

SOS2900

Bacheloroppgave i sosiologi

Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU

Vår 2019

*En kvalitativ studie av organisasjonskultur, og dens
mulige variasjon innenfor én bedrift*

Av Heidi Mo Røen

Kandidatnummer: 10040

Innholdsfortegnelse:

Forord:	3
Innledning:	4
Bakgrunn og aktualitet:	4
Problemstilling:	5
Struktur på oppgaven:	5
Teori:	5
Kulturelle nivåer:	6
Kulturelle uttrykk:	6
Den norske modellen som kontekst:	8
Metode:	9
Metodevalg:	9
Utvalg:	10
Gjennomføring av observasjon og forskerrollen:	10
Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet:	11
Utfordringer	12
Utfordringer knyttet til metode:	12
Utfordring knyttet til studieobjekt:	12
Etikk:	12
Analyse:	13
Salgsavdelingen:	13
Lederavdelingen:	15
Avslutning:	17
Hovedfunn:	17
Salgsavdelingen:	18
Lederavdelingen:	18
Forskjellene mellom avdelingene:	18
Konklusjon:	19
Videre forskning:	20
Bibliografi:	20

Forord:

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder, Elin Kvande, som med sitt engasjement, gode tips og råd har vært til stor hjelp i denne skriveprosessen.

Jeg vil også takke de ansatte og ledere på avdelingene jeg observerte, som gjorde det mulig for meg å nærmere undersøke deres organisasjonskultur.

En takk må også rettes mot mine foreldre og venner som har vært til stor hjelp når det gjelder diskusjoner rundt temaet jeg har tatt for meg, og ikke minst korrekturlesningen på tampen av semesteret.

Dette har vært en krevende, men også lærerik prosess, der jeg har blitt bedre kjent med både forskerrollen og meg selv som lærende vesen.

Trondheim, mai 2019

Heidi Mo Røen

Innledning:

Organisasjoner eksisterer i flere deler av våre liv. Før en er fylt tjue har en allerede vært innom organisasjoner som barnehage, organisering som student og/eller gjennom jobb. Ut ifra dette kan en si at en lever i et gjennomorganisert samfunn, som gjør det betydelig viktig å ha kunnskap om de og hvordan de fungerer.

Det har tidligere vært stort fokus på organisasjonsstrukturen og det formelle i organisasjonen. Dette tar for seg hva som er forventet atferd i organisasjonen, til forskjell fra den faktiske atferden (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 126). For å utfylle den formelle strukturen, er det også blitt tillagt et større fokus på det kulturelle perspektivet. Det kulturelle perspektivet gjør at en får sett nærmere på hvordan organisasjoner fungerer i virkeligheten, og hvor stor effekt organisasjonsmedlemmer og deres meningsdannelse og holdninger har på organisasjonen (ibid). Interessen for kultur innenfor organisasjonsteori startet på 1920-tallet, men det var ikke før på 1980-tallet forskere for alvor begynte å studere organisasjonskultur som et eget fenomen. Hovedgrunnen til å studere organisasjonskultur er dermed antakelsen om at kultur kan være en viktig faktor for en organisasjons suksess. Det har vært mye diskutert om kulturen i en organisasjon kan ha noe å si på dens effektivitet, men nye studier viser betydelig sammenheng mellom disse to (ibid). Derfor har jeg sett viktigheten av dette, og valgt å studere hvordan organisasjonskultur kommer til uttrykk, i min egen bachelorgrad.

Bakgrunn og aktualitet:

Det har tidligere vært mye forskning på organisasjoner og hvordan de kan fungere best mulig ut ifra sin funksjon. Organisasjonskultur blir tillagt forskjellig vekt når det kommer til dens innvirkning på organisasjonens effektivitet blant annet. Tidligere det vært et fokus på strukturen i en organisasjon som hadde mye å si for dens effektivitet og overlevelse, men i senere tid har forskere fått øynene opp for hva kulturen i en organisasjon kan gjøre for den.

En kan se på aktualiteten rundt organisasjonskultur når det kommer til media, der det ofte er snakk om i organisasjoner. Det diskuteres ofte i en sammenheng der organisasjonskultur blir sett på noe som kan skapes, og dermed bør være best mulig for at organisasjonen kan oppnå best mulig resultater (Nilsen, 2016). Oppmerksomheten rundt organisasjonskultur her er ofte knyttet til å forbedre resultater i organisasjonen. Dette viser en aktualitet ved å diskutere organisasjonskultur, hvordan den kan observeres og hvordan den kan komme til uttrykk.

Problemstilling:

Ut ifra min interesse for organisasjoner og dens kultur, har valgt å konsentrere min oppgave rundt dette. Oppgaven skal dermed ta for seg hvordan en kan observere organisasjonskultur i en bedrift, og om bedriften kan inneha forskjellig organisasjonskultur fra én avdeling til en annen. Min problemstilling er dermed formulert slik:

«Hvordan kan organisasjonskultur komme til uttrykk i en bedrift? Og kan det være forskjeller i organisasjonskulturer én bedrifts avdelinger?»

Struktur på oppgaven:

For å kunne svare på min problemstilling vil jeg først presentere tidligere forskning som angår organisasjonskultur og relevant teori. Deretter vil jeg redegjøre for metoden jeg brukte i min datainnsamling og kvalitetskriteriene rundt dette. Videre vil jeg ta for meg analysen av mine funn knyttet opp til min teori og problemstilling. Avslutningsvis vil jeg drøfte hovedfunnene i min forskning, som videre fører til konklusjon og forslag til videre forskning.

Teori:

I denne delen vil jeg presentere teorier som er relevante for å besvare min problemstilling. Disse vil ta for seg kulturelle nivåer i organisasjonskulturen, hvordan organisasjonskultur kommer til uttrykk og til slutt en redegjørelse for den norske modellen som kontekst for organisasjonskultur.

Så hva er egentlig organisasjonskultur? Det finnes flere forskjellige definisjoner på dette, men jeg velger å forholde meg til Edgar Schein sin definisjon av organisasjonskultur som følger:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 130)

Her påpeker Schein at organisasjonskulturer er spesielle siden de utvikles innenfor en organisert sammenheng. Fokuset når en skal studere organisasjonskultur vil bli rettet mot eksplisitte opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng.

Kulturelle nivåer:

Organisasjonskultur er ikke noe som kan studeres direkte, ifølge Schein, siden de grunnleggende antakelsene som medlemmene av kulturen bærer med seg er inne i deres eget hodet og ofte noe de ikke er klar over selv at de bærer med seg (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 131). For å studere organisasjonskultur må en derfor ta hensyn til at den er delt inn i tre kulturelle nivåer som følger: 1) Grunnleggende antakelser, 2) verdier og normer, og 3) artefakter (ibid). Grunnleggende antakelser er selve kjernen i organisasjonskulturer, det folk tar for gitt og antar som sannhet, men dette er, som nevnt, vanskelig å avdekke. Disse antakelsene reflekteres og kommer mer til syne i våre verdier og atferdsnormer som utgjør kulturens andre nivå (ibid). Det tredje og siste nivå tar for seg artefakter, som tar for seg kultur som kan observeres (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 132). Disse kan dermed være både fysiske uttrykk for kultur, gjennom arkitektur, innredning, teknologi og kleskoder, og verbale og atferdsmessige uttrykk for kultur. På denne måten kan dypere kulturelementer avdekkes når vi snakker med ansatte om hvilke verdier og normer som folk har til felles, eller ved å observere atferden til medlemmene for å se hvordan de forholder seg til f.eks. andre ansatte, innredninger, kontorlandskapet, kleskode osv. i organisasjonskulturen (ibid). Artefaktene vi kan observere blir forståelige når vi klarer å tolke hva de betyr, siden disse blir påvirket av normer og verdier i organisasjonskulturen, som igjen blir påvirket av de grunnleggende antakelsene som eksisterer der (ibid).

Det er relevant for min oppgave å se nærmere på de kulturuttrykkene som kommer frem som artefakter. Dette for å kunne observere og få et inntrykk av organisasjonskulturene, slik at jeg senere kan se på mulige forskjeller og likheter mellom disse.

Kulturelle uttrykk:

Organisasjonens kulturuttrykk, bygd opp av normer, verdier og virkelighetsoppfatning, er ikke direkte synlige. De kommer heller til syne i ulike symbolske prosesser, objekter, strukturer og handlinger i organisasjonen, som jeg tidligere har forklart som artefakter. Kulturuttrykkene som observeres blir dermed regnet som bærere av kulturinnholdet (Bang, 2011, s. 60). Disse har liten betydning hvis de direkte avleses, som gjør at de må tolkes ut ifra den spesifikke organisasjonen for å kunne si noe om den.

Det er et gjensidig forhold mellom kulturens innhold og kulturuttrykkene. Dette er fordi kulturen reflekteres i kulturuttrykkene, som igjen er med på å skape, opprettholde og endre kulturens innhold. Kulturuttrykk som organisasjonens historier, språk, ritualer, handlingsmønstre, fysisk struktur og system, virker opprettholdende på de normer, verdier og

virkelighetsoppfatninger som er til stede (Bang, 2011, s. 61). Disse kulturuttrykkene som er med på å avdekke kulturens innhold, kan deles inn i fire kategorier: atferdsuttrykk, verbale uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk (ibid).

Atferdsuttrykk består av handlinger og atferd som kan ta for seg alt fra omfattende handlinger som angår driften av organisasjonen, avskjedigelse av et antall personer, direktørs væremåte ovenfor de ansatte, ansattes tale- og væremåte ovenfor andre ansatte, ledelse og kunder (Bang, 2011, s. 62). Handlinger og atferd i organisasjoner og beslutningstaking av ledelse kan ha en symboleffekt ovenfor andre ansatte. Uttrykte følelser går inn under atferd, som dreier seg om hvilke følelser ansatte viser i ulike situasjoner (ibid). Dette kan være utsagn som er tillagt en sterk følelse, konfrontasjoner og konflikt i organisasjonen, og hvilke positive og negative følelser som kommer til uttrykk blant organisasjonsmedlemmene. Ut ifra de uttrykte følelsene danner en seg et bilde av hvilke følelser som tillates å uttrykke og i hvilken grad.

Den andre kategorien tar for seg verbale uttrykk, slik som f.eks. historier, myter og legender (Bang, 2011, s. 63). Slike blir ofte knyttet til viktige verdier og normer som kommuniseres i organisasjonen. Poenget med de fortalte historiene er hvilket budskap eller moral historien fører med seg. Ansatte i en bedrift kan f.eks. fortelle historier om firmafester der hele ledelsen har vært med på å lage underholdning for de ansatte. Dette eksemplet er med på å illustrere bedriftens lave hierarki og verdsettelse av uformell relasjon.

Organisasjoner utvikler ofte et særegent språk, en egen sjargong og en spesiell form for humor (Bang, 2011, s. 64). Slike kulturuttrykk påvirker organisasjonen og er med på å diagnostisere medlemmenes virkelighetsoppfatninger og hvordan verden omkring kategoriseres (ibid). Nye medlemmer av organisasjonen lærer seg etter hvert hva slags vitser som slår an, hva man ler av og hvordan man snakker til hverandre. En klar følelse av fellesskap og medlemsfølelse oppstår ofte hvis organisasjoner har et språk og en sjargong som veldig få utenforstående forstår. En kan dermed identifisere et medlem ut ifra beherskelse av språket.

Organisasjonsmedlemmers samtaler gir ofte uttrykk for ulike syn og oppfatninger om hvordan organisasjonen fungerer. Dette er uttalte verdier, normer og oppfatninger, som også går inn under kategorien verbale uttrykk (Bang, 2011, s. 65). Disse sier noe om meninger i forhold til organisasjonens funksjon og hva som kan regnes som verdifullt og ikke. Det finnes et skille mellom uttalte og levde verdier, der de levde verdiene kommer til uttrykk gjennom handling og praksis (ibid). Selv om disse kan skilles fra hverandre, finner en ofte at de stemmer

overens, siden det er en del av organisasjonskulturen som medlemmene selv er bevisst. En har dermed mulighet til å diskutere viktige særtrekk i kulturen, selv om det som oftest vil være skjulte normer som en ikke er bevisst.

Organisasjonskulturens materielle uttrykk omhandler objekter og ting i omgivelsene. Her inngår kulturuttrykk som fysiske objekter, arkitektur, klesdrakt og ting som er kjent for organisasjonsmedlemmene (Bang, 2011, s. 67). Hvordan en bedrift er utformet og hva slags kleskode som eksisterer i organisasjonen sender et budskap eller en standard til omgivelsene. En identifisering av disse materielle uttrykkene er med på å definere organisasjonskulturen ytterligere.

Det siste kulturelle uttrykket skildrer det strukturelle i en organisasjon, som tar for seg ritualer, prosedyrer og seremonier (Bang, 2011, s. 69). De er også med på å opprettholde kulturen ved at de ofte gjentas og kommuniserer det samme budskap. Disse handlingsmønstrene kan være både skriftlig og formelle, eller oppstå i en uformell sammenheng. Ritualer kan ofte være i forbindelse med belønning av ansatte som har oppnådd noe spesielt, og seremonier kan ses i forbindelse med «kickoffs» for å starte i gang det kommende året. Møter kan også ses på som et ritualisert fenomen, spesielt i organisasjoner som foretrekker møter for å holde ansatte og ledelsen informert (Bang, 2011, s. 70). Hva som tas med på møtene, hvem som deltar og snakker bærer et budskap om organisasjonskulturen. Hva som ønskes av medlemmene kommer ofte til syne i organisasjonens rekrutterings-, belønnings- og karrieresystemer (ibid). En organisasjon rekrutterer som oftest medlemmer som allerede passer inn i den eksisterende kulturen, og som derfor er med på å opprettholde den (ibid). Det er også belønningssystemene, siden de klart og tydelig viser til hva som er anerkjent og ikke. Karrieresystemet kan også vise til hvilke verdier og egenskaper kulturen ønsker skal overleve (ibid) Den vil på samme måte fungere som rekrutteringssystemet, siden de som blir forfremmet ofte passer inn i kulturen og innehar egenskaper som organisasjonen verdsetter.

Den norske modellen som kontekst:

Det finnes flere faktorer som kan være med på å påvirke organisasjonskulturens innhold i en bedrift. Det er en nasjonal og lokal kultur som mest sannsynlig vil prege en organisasjon, og vil kjennetegne en organisasjonskultur ut ifra hvilket land og sted den er situert i (Bang, 2011, s. 76). Bransjen som organisasjonen tilhører kan også være en påvirkningsfaktor, og kan inneha en spesiell virkelighetsoppfatning eller spilleregler (Bang, 2011, s. 77). En organisasjon kommer seg ikke unna lover og regler, som også er med på å styre og påvirke

organisasjonskulturen. Også marked, arbeidsoppgaver, teknologi, de forskjellige menneskene som utgjør organisasjonen og samspillet mellom dem. Bedriften jeg har valgt å se på er situert i det nordiske, og vil derfor være preget av den norske modellen. De nasjonale forholdene er dermed med på å lage en spesiell kontekst for organisasjoner og bedrifter, som også vil påvirke organisasjonskulturen.

Den nordiske modellen legger vekt på samarbeidsmodellen som innebærer medvirkning og involvering av ansatte i beslutninger (Børve & Kvande, 2015, s. 109). Dette skjer gjennom faglig organisering eller direkte medvirkning og innflytelse i arbeidssituasjonen. Den norske modellen og samarbeidsmodellen som kontekst, vil som oftest gjenspeiles i organisasjoners hierarki og ledelsesprinsipper (Børve & Kvande, 2015, s. 110). Ledere i denne konteksten har ofte en demokratisk tilnærming til ledelse, der de har en deltakende og inkluderende rolle, som bidrar til at arbeidstakerne får innflytelse og påvirkningsmuligheter (ibid).

Metode:

Metode er et verktøy, der prosjektets tema, formål og problemstilling legger føring på valget av forskningsdesign og metode. I dette delkapittelet skal jeg gjøre rede for forskningsrelaterte valg jeg har tatt i forskningsprosessen, hvilke utfordringer jeg har støtt på og kvalitetskriterier som angår data.

Min valgte fremgangsmåte for datainnhenting kan beskrives som en delvis deduktiv-induktiv metode. Stegvis-deduktiv induktiv (SDI) metodemodell kjennetegnes ved en delt induktiv og deduktiv fremgangsmåte (Tjora, Kvalitative forskningsmetoder i praksis, 2017). Det vil ifølge Aksel Tjora (2017) være å ha en fremgangsmåte som både jobber med data mot teori (induktiv), og teori til data (deduktiv). SDI illustrerer dermed en veksel mellom en induktiv og deduktiv fremgangsmåte. Videre vil jeg utdype ulike deler av metodevalget for blant annet å styrke oppgavens transparens og troverdighet.

Metodevalg:

Mitt formål med oppgaven er å finne ut hvordan en kan se organisasjonskultur i en bedrift, og om bedriften kan inneha forskjellige organisasjonskulturer i to avdelinger. Jeg ønsker å rette et fokus mot hvordan organisasjonskulturen faktisk er på de forskjellige avdelingene, hvilke elementer som utgjør forskjellen, og hvordan dette kommer til syne (Tjora, Kvalitative forskningsmetoder i praksis, 2017, s. 18). Ut ifra det har jeg valgt hvilke data som skal samles inn, hva slags design som skal brukes, hvilken datainnhentingsmetode jeg skal ta i bruk og utvalget. Resultatet av disse faktorene førte meg mot en kvalitativ retning der en åpen ikke-

deltakende observasjonsstudie virket naturlig. Mitt ønske om å observere hvordan organisasjonskulturen faktisk er i organisasjonen, og ikke de ansattes tolkning av den, er også lagt til grunn for mitt metodevalg (Tjora, Kvalitative forskningsmetoder i praksis, 2017, s. 53).

I den kvalitative tilnærmingen legges det vekt på fortolkninger av data, som har til hensikt å fange opp mening, sammenheng, helhet og opplevelser som ikke lar seg tallfeste. Det gir mening å bruke denne tilnærmingen ut ifra min problemstilling, i og med at jeg ønsker å se de observerbare forskjellene i organisasjonskulturene.

Utvalg:

Ideen om hvilken bedrift jeg ville ta for meg kom nokså tidlig. Jeg var klar over at jeg ville ta for meg en observasjon av organisasjonskultur, og hadde gjennom mine egne relasjoner sett meg ut en bedrift som tar for seg logistikk. Jeg tok kontakt med vedkommende, og spurte om jeg kunne gjøre en observasjonsstudie av organisasjonskulturen i en avdeling hos dem. Jeg fikk godkjenning til å gjøre dette, i tillegg til et spørsmål om jeg ønsket å observere en annen avdeling hos dem i tillegg. Den andre avdelingen var en salgsavdeling, til forskjell fra min kontakts avdeling som er en gruppe med avdelingsledere. Jeg takket ja, og fikk dermed inspirasjon til å se på mulige forskjeller innenfor disse avdelingene som fortsatt er innenfor samme bedrift, og hvilke elementer så ligger bak organisasjonskulturene. Mitt utvalg endte opp med å bli en avdeling som tok for seg salg, med en kvinnelig leder, og en annen avdeling der hvor ledere for forskjellige avdelinger var samlet, med en mannlig distriktssjef som leder.

Gjennomføring av observasjon og forskerrollen:

Til grunne for observasjonen hadde jeg noen elementer som jeg ville se etter for å få et inntrykk av organisasjonskulturen og ledelsen. Teorien er hentet fra Edgard Schein og angår artefakter som er det observerbare uttrykket for kultur, som jeg har nevnt i teorien. Jeg har dermed en stegvis deduktiv-induktiv tilnærming til mitt datamateriale, som er strukturert på bakgrunn av at jeg har satt meg inn i teori som tar for seg hvordan man kan observere organisasjonskultur. Jeg var interessert i å se hvordan organisasjonskulturen kunne komme til uttrykk for å senere kunne sammenligne de forskjellige avdelingene. Dermed hadde jeg visse elementer jeg skulle se etter før jeg gikk ut i observasjonsrollen, som gjorde det enklere å systematisere observasjonsnotatene.

Jeg brukte totalt tre dager på min observasjon av begge avdelingene, som gikk ut på å observere avdelingen i sitt naturlige jobbmiljø og i et møte på hver av avdelingene som hadde en lengde på mellom 1 1/2 time til 3 timer. Dette følte mest naturlig, siden jeg dermed fulgte

lederen og avdelingen rundt i sin naturlige arbeidsdag. Jeg skrev observasjonsnotater fortløpende, som jeg organiserte ut ifra Scheins begreper om artefakter som kan observeres. Jeg var i tillegg hurtig til å skrive ned noen stikkord til refleksjonsnotatene mine, slik at jeg ikke skulle glemme min tankegang til senere. Under observasjonen holdt jeg meg for meg selv, og snakket bare med de ansatte når de snakket med meg. Jeg har aldri gjort en observasjonsstudie før, og jeg ville derfor være sikker på at jeg ikke påvirket de ansatte for mye. Jeg vil dermed beskrive min observasjon som en interaktiv observasjon, på bakgrunn av at jeg bare snakket når jeg ble snakket til og ikke deltok aktivt i det som foregikk (Tjora, *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, 2017, s. 61).

Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet:

Gjennomføringen av studiet har jeg gjort så nøyaktig og presist som jeg klarte. I og med at jeg var klar over hvilke elementer i organisasjonskulturen jeg burde se etter, gjorde at det ble lettere for meg å observere viktige kulturelle elementer, samt og notere fortløpende, som igjen førte til noen direkte sitater fra observasjonen. For hver dag min observasjon endte, dro jeg hjem for å skrive mine notater mer presist og for å utdype mine refleksjonsnotater da jeg hadde min egen refleksjon ferskt i minnet. Jeg renskrev og utdypet dermed mine notater og refleksjoner rett etter observasjonen, slik at den skulle være så virkelighetsnær som mulig. Det er også med på å få et riktigere bilde av det jeg har observert og styrke reliabiliteten i min datainnsamling (Tjora, *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, 2017, s. 235). Redegjørelsen for min prosess kan også være med på å gi leseren innsyn i prosessen og gjøre at den blir tilegnet mer tillit. Transparensen i min utredning av forskningsprosess er dermed med på å styrke troverdigheten i mitt arbeid (Tjora, 2018, s. 83).

Validitet som betyr gyldighet, og tar for seg om de samme svarene som vi finner i forskningen faktisk er svar på de spørsmål som er forsøkt å stille (Tjora, *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, 2017, s. 232). Gjennom min gjennomføring av denne oppgaven har jeg prøvd å være klar over mitt teoretiske rammeverk og min metode når det gjelder min observasjon, slik at jeg skal få svar på de forskningsspørsmålene jeg har forsøkt å besvare. For å forsikre meg om dette, hadde jeg noe teori å gå ut ifra før jeg startet min observasjon. Dette kan være en fordel for meg som ikke har tidligere erfaring med observasjon, ved å vite hva jeg skal se etter, og dermed vite at jeg har innhentet data som er relevant for å svare på problemstillingen (Tjora, *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, 2017, s. 234). Veiledning under forskningsprosessen har også vært nødvendig for å få hjelp med dette. Disse faktorene er med på å styrke gyldigheten i min oppgave.

Dataomfanget bestående av noen dagers observasjon av to avdelinger innenfor en spesifikk bedrift, svekker muligheten for generalisering utover populasjonen. For det første har jeg konsentrert meg om to avdelinger innenfor én bedrift, som gjør at jeg ikke får data utenfor denne bedriften og dens bransje. I og med at mitt mål i denne forskningen var å gå dypt inn i et spesifikt område, har ikke fokuset vært på å utvikle innsikt som kan generaliseres (Tjora, *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, 2017, s. 239). Muligheten for generalisering kunne vært mer til stede hvis det var en større variasjon i geografisk plassering og et større utvalg av avdelinger. Dette er dessverre ikke mulig pga tid og ressurser som er limiterte i denne bachelorperioden. På tross av dette har jeg en formening om at jeg har fått innhentet mer enn nok relevant data for å kunne svare på min problemstilling.

Utfordringer:

Utfordringer knyttet til metode:

Det at jeg gikk inn i en ganske klar rolle som observatør kan ha påvirket dataen jeg samlet inn, siden de ansatte kunne vært veldig klar over observatøren i rommet. Som ny i forskerrollen prøvde jeg å være på hugget når det kom til å skrive ned notater, siden jeg var redd for at noe interessant skulle gå meg hus forbi. Denne faktoren kan også ha påvirket mine omstendigheter, og også påvirket typen data jeg har samlet inn.

Utfordring knyttet til studieobjekt:

En annen faktor som kan være en utfordring er det å være utenforstående og skulle tolke budskapet fra kulturuttrykkene. Siden vi har med oss andre fortolkningsrammer fra andre organisasjoner vi selv har vært med i, kan dette by på utfordringer (Bang, 2011, s. 177). I min observasjon har jeg forsøkt å nærme meg organisasjonskultur gjennom valgt teori, men også et åpent sinn når det gjaldt observasjon av andre elementer. Min fortolkning av kulturuttrykkene kan dermed bli påvirket av mine egne fortolkningsrammer, som kan ha påvirket mitt datamateriale. Min innsikt i teori som angår organisasjonskultur kan også ha påvirket hvilke elementer som har blitt observert og ikke.

Etikk:

Til slutt i metodekapittelet vil jeg raskt ta for meg det etiske som angår datainnsamlingen og denne oppgaven. Jeg har valgt å holde bedriften og alle ansatte anonyme, slik at informasjon og utsagn ikke kan spores tilbake til dem. Jeg valgte å gjennomføre en åpen observasjon, der alle fikk vite at jeg skulle skrive en bachelorgrad som skulle ta utgangspunkt i en observasjon av organisasjonskultur. Jeg endte opp med å få en muntlig godkjenning av lederne fra begge avdelingene til å gjøre en observasjon av dem og deres avdeling. Disse valgene har jeg tatt for

å sikre informantenes rett til å trekke seg eller å ikke delta i datainnsamlingen, og for å underbygge deres rett til anonymitet (Tjora, 2017, s. 80).

Analyse:

Jeg vil starte analysekapittelet med å gjengi min problemstilling: Hvordan kan organisasjonskultur komme til uttrykk i en bedrift? Og kan det være forskjeller i organisasjonskulturer én bedrifts avdelinger?

Min observasjon av disse avdelingenes organisasjonskultur har jeg valgt å belyse gjennom teori som angår organisasjonskultur og hvordan den kunne observeres. Dette kommer til syne i Henning Bangs kategorisering av kulturelt innhold, slik at funnene blir presentert etter følgende kulturelle uttrykk. Her vil jeg ta for meg avdelingene hver for seg med de kulturuttrykkene som hører til avdelingen. Dette vil tydeliggjøre min komparative analyse av organisasjonskultur mellom avdelingene.

Salgsavdelingen:

Ut ifra Henning Bangs kulturelleuttrykk kan en se på **atferdsuttrykk**, som innebærer handlinger og atferd (Bang, 2011, s. 62). De kan observeres i en organisasjonskultur, og kommer til uttrykk som symbolske fortellinger, symboler og uttrykte følelser.

Ved en liten sittegruppe i kontorlandskapet til salgsavdelingen henger det en salgstavle, der de beste slagstallene for måneden blir skrevet opp med både summen det er solgt for og hvem som utførte salget. Man blir skrevet opp på tavlen hvis man er blant de tre beste til å selge den eksisterende måneden. Ut ifra dette kan en tillegge denne tavlen en symbolsk verdi som blir formidlet av bedriften. Dette kan være med på å sende et budskap om at høye slagstall er ønsket, som tavlen er med på å formidle til de ansatte. Leder for avdelingen understreker at tavlen bare er for gøy for de ansatte, men den kan også være med på å symbolisere ønsket om konkurranse for å oppnå de beste resultatene. En slik tavle kan være med på å symbolisere hva bedriften verdsetter, som i denne konteksten kan være gode salgstall.

Atferdsuttrykk kommer også til syne i månedsmøte som jeg tok del i. I møtet som skal ta for seg oppdateringer av deres datasystem og rutiner i forhold til håndtering av kunder. Flere av de ansatte uttrykker at de ikke klarte å følge med på den nye fremgangsmåten og at den var veldig innviklet. En annen ansatt tar til orde om selve fremgangsmåten som blir gjort i forhold til hvordan de skal lære det nye systemet. «Vi lærer ikke så mye av endringene ved å vite hva programmet er, men vi vil heller vite hva vi skal gjøre som er nytt!», uttrykker en ansatt under møte. Flere av de ansatte nikker i enighet. Leder tar tak i dette og prøver å stille spørsmål

rettet mot hva de skal gjøre med det nye systemet, til de som har kommet fra Oslo for å lære de om dette systemet. Dette sender signaler til de ansatte som angår viktighet ved å kunne uttrykke følelser rundt et tema. De uttrykte følelsene hos de ansatte blir her respektert og godtatt av leder. Dette symboliserer at terskelen for uttrykte følelser er rimelig høy i avdeling for salg, ut ifra Henning Bangs teori om atferdsuttrykk.

Verbale uttrykk innenfor organisasjonskulturen omfatter historier, myter og legender som blir fortalt, og hvilket språk, sjargong og humor organisasjonskulturen er preget av (Bang, 2011, s. 63). Uttalte verdier, normer og oppfatninger er også verbale uttrykk som kan komme til syne.

Senere i observasjonen av salgsavdelingen blir jeg med på avdelingens månedsmøte. Her skal de ta for seg viktige oppdateringer som skal skje denne måneden, resultater for måneden og hva som er gjort bra og hva som kan bli gjort annerledes. Avdelingsleder starter møtet med å vise en film av et ekorn som hun filmet i helgen. Det er lagt på musikk på videoen og morsomme utsagn som ekornet «sier». Alle i avdelingen ler og det snakkes uformelt med sidepartner om hvor søtt dette ekornet var. For en observatør i denne settingen, ser jeg verdien av dette som symbol for å forstå denne avdelingen ut ifra Henning Bang sin teori. Denne seansen uttrykker avdelingens nære og også til tider uformelle relasjon mellom hverandre. Dette er en avdeling der det settes pris på å dele fra sitt personlige liv, og ikke bare ta for seg temaer som er arbeidsrelatert.

Salgsavdelingen er preget av et lett og uformelt språk, både i møter og i kontorlandskapet. Møtene er preget av at alle kan få komme til ordet, som avdelingslederen legger vekt på ved å si «er det noen som har noe spesielt de vil ta opp i dag?», eller «er det noen innvendinger i denne saken?». Her viser språket til avdelingsleder at hun ønsker å inkludere de ansatte i beslutninger og at de skal føle seg hørt. Leder vil ikke ta for stor plass, og i møtet fungerer hun mer som en megler og ordfordeler, enn en leder som tar hele styringen over møtet. Denne nøysomme og inkluderende møteformen gjør at det tar rimelig lang tid å gå gjennom hvert enkelt tema som skal tas opp. Ut ifra dette opplever jeg leder som detaljfokusert og inkluderende, der hvor de ansattes mulighet for innspill er med på å støtte opp under dette.

I observasjonen av deres naturlige arbeidsmiljø, som er deres kontorlandskap, uttrykker leder en verdi som omfatter problemer knyttet til salg og kunder. Hun uttrykker at problemer kan løses i plenum, siden de faktisk sitter i et kontorlandskap. Leder snakker til alle i avdelingen når hun sier at de må utnytte hverandre som ressurser, fordi det er på den måten de kan løse

en problemstilling best på. Dette kan forstås som en uttrykt verdi av leder, siden hun klart og tydelig legger vekt på deres samarbeid som en strategi for problemløsning.

Materielle uttrykk kan observeres ut fra fysiske gjenstander, slik som organisasjonens utforming av bygg, innredning, bruk av uniformer og deres kleskode (Bang, 2011, s. 67). I avdelingen for salg er det liten bruk av uniform eller bedriftens klær med logo.

Avdelingsleder har på seg «vanlige hverdagsklær», og bruker ikke en refleksevest som signaliserer «leder», som flere andre ledere går rundt med. Avdelingene rundt om i bedriften er preget av et åpent kontorlandskap, det er også salgsavdelingen som er plassert i et avlangt lokale med sitteplasser vendt mot hverandre. Det er liten bruk av skillevegger, som stort sett bare er der for å dele inn pultområdene. Dette fører til at flere reiser seg for å snakke med de andre når de står ovenfor en problemstilling som oftest omhandler salg til kunder. Denne kontorløsningen legger til rette for samarbeid imellom ansatte, som faktisk blir utnyttet.

Til slutt tar kulturelle uttrykk for seg de **strukturelle uttrykkene** som kan komme til syne. Disse innebærer organisasjonens ritualer, prosedyrer, belønninger og seremonier (Bang, 2011, s. 69). Både i salgsavdelingens møter og i deres arbeidsmiljø er det et fokus på ritualer som belønner ansatte for deres innsats. I månedsmøtet er det avlagt egen tid for å ta opp hvem som solgte best den siste måneden og hvem som ble fjorårets beste selgere. Månedens aller beste selger belønnes med en gave som er kjøpt inn av leder. De som tidligere har solgt best har også mottatt gaver, og det i form av en Svalbardtur. Uttrekkingen av gaver kan også bli tolket som noe seremonielt. En prosedyre som sjefen til salgsavdelingen utfører fortløpende, er å skrive opp på tavlen i kontorlandskapet hvem som har solgt mest så langt i måneden. Her er det bare de tre som har solgt best som får pryde denne tavlen. Leder i salgsavdelingen retter ellers en del oppmerksomhet mot belønningssystemet, og at de som selger bra skal bli belønnet. Dette ses både på «topp 3»- salgstavlen som leder styrer, og vektleggingen på belønning og rosing i møtet av de som har solgt best.

Lederavdelingen:

Atferdsuttrykk i lederavdelingens kultur kommer også til uttrykk gjennom uttrykte følelser. En av avdelingslederne tar opp en mulighet for løsning på et logistikkproblem som må samordnes med alle avdelingene i bedriften. Her kommer distriktssjef raskt på banen, der han forteller hvilke elementer dette ikke kommer til å gå opp med. Distriktssjef avslår dermed forslaget, som han begrunner i at han allerede vet at dette ikke går opp og dermed ikke

kommer til å fungere i praksis. Takhøyden for å uttrykke følelser og meninger i denne avdelingen forstår jeg ikke nødvendigvis som lav, men hvis distriktssjef vet at dette ikke kommer til å fungere, blir ikke den uttrykte følelsen eller meningen tatt med videre til diskusjon. Dette begrunnes som sagt ut ifra distriktssjefs overblikk over situasjonen.

Verbale uttrykk kommer frem gjennom historier, myter og legender som blir fortalt, i tillegg til språk, sjargong og humor som organisasjonskulturen er preget av (Bang, 2011, s. 63). Det som kommer til syne i avdelingen for ledere er sarkasme og en spesiell type sjargong, som kjennetegner akkurat denne avdelingens miljø. Raskt legger jeg merke til lederavdelingens humor, der de tøyser mye frem og tilbake, med mye latter og samtaler tidlig på dagen. Det snakkes om ledertur og hva de har lyst til å få til der. En person foreslår at de bruker alle pengene de har blitt subsidiert på mat, så alle kan stå for sin egen transport til byen de skal. Flere ler og sier det blir veldig mye penger å bruke på mat og at de må ha et sted å sove også. Deres forhold i avdelingen er mye preget av sarkasme, der f.eks. en kan spørre et spørsmål og noen kan svare sarkastisk. Dette er noe alle parter virker komfortable med, da jeg ser mye latter og tøyning dem imellom. Et eksempel på dette er under et møte, der en avdelingsleder blir gjort «narr av», siden han akkurat har kommet hjem fra ferie og snakker om å dra på ferie til helgen igjen. Det kommenteres: «du er jo aldri på jobb, og er på ferie hele tiden, haha!». Han svarer tilbake at han aldri er på ferie, men samtidig ler av vitsen som distriktssjefen kom med. Jeg oppfatter at vitsen som blir fortalt egentlig ikke har noen rot i virkeligheten, som muligens var derfor vitsen ble fortalt. Når jeg ser på observerbare verbale uttrykk, slik som en spesiell sjargong, humor og sarkasme i denne avdelingen, vil jeg forstå lederavdelingen som en gruppe mennesker som er trygge på hverandre og som setter pris på den humoristiske sjargongen dem imellom. Det virker som om alle vet hvor de har hverandre, som kan være lettere i en mindre avdeling.

Materielle uttrykk er som tidligere nevnt de fysiske elementene innenfor en organisasjon, slik som utformingen av bygg, innredning, bruk av uniformer og deres kleskoder (Bang, 2011, s. 67). Lederavdelingen tar i større grad bruk av klær med bedriftens logo på, enn det salgsavdelingen gjør. Flesteparten tar også i bruk vester som signaliserer deres stilling som leder. Lederavdelingen er også plassert i et kontorlandskap, men i mindre grad enn salgsavdelingen siden de er en mindre avdeling. Lederavdelingen er i et separat rom som har en dør inn til salgsavdelingen, som står mest på gløtt eller er lukket. Dette kan tolkes på flere måter, både at lederavdelingen vil holde seg mer for seg selv eller at salgsavdelingens samarbeid kan virke noe forstyrrende for deres arbeid. Distriktssjefen sitter i samme

kontorlandskap som avdelingslederne, som kan være et materielt uttrykk på et lavt hierarki i organisasjonen eller være en mulighet for indirekte kontroll av de ansatte.

De **strukturelle uttrykkene** i kulturen kan også observeres her ved hjelp av ritualer, prosedyrer, belønninger og seremonier (Bang, 2011, s. 69). Kulturinnholdet i lederavdelingen kommer også godt frem innenfor denne kategorien av uttrykk. Ut ifra min observasjon kan jeg forstå at avdelingen verdsetter møter, slik at alle skal kunne være oppdaterte og samtidig være et fora for diskusjon. Det er min forståelse ut ifra distriktssjefens mange møter i løpet av én dag, som selvfølgelig kan være varierende. Møteprosedyren som jeg var vitne til var preget av distriktssjefens sjekkliste som angikk viktige temaer som måtte diskuteres og problemer som måtte løses. Han forteller at han trenger å vite status fra de forskjellige avdelingene, og henvender seg direkte til lederen for avdelingen der problemet er gjeldende. Det er noe snakk frem og tilbake mellom avdelingslederne, der de raskt kommer til en beslutning. «Da er det i orden! Neste punkt tar for seg ...», sier distriktssjef når han har fått løst problemet som var på dagsorden. På bakgrunn av dette, vil jeg derfor si at møteprosedyren i ledermøtet bar preg av vektlegging av effektivitet, der punkt etter punkt ble diskutert og vedtatt. I møtet ble det foretatt lite digresjoner fra det som skulle bli diskutert i møtet, som muligens er et resultat av sjekklisterprosedyren distriktssjefen anvendte.

I lederavdelingen så jeg mindre til belønningkulturen som fant sted i salgsavdelingen. Dette er muligens ikke så overraskende, i og med at dette kan være typiske for en salgsavdeling, ifølge salgslederen. Lederavdelingen skulle derimot dra på en ledertur sammen til Sverige, som istedenfor kan tolkes som en belønning for hele avdelingens gode arbeid. Dette kan heller være en belønning for de gode resultatene lederne har oppnådd sammen, enn rettet mot enkeltpersoner som jeg var vitne til i avdelingen for salg.

Avslutning:

I denne oppgaven har jeg forsøkt å undersøke organisasjonskulturen i de forskjellige avdelingene, og deretter sett på forskjellene mellom disse. Hensikten var å observere mulig forskjellige organisasjonskulturer innenfor samme bedrift. Videre ønsker jeg å drøfte de mest sentrale funnene fra analysen, knyttet opp mot teorien jeg har gjort rede for.

Hovedfunn:

Avdelingene tar for seg ulike oppgaver i bedriften, som kan påvirke avdelingene forskjellig. Det kan derfor også være ujevnt hvor mye som registreres under hvert kulturuttrykk, siden

avdelingene opererer forskjellig. Det å observere organisasjonskulturen ut ifra kulturuttrykkene gjorde at jeg fikk et nyansert bilde av avdelingenes organisasjonskultur, som gjennom Henning Bangs teori gjør de lettere å sammenligne innenfor de forskjellige begrepene som omhandler kulturuttrykk. Jeg vil nå ta for meg hovedfunnene ved hver avdeling og deretter belyse hovedforskjellene mellom disse.

Salgsavdelingen:

Når det kommer til min observasjon av disse i avdelingene kan en se at salgsavdelingen i stor grad er preget av konkurranse når det kommer til salgstall mellom kollegaer. Leder legger vekt på ritualer som roser de beste selgerne for måneden. Selv om denne ordningen muligens bare er til for gøy, så vil være et symbol for de ansatte for hva ledelsen setter pris på av oppførsel. Videre observerte jeg den lave terskelen for ansatte å uttrykke sine følelser angående noe de ikke er enige i eller som de ikke forstår. Jeg opplever at de ansattes meninger og følelser blir diskutert frem og tilbake, som også viser avdelingens detaljfokus. Dette ses også i lederens språk, der det legges vekt på samarbeid og inkludering i møtene. De ansatte styrer møtene, der leder fremstår mer som en ordstyrer. Samarbeid blir også vektlagt av lederen i deres kontorlandskap, der hvor hun understreker deres gyllende mulighet for å hjelpe hverandre.

Lederavdelingen:

Lederavdelingen preges i første omgang av en spesiell sjargong, der humoren mellom de avdelingslederne symboliserer deres nære forhold. Denne avdelingen er i større grad enn salgsavdelingen preget av uniform og klær som tilsier deres posisjon som ledere. Møteprosedyrene for lederavdelingen er i mindre grad enn hos salgsavdelingen preget av et detaljfokus. Her ligger fokuset heller på effektivitet, der en sjekklister som distriktssjefen følger utgjør møtets sjanger. Uttrykte følelser blir her raskere avfeid enn i salgsavdelingen, på bakgrunn av distriktssjefens kunnskap som tilsier at det ikke vil fungere i praksis. Vekten på inkludering og samarbeid blir ikke ytret i like stor grad hos sjefen for lederavdelingen som den blir i salgsavdelingen. Det betyr ikke at lederavdelingen ikke samarbeider, men at dette skjer raskere og i en mer beslutningsorientert kontekst.

Forskjellene mellom avdelingene:

Mine hovedfunn tar for seg de største forskjellene mellom avdelingene, som blant annet er salgsavdelingens detaljfokus og lederavdelingens beslutningsorientering. Salgsavdelingen bruker lengre tid på å ta beslutninger og komme videre i møter siden de ønsker at alle skal komme med innspill. Lederavdelingen går heller etter en sjekklister i sitt møte, der hvor

temaene blir raskt diskutert og siste beslutning blir tatt av distriktssjefen. Ut ifra dette ser vi at lederens rolle i møtene er i stor grad forskjellige, siden leder for salgsavdelingen stort sett er opptatt av å høre de ansattes innvendinger og tillater seg selv liten tale tid. Distriktssjefen som er leder for avdelingslederne er i derimot leder for møtets retning, og forteller hvilke saker som er på dagsplanen og som må diskuteres. I møtenes prosedyre ser en dermed forskjeller mellom avdelingene.

Salgsavdelingens organisasjonskultur kan synes å være stort preget av dialog mellom ansatte og ledelse for å løse problemer. Dialogen fremmer inkludering og samarbeid, der leder for salgsavdelingen påvirker sine ansatte gjennom vektlegging av dette for å løse problemer. Dette er med på å kommunisere verdier og normer til de ansatte, som vil gjøre at de selv ser viktigheten av dette, og ender med å løse problemene på denne måten. Lederavdelingen er ikke i like stor grad preget av dialog frem og tilbake mellom ansatte og ledelsen. Dette kunne ses i lederavdelingens beslutningsprosedyre, som heller er preget av effektivitet, og å komme seg videre for å løse neste problem. Her kan det virke som om hovedvekten ligger på å ta en beslutning, slik at den kan iverksettes så fort som mulig.

Samtidig sender salgsavdelingens leder ut signaler om at resultater gir dem belønning. Dette er noe som ofte kan bli sett på som en kontrast til samarbeid, men som ofte er å se innenfor salg. Lederavdelingen har til forskjell fra salgsavdelingen mindre vekt på konkurranse for å oppnå gode resultater. Hva gode resultater er for avdelingene er også forskjellig, som for salgsavdelingen handler om å gjøre de beste salgene, og for lederavdelingen heller handler om en flyt i logistikken og at den overordnede driften går plettfritt.

Konklusjon:

Så for å svare på problemstillingen: hvordan kommer organisasjonskultur til uttrykk? Og er det forskjeller å se i organisasjonskulturene?

I denne oppgaven har jeg fått innblikk i forskjellige organisasjonskulturer innenfor én bedrift. Jeg har oppdaget at kulturen kan komme spesielt til uttrykk gjennom det ledelsen velger å vektlegge, møteprosedyrer, språk mellom ansatte og ledelsen, og orientering rundt beslutning eller detaljfokus. Det var ut fra min observasjon også mulighet for å se forskjeller som angår disse punktene mellom avdelingene.

En kan se at ut ifra møtene og organiseringen av salgsavdelingen, at denne avdelingen er i høyere grad preget av den typisk norske modellen, der vekt på medvirkning og

medbestemmelse blir satt høyt. Disse kommer ikke like godt til syne under min observasjon av lederavdelingen, men det utelukker ikke at avdelingen kan inneha disse verdiene

Salgsavdelingen og lederavdelingen befinner seg i samme bedrift, og befinner seg dermed i samme nordiske kontekst. På tross av dette kan en se at organisasjonskulturene i avdelingene er blitt forskjellige. Salgsavdelingen lener seg mer mot den idealtypiske nordiske organisasjonskulturen, enn det lederavdelingen gjør. En kan se at lederavdelingen er noe mer preget av den hierarkiske strukturen, ved at leder tar mer styring i forhold til leder i salgsavdelingen. Organisasjonskulturen i forhold til ledelse i lederavdelingen kan ha noen likhetstrekk med amerikansk lederstil, som i høyere grad er preget av en hierarkisk differanse enn det den nordiske modellen er (Børve & Kvande, 2015, s. 114). Det er dermed mulig at avdelinger innenfor én bedrift kan inneha forskjellige variasjoner av organisasjonskultur, selv om de er situert i samme kontekst og bedrift.

Videre forskning:

Denne oppgaven har konsentrert seg om uttrykk for organisasjonskultur og mulige forskjeller innenfor én bedrift. Videre forskning kan rettes mot ledelsen i organisasjoner, og hvordan de kan påvirke organisasjonskulturen ut ifra deres lederstil. Det kan dermed også rettes oppmerksomhet til organisasjonskultur som styringsredskap i bedrifter. Det kan også være interessant å se på en mulig sammenheng mellom kjønn og valg av ledelsestype.

Bibliografi:

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

Bolman, L., & Deal, T. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse - struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Bungum, B., Forseth, U., & Kvande, E. (2015). Kapittel 1 - "Internasjonalisering og den norske modellen". I B. Bungum, U. Forseth, & E. Kvande, *Den norske modellen* (ss. 13-35). Bergen: Fagbokforlaget.

Børve, H. E., & Kvande, E. (2015). Kapittel 6 - "Internasjonalisering av arbeidslivet - norske spilleregler under press". I B. Bungum, U. Forseth, & E. Kvande, *Den norske modellen* (ss. 105-119). Bergen: Fagbokforlaget.

Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nilsen, M. F. (2016, Mai 21). Hvordan skaper man god bedriftskultur? *Vestviken 24 - tett på næringslivet*. Hentet fra <https://www.vestviken24.no/vv24naringsliv/bedriftskultur/vestfold/hvordan-skaper-man-god-bedriftskultur/s/5-83-36989>
- Schein, E. H., & Schein, P. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tjora, A. (2018). *Viten skapt - kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.