**”Det er en kultur for å stå på hardt og lykkes”**

En kvalitativ undersøkelse av eiendomsmegleres opplevelse av organisasjonskulturen og relasjonelt samspill på arbeidsplassen

Veileder

Oscar Amundsen

Masteroppgave i voksnes læring Simen Larsen

Institutt for pedagogikk og livslang læring

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

NTNU, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet Trondheim

"You cannot mandate productivity you must provide the tools to let people become their best"

 - Steve Jobs

**Sammendrag**

Formålet med denne masteroppgaven har vært å undersøke eiendomsmegleres opplevelse av organisasjonskultur på arbeidsplassen, og hvordan dette kan ha påvirket samspillet kollegaene i mellom. I en tid der stadig økende globalisering skaper en tettere kundekonkurranse for norske bedrifter, hevder Wennes og Irgens (2014) at kunnskapen til bedriftens menneskelige ressurser utgjør et viktig konkurransefortrinn.

Ved hjelp av kvalitativ metode har jeg gjennomført 10 semistrukturerte intervju av eiendomsmeglere. Bidraget til datamaterielt kommer fra to ulike kontorer innenfor samme eiendomsmeglerforetak. Jeg har intervjuet fem informanter på hvert avdelingskontor, hvor informantene har en stilling enten som eiendomsmegler eller trainee. Deltakerne til studien er hovedsakelig menn med unntak av én kvinne, og alderen til informantene varierte i stor grad.

Enkelte har lang fartstid i yrket, mens traineene er fortsatt studenter.

Når informantene beskriver organisasjonskulturen på avdelingskontoret, fremheves motivasjonen til konkurrere og sette utfordrende mål. I informantenes beskrivelser kan en samtidig finne spor av to ulike motivasjonsklima, mestringsorientert og resultatorientert klima, som Stensbøl (2012) og Nerstad (2012) påpeker er utrykk av prestasjonskultur. Blant annet så mange av informantene på ledelsens menneskesyn, og den måten de tilrettela for eiendomsmeglernes arbeidsoppgaver, som en avgjørende faktor at de trivdes så godt i foretaket. Alle eiendomsmeglerne fikk full frihet til å sette egne mål ut i fra hvordan deres livssituasjon var. Samtidig var fokuseringen på kontinuerlig kunnskapsdeling og prestasjonsforbedring, noe informantene understreket som en viktig faktor for å skape tillit på arbeidskontoret, samt for å lykkes i møtet med kundene. Dette er funn som og ofte eksisterer i arbeidsmiljø som er mestringsorientert. I følge The Goal Achievement Theory, kan et mestringsorientert motivasjonsklima bidra til arbeidsglede og indre motiverte ansatte, da det legges opp til autonomi, mestring og et godt relasjonelt samspill (Ames & Archer, 1988). Likevel påpekte enkelte at fokusering på sosial sammenligning og resultatbasert belønning, kunne gjøre dem stresset og redde for å dele dyrebar kunnskap og erfaring. At enkelte følte at det var viktig å skjule informasjon kan i følge Cerne et al. (2014) forklares som at ansatte føler seg truet av miljøet. Dette kan sammenlignes med et resultatorientert motivasjonsklima, der fokus på sluttresultater og sosial sammenligning, ofte kan bidra til prestasjonsangst, redsel for å mislykkes i arbeidsoppgaver, og mer affektiv og kalkulativ jobbforpliktelse (Ames & Archer, 1988; Kuvaas & Dysvik, 2012; Ommundsen, 2006).

**Forord**

Denne studien har blitt gjennomført i forbindelse med masterprogrammet voksnes læring ved NTNU, og avslutter dermed mine fem år lange og lærerike studieliv ved NTNU. Masteroppgaven ble produsert i masterprogrammets siste semester, men interessen for oppgavens tema har fulgt meg helt siden bachelorprogrammet. Det har derfor vært en spennende opplevelse å dele denne interessen med medstudenter, faglærere og ikke minst i kontakt med forskningsfeltet. Selve masteroppgaven har vært en reise med mange oppturer og enkelte frustrerende øyeblikk, men likedan en lærerik prosess som jeg vil komme til å dra nytte av når jeg nå entrer arbeidslivet.

Jeg ønsker først og fremst å takke mine informanter ved eiendomsmeglerforetaket jeg har gjennomført mine kvalitative intervju. Jeg har sammen med dem oppdaget nye perspektiver og erfaringer som jeg kan knytte til min interesse om organisasjonskultur. Samtidig vil jeg takke min kontakt fra administrasjonen i eiendomsmeglerforetaket som var svært behjelpelig med å åpne dører og finne informanter, samt bidro med gode faglige diskusjoner.

Videre vil jeg takke min veileder Oscar Amundsen for gode tips og tilbakemeldinger til hvordan masteroppgaven kunne forbedres. Jeg vil samtidig påstå at Institutt for voksnes læring og rådgivervitenskap har de mest hyggelige og imøtekommende ansatte og medstudenter ved NTNU. Jeg har alltid følt meg velkommen og inkludert på dette instituttet.

Samtidig har faglige dyktige medstudenter har gjort disse to studieårene til en fornøyelse.

Tilslutt vil jeg takke min samboer Hanne for enestående støtte med faglige innspill og korrekturlesing. Til tross for at hun og skriver en masteroppgave dette semesteret, har hun ikke nølt med å sette av tid til denne oppgaven. Hennes støtte er derfor uvurderlig.

Trondheim 18.05.2016

Simen Larsen

**Innholdsfortegnelse**

[**1. Innledning** **1**](#_Toc64942)

[1.1 Bakgrunn 1](#_Toc64943)

[1.2 Problemstilling 2](#_Toc64944)

[1.3 Oppgavens struktur 3](#_Toc64945)

[**2. Teoretiske perspektiver på organisasjonskultur og relasjonsledelse** **5**](#_Toc64946)

[2.1 Prestasjoner 6](#_Toc64947)

[2.2 Organisasjonskultur 7](#_Toc64948)

[2.3 Prestasjonskultur 11](#_Toc64949)

[*2.3.1 The Achievement Goal Theory* *11*](#_Toc64950)

[2.4 Relasjonsledelse 14](#_Toc64951)

[**3. Metode** **17**](#_Toc64952)

[3.1 Valg av metode 17](#_Toc64953)

[3.2 Vitenskapelig perspektiv 18](#_Toc64954)

[*3.2.1 Epistemologi og ontologi* *19*](#_Toc64955)

[3.3 Gjennomføring av intervju 20](#_Toc64956)

[*3.3.1 Valg av informanter* *20*](#_Toc64957)

[*3.3.2 Utarbeidelse av intervjuguide* *21*](#_Toc64958)

[*3.3.3 Datainnsamlingen* *21*](#_Toc64959)

[3.4 Min forskerrolle 22](#_Toc64960)

[3.5 Oppgavens kvalitet 23](#_Toc64961)

[*3.5.1 Pålitelighet* *23*](#_Toc64962)

[*3.5.2 Gyldighet* *24*](#_Toc64963)

[*3.5.3 Overførbarhet* *25*](#_Toc64964)

[**4. Analyse** **27**](#_Toc64965)

[4.1 Innledning 27](#_Toc64966)

[4.2 Prestasjonenes betydning 29](#_Toc64967)

[4.3 Prestasjonsmål 33](#_Toc64968)

[4.4 Prestasjonsforbedring 35](#_Toc64969)

[4.5 Belønning og motivasjon 38](#_Toc64970)

[4.6 Kommunikasjon og åpenhet 41](#_Toc64971)

[4.7 Kunnskapsdeling 43](#_Toc64972)

[4.8 Oppsummering 46](#_Toc64973)

[**5. Avslutning** **49**](#_Toc64974)

[5.1 Metodiske vurderinger 51](#_Toc64975)

[5.2 Videre forskning 51](#_Toc64976)

[**Litteraturliste** **53**](#_Toc64977)

[*Vedlegg 1: Infoskriv* *59*](#_Toc64978)

[*Vedlegg 2: Intervjuguide* *61*](#_Toc64979)

[*Vedlegg 3: Tilbakemelding om behandling av personopplysninger (NSD)* *65*](#_Toc64980)

# Innledning

Om de bedriftene og organisasjonene som lykkes i å skape gode resultater og konkurransekraft blir det ofte sagt at de har en ”god prestasjonskultur” (Gotvassli, 2007). I en stadig mer globalisert verden hvor krav til effektiv kundeservice øker, hvor teknologiske fremskritt utfordrer tradisjonelle arbeidsoppgaver, samt øker forventninger til pris og kvalitet, er mange organisasjonsforskere enige om at kunnskapsarbeideren blir bedriftens viktigste konkurransefortrinn (Wennes & Irgens, 2011). Det er hard kundekonkurranse i mange norske bransjer. Stadig etablering av nye bedrifter og økende internasjonal konkurranse fører til at virksomhetene stadig må være på vakt etter nye løsninger (Gotvassli, 2007). Denne konkurransen bidrar samtidig til et sterkere fokus på å utnytte virksomhetens menneskelige ressurser, hvor en må kreve stadig mer av de ansatte. I arbeidet med å motivere og hjelpe ansatte i utviklingsprosessen, har forskere sett at bedriftens organisasjonskultur kan bidra til en vitaliserende og motiverende kraft som får ansatte til å yte mer enn forventet (Gotvassli, 2007). Andersen og Sæther (2002) har i den sammenheng sett at enkelte organisasjonskulturer er mer hensiktsmessige enn andre. De to forskerne innen ledelse og organisasjon hevder at en prestasjonskultur, en sterk felleskultur der medlemmene jobber målrettet sammen for å oppnå gode målsetninger, er fordelaktig for å oppnå gode bedriftsresultater.

Likevel er dagens bilde av prestasjonskulturen ambivalent. Sosialmedisineren Per Fugelli (2015) har gått ut i media og advart om prestasjonskulturer som spirer frem i dagens samfunn. Han mener mange enøyde ledere glemmer de ansatte i søken etter lønnsomhet og suksess, og at det av den grunn er veldig mange ansatte som sliter med å holde tritt i prestasjonsjaget. Han får støtte av Nerstad, Roberts og Richardsen (2013) som har forsket på prestasjonskulturer, og påpeker at mange ledere har et stort ansvar på å ta vare på de ansattes mestringsbehov og utvikling. De ser signaler fra ledere som ønsker å fremme en konkurransementalitet på arbeidsplassen, hvor det å vinne over kollegaer på interne lister danner grunnlag for opplevelsen av suksess (Stranden, 2014). Som Fugelli (2015) hevder vil et slikt fokus på prestasjoner føre til slitne og utbrente arbeidstakere.

## Bakgrunn

Med tanke på dagens samfunnsbilde av prestasjonskultur, hvor Fugelli (2015), Stranden (2014) og Gjerde (2015) trekker frem prestasjonspress og betoning av ”å være best”, som resultat av overdreven fokus på prestasjoner, er det spennende å se nærmere på hvordan dagens arbeidstakere opplever hverdagen. Jeg syns det virker spennende å undersøke et fagfelt som befinner seg i et tilspisset konkurransemarked, og jeg har derfor valgt å studere eiendomsmeglerbransjen. I eiendomsmeglerbransjen er det hard kundekonkurranse mellom de ulike meglerforetakene. Dagens meglerne blir bedt om å bli mer effektive, strukturerte og prestasjonsbevisste allerede under utdanningsløpet, og det ”å virkelig ville det” blir sett på som en av årsakene til at studentene lykkes i bransjen (Marschhäuser, 2015). Van Krogh og Nonaka (2000) har sett at bedrifters interne miljø ofte gjenspeiler det eksterne miljøet som preger bransjen. Det kan dermed tenkes at organisasjonskulturen i et eiendomsmeglerforetak deler noe av det tilspissede konkurransemiljøet som eksisterer i bransjen. Siden det er hard konkurranse etter fullført utdanning om å kapre jobber i eiendomsmeglerbransjen, kan det tenkes at denne ”vinnermentaliteten” følger dem videre inn i arbeidslivet. Derfor er det interessant å undersøke hvordan eiendomsmeglerne selv opplever organisasjonskulturen på arbeidsplassen.

## Problemstilling

Basert på min interesse for organisasjonskultur og relasjonskompetanse har jeg forsøkt å tilnærme meg eiendomsmeglerbransjen for å undersøke hvordan eiendomsmeglere opplever arbeidshverdagen. Eiendomsmeglerforetaket som blir brukt til denne studien har i dag over 100 ansatte og kontorer i flere norske byer. Jeg ønsker å la bedriftens offisielle navn være ukjent, og vil heretter kalle eiendomsmeglerforetaket for ”Berg Eiendomsmegling”.

Gjennom flere besøk og samtaler med ansatte på Berg Eiendomsmegling viser det seg at meglerforetaket har blitt inspirert av andre organisasjoner som satser på å skape en prestasjonskultur. Med tanke på at eiendomsmeglerbransjen konkurrer i et tøft kundemarked kan det være naturlig for Berg Eiendomsmegling å tilegne seg en prestasjonskultur for å lykkes med gode resultater, slik Gotvassli (2007) og Andersen og Sæther (2002) påpekte. Det blir interessant å høre fra de ansatte på Berg Eiendomsmegling om hvordan de opplever organisasjonskulturen og hvordan de tenker på prestasjonsfokuset i deres arbeidshverdag. I en tid hvor krav til kompetanse, organisasjonsendringer og ikke minst fokus på det å prestere, utfordrer dagens samfunnsutvikling, kan begrepet om organisasjonskultur bli avgjørende for arbeidslivet i tiden fremover. Å vite hvordan disse utfordringene påvirker det virkelige livet, er noe jeg anser som en viktig oppgave i forskningsarbeidet. Målet med oppgaven er derfor å få frem stemmen til de som vet hvor skoen trykker. Oppgavens problemstilling er som følgende:

*”Hvordan opplever eiendomsmeglere organisasjonskulturen i Berg Eiendomsmegling?”*

Siden Berg Eiendomsmegling har kontorer i flere norske byer, kan det være interessant å undersøke om informantene på hvert kontor opplever organisasjonskulturen på sitt kontor annerledes. Jeg har derfor besøkt to eiendomsmeglerkontorer i Berg Eiendomsmegling. Jeg ønsker samtidig å undersøke hvordan de ansatte opplever prestasjonsfokuset og konkurranseaspektet de møter i arbeidshverdagen. Med tanke på at konkurranseaspektet kan føre til opplevelsen av ”å måtte være best” (Fugelli, 2015; Nerstad et al., 2013; Stranden, 2014), vil det og være spennende å undersøke hvordan dette kan påvirke samspillet eiendomsmeglerne i mellom.

## Oppgavens struktur

Denne masteroppgaven er bygd opp av fem hovedkapitler; ”innledning”, ”teori”, ”metode”, ”analyse” og ”avslutning”. Det teoretiske bidraget blir presentert i kapittel 2. Kapittelet er utformet for å støtte datamaterialet som blir brukt i oppgavens analyse og diskusjon. Ut fra prosessen med å samle inn datamaterialet vil den teoretiske ramme inneholde teori om organisasjonskultur, prestasjonskultur, prestasjonsutvikling og relasjonsledelse. Disse fire dimensjonene utgjør altså kapittel 2, og de begreper og definisjoner tilknyttet til disse teoriene vil bli redegjort der. I kapittel 3 blir oppgavens forskningsmetode og fremgangsmåten i datainnsamlingen beskrevet. Samtidig vil oppgavens kvalitet bli drøftet. Kapittel 4 består av analysen, og er delt inn i underkapitler som drøfter oppgavens funn. Til slutt vil oppgaven avrundes med en avsluttende oppsummering og drøfting i kapittel 5. Alle vedlegg som har blitt brukt til oppgaven blir plassert etter litteraturlisten.

# Teoretiske perspektiver på organisasjonskultur og relasjonsledelse

Denne oppgaven tar for seg eiendomsmegleres opplevelse av organisasjonskulturen på deres eiendomsmeglerkontor. Da er det naturlig å få en oversikt over hva organisasjonskultur egentlig er og hvordan dette kan hjelpe ansatte til å prestere bedre i hverdagen. Samtidig har det blitt påpekt av Fugelli (2015) og Stranden (2014) at det kan i noen tilfeller bli for mye fokus på prestasjon. Da er det viktig å avklare hva en god prestasjon egentlig er, og hvordan prestasjonsfokuset kan påvirke ansatte. Måten prestasjonskultur ofte blir presentert i mediene, er at dette er en kultur som oppstår i vellykkede grupper (Kjernli, 2016). Olympiatoppen, som er ansvarlig for toppidretten i Norge, arrangerer en kampanje hvert år for å dele sine erfaringer om prestasjonskultur. Tanken med denne kampanjen er å ”fremme prestasjonstenkningen i toppidretten, organisasjonene og i det norske samfunnet for øvrig” (Olympiatoppen, 2015). Om en slik tankegang fra idretten skal deles med det vanlige norske arbeidslivet, kan det derfor være gunstig å fokusere på hva prestasjonstenkningen bør inneholde. Med tanke på at prestasjonsfokus er et sentralt tema for de bedrifter som ønsker å tilnærme seg en prestasjonskultur (Gotvassli, 2007), blir det viktig å forstå hva en god prestasjon betyr.

Videre i den teoretiske delen av oppgaven vil det bli presentert teori om relasjonsledelse, da et godt samspill og følelsen av solidaritet med kollegaer er en viktig faktor for en sterk felleskultur, som prestasjonskultur (Andersen & Sæther, 2002). Spurkeland (2011) påpeker at ansatte har et bedre samspill når graden av tillit til medarbeidere øker og når en ønsker å hjelpe hverandre med å dele tips og erfaring. Å utvikle gode relasjonelle ferdigheter blir derfor avgjørende for at en prestasjonskultur skal lykkes. Det var og slik fotballtreneren Nils Arne Eggen forstod sin prestasjonskultur, at utøverne måtte bruke sin egne ferdigheter til å gjøre andre gode, slik at laget ble til noe større enn hver enkeltes bidrag (Eggen & Nyrønning, 2010; Leirvik, 2000). Forskere har sett at tillit og det gode samspillet medarbeidere har på arbeidsplassen kan bli ødelagt når enkelte ansatte opplever organisasjonskulturen som kontrollerende og resultatstyrt. Dette er fordi et slikt fokus på prestasjoner kan føre til kunnskapsskjuling, rivalisering og mistillit på arbeidsplassen (Cerne, Nerstad, Dysvik, & Skerlavaj, 2014). Enkelte som Nerstad (2012) og Stensbøl (2012) har derfor sett at en prestasjonskultur kan knyttets til The Goal Achievement Theory eller målperspektivteori, som er en teori på hvordan to ulike former for motivasjonsklima, og kan på hver sin måte påvirke opplevelsen av det å prestere og mestre bestemte oppgaver. Målperspektivteorien blir utdypet og diskutert mer i underkapitlet om prestasjonskultur.

## Prestasjoner

I denne oppgaven blir prestasjonskulturen i Berg Eiendomsmegling drøftet. Det å forstå hva prestasjon innebærer vil være viktig for en persons opplevelse av mestring og selvbilde av det å være en god eiendomsmegler (Bandura, 1997). I næringslivet blir prestasjonskultur og vinnerkultur ofte nevnt om hverandre for å beskrive en organisasjonskultur som har lykkes med å oppnå sine målsetninger. Men handler en god prestasjon alltid om å vinne eller være best? Det at prestasjonskultur, slik den fremstilles i idretten deles ut til allmennheten og til vanlige lønnstakere, har kommet opp til diskusjon. Den tydeligste kritikeren i media de siste årene har vært Fugelli (2015). Han mener fokuset på prestasjon kan bidra til et sorteringssamfunn der vinnere dyrkes og svakhet foraktes. Han hevder videre at prestasjonsfokuset skaper uoppnåelige mål og utbrente arbeidstakere som vil miste fokus på mestring og eget selvbilde. Folk kommer alltid til sammenligne seg med andre som gjør det bedre, noe som gjør det svært vanskelig å oppnå resultater i verdensklasse om alle skal bli best (Fugelli, 2015).

I fagmiljøet innen prestasjonskultur, og særlig med tilknytning til idretten, som Stensbøl (2012) og Vik (2007) blir prestasjoner satt i sammenheng med det å jobbe med systematisk ferdighetsutvikling. Av Vik (2007) blir prestasjoner sett på som at en person presterer over ”det normale”, og at denne personen ønsker å bli litt bedre hver dag. Stensbøl (2012) legger til at denne prosessen kan gjøres gjennom arbeids- og treningsoppgaver. Disse må da gjennomføres med høy kvalitet og nøyaktighet, og at gjennomføringen er i tråd med oppgavens hensikt, slik at det kan føre til økte muligheter for prestasjonsforbedring og måloppnåelse. Prestasjoner blir her sett på som systematiske forbedringer av en persons gjennomførelse av bestemte oppgaver. Gode prestasjoner er dermed noe som skjer over tid gjennom kontinuerlig trening, og er ikke enkelthendelser som flaks eller tilfeldigheter. Ledere som gir tilbakemeldinger på prestasjonsmålinger må derfor gi tilbakemeldinger basert på helheten i forbedringsarbeidet og ikke utelukkende på sluttresultatet (Stensbøl, 2012). Høstmark (2011) har i sin rapport sett at norske medarbeidere ikke får god nok tilbakemelding fra sine ledere etter utført arbeid. Mye av tilbakemeldingene fra lederne oppleves som ubrukelig fordi den ikke gir konkrete eksempler på hvordan prestasjonene kan forbedres. I følge F. Moen (2013) og Weinberg og Gould (2011) er det å gi konstruktive tilbakemeldinger svært viktig for prestasjonsutviklingen og det å forstå hva som skal til for å nå prestasjonsmålet. Dette får støtte fra forskningen til Nerstad et al. (2013), som påpeker at nærmeste leder må gi tilbakemeldinger på innsats, utvikling og forbedring, snarere enn å signalisere at suksess oppnås ved å vinne over kollegaer i interne konkurranser.

Slik det blir presentert av Stensbøl (2012), Vik (2007) og Nerstad et al. (2013), kan prestasjoner i større grad knyttes til selve prosessen rundt det å mestre nye oppgaver, enn det å faktisk føle seg som best til en hver tid. Prestasjonsfokuset kan virke negativt for ansatte dersom det skapes en organisasjonskultur der utvikling og fremgang overskygges av viktigheten av å vinne interne konkurranser, samt være bedre enn sine kollegaer (Nerstad et al., 2013). Bandura (1997) hevder at det å ikke ha en klar oppfatning av hva en god prestasjon innebærer, gjør individet til fortapt i alle forsøkene på å nå mestring, fordi en ikke er i stand til å se hvor feilene ligger. Wormnes og Manger (2005) mener dette er årsaken til at individer som setter seg klare og utfordrende mål, er ofte de som skaper fremgang. Det å kunne ta et steg tilbake og evaluere prestasjonene blir da altså en viktig faktor for å kunne oppleve mestring. Det blir derfor interessant å undersøke hvordan organisasjonskulturen kan påvirke måten de ansatte verdsetter egne prestasjoner, innsats og mestring.

## Organisasjonskultur

Prestasjonskultur ble tidligere i oppgaven presentert som en form for organisasjonskultur. Derfor vil det være naturlig å gå litt mer inn på hva organisasjonskultur egentlig er. Organisasjonskultur kan sies å være et abstrakt begrep, som de aller fleste av oss vet eksisterer, men som er vanskeligere å peke ut enn for eksempel organisasjonsstruktur, strategiplaner eller markedsføringskampanjer. Begrepet kultur blir i tillegg til være et velkjent fenomen i arbeidslivet, ofte brukt i hverdagsspråket som når vi skal forklare nasjonale forskjeller. Samtidig opplever vi at ”noe” er annerledes når vi ankommer ukjente land eller inn i en ny gruppe, og vi kan merke på kroppen at enkelte ting ikke foregår på den måten vi er vant til (Bang, 2011). Vi blir da kanskje usikre og litt hjelpeløse, helt til vi finner ut av språkkodene, normer og regler, og forstår medlemmenes logikk for å håndtere oppgaver (Bang, 2011). Forskningen på organisasjonskultur var knapt tilstedeværende før etter midten av 1900-tallet, men blomsterert ikke for fullt før 2000-tallet (Bang, 2011). På disse nå 16 årene organisasjonskulturbegrepet har fått rotfeste, er det fortsatt gamle klassikere (Alvesson, 1993; Deal & Kennedy, 1982; Hofstede, 1980; Schein, 1985; Schneider, 1990) som synes å danne grunnforståelsen i dagens forskning på organisasjonskultur (Bang, 2011).

Til tross for at kulturbegrepet kan virke abstrakt og komplekst, er forskningen innen organisasjonsstudier tydelig på at organisasjoner og bedrifter bør lære seg å forstå hva organisasjonskultur betyr (Busch, 2014). Goffee og Jones (1996) ser på organisasjonskultur som selve limet i en organisasjon. Uten en felles forståelse for organisasjonskulturen vil ansatte i bedriften eller organisasjonen mangle verdier, retning og mening, hevder de. Det kan derfor se ut som at organisasjonskultur har betydning for hvordan mennesker jobber sammen for å oppnå et felles resultat. En av grunnene til at organisasjonskultur har blitt så populært blant ledere og konsulenter, er at når vellykkede bedrifter forteller om sin historie blir organisasjonskulturen et sentralt tema. De forteller om samlende og effektive organisasjoner som viser til en klar sammenheng mellom kultur og prestasjoner (Bolman, Thorbjørnsen, & Deal, 2009). Kultur blir da noe som får ansatte til å handle på bestemte måter ut i fra organisasjonens verdier og visjoner. Deal og Kennedy (1982) beskrev organisasjonskultur kort og enkelt som ”måten vi gjør ting her hos oss”. Definisjonen til Edgar Schein (2010) er ifølge Aasen og Amundsen (2015) trolig den mest refererte beskrivelsen av organisasjonskultur, og gjør organisasjonskultur om til et mer lærende begrep:

[*...*] *a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.* (Schein, 2010, s.18).

Schein (2010) forklarte organisasjonskulturen gjennom en isfjell-metafor. Isfjellet har tre ulike nivåer, hvor kun en liten del av isfjellet er synlig på overflaten. Den synlige toppen av isfjellet, kaller Schein for artefakter eller kulturens synlige uttrykk. Dette er organisasjonens synlige prosesser og strukturer, og det som virker direkte observerbart. Dette kan for eksempel være hvordan ansatte opplever arbeidsklimaet. Midterste del av isfjellet ligger under vannflaten, og tar for seg organisasjonens formulerte verdier, normer og ideologier. Den nederste delen av isfjellet ligger lenger ned mot havdypet, og er den vanskeligste delen å observere. Denne delen tar for seg våre ubevisste selvfølgeligheter og antagelser. Slike grunnleggende antagelser gir utgangspunkt for hvordan vi ser verden, hvordan vi gir mening, hva vi definerer som godt og dårlig, hvordan vi skal reagere på ting og hvorfor vi gjør hva vi gjør (Schein, 2010).

Schein (2010) ser på organisasjonskultur som en læringsprosess ved at delte grunnleggende antagelser i kulturen overføres til nye medlemmer som de rette metodene å oppfatte, tenke og føle på i møte med interne og eksterne utfordringer. Slike antagelser bygges opp gjennom tidligere erfaringer og er med på å styre atferd. Om menneskene i organisasjonen har funnet en praktisk løsning på et problem vil denne løsningen bli delt rundt til de andre ansatte, og om det viser seg at metoden gir suksess hver eneste gang i møte med problemet, vil dette læres og forstås som den rette metoden å løse problemet på (Schein, 1987). Kultur blir da et resultat av en læringsprosess, men denne prosessen er ikke enkel å endre. Når en antagelse først har blitt en selvfølgelighet vil det være vanskelig å bryte ut av, per definisjon, udiskuterbare og uangripelige sannheter (Schein, 1987). Et eksempel på dette kan være om ledelsen i bedrift A har en delt grunnleggende antagelse om at ansatte vil utnytte dem til en hver tid de ser sitt snitt til det, mens ledelsen i bedrift B antar at de ansatte jobber hardt fordi de er indre motiverte og har kompetanse til å styre eget arbeid. Hvor ledelsen i bedrift A føler at de må bruke kontrollmekanismer for å styre sine ansatte, vil ledelsen i bedrift B ha tillit til at folk gjør jobben sin uavhengig av kontrollmekanismer. Dette kan knyttes til det McGregor (1968) kaller teori x og teori y, og kan forstås som en enkel forklaringsmodell på motivasjon og ledelse. Forskning har likevel sett at en tillitsbasert ledelse med teori y-perspektiv bidrar til flere positive effekter som lojale og indre motiverte ansatte, mens teori x-perspektiv vil heller føre til ytre motiverte og slitne ansatte (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Forskere som Alvesson (2002) har kritisert Schein sin teori om organisasjonskultur for å være for lettfattelig og unyansert. Mats Alvesson (2002) mener Schein sin funksjonalistiske tilnærming til kulturbegrepet legger altfor mye vekt på hva lederen kan gjøre i en organisasjonskultur. Alvesson (2002) hevder kultur lett kan blandes med overfladiske fenomener, og råder oss heller til å utforske meningsinnholdet og tolkningsrammene til det enkelte individ. Alvesson mener det kan bli for vagt å forklare organisasjonskultur gjennom å se på kultur som noe i lederens hode eller i organisatoriske strategiplaner. Kultur må i følge Alvesson (2002) behandles som et nettverk av ulike tolkninger, følelser og handlinger, der ingen konsensus må være rådene. Det bør heller være en tilbøyelighet for at mennesker oppfatter situasjoner ulikt (Alvesson, 2002). Å tilegne kulturbegrepet en praktisk funksjon med redskaper og samlende verdier, slik som en prestasjonskultur, kan i så fall virke begrensende, da en mister variasjonen av ulike fortolkninger. En hermeneutisk tilnærming til kulturbegrepet påpeker at ledere selv kan bli et offer av ansattes fortolkningsprosesser, og bli en del av kulturelle artefakter gjennom språkbruk, teknologi, lover og regler, kunnskap og ideer. I dette synet ser en på kultur som fortolkende og ikke noe som kan styres eller manipuleres (Alvesson, 2002).

Til tross for kritikken av Scheins oppfatning av lederstyrte kulturendringer, er definisjonen til

Schein (2010) fortsatt toneangivende for en grunnleggende forståelse av organisasjonskultur. I en rapport fra Ennova og HR Norge kommer det frem at de ansattes opplevelse av prestasjonskultur i stor grad avhenger av hvordan de opplever nærmeste leders lederegenskaper (Høstmark, 2013). Den samme påstanden er også noe som har blitt påvist gjennom forskning på målperspektivteori (Ames & Archer, 1988), der læreren, lederen eller treneren bevisst og ubevisst påvirker motivasjonsklimaet, samt påvirker gruppens ”egentlige” verdier (Zohar, 2007). Zohar (2007) hevder at ved å se på gapet mellom uttalte verdier og de faktiske verdiene som kommer frem gjennom de prioriteringene en gjør i ulike arbeidssituasjoner, kan en få en større forståelse av kulturen. Gjennom ulike prioriteringer og artefakter, som tilbakemeldinger eller former for belønning, skaper en spesifikke arbeidsklima (Zohar, 2007). Har bedriften høyt fokus på HMS, kan det skape et klima for sikkerhet. Da kan en observere ansatte som velger sikkerhet fremfor en rask leveranse. Disse prioriteringene skaper da over tid de ”rette” verdiene og beskriver hva som gir mening i ulike situasjoner (Zohar, 2007). På sikt har fokuset på sikkerhet i arbeidsklimaet skapt en læringsmodell for de ansatte. De har lært gjennom tilbakemeldinger eller belønning hvilke prioriteringer og verdier en skal følge. På den måten kan en samtidig se på isfjellmodellen til Schein (2010) som en læringssirkel, der arbeidsklima og organisasjonskultur kan påvirke hverandre over tid.

I følge Bang (2011) vil kriterier som hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika danne en subkultur i en organisasjon. Altså at det dannes flere mindre grupper med sin egen variant av organisasjonens kultur. I Berg Eiendomsmegling vil for eksempel ikke saksbehandlerne ha de samme prioriteringene eller erfaringene som eiendomsmeglerne, da de har andre arbeidsoppgaver. Eiendomsmeglere har samtidig et annet belønningssystem basert på hvor mye de selger, mens dette systemet ikke gjelder saksbehandlere. Med de ulike stillingsbeskrivelsene vil det da følge ulike interesser, som gir grunnlag for å følge andre prioriteringer. Det derfor tenkes at det vil være vanskelig for alle ansatte i en stor organisasjon å følge de samme prioriteringene. Med tanke på at eiendomsmeglere har en så spesiell rolle i et meglerforetak, vil det være naturlig å se på eiendomsmeglere som en egen subkultur i Berg Eiendomsmegling. Samtidig vil det og være holdbart å påstå at ulike eiendomsmeglerkontorer danner sin egen subkultur, da de i hovedsak ikke samarbeider med andre meglerkontorer daglig, og de vil kanskje da gjøre egne erfaringer.

## Prestasjonskultur

I følge Stensbøl (2012) og Nerstad (2012) kan prestasjonskultur bli uttrykt gjennom to ulike former for motivasjonsklima, *mestringsklima* og *resultatklima.* Stensbøl (2012) og Nerstad (2012) påpeker at en prestasjonskultur med innslag av et mestringsklima kan redusere prestasjonsangst og opplevelsen av negativt stress. Dette er en interessant påstand fordi det tar opp debatten for hvordan en kan tolke prestasjonskultur, og det kan i så fall være avgjørende for hvordan ansatte opplever suksess i arbeidshverdagen.

### The Achievement Goal Theory

Forskning på *målperspektivteori* eller *The Achievement Goal Theory* påpeker at motivasjonsklimaet eller arbeidsklimaet har stor betydning for ansattes atferd og hvordan de reagerer i gitte situasjoner (Ommundsen, 2006). Motivasjonsklima blir betegnet som en persons oppfattelser av kriterier for suksess og fiasko i arbeidsmiljøet, og hvorvidt motivasjonsklimaet dreier som mot et mestringsklima eller et resultatklima, er i følge Ommundsen (2006) basert på hvordan lederen reflekterer over både bevisste og ubevisste valg. Dette er gjennom 1) standarder og kriterier som brukes ved evaluering og tilbakemelding, 2) basis for ros og anerkjennelse, 3) mulighet for valg for gruppens medlemmer, 4) måten å presentere og strukturere læringsoppgaver, 5) synet på samspillet mellom gruppemedlemmer i læringsarbeid (Ommundsen, 2006). Forskning innen målperspektiv har lenge påpekt at gruppelederen har størst påvirkningskraft i å forme et motivasjonsklima, men Pensgaard og Roberts (2002) påpeker at sosialiseringen og samhandlingen mellom gruppemedlemmene kan ha like stor betydning for motivasjonsklimaet. Dette er i tråd med den hermeneutiske kulturtilnærmingen Alvesson (2002) har antydet. At lederen kan bli en del av fortolkningsprosessen, og det blir usikkert hva som egentlig er skapt gjennom sosialisering eller lederskap.

I følge Ames og Archer (1988), Ntoumanis og Biddle (1999) og Ommundsen (2006) vil et mestringsklima legge stor vekt på innsats og fremgang som viktige kriterier for personlig mestring i prestasjonsutviklingen. Det aksepteres at noen presterer bedre en andre, og en er opptatt av å unne andre suksess, men alle gruppemedlemmene får lik anerkjennelse basert på egen fremgang. Det legges opp til at mestring kan bli fullstendig kontrollerbart gjennom en demokratisk lederstil og fri mulighet til å sette egne målsetninger. Dette bidrar til at ansatte tar i bruk hensiktsmessige læringsstrategier, som blant annet innebærer at de registrer egen mestring, reflekterer over hva som sørger for mestring, og regulerer egen innsats i forhold til målet (Nerstad et al., 2013). Ved å slippe til medbestemmelse i prestasjonsutviklingen, vil ansatte kunne ta flere sjanser og prøve ut kreative strategier for resultatoppnåelse, da de selv tar på seg ansvaret hvis det ikke går etter planen. Det er aksept for prøving og feiling, da det ligger naturlig i et mestringsklima å møte på utfordringer underveis i prestasjonsutviklingen. Dette gjør at utøverne kan oppleve motgang som mindre stress- og angstskapende, og i stedet øke innsatsen i krevende utfordringer fordi de har lært at mestring kommer gjennom systematisk forbedringsarbeid (Stensbøl, 2012).

I et resultatorientert klima er det i følge Ames og Archer (1988), Ntoumanis og Biddle (1999) og Ommundsen (2006) et høyt fokus på å vinne og være best i en gruppe. Sosial sammenligning er viktig for å føle at en mestrer arbeidsoppgavene, og det gis mest anerkjennelse til de som har utkonkurrert de andre i gruppen. Gjennom fremtoning av sosial sammenligning som synlige resultatlister over hvem som har produsert mest arbeidsoppgaver eller solgt mest bolig, kan føre til intern konkurranse og en normativ kunnskapsforståelse (Nerstad et al., 2013). Ved å fokusere på resultatene vil en forsøke å kutte omveier og finne de mest effektive løsningene for å komme øverst på listen. På den måten blir en mindre tilbøyelig å utforske andre løsninger og det som ikke har en direkte avkastning på resultatlisten vil oppleves som bortkastet tid (Cerne et al., 2014). Det å feile eller ikke oppleve fremgang blir derfor sett negativt på, og i lengden kan det bidra til prestasjonsstress om det ikke gir direkte resultater. På den måten blir mestring noe ukontrollerbart, siden egenevalueringen og tilbakemeldingene på egen innsats er basert på prestasjonen til de andre i gruppen (Cerne et al., 2014).

Lederstilen i et resultatklima kan virke kontrollerende, ikke bare i form at ansatte må forholde seg til ytre motiver for mestringsoppnåelse, men det er og en antagelse at feiling og utforskning i prestasjonsutviklingen virker hemmende for resultatoppnåelse. Det gjør at en får et snevert og statisk syn på læring, og kun velger de læringsstrategiene som er akseptert av lederen og gruppen (Ommundsen, 2006). Fordi feiling og utvikling blir sett negativt på i et resultatklima, kan det føre til at ansatte frykter for konsekvensene av å feile. I slike situasjoner kan enkelte føle redsel for å bli latterliggjort eller straffet økonomisk, slik at konsentrasjonen kun rettes mot resultatene, og mindre på den fremgangen en har hatt på oppgaven. I den frykten opplever en samtidig de andre i gruppen som konkurrenter og vil da forsøke å holde viktig informasjon hemmelig som et konkurransefortrinn (Cerne et al., 2014).

Forskning på motivasjon har sett at autonomi i arbeidshverdagen, kompetanseheving og tilhørighet til en gruppe er viktige psykologiske behov for å kunne oppleve indre motivasjon (Deci & Ryan, 2002). I følge Hackman og Oldham (1976), Kuvaas og Dysvik (2012) og Spector (1986) vil opplevelsen av indre motivasjon føre til positive gevinster for ansatte, som følelsen av glede og engasjement i arbeidet, interesse i kreative og utforskende løsninger på utfordringer, samt gir rom for redusert opplevelse av stressrelaterte situasjoner. Forskere som Spector (1986) hevder at de samme gevinstene bidrar til en mer lønnsom organisasjon med mindre sykdomsrelatert fravær og lavere turnoverintensjon fra ansatte, som i seg selv kan koste organisasjonens dyrt. Det viser seg at ytre motiverte medarbeidere har høyere emosjonell utmattelse, mindre glede over å nå mål, er mindre dedikerte og engasjerte i jobben sin og i tillegg har mindre livsglede (Kuvaas & Dysvik, 2012). Hackman og Oldham (1976) viser til at indre motivasjon øker med opplevelsen av ansvar og mestring, og at disse faktorene oppstår når jobben er variert og en føler eierskap til arbeidsoppgavene. Disse funnene kan relateres til de grunnleggende behovene, autonomi, kompetanse og tilhørighet, som er viktig for indre motivasjon og trivsel (Deci & Ryan, 2002).

Kuvaas og Dysvik (2012) påpeker samtidig at belønningssystemet mange bedrifter bruker i dag, kan virke kontrollerende i form av at belønningsformer som provisjon eller resultatbasert belønning skaper en ytre motivasjonsfaktor. Kuvaas og Dysvik forklarer bruken av slike belønningssystemer ved at mange arbeidsgivere hevder de kan stimulere allerede indre motiverte ansatte til å jobbe enda hardere, og at bonuser eller provisjon kan være en gulrot på tøffe dager. I følge Kuvaas og Dysvik (2012) og Busch (2014) kan det virke problematisk å blande indre og ytre motivasjon, da ytre motiver som finansielle incentiver har en sterk tiltrekningskraft og vil over tid skade den indre motivasjonen. Om en ansatt i utgangspunktet er indre motivert til å utføre en arbeidsoppgave og blir vant til å jobbe ekstra mye for å oppnå en bonus, vil det virke demotiverende for den ansatte å miste den bonusen. Den innsatsen den ansatte har lagt ned på grunn av bonus vil da være vanskelig å opprettholde om personen kommer ovenfor en lignende situasjon uten ekstra betaling (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Provisjonslønn er typisk knyttet til salgsjobber og inntekten til en person vil være basert på hvor mye en klarer å selge (Kuvaas & Dysvik, 2012). Det vil si at prestasjonen er sterkt knyttet til inntekt, noe som i følge forskningen til Kuvaas og Dysvik (2012) vil føre til ytre motiverte ansatte. Studier på indre og ytre motivasjon gjort på salgspersoner i bank har visst en negativ sammenheng mellom ytre og indre motivasjon. Det vil altså være negativt å kombinere både indre og ytre motiver, og det anbefales at ledere kun velger én modell. Studien viste og at ytre motivasjon hadde en signifikant positiv sammenheng med jobbrelatert utbrenthet, mer arbeid-familie-konflikt, affektiv forpliktelse og kalkulativ forpliktelse. Der affektiv forpliktelse handler om hvorvidt en person føler ytre stimuli som en nødvendighet for anstrengelse, handler kalkulativ forpliktelse om hvor en ønsker å investere tid og krefter. Kalkulativ forpliktelse vil si at ansatte begynner å vurdere om den tiden og innsatsen de legger ned i en arbeidsoppgave egentlig er verdt belønningen (Kuvaas & Dysvik, 2002).

## Relasjonsledelse

I et mestringsklima er det, som Stensbøl (2012) påpeker et sterkt fokus på prestasjonsutvikling. Det blir derfor viktig for prestasjonsgruppen å ha gode relasjons- og samhandlingsferdigheter for å kunne være hverandres prestasjonshjelpere. Det vil si hvordan vi kan hjelpe kollegaer til å bli mer kompetente, psykisk sterkere, og finne det beste i dem, altså gjøre hverandre gode (Spurkeland, 2011). Det kan være gunstig for organisasjonen, gruppen og hvert enkelt individ å forsøke å hjelpe hverandre til å bli bedre. For det første kan økt mestringsfølelse bidra til mer indre motiverte ansatte, og for det andre, kan prestasjonsutviklingen til hver enkelt ansatt bidra til å skape større prestasjoner for gruppen som helhet (Deci & Ryan, 2002; Leirvik, 2000; Spector, 1986). Samtidig kan det å hjelpe sine kollegaer i en læringsprosess bidra til at en selv forstår kunnskapen bedre. I et motivasjonsklima der en ønsker å hjelpe hverandre, gjør en dette oftere fordi en har tro på at det er viktig for ens egen og gruppens utvikling (Cerne et al., 2014). Det blir dermed en gjensidig prosess, hvor alle tar ansvar for å dele kunnskap og hjelper hverandre til å bli bedre (Spurkeland, 2011).

For å sitere Nils Arne Eggen fra Rosenborg Ballklubb og ”godfotteorien” i et gestaltpsykologisk prinsipp: ”Alle kan ikke bli like gode, men alle i prestasjonsgruppa må ville bidra med sine iboende egenskaper, som så blir ferdigheter, til fellesskapets beste” (Eggen og Nyrønning, 1999, s. 98). Filosofien til Eggen tyder på at helheten, den relasjonelle samhandlingen, er større en summen av enkeltindividene, og det bør derfor fremtones et indre ønske om å gjøre hverandre gode for å øke prestasjonsnivået til gruppen. Eiendomsmeglere jobber først og fremst individuelt når de er i møte med kunden, men er avhengige av hverandre for å skape ny kunnskap og beste-praksis-løsninger for å øke egne prestasjoner. På den måten er det viktig å ikke bli for egenrådig og kun tenke på seg selv og sitt, noe som ikke trenger å være det samme som å ikke hylle enkeltprestasjoner. Gode enkeltprestasjoner kan være med å inspirere andre og gi læring, og det bør derfor være en viktig forutsetning for gruppemedlemmene å kunne inderlig unne andre suksess (Eggen & Nyrønning, 2010).

En viktig faktor for å kunne bistå kollegaer med prestasjonshjelp, fremhever Scharmer (2011) og Spurkeland (2011) det å ha en åpen og imøtekommende kommunikasjon. Om lederen forteller som sine tanker, egne svakheter og utfordringer, kan dette gi en smitteeffekt og miljøet åpner seg opp. Etter lederens uttalelser kan det tenkes at flere syns det blir en lavere terskel å dele sine erfaringer, tanker og meninger, på både ”godt og vondt” (Spurkeland, 2011). Goffee og Jones (1996) har sett at i de organisasjonskulturene der medlemmene gjennom flere år har tenkt og gjort det samme, har en gått blind for nye ideer og løsninger. Derfor kan det være fruktbart for en arbeidsgruppe å utfordre hverandre og være uenige, samtidig som en aksepterer de ulikhetene som kommer frem (Stensbøl, 2012; Vik, 2007).

Konflikter skal derfor ikke fryktes, men heller bli sett på som en mulighet til å forbedre seg.

Stensbøl (2012) forklarer videre at i en prestasjonskultur bør det hver dag være noen som utfordrer de grunnleggende antagelsene om verdier, målsetninger, arbeidsoppgaver og hverandres arbeidermetoder. På den måten ligger fokuset på prestasjonsutvikling og fremgang, snarere enn tilfredshet og tattforgittheter, som kan gi stagnering. I mange prestasjonskulturer er det en sterk intern justis eller psykologisk kontrakt mellom medlemmene, som sørger for at krav og forventinger for å nå målsetningene ikke forvitrer. Dette vedlikeholdes av alle medlemmene i gruppen ved å stå ansvarlig for å nå de individuelle målsetningene og følge de interne spillereglene. På den måten presterer den enkelte godt, samtidig som en opprettholder de verdiene som er viktig for gruppen (Stensbøl, 2012). Om enkelte medlemmer kommer uforberedt til møter eller slurver med å nå sine mål, vil den interne justisen sørge for konsekvenser, altså at det oppleves ubehagelig å bryte gruppens krav og forventinger.

I følge Stensbøl (2012) må ikke et mestringsklima alltid bety et ”snilt” klima, men det skal være takhøyde og aksept for å utfordre selvfølgeligheter. Der sterke meninger blir tatt dårlig i mot eller at det blir satt bånd på å uttrykke følelser, kan en stå i fare for å hindre kunnskapsdelingen (Stensbøl, 2012). Om en frykter for konsekvensene av å være ærlig og kritisk, vil en heller dempe disse følelsene og i verste fall bygge opp en større, latent konflikt. Samtidig kan det å være åpen og ærlig sørge for neddemping av stress og angst for manglende prestasjoner, øke motivasjon og utvikle sterke relasjonelle bånd mellom medlemmene i en prestasjonsgruppe (Stensbøl, 2012). Cerne et al. (2014) viser til at overfokusering på resultater og intern konkurranse kan føre kunnskapsskjuling og mistillit mellom ansatte. I et sterkt resultatklima kan enkelte bli engstelige for å ikke lykkes og derfor ser de på sine kollegaer som rivaler og tviholder på potensiell god informasjon. I slike situasjoner kan ledere dempe dette misstillitsforholdet ved å fremtone et mestringsklima, som har et sterkt fokus på stimulere indre motivasjon og relasjonelle ferdigheter (Cerne et al., 2014).

Når en organisasjon eller bedrift utsettes for en konkurransepreget bransje, som blant annet eksisterer blant eiendomsmeglerne (Marschhäuser, 2015), vil ofte det interne miljøet bli farget av virkeligheten på utsiden (Von Krogh & Nonaka, 2000). I salgsjobber er det da vanlig at ledelsen setter i gang konkurransepregede belønningssystemer for å bli vant til konkurransen fra andre selskap, og motivere ansatte til å stå på ekstra hardt (Von Krogh & Nonaka, 2000). Likevel mener Pensgaard og Roberts (2002) at det kan være mer gunstig å dempe det ekstreme fokuset på å oppnå gode resultater gjennom å fokusere mer på mestring- og samarbeidsoppgaver i det interne miljøet. Dette kan gjøres ved å betone et mestringsklima der det å bry seg om hverandre og dele kunnskap verdsettes. Von Krogh og Nonaka (2000) påpeker samtidig at det er viktig med et gjensidig tillitsforhold mellom de ansatte i en prestasjonsgruppe. For å kunne hjelpe hverandre best mulig, må den person du hjelper stole på at dine intensjoner er gode. En persons tillit til deg kan ses på som en kompensasjon for den manglende kunnskapen personen vet om deg, og bygges opp gjennom samhandling, dialog, å være empatisk og bry seg (Von Krogh & Nonaka, 2000). For å kunne være hverandres gode prestasjonshjelpere blir det derfor viktig å være innstilt på at en vil hverandre vel. Dette kan vises ved raushet eller et positivt nærvær, der det ikke forventes å få noe tilbake, men der det forventes å gi. Om dette blir en delt verdi i prestasjonsgruppen, vil det kunne bidra til gode relasjonelle ferdigheter (Spurkeland, 2011).

# Metode

I metodedelen vil jeg presentere og begrunne de metodiske valgene jeg har gjort i denne studien. Disse valgene skal avspeile min forskningsstrategi til å svare på oppgavens problemstilling. Jeg vil først beskrive hvordan jeg valgte forskningsmetode og hvordan den ble anvendt. Deretter vil jeg gå igjennom mine steg frem mot analysearbeidet, før jeg diskuterer forskningens kvalitet i form av min egen forskerrolle og de valg jeg har tatt.

## Valg av metode

Til denne studien av organisasjonskultur i Berg Eiendomsmegling har jeg valgt kvalitativ forskningsmetode. Organisasjonskulturforskere som Schein (1987), Alvesson (2002) og Bang (2011) favoriserer denne fremgangsmåten når en skal utforske organisasjonskulturer, da det å tilpasse kompleksiteten og dybden i kulturbegrepet til et spørreskjema ville vært for unyansert. Det er nærheten til informantenes opplevelser og erfaringer jeg ønsker å utforske, og derfor vil kvalitativ metode være gunstig. Observasjon og intervju er metoder innenfor kvalitativ forskning som ofte blir bruk i organisasjonskulturstudier (Bang, 2011), men av tidsmessige grunner så jeg det nødvendig å velge kun én metode.

Valget endte på intervju siden jeg er opptatt av å få informantenes beskrivelser av hvordan de opplever organisasjonskulturen i Berg Eiendomsmegling. Gjennom dybdeintervjuer eller semistrukturerte intervju kan informant og forsker ha en samtale der man går i dybden i fenomenet forskeren vil undersøke (Tjora, 2012). Å få tak i informantens fortellinger om hvordan ting gjøres i organisasjonen kan bidra til å skape en større forståelse av kulturen både for forsker og informant. Samtidig som forskeren prøver å få informanten til svare utfyllende og rikelig, er det også viktig at samtalen bærer preg av en viss struktur og en ramme (Tjora, 2012).

Tjora (2012) beskriver at semistrukturerte intervju, med en intervjuguide (vedlegg 2) som sørger for struktur i samtalen, kan bidra til en rød tråd og balanse i intervjuet. Det er gunstig for forskeren å se at samtalene ligner på hverandre slik at en får flere sitater om de samme situasjonene og opplevelsene. En annen fordel med dybdeintervjuet er at forskeren kan åpne opp for digresjoner og gå videre inn de svarene informanten gir (Tjora, 2012). Med slike avstikkere kan forskeren oppdage nye sider ved fenomenet, og denne nye informasjonen kan bidra til en videreutvikling av undersøkelsen. Det betyr at informanten må få snakke fritt og ikke bli avbrutt av en forsker som er mer opptatt av å stille neste spørsmål på intervjuguiden. I mine intervju forsøkte jeg å følge opp det informanten sa, samtidig som jeg ønsket å ha en intervjuguide med en god del spørsmål som en trygghet i tilfelle samtalen stoppet opp.

## Vitenskapelig perspektiv

Tjora (2012) forklarer at dybdeintervjuet som metode baserer seg på et fenomenologisk perspektiv, hvor forskeren har som mål å forstå informantens opplevelser av virkeligheten, og samtidig hvordan informanten reflekterer over dette. Siden jeg er interessert i å høre hvordan informanten opplever organisasjonskulturen blir fenomenologien en interessant filosofi for meg. Gjennom fenomenologien ønsker en å ta vare på informantens livsverden, altså hvordan informanten opplever virkeligheten utfra en subjektiv forståelse. Det er ønskelig for meg å legge til rette for at informanten kan dele sin forståelse og erfaring av fenomenet organisasjonskultur. Under intervjuene fokuserte jeg da på å lytte med et åpent sinn og prøvde å legge vekk min forhåndskunnskap om organisasjonsteori. Dette er det fenomenologiens far Edmund Husserl ville forstått som å finne frem til beskrivelsene i saken selv, at man blir tatt tilbake til fenomenet slik det ble levd i stedet for å starte med mine forforståelser (Wertz, 2005). Jeg brukte av den grunn ikke begrepet prestasjonskultur direkte i mine spørsmål, da jeg ville at de selv skulle beskrive kulturen. Hvordan vet jeg at det er prestasjonskultur som er gjeldende? Derfor prøvde jeg å si organisasjonskultur eller bare kultur og miljø for å ikke påvirke informanten til å starte på samme spor som meg.

Jeg var interessert i hvordan de ga mening til sin egen opplevelse av organisasjonskulturen, og det var derfor viktig å ta vare på denne informasjonen. På den måten kan informantens fortelling gjenfortelles så nært slik informanten selv opplever virkeligheten. Samtidig er jeg bevisst over at min egen forforståelse alltid vil ha en påvirkning før, underveis og etter intervjuet. Mine tanker inn i intervjuguiden, valg av tema, måten jeg ordlegger meg i intervjuet og hvordan jeg definerer hva som er sentrale funn, er eksempler på hvordan jeg kan påvirke datamaterialet (Kvale og Brinkmann, 2009). Derfor virker det naturlig å snakke om en retning som er mer inspirert av en hermeneutisk fenomenologisk tilnærming til datamaterialet. Hermeneutikken betyr tolkningslære og baserer seg på at forskerens forforståelse utgjør en sentral brikke i analysemetoden (Widerberg & Bolstad, 2001). Et fenomen kan fortolkes på flere nivåer, og en må derfor løsrive seg fra tanken om at fenomenet har én betydning. Jeg må anta at mine informanter allerede har fortolket sin virkelighet, og prøvd å forstå de fenomenene som han eller hun inngår i. Samtidig er det forskerens oppgave å fortolke denne allerede fortolkende virkeligheten, slik at en kan forstå og utvikle kunnskap om denne virkeligheten. Dette blir kalt for en dobbel hermeneutikk (Thagaard, 2013).

Det blir da et spørsmål om hvem som ”eier” sannheten om ens sosiale livsverden. Et mål for forskeren bør da være å ikke bare gjenfortelle informantenes historie, men og legge til kontekst og praksiser fortellingen står i. Dette kan gjøres med *tykke beskrivelser* som både beskriver informantens, samtidig som den inkluderer forskerens og informantens fortolkninger. På den måten blir ikke stoffet ukjennelig til den gruppen som er forsket på (Geertz, 1993). Med detaljerte og tolkende utsagn påpeker Ryen (2002) videre at forskeren har et ansvar for å ta vare på forskningens intensjon og en trenger derfor ikke la informantene ta en sensurrolle. Det er viktig for forskningens del at forskeren kan jobbe uavhengig og i frihet til å se egne mønstre og bygge teoretiske konsepter (Ryen, 2002).

### Epistemologi og ontologi

En hermeneutisk fenomenologisk tilnærming innebærer en konstruktivistisk metodisk tilnærming til forskningsfeltet. Grunntanken i konstruktivismen er at mennesket er et sosialt vesen og at forståelse av individets bevissthet, og individet selv, skapes gjennom en sosial interaksjon (H. B. Moen, 2013). Med dette menes at en ikke bare kan gå inn i et intervju og lete etter de riktige svarene. Informanten blir betraktet som aktiv person, som ikke bare deler sin virkelighetsforståelse og faktakunnskaper, men legger til og korrigerer detaljene av disse erfaringene i prosessen med å formidle utsagnene til forskeren (H. B. Moen, 2013). Roland Barthes hevdet en gang at ”forfatteren er død, og så det på som en frihetserklæring og dekonstruksjon av forfatterens posisjon (Widerberg & Bolstad, 2001). Kunnskap om forfatterens intensjoner var ikke nødvendig eller ønskelig, men ofte er det slik, at klargjøring av egne fordommer, forforståelse og forventinger kan gjøre ”kunnskapen rikere, lettere å vurdere og dermed mer pålitelig” (Widerberg & Bolstad, 2001, s. 25).

Min erfaring gjennom tidligere intervjuer er at informantene forholder seg ulikt til samme spørsmål. Det kan derfor være vanskelig å finne en helt objektiv sannhet av virkeligheten. I følge den tradisjonelle vitenskapstilnærmingen, som en positivistisk tilnærming, ville dette vært å ødelegge for de autentiske og objektive svarene fra respondenten (Silverman, 2011). I et konstruktivistisk syn kan en ikke ødelegge noe som informanten selv skaper (H. B. Moen, 2013). Ryen (2002) mener positivister fører en tro om at alle informanter vil forholde seg likt til samme spørsmål fra forskeren. Dette blir da en behavioristisk manipulasjon av svarene påpeker Ryen (2002), og forklarer det med at hver gang forskeren stiller et spørsmål (stimulus) forventes det et bestemt svar (respons). For meg som forsker er det uansett viktig å lytte åpent og empatisk til hva informanten sier, og komme med oppfølgingsspørsmål der det kreves mer forklaring og konkrete eksempler. Selv om det er forskjeller på konstruktivistisk og positivistisk tilnærming, mener Ryen (2002) at en ikke trenger se alt i svart hvitt, ”virkeligheten består ikke av enten eller, men ofte av litt og hvert” (Ryen, 2002, s. 173).

## Gjennomføring av intervju

Jeg møtte min kontakt fra administrasjonen i Berg Eiendomsmegling og diskuterte frem en plan for videre samarbeid. Kontaktpersonen var behjelpelig med å få meg inn i Berg Eiendomsmegling og satt meg opp med kontakter som jeg ønsket å ha som informanter. Thagaard (2013) beskriver at antallet informanter kan variere etter prosjektets design, og at en kan gi seg med datainnsamlingen når en begynner å se et mønster som går igjen. Jeg hadde sett for meg å intervjue 10 eiendomsmeglere, da det krever et visst antall informanter for å se et mønster i en organisasjonskultur. Jeg sendte en epost med et informasjonsskriv (vedlegg 1) til mine informanter slik at de kunne forstå mer hva mitt prosjekt gikk ut på. I det infoskrivet skrev jeg og at informantene ville bli anonymisert og at en kunne trekke seg fra studien når som helst uten å måtte gi en forklaring på det. Samtidig presiserte jeg at mitt forskningsprosjekt var godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD), og at i den forbindelse ville stå ansvarlig for en sikker lagring av datamaterialet (vedlegg 3).

### Valg av informanter

Alvesson (2002) hevder at den virkelige kulturen kommer frem ved å lytte til stemmene på ”gulvet”. Han mener at om en intervjuer toppledelsen, så vil resultatet bare bli en beskrivelse av ledelsesideologien til den enkelte leder. Bang (2011) påpeker at organisasjonskultur kan oppstå i flere ulike nivåer og grupperinger, og det kan dermed oppstå sterke avvik fra hvordan ulike grupper i organisasjonen forklarer kulturen. Det var derfor min hensikt å skaffe informasjon fra to ulike grupperinger i Berg Eiendomsmegling. På den måten kunne jeg undersøke om det eksiterer ulike forståelser av organisasjonskulturen innad i Berg Eiendomsmegling. På grunn av at kontorene ikke hadde fem ferdig utdannede eiendomsmeglere, intervjuet jeg og noen som var trainee på kontoret. En trainee har jobbpraksis i et eiendomsmeglerfirma og deltar på nesten lik linje som en ferdig utdannet megler. En trainee kan ikke dra ut på oppdrag og selge en bolig alene, men kan følge en eiendomsmeglerfullmektig eller en eiendomsmegler for å lære om hvordan en selger bolig. På både Kontor A og Kontor B var informantene hovedsakelig menn med unntak av en kvinne. Alderen til informantene varierer i stor grad. Enkelte har lang fartstid i yrket, mens traineene er fortsatt studenter.

### Utarbeidelse av intervjuguide

Før møtene med informantene mine utformet jeg en intervjuguide som skulle være en medhjelper og en katalysator under samtalene. Likevel ønsket jeg å ha frie og åpne samtaler som ikke ble for styrt av en lang smørbrødliste av spørsmål. Bang (2011) har i sin bok utarbeidet en intervjuguide for undersøkelse av organisasjonskultur basert på flere forskere innen fagfeltet. Denne intervjuguiden var til stor inspirasjon for meg og jeg brukte den aktivt samtidig som jeg utformet egne spørsmål. Jeg fikk testet disse spørsmålene i to pilotundersøkelser jeg hadde med avdelingsleder på hvert av kontorene jeg besøkte. Gjennom å prøve seg i en pilotundersøkelse kan man finne ut av hvordan spørsmålene egner seg for de kommende intervjuene (Tjora, 2012). Jeg følte at mine to pilotinformanter ga meg nyttig informasjon som jeg kunne bruke videre til de neste informantene.

### Datainnsamlingen

Datainnsamlingen foregikk i seks uker, hvor de fleste deltakerne var spredt utover flere dager. Det gjorde at jeg kunne bruke litt til å reflektere over forrige intervju og bruke dette inn i neste intervju. På et avdelingskontor hadde jeg alle fem informantene samlet på én dag. På det kontoret hadde avdelingsleder ordnet en timeplan for dagen, slik at jeg visste hvem som kom til mitt grupperom til en hver tid. Jeg hadde tenkt på forhånd at en slik dag ville være krevende, men totalt sett syns jeg dagen gikk veldig bra. Jeg ble ikke sliten av intervjuene før etter at jeg hadde kommet hjem fra kontoret, og jeg tok meg tid til å spise mat i pausene mellom intervjuene. Fordelen med en slik intensiv dag var at jeg hadde et friskt minne på hva som hadde blitt sagt i de tidligere intervjuene, slik at jeg kunne følge opp løse tråder umiddelbart. Ulempen kan ha vært at jeg ikke fikk reflektert nok etter hvert intervju over min egen prestasjon før jeg kom hjem.

Før alle intervju gjentok jeg forskningens etiske retningslinjer og for ordens skyld om det å bruke lydopptaker fra mobilen var greit. Samtidig informerte jeg om frivillig samtykke. De fleste hadde lest gjennom informasjonsskrivet på forhånd og var klar over prosedyren, så det var ingen som nølte over dette. Under intervjuene med informantene opplevde jeg av og til å finne nye dimensjoner ved fenomenet, og jeg begynte da å endre intervjuguiden slik at jeg kunne teste ut om det var flere av informantene som hadde tanker rundt disse nye spørsmålene. Dette var ikke bare spørsmål som ga utfyllende og interessante svar, men og fordi informanten kom inn på noe nytt ved organisasjonen og hvordan den fungerte. Jeg lærte nye ting ved eiendomsmegleryrket og Berg Eiendomsmegling, og denne kunnskapen brukte jeg så videre inn i neste samtale. Med andre ord så bygget samtalene på hverandre. Jeg opplevde samtidig å endre intervjuguiden ettersom jeg leste mer teori i fagfeltet. For eksempel da jeg leste om prestasjonsbasert belønning og motivasjon i Kuvaas og Dysvik (2012). Mye av det jeg leste der følte jeg kunne passe inn i de neste samtalene jeg skulle ha. En slik metodeprosess kaller Kvale og Brinkmann (2009) for eksplorative undersøkelser, der forskeren er i kontinuerlig utvikling. Likevel vil jeg si at intervjuene hadde samme retning og viket derfor ikke så langt fra hverandre. Jeg brukte mine samme grunnspørsmål på alle intervjuene, men fylte inn med enkelte endringer.

## Min forskerrolle

Kvale og Brinkmann (2009) er i likhet med Silverman (2011) opptatt av å kalle intervjueren for en håndverker. Det har blitt hevdet at intervjuer har ulike teknikker for å åpne opp intervjupersonen, slik at han eller hun kan komme lettere i prat, men samtidig påpeker Rapley (2004) at ansvaret for et godt intervju bør ligge hos både intervjuer og intervjuperson. ”Interviews are, by their very nature, social encounters where speakers collaborate in producing retrospective (and prospective) accounts or versions of their past (or future) actions, experiences, feelings and thoughts” (Rapley, 2004, s. 5).

Som Rapley påpeker, så er intervjuet kun en av mange sosiale møter hvor samtalepartnerne sammen konstruerer en felles forståelse. Det blir derfor viktig at min virkelighetsforståelse ikke overstyrer samtalen, samtidig som at jeg heller ikke er for passiv. Jeg har erfaring på forskningsfeltet i organisasjonskultur fra tidligere oppgaver og fra min egen jobberfaring, noe som gjør at jeg kan lettere sette meg inn i informantenes posisjon. Tjora (2012) peker likevel på at forskerens erfaring og engasjement for temaet kan virke både belastende og fordelaktig i datainnsamlingen. For av og til kan det være gunstig å ta litt avstand fra sine egne fordommer, meninger og ting man tar for gitt fordi en selv har erfaring på området. På den måten vil en kanskje oppleve å komme inn på nye områder ved temaet, og ikke bare tenke at informant og forsker tenker på samme måte fordi begge har god kjennskap til temaet. Derfor prøvde jeg å stille de ”dumme” spørsmålene og forsøke å høre hvordan informanten ga mening til de samme begrepene jeg brukte.

Jeg hadde lite kjennskap til eiendomsmeglerbransjen før jeg begynte på intervjurunden, og det var derfor viktig for meg å snakke med sentrale folk i Berg Eiendomsmegling som kunne gi meg en innføring. Dette fikk jeg gjennom pilotintervju og samtaler med andre i administrasjonen hos Berg Eiendomsmegling. Likevel merket jeg under intervjuene at informantene var usikre på hvor mye jeg viste om firmaet og bransjen, og av den grunn var usikre på hvor detaljert de skulle fortelle. Jeg forklarte de da at jeg ønsket mer detaljerte svar, og jeg fulgte opp faguttrykk som jeg ikke hadde kjennskap til. Det kan godt hende at intervjuene hadde blitt annerledes om min bakgrunn var fra eiendomsmegleryrket, og at informantene av den grunn delte enda mer detaljerte svar. Samtidig virket det som at informantene ville at jeg skulle forstå og var veldig behjelpelige med å forklare seg tydeligere.

## Oppgavens kvalitet

For Tjora (2012) er det tre viktige begreper innenfor forskningens kvalitet. Det er pålitelighet, gyldighet og overførbarhet. Disse tre begrepene vil jeg nå diskutere i tur og orden.

### Pålitelighet

I naturvitenskapelig vitenskapelig forskning knyttes pålitelighet til gjennomføringen av forskningen og hvor godt studiens prosedyrer har blitt redegjort slik at andre forskere kan oppnå samme resultat (Ryen, 2002). I kvalitativ forskningsmetode vil en positivistisk forskningstilnærming dele dette synet om en uavhengig relasjon mellom forsker og informant. I en konstruktivistisk forskningstilnærming er denne relasjonen avgjørende for hvordan datamaterialet utvikles, og dermed er det forskerens oppgave å redegjøre for hvordan dataene har blitt utviklet gjennom forskningsprosessen (Ryen, 2002). For redegjørelse av studiens reliabilitet i kvalitativ forskning sier Silverman (2011) at forskeren må gjøre han eller hennes strategiske valg i studien transparent, og samtidig beskrive detaljert de metodeveiene for dataanalysen. Disse valgene har jeg diskutert i ”min forskerrolle” og ”gjennomføringen av intervju”. Som Kvale og Brinkmann (2009) påpeker er det å stille oppfølgingsspørsmål et av intervjuets store kunststykker. Selv følte jeg meg ikke så avhengig av intervjuguiden. Jo flere intervjuer jeg gjorde, jo bedre husket jeg spørsmålene. Samtidig ville jeg ta den friheten til å følge opp digresjoner og lytte til hva informantene sa. På den måten så jeg også en kontinuerlig utvikling av intervjuguiden etter hvert som jeg ble kjent med informantene og deres kontekst.

### Gyldighet

Validiteten i datamaterialet blir stryket av om de spørsmålene forskeren stiller, faktisk gir svar på oppgavens problemstilling (Tjora, 2012). Før datainnsamlingen var det derfor viktig for meg å få god kunnskap til temaet og bygge spørsmål etter flere runder med refleksjon med veileder, tidligere forskning og andre gode samtalepartnere. Som tidligere nevnt i oppgaven hadde jeg fått innblikk i Bang (2011) sin intervjuguide, som gjorde spørsmålene mine mer standardiserte. Det var en trygghet for meg å se en intervjuguide som hadde blitt testet ut i forskningsfeltet. Jeg føler derfor at spørsmålene jeg stilte hadde en god kvalitet for oppgavens problemstilling. Samtidig er det viktig å huske på at det er jeg som har oppsøkt feltet gjennom min egen interesse og mine spørsmål. Jeg er ikke bestilt fra bedriften eller fått inntrykk av at bedriften hadde planer om å gjennomføre et lignende forskningsprosjekt før jeg kom inn i bildet. Schein (2010) påpeker denne problematikken, og mener det kan være lettere for forskeren om inngangen til forskningsfeltet er initiert av bedriften selv. Det vil da være mer naturlig å snakke om åpnet om temaer som interesser informantene. Likevel må jeg som forsker stole på at det informantene sa under intervjuene gir mening for hvordan virkeligheten er i bedriften.

For å ta vare på informantenes historier var lydopptak viktig for meg. Det gjør det enklere å skille mine tanker og tolkninger fra informantens, samtidig vil sitatene være ordrett det informanten sa under intervjuet (Tjora, 2012). Jeg merket under transkripsjonsarbeidet at mye av intervjuet var glemt allerede etter få dager. Så det var viktig for meg å være nøye med datamaterialet, så jeg ikke mistet verdifull informasjon. Jeg hadde derfor som mål å starte med transkripsjonene samme dag eller dagen etter intervjuene, men dessverre var dette vanskelig å opprettholde etter hvert som datamaterialet vokste. Likevel ser jeg ikke på dette som en stor hindring, da lydkvaliteten på lydopptakene var gode og enkle å tyde. Derimot var det å være klar over på hvordan jeg skulle ta vare informantens utsagn et viktig etisk spørsmål for meg. Bruk av lydopptak kan virke hemmende for informantens åpenhet. Noen er kanskje ikke like komfortable med en slik tilnærming og kan føle nervøsitet eller redsel. Andre ganger kan det være at en frykter for konsekvensene av utsagnene rundt et tema og svarer derfor etter hva som er sosialt forventet. Som Tjora (2012) understreker er det i slike situasjoner forskeren sitt ansvar å opptre etter de etiske retningslinjene.

### Overførbarhet

Berg Eiendomsmegling operer i en bransje som er knyttet til salg og informantenes opplevelser vil derfor ha mange likhetstrekk andre salgsyrker. Det er heller ikke uventet å finne enkelte detaljer fra arbeidshverdagen som skiller seg fra en arbeidshverdag hos en lærer eller omsorgsarbeider. For en lærer kan begrepet prestasjon bety noe helt annet enn for en selger. Omsorgsarbeidere har en viktig oppgave i å pleie mennesker, og det vil være av den grunn uetisk uforsvarlig å fokusere på prestasjon som hvor raskt en klarer å stelle disse menneskene. Samtidig vil funnene av studien være interessante for de fleste arbeidsplasser, da motivasjon, arbeidsklima og organisasjonskultur har en stor betydning for alle arbeidstakere. Det er ikke urimelig å tenke seg at informantenes opplevelser av atferd og kulturelle trekk vil eksistere i andre arbeidssammenhenger. Ved å se hvordan slike fenomen oppleves hos Berg Eiendomsmegling, kan leseren selv vurdere hvorvidt disse funnene er gjeldene i egen arbeidslivssituasjon. Som Thagaard (2009) påpeker kan studien være av relevans når erfaringsnære utsagn fra empirien kan belyses med generelle teoretiske begrep.

# Analyse

Jeg skal i dette kapittelet presentere de funnene jeg har fått gjennom datainnsamlingen. Formålet med å presentere funnene i et analysekapittel er å skape en lettere flyt i møtet mellom empiri og teori. I analysekapittelet blir informantens opplevelse av organisasjonskulturen presentert og diskutert med teori fra kapittel to. Inspirert av analysemetoden, i Tjora (2012), Stegvis-deduktiv induktiv metode har jeg forsøkt å veksle kontinuerlig mellom helheten og mindre deler av datamaterialet. Jeg startet prosessen med å bearbeide rådata og jobbet systematisk mot en helhetsforståelse av datamaterialet. Det har jeg gjort ved å skaffe meg et oversiktsbilde av informantenes historier, samt skrevet tekstnære koder, laget kategorier og koblet sitater opp til det teoretiske bidraget. Analyseprosessen har ikke vært en atskilt prosess etter datamaterialet, men en kontinuerlig prosess gjennom hele masteroppgaveprosjektet.

## Innledning

Gjennom datamaterialet vil jeg sammen med det teoretiske bidraget forsøke å kaste lys over informantenes opplevelser av organisasjonskulturen hos Berg Eiendomsmegling. For å svare på oppgavens problemstilling, *”Hvordan opplever eiendomsmeglere organisasjonskulturen i Berg Eiendomsmegling?”*, har jeg gjennomført kvalitative intervjuer med 10 informanter fra to ulike eiendomsmeglerkontor. Samtidig har jeg hatt fokus på debatten om prestasjonskultur og hvordan prestasjonsfokuset på arbeidsplassen kan påvirke ansatte, gjennom intervjuene.

Med tanke på at eiendomsmeglere opplever en hard kundekonkurranse i eiendomsmeglerbransjen, har det vært knyttet interesse til hvordan dette påvirker bedriftens indre miljø og samspillet med kollegaer (Cerne et al., 2014; Marschhäuser, 2015; Von Krogh & Nonaka, 2000). Et annet fokus har vært om informantene opplever en subkultur på sitt eget avdelingskontor. Dette er interessant fordi Bang (2011) hevder at medarbeidere som jobber tett sammen og deler erfaringer, ofte danner egne grupperinger eller subkultur innad i en større organisasjon. I så fall kan dette være spennende for hvordan kunnskapsdeling og informasjonsflyt foregår på tvers av avdelingskontorene i Berg Eiendomsmegling.

Aller først skal jeg presentere informantenes egne beskrivelser av hvordan de opplever organisasjonskulturen hos Berg Eiendomsmegling, som en innledning til en dypere gjennomgang av organisasjonskulturen, som blir presentert senere i analysekappitlet. Alle informantene blir karakterisert som ”eiendomsmegler” med hensyn til anonymiseringen. *”Kulturen våres er ganske streng. Det stilles krav og forventninger til folk nettopp på grunn av at vi ønsker å levere som et kontor litt høyrere enn de andre”.* (Eiendomsmegler, Kontor A)

*”Så er det veldig sånn prestasjonskultur da. Det er jo en konkurranselysten gjeng, og i hvert fall når det er snakk om meglerne her da. For det første så er det jo provisjon. Man drives jo av lønn. Du skaper jo den kulturen selv og da når du hele går å presser mot deg selv, og vil at kontoret her skal slå resten av kontorene. Så det vil jeg si har ganske mye med prestasjonskultur å gjøre egentlig”.* (Eiendomsmegler, Kontor B)

*”Det er en vinnerkultur da. Det er en kultur for å stå på hardt og lykkes, og det legges veldig til rette for å lykkes, så det er ingen unnskyldninger”.* (Eiendomsmegler, Kontor B)

*”Internt er det kanskje vel litt mye sånn navlebeskuende i form av at vi måler salgstall og markedsandeler i området for å være den beste, så salgspersoner er viktige. Det er jo en salgskultur. Vi har jo budsjetter og resultater, og vi har en ranking i form av ”ti på topp” på intranettet hvor folk kan følge fra dag til dag omsetningen til de beste, så vi har noe å se på da”.*  (Eiendomsmegler, Kontor B)

Fra intervjuene kommer det frem at informantene forbinder organisasjonskulturen med det å konkurrere mot andre eiendomsmeglere internt, men at det også er en konkurranse mellom ulike kontorer. De ser på kulturen som en ”streng” kultur i form av at det stilles høye krav og forventninger til å lykkes som eiendomsmegler. Det informantene beskriver her forteller om en kultur der det å vinne og slå andre i konkurranser er viktig og samtidig er det noe de drives av. Det kan virke som at informantene er opptatt av å prestere på et høyt nivå og knytter prestasjonskultur til provisjonsbasert lønn og det å komme seirende ut av konkurranser. Dette kan i så fall danne grunnlag for å betrakte organisasjonskulturen hos Berg Eiendomsmegling som en prestasjonskultur basert på et resultatorientert klima (Ames & Archer, 1988; Ntoumanis & Biddle, 1999). Det kan derfor se ut som at den konkurransepregede bransjen også påvirker fokuset internt, slik Von Krogh og Nonaka (2000) forespeilet. Dette påpeker også siste informant fra Kontor B, da informanten knytter salgskulturen internt til det å sammenligne seg med tall og markedsandel med resten av salgsområdet.

## Prestasjonenes betydning

Begrepet prestasjonskultur har de siste årene blitt kraftig debattert i mediene og forskningsmiljøer. Enkelte som Fugelli (2015), Gjerde (2015), Nerstad et at. (i Stranden, 2014) og Cerne et al. (2014) har gått ut med en advarsel mot prestasjonsfokuset, og mener at det fokuseres for mye på sluttresultater og interne sammenligninger. Det kan dermed tenkes at dette fokuset bidrar mindre kontroll over egen arbeidshverdag, og kan heller føre til mer prestasjonsangst og utbrenthet blant arbeidstakere (Kuvaas & Dysvik, 2012; Spector, 1986). Ett underliggende spørsmål i oppgaven blir dermed om prestasjonsfokuset noen ganger kan bli for stort. Prestasjoner på arbeidsplassen har en lang forskningshistorie bak seg, og forskning har vist at i et arbeidsmiljø der det er fokus på ansattes autonomi, mestring, kompetanseutvikling, tilbakemeldinger basert på egen fremgang, vil det være mindre sjanse for prestasjonsangst og stress knyttet til det å prestere (Cerne et al., 2014; Nerstad et al., 2013; Stensbøl, 2012). Det vil derfor være interessant å se på hvordan informantene selv definerer prestasjon. For som Bandura (1997) påpeker, er det viktig å være klar over hva gode og dårlige prestasjoner innebærer for å kunne oppleve mestring. Om en går seg vill i søken etter identifisering av hva som gjør en prestasjon god eller dårlig, vil en samtidig kunne oppleve vanskeligheter å finne veien til prestasjonsutvikling. Det vil i så fall være negativt for eget selvbilde og mestringsfølelse (Bandura, 1997). Jeg har derfor spurt hva informantene legger i begrepet ”god prestasjon”. Flere av informantene på Kontor A uttrykte at en god prestasjon ofte hang sammen med antallet boliger de solgte i løpet av et år.

”*En god prestasjon for meg ville ha vært å komme på en nivå der jeg selger 100 boliger i året. Fordi det er et nivå jeg ønsker å ligge på og det er et generelt høyt nivå, og jeg ønsker å prestere der. Jeg vil inn på den topp ti lista, men jeg vil ligge på et nivå hvor jeg er fornøyd”.* (Eiendomsmegler, Kontor A)

En annen informant så på det å prestere godt som å nå det samme antallet som informanten over favoriserte, og hadde samtidig en forklaring med at dette var en ”hellig” grense basert på hva andre i bedriften presterte.

*”Nei, det å selge 100 boliger er jo en sjeldenhet nå da, det er jo bare de beste. Har du solgt 99 et år, så tenker du: ”faen, bare én til, så har jeg 100”. Så det er bare en fin grense.* *Vi har jo oversikt over hvor mye folk selger i bedriften da, og det er jo ikke mange som selger 100, så vi ser jo hva de andre selger og da. Det har bare blitt 100 på en måte”.*

(Eiendomsmegler, Kontor A)

Disse to informantene uttrykker at det å prestere godt henger sammen med det å oppnå et godt resultat eller overstige en grense der kun de beste selgerne befinner seg. Forskning på motivasjonsklima har sett at denne ensidige fokuseringen på sluttresultatet bidrar til et resultatklima hvor det å ikke ”få det til” blir sett på som mislykket. Samtidig bidrar et slikt klima til at opplevelsen av suksess dannes på grunnlag av hva andre medlemmer av samme gruppe har prestert (Nerstad et al., 2013). Det skaper en sosial sammenligning der en går vekk fra sine egne preferanser om hva som er akseptabelt, ikke lenger holder mål. En ser derfor på betydningen og innholdet av en god prestasjon på bakgrunn av andre. Dette kan og bidra til at en ikke lenger ser sin egen fremgang, fordi en er kun opptatt av det tellende resultatet (Nerstad et al., 2013). En tredje informant uttalte seg om det å være fornøyd med egen fremgang, og at informanten ikke så alle de gode prestasjonene informanten gjorde i løpet av året. Det å prestere godt ukentlig var ikke det samme som å oppnå det endelige sluttresultatet.

*”Nei, altså jeg var jo veldig fornøyd med det jeg gjorde i fjor, men så er det et nytt år igjen nå da, og nye mål og ambisjoner som bidrar.. du har rett i det.. på en lengere plan.* *Jeg har fått litt kritikk fra samboer for at jeg ikke klarer å være fornøyd med de prestasjonene jeg oppnår ukentlig. Hun mener jeg aldri klarer å være fornøyd med det jeg oppnår. Hun mener jeg ikke sutter nok på karamellen før jeg setter meg nye mål”.* (Eiendomsmegler, Kontor A)

Vik (2007) påpeker at prestasjoner i en prestasjonskultur blir sett på som når en person presterer over det som er forventet og at personen har et ønske om å stadig utvikle seg. Fugelli (2015) understreker likevel at det kan være sunt for den psykiske helsen å samtidig være fornøyd med det som er godt nok. For hvis vi bare fokuserer på sluttresultatet kan man gå glipp av de små gledene og prestasjonene i løpet av året. Denne følelsen kaller han et evig jag etter det å prestere, og forskning har sett at et ensidig fokus på resultater kan føre til negative konsekvenser som prestasjonsangst, utrygghet og frykt for å ikke nå resultatet (Nerstad et al., 2013). Fra sitatet over virker det som at informanten ikke vektlegger betydningen av den egenutviklingen informanten har hatt og jager etter stadig høyere mål. Da jeg spurte om hva som gjorde en prestasjon dårlig ble samme informant fra Kontor A klar over at det ble et skille mellom det å se prestasjoner i et lengere perspektiv og det å se prestasjoner i et kortere perspektiv.

*”Å tape et oppdrag eller å følge opp en avtale med en interessent. Da blir det fort litt dagligdags igjen da. hehe… Jeg tror at det er lettere å se på de negative tingene enn å se på de positive tingene. For det blir bare deler av dit man skal”*.(Eiendomsmegler, Kontor A)

I tråd med Vik (2007) er viktig å ha høye ambisjoner for ikke å stagnere. Mange mennesker vil nok like å presse seg selv og glede seg over å ha nådd en utfordrende målsetning. Det kan virke som at informantene i Berg Eiendomsmegling er vant til høye krav og forventinger, og derfor setter de seg høye mål. Mange vil nok klare å nå disse målene, men spørsmålet blir hvordan en klarer å håndtere prosessen frem til måloppnåelse. For om informanten kun ser på prestasjoner som gode gjennom det å ha fullført årsbudsjettet, kan en kanskje stå i fare for å oppleve flere skuffelser og nederlag enn suksess og tilfredstillelse, fordi hovedfokuset ligger på et lengere målperspektiv. Dette fokuset på prestasjoner er og det Fugelli (2015) kobler til et negativt prestasjonsjag. At mange ansatte blir slitne av å løpe mot et mål som ligger altfor langt borte. Med dette tenker Fugelli på hva som kan skje med oss dersom vi ikke tillater oss å være fornøyd med egen fremgang, men heller legger betydningen av en god prestasjon etter hva andre har oppnådd. For neste informant fra Kontor A var dette et fokus denne eiendomsmegleren hadde under utdannelsen, men har med de siste årene skiftet prestasjonsfokuset fra sluttresultatet til innsats og mestring.

*”En god prestasjon for meg å gjøre det en har sagt en skal gjøre og gjerne litt til.. så det er ikke noe sånn måltall. For jeg husker veldig at når jeg gikk på skolen at jeg tenkte veldig sånn ”hvor mye selger en god megler og hva vil det si i omsetning”. Men jeg oppdaget veldig fort det ikke hadde noe med saken å gjøre. Så jeg tenker at hvis du gjør det du sier at skal gjøre, så er det godt nok”.* (Eiendomsmegler, kontor A)

Samme informant beskriver samtidig at fokuseringen på resultat og talldata er en kjent holdning i bransjen, men tror at meglerne på Kontor A likevel klarer å se hva som faktisk ligger bak resultatene.

*”Så tror jeg at avdelingen min er veldig flink til å se, ikke bare resultatet men også holdningen og innsatsen, altså veien dit da. Og det tror jeg er kjempeviktig når du jobber i en så provisjonsbasert og prestasjonsbasert yrke. At du faktisk klarer å ta et steg tilbake og klarer å se veien dit. Hva ser du, hvor mye tid og ressurser brukte du, hvor mye av deg selv ofret du og, hvordan valgte du å løse utfordringene underveis, at folk ser det og, tror jeg er viktig”.* (Eiendomsmegler, Kontor A)

Megleren på Kontor A tenker mye på hva som skal til for å bli bedre. Det er ikke lenger et fokus på resultater, som det var før, og vil derfor ha mindre sjanse til å oppleve et negativt prestasjonsjag. Dette er fordi fokuset ligger mer på hva informanten kan klare å oppnå, enn på hvor de andre på kontoret selger. På Kontor B kan det se ut til at informantene deler den samme oppfatningen om hva som ligger bak en god prestasjon, som megleren på Kontor A. De påpeker at en god prestasjon henger sammen med mestringsopplevelsen av bestemte arbeidsoppgaver knyttet til boligsalg.

*”Ja, hvis en kunde er fornøyd, så er det veldig viktig. Det er jo fornøyde kunder vi lever av. De gir anbefalinger videre. Men misfornøyde kunder er aldri noe hyggelig, sånn rent personlig, men også for bedriften, for de fleste oppfatter jo ikke nødvendigvis meg som ”Roger”, men som Berg Eiendomsmegling, og hvis jeg gjør en dårlig jobb, så slår det tilbake på firmaet. Så vi må jobbe for et godt resultat for oss og firmaet”.* (Eiendomsmegler, Kontor B)

*”Å få inn oppdrag for eksempel, og man har vært i konkurranse med fem andre firma kanskje, også kommer du seirende ut. Og spesielt hvis du vant på ting du sa og ikke var billigste tjeneste, men du var kanskje dyrest. Da har du lagt frem ting på en veldig god måte da”.* (Eiendomsmegler, Kontor B)

Disse to informantene ser på gode prestasjoner som den innsatsen de legger ned ved hvert møte med kunden. De virker å være mer opptatt av enkeltprestasjonene enn et endelig sluttresultat. Den første megleren ser på seg selv som en del av firmaet og ønsker ikke bare å gjøre det godt for sin egen del, men og fordi at det gagner firmaets omdømme om megleren gjør en god jobb. Den andre megleren ser på sine kommunikative ferdigheter som en avgjørende faktor for en god prestasjon. Informantene legger altså betydningen av en god prestasjon til den innsatsen de legger ned ved hvert kundemøte, i motsetning til å se på sluttresultatet ved årsskiftet. På den måten vil mestringsopplevelsene komme hyppigere, og en har dermed mindre sjanse til oppleve et prestasjonsjag. Forskningen gjort på motivasjonsklima viser at ansatte i et mestringsklima fokuserer mer på mestringen som ligger bak resultatet i langt større grad enn selve resultatet (Ames & Archer, 1988; Ntoumanis & Biddle, 1999; Ommundsen, 2006). Denne fokuseringen gjør at en i større grad vil oppleve at mestring vil komme som en konsekvens av nøyaktighet i gjennomføringen av arbeidsoppgavene og den systematiske treningen (Stensbøl, 2012). Samtidig vil evalueringen i prestasjonsforbedringer skje på grunnlag av innsats og egenutvikling og ikke bare på grunnlag av sammenligning med andres resultater (Nerstad et al., 2013). Å ha et statisk ferdighetssyn eller å se på sine egne ferdigheter som noe som ikke kan endres, kan derfor hindre ansatte i å oppleve mestring fordi de ikke vil oppleve mestring før de selv er best i gruppen. Har en heller tro på at ferdighetene kan utvikles gjennom erfaring og systematisk trening, vil egen fremgang og utvikling bety mer enn hva andre har oppnådd.

## Prestasjonsmål

Alle eiendomsmeglerne i Berg Eiendomsmegling har full frihet til å sette egne boligssalgsmål basert på det de selv mener er en gunstig målsetning ut i fra deres egne forutsetninger. De setter et mål for året, samt delmål for hver uke. Flere av informantene kobler nettopp salgsmålene til egen prestasjon. To informanter på Kontor B forteller at en god prestasjon vil være det å oppnå de målene en selv har satt og at disse målene er satt som følge av det en selv kan mestre og ikke basert på hva andre presterer.

*”Det er å oppnå målene mine. Det er en god prestasjon. Vi setter opp planer. Jeg setter i hvert fall opp en plan i måneden på hva jeg har lyst til å gjøre og bli bedre på”.* (Eiendomsmegler, Kontor B)

*”En god prestasjon for meg er å vite at jeg ligger der jeg satte meg som budsjett for året. Så det budsjettet satt jeg for jeg tror jeg får til med sånn livet mitt er nå, og hvis jeg klarer å få til det, så er det en god prestasjon for meg”.* (Eiendomsmegler, Kontor B)

Å sette individuelle mål har stor betydning for opplevelsen av autonomi og indre motivasjon i arbeidshverdagen. For når ansatte får frihet til å sette sine egne målsetninger opplever en samtidig en større eierskap- og ansvarsfølelse til gjennomføringen (Deci & Ryan, 2002). Et mestringsklima kjennetegnes ved at ansatte føler kontroll over egne mål og får være med å bestemme gjennomføringen av trenings- og arbeidsoppgavene (Nerstad et al., 2013). I et slikt klima vil det være en større sjanse for at ansatte tør å sette høyere mål og oppleve mestring etter måloppnåelse fordi målet er basert på egne preferanser og ikke av andres tidligere prestasjoner (Ames & Archer, 1988; Ommundsen, 2006). Det gjør at en ikke må prestere over den såkalte ”100 bolig-grensen” for å føle mestring. Dessuten vil feil og nederlag aksepteres i et mestringsorientert klima siden ansatte på forhånd har laget klare planer og strategier for å identifisere de feilene som skal til for å snu motgang. Å sette egne mål basert på hva en selv kan mestre, vil da kunne forhindre det prestasjonspresset som kan skapes i et resultatklima (Nerstad et al., 2013). Det blir da ikke lenger like viktig å måtte føle seg bedre enn de andre i gruppen, da en føler seg som en ”vinner ” ved å oppnå sine egne målsetninger.

En informant fra Kontor A forteller at ledelsen er veldig klar over at de ikke skal blande seg inn i eiendomsmeglernes målsetning, men at de heller i stor grad legger til rette for at de ansatte skal nå sine personlige mål.

*”Alt blir lagt til rette for at du skal klare et mål. Ønsker du å selge 80 boliger i året, som og et er godt antall, så får du gjøre det, og ledelsen ser det. Det er ikke om å selge mest, men å legge seg på et nivå en selv syns er komfortabelt. Altså finne et nivå man selv er fornøyd med. Og da blir ting tilrettelagt rundt det”.* (Eiendomsmegler, Kontor A)

Dette synet på ledelsen deler også en informant fra Kontor B, som forteller at nærmeste leder er forståelsesfull for at ansatte også må ha privatliv ettersom det kan bli lange kvelder med visninger.

*”Hvis du har unger for eksempel, så kan leder forstå at du må levere ungene i barnehagen og komme kl. 09. Og hvis jeg skal ha visninger fra kl. 17 og utover, så kan jeg dra hjem kl. 15 for å spise middag med familien min. Sånne ting er lederen veldig behjelpelig med, legge til rette”.* (Eiendomsmegler, Kontor B)

Informantene på Kontor A og Kontor B opplever ikke at ledelsen har et kontrollbehov for å få ansatte til å selge enda mer. Informantene har fått et inntrykk av at ledelsen vil være fornøyd med det nivået informanten selv setter seg, noe som kan ligne på det menneskesynet McGregor (2002) kaller teori y. Det vil si at ledelsen i Berg Eiendomsmegling har et syn på sine ansatte som indre motiverte individer, derfor og gir dem full tillit til å sette sine egne mål. Et slikt utrykk fra informanten kan gi en forklaring på hva slags grunnleggende antagelse om menneskesynet som eksisterer i Berg Eiendomsmegling (Schein, 1987). I følge Schein (2010) kan kulturen læres gjennom å overføre de rette metodene for hvordan en skal oppfatte eller reagere på interne utfordringer. Hvordan vi skal kommunisere med og tenke om våre medarbeidere vil være en intern utfordring. Om flere ansatte deler følelsen av at ledelsen har tillit til deres prestasjoner og motivasjon til å gjennomføre arbeidsoppgaver tross høye krav, kan det til slutt bli en grunnleggende antagelse for hvilket menneskesyn ledelsen har (Schein, 2010).

Forskning på ansattes atferd og motivasjon viser at når ledelsen, og ikke bare nærmeste leder, støtter et menneskesyn av den typen McGregor (1968) kaller teori y, vil ansatte trives bedre. Kuvaas og Dyvik (2012) har sett at teori y-ledelse kan bidra til mer lojale og indre motiverte ansatte, som kan forklares gjennom økte muligheter for autonomi, ledelsens positive syn på ferdighetsutvikling og en sterkere følelse av tilhørighet. Der ansatte får tilbud om medbestemmelse og valgmuligheter i arbeidsoppgavene, vil en samtidig kunne oppleve mer glede og engasjement fordi en føler valget er basert på egen interesse og ikke styrt av ytre motiver som økt lønn eller frykt (Deci & Ryan, 2002). Slike egenstyrte valg kan i følge Hackman og Oldham (1976), Kuvass og Dysvik (2012) og Spector (1986) føre til en sterkere interesse til å utforske arbeidsoppgavene på flere måter og gjennom kreative løsninger. De er ikke motiverte bare for å gjøre oppgaven eller selge en bolig for finansielle årsaker, men fordi egeninteressen er høy. Samtidig vil det være mer gunstig for indre motiverte ansatte å bli værende i slike omgivelser, da de ser på utviklingsmulighetene som gode. Dersom ansatte kun selger bolig for pengenes skyld, kan det heller tenkes at de flykter etter der de kan tjene mest (Kuvaas & Dysvik, 2012; Spector, 1986). Ved å legge til rette for selvbestemmelse og autonomi, slik ledelsen i Berg Eiendomsmegling gjør, kan eiendomsmeglerne oppleve en sterkere grad av mestring. Dette er fordi målene er satt ut i fra egne ønsker og forutsetninger. Det legges ikke opp til at alle må nå de samme målene, fordi meglerne lever i ulike livsfaser og har derfor ulike utgangspunkt. Ut i fra det informantene forteller på både Kontor A og Kontor B, bidrar ledelsens menneskesyn til å stimulere et mestringsorientert motivasjonsklima da mestring og autonomi verdsettes høyt for standarder og kriterier som brukes ved evaluering og tilbakemelding (Ommundsen, 2006).

## Prestasjonsforbedring

Stensbøl (2012) ser på prestasjoner som en del av en utviklingsprosess, og hevder at det bør være en form for systematisk treningsarbeid i alle prestasjonskulturer for å kunne bli bedre i de arbeidsoppgavene en gjør. I Berg Eiendomsmegling har man treninger som et fast innsalg i arbeidstiden. Det er for å forbedre eller “finpusse” ferdigheter som skal gjøre eiendomsmeglere bedre rustet i kundekontakt. Treningen er en form for rollespill der meglerne presenterer en vanlig situasjon med ”kunden”, spilt av en annen megler. Selve fremføringen tar noen få minutter. Hoveddelen av treningen består av diskusjon om hva som var bra og dårlig med det som ble sagt. En slik arbeidsmåte kan ses på som en opplæring av prestasjonskulturen og vil være knyttet opp til hvordan Schein (1985) betrakter organisasjonskultur. Siden Schein påpeker at kulturen er noe som kan læres bort som de rette tingene for å løse interne og eksterne problemer, vil treningstimene til Berg Eiendomsmegling virke som sosialiserende prosess. Her blir det diskutert og argumentert for hva som er bra og dårlig prestasjoner. Nykommere til kulturen vil her bli presentert for de riktige måtene å jobbe på, språklige koder og holdninger, samtidig som det legges opp til at nykommere kan bidra med nye ideer og meninger. Samtidig er det en fin arena for å få konstruktive tilbakemeldinger på sine egne prestasjoner, noe som er en sentral faktor for prestasjonsutvikling og det å forstå hvordan en kan forbedre seg (Høstmark, 2013; F. Moen, 2013; Weinberg & Gould, 2011). Informantene på Kontor A beskriver treningsformen som en inspirerende arbeidsmetode, der man kan oppleve å få tilbakemeldinger på sine prestasjoner.

*”Vi har ofte de møtene der man får tilbakemeldinger på sine prestasjoner, sine målsetninger, sin rolle i gruppa”.* (Eiendomsmegler, Kontor A)

*”Det er de arenaene du deler erfaring og gir tilbakemeldinger. Første gangen så er det litt ”æææ” for det er rollespill, men så føles det godt etterpå. Treningen tar jo fem minutt, men tilbakemeldingene kan ta tjue minutt. Tilbakemeldingen er viktigere enn fremføringen, for den kan du gjøre alene. Da får du gitt tilbakemeldinger til alle, og da noterer man.”.* (Eiendomsmegler, Kontor A)

*”Vi sitter å finpusser og sier: ”Ok, det der var for tungt, kutt ut fire setninger”. Så lages det nye setninger. Sånne ting tror jeg er alfa og mega, for det skjer jo hele tiden nye ting i bransjen vår, og vi må jo ha et motsvar til konkurrentene våre. Jeg syns det er inspirerende”.* (Eiendomsmegler, Kontor A)

På Kontor B sier informantene at de gjerne skulle hatt mer av det samme treningsfokuset som på Kontor A. Informantene som uttrykker at de gjerne ville hatt treningsøvelser, mener det ikke skjer fordi det ikke er tid for meglerne å møtes i en hektisk hverdag. Samtidig henvender de seg til ledelsen for å skape en rutine på treningsarbeidet.

*”*[*…*] *trening det skjer nesten aldri her. Nei, det er veldig mye sånn som blir i gang satt fra oven. Om at nå skal vi møtes og ha sånn og sånn samling med trening, og da blir det selvfølgelig trening, men det er noen kontorer som har fast trening, kanskje en gang i uka eller måneden. Men her har vi ikke noe fast rutine på det”.* (Eiendomsmegler, Kontor B)

En informant på Kontor B forteller at treningen ikke blir sett på som uviktig, men at det heller er enklere å sette av tid til det som faktisk produserer lønn.

*”Ja altså, det er ikke det at vi ikke føler det er viktig, men er det er kanskje viktigere å ringe og få inn befaringene, og dra ut og gjøre dem i stedet for å trene. For du skaper ikke akkurat noe business der og da. Så det er kanskje litt sånn kortsiktig at vi ikke gjør det, for det er ikke sånn at vi ikke trenger det. Vi blir jo sikkert flinke, tenker jeg og da”.* (Eiendomsmegler, Kontor B)

Informanten er selv klar over viktigheten av å utvikle seg, men ser kanskje på det å sikre inntekten som viktigere her og nå. Om noen meglere i Berg Eiendomsmegling føler at de gjerne skulle brukt mer tid til treningsøvelser for å forbedre visse ferdigheter, men velger heller å dra ut til kunden for en økonomisk gevinst, vil en se et gap mellom uttalte verdier og bruksverdier. Zohar (2007) påpeker at ved å studere de ulike prioriteringene ansatte tar og organisasjonens artefakter, for eksempel belønningssystemer for riktig atferd, vil en kunne gjenkjenne det reelle arbeidsklimaet. Siden eiendomsmeglerne i Berg Eiendomsmegling kun blir belønnet med provisjonslønn for resultatoppnåelse, kan det være at enkelte meglere føler det er et valg mellom økonomiske gevinster og egen selvutvikling. Slik informanten uttrykker på Kontor B kan det da virke som at det ikke er en like sterk kultur for å forbedre seg som på Kontor A. Siden mye av tilbakemeldingene på egen prestasjon, i følge informantene på Kontor A, skjedde under treningen, kan informantene på Kontor B samtidig gå glipp av en tettere oppføling. Dette er en kontrast til hva informantene på Kontor A opplevde, og noe som kan hemme prestasjonsutviklingen på Kontor B. Forskning har sett at tilbakemelding på prestasjon er essensielt for å kunne oppnå mestring og prestasjonsutvikling (Høstmark, 2013; F. Moen, 2013; Weinberg & Gould, 2011). Samtidig kan det tenkes at ansatte som får konstruktive tilbakemeldinger og følges tett, har mindre sjanse til å oppleve et negativt prestasjonsstress da de forstår mer av hva som ligger bak resultatene. Om personene da opplever nederlag eller mangel på mestring, vil en samtidig være trygg på at det systematiske treningsarbeidet vil føre til fremgang før eller siden (Ames & Archer, 1988; Stensbøl, 2012). Likevel er det spennende å se på det informanten på Kontor B uttrykker om hvorfor det ikke prioriteres like mye trening og utvikling, som på Kontor A. En mulig årsak kan være det Kuvaas og Dysvik (2012) påpeker, at finansielle incentiver har en kraftig effekt på vår atferd.

## Belønning og motivasjon

Forskning viser at organisasjonens belønningssystem har stor effekt på organisasjonskulturen, da belønning har stor effekt på ansattes atferd og motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2012). I Berg Eiendomsmegling er belønningssystemet direkte knyttet til salg, og gir dermed et sterkt signal om hva som betraktetes som de gode prestasjonene. Siden finansielle incentiver har en betydelig effekt på ansattes atferd, kan det være at eiendomsmeglerne i Berg Eiendomsmegling knytter sin motivasjon for boligsalg til finansielle incentiver og ikke til aktiviteten i seg selv (Deci & Ryan, 2002). Dysvik og Kuvaas (2012) påpeker at ved å skape en direkte og synlig kanal mellom belønning og atferd, kan en stå i fare for å undertrykke ens indre motivasjon. Samtidig kan finansielle incentiver og ytre motiver føre til at ansatte ikke makter å utnytte alle kognitive ressurser som kreativitet på en effektiv måte, fordi fokuset blir innsnevret til normative kunnskaper som kun virker effektivt på belønningen (Kuvaas & Dysvik, 2012; Nerstad et al., 2013). Noen av informantene hos Berg Eiendomsmegling presiserte at de finansielle incentivene var en viktig faktor for motivasjon og interesse for å stå på for nye salg.

*”For det første så er det jo provisjon. Man drives jo av lønn”.* (Eiendomsmegler, Kontor B)

*”Penger! Jo mer salg, jo mer blir det.* […] *Det er vi som står til ansvar for at vi skal ha full lønn neste måned. Da får du litt sånn at ”djevelen står og puster deg i ryggen”. Da blir det sånn at du fokuserer veldig mye på deg selv. Du blir veldig individualistisk for du får nesten litt desperasjon litt bak der”.* (Eiendomsmegler, Kontor B)

Slik informantene uttrykker på Kontor B, har ytre motivasjon blitt en kontrollmekanisme som i høy grad styrer deres atferd. Enkelte følte at ”djevelen” presset informanten til å jobbe enda mer, og at det presset kom som følge av mulighetene til økonomisk gevinst og det konkurranseaspektet som fulgte med. For samtidig som at eiendomsmeglerne er lønnet gjennom provisjonen av det de selger, føres det inn talldata i et internt konkurransesystem, kalt ”sale screen”. Der ser en til en hver tid hvordan den enkelte megler presterer, altså hvor mange boliger en selger, befaringer og oppdrag en tar på seg. Dette er ment for å fremme konkurranselysten, men meglerne har et ulikt forhold til dette systemet. Enkelte føler seg ikke påvirket av konkurransen, mens andre føler at den åpne sammenligningen av hver enkelt megler bidrar til å ”presse seg enda mer”.

*”Eh, jeg vet ikke om jeg er riktig type å spørre der, for jeg har jo blitt målt hele livet mitt i de yrkene jeg har hatt, så jeg syns det er greit og motiveres av det”.* (Eiendomsmegler, Kontor A)

*”Vi er jo veldig glad, i bransjen, med alt med konkurranse, hvor vi skal konkurrere innad på kontoret eller mot andre kontorer. Konkurranser generelt er motiverende* […] *Nei, det er jo alltid sånn i bransjen våres at der tallene som styrer. Så det er klart at det er aldri om å være sist, dess lenger opp du er, jo bedre, og det er mye som trigger og det er fine premier og det er anerkjennelse”.* (Eiendomsmegler, Kontor A)

*”Men den tavla står jo der. Der har du signering og antall salg. Og da ser du jo på den. Om alle andre har mange streker, og du selv har veldig lite, så blir du litt stresset. Nei, det var ikke noe kult. Da må man begynne å skjerpe seg da.* […] *Jeg har aldri hatt behov for å vinne noen ting. Helt til jeg startet med dette, og det ble penger involvert. Nå har jeg konkurranseinstinkt som bare juling, når det kommer til jobb, men ikke noe annet sted”.* (Eiendomsmegler, Kontor B)

For noen av informantene i Berg Eiendomsmegling virker målstyring og konkurranseaspektet motiverende. Dette forklares med at meglerne i Eiendomsmeglerbransjen er godt vandt med en slik tilnærming, og er glad i konkurranse. For enkelte er det tydelig at fokuseringen på prestasjon er knyttet til finansielle faktorer, som kan bidra til et resultatorientert målperspektiv (Cerne et al., 2014). Eiendomsmegleren på Kontor B, uttrykker at informanten ikke var spesielt opptatt av konkurranse eller det å vinne noe før inntreden i eiendomsmegleryrket. I ettertid har dette konkurranseaspektet og vinnermentaliteten blitt en sterk ytre motivasjonsfaktor for det å føle seg fornøyd med sine prestasjoner. Flere av informantene føler at ytre motivasjon, som intern og ekstern konkurranse, ”det å vinne” og finansielle incentiver, har en stor påvirkningskraft i forhold til deres prestasjoner. Ved å føle på det å ”ligge sist” på oversiktsliste, kan det tenkes at enkelte opplever kontoret som et resultatorientert klima, og kan derfor føle kontrollmekanismene som et ytre motiv (Ames & Archer, 1988; Cerne et al., 2014,). Samtidig virker enkelte å være motivert av andre faktorer og for dem betyr ikke sale screen, interne sammenligninger eller materialistiske goder like mye.

*”For det første, så har jeg kommet dit hvor jeg har funnet en balansegang hvor Berg Eiendomsmegling er fornøyd, samt at jeg prøver å ha et familieliv ved siden av, og det er akseptert, så det er ingen som forventer at jeg skal være på topp ti”.* (Eiendomsmegler, Kontor A)

*”Det er ikke alle som bryr seg like hardt om det og har funnet sin plass og er fornøyd med å være middelhavsfarere, og det er plass for det og altså”.* (Eiendomsmegler, Kontor B)

*”Det som motiverer meg er å jo å lykke da. Å sette meg et mål og lykkes”.* (Eiendomsmegler, Kontor B)

Informantene over påpeker at det å mestre sine egne målsetninger ut i fra deres egen livssituasjon, er det som gir dem mest lykke. Dette kan i så fall være gunstig for indre motivasjon, da opplevelse av autonomi og mestring er to viktige behov for indre motivasjon (Deci & Ryan, 2002). I og med at indre motivasjon springer ut i fra egeninteresse og glede, kan det kunne føre til et større ønske om å utforske nye læringsstrategier (Kuvaas & Dysvik, 2012). Dette kan da dempe følelsen av at feiling eller arbeidsoppgaver som ikke gir direkte avkastning på resultat oppleves negativt. For som nevnt tidligere i oppgaven kan et resultatorientert motivasjonsklima skape en normativ kunnskapsforståelse (Kuvaas & Dysvik, 2012). Enkelte av informantene i Berg Eiendomsmegling utrykker at den prestasjonsbaserte belønningen bidrar til et skarpere fokus på det som virkelig gir reell avkastning. Dette så vi på Kontor B, hvor trening ikke ble prioritert fordi det ikke skapte økonomisk gevinst. Det vil si at enkelte har et høyere fokus på den kompetansen og de oppgavene som er viktig for oppnåelse av belønning. Derfor kan det tenkes at informantene ikke har et forhold til å bidra i firmaets innovasjonsarbeid eller kunnskapsdeling på tvers av kontorene, da dette kan virke som tidstap av ”de ekte arbeidsoppgavene”.

*”Jeg ville endret lønnsmodellen. Jeg syns det er veldig mange timer på jobb som kalles kontortimer egentlig, som ikke er direkte salgsfremmende. Altså ting som ikke gir oss mer business, og heller ikke mer lønn”.* (Eiendomsmegler, Kontor B)

Hvorvidt informantene ønsker å bidra med nye ideer eller i innovasjonsarbeidet til Berg Eiendomsmegling, er vanskelig å se da flere av dem sier at de ikke er deres ”bord” å jobbe med slike oppgaver.

*”Jeg tar bare stilling til det som blir sagt der oppe, og jeg gjør bare jobben min. Jeg er ikke interessert i det hele tatt. Det litt sånn at det som skjer på toppen, har de sikkert kontroll på. Jeg bare stoler på at de vet hva de gjør.”* (Eiendomsmegler, Kontor A)

Som enkelte informanter på Kontor A og Kontor B antyder, er de ikke så veldig opptatt av å tilnærme seg andre oppgaver enn det som faktisk innebærer å være en eiendomsmegler. I så fall kan dette være et utrykk for kalkulativ forpliktelse, altså at en vurderer hvorvidt arbeidsoppgaver er gunstig i forhold til tid og belønning (Kuvaas & Dysvik, 2012. Siden innovasjonsarbeid ikke gir direkte avkastning, som det å selge bolig, kan det føles urettferdig å da ikke motta belønning for å jobbe med arbeidsoppgaver som ikke er salgsfremmende. Dette påpeker også enkelte informanter, som mener lønnssystemet kunne blitt revurdert av den grunn. I verste fall vil Berg Eiendomsmegling gå glipp av mange gode ideer og mye erfaring knyttet til kundemarkedet. Samtidig kan det være at det er viktigere for eiendomsmeglerne å mestre sine arbeidsoppgaver i langt større grad enn det er å interessere seg for mer administrative oppgaver.

## Kommunikasjon og åpenhet

Som (Scharmer, 2011; Spurkeland, 2011) påpeker er det viktig å være åpne og direkte når en kommuniserer med kollegaer. Ved å være åpen og ærlig med hverandre på arbeidsplassen vil en samtidig oppleve mindre baksnakking eller redsel for å ta ordet i gruppen, mener de. Å være tydelig i tilbakemeldingene er noe av det viktigste verktøyet en prestasjonshjelper kan bruke, mener F. Moen (2013) og Weinberg og Gould (2011). Hvis enkelte medlemmer i gruppen ikke klarer å si sin ærlige mening, kan det tenkes å gå utover prestasjonsutviklingen til den enkelte eller gruppen generelt, da personen ikke får konstruktiv tilbakemelding. Når informantene fra Berg Eiendomsmegling skal beskrive prestasjonskulturen på kontoret tar de aller fleste opp nettopp denne åpne og direkte kommunikasjonsstilen de har med hverandre. *”I denne bransjen må du tåle takhøyde. Vi kommuniserer veldig direkte.* […] *Så kan vi pirke borti hverandre hvis en glemmer å spørre om noe i en samtale. Så kan vi være litt direkte med hverandre”.* (Eiendomsmegler, Kontor B)

*”Fordelen med å være åpen og hvis vi er uenige med noe, så sier vi ifra og jeg tror det er lettere å utvikle seg med å være åpen da. Hvis jeg gjør noen feil, så vet jeg at jeg tør.. jeg tåler å høre, og da er leder såpass åpen at hun sier det hun mener og gir meg konstruktiv kritikk da. Det er jo kanskje den fordelen med at man er åpen da, også blir det ikke noe baksnakking og det. Det er ikke noe baksnakking ennå hvert fall”.* (Eiendomsmegler, Kontor B)

*”Vi får tilbakemeldinger på ting hvis det ikke er greit og. Det er ikke sånn at man prøver å pakke det inn eller skjuler det heller, eller ta det på tomanns hånd. Det kan godt komme i plenum. Det er sånn vi har valgt å gjøre det”.*(Eiendomsmegler, Kontor A)

På begge kontorene er den åpne og direkte kommunikasjonsstilen høyst til stede. De er ikke redde for å si i fra når en kollega presenterer uferdig arbeid eller om det skulle oppstå uenigheter. De hevder at konflikter ikke eksisterer i miljøet, og dette kan være mye på grunn av den åpne og direkte kommunikasjonen fordi det ikke bidrar til baksnakking eller irritasjon over lengere tid (Spurkeland, 2011). Det er ingen som heller prøver å pakke inn budskapet, og de ser på dette som en av grunnene til at de utvikler seg som eiendomsmegler. De tar seg ikke nær av kritikken, men respekterer en kollegas tilbakemelding og ser det på som en utviklingsmulighet. Det kan tenkes at den sterke interne justisen er med å gjøre det lettere å akseptere kritiske tilbakemeldinger. Mange av informantene har påpekt at de er svært utviklingsfokuserte, og hvis alle er med å bidrar like mye, vil helheten i gruppen forbedres, slik Eggen og Nyrønning (2010) påpekte. Flere av informantene påpeker nettopp det Stensbøl (2012) kaller intern justis, at de felles forventningene og kravene til riktig atferd bidrar til å opprettholde gode prestasjoner. Av den grunn ser de ikke på kritiske tilbakemeldinger eller påkjenninger i plenum som noe negativt, men som en viktig del av gruppens utvikling.

*”Men jeg vil ikke si at det er konflikter heller. Det er som jeg sier, det kan være nok at om en ikke er forberedt godt nok til et møte, og vi finner ut av det på gangen, så blir det tatt på gangen, og da får han føre det kraftig. Da er straffen nesten tatt før avdelingsleder*[…] *Vi har det veldig sånn kollektivt. Vi passer på hverandre. Det er klart at det kan komme brumming og tilbakemeldinger lenge før avdelingsleder har rukket å gjort noe og, hvis ting ikke har blitt gjort som vi har vært enige om”.* (Eiendomsmegler, Kontor A)

En annen viktig grunn til å holde hverandre skjerpet og på tå hev i en prestasjonskultur, har forskningen til Goffee og Jones (1996) understreket. Det er lett å gå seg blind i faste mønstre og av den grunn stagnere i blindgater. Ved å utfordre hverandre på grunnleggende antagelser eller slurv, vil en kunne opprettholde en kultur for å stadig være på vakt etter forbedringspotensialer og nye ideer (Goffee & Jones, 1996; Stensbøl, 2012). Samtidig påpeker Stensbøl (2012) at motivasjonsklimaet på arbeidsplassen ikke må være et ”snilt” klima. Han mener det er viktigere å være åpen og direkte med hverandre slik at en kan lære av potensielle gnister eller konflikter. Den åpne kommunikasjonsstilen på Berg Eiendomsmegling gjør at informantene ikke opplever det å gjøre feil som noe negativt. Ut i fra intervjuene virker informantene herdet av slike kommentarer og ser heller på tilbakemeldinger som en mulighet for utvikling. I et mestringsklima vil det å ta feil bli sett på som en naturlig del av utviklingen (Stensbøl, 2012; Nerstad et al, 2013). I så fall kan dette tenkes å være med på å redusere noe av den ekstreme fokuseringen på prestasjon og resultatoppnåelse som eksisterer i eiendomsmeglerbransjen. Dermed kan det oppfattes som at kunnskapsdeling er noe informantene setter høyt i prosessen for å bli bedre.

## Kunnskapsdeling

Som vi har vært inne på er kunnskapsdeling og tilbakemeldinger en sentral faktor mange av informantene i deres utviklingsprosess. I et mestringsklima vil kunnskapsdeling bli sett på som en avgjørende del av det å utvikle seg. Samtidig ønsker en å lære bort nye løsninger eller tips til kollegaer, da nye diskusjoner og kollegaers meninger kan gi økt innsikt i hvordan en idé egentlig vil fungere (Cerne et al., 2014). I et resultatklima har Cerne et al. (2014) samtidig sett at kunnskapsskjuling blir mer aktuelt fordi en opplever andre i gruppen som konkurrenter. I Berg Eiendomsmegling er informantene veldig opptatt av å dele kunnskap slik at en gjør hverandre gode, og mange ble svært overrasket over denne delekulturen da de begynte på kontoret.

*”De er veldig konkurranseinnstilte og jeg tenkte at de ikke kom til å gi ut fasiten uten videre. Du må gjøre deg fortjent til det og liksom jobbe fire-fem år du og før du, litt den holdningen der er jeg vant til fra andre plasser. Men sånn var det ikke her. På første arbeidsdag fikk jeg en PC og så sa de: ”Her kan du gå inn og sjekk ut dette, dette kan du bruke til dine kunder. Her er pulten min og hvis du trenger noe, så er det bare å åpne opp skuffen”. Da fikk jeg liksom en ”oi!”, for jeg har jo alltid jobbet med salg i arbeidslivet og opplevde aldri dette, så det var veldig overraskende”.* (Eiendomsmegler, Kontor A)

Her påpeker informanten på at selv om kollegaene er veldig konkurranseinnstilte, så ønsket de likevel å hjelpe informanten med å komme seg opp og frem i starten. De var behjelpelige med å gi tips til hvordan informanten kunne forbedre kundemøtene. Gjennom intervjuet kommer det frem at raushet og det å ønske andre vel er noe som utmerker seg i gruppen på Kontor A. Selv om de kanskje på det tidspunktet ennå ikke var så kjent, ønsket kollegaene å vise at de bryr seg om informanten og viste stor raushet ved å dele gode tips. Dette er i følge Von Krogh og Nonaka (2000) viktig for å skape tillit til hverandre. Denne holdningen overrasket informanten, og mener dette ikke hadde skjedd på den tidligere arbeidsplassen. Samtidig inspirerte denne holdningen at informanten ønsket å gi noe tilbake. Dette er i tråd med forskningen til Cerne et al. (2014), at personer i et mestringsklima gir tips tilbake når de selv har fått. På en slik måte skaper det og forventninger til hvordan medlemmene på kontoret hjelper hverandre. Informanten på Kontor A påpeker at det da er viktig å vise de andre at du jobber hardt for den informasjonen og ikke hviler deg til suksess.

*”Da gjør det litt ekstra vondt å ikke lande en avtale da. Så forbereder du deg litt ekstra, så er du litt ekstra på og så prøver du å gi litt ekstra inntrykk”.* (Eiendomsmegler, Kontor A)

På Kontor B er mange av informantene like opptatt av å dele informasjon. De ser på det som en selvfølge at en deler gode ideer og kunnskap med hverandre. Spesielt det åpne kontorlandskapet gjør det enkelt å dele informasjon eller i det minste lære av hverandres arbeid. Flere påpeker at de lytter til hverandres telefonsamtaler med kunder, og spesielt traineene drar nytte av en slik observasjon.

*”Vi jobber med åpne meglerkontor. Vi sitter jo megler og trainee på samme bordet. En trainee fanger jo opp og det vi jobber med og håndterer, om det er innsalg for å komme inn på befaring og hvordan vi håndterer budrunder osv.”.* (Eiendomsmegler, Kontor B)

Selv om fokuset på resultater er høyt blant mange av informantene, er mange klar over viktigheten av teamfølelsen og samarbeid. Som neste informant påpeker er eiendomsmeglerne i Berg Eiendomsmegling trygge på hverandre og unner hverandre suksess. Det er viktig i en prestasjonskultur, påpeker Eggen og Nyrønning (2010). En grunn til at flere opplever denne lagfølelsen og er villig til å ofre tid og krefter for hverandre, kan være at meglerforetaket oppleves som en trygg arbeidsplass. De ser ikke behov for å konkurrere internt om salgsoppdrag da de er opplever stor grad av mestring og lykke i foretaket.

*”Her er det ikke sånn. Her er man så trygg på sitt eget og verdsetter flere til å komme til toppen. Der tror jeg vi er litt heldige, som har hatt så mange flinke kollegaer før min tid, som har klart å etablert og bygd opp en posisjon som bedriften har i dag. For som nyansatte i Berg Eiendomsmegling, så tror jeg du får litt gratis selvtillit. Den mestringsfølelsen som andre har skapt skinner litt over på deg. Så når du sitter sammen med kundene, så tror du på det, at du jobber i et solid foretak”.* (Eiendomsmegler, Kontor A)

På Kontor B er det likevel enkelte som føler på resultatfokuseringen og føler at de bør holde noe informasjon skjult så en ikke taper kunder. Som forskningen til Cerne et al. (2014) har sett, så vil et resultatorientert motivasjonsklima kunne føre til selvsentrerte holdninger som å skjule informasjon i frykt for å tape kunder.

*”Hvis det er noe som jeg har funnet ut, og er kun mitt, og som jeg vet at nesten ingen andre i byen sier på befaring, og som er unikt for kunden, så kan det hende jeg holder det for meg selv. Deler man med en kollega så snakker de om det videre, og så vet plutselig alle sammen det. Plutselig gjør konkurrerende meglerforetak akkurat det samme på befaring, og da er det ikke unikt”.* (Eiendomsmegler, Kontor B)

Informanten så ikke på kunnskapsskjulingen som noe alvorlig, men heller som en normal atferd blant flere eiendomsmeglere på kontoret.

*”Garantert! Det tror jeg alle meglere gjør. Det tror jeg er lurt og. For å gjøre deg unik”.* (Eiendomsmegler, Kontor B)

Enkelte i Berg Eiendomsmegling føler altså at kunnskapsskjuling er noe som alle andre gjør. Likevel er inntrykket fra flesteparten av intervjuene at kunnskapsdeling er noe som verdsettes høyt. Informantene har påpekt at når en får informasjon og tips fra andre, så ønsker en å gi noe tilbake eller i det minste øke intensiteten i arbeidet. Det har og vært en sentral kilde til læring og utvikling, da enkelte har understreket viktigheten av å være ærlig og åpne med hverandre. Dette er i tråd med forskningen til (Cerne et al., 2014). Samme forskning har og sett at om noen opplever motivasjonsklimaet som et resultatorientert klima, så kan en stå i fare for å oppleve andre som konkurrenter. I Berg Eiendomsmegling er provisjonslønn og målstyringslister i mer fokus enn andre yrkesgrupper. Å bli sammenlignet med andre og hele tiden bli påminnet hvordan en presterer i forhold til andre, kan i følge Ames og Archer (1988), Ntoumanis og Biddle (1999) og Ommundsen (2006) bidra til et resultatklima. Ved å fokusere på ytre kontrollmekanismer, samt viktigheten av at hver enkelt opplever mestring, stimulerer Berg Eiendomsmegling både et mestringsorientert klima og et resultatorientert klima. Flere av informantene har derimot påpekt at de ikke er så opptatt av ytre motiver, andre mener ytre motiver er viktig for å øke motivasjonen, mens for enkelte overskygger resultatklimaet denne dobbelfokuseringen på motivasjon. Dette kan bidra til ulik holdning om hvorvidt en skal dele kunnskap og gode ideer.

## Oppsummering

I dette analysekapittelet har en sett på hvordan informantene selv beskriver organisasjonskulturen, samt hvordan de opplever fokuset på det å prestere, og hvordan det interne miljøet kan påvirke samspillet med kollegaer. Ved å undersøke to ulike avdelingskontorer hos Berg Eiendomsmegling har jeg opplevd enkelte variasjoner i hvordan informantene opplever organisasjonskulturen hos Berg Eiendomsmegling.

Ut i fra hvordan informantene hos Berg Eiendomsmegling beskriver organisasjonskulturen, kan en se sammenhenger til en prestasjonskultur. Det fokuseres mye på prestasjonsutvikling og det settes høye krav og forventninger til målsetninger, som Stensbøl (2012) hevder å være sentrale faktorer i en prestasjonskultur. Dessuten har jeg funnet spor av både et mestringsorientert klima og et resultatorientert motivasjonsklima, som Stensbøl (2012) og Nerstad (2012) påpeker er to uttrykningsformer for en prestasjonskultur. Gjennom informantens beskrivelser av organisasjonskulturen, kan det se ut som at ledelsen i Berg Eiendomsmegling stimulerer et resultatorientert motivasjonsklima gjennom sosial sammenligning av ansatte i form av ”topp ti-lister” som ”Sale Screen”. Disse listene kan alle eiendomsmeglere følge med på og sammenligne hvordan en selv presterer i forhold til andre. En annen grunn til at arbeidsmiljøet oppleves som resultatorientert, er at belønningssystemet er direkte tilknyttet til boligsalg. Det kan bidra til at eiendomsmeglerens arbeidsoppgaver knyttes til ytre motiver som økt finansielle incentiver. Ut i fra informantene kommer det og frem at de opplever ledelsen som en tilrettelegger i utviklingsarbeidet og gir eiendomsmeglerne full frihet til å sette egne boligsalgsmål. Dette kan derfor oppleves som et mestringsorientert motivasjonsklima, da det legges mer vekt på fremgang og hva enkelte kan mestre ut i fra deres livssituasjon, framfor et sluttresultat.

Gjennom intervjurundene forteller informantene om hvordan de opplever organisasjonskulturen, samt hvordan prestasjonsfokuset påvirker dem. Det viser seg å være variasjoner av hvordan informantene på hvert kontor opplever dette. Det kan derfor se ut til at avdelingskontorene har dannet seg en egen subkultur og opplever enkelte praksiser annerledes. Størst forskjell mellom kontorene er fokuset og tidsbruken på prestasjonsutvikling. På Kontor A er det betraktelig mer fokus på treningsarbeid og diskusjonsmøter, enn det er på Kontor B. Det viser seg at enkelte av informantene på Kontor B føler at trening ikke blir prioritert fordi det ikke bidrar til å øke boligsalg og inntektsgrunnlaget. Det er kanskje noe av årsaken til at trening ikke er en fast rutine, slik det er på Kontor A. Det er og ulikheter i hvordan enkelte av informantene på hvert kontor gir betydning til en god prestasjon. Det er et flertall av informantene på Kontor A som knytter en god prestasjon til det å selge 100 boliger, mens det er flere på Kontor B som mener at en god prestasjon er å overbevise kunden i hvert enkelt kundemøte.

Derimot virker det som at informantene deler inntrykket av at ledelsen er viktig for deres mulighet til å nå deres målsetninger. Informantene på Kontor A og B er enige om at ledelsen viser hensyn til deres livssituasjon og familieliv, og er flinke til å tilrettelegge etter det. Informantene på hvert kontor er og samstemte om at kommunikasjonen med kollegaer i mellom ærlig og direkte, og de aldri har opplevd noen store konflikter eller baksnakking på kontoret. Det virker som om alle kunne si sin ærlige mening om en sak, uten at noen tok seg nær av dette. Denne kommunikasjonsstilen er en del av den interne justisen, og sørger for at alle er forbedret til møter og innfrir de kravene og forventningene som er satt til hver enkelt. Selv om flere påpeker at ærlighet og kunnskapsdeling har stor betydning for deres relasjon til medarbeidere, er det enkelte som føler at det er lurt å holde viktig informasjon hemmelig. Dette er for hindre at andre kan spre denne ferdigheten til andre kontorer eller konkurrenter, som gjør at ferdigheten ikke lenger virker unik. Så i frykt for å miste potensielle kunder er det bedre å holde noe informasjon hemmelig, enn å dele, samt diskutere og vurdere informasjonen i samråd med kollegaer.

# Avslutning

I en tid der økt krav til kompetanse, effektivisering og omstillinger preger det norske samfunnet, mener enkelte at fokus på bedriftens menneskelige ressurser er avgjørende for å komme seirende ut av konkurransemarkedet (Wennes & Irgens, 2011). Hensikten med denne studien var å undersøke hvordan eiendomsmeglere opplever arbeidshverdagen. Utgangspunktet for å studere ansattes opplevelse av organisasjonskultur har vært debatten om prestasjonskultur og hvordan det kan påvirke ansatte, samt samspillet i arbeidsmiljøet. Når informantene beskriver organisasjonskulturen i Berg Eiendomsmegling peker mange på den åpne og direkte kommunikasjonsstilen som en viktig faktor. Dette kan også beskrives som den interne justisen på kontoret. Den sørger for disiplin og ivaretakelse av de krav og forventninger som både kommer fra kollegaer og fra en selv (Stensbøl, 2012). Videre viser de til den oppfølgingen og tilretteleggingen ledelsen utfører som en annen viktig faktor. De har full frihet til å sette eget årsbudsjett og boligsalgsmål ut i fra deres egne forutsetninger. Forståelse for menneskers liv og hvordan livssituasjoner forandrer seg, er noe de roser ledelsen i Berg Eiendomsmegling for. Et tredje funn om organisasjonskulturen, viser til informantenes fokus på stadige forbedringer. Mange av informantene har høye ambisjoner og ønsker å utvikle seg som eiendomsmegler og trainee. Dette er et kjennetegn Stensbøl (2012) finner igjen i gode prestasjonskulturer. I Berg Eiendomsmegling er mange av eiendomsmeglerne svært utviklingsfokuserte og de prøver kontinuerlig å finne informasjon, gjennom trening og erfaringsdeling, for hva som skal til for å lykkes.

Med tanke på at det eksterne miljøet kan påvirke og forme det interne miljøet i bedriften (Von Krogh og Nonaka, 2000), vil det være naturlig å finne spor av den harde kundekonkurransen fra eiendomsmeglerbransjen i Berg Eiendomsmegling. Mine funn fra datainnsamlingen har og påvist en slik trend på meglerkontorene. Det virker å være spor av både et mestrings- og resultatorientert motivasjonsklima hos Berg Eiendomsmegling. Enkelte opplever fokuseringen på interne konkurranser og sammenligninger som en ytre stress til prestasjon, og hvor det å prestere blir sett på som en veddeløpskonkurranse til ikke komme sist. Enkelte ser og på konkurransene og provisjonsbasert lønn som en viktig motivasjon i arbeidsdagen. For dem er det å oppnå god inntekt like viktig som den gleden de får av selve boligsalget. Slike trekk som enkelte informanter påpeker her, vil i følge forskning bidra til å stimulere et resultatorientert motivasjonsklima (Nerstad et al., 2013). På grunn av at resultatfokuseringen og frykten for å tape boligsalg føles sterkere for enkelte, er det funn fra intervjuene av tendenser til mer selvsentrerte handlinger, som kunnskapsskuling og motvilje til å hjelpe kollegaer. Til tross for denne todelingen oppleves samarbeidet medarbeiderne i mellom til å fungere godt. De fleste av informantene forteller om nære relasjoner, godt vennskap og stor velvilje til å dele kunnskap og hjelpe hverandre.

En årsak til at flere av informantene ikke opplever det resultatorienterte klimaet som negativt, kan være at dette er en relativt homogen gruppe som allerede fra studietiden har opplevd hard konkurranse i et tøft jobbmarked. Som Marschhäuser (2015) påpeker konkurrerer eiendomsmeglerstudentene tidlig om traineestillinger og fast jobb mot mange medstudenter. Det kan derfor tenkes at mange av informantene som har kommet gjennom nåløyet har mye erfaring med å lykkes i konkurranser, og at dette nå oppleves som artig og motiverende. Stimulering av et resultatorientert klima vil derfor virke normalt for denne gruppen, mens for enkelte som ikke anser det ”å være best” eller vinne konkurranser som like viktig, vil trolig oppleve et slikt klima som stressende. En kritikk til motivasjonsklima og organisasjonskultur har gått ut på en manglende fokusering på individuell fortolkningsramme, og heller for mye fokusering på organisatoriske effekter (Alvesson, 2002; Nerstad et al., 2013). Det kan i så fall forklare hvorfor enkelte opplever prestasjonskulturen annerledes. Da er det heller ikke urimelig at enkelte av informantene tiltrekkes av en prestasjonskultur med fokus på provisjon og interne konkurranser, da dette kan virke meningsbærende og motiverende for dem. For som (Ryan, 2002) påpeker, så består ikke virkeligheten av enten eller, men ofte av litt og hvert. I så fall er verden for kompleks til at vi kan påstå at alle reagerer likt på lik stimulus.

Det viser seg og å være noen ulikheter mellom kontorene rundt dette med opplevelsen av å prestere. Som Bang (2011) hevder kan det oppstå subkulturer i en stor organisasjon, og det kan virke som at informantene på Kontor A er mer opptatt av å være i toppen av resultatlistene når det gjelder boligsalg. En overvekt av informantene på Kontor A mente at et boligsalgsmål på 100 boliger var en god prestasjon. På Kontor B virker en og å være fornøyd med høye boligsalgstall, men samtidig vektlegger de i høyere grad fokuset på en god prestasjon til når kunden er fornøyd. Derimot har Kontor A en fastere struktur på treningsarbeidet enn på Kontor B. I og med at dette er en arena for kunnskapsdeling og tilbakemeldinger på prestasjoner, kan mangelen på dette føre til en opplevelse av et sterkere resultatorientert klima på Kontor B, da tilbakemeldingene i langt større grad er i form av talldata og sammenligningslister.

Funn fra datamaterialet har og påpekt at provisjonslønnen bidrar til ytre motivasjon, noe som i verste fall kan føre til høyere fravær og gjennomtrekk av ansatte (Kuvaas & Dysvik, 2012). Årsaken til det kan være at en mister indre kontroll på hvorfor en gjør en handling, og drivkraften til handling ligger ikke lenger i et indre ønske, men mer i det å oppfylle en ytre betingelse (Kuvaas & Dysvik, 2012). Likevel gir provisjon en sterk rettferdighetsfølelse da inntekten blir styrt av den innsatsen en selv legger ned som eiendomsmegler. På den måten vil en selv være ansvarlig for sine egne handlinger. Om en mislykkes i å nå budsjettet, er det ingen andre enn seg selv en kan skylde på. Det kan og tenkes at en slik løsning bidrar til å luke ut ”gratispassasjerene” da utfallet av inntekten ikke avhenger av andres innsats. Samtidig forteller informantene om at det er lov å være ”middelhavsfarer”, noe som kan dempe presset til å måtte være best. På den andre siden kan de som vektlegger og ønsker å være på toppen av salgslistene få mindre konkurranse, noe som igjen vil øke mestringsfølelsen i et resultatorientert klima.

## Metodiske vurderinger

I en oppgave som masteroppgaven vil en kunne oppleve å sitte igjen med mer kunnskap enn når en startet prosjektet. Da er det alltid lett å klandre seg selv i etterpåklokskapen navn. Oppgaveprosessen har gitt meg mye kunnskap om faglitteratur innen organisasjonskultur og relasjonsledelse, ikke minst møtet med informantene, og det å sette teori til praksis. Likevel spør en seg ved endt reise. Kunne ting ha blitt gjort annerledes? En tanke har vært å bruke observasjon som metode før jeg innkalte til intervjurunder. På den måten ville jeg kanskje ha forstått meg på organisasjonskulturens koder og praksiser på et tidligere punkt i prosessen, og samtidig blitt konfrontert med det jeg observerte gjennom intervju. Jeg valgte til slutt kun intervju som metode, da jeg først og fremst var ute etter informantenes opplevelser.

## Videre forskning

Hensikten med å studere eiendomsmeglere baserte seg på den harde kundekonkurransen mellom de ulike eiendomsmeglerforetakene. Det ligger da forventninger til eiendomsmeglerne om å bli stadig mer effektive og prestasjonsbevisste. Det hadde samtidig vært spennende å utforske andre yrker, hvor den tilspissede konkurranseaspektet ikke påvirker arbeidshverdagen, og undersøkt deres organisasjonskultur. Siden det eksterne miljøet kan påvirke det interne arbeidsmiljøet, kan det tyde på at eiendomsmeglere opplever mer av et resultatorientert motivasjonsklima enn for eksempel i helseomsorgen. Det ville vært spennende å undersøkt ansattes opplevelser av arbeidshverdagen der.

# Litteraturliste

Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. New York: Cambridge University Press.

Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag.

Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology, 80*(3), 260-

267. Hentet fra: http://psycnet.apa.org/journals/edu/80/3/260/ den 02.03.2016

Andersen, S. S., & Sæther, Ø. (2002). *Prestasjonskultur i kunnskapsadhokratier : motivasjon, koordinering og effektivitet i moderne kunnskapsvirksomheter* Forskningsrapport (Handelshøyskolen BI : online), Vol. 15/2002.Hentet fra:

http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/94069 den 10.09.2015 Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*. New York: Freeman.

Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Bolman, L. G., Thorbjørnsen, K. M., & Deal, T. E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (4. utg.). Oslo:

Gyldendal akademisk.

Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier : et integrert perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.

Cerne, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Skerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity.(Report). *Academy of Management Journal, 57*(1), 172. Hentet fra http://amj.aom.org/content/57/1/172.full.pdf+html den 14.09.2015

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, N.Y:

University of Rochester Press.

Eggen, N. A., & Nyrønning, S. M. (2010). *Godfoten : samhandling - veien til suksess*. Oslo:

Aschehoug.

Fugelli, P. (2015, 23.09). Jeg er forelsket i det vanlige mennesket. Derfor er jeg imot prestasjonskulturen. *Aftenposten*. Hentet fra:

http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/Jeg-er-forelsket-i-det-vanligemennesket-Derfor-er-jeg-imot-prestasjonskulturen--Per-Fugelli-8176343.html den

03.05.2016

Geertz, C. (1993). *The interpretation of cultures : selected essays*. London: Fontana.

Gjerde, A. S. (2015). Oppdrar foreldrene. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra:

http://www.dn.no/talent/2015/05/07/2152/Skole/oppdrar-foreldrene den 07.05.2016

Goffee, R., & Jones, G. (1996). What holds the modern company together? *Harvard Business Review* (November-December), 133-148. Hentet fra: https://hbr.org/1996/11/whatholds-the-modern-company-together den 12.09.2015

Gotvassli, K.-Å. (2007). *Kunnskaps- og prestasjonsutvikling i organisasjoner : rasjonalitet eller intuisjon og følelser?* Trondheim: Tapir akademisk forlag.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279. Hentet fra:http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7 den 18.03.2016

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : international differences in work-related values* (Vol. 5). Beverly Hills, California: Sage.

Høstmark, F. H. (2013). *European Employe Index 2013*. Hentet fra:

http://no.ennova.com/media/246786/eei\_no\_2013\_web.pdf den 14.10.2015

Jobs, S. You cannot mandate productivity you must provide the tools to let people become their best. Hentet fra: http://startupquotes.startupvitamins.com/post/67486276341/youcannot-mandate-productivity-you-must-provide den 16.05.2016

Kjernli, E. (2016). NHO tror på flere Expert-løsninger. *NRK*. Hentet fra:

http://www.nrk.no/norge/nho-tror-pa-flere-expert-losninger-1.12876145 den

15.04.2016

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser :*

*evidensbasert HRM* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. ed.). Oslo:

Gyldendal akademisk.

Leirvik, E. H. (2000). *Samhandlingens ethos : et blikk på ledelse og kommunikasjon i Rosenborg ballklub* (Vol. 05/00). Trondheim: SINTEF Teknologiledelse.

Marschhäuser, S. H. (2015). Slik tror bransjen du kjøper og selger bolig i 2020.

*Aftenposten.no*. Hentet fra: http://www.aftenposten.no/bolig/bolignewspilot/Slik-trorbransjen-du-kjoper-og-selger-bolig-i-2020-491025\_1.snd den 11.05,2016

McGregor, D. (1968). *Mennesket og bedriften.* Gyldendals fakkel-bøker, Vol. 142. *The human side of enterprise.*

Moen, F. (2013). *Prestasjonsutvikling : coaching og ledelse*. Trondheim: Akademika.

Moen, H. B. (2013). Metodologiske utfordringer ved personbiografiske intervju som empirisk materiale i sosiologien. *Sosiologisk tidsskrift, 21*(01). Hentet fra: http://www.idunn.no/ts/st/2013/01/metodologiske\_utfordringer\_ved\_personbiografisk e\_intervju\_s den 04.03.2016

Nerstad, C. (2012). *In pursuit of success at work: An empirical examination of the perceived motivational climate, its outcomes and antecedents.* Handelshøyskolen BI, Bergen.

Nerstad, C., Roberts, G., & Richardsen, A. (2013). Achieving success at work: development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *J. Appl.*

*Soc. Psychol., 43*, 2231-2250. Hentet fra:

http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jasp.12174/abstract den 12.02.2016

Ntoumanis, N., & Biddle, S. H. (1999). A review of motivational climate in physical activity. *Journal of Sports Sciences, 17*(8), 643-665. Hentet fra:

https://www.researchgate.net/publication/12813672\_A\_review\_of\_motivational\_clima te\_in\_physical\_activity\_Journal\_of\_Sport\_Sciences\_17\_643-665 den 11.03.2016 Olympiatoppen. (2015). Olympiatoppens prestasjonsklynge. Hentet fra:

http://www.prestasjonskultur.no den 03.05.2016

Ommundsen, Y. (2006). Psykologisk læringsklima i kroppsøving og idrett : betydning for barns og unges læring, trivsel og motivasjon. Oslo: Universitetsforlaget.

Pensgaard, A. M., & Roberts, G. C. (2002). Elite athletes' experiences of the motivational climate: The coach matters. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports,*

*12*(1), 54-59. Hentet fra: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1034/j.1600-

0838.2002.120110.x/abstract den 10.03.2016

Rapley, T. (2004). 1 Interviews. In C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium, & D. Silverman (red.),

*Qualitative Research Practice.* (S. 16-35). London, England: SAGE Publications Ltd.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet : fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen:

Fagbokforlaget.

Scharmer, C. O. (2011). *Teori U: lederskap som åpner fremtiden: mot en ny sosial teknologi - presencing*. Hinnerup: Ankerhus.

Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forlag.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed. ed.). San Francisco:

Jossey-Bass.

Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco, California: JosseyBass. Hentet fra:

http://search.proquest.com/docview/1270921005?rfr\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprim o den 18.02.2016

Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data: a guide to the principles of qualitative research*. Los Angeles: SAGE.

Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies

Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations, 39*(11), 1005-

1016. Hentet fra http://hum.sagepub.com/content/39/11/1005.abstract den 18.02.2016 Spurkeland, J. (2011). *Prestasjonshjelp: hvordan gjøre andre gode?* Oslo:

Universitetsforlaget.

Stensbøl, B. (2012). *Den gode prestasjonskulturen : fra toppidrett til næringsliv*. Bergen:

Fagbokforlaget.

Stranden, A. L. (2014). Prestasjonsklima på jobben svekker arbeidsinnsatsen. Hentet fra:

http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-naeringsliv-

organisasjonspsykologi/2014/12/prestasjonsklima-pa-jobben den 15.05.2016

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.).

Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Von Krogh, G., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*: Oxford ; New York :

Oxford University Press.

Weinberg, R. S., & Gould, D. (2011). *Foundations of sport and exercise psychology* (5th ed. ed.). Champaign, Ill: Human Kinetics.

Wennes, G., & Irgens, E. J. (2011). *Kunnskapsarbeid : om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Wertz, F. J. (2005). Phenomenological Research Methods for Counseling Psychology.

*Journal of Counseling Psychology, 52*(2), 167-177. Hentet fra: http://psycnet.apa.org/journals/cou/52/2/167 den 09.11.2015

Widerberg, K., & Bolstad, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt : en alternativ lærebok*. Oslo: Universitetsforlaget.

Wormnes, B., & Manger, T. (2005). *Motivasjon og mestring : veier til effektiv bruk av egne ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Zohar, D. (2007). *Management values, Leadership, and Safety climate*. Power Point hentet fra forelesning om arbeidsmiljøforskning. Summit meeting, Copenhagen. Hentet fra:

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:qUIbcd9WbRwJ:www.arbejd smiljoforskning.dk/~/media/Praesentationer/zohar-

301007.pdf+&cd=2&hl=no&ct=clnk&gl=no&client=safari den 17.09.2015

Aasen, T. M. B., & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid : organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

### Vedlegg 1: Infoskriv

**Infoskriv om intervju**

Hei! Jeg heter Simen Larsen og er masterstudent i Voksnes Læring ved institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap ved NTNU. Jeg skal våren 2015 skrive en masteroppgave, og jeg ønsker å gjennomføre intervju med Berg Eiendomsmegling for å undersøke hvordan ansatte opplever organisasjonskulturen på arbeidsplassen. Det vil være inspirerende å få høre mer om deres fokus på relasjonsbygging i et ellers så konkurransepreget miljø. Det er interessant å finne ut av hvordan de ansatte oppnår gode prestasjoner individuelt, samtidig som de hjelper hverandre til å bli bedre.

Alle som deltar i intervjuene vil bli anonymisert og alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i masteroppgaven. Under intervjuene vil jeg benytte meg av en lydopptaker som bare jeg vil ha tilgang til. Alle som deltar i intervjuet har muligheten til å trekke seg når som helst, før, under eller etter intervjuet. Hvis man velger å trekke seg trenger man ikke å begrunne dette. Jeg ønsker å sette av minst én time til hvert intervju. Etter at masteroppgaven er ferdig fremstilt vil jeg slette alt av opplysninger generert gjennom intervjuene. Jeg har søkt godkjenning av forskningsprosjektet til personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD).

Jeg håper disse intervjuene også vil være til nytte for dere i Berg Eiendomsmegling. En av fordelene med intervju som metode er at forsker og informant kan sammen bidra til gode refleksjoner rundt informantens hverdag. Jeg håper disse samtalene kan hjelpe informanten og arbeidsplassen til en større forståelse av deres arbeid og fokus på prestasjonskultur. Som en takk for deres innsats og hjelpsomhet ønsker jeg å sende dere et eksemplar av min masteroppgave.

Min veileder for denne oppgaven er Oscar Amundsen ved institutt for Voksnes læring og Rådgivningsvitenskap ved NTNU.

### Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide – Meglere

A: Intro

1. Min bakgrunn og hensikt med intervjuet
2. Konfidensialitet, bruk av båndopptaker, bruk av data
3. Anonymisering
4. Fortell litt om deg selv og hvordan du fikk jobben du har nå

B: Informantens forhold til organisasjonen

1. Hvordan er det å jobbe her i organisasjonen?
	1. Hva liker/misliker du spesielt?
2. Hvis det var tre ting med organisasjonen du ville endre, hva skulle det vært?
3. Når du ble ny her, hva var det første du tenkte eller reagerte på?
4. Skiller denne gruppa seg fra andre kontorer i foretaket?
	1. Hvordan opplever du dette?
	2. Hvordan er samarbeidet mellom de ulike avdelingene?
5. Hva skiller denne arbeidsplassen fra andre jobber du har hatt tidligere?
	1. *Er disse forskjellene negative eller positive – forklar?*
6. Hvordan vil du sammenligne deres meglerfirma mot andre firma i samme bransje?

C: Organisasjonskultur

1. Hvordan opplever du arbeidskulturen her?
2. Hva er for deg en dårlig, svak prestasjon og motsatt, en god prestasjon?
	1. gi eksempler
	2. Hvilke konsekvenser/belønninger før det?
	3. Hva tenker du om det?
	4. Hva skjer om dere ikke når deres mål?
		* 1. Hvordan gis det tilbakemelding på resultat av målet?
			2. Hvordan finner du ut at det du har gjort bør gjøres på en annen måte?
	5. Hva motiverer deg til å jobbe enda hardere?
		* 1. Hvordan gjør du det? Hvilke tiltak setter du inn?
			2. Sale screen – Hvilke følelser får du fram med den?
3. Hvilke egenskaper eller verdier føler du er de viktigste du må ha i denne bransjen?
4. Hvordan er omgangstonen her mellom folk her i organisasjonen?
5. Hvordan foregår mandagsmøtene dere har?
	1. Hvem snakker mest/minst? møteleder, deltakere. Legger du merke til det?
	2. Hvordan håndteres nye ideer, forslag til forbedringer?
	3. Hva er det som eventuelt hindrer nye ideer å komme frem?
	4. Hvordan produseres kunnskap? Hvordan finner dere ut at enkelte ideer er gode, mens andre ikke vil fungere?
		* 1. Hva har skjedd når enkelte er dypt uenige med hverandre?
			2. Hva gjør dere om en i gruppen presenterer et forslag eller har et fremlegg som er rett og slett veldig dårlig. Hvordan takler dere det?
	5. Hvem tar den endelige beslutningen på møtene?

i. Hvem bør ha løsningen på problemet?

1. På arbeidsplasser blir det ofte fortalt historier fra tidligere suksesser eller ”kritikk” om tidligere ledere og ansatte, hvordan er det her?
	1. Hvem bidrar med historier? ledere eller ansatte?
	2. Hva føler du når de kommer sånne historier? Lei, gira..?
2. Kan du fortelle litt om hvordan det jobbes for å inkludere nye ansatte i gruppen deres?
3. Hvilke egenskaper legges det spesielt vekt på ved rekruttering av nye folk til gruppen deres?
4. Hvilke verdier opplever du at ledelsen legger mest vekt på her i organisasjonen?
	* 1. Hvordan kommer dette til uttrykk?
		2. I hvilken grad følges disse verdiene til punkt og prikke?
			+ 1. Blir noen verdier prioritert mest?
				2. Hvordan takles eventuelle konflikter som oppstår mellom medarbeiderens og ledelsens verdier?
5. Hvilke uskrevne regler eksiterer her i huset? Om jeg hadde kommet inn som ny her og skulle prøvd å forstå hvordan dere gjorde ting, hva burde jeg gjøre og ikke gjøre da?
6. Hva slags forhold har du til dine kollegaer på fritiden?
	* 1. Hva gjør dere sammen?
		2. Hva betyr dette for deg?
7. Hvordan balanserer du mellom fritid med andre venner, familie, hobbyer og jobb?
	* 1. Hvordan opplever du den situasjonen?
		2. Kunne du gjort noe annerledes?
8. Hvordan fremstiller du arbeidsplassen din for venner og familie?

D: Relasjonelt samspill

1. Hvor mye tid legger du ned for å forstå dine kolleger? Deres liv, familie.
	1. Har du eksempler på at dette?
	2. Hvordan påvirket denne informasjonen jobbsamarbeidet mellom dere?
2. Hvordan bidrar du til å skape entusiasme og initiativ inn i gruppen din?
3. Hva er dine største svakheter og styrker som medarbeider?
	1. Hvordan skiller du deg ut fra resten av gruppen?
4. Når opplevde du sist en langvarig konflikt her på arbeidsplassen, i gruppen din?
	1. Hvordan ble dette håndtert?
5. Hvordan bidrar lederen og kollegaene dine til at du skal bli bedre?
	1. Hvordan opplever du dette?
	2. Gi eksempler
6. Hva har du gjort for å hjelpe din kollega de siste dagene?
7. Hvordan legges det til rette for at du kan bidra med din kunnskap og hvordan legges det til rette for at du kan øke din kunnskap?
	1. kurs, egenutvikling?

### Vedlegg 3: Tilbakemelding om behandling av personopplysninger (NSD)



