vi en hypotese om at selv om disse faggruppene var frivillige, så følte de ansatte at de måtte delta på de likevel, et slags gruppepress. Dette viste seg å være feil. Bare en av de ansatte svarte at hun var på nesten alle av disse faggruppemøtene, men hun sa i tillegg at hun følte et visst press for å være en del av fellesskapet (avdelingen). Ingen andre av de vi intervjuet følte på det samme presset. Det var også stor forskjell på oppmøte i hver enkelt avdeling. Avdelingen til informanten som sa hun deltok på nesten alle disse møtene hadde svært høy deltakelse, mens på det forrige avdelingsmøtet til en annen avdeling hadde det bare møtt opp to stykker.

De som ikke deltar på faggruppemøtene begrunner dette med at de ikke blir holdt i arbeidstiden, og at de er opptatt med andre ting etter denne:

*[Har du deltatt på faggruppemøte?] Ja, det har jeg gjort, men ikke så mange. Jeg prioriterer andre ting på fritiden. (Informant 1)*

Det var bred enighet mellom konsulentene at faggruppemøtene burde blitt holdt i arbeidstiden, for å få mest ut av de:

*Det er jo etter arbeidstid. Det er jo en ting de kunne blitt flinkere til, å hatt slike ting i arbeidstiden, da hadde det vært enklere å få det med seg. (Informant 2)*

Vi mistenker at avdelingslederne ikke har vært helt fornøyd med oppmøtet eller måten faggruppene har blitt arrangert på i senere tid, siden de har iverksatt noen endringer:

*Det er en sånn ordning som går fra år til år og de ledes av de ansatte med støtte fra oss avdelingsledere. I år skal vi ha tre grupper med flere faggrupeledere pr gruppe, som gjør at det kan bli mer samarbeid, så vi får flere involvert. Det har vært litt sånn at faggrupeleder har vært litt alene for å gjøre alle koordineringene i forhold til å lage et møte. Vi har satt opp team som skal dele de tre gruppene. Den ene går på teknologi, som er systemutvikling stort sett. Så har du det som går på prosjektledelse og rådgivning. Den tredje går på brukeropplevelse. Teknologi skal ha tre ledere. Rådgivning skal ha to og brukeropplevelse skal ha en gruppeleder. Det er sånn at hver gruppe skal ha en fire-fem møter i løpet av året, minst. (Informant 5)*

For å finne faggruppeansvarlige blir de som er interessert i å ta på seg dette ansvaret oppfordret til å søke. Det kan virke som om interessen for å gjøre dette ikke er helt på topp. Vi spurte om det var mange som hadde søkt om å bli faggruppeansvarlig:

*Nå er det litt avventende, fordi ansatte tror at det er noen andre som søker. (Informant 5)*

En av konsulentene vi intervjuet hadde noe lignende på sin forrige arbeidsplass, men dette var i arbeidstiden:

*Der jeg jobbet før var det obligatorisk at vi hadde et foredrag i året, det var i arbeidstiden, så vi fikk betalt for forberedelse og foredrag. Men du måtte holde deg innenfor en viss tidsmengde, slik at det ble rom for diskusjon. Det hadde egentlig vært bra det. Jeg tenker det at man holder et faglig foredrag gjør oss til bedre konsulenter. (Informant 8)*

Poenget til de som mente faggruppemøtene skulle avholdes i arbeidstiden var at hvis et slikt faggruppemøte hadde vært i arbeidstiden hadde det kunnet bli stilt større krav til det og de som deltok på det. Selv om man ikke lærte noe nytt faglig på hvert møte, var det likevel en god øvelse det å skulle holde en presentasjon. Det kunne man få bruk for ute hos kunde også, mente de. I tillegg var det en fin mulighet til å lufte sine egne prosjekter med kollegaer, og få tilbakemelding på ideer og lignende.

Vår oppfatning er at disse faggruppene ikke har så veldig påvirkning på de ansattes kompetansebygging. Vi fikk inntrykk av at de fleste lærer av å jobbe med prosjekter, og at dette er den desidert viktigste måten de ansatte tilegner seg kunnskap på:

*[Hvordan jobber de som ikke er med på faggruppene med kompetansebygging?] Det er rett og slett å skaffe spennende oppdrag mellom klokken 8 til 16. Så de får jobbe med teknologien de brenner for. Rett og slett. (Informant 4)*

### 4.2.3 Anerkjennelse og belønningssystem

Anerkjennelse og belønning henger sammen. For noen er det motivasjon nok at andre anerkjenner arbeidet deres, andre trenger mer fysiske belønninger som bonuser for godt utført arbeid og lignende. Under dette delkapittelet gjør vi rede for hvordan man blir anerkjent i Bouvet, og hvilke belønningssystemer de bruker.

For å bli anerkjent i Bouvet er det viktig at man alltid gjør en god jobb i tillegg til at man er flink til å dele med andre. Å dele vil si at man hjelper andre som trenger bistand eller bidra med forslag som kan hjelpe andre for å løse problemer. I Bouvet er alle konsulenter. Det finnes ingen titler. På denne måten har Bouvet strukturert seg slik at det skal støtte opp om kunnskapsdeling. Enkelte av de ansatte har tidligere jobbet i bedrifter med poengsystem. Der fikk de poeng for å komme med gode ideer, og det ble på en måte en konkurranse om å få flest poeng. Dette poengsystemet ble videre brukt i forhandlinger med arbeidsgiver for å rykke opp i rangstigen, og dermed få høyere lønn. I Bouvet opererer de ikke med dette.

*...hvis man skal sitte med konkurransefortrinn å få anerkjennelse på den måten, klare ting som ikke andre klarer, så involverer det å holde ting hemmelig. Om man f.eks. sitter med fem gode ideer da, da kan man rulle ut en i mnd. for å bli anerkjent oftere, istedenfor å dele med andre så de gjør det som har vært lurt å gjøre tidligere. (Informant 1)*

En gang i kvartalet arrangerer Bouvet regionsmøter hvor alle avdelingene i Trondheim samles. På disse møtene kårer de kvartalets pingvin. For å kvalifisere seg til dette må man ha utmerket seg ved å for eksempel ha holdt gode presentasjoner, levert gode prosjekter, gjort en god innsats i faggruppene eller ha utmerket seg på andre måter, som for eksempel i programmet "Sunn og frisk". Dette er en intern konkurranse hvor man får poeng for å delta på ulike aktiviteter som salsakurs, fotball, hockey, sykkelritt og lignende. I løpet av året kåres en vinner som blir premiert. Dette kan være en flaske vin eller et gavekort, men den største belønningen ligger i oppmerksomheten det medfører.

Bouvet opererer ikke med individuelle belønningssystemer, annet enn at hver enkelt ansatt har en individuell fastlønn. I tillegg til dette har de en kollektiv overskuddsdeling. 30 prosent av kontorets overskudd fordeles på de ansatte. Denne fordeles ut i fra stillingsprosent. Det vil si at alle som jobber i en 100 prosent stilling får like mye, og de som jobber for eksempel 50 prosent, får halvparten av det:

*...det synes jeg er en veldig bra ting. Jeg har jobbet i selskaper tidligere der det er mer individuell bonus, og det kan fort bli dårlig stemning. Så jeg synes det er veldig bra med fellesbonus. Det kjennetegner Bouvet, den kulturen. De folkene som er veldig opptatt av å ha mye bonus og slike ting passer gjerne ikke inn i Bouvet, de slutter igjen. (Informant 2)*

Man skulle kanskje tro at noen syntes dette var urettferdig, siden ikke alle til enhver tid jobber på prosjekter, og at de som jevnlig gjør dette mener de fortjener en større del av overskuddet enn de som ikke gjør det. Vår erfaring er at det var motsatt. Det var en av informantene som for øyeblikket ikke hadde noe prosjekt hun jobbet på som ga uttrykk for at hun syntes det var litt ekkelt å skulle motta samme overskuddsutbetaling som en konsulent som hadde vært delaktig i et prosjekt hele tiden:

*Jeg synes jo det er ekkelt i forhold til... jeg sitter jo ledig, nå har ikke jeg jobbet så lenge. Men hvis jeg skulle hatt full bonus nå, og så sitter jeg og ikke bidrar, det hadde jeg kjent veldig på. Det føles urettferdig om jeg skulle fått like mye som deg som jobber. (Informant 6)*

Hver ansatt i Bouvet får også tilbud om å kjøpe aksjer til rabatterte priser. De betaler 6000 kroner og får aksjer til en verdi av 7500 kroner. De blir altså sponset med 1500 kroner. De resterende 6000 kronene kan de låne rentefritt. 500 kroner vil da bli trukket fra lønnen hver måned helt til beløpet er nedbetalt. Jobber man fortsatt i Bouvet ett år etter kjøpsdato vil man få flere goder:

*Når du fortsatt jobber i Bouvet det andre året etter kjøpsdato, får du bonusaksjer tilsvarende de 7500 kr. Da har du betalt seks tusen rentefritt og har etter to år aksjer for 15000 kr. Dette gjør folk år etter år etter år. På år to begynner aksjene virkelig strømme inn. Da betaler du 6000 kr og får 7500 kr pluss at du får bonusaksjer fra de foregående årene. (Informant 4)*

Bouvet sin profil er at de ansatte skal være interessert i arbeidet de jobber med. Dette sammen med motivasjonen det gir å bli lagt merke til av medarbeiderne når man gjør noe bra, å være den andre spør om råd, få ansvar for kunder, og bli en viktig ressurs for bedriften skal være motivasjon nok for de ansatte:

*Det som trigger folk er å få de usynlige stjernene slik at alle vet hvem de skal gå å spørre og hvem som blir tatt med på råd og hvem som blir tatt med på tilbudsskriving. I og med at vi ikke har noe tittelsystem, er alle konsulenter bortsett fra regionsdirektøren og administrerende direktør. Det gjør at slik som en som jobber i teamet mitt, det er ikke mange år siden han var*

*utdannet, han er en av de mest teknologiske oppegående personene jeg noen gang har møtt. Superflink, ung, er konsulent. Så kan det være folk som meg som har jobbet i bransjen siden 1996, jeg kan da gå å spørre han om ting, til tross for at han i alle fall ikke hadde begynt og tenkt på noe skole og utdanning når jeg var ferdig. Vi er konsulenter, vi står på samme nivå. Når han utmerker seg veldig sterkt faglig, så er det ikke noe farlig for de som er eldre å gå og spørre han. De som kom fra Capgemini, de var jo seniorkonsulenter og overkonsulenter, Chief Consultant og alt mulig rart. De syntes det var veldig rart å komme til Bouvet der det bare var konsulent. Men jeg tror de begynner å komme inn i det de og, og skjønne at vi trenger ikke å belønne folk med fancy titler. Det er hvordan du er som person, det er det som er viktig, ikke tittelen din. (Informant 4)*

### **4.3 Oppsummering**

Kulturen i Bouvet er preget av åpenhet, og det er etter hva vi har erfart ingen form for konkurranse mellom de ansatte. Det er lagt til rette for at de ansatte skal dele av de erfaringene og kompetansen de sitter på, istedenfor at de skal settes opp mot hverandre og på den måten presses til å levere gode resultater. Denne verdien om åpenhet og informasjonsdeling er noe som er godt forankret i alle ansatte, og ikke bare noe ledelsen har et håp om at de ansatte skal etterleve. Ingen av de informantene vi snakket med kunne tenkt seg at det skulle vært lagt opp til mer konkurranse på arbeidsplassen, og det virker som om alle skjønner hvorfor denne verdien om åpenhet og informasjonsdeling er viktig.

Måten Bouvet har lagt opp til at de ansatte skal ha mulighet til å praktisere denne verdien om åpenhet og informasjonsdeling er at de har strukturert organisasjonen med tanke på dette. De har en flat struktur der det er lagt vekt på effektivt samarbeid mellom de ansatte, og et tett forhold mellom konsulenter og avdelingsledere. I tillegg har de valgt et åpent kontorlandskap, slik at de som jobber med de samme arbeidsoppgavene ikke sitter langt unna hverandre, og det er derfor kort veg for å spørre om hjelp eller komme med råd. Begge disse tiltakene var noe konsulentene vi intervjuet visste å sette pris på. Selv om noen hadde problemer med at det var for høyt støynivå i kontorlandskapet til tider, var alle enige om at det ville være upraktisk å innføre egne kontorer til hver enkelt.

En annen verdi som stod sterkt hos Bouvet var at de ansatte var den viktigste ressursen Bouvet hadde. Alle informantene følte de ble godt tatt vare på av arbeidsgiveren sin, og det var aldri

noe problem å ta opp noe de var misfornøyde med. Om det var at de ikke trivdes på et oppdrag, eller om de trengte mer tid til familien en periode, så ble de hørt hvis de sa ifra om dette. Avdelingslederne hadde fokus på at de ansatte ikke skulle bli utbrente, så det var sjelden noen som jobbet overtid.

Det Bouvet kunne blitt litt flinkere på, ifølge noen av informantene, var tettere oppfølging og mer konkrete tilbakemeldinger i forbindelse med medarbeidersamtalene. Noen følte de bare fikk en klapp på skuldra og beskjed om å stå på videre, og kunne ønsket de fikk litt mer konkrete tilbakemeldinger, både positive og negative. I tillegg fikk vi inntrykk av at faggruppemøtene Bouvet organiserte på kveldstid ikke helt fikk ut sitt potensiale. På grunn av at det var på kveldstid var det dårlig oppmøte for noen av avdelingene, og svært få av de vi intervjuet sa at de brukte å delta. Flere av informantene mente det hadde vært bedre om disse møtene hadde blitt holdt i arbeidstiden.

Ledelsen i Bouvet var veldig bevisste på kulturen de hadde skapt opp i gjennom årene. Dette gjorde at de hadde en streng ansettelsespolitikk. Det var ikke nok med god faglig kompetanse, man måtte ha et verdigrunnlag som passet med det organisasjonen hadde. I tillegg var det viktig at potensielle nyansettelser hadde lange sosiale antenner, og på denne måten kunne komme godt overens med både kolleger og kunder. Dette var noe informantene vi snakket med trakk frem som viktig, at det var en rimelig homogen gjeng, og ingen som skilte seg helt ut og skapte problemer eller dårlig stemning.

Det som motiverte informantene vi intervjuet var interessante arbeidsoppgaver, flinke kolleger, samarbeid med andre, det å kunne ha direkte kontakt med kunde og det å ha kontroll over egen arbeidsdag. Vi merket oss også at alle informantene vi snakket med som var engasjert i et oppdrag, var fornøyde med tingenes tilstand på jobb. De som ikke hadde et oppdrag de jobbet med da undersøkelsen ble holdt, kunne ønske de hadde et oppdrag å jobbe med. Det var ingen av informantene som trakk frem lønn som motivasjon. Dette er antakelig fordi Bouvet ikke har noen form for individuell prestasjonsbasert belønning. De opererer med fastlønn pluss en kollektiv overskuddsdeling der alle som har lik stillingsprosent får like mye. I tillegg har de ansatte tilbud om å kjøpe aksjer til rabattert pris hvert år, og året etter får de aksjer til samme verdi, slik at de betaler 6000 kroner for aksjer, og året etter har de aksjer for en verdi av 15000 kroner, om ikke kursen har endret seg.



## 5 Diskusjon

I dette kapittelet diskuteres resultatene i lys av teori og tidligere forskning. Det som bestemmer om en person er drevet av indre motivasjon under utførelse av en oppgave, er om personen føler oppgaven er interessant eller fornøyeelig. Vi har derfor valgt å starte diskusjonen rundt dette med interessante arbeidsoppgaver, og hvorfor en organisasjon bør legge til rette for indre motivasjon. Av motivasjonsteorien kom det frem at de fleste oppgaver mennesker løser, ikke vil føles interessante eller fornøyeelige. Derfor har vi diskutert hva en bedrift kan gjøre for å sikre at også disse oppgavene blir gjennomført med et tilfredsstillende resultat. Videre har vi tatt for oss hva som kjennetegner en kultur som legger til rette for indre motivasjon, med bakgrunn i hva informantene i undersøkelsen sa motiverte de på jobb. Vi har også valgt å se på hva slags konsekvenser en fusjon kan ha på kulturen til en organisasjon. Dette ble gjort på bakgrunn av at Bouvet, bare noen måneder før vi gjennomførte undersøkelsen, hadde fullført et oppkjøp av Capgemini sitt kontor i Trondheim, og at de ansatte ved Capgemini-kontoret som ønsket skulle fusjoneres sammen med Bouvet sitt kontor i Trondheim. Til slutt har vi diskutert hvordan man skaper en sterk kultur og viktigheten av at denne kulturen er funksjonell. Dette har vi gjort fordi teorien sier at i en sterk kultur deler medlemmene de samme verdiene og normene i større grad enn i en svak kultur. Hvis disse verdiene og normene er til det beste for organisasjonen, altså at kulturen er funksjonell, bidrar dette til at alle drar lasset i riktig retning.

### 5.1 Trenger man å føle tilhørighet, kompetanse og selvbestemmelse for å være indre motivert?

Grunnene til at en organisasjon bør legge til rette for at deres ansatte er indre motiverte for oppgavene de skal gjennomføre er flere. Kuvaas (2005) sin forskning på ledere og ansatte i norske virksomheter viser at det er en sterk positiv sammenheng mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjoner. I tillegg viser forskning på selvbestemmelse, som er et av de psykologiske behovene som forskere som for eksempel Deci og Ryan (2000) hevder må være tilstede for indre motivasjon, at personer som opplever selvbestemmelse ikke bare leverer bedre jobbprestasjoner. De har også en høyere generell jobbtildfredshet og en høyere organisasjonsforpliktelse (Kuvaas, 2009).

Hull (1943) sier at hvis en oppgave skal være indre motivert, så må de psykologiske behovene for tilhørighet, kompetanse og selvbestemmelse være tilfredsstillt. Kan man altså si at aktiviteter som mangler disse, heller ikke er interessante og dermed ikke indre motiverende? Ikke

nødvendigvis. Ryan og Deci (2000) sier at det også er mulig å oppnå indre motivasjon for en oppgave i isolasjon, altså uten sosial tilhørighet til noen. De mener likevel det er viktig med en trygg relasjonsbase for uttrykning av indre motivasjon. Funnene fra vår undersøkelse støtter opp om dette. Alle informantene vi snakket med hevdet at de hadde interessante arbeidsoppgaver, så lenge de hadde et kundeoppdrag de jobbet med. Uansett om de jobbet sammen med andre eller alene. Det var likevel enighet om at det var best å jobbe sammen med andre fra Bouvet, på denne måten kunne de spørre hverandre om råd underveis. En oppgave kan altså være interessant, og drevet av indre motivasjon selv om det psykologiske behovet for tilhørighet ikke er tilfredsstillende, men tilhørighet gjør oppgaven mer interessant.

Det kan virke som tilhørighet er viktigere når en person ikke er like selvsikker på egen kompetanse. Ut fra undersøkelsen mente alle informantene at nyansatte ikke burde plasseres på et oppdrag ute hos en kunde alene. Det var normal praksis at nyansatte ble plassert på et team med mer erfarne Bouvet ansatte, slik at de hadde noen kjente ansikt å forholde seg til. Det var likevel en av informantene som hadde blitt plassert alene på et kundeoppdrag nesten med det samme hun hadde blitt ansatt. Dette virket litt overveldende for denne personen, og hun mente det hadde vært best om hun hadde fått litt mer opplæring først, og at hun i starten kunne jobbet sammen med en erfaren ansatt.

For at en person skal synes en oppgave er interessant, og dermed utføre oppgaven ved hjelp av indre motivasjon, er det viktig at den gir en følelse av kompetanse. Oppgaven må derfor ikke være for lett, eller for vanskelig (Ryan & Deci, 2000). Det psykologiske behovet for kompetanse ble aldri noe tema under intervjuene våre. Det virket som om alle de vi intervjuet var kompetente nok til å effektivt kunne utføre de arbeidsoppgavene de ble satt til å gjøre. Det var heller ingen som klagde på for enkle arbeidsoppgaver, slik at de følte de ikke ble utfordret nok. Flere av informantene sa at de til tider måtte spørre andre kolleger om hjelp, men at dette ikke var noe problem. Under intervjuene vi hadde med to av avdelingslederne i Bouvet, kom det også frem at de prøvde, så langt det lot seg gjøre, å skaffe interessante arbeidsoppgaver. Selv om det var flere aspekter enn akkurat dette som måtte legges til grunn når de skulle vinne tilbud på oppdrag. Dette kan jo forklare noe av grunnen til at de ansatte var fornøyde med arbeidsoppgavene som ble gitt når de jobbet på et oppdrag for en av kundene. En annen grunn til at de ansatte ikke følte oppgavene ble for enkle og rutinepregede, kan være at Bouvet jobber i en bransje hvor teknologien er i stadig utvikling. De ansatte må hele tiden holde seg oppdatert på ny teknologi, og ofte ta i bruk disse. Så lenge de ansatte i Bouvet har lyst til å lære disse, og

at de synes dette er gøy og interessant, er sjansen altså stor for at de ansatte vil kunne føle kompetanse under utførelsen av arbeidsoppgavene.

Det vil antakelig være feil å si at konsulentene i Bouvet alltid jobber med ny teknologi, og dermed alltid har stimulerende arbeidsoppgaver som de føler mestring av å gjøre. Det er likevel et faktum at bransjen Bouvet jobber i er under utvikling hele tiden. Hvis Bouvet da sørger for å ansatte personer som er genuint interessert i å lære seg ny teknologi, er sjansen for at det psykologiske behovet for kompetanse blir tilfredsstillt ved å utføre arbeidsoppgavene man blir gitt.

I tillegg til at en person skal føle tilhørighet og kompetanse under utførelse av en oppgave, er det også viktig at vedkommende føler selvbestemmelse for at oppgavene skal være indre motiverende (Hull, 1943; Ryan & Deci, 2000). Dette går på å føle at man ikke blir tvunget til å gjøre en oppgave. Også her mener vi graden av kompetanse spiller inn. Har man en helhetlig forståelse for et prosjekt man jobber med, så skjønner man kanskje hvorfor det er viktig at man for eksempel skal rapportere progresjonen. Har man ikke det, er det ikke sikkert man forstår hvorfor dette er viktig. En person som skjønner dette, trenger ikke få beskjed om å gjøre det, mens en som ikke vet hvorfor rapporteringen er så viktig, føler at det er en straff å bli satt til å gjøre dette.

Vi spurte konsulentene i Bouvet om hvordan de mente jobben deres ga følelse av selvbestemmelse og valgmuligheter. Da fikk vi til svar at så lenge de gjorde de arbeidsoppgavene som trengtes for å fullføre prosjektene de jobbet på, kunne de jobbe ganske fritt. Kundene vi intervjuet sa at noe av grunnen til at de var så fornøyde med Bouvet, var at de ikke bare gjorde det de fikk beskjed om. De kom med nye forslag som de mente ville føre til en bedre løsning, samtidig som de også sørget for at det som skulle gjøres ble gjort. Akkurat dette kan jo tyde på at konsulentene i Bouvet har ganske mye frihet i de arbeidsoppgavene de har. Det ble aldri noe snakk om tidspress under intervjuene, noe som teorien mener svekker grad av selvbestemmelse (Ryan & Deci, 2000). Det var noen kunder som krevde mer enn andre, som gjorde at man på kort tid måtte løse visse problemer. Men generelt sett var det ingen som mente at det var noe spesielt tidspress på prosjektene de jobbet på.

Vi følte ikke at noen av informantene vi snakket med var misfornøyd med grad av valgmuligheter under arbeidet sitt. På bakgrunn av informasjonen vi fikk av konsulentene og kundene til Bouvet vi intervjuet, tyder mye på at arbeidsoppgavene de ansatte i Bouvet

gjennomfører gir en følelse av selvbestemmelse. Dette sammen med at konsulentene mente de hadde interessante arbeidsoppgaver så lenge de jobber på et oppdrag fra en kunde, tyder på at teorien stemmer når den sier at selvbestemmelse er viktig for den indre motivasjonen til mennesker.

Uansett hvor mye en organisasjon jobber for at deres ansatte skal få tilfredsstillt sine psykologiske behov for tilhørighet, kompetanse og selvbestemmelse, vil flere av arbeidsoppgavene en ansatt gjør føles som uinteressant eller kjedelig. Organisasjonen kan være så nøye de vil ved en ansettelsesprosess, for å sørge for at personen de ansetter har interesse for oppgavene vedkommende kommer til å bli satt til å gjøre. Det er likevel naivt å tro og håpe på at de ansatte alltid vil være indre motiverte for alle oppgavene som blir gitt dem.

Forskerne ser ut til å være enige om at kvaliteten på arbeidsoppgaver utført med indre motivasjon, er høyere enn de som er påvirket av ytre årsaker (Kuvaas, 2005). Ryan og Deci (2000) hevder at over tre tiår med forskning, har vist at kvaliteten på prestasjoner kan variere veldig, avhengig om man er drevet av indre eller ytre årsaker. Hvordan kan så en organisasjon sikre seg at kvaliteten på de oppgavene som ikke er indre motiverende også er av tilfredsstillende kvalitet?

## **5.2 Sikre kvaliteten på ytre motiverte arbeidsoppgaver**

Selv om Bouvet fokuserer på at oppdragene fra kundene skal være interessante å jobbe med vil, ifølge Ryan og Deci (2000) de fleste arbeidsoppgaver være drevet av ytre motivasjonsfaktorer. Det blir derfor naturlig å tro at flere av arbeidsoppgavene, for de fleste ansatte, vil føles som uinteressante. Kanskje til og med kjedelige. Disse oppgavene vil ikke være drevet av indre motivasjon, men av det Ryan og Deci (2000) kaller ytre motivasjon. De som utfører oppgaver som ikke er interessante eller fornøyelige, gjør disse fordi de har en forventning til utfallet av å gjøre oppgaven. Denne forventningen kan enten være en belønning eller en straff. Belønning for godt utført arbeid, eller straff for enten å ha gjort en dårlig jobb eller ikke gjort jobben i det hele tatt (Ryan & Deci, 2000). Hvordan kan en organisasjon sikre seg at også disse oppgavene blir utført med en kvalitet som er bra nok?

### 5.2.1 Individuell belønning

En måte en organisasjon kan sikre seg at også uinteressante arbeidsoppgaver blir gjennomført tilfredsstillende, er å belønne disse. Alle som fullfører et gitt antall uinteressante arbeidsoppgaver med et tilfredsstillende resultat får utbetalt bonus. Det er ikke så vanskelig å finne problemer med en slik løsning. Et av problemene vil være å definere hva en interessant arbeidsoppgave er. Dette er noe som er individuelt. En person kan synes oppgaven er interessant, en annen vil synes den ikke er det. Det vil derfor være en rimelig håpløs oppgave å kategorisere oppgaver etter hvor interessante de er, og så forvente at de ansatte skal være enige. Dette kan føre til misnøye blant de ansatte.

Hva om man løsriver seg fra dette med at oppgaven må være uinteressant for at man skal få belønning, og istedenfor belønner for antall utførte jobber? Hvis vi ser på undersøkelsen vår av Bouvet, vil vi si at dette er en dårlig idé. Så lenge de konsulentene vi intervjuet jobbet på et oppdrag fra en kunde, virket det som de var fornøyde med arbeidsoppgave de ble gitt. Det var de som ikke var engasjert i et kunde prosjekt som ga uttrykk for at det kunne bli litt kjedelig. En ekstra belønning av ansatte som fakturerte timer ville ført til en ekstra straff for de som hadde lite å gjøre.

En annen konsekvens av å innføre belønning per utførte jobb, er at det vil føre til intern konkurranse på arbeidsplassen. Dette kan være positivt for noen arbeidsplasser, men ikke for alle. I vår undersøkelse av Bouvet kom det frem at de la vekt på kunnskapsdeling, noe de mente var svært avgjørende for å kunne levere gode løsninger til sine kunder. Det er lite forenlig å kombinere det og belønne de ansatte for å være effektive og fakturere så mange timer som mulig, samtidig som de kommuniserer til de ansatte at de skal hjelpe hverandre og dele av sin kunnskap. Konsulentenes fokus hadde da antakelig flyttet seg fra å hjelpe sine kolleger, til å sørge for at de fikk fakturert flest mulige timer, siden de på den måten ville fått en bedre bonusutbetaling.

Deci (1995) sier at hvis man begynner å belønne oppgaver eller aktiviteter som allerede er interessant, så vil fokus for å gjennomføre oppgaven flytte seg fra at de er interessante, til at man får belønning for å gjennomføre den. Man går dermed fra å gjøre oppgaven fordi man genuint ville gjøre den og syntes den var interessant, til å gjøre den fordi man får belønning. Dette går ut over følelsen av selvbestemmelse for oppgaven. Man gjør ikke oppgaven fordi man synes den er interessant eller fornøyeelige lenger, man gjør den på grunn av en forventning om å bli belønnet. For en organisasjon som vil legge til rette for indre motivasjon er ikke dette

ønskelig. Jenkins et al (1998) sier at individuelle prestasjonsbaserte belønninger bare virker på kvantitet, men ikke kvalitet. Samtidig som det bare virker på rutinepregede og i utgangspunktet lite motiverende oppgaver, som i tillegg er reduserbare til ett eller noen få målbare resultater og er enkle å måle. Hvis vi skal prøve å overføre dette til Bouvet sitt tilfelle, ser vi at det kan være problematisk å få noe utbytte av et individuelt prestasjonsbasert belønningssystem. De er avhengig av at løsningene de selger til kundene sine er av så høy kvalitet at kundene velger å benytte seg av de igjen. I tillegg kan man ikke karakterisere en Bouvet-ansatt sine arbeidsoppgaver som rutinepregede. Dette sammen med at alle vi snakket med sa de syntes arbeidsoppgavene var motiverende så lenge de arbeidet på et oppdrag ute hos en kunde, gjør at et slikt belønningssystem heller vil skade den indre motivasjonen til de ansatte, heller enn å legge til rette for den.

### **5.2.2 Normativ indre motivasjon**

En annen måte en organisasjon kan øke kvaliteten på de ikke fullt så interessante oppgavene, er å skape en organisasjonsforpliktelse hos de ansatte. Organisasjonen kan fokusere på det Kuvaas (2009) kaller normativ indre motivasjon. Den normative indre motivasjonen hos en ansatt kan karakteriseres som en medarbeiders ønske om å etterleve normer og verdier i organisasjonen. Ved å oppnå dette kan de ansatte få et såkalt psykologisk eierskap til organisasjonen, og de vil få et ønske om å yte det lille ekstra for at organisasjonen skal nå sine mål (Kuvaas, 2009). Dette kan organisasjonen gjøre ved å investere i sine ansatte. Ved å vise sine ansatte tillit, behandle de rettfærdig og dermed skape gode relasjoner mellom de ansatte og ledelsen.

Fra undersøkelsen vår av Bouvet så vi hvordan man kan legge til rette for normativ indre motivasjon ved måten en organisasjon strukturerer seg på. Bouvet opererte med en relativt flat struktur, som gjorde at det var kort veg fra konsulentene opp til regionsdirektøren eller opp til administrerende direktør om man hadde behov for å snakke med han. Konsulentenes nærmeste sjef var avdelingslederne, og disse hadde en regionsdirektør, som videre var under en administrerende direktør. Dette utgjorde hele hierarkiet. Avdelingslederne jobbet i team sammen med konsulentene, og det var ikke noe problem for en avdelingsleder å spørre en konsulent om hjelp til en oppgave om vedkommende trengte det. Gjennom en observasjon vi gjorde i en lunsj, opplevde vi at det var en hverdagslig tone mellom konsulenter og

avdelingsledere, der de snakket om alt fra oppussing til hvordan ungene hadde det. Konsulentene i Bouvet følte altså at ledelsen var på deres lag, og ville deres beste.

Det er ikke nok å bare strukturere organisasjonen slik at man unngår et komplisert hierarki. Organisasjonen må også ha et ønske om at de ansatte skal ha det bra på jobb, men en slik strukturering gjør det litt enklere for de ansatte å vite hvem man skal snakke med, og om det er greit å ta kontakt med de. I tillegg til denne struktureringen, har Bouvet en verdi om å ha de mest fornøyde ansatte. Man kan jo si at dette er noe alle burde skrive ned et sted, slikt ser jo bra ut. Det dette står skrevet ned på en plakat på veggen, eller på hjemmesiden til organisasjonen, har liten påvirkning på de ansattes organisasjonsforpliktelse. Den må oppleves, og de ansatte må skjønne at dette faktisk er tilfellet. Dette var noe alle av informantene vi intervjuet utelukkende kunne bekrefte. Det ble ikke stilt noen spørsmålstegn om man måtte sykmelde seg over en periode, eller gå ned i stillingsprosent på grunn av familiære forhold. Trivdes de ikke på et prosjekt, kunne de si fra om dette, og de ble erstattet av noen andre. De ansatte i Bouvet mente genuint at Bouvet som organisasjon la til rette for at de skulle ha det bra.

Ved å sørge for at det er en slik relasjon mellom medarbeiderne og ledelsen i en organisasjon som det er hos Bouvet, får de ansatte en større tilknytning til arbeidsplassen enn at det bare er en arbeidsplass. Dermed oppnår man det man kaller for et psykologisk eierskap til organisasjonen. Dette fører igjen til at de ønsker å gjøre det lille ekstra for at organisasjonen skal gjøre det bra, og det er naturlig å tro at de gir en ekstra innsats for at også de mindre interessante oppgavene gjøres med god kvalitet.

En av avdelingslederne i Bouvet, som vi intervjuet, kunne fortelle oss om hele historien til Bouvet sitt kontor i Trondheim. Her ble det kjent at de hadde en tøff start. Da kontoret ble etablert, hadde de ikke en eneste kunde. De fikk ofte beskjed om at de var for små og at de var for ukjent. Det var derfor vanskelig å få innpass hos kunder. Etter som tiden gikk, vant de likevel noen anbud, og de kunne begynne å vokse. Ledelsen i Bouvet sentralt, kommuniserte hele vegen at dette kom til å være en tøff prosess, men at de hadde deres fulle støtte hele veien og dette ikke var noe kortvarig prosjekt. Da finanskrisen traff Norge i 2006, gjorde Bouvet stikk motsatt av sine konkurrenter, som begynte å permittere sine ansatte. Regionsdirektøren for kontoret i Trondheim, sammen med avdelingslederne der, mente dette var en kjempemulighet for å skaffe seg dyktige medarbeidere. De argumenterte for dette til ledelsen i Bouvet sentralt, og fikk etter hvert klarsignal. Dermed kunne de rekruttere personer fra øverste hylle hos sine konkurrenter.

Det var ingen av de andre informantene som trakk frem denne historien, og vi er usikker på om den har blitt kommunisert godt nok blant de ansatte. Regionsdirektøren og avdelingslederne ved Bouvet sitt kontor i Trondheim bør uansett ha et mål om at alle skal kjenne til denne historien. Denne historien sender et klart signal om at Bouvet tenker langsiktig og at de har økonomiske muskler til også å satse i nedgangstider. Dette bidrar til å skape trygghet blant de ansatte, spesielt i dårlige tider. Det er blir også enklere for de ansatte å ta til seg verdiene til Bouvet, fordi de får bekreftelse på at de virker.

### **5.2.3 Kollektive variable belønninger**

Et annet virkemiddel en organisasjon kan bruke for å prøve og få de ansatte til å føle et psykologisk eierskap til organisasjonen, er å benytte seg av kollektive variable belønningssystemer (Kuvaas, 2009). Eksempler på slike belønningssystemer er aksjetildelinger, aksjerabatter og overskuddsdeling. Overskuddsdeling vil kunne gi en følelse av at «alle er i samme båt», og at alle er like viktige. Det er nettopp dette Bouvet etterstreber. De vil at konsulentene skal føle seg like viktige som avdelingslederne. Aksjetildelinger og aksjerabatter vil kunne gi en følelse av at de ansatte eier litt av bedriften, som igjen kan bidra til at de derfor yter litt ekstra.

Gjennom undersøkelsen vår fant vi ikke noen konkrete eksempler på at Bouvet sin overskuddsdeling og aksjerabattordning hadde noen effekt på de ansattes lojalitet eller forpliktelse i forhold til Bouvet som organisasjon. Likevel så er jo det at man får doblet de aksjene man kjøpte året før, om man fortsatt jobber der året etter, en tillitserklæring og en gulrot. Alle utenom én av konsulentene vi snakket med ga uttrykk for at de satte pris på at det ble benyttet slike kollektive løsninger og ikke individuelle. Konsulenten som stilte spørsmåltegn ved overskuddsdelingen gjorde dette fordi hun nettopp hadde blitt ansatt, og i løpet av den første tiden ikke hadde hatt så mye å gjøre. Hun følte dermed at det ble litt ekkelt å skulle motta den samme bonusen som alle andre, som hun følte hadde bidratt mer. Vi mener likevel det er helt riktig av Bouvet å benytte seg av denne formen for overskuddsdeling, der alle får den samme bonusen uansett om man har bidratt like mye eller ikke. Hvis ikke ville det føltes som en dobbel straff, siden man i utgangspunktet synes det er umotiverende å ikke ha et kundeoppdrag å jobbe med. Dette ville gått ut over den indre motivasjonen hos vedkommende.



Konsulentene begrunnet trivsel som den viktigste grunne til at et kollektivt belønningssystem var å foretrekke fremfor et individuelt system. De mente et individuelt belønningssystem kunne føre til misnøye fordi det ville være å forskjellsbehandle de ansatte, og de trodde også det ville føre til konkurranse mellom konsulentene.

### **5.3 Hva kjennetegner en kultur som legger til rette for indre motivasjon?**

Siden indre motivasjon er en så sentral kilde til forklaring av viktige holdninger og atferd i organisasjoner (gode prestasjoner, lav turnover, høy organisasjonsforpliktelse og generell høy jobbtilfredshet) (Kuvaas, 2009), er det interessant å se på hvordan en organisasjon kan legge til rette for indre motivasjon og hva som kjennetegner en organisasjonskultur som gjør dette.

I resultatkapittelet presenterte vi hva de ansatte ved Bouvet svarte når vi spurte de om hva som motiverte de på jobb. Nedenfor følger en liste med svarene kort oppsummert:

- Flinke kolleger
- Fleksitid og frihet under ansvar
- Turer og sosiale arrangement
- Kundekontakt og ansvar

Vi skal i dette underkapittelet diskutere både hvorfor det er viktig for de ansattes indre motivasjon at disse punktene blir fokusert på, og hvordan organisasjonskulturen kan legge til rette for dette.

#### **5.3.1 Flinke kolleger**

Fra undersøkelsen vår av Bouvet kom det frem at det å kunne jobbe med flinke kolleger er noe som påvirker de ansattes motivasjon. Det var spesielt motiverende for de som jobbet i team på samme prosjekt, noe som la ekstra til rette for faglige diskusjoner. De som jobbet alene, mente det hadde vært mer motiverende å jobbe sammen med en partner på prosjektene sine. De visste at de kunne få hjelp og tilbakemeldinger ved behov, men de følte at terskelen for å spørre andre om hjelp var større når man jobbet alene.

Bouvet definerer ikke en flink kollega bare etter hvor dyktig vedkommende er på sitt fagområde. De mener en flink kollega har store sosiale antenner, er villig til å hjelpe andre og dele av sin kompetanse. På denne måten kan man heve den kollektive kompetansen i organisasjonen, og i tillegg skape sosiale bånd mellom de ansatte. I undersøkelsen vår kom det frem at de som delte mest informasjon med andre, ble sett på som de flinkeste. Det å jobbe med flinke kolleger kan påvirke de psykologiske behovene for tilhørighet og kompetanse til en person, som igjen kan påvirke den indre motivasjonen hos denne personen (Deci & Ryan, 1985). Det psykologiske behovet for kompetanse er definert som behovet for å være i interaksjon med miljøet, og at man kan bruke kunnskapen og ferdighetene man innehar til å beherske utfordringer. Behovet for tilhørighet innebærer at man etablerer sosiale bånd med andre personer (Deci & Ryan, 1985).

Grunnen til at kollegene man jobber sammen med har en påvirkningskraft på de psykologiske behovene for tilhørighet og kompetanse, sier seg litt selv. Man kan for eksempel tenke seg at man nylig har fått ny jobb hos en bedrift. Gode kolleger vil da gjøre sitt beste for å inkludere deg inn i arbeidsmiljøet og kulturen denne arbeidsplassen har. De vil prøve å gi deg følelsen av at du er velkommen. På denne måten kan du knytte bånd til de nye kollegene, og få hjelp til å skjønne hvordan ting fungerer på arbeidsplassen. Du vil etterhvert føle en tilhørighet til disse kollegene. Hvis alle medarbeiderne på den nye arbeidsplassen din istedenfor bare tenkte på seg selv, og følte de ikke orket å investere tid i å skape en relasjon til deg, ville denne prosessen tatt mye lenger tid. I verste fall ville den ikke skjedd.

Interaksjon mellom de ansatte skaper ikke bare et bedre miljø og tilhørighet blant de på arbeidsplassen, men det kan også bidra til at de får en økt følelse av kompetanse. Det at de ansatte kan spørre hverandre og diskutere seg imellom, gjør at det blir enklere for de å løse vanskelige problemer. Gjennom å løse slike vanskelig oppgaver kan de få en følelse av mestring og økt kompetanse. Det samme gjelder hvis en kollega kommer bort til en annen og gir han en klapp på skulderen og sier “godt jobbet”.

Det er flere elementer i organisasjonskulturen som kan legge til rette for slik interaksjon på arbeidsplassen. Et element kan være organisasjonsstrukturen. Ved at en organisasjon velger en flat struktur med et relativt lite hierarki, kan dette bidra til at det blir enklere for de ansatte å skape relasjoner mellom seg og sine medarbeidere. På Bouvet sitt kontor i Trondheim for eksempel, opererer de med konsulenter og en avdelingsleder på hver avdeling. Dette bidrar til at den hierarkiske barrieren for å kommunisere med hverandre er veldig liten. Det var nettopp

dette flere av informantene vi snakket med trakk frem som positivt med organisasjonsstrukturen de hadde, det at man ikke trengte noe organisasjonskart for å vite hvem man kunne snakke med og ikke. Vi opplevde heller ingen kommunikasjonsforskjeller mellom konsulent og avdelingsleder, det var generelt en hverdagslig tone som preget hele kontoret.

En slik struktur der det ikke er gjort forskjell på noen, kan ifølge teorien bidra til en følelse av organisasjonsforpliktelse, og dette kan over tid føre til at medarbeiderne ønsker å gi noe ekstra tilbake til organisasjonen (Settoon, Bennett, & Liden, 1996). Om dette var tilfellet eller ikke, har vi ikke noe data på. De ansatte var i alle fall klare på at de satte pris på at alle ble behandlet likt, og de kunne ikke tenke seg at det ble innført et tittelsystem, slik som flere av konkurrentene deres hadde. Dette kan tyde på at en flat organisasjonsstruktur kan bidra til å skape en følelse av organisasjonsforpliktelse.

Selv om det ikke er gitt at et hierarki med flere nivåer gjør det vanskeligere å skape relasjoner mellom medarbeiderne, er det ikke til å unngå at dette skaper forskjellsbehandling. Det er derfor naturlig å tro at det kan være utfordrende for en nyansatt å skulle spørre en kollega høyere opp i hierarkiet om hjelp, samtidig som det kan være nedverdiggende for en ansatte høyere oppe i hierarkiet å spørre en nyansatt. Likevel er det mange mennesker som blir drevet av at man hele tiden kan rykke opp i hierarkiet, om man presterer bra. De trenger å se at de får belønning for strevet. Under intervjuet med en av avdelingslederne i Bouvet, kom det frem at Bouvet prøvde å sile ut disse personene under ansettelsesprosessen, og hvis de ble ansatt, ble de sjeldent lenge i jobben. Denne verdien om at alle ansatte var like mye verdt, sto altså sterkt i Bouvet.

Kontorlandskapet i en organisasjon er et annet element i organisasjonskulturen som kan legge til rette for interaksjon i en organisasjon. Fra undersøkelsen vår kom det frem at Bouvet benyttet seg av et åpent kontorlandskap. Dette var noe de fleste satt pris på. Det at de satt nært kollegene sine som jobbet i samme avdeling, gjorde at det var veldig lett å gå bort å spørre om hjelp om de trengte dette. Samtidig kunne de ansatte følge med på hva som skjedde med de andre rundt seg. Man kunne delta i både faglige og sosiale diskusjoner med kollegene sine. Det er ingen tvil at et slikt kontorlandskap legger til rette for at man kan bli godt kjent med kollegene sine, og føle en sosial tilhørighet til dem.

Selv om et åpent kontorlandskap legger til rette for tilhørighet blant de ansatte, samtidig som det gjør det lettere for de ansatte å spørre kollegene sine om hjelp, er det ikke gitt at en slik løsning fungerer for alle organisasjoner. I et slikt kontorlandskap må man regne med at det blir

en del støy, og dette er ikke like lett å håndtere for alle. Intervjuene viste at det var noen som syntes dette kunne være problematisk. Personer er forskjellige, og noen tar mer plass enn andre. Dette merker man godt i et åpent kontorlandskap, og det kan jo tenkes at det kan skape misnøye blant noen ansatte, hvis det er noen som snakker for høyt eller for mye. Man må uansett la noe av dette passere, slik at man benytter seg av fordelene med et slikt kontorlandskap. Det kan derfor være utfordrende å si hva som blir for høy og for mye snakking, og det er viktig at de som jobber i et slikt kontorlandskap er litt rausere med hverandre på akkurat dette.

Grunnen til at noen organisasjoner benytter seg av et lukket kontorlandskap kan altså være at de ønsker å redusere støynivået og gi de ansatte arbeidsro. Det betyr ikke at organisasjonen ønsker mindre kommunikasjon og samarbeid, da dette kan skje via digitale medier eller gjennom møter. Man får likevel ikke den samme åpenheten og nærheten til kollegene sine ved en slik inndeling med kontor til hver enkelt ansatt. Det er kanskje enklere å jobbe effektivt hvis man har sitt eget kontor, men det er på samme måte vanskeligere å bli kjent med kollegene sine ved en slik organisering av kontoret. Med et åpent kontorlandskap kan personene fra de ulike avdelingene sitte sammen, slik at det er kort vei bort til en kollega hvis man har behov for å spørre om hjelp til noe. En av avdelingslederne vi intervjuet mente også det var bra at konsulentene fikk med seg hva som skjedde på prosjektene de ikke var en del av, slik at de visste hva de andre arbeidet med. Det hendte også at personer som ikke var en del av et prosjekt, hadde overhørt et problem og kunne komme med forslag til en løsning.

### **5.3.2 Frihet**

Ovenfor nevnte vi hvordan en organisasjon kan legge til rette for å dekke de psykologiske behovene for kompetanse og tilhørighet. I teorien snakkes det om enda et psykologisk behov, som Deci og Ryan (1985) kaller selvbestemmelse. De hevder at ved å gi personer frihet til å ta egne valg, gjør at vedkommende får større interesse for en oppgave (Deci & Ryan, 1985). Hvordan kan en organisasjonskultur legge til rette for å gi ansatte frihet? Schein (2004) mener mange organisasjoner benytter en flat struktur for å gjøre dette, fordi de mener styrken finnes i de ansatte. Dette skal føre til redusert byråkrati og korte beslutningsveier, fordi de ansatte får mer autoritet og frihet til å ta egne valg. Denne teorien stemmer overens med funnene i undersøkelsen vår. Som vi har nevnt tidligere benyttet Bouvet seg av en rimelig flat struktur med konsulenter og avdelingsledere. Denne strukturen sammen med det åpne kontorlandskapet gjorde at det ikke var noen annen hindringer enn en selv for å spørre noen om hjelp. Hadde det

vært et større hierarki kunne de ansatte ha lurt på hvem det var greit å spørre og ikke, mente noen av informantene.

Det at dette offisielle hierarkiet var så lite, gjorde at informasjonen kunne flyte fritt blant alle de som jobbet på kontoret, så lenge det uoffisielle hierarkiet lot dette skje. Selv om det er sagt og skrevet hvordan hierarkiet skal se ut, kan noen personer, som egentlig ikke skal være autoritære, ta på seg en autoritærrolle og føles utilgjengelig for andre ansatte. Det er naturlig at personer som har jobbet lenge i Bouvet, har en litt annen plass i det uoffisielle hierarkiet enn en nyansatt, men det er likevel viktig at dette ikke går ut over for eksempel kunnskaps- og informasjonsdelingen Bouvet synes er så viktig. Ut ifra de dataene vi har samlet inn, synes ikke dette å være noe problem i Bouvet. Verdien om kunnskaps- og informasjonsdeling synes å være godt forankret i alle som jobber på kontoret i Trondheim, og det virket som både nyutdannede og seniorer satte pris på at de kunne spørre hverandre om hjelp på forskjellige områder. En nyutdannet var for eksempel ofte bedre oppdatert på forskjellige teknologier, og en senior hadde som regel bedre bransjekunnskaper slik at de kunne nyte godt av hverandres kunnskap.

Hvis hierarkiet er så lite som mulig, gir det mer makt til hver enkelt ansatt. Det er enklere for hver enkelt å ta en beslutning, siden vedkommende kun trenger å få godkjenning fra én person. Motsetningen ville vært om vedkommende istedenfor må gå til sin leder, som så går videre til sin leder osv. Dette lave hierarkiet gir den ansatte en følelse av selvbestemmelse, som er viktig for at vedkommende skal være indre motivert for arbeidsoppgavene han skal utføre (Ryan & Deci, 2000). I tillegg kan et stort hierarki skape en forventning blant de ansatte at de etter en viss periode med god arbeidsinnsats, skal eller bør stige i gradene. Hvis dette opprykket lar vente på seg, kan dette føles som en straff for en ansatt, noe som ifølge teorien svekker den indre motivasjonen (Deci, 1975). De ansatte kan også gå fra å gjøre arbeidsoppgavene fordi de synes de er fornøyelige og interessante, til å gjøre dem for å sikre seg dette opprykket eller forfremmelsen i hierarkiet. Bakgrunnen for å gjøre oppgavene, går altså fra å være indre motiverende til å være motiverte av en ytre faktor, som i dette tilfellet er et opprykk eller forfremmelse.

Det at man har valgmuligheter og muligheter til å bestemme selv forsterker den indre motivasjonen, fordi det øker selvbestemmelsen for en aktivitet (Deci & Ryan, 1985). Noe som svekker denne følelsen av selvbestemmelse, er det å måtte forholde seg til mange forskjellige prosedyrer og tidsfrister. Disse bør derfor holdes til et minimum, hvis man har et ønske om at

de ansatte skal være indre motiverte. For noen arbeidsplasser vil dette være uaktuelt. Jobber man for eksempel på en oljeplattform er det risikoer knyttet til arbeidet man utfører, i form av skade på mennesker. Man har derfor utarbeidet visse prosedyrer som skal følges for å minimere disse. På disse arbeidsplassene er det viktigere at sikkerheten er ivarettatt, enn at de som arbeider der skal ha frihet til selv å velge hvordan arbeidsoppgavene skal løses, og slik bør det også være. Selv om det ofte er knyttet økonomiske risikoer til de fleste jobber, er det viktig at man ikke blir paranoid, og skal forsikre seg om at alle forhåndsregler er tatt. Dette kan føre til at det innføres alt for mange prosedyrer de ansatte må forholde seg til, noe som vil svekke valgmulighetene til de ansatte, som igjen fører til en lavere følelse av selvbestemmelse.

Undersøkelsen vår av Bouvet viste at de opererte med få prosedyrer. Hvert team hadde et morgenmøte der de presenterte hva de hadde gjort dagen før, og hva de skulle gjøre denne dagen. Det var ingen av informantene som mente at dette møtet var unødvendig, tvert om syntes de det var fint å få en oppdatering på hvordan progresjonen på prosjektet var. Bortsett fra denne prosedyren var det bare avdelingsmøter og regionsmøter som ble nevnt. Disse møtene ble holdt så sjeldent, at det ikke var noen som syntes det gikk ut over selvbestemmelsen deres.

Utad fokuserer Bouvet på at de skal ha nærhet til kunden (Bouvet ASA, 2014). Avdelingslederne vi intervjuet sa at dette betydde mer makt til de enkelte kontorene. Bouvet sine kontor skulle være liten i stor. De skulle de enkelt kunne ta egne avgjørelser om hva som var best for deres avdeling, samtidig som de skulle ha tilhørighet til hele Bouvet organisasjonen. Hvis noen fra Bouvet sitt kontor i Trondheim hadde en god idé for å bedre driften til kontoret, var det som regel ikke noe problem å få godkjent dette med regionsdirektøren. Han sa som regel «kjør på», og hvis prosjektet ikke fungerte over tid og de tapte penger på det, ble det evaluert og kanskje lagt ned. Regionsdirektøren var klar på at det var de som jobbet på kontoret i Trondheim som visste best hva som fungerte og ikke for de, så det var sjeldent noe problem å få gjennomslag for nye prosjekter. Vi fikk ikke noen eksempler på slike prosjekter som de hadde satt i gang, men hvis dette stemmer kan dette bidra til å gi hver enkelt ansatt mer makt. Det kan bidra til å gi de følelse av at de har mulighet til å påvirke hverdagen og utviklingen til både avdelingen og regionen de tilhører. Hvis de føler de blir hørt, gir dette en følelse av selvbestemmelse.

Fra undersøkelsen vår kom det frem at informantene satte stor pris på at de hadde det de kalte for «frihet under ansvar». Det var ikke noe problem å ha hjemmekontor, eller komme sent en dag. Det var bare å gi beskjed på forhånd, så gikk dette som regel bra. Dette ga dem mer kontroll

over arbeidshverdagen. De opererte med en kjernetid mellom klokka ni på morgenen og klokka tre på ettermiddag. Det var forventet at de skulle være på jobb i disse timene, men det var som sagt ikke noe problem om man ikke var der da heller, så lenge man hadde klarert dette på forhånd. Dette er et tiltak en organisasjon kan benytte seg av for å gi de ansatte en følelse av valgmuligheter på arbeidsplassen, det gir de ansatte innflytelse på egen arbeidshverdag.

### **5.3.3 Det sosiale på jobb**

Det sosiale på jobb har mye å si for trivselen hos de fleste. Hvordan en organisasjon legger opp til at de ansatte skal skape relasjoner seg imellom, og dermed skape en følelse av tilhørighet, er noe som påvirker den indre motivasjonen til de ansatte. Vi har tidligere nevnt hvordan organisasjonsstrukturen og organiseringen av kontorlandskapet påvirker dette. I tillegg til dette er sosiale arrangementer, rutiner og seremonier noe som også kan bidra til dette. Slike rutiner kan både skape en følelse av tilhørighet og kompetanse. Et eksempel på dette er at man etter et ferdigstilt oppdrag lager en feiring. På denne måten kan man gi ros til de som har utmerket seg på prosjektet, og la de som deltok dele erfaringer de gjorde under oppdraget. Man kan for eksempel kjøpe inn ei kake, slik at de ansatte kan hygge seg og glede seg over at oppdraget er utført. På denne måten kan de vise de ansatte at de har fått til noe bra og dermed bidra til å gjøre de stolte av å jobbe for nettopp Bouvet. Det er derfor viktig at ikke bare de som var med på prosjektet som deltar på feiringene, men så mange som mulig. Ettersom Bouvet er en konsulentbedrift, der flere av deres ansatte jobber ute hos kunder, mener vi dette er ekstra viktig å gjennomføre for dem. Dette fordi det er viktig å understreke at de ansatte gjennomførte dette oppdraget på vegne av Bouvet, og at de dermed føler tilhørighet til Bouvet. Hvis ikke kan Bouvet risikere at de ansatte føler at de egentlig jobber for kunden, og at Bouvet bare er de som lønner dem. Men av undersøkelsen vi gjorde hos Bouvet, kom det frem at dette ikke ble praktisert. En av avdelingslederne vi snakket med sa at de var alt for dårlige på dette, og at det var et punkt i handlingsplanen for 2015 å bli mye flinkere på å feire ferdigstilte prosjekter.

Bouvet sine jevnlige turer i løpet av et år, var noe konsulentene vi snakket med satte stor pris på. Det var ingen som trakk dette fram som spesielt motiverende, men heller noe som var gøy og noe de kunne se frem til. En av konsulentene mente dette skilte Bouvet fra andre konkurrerende selskaper. Dette kan tyde på at de ansatte føler at de blir tatt ekstra godt vare på, enn de kanskje ville blitt hos konkurrerende selskaper. Hvis det er slik, kan dette bidra til å skape normativ indre motivasjon hos de ansatte. Dette kan igjen føre til at de ansatte får lyst til

å gi noe tilbake til bedriften og dermed yte bedre på jobb. I tillegg til dette bidrar slike turer til å øke tilhørigheten mellom de ansatte og Bouvet som organisasjon, samtidig som det skaper gode relasjoner mellom de ansatte som deltar på turene.

Det er jo ikke nødvendig å arrangere mange forskjellige turer for at de ansatte skal skape gode relasjoner til hverandre. Det finnes mange sosiale tiltak man kan sette i verk for at de ansatte skal bli bedre kjent og trives sammen. Rutiner som en felles kaffepause om dagen, felles lunsjer, og for eksempel å arrangere en trening på kveldstid i uka, er alle tiltak som kan styrke samholdet og følelsen av tilhørighet til kollegene man jobber sammen med. Samtidig så gjør slike enkle grep det lettere for en nyansatt å komme inn i miljøet og gruppen på arbeidsplassen.

En rutine som kan være med på å øke både følelsen av tilhørighet og samtidig øke følelsen av kompetanse, som Bouvet praktiserte, er det de kalte faggrupper. De hadde en faggruppe per avdeling, og disse gruppene møttes etter arbeidstid fire til fem ganger i året. På disse møtene ble det servert mat, holdt faglige foredrag av både innleide aktører og av ansatte hos Bouvet. Det var også lagt opp til at de som møtte opp kunne fortelle om prosjektene de jobbet med, og få tilbakemelding på disse. På grunn av at disse møtene var på kveldstid, og at deltakerne dermed ikke fikk betalt for å delta på dem, var det også helt frivillig å delta. Dette resulterte i et noe varierende oppmøte. Noen avdelinger hadde et godt oppmøte, i andre avdelinger var det nesten ingen som møtte opp. Det kan være flere grunner til dette. En av dem kan være at arrangørene gjorde en dårlig jobb i de avdelingene der det var dårlig oppmøte. Siden møtene er på kveldstid, og at de som deltar ikke får betalt for å delta, er det viktig at man får noe igjen av å delta på møtene. For noen er det sosiale nok, mens andre har behov for et bra faglig opplegg. Det vil si at hvis det er et dårlig faglig opplegg, går dette ut over oppmøtet. Dette vil igjen gå ut over for eksempel en nyansatt som kommer på møtet for å prøve å bli bedre kjent med kollegene sine.

Selv om ledelsen i Bouvet ikke kan kreve at de ansatte skal møte opp på disse faggruppemøtene, siden det de er utenfor arbeidstiden, bør de i alle fall sørge for at kvaliteten på møtene er bra, og at de ansatte skjønner viktigheten av møtene. Ikke bare kan de lære en ting eller to, men det er også en fin måte å bli kjent med kollegene sine på utenfor en arbeidssituasjon. Det var flere av konsulentene vi snakket med som mente det hadde vært bedre om disse møtene ble lagt til arbeidstiden, og dermed ble obligatoriske. På denne måten kunne det stilles høyere krav til deltakerne med tanke på å ha foredrag, eller presentere prosjekter de deltok på. Dette vil sørge for bra oppmøte og faglig kvalitet, men på samme måte kan det føles påtvunget og man vil



fjerne valgmuligheten man har til å delta eller ikke. De som synes de ikke trenger dette ekstra faglige påfyllet, kan bli misfornøyd fordi det går utover progresjonen på prosjektet de jobber på. I tillegg vil man ta bort følelsen av uformellhet, som kanskje preger måten møtene blir holdt på i dag. Dette kan igjen føre til at de mister det sosiale aspektet med møtene.

### **5.3.4 Ansvar og anerkjennelse**

Fra undersøkelsen vår kom det frem at informantene som deltok ble motiverte av ansvar og anerkjennelse. Dette stemmer godt overens med teorien. Det at man blir anerkjent øker følelsen av kompetanse, fordi andre synes man har gjort en god jobb. Blir man gitt ekstra ansvar, vil dette også gi en følelse av kompetanse, fordi de som har gitt deg dette ekstra ansvaret har tro på at du kan håndtere det. I tillegg vil det gi en følelse av selvbestemmelse, ved at man med mer ansvar i større grad kan velge hvordan, når og i hvilken rekkefølge oppgaver skal løses.

Det er likevel ikke gitt at ekstra ansvar trenger å føre til økt indre motivasjon. Hvis de ansatte har en forventning om at hvis de gjør ting på en bestemt måte, så vil det føre til for eksempel en forfremmelse, noe som ikke vil virke indre motiverende. Som vi nevnte tidligere vil man da gjøre arbeidsoppgavene for å bli forfremmet, istedenfor at de gjøres fordi de er fornøyeelige og interessante. Ender det hele med at man ikke blir forfremmet, kan dette føles som straff, og det kan gå utover følelsen av kompetanse. Man går fra å gjøre oppgavene fordi man synes dem er interessante, til å gjøre dem for å bli forfremmet, noe som gjør at man mister følelsen av selvbestemmelse Deci (1995). Skal ekstra ansvar eller en forfremmelse bidra til å øke indre motivasjon, må den altså ikke være noe de ansatte forventer.

Et annet tilfelle hvor ekstra ansvar kan virke negativt på den indre motivasjonen hos en ansatt, er hvis vedkommende ikke ønsker ansvaret. Fra undersøkelsen vår hos Bouvet kom det frem at en av informantene, rett etter at hun hadde blitt ansatt, ble plassert rett ut hos en av kundene i en prosjektlederrolle, som eneste Bouvet ansatt. Informanten ga uttrykk for at dette var litt overveldende, men at det gikk bra. I ettertid satte informanten pris på tilliten hun hadde fått, og mente hun kom styrket ut av det. Hun mente uansett det ville vært en bedre løsning å få litt mer opplæring sammen med en mer erfaren kollega, før man ble sendt alene ut til en kunde. Grunnen til at det kan være risikabelt å la de ansatte få for mye ansvar før de er klar for det, er fordi det kan hende de ikke tror de vil mestre det. Dette vil gi en følelse av usikkerhet, som gjør det

vanskeligere å prestere godt. Hvis de i tillegg kommer til det punktet at de føler de har feilet, går dette ut over det psykologiske behovet for kompetanse.

Konsulentene i Bouvet satte pris på at det i teamarbeid ikke var noen sjef som bestemte alt. De hadde en prosjektleder, men det var mer for å sørge for progresjonen ble fulgt opp. Alle som jobbet i teamet kunne komme med innspill på hvordan løsninger kunne forbedres, og vi følte det var en generell oppfattelse blant konsulentene at de mente de ble hørt når de gjorde dette. Dette øker selvbestemmelsen for oppgavene man gjør. Man har mulighet til å påvirke hvordan problemene skal løses. Det at man føler at idéene man foreslår blir hørt og vurdert, bidrar også til at det blir enklere å akseptere om gruppen en gang velger å gå for en annen løsning. Da vet man i det minste at sitt eget forslag har blitt vurdert. I tillegg kan man føle mestring hvis teamet velger å benytte seg av nettopp din løsning. Det blir en slags tillitserklæring.

Noe annet konsulentene satte pris på, var å ha direkte kundekontakt. Dette var noe de fleste av informantene gjerne kunne hatt mer av. Slik vi forstod det, så var det i hovedsak én person som hadde det overordnede ansvaret for å gå i kundemøter og holde kunden oppdatert på prosjektet. Iblant var det slik at andre personer på prosjektet ble kontaktet av kunden, fordi disse jobbet med noe kunden ville endre eller hadde noen spørsmål rundt, men på hvert prosjekt var det én person som var ansvarlig for å være bindeledd mellom kunde og prosjektmedlemmer. Dette gjorde at det var en tillitserklæring å få dette ansvaret, og det er ikke vanskelig å se for seg at de som får dette ansvaret, får en følelse av mestring. I tillegg får man førstehåndsinformasjon fra kunden. Det er personen som kommuniserer med kunden som skal videreformidle informasjonen videre til resten av prosjektgruppen. Man kan altså legge føringer på hvordan sluttproduktet kommer til å se ut, og dette kan helt klart gi en følelse av selvbestemmelse.

Det er også andre måter å anerkjenne de ansatte på enn å gi de mer ansvar. Måten Bouvet primært har løst dette på er å legge til rette for at de som er flinke, enkelt kan dele av sin kunnskap, slik at alle vet at dette er en kunnskapsrik person. Det vil si at Bouvet har lagt opp til at de som jobber i samme avdeling, sitter sammen, og det er veldig enkelt å gå bort til en kollega og be om hjelp. Som en av avdelingslederne vi snakket med sa, er det lett å se hvem som er de personene som deler av sin kunnskap, fordi det ofte er personer rundt pultene deres. Ikke bare gir dette en følelse av kompetanse for personene som kan bidra med å hjelpe andre, men det signaliserer til hele kontoret hvem som er flinke, deler kunnskaper og hjelper andre. Det er også lagt opp til at problemer skal kunne tas opp på intranettet deres. Der vises det jo

også veldig godt hvem som svarer på problemene og hjelper sine kolleger, fordi der står det svart på hvitt hvem som har bidratt.

## **5.4 Bevare kulturen og motivasjon ved en fusjon**

I og med at Bouvet, rett før vi gjennomførte undersøkelsen vår der, hadde kjøpt opp Capgemini sitt kontor i Trondheim, ble dette et naturlig tema under intervjuene. Dette oppkjøpet førte til at antall ansatte ved Bouvet sitt kontor i Trondheim gikk fra å være rundt 60, til å bli over 100. Siden det var snakk om en forøkelse av antall ansatte på mellom 60-70 prosent, er det klart at dette måtte gjøres med omhu, slik at man kunne bevare den kulturen som de mente fungerte så bra fra før.

Bang (2011) hevder at en sammenslåing av to eller flere organisasjoner kan føre til at det oppstår konflikter, og det er ofte de kulturelle utfordringene som gjør at sammenslåingen mislykkes. I hvilken grad sammenslåingen påvirker kulturen og motivasjonen blant de ansatte, vil avhenge av hvilket utfall sammenslåingen medfører. Med utfall mener vi hva som skjer med organisasjonskulturene som er involvert. Carwright og Cooper (1992) sier at assimilasjon er mest vanlige utfallet når to eller flere organisasjoner slår seg sammen. Det vil si at den ene kulturen blir gjort lik den andre. Dette var tilfellet ved sammenslåingen av Bouvet og Capgemini, som medførte at ansatte i Capgemini ble en del av Bouvet-kulturen.

For å bevare kulturen og motivasjonen blant de ansatte ved en assimilasjon, handler det først og fremst om i hvilken grad organisasjonene kommuniserer med de ansatte både før, under og etter sammenslåingen (Cartwright, 2005). Fra undersøkelsen av Bouvet kom det frem at sammenslåingen med Capgemini resulterte i 39 nye ansatte. Før sammenslåingen ble formalisert, fikk de ansatte i Capgemini mye informasjon om Bouvet generelt og deres kultur. Ansatte i Capgemini ble overveldet over hvor mye Bouvet var villige til å dele med dem. Bouvet ville også snakke med hver enkelt avdeling i Capgemini, for å fortelle dem hvilke planer de hadde for dem. At en organisasjon kommuniserer godt med de ansatte i den andre organisasjonen før en eventuell sammenslåing, legger et godt grunnlag for å håndtere sammenslåingsprosessen videre. På denne måten vet de nye ansatte hva de kan forvente seg når de eventuelt skal begynne å jobbe i den nye organisasjonen. Vi har ikke noe data på hvor mye Bouvet kommuniserte med sine egne ansatte ved sammenslåingsprosessen, men da vi spurte dem om hvordan de syntes denne prosessen hadde gått, var det eneste negative de kom med at

det hadde vært en periode med lite plass. Dette var fordi Bouvet ville ha de nye ansatte inn i det samme lokalet som de andre ansatte så fort som mulig, slik fikk følelsen av at de nå jobbet i Bouvet, og ikke i Capgemini. Bouvet sine ansatte hadde flere positive opplevelser med at de hadde fått mange nye kolleger. Noen av de kvinnelige ansatte satte pris på at det hadde blitt enda flere kvinner på arbeidsplassen. Samtidig mente alle informantene vi snakket med, at oppkjøpet hadde ført til at de nå satt på mer kunnskap, noe de mente de kunne nyte godt av.

En annen viktig faktor for at en sammenslåing skal bli vellykket, er hvor raskt de nye ansatte kommer seg inn i den andre kulturen og gir slipp på den de hadde (Schweiger, Ivancevich, & Power, 1987). Det å sosialisere de nye ansatte inn i den nye kulturen, slik at de føler tilhørighet til kulturen, kan bidra til å hindre at det oppstår kulturelle konflikter. Det kan tenkes at det ikke er lett å gi slipp på en kultur man har vært en del av over lengre tid, og det kan derfor være naturlig at de nye ansatte vil forsøke å ta med seg noe de syntes var bra inn i den nye kulturen. Eksempler på dette kom frem i undersøkelsen. Tidligere ansatte i Capgemini forsøkte å ta med seg både fredagskaffe og internavis inn i Bouvet-kulturen, fordi dette var noe de syntes fungerte så bra i Capgemini-kulturen. En av informantene som tidligere hadde jobbet i Capgemini var litt skuffet over at de ikke fikk fortsette med internavisen på samme måte som de hadde gjort i Capgemini. Hvis de skulle fortsette med en slik avis i Bouvet, måtte den publiseres via intranettet. Informanten skjønnte ikke helt hvorfor det skulle være noe problem å fortsette med avisen på samme måte som før, noe som kan tyde på at regionsdirektøren og avdelingslederne ved Bouvet sitt kontor i Trondheim antakelig kunne behandlet denne saken litt bedre. Fredagskaffen, der alle ansatte samlet seg for en liten kaffepause, har de heller ikke lyktes med å innføre, mye på grunn av manglende interesse fra de andre ansatte. Om den manglende interessen skyldes at Bouvet-ansatte ikke vil at tidligere Capgemini-ansatte skal innføre elementer fra deres kultur, eller om de ikke har forsøkt godt nok til å innføre den, vet vi ikke.

Det er også viktig at nye ansatte føler tilhørighet i den nye kulturen, slik at det ikke danner seg subkulturer mellom organisasjonene (Carwright & Cooper, 1992). For at dette ikke skulle skje i Bouvet, ble de ansatte fra Capgemini plassert på forskjellige avdelinger sammen med ansatte fra Bouvet. På denne måten kunne de sørge for at de ble bedre kjent med hverandre. Ansatte fra Capgemini mente selv at overgangen til en ny kultur gikk veldig bra, fordi det ikke var så store forskjeller fra den kulturen de tidligere var en del av.

Selv om en organisasjon forsøker å sosialisere de nye ansatte inn i den nye kulturen, er det ikke gitt at alle klarer å tilegne seg den. Det handler først og fremst om hvor store de kulturelle

forskjellene er, som fører til at det kan være vanskelig å gi slipp på en kultur (Bang, 2011). I tillegg til å sosialisere de nye ansatte inn i kulturen, er det viktig at de også blir rettferdig behandlet (Carwright & Cooper, 1992). Dette kan handle om hvilken stilling og lønn de nye ansatte får, eller om de blir sett og hørt. Dette er viktig med tanke på å føle tilhørighet til den nye kulturen. Hvis man får en lavere stilling eller lønn enn det man hadde fra før, kan dette føre til at man ikke føler seg verdsatt av organisasjonen. I undersøkelsen kom det frem at alle ansatte i Capgemini ble tilbudt jobb med samme lønn. Tittelen de hadde, mistet de, fordi Bouvet ikke har noe tittelsystem. Om dette har påvirket kulturen eller de ansattes motivasjon, vet vi ikke. Bouvet prøvde uansett å la alle fra Capgemini fortsette i stillingen de hadde før oppkjøpet. Som et resultat av sammenslåingen av Bouvet og Capgemini fikk Bouvet to nye avdelinger. Dette var avdelinger som Capgemini hadde fra før, og det er i skrivende stund de samme Capgemini-ansatte som leder disse avdelingene. På denne måten har Bouvet behandlet disse to personene rettferdig, ved at de fikk den samme lederrollen de hadde tidligere. Det kan tenkes at det kunne ha oppstått misnøye blant de nye ansatte hvis Bouvet tildelte lederrollene til sine egne ansatte i de to avdelingene, fremfor de som allerede hadde disse rollene i Capgemini. Om det er noen tidligere Capgemini-ansatte som har blitt misfornøyd med stillingen de har fått i Bouvet, eller at tittelen deres forsvant, har vi ikke datagrunnlag til å kunne si noe om.

Grunnen til at organisasjoner ønsker å slå seg sammen, er fordi man ønsker å oppnå større driftsfordeler, økt effektivitet, større markedstilgang og større finansielle muskler (Bang, 2011). Som nevnt tidligere er det flere faktorer som er avgjørende for i hvilken grad en sammenslåing blir vellykket. I hvor stor grad det finnes kulturelle forskjeller mellom kulturene, kan også være avgjørende (Bang, 2011). Dette er noe en organisasjon må kartlegge før en eventuell sammenslåing. Hvor godt Bouvet gjennomførte kartleggingen av kulturen i Capgemini, vet vi ikke, men ut i fra det tidligere Capgemini-ansatte sa, er det lite som tyder på at det var store forskjeller mellom kulturene. Dette kan ha vært en faktor som gjorde at Bouvet bestemte seg for å gjennomføre oppkjøpet av Capgemini-kontoret i Trondheim, fordi de var trygge på at de nye ansatte ville komme fort inn i Bouvet-kulturen. I følge en av de gamle Bouvet-ansatte, er det fortsatt tegn på at integreringen av de nye ansatte ikke er helt i mål enda, da han mener det ofte er slik at det fortsatt finnes Bouvet- og Capgemini-grupper. Om dette er negativt for kulturen i Bouvet, er vanskelig å si, og det kan være flere grunner til at dette skjer. En grunn kan være at de hadde sterke sosiale bånd fra før, og synes det er trivelig å snakke sammen for eksempel når det er lunsj. Det er også mulig at dette kommer til å endre seg etter hvert, da det ikke var lenge siden oppkjøpet var formalisert da vi gjennomførte undersøkelsen vår

## **5.5 Hvordan skape en sterk og funksjonell kultur?**

Til tross for at det er en viss fare knyttet til det å ha en sterk kultur, som for eksempel gruppetenking (Janis, 1979), finnes det nok empirisk forskning til å kunne si at det er flere fordeler enn ulemper med en sterk kultur (Bang, 2011). En sterk kultur virker samlende på medlemmene, og den hjelper således organisasjonen fremover mot et gitt mål. I en sterk kultur er tilhørigheten mellom ansatte høy, fordi de deler de samme verdiene og oppfatningene (Kuvaas, 2009). Dette skaper et miljø hvor personene er trygge på hverandre, de vet hva de kan forvente av kollegene og hva som forventes av en selv. I omgivelser der man er trygge på de rundt seg, tør man å spørre om hjelp og man tør å hjelpe andre. Dette kan videre skape en følelse av kompetanse.

Selv om kulturen er sterk og organisasjonen jobber effektivt mot et mål, er det ikke gitt at dette målet er funksjonelt for organisasjonen. Om dette målet er funksjonelt for organisasjonen avhenger av i hvilken grad innholdet i kulturen er forankret i virkeligheten organisasjonen opererer i (Bang, 2011).

### **5.5.1 Skape en sterk kultur**

Hvordan skaper man så en sterk kultur, og hvordan vil dette påvirke den indre motivasjonen hos de ansatte? Bang (2011) hevder det finnes fem teknikker for å skape en sterk kultur. En av disse teknikkene er selektiv rekruttering. Det som menes med selektiv rekruttering er at man passer på at de personene som kommer inn i kulturen, ikke har verdier og oppfatninger som går på tvers av organisasjonskulturen. Dette er noe Bouvet praktiserer. De er veldig nøye på at personene som ansettes skal dele deres verdigrunnlag om informasjonsdeling og felles suksess, fremfor det å ville oppnå individuell suksess. Dette har flere ganger ført til at godt kvalifiserte personer ikke har fått jobb. En av avdelingslederne som vi intervjuet, sa at hvis en person som var på intervju lurte på hvilke titler de opererte med eller hvilket rangeringssystem de hadde, var dette grunn nok til å ikke ansette personen. Dette ble gjort selv om personen var mer enn faglig kvalifisert til å gjøre en god jobb.

Grunnen til at dette blir gjort, er at personer med et verdigrunnlag som ikke er forenlig med organisasjonen og dens medlemmer, kan føre til at verdigrunnlaget til organisasjonen vannes ut. Hvis det kommer en eller flere personer inn som verdsetter andre måter å gjøre ting på, enn de som allerede er der, kan det ende med at kulturen blir svakere og mindre forankret i

medlemmene. En annen grunn til å se an en potensiell nyansatt sine verdier og oppfatninger før man ansetter vedkommende, er for å forsikre seg at personen går overens med de andre ansatte. Det sier seg i grunn selv at hvis en person som har helt andre tanker om hvordan ting skal gjøres enn det den gruppen vedkommende forhåpentligvis skal sosialiseres inn i har, kan by på problemer. Det å inkludere en slik person inn i den allerede eksisterende gruppen vil ta mye lenger tid, om det i det hele tatt lar seg gjøre, enn om personen hadde hatt verdier og oppfatninger som var mer forenlig med kulturen vedkommende skal bli en del av. En person med forskjellige verdier og oppfatninger enn den som deles av kulturen vedkommende kommer inn i, vil også få en lav følelse av tilhørighet, noe som kan gå ut over den indre motivasjonen. På en annen side vil en person som deler verdiene og oppfatningene til kulturen vedkommende kommer inn i, ikke ha noen problemer med å inkludere seg i gruppen, og vil fort få en følelse av tilhørighet til både folkene rundt seg og arbeidsplassen. Ut ifra undersøkelsen vår hos Bouvet kom det klart frem at de ansatte var klar over denne strenge og selektive ansettelsespolitikken. Dette kan bidra til at de ansatte føler seg spesielle, i og med at nettopp de fikk lov å komme inn i kulturen. Videre kan dette bidra til at de ansatte føler en takknemmelighet til organisasjonen og at de dermed får en følelse av organisasjonsforpliktelse.

En annen teknikk Bang (2011) mener bidrar til å skape en sterk kultur, er bevisst terping av viktige verdier og normer. Jo flere som deler verdiene og normene i en kultur, jo sterkere er den (Bang, 2011). For at flest mulig skal kunne dele de samme verdiene og normene, er det en fordel at de ansatte er klare over hvilke verdier og normer som organisasjonen ønsker å ha. Bang (2011) snakker om mange måter man kan gjøre de ansatte bevisste på organisasjonens verdier og normer. For eksempel kan man ha postere rundt om i kontorlandskapet hvor de er skrevet ned eller uttrykt i en eller annen form. Man kan holde taler og skrive artikler hvor budskapet er verdiene og normene til organisasjonen. Man kan inkludere de i bedriftsfilosofien, eller de kan komme indirekte fram i «slogans» eller ordspråk, som for eksempel Nokia sin «Connecting people».

All denne repeteringen av verdiene og normene, kommer antakelig til å gjøre at de ansatte i organisasjonen vet hva slags verdier og normer som er viktig for den, men av undersøkelsen vår var det andre faktorer som kom gjorde at de ansatte faktisk forsto meningen med verdiene og normene. Det er nettopp dette som skal til for at man integrerer normene og verdiene til å være en del av seg selv, og ikke bare noe man er klar over at eksisterer.

For å trekke frem et eksempel, så visste alle informantene vi intervjuet hvorfor det var viktig at de hadde et åpent kontorlandskap. De mente også at det var nødvendig at de hadde et slikt kontorlandskap. Dette til tross for at et åpent kontorlandskap har et rykte på seg å være noe utfordrende. Det var ingen av de vi spurte som heller kunne tenke seg å ha et eget kontor. Av dette tolker vi at ledelsen i Bouvet har vært flink å kommunisere hvorfor det er viktig at kontorlandskapet er slik som det er. De har fått de ansatte til å skjønne hvorfor informasjonsdeling er så viktig for både de ansatte selv, og organisasjonen. Ved at ledelsen i organisasjonen stadig jobber for at de ansatte skal forstå hvorfor forskjellige tiltak blir satt i kraft, er det mye enklere for de ansatte å ta til seg de tiltakene og atferdene som er etterspurt av ledelsen. De blir mer mottakelige for de verdiene og normene som er ønsket om de forstår hvorfor.

En tredje teknikk for å skape en sterk kultur er et tett samarbeid mellom nyansatte og gode rollemodeller (Bang, 2011). Ikke bare sørger gode rollemodeller for at de nyansatte raskere inkluderes og føler en tilhørighet til gruppen. Gode rollemodeller sørger også for at de nyansatte raskt tilegner seg de sentrale normene og verdiene i organisasjonen, nettopp fordi slike rollemodeller har «de rette» verdiene og normene. I tillegg vil en slik ordning sørge for at en nyansatt alltid vil ha en person å forholde seg til hvis han skulle trenge hjelp, noe som skaper trygghet og øker sjansen for at vedkommende føler en form for mestring. Ved å la nyansatte jobbe sammen med gode rollemodeller i starten av ansettelsesforholdet styrker man ikke bare kulturen, man legger i tillegg til rette for indre motivasjon hos den nyansatte ved at det kan øke følelsen av tilhørighet og kunnskap hos vedkommende.

Vi har tidligere i dette kapittelet snakket om viktigheten av å feire når man har fullført et prosjekt eller gjort noe bra. Dette er en del av den fjerde teknikken Bang (2011) sier styrker kulturen. Ritualer og seremonier kan brukes for å forsterke medlemmenes opplevelse av felles delte erfaringer, slik som et fullført prosjekt. Disse ritualene og seremoniene bør involvere mange av organisasjonens medlemmer, slik at ikke bare de som har deltatt på prosjektet føler mestring av utført oppgave, men at det skaper en følelse av at for eksempel hele avdelingen eller hele kontoret har gjort noe bra. Dette bidrar til en følelse av både økt kompetanse og tilhørighet.

Den siste teknikken Bang (2011) snakker om er intern rekruttering. Særlig intern rekruttering av ledelse er virksomt for å forsterke den eksisterende kulturen. Ved å hovedsakelig ansette ledere som har jobbet i organisasjonen en stund, vet man at disse kjenner kulturens normer og



verdier, og vet hvordan disse skal forvaltes. Gjennom undersøkelsen vår av Bouvet kom det frem at lederrekrutering nesten konsekvent skjedde internt. Det var bare i forbindelse med oppkjøpet av Capgemini det ble ansatt to avdelingsledere som kom utenfra, da disse kom fra Capgemini. Grunnen til dette var at det med oppkjøpet av Capgemini ble opprettet to nye avdelinger, avdelinger de allerede hadde i Capgemini. Som den ene avdelingslederen sa, så ville det blitt feil om de som allerede hadde disse rollene i Capgemini skulle blitt fratatt disse til fordel for noen med lenger fartstid i Bouvet. Man kan jo være enig i at dette ville sendt et feil signal til alle de 37 andre som kom fra Capgemini ved oppkjøpet. Det ville antakelig blitt stilt spørsmålsteget om forskjellsbehandling. Når det gjelder rekrutering av konsulenter, så er Bouvet et voksende selskap, og de er pent nødt til å ansatte disse utenfra. Bouvet har likevel etablert en bonusordning til ansatte som tipser om kandidater som kan være aktuelle å ansatte. Dette kan virke som en kvalitetssikring, da en av de ansatte har godt god for at denne kandidaten vil komme til å passe inn i kulturen.

### **5.5.2 En funksjonell kultur**

For at en kultur skal være funksjonell er det nødvendig at verdiene, de grunnleggende antakelsene og oppfatningene er forankret i den virkeligheten organisasjonen opererer i (Bang, 2011). En organisasjon, som for eksempel lever av å selge telefonabonnement og tjenester rundt dette, bør derfor ha en annen kultur enn en bedrift som Bouvet, som leverer mer kreative løsninger som kunden kanskje ikke helt vet at de trenger før det blir foreslått. Salgsavdelingen i en slik organisasjon utfører rimelig rutinepregede oppgaver, og organisasjonen er antakelig mer tjent med at kvantiteten på abonnement og tjenester er høy, enn at det skal legges til rette for at de ansatte skal være indre motiverte. I og med at en slik organisasjon ikke er avhengig av at de ansatte i salgsavdelingen ikke er drevet av indre motivasjon, kan de heller legge til rette for en type kultur som er drevet av konkurranse og ytre belønninger. På grunn av at oppgavene som skal utføres er rimelig rutinepreget kan oppgavene gjøres uten noe særlig samspill mellom de ansatte, og det trengs som regel ikke noen spesielle kompetanser for å utføre dem. Dette gjør at de ikke i like stor grad trenger å legge til rette for at de ansatte skal trives på jobb som hvis arbeidsoppgavene var mer krevende og krevde mer samarbeid mellom de ansatte. De kan dermed akseptere en høyere turnover, fordi de kan ansette nye som raskt kan gjøre en god jobb.

Denne typen kultur som er beskrevet over kalles for en markeds kultur (Quinn & Cameron, 2006), og står i sterk kontrast til den kulturen Bouvet har, som er mer en klankultur (Quinn &

Cameron, 2006). Det kunne tenkes at ledelsen i Bouvet fikk for seg at Bouvet også måtte bli mer effektive slik at de kunne fakturere flere timer. Før man iverksetter tiltak for dette er det viktig å se hva ringvirkningene av dette vil være. Hvis man vil at de ansatte skal arbeide mer effektivt, vil det gå på bekostning av noe annet. Vi har allerede nevnt hvordan verdien om kunnskaps- og informasjonsdeling er godt forankret helt fra ledelsen og ned til konsulentene i Bouvet. Det ledelsen i Bouvet må være klar over hvis de vil ha mer fokus på effektivitet, er at dette er lite forenlig med en slik delingskultur som de har lagt opp til at de skal ha i dag. Det vil derfor være virkelighetsfjernt å tro at de ansatte vil fortsette å ta seg tid til å hjelpe kollegene sine, om de har mer å tjene på å være effektive.

## 6 Konklusjon

I innledningen til denne oppgaven presenterte vi problemstillingen vår sammen med tre forskningsspørsmål som skulle hjelpe oss å besvare problemstillingen. Vi vil i dette kapitlet svare på disse forskningsspørsmålene og problemstillingen med bakgrunn i de diskusjonene som ble gjort i kapittel 6 Diskusjon.

Det første forskningsspørsmålet som ble stilt var «Trenger man å føle kompetanse, tilhørighet og selvbestemmelse for å være indre motivert?». Svaret på dette er at det kan virke som om alle disse kan påvirke den indre motivasjonen, men at det likevel ikke er slik at alle disse psykologiske behovene må være tilstede for at en person skal være indre motivert for en oppgave. Et av behovene vi likevel mener må være tilfredsstilt er kompetanse. Hvis det ikke er noen form for mestringsfølelse for oppgaven vil oppgaven fort bli uinteressant, fordi den enten blir for kjedelig eller vanskelig. Følelse av selvbestemmelse og tilhørighet kan begge bidra til at en arbeidsoppgave går fra å være ytre motivert til indre motivert, men er ikke nødvendig for at oppgaven skal være indre motiverende.

Forskningsspørsmål nummer to som ble stilt var «Hvordan kan en organisasjon sikre seg at ytre motiverte arbeidsoppgaver blir utført med et tilfredsstillende resultat?». I og med at de fleste arbeidsoppgaver et individ blir satt til å gjøre ikke vil føles interessante og dermed ikke være indre motiverende, er dette et viktig spørsmål å stille. Den mest effektive måten for en organisasjon å gjøre dette på, er å prøve å få de ansatte til å føle en organisasjonsforpliktelse til organisasjonen. Ved at organisasjonen viser at de verdsetter sine ansatte, og behandler de rettferdig kan dette bidra til at de ansatte får lyst til å gi noe tilbake til bedriften, og at de derfor legger ned en ekstra innsats også i de ikke fullt så interessante arbeidsoppgavene.

Det siste forskningsspørsmålet som vi stilte var «Hva kjennetegner en kultur som legger til rette for indre motivasjon». Våre funn sier at kulturen både må legge til rette for interaksjon mellom medlemmene, og at medarbeiderne skal føle frihet og selvbestemmelse. For at en kultur skal legge til rette for interaksjon mellom medlemmene må de ha verdier og oppfatninger som er forenlige med dette. Det vil si at deltakerne må ha tro på at interaksjon med kollegene sine fører til et positivt utfall. Ledelsen i en organisasjon som har et ønske om at de ansatte skal være drevet av indre motivasjon under utførelse av arbeidsoppgavene de blir gitt, må altså jobbe med at disse verdiene blir forankret i medlemmene av kulturen. Ved at ledelsen forklarer hvorfor for eksempel informasjonsdeling er så viktig, og dette blir akseptert av de ansatte, blir dette etter hvert noe som blir en grunnleggende antakelse i kulturen.

For at en kultur skal legge til rette for frihet og selvbestemmelse blant medlemmene, er det viktig at ledelsen i organisasjonen lar dette skje. Prosesser og prosedyrer bør holdes til et minimum. Bare de prosessene og prosedyrene ledelsen kan rettferdiggjøre at bidrar til å bedre driften av organisasjonen bør brukes. Det at de ansatte føler at alle sammen er like mye verdt, og har like mye makt, bidrar også til en følelse av frihet og selvbestemmelse.

Ved å svare på disse forskningsspørsmålene har vi kommet nærmere til å kunne gi et godt svar på problemstillingen vår, som er «Hvordan kan en organisasjon legge til rette for indre motivasjon ved hjelp av organisasjonskulturen?». For å gjøre dette må organisasjonen sørge for at elementene i organisasjonskulturen støtter opp om indre motivasjon, og dermed de psykologiske behovene for kompetanse, tilhørighet og selvbestemmelse.

Ettersom funnene våre sier at en organisasjonskultur som støtter opp under interaksjon og frihet bidrar til mer indre motiverte ansatte, blir spørsmålet videre hva som kan skape denne interaksjonen og friheten. Det første som må være på plass er viljen til dette. Både fra de ansatte og organisasjonen. Organisasjonen kan fritt velge hvem de ansetter, så for den kan legge til rette for interaksjon blant de ansatte, bør den kartlegge om fremtidige ansatte støtter denne verdien om det å samarbeide med andre. Når de ansatte deler organisasjonens verdi om at interaksjon blant medlemmene i kulturen er viktig, kan ledelsen i organisasjonen sette i kraft forskjellige tiltak som gjør dette enklere for de ansatte. Eksempler vi fant på dette var åpent kontorlandskap og flat organisasjonsstruktur. I tillegg til å holde prosesser og prosedyrer til et minimum, bidrar også en flat organisasjonsstruktur til å gi de ansatte en følelse av selvbestemmelse. Dette vil gi hver enkelt ansatt mer makt.

## **6.1 Kritikk av oppgaven og videre forskning**

I kapittel 4 Metode ble det sagt at den beste måten å kartlegge en organisasjonskultur på er via lange og omfattende observasjoner. Med den tidsrammen som ble gitt for oppgaven var dette noe som ikke lot seg gjennomføre. Det at vi selv ikke fikk observere og se hvordan samspillet mellom medlemmene av organisasjonskulturen fungerte, men istedenfor bare kunne basere oss på informantenes egne oppfattelser av dette var, kan sies å være en svakhet. Det kan tenkes at informantene sine oppfattelse av kulturen ikke stemmer overens med hvordan virkeligheten er, noe som kunne blitt avdekket av grundigere observasjoner.

Det bør likevel nevnes at vi har intervjuet to av Bouvet sine kunder for å få et synspunkt fra noen utenifra. Dette sammen med at en av informantene som jobbet i Bouvet nylig hadde blitt ansatt, fjerner noe av feilkilden det kan være at de ansattes oppfattelse av kulturen ikke reflekterer virkeligheten.

For videre forskning kunne det vært interessant å se på hvordan en organisasjonskultur formes og endres gjennom medgang og motgang. Vi har nå gjennomført en tverrsnittundersøkelse der vi har sett på hvordan organisasjonskulturen var på et gitt tidspunkt. Teorien sier at organisasjonskulturen er i stadig endring, og at ofte krevende perioder har en tendens til å påvirke den (Bang, 2011). Det kan derfor være interessant å forske på hvordan en organisasjonskultur har forandret seg etter for eksempel en periode med motgang.

## 7 Referanser

- Aadland, E. (1991). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar*. Oslo: Det norske samlaget.
- Allen, D. G. (2006). *Journal of Management*. Memphis: Department of Management, Fogelman College of Business and Economics.
- Amabile, T. M. (1996, Januar 5). Creativity and Innovation in Organizations. *Harvard Business School Publishing*, ss. 1-15.
- Anderson, R., Manoogian, S. T., & Reznick, J. (1976). The undermining and enhancing of intrinsic motivation in preschool children. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, ss. 915-922.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading: Addison-Wesley.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bouvet ASA. (2014). *Kulturrappport for Bouvet*. Hentet Februar 2015 fra Kulturrappport for Bouvet: <http://bouvetkultur.bouvet.no/>
- Cartwright, S. (2005). Mergers and acquisitions: An update and appraisal. I G. Hodgkinson, *International review of industrial and organizational psychology* (ss. 1-38). John Wiley.
- Cartwright, S., & Cooper, C. (1996). *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: Integrating people and cultures*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cartwright, S., & Cooper, C. (1992). *Mergers and acquisitions: The human factor*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Connell, J. O., & Wellborn, J. G. (1991). Competence, autonomy and relatedness: A motivational analysis of self-system processes. I M. R. Gunnar, & L. A. Sroufe, *Minnesota Symposium on Child Psychology* (22. utg., ss. 43-77). Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. (1995). *Why we do what we do: Understanding self motivation*. New York: Penguin group.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). "The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior.". *Psychological Inquiry*, 11(4), ss. 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology*, 49(3), ss. 182-185.

- Deci, E. L., Nezlek, J., & Sheinman, L. (1981). Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewardee. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, ss. 1-10.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, R. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), ss. 627-668.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Williams, G. C. (1996). Need Satisfaction and the Self-Regulation of Learning. *Learning and individual differences*, 8(3), ss. 165-183.
- Deci, E., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Douglas, M. (1986). *How institutions think*. New York: Syracuse University Press.
- Farbot, A. (2007, September 27). *Forskning.no*. Hentet Mai 19, 2015 fra *Forskning.no*: <http://forskning.no/samfunn-ledelse-og-organisasjon-naeringsliv/2008/02/konsulenter-overlates-til-seg-selv>
- Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of management review*, ss. 47-53.
- Fisher, C. D. (1978). The effects of personal control, competence, and extrinsic reward systems on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, ss. 273-288.
- Flink, C., Boggiano, A. K., & Barret, M. (1990). Controlling teaching strategies: Undermining children's self-determination and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, ss. 916-924.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination and work motivation. *Journal of organizational behaviour*, ss. 335-336.
- Gordon, G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29, ss. 783-798.
- Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1987). Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, ss. 890-898.
- Hayamizu, T. (1997). Between intrinsic and extrinsic motivation. *Japanese Psychological Research*, 39, ss. 98-108.
- Hetland, H., & Hetland, J. (2009). Motivasjon og Basale psykologiske behov i en arbeidslivskontekst. I P. Ø. Saksvik, & K. Nytrø, *Klinisk organisasjonspsykologi* (ss. 140-158). Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Hofstede, G. (2005). *Cultures and organizations. Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

- Hull, C. L. (1943). *Principles of behavior*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Janis, I. L. (1979). Groupthink. I D. Kolb, I. Rubin, & J. McIntyre, *Organizational Psychology* (ss. 236-246). New Jersey: Prentice Hall.
- Jenkins, G. D., Gupta, N., Mitra, A., & Shaw, J. D. (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), ss. 777-787.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag 3.utg*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Klein, K. J. (1987). Employee Stock Ownership and Employee Attitudes: A test of Three Models. *Journal of Applied Psychology*, 72, ss. 319-332.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kuhl, J., & Fuhrmann, A. (1998). Decomposing self-regulation and self-control. I J. Heckhausen, & C. Dweck, *Motivation and self-regulation across the life-span* (ss. 15-49). New York: Cambridge University Press.
- Kuvaas, B. (2005, Mars). Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *Magma, Utg. 8, Nr 3*, ss. 20-33.
- Kuvaas, B. (2009). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Latham, G. P. (2007). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. Thousand Oaks, California, USA: Sage.
- Louis, M. R. (1985). An investigator's guide to workplace culture. I P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, & C. C. Lundberg, *Organizational culture* (ss. 73-79). Beverly Hills: Sage Publications.
- Martin, J. (1982). Stories and scripts in organizational settings. I A. H. Hastorf, & A. M. Isen, *Cognitive social psychology*. New York: Elsevier.
- Miserandino, M. (1996). Children who do well in school: Individual differences in perceived competence and autonomy in above-average children. *Journal of Educational Psychology*, 88, ss. 203-214.
- NESH. (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteer.
- Noack, T. (2012, September 28). *Store Norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/bytteteori>
- Pierce, J. L., Kostove, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), ss. 298-310.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.



- Reeve, J. (2005). *Understanding motivation and emotion (5. utg.)*. Hoboken, United States of America: John Wiley & sons.
- Rokeach, M. (1976). The nature of human values and value systems. I E. P. Hollander, & R. G. Hunt, *Current perspectives in social psychology*. New York: Oxford University Press.
- Rosen, C., & Case, J. (2005). *Equity: Why Employee Ownership is Good for Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ryan, M. D., & Deci, E. L. (2000, Januar). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, And Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), ss. 68-78.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the interpersonal sphere: and extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, ss. 450-461.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative process. *Journal of Personality*, 63, ss. 397-427.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causalit and internalization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, ss. 749-761.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*(25), ss. 54-67.
- Ryan, R. M., & Grolnick, W. S. (1986). Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of individual differences in childrens perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, ss. 550-558.
- Ryan, R. M., Kuhl, J., & Deci, E. L. (1997). Nature and autonomy: Organizational view of social and neurobiological aspects of self-regulation in behavior and development. *Development and Psychopathology*, 9, ss. 701-728.
- Ryan, R. M., Stiller, J., & Lynch, J. H. (1994). Representations of relationships to teachers, parents, and friends as predictors of academic motivation and self-esteem. *Journal of Early Adolescence*, 14, ss. 226-249.
- Schein, E. H. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture*. Massachusetts: Sloan Management Review.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (3. utg.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schweiger, D., Ivancevich, J., & Power, F. (1987). Executive action in managing human resources before and after being acquired. *Academy of Management Executive*.
- Schweiger, D., Ivancevich, J., & Power, F. (1987). Executive action in managing human resources before and after being acquired. *Academy of Management Executive*.
- Seligman, M. E. (1975). *Helplessness*. San Fransisco: Freeman.

- Settoon, R., Bennett, N., & Liden, R. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), ss. 219-227.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, ss. 837-867.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analazing Talk, Tezt and Interaction* (3. utg.). London: Sage.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse - En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Utma, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personal and Social Psychology Review*, 1, ss. 170-182.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. I M. Zanna, *Advances in experimental social psychology* (29. utg., ss. 271-360). San Diego: Academic Press.
- Vallerand, R. J., & Bissonnette, R. (1992). Intinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality*, 60, ss. 599-620.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2007). *Crowding-Out of Intrinsic Motivation - Opening the Black Box*. Philadelphia.
- Wilkins, A. (1978). *Organizational Stories as an Expression of Management Philosophy: Implications for Social Control in Organizations*. Unpublished Ph.D Stanford University.
- Yin, R. K., & Nilsson, B. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Liber.

## 8 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1 – Intervjuguide

#### *Innledning*

##### **Hvem er vi?**

- To masterstudenter fra Handelshøyskolen i Trondheim, HiST: Master i ledelse av teknologi
- Bakgrunn fra IT-støttet bedriftsutvikling og dataingeniør ved HiST

##### **Om masteroppgaven**

- Kartlegging av organisasjonskultur hos dere
- Kartlegge de ansattes motivasjon
- Undersøke hvordan organisasjonskulturen legger til rette for indre motivasjon hos de ansatte

##### **Opptak/anonymisering**

- Vi vil bruke telefonopptak, og alle opptak vil bli slettet så fort oppgaven er ferdigstilt
- For at undersøkelsen skal ha noen hensikt er det viktig at du kommer med din oppriktige mening. Informasjonen innhentet fra deg blir anonymisert
- Som intervjuobjekt har du rett til å avbryte intervjuet når som helst
- Intervjuet vil ta ca. 45 min

##### ***Faktaspørsmål***

- **Alder**
- **Utdanning**
- **Arbeidsoppgaver**
- **Hvor lenge har du jobbet hos Bouvet?**

##### ***Introduksjonsspørsmål***

1. Hvordan opplever du organisasjonskulturen i Bouvet?
  - a) Hva synes du er bra?
  - b) Hva synes du kunne vært bedre?
  - c) Hva synes du er spesielt for kulturen i Bouvet?
2. Hvordan var ditt første møte med Bouvet?
3. Hvilke verdier har Bouvet?
4. Hva er Bouvet sin visjon?

##### ***Overgangsspørsmål***

5. Hva er viktig for deg i hverdagen?
6. Hva motiverer deg på jobb?
  - a) Sosialt, arbeidsoppgaver, helhetstenking, utvikling
7. Hvordan er omgangstonen mellom ansatte?
  - a) Mellom menn og kvinner?
  - b) Mellom nyansatte og veteraner?

### ***Nøkkelsspørsmål - Kultur***

8. Hvilke normer har dere i Bouvet? (Uskrevne regler, faste rutiner, ting alle gjør og det som forventes)
  - a) Hva bør man gjøre?
  - b) Hva bør man ikke gjøre?
  - c) Er det noen normer du synes er spesiell for Bouvet?
9. Kan du beskrive noen hendelser opp gjennom historien som har vært betydningsfulle for hvordan deres avdeling er i dag?
10. Hva slags rutiner har dere i løpet av arbeidshverdagen?
  - a) Er disse nødvendige?
11. Hvordan vil du beskrive tilbakemeldingene på jobb?
  - a) Både av sjefer og kolleger

### ***Kompetansebygging - Faggrupper***

12. Hvordan arbeider du med kompetansebygging?
13. Kan du fortelle oss litt om faggruppene som foregår på kveldstid?
  - a) Deltar alle?
  - b) Deltar du?
  - c) Føler du det er sanksjoner knyttet til det å ikke delta?

### ***Selvbestemmelse – interessant jobb – annerkjennelse og ansvar***

14. Hva ville gjort arbeidsdagen din mer interessant?
15. På hvilken måte gir jobben din selvbestemmelse?
16. På hvordan måte blir man anerkjent i Bouvet?
17. På hvilken måte føler du at du får ansvar?
18. Føler du at du har hatt for krevende arbeidsoppgaver noen gang?
  - a) Ga du beskjed til noen om dette?
19. Hva slags betydning har arbeidet ditt?
20. Hvordan blir dere belønnet på jobb?

### ***Avslutningsspørsmål***

21. Hva mener du er viktigst av det vi har snakket om i dag?
22. Er det noe du ønsker å tilføye innen temaene vi har snakket om i dag?

## **8.2 Vedlegg 2 – Informasjonsskriv**

### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

#### *«Undersøkelse om kultur og motivasjon»*

#### **Bakgrunn og formål**

Hensikten med masteroppgaven er å kartlegge organisasjonskulturen hos Bouvet, for så å si noe om hvordan denne kulturen utnytter de ansattes indre motivasjon til å gjøre en god jobb. Masteroppgaven skrives våren 2015 ved Handelshøyskolen i Trondheim, HiST. Oppgaven skrives i samarbeid med Bouvet.

Utvalget til prosjektet velges av vår kontaktperson i Bouvet, Kenneth Rannem, men det er bedt om at utvalget skal være representativt.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Vi vil innhente subjektiv informasjon av ansatte ved Bouvet sitt kontor i Trondheim om deres arbeidshverdag, interesser, syn på organisasjonskulturen og motivasjon. Spørsmålene vil derfor omhandle hva hver enkelt respondent verdsetter eller ikke verdsetter, ønsker mer eller mindre av, og deres drivkraft. Det vil ikke bli innhentet informasjon om ansatte utenom det som intervjuobjektet selv sier. Intervjuet vil ta ca. 45 minutter.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun prosjektgruppen som vil ha tilgang til lydopptakene og notatene. Lydopptakene vil underveis i prosjektet lagres digitalt, men vil bli slettet når masteroppgaven er levert. Intervjuene vil også bli transkribert digitalt, også disse vil bli slettet når oppgaven er levert. Det registreres ingen direkte identifiserende opplysninger og det vil ikke bli mulig å kunne gjenkjenne enkeltpersoner som er intervjuet i selve masteroppgaven. Prosjektet skal etter planen avsluttes 21. mai 2015.

## **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med student Jørgen Dalheim Olsen på tlf. 911 37 533 eller på mail [dolsen90@gmail.com](mailto:dolsen90@gmail.com), evt student Even Linnerud på tlf. 482 89 207 eller på mail [even.linnerud91@gmail.com](mailto:even.linnerud91@gmail.com). Også veileder for oppgaven, Øyvind Husby, kan kontaktes, på tlf. 930 27 879.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.