

Helge Hjemaas Skjærpe

Masteroppgave ved NTNU

Kulturtrekk hos organisasjoner

Trondheim 30.juni 2011

NTNU Videre
Master i organisasjon og ledelse
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse,
spesialisering "Strategisk HR-ledelse"

Forord

Denne masteroppgaven er en avsluttende del av et 3 år lang etterutdanningsstudium ved NTNU Videre, institutt for industriell økonomi og teknologiledelse, Trondheim.

Målet med masteroppgaven har vært å få belyst hvordan ansatte i Byggmester Grande så på sin egen organisasjonskultur og vise hvordan de samtidig ønsket at den burde være. I tillegg var det et mål å komme med innspill på hva ledelsen kan jobbe med for å styrke de ønskede kulturtrekk i organisasjonen.

Gjennom masteroppgaven undersøker jeg ulike kulturtrekk hos Byggmester Grande, Verdal. Jeg diskuterer disse kulturtrekkene både gjennom teoretisk og empirisk perspektiv.

Den empiriske undersøkelsen er en kvalitativ studie av de ansattes syn på organisasjonskulturen for egen organisasjon i Byggmester Grande.

Motivasjonen for temaet i denne masteroppgaven var min nysgjerrighet på hvilken måte ledelsen kan arbeide på for å bygge en sterk organisasjonskultur.

Oppgaven vil derfor ha spesielt fokus på ledelsens ansvar for å tilrettelegge slik at en virksomhet kan oppnå en sterk organisasjonskultur.

Jeg ønsker å takke mine to veiledere, Roger Klev og Kjersti Bjørkeng. Jeg vil spesielt rette en stor takk til Kjersti for utrolig verdifulle innspill under hele skriveprosessen. Den gode dialogen med Kjersti har vært en stor inspirasjonskilde for meg.

Jeg vil også få takke alle ansatte i Byggmester Grande som har vært med i undersøkelsen.

Til slutt vil jeg få takke min familie for stor tålmodighet og forståelse under hele skriveprosessen.

Levanger 30.juni 2011



Helge H Skjærpe

Sammendrag

Å ha en sterk organisasjonskultur oppfattes som viktig for dagens moderne organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Moderne organisasjoner er avhengig av sine ansattes kompetanse og medvirkning for å oppnå sine strategiske mål, og dette kan i følge Jacobsen og Thorsvik (2008) oppnås ved å etablere en sterk organisasjonskultur. Med en sterk kultur menes en kultur som virker gjennomtrengende på organisasjonen og som i stor grad er med på å styre medlemmenes atferd (Bang, 1995).

Denne masteroppgaven vil belyse hvordan ansatte i Byggmester Grande ser på sin egen organisasjonskultur og samtidig vise hvordan de ønsker at denne kulturen bør være. I tillegg er det et mål å komme med innspill på hva ledelsen kan jobbe med for å styrke de ønskede kulturtrekk i organisasjonen.

I den teoretiske delen av oppgaven vil jeg først gi en oversikt over ulike definisjoner av kulturbegrepet. Jeg bruker blant annet Scheins ideer om organisasjonskulturnivåer for deretter å etablere begrepet "organisasjonskultur". Deretter vil jeg se nærmere på teori som bidrar til å sette lys på ledelsens rolle i utvikling av en sterk organisasjonskultur.

Det empiriske materialet som presenteres i oppgaven er samlet for å diagnostisere Byggmester Grandes ansattes oppfatning av dagens organisasjonskultur og finne fram til ønsket organisasjonskultur. I tillegg skal masteroppgaven, på et teoretisk plan, belyse lederens rolle og muligheter i utvikling av en sterk organisasjonskultur.

Metoden i empirien baseres på OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) utarbeidet av Cameron og Quinn (2006). Ved hjelp av denne metoden deles resultatene av undersøkelsen opp i fire kulturtrekk. Disse kulturtrekkene er henholdsvis klan-, marked-, hierarki- og adhoc-kultur.

Gjennom diskusjon av teori og av resultatene fra den empiriske undersøkelsen, vil masteroppgaven bidra til å synliggjøre Byggmester Grandes utfordringer i arbeidet med å styrke sin organisasjonskultur.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse	4
1 INNLEDNING	5
2 TEORI-DEL	8
2.0 GENERELT OM KULTURBEGREP OG ORGANISASJONSKULTUR	
2.1 Hensikten med å studere organisasjonskultur	9
2.2 Kulturbegrepet	10
2.3 Organisasjonskultur	11
2.4 Bangs kjernebegreper	13
2.5 Scheins organisasjonskulturnivåer	14
2.6 Scheins Praksisfellesskap	17
2.7 Faktorer som påvirker organisasjonskultur	19
2.8 Subkultur	22
3 LEDELSENS ROLLE I UTVIKLING AV STERK ORGANISASJONSKULTUR	
3.1 HR perspektivet	25
3.2 Transformasjonsledelse	27
3.3 Gofot teori	29
3.4 Kommunikasjon	30
4 OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)	
4.1 OCAI teori	34
KONKLUSJON/OPPSUMMERING TEORIDEL	37
5 EMPIRI-DEL	38
5.1 Kvalitativ vs kvantitativ forskning	39
5.2 Oppgavedesign - casestudie	40
5.3 Forskningsmetode	42
5.4 Intervjuguiden OCAI	43
5.5 Fremgangsmåte / metode.	45
5.6 Bearbeiding av data	45
5.7 Relabilitet/validitet/generalisering	46
5.8 Empiriske materiale	48
6 DISKUSJON TEORI VS EMPIRI	
6.1 Resultat av OCAI analyse for BG og teoretiske perspektiver	57
6.2 Diskusjon resultater OCAI	58
6.3 Oppsummering av diskusjon	70
7 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	71
REFERANSER	74
VEDLEGG	75

1. INNLEDNING

Viktigheten av å ha engasjerte og involverte medarbeidere har økt betraktelig det siste århundret. Fra midten av 1800 tallet, da det såkalte *scientific management* basert på Frederick Taylors analyser var fremtredende, hadde virksomheter stort fokus på å effektivisere arbeidsoppgavene mest mulig. Flere teoretiske bidrag, bl.a. fra Fayol, Taylor og Webster (Kunnskapssentret 2004), på denne tiden hadde lite fokus på de ansattes behov og tilfredshet i arbeidslivet. Taylors metode bestod av nøyaktig kartlegging og analyser av alle arbeidssituasjoner for å finne den optimale og mest effektive metode å utføre arbeidet på. Taylor så på mennesker som mekaniske brikker, i større grad enn fra et medmenneskets perspektiv, og var kun opptatt av effektivitet (Kunnskapssentret 2004). I dag har virksomheter også fokus på kostnadseffektive prosesser, men i dag er det en annen strategi, enn *scientific management* metoden, som legges til grunn. Arbeidet omkring de menneskelige ressurser (HR) har fått et mye større fokus. Ledere har erkjent viktigheten av å ha engasjerte medarbeidere og etablering av gode sosiale nettverk på arbeidsplassen. Dette kan skapes gjennom en sterk organisasjonskultur.

Virksomheter er i dag mer enn noen gang avhengig av organisasjonens humankapital for å oppnå sine mål (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Jacobsen og Thorsvik (2008), hevder “*at det er riktig i moderne organisasjoner å hevde at det enkelte individ er organisasjonens viktigste ressurs*”.

En organisasjon kan ha stor nytte av å ha et bevisst forhold til karakteristiske trekk ved egen kultur, samt få tilbakemeldinger på hvordan de ansatte ønsker at organisasjonskulturen utvikles. Organisasjonskultur påvirker alle ledd i en virksomhet og det kan derfor være interessant å studere hvilke forskjellige oppfatninger det er mellom ulike deler og nivåer i en virksomhet. Dette kan brukes som et aktivt verktøy for ledelsen ved utarbeidelse av strategier for en sterkere kulturbygging, der også HR (Human Resources) er sentralt.

Målet med masteroppgaven har vært å få belyst hvordan ansatte i Byggmester Grande så på sin egen organisasjonskultur og vise hvordan de samtidig ønsket at den burde være. I tillegg var det et mål å komme med innspill på hva ledelsen kan jobbe med for å styrke de ønskede kulturtrekk i organisasjonen.

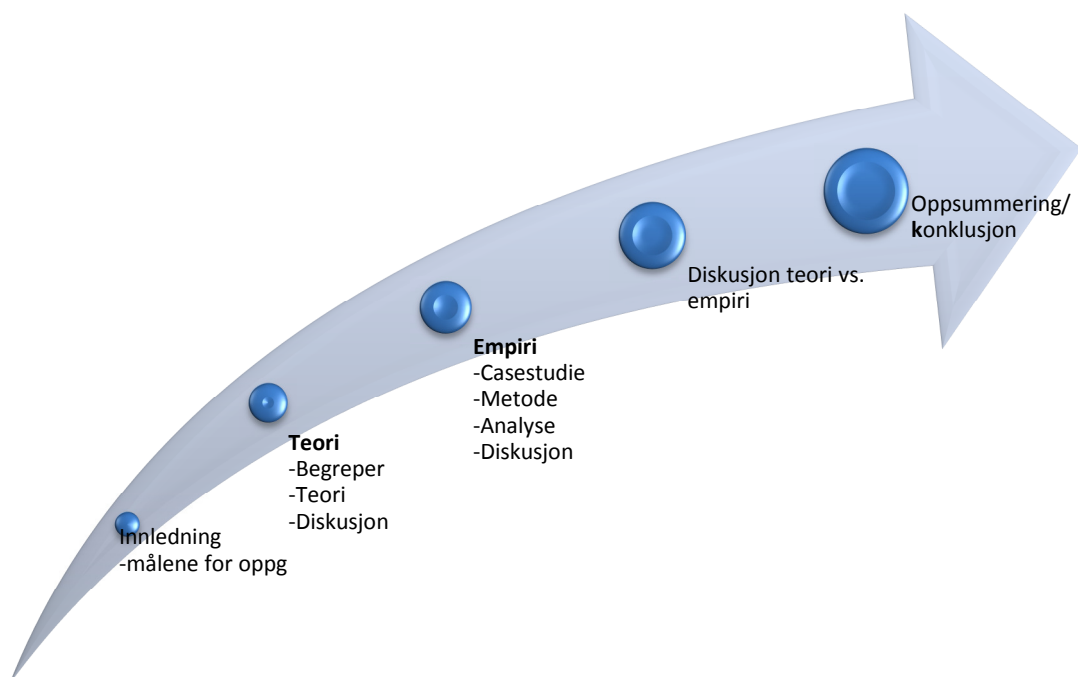
Jeg har valgt å ikke beskrive en konkret problemstilling for denne oppgaven, og heller fokusert på min nysgjerrighet på organisasjonskultur: hva er det, og hvilken betydning kan det ha? Dette begrunnes med at Byggmester Grande ikke har et spesifikt kulturelt problem, men ønsker å se på hvordan de kan skape en sterkere organisasjonskultur enn i dag.

Jeg vil først i teorikapitlet belyse begrepet organisasjonskultur. Deretter vil jeg diskutere kjente teoretikers perspektiv på begrepet og belyse ulike oppfatninger av ledelsens rolle i utvikling av en sterk organisasjonskultur. Til slutt i teorikapitlet beskrives metoden OCAI som brukes i empiridelen. Teorikapitlet vil hjelpe leseren til å forstå hva begrepet organisasjonskultur er, samt danne seg et bilde av ulike metoder en virksomhet kan bruke for å skape en sterk organisasjonskultur.

Empirikapitlet viser resultatene av undersøkelsen av de ansattes syn på dagens organisasjonskultur og ønsket organisasjonskultur, ved hjelp av OCAI metoden (Cameron and Quinn, 2006). En stor andel av organisasjonens ansatte har svart på OCAI undersøkelsen og dermed vært bidragsytere. Diskusjonen i empiridelen synliggjør resultatene av undersøkelsen opp mot det teoretiske perspektivet. Til slutt i oppgaven vil jeg komme med innspill til hvordan virksomhetens ledelse kan jobbe med å minske avvikene mellom dagens og ønsket situasjon på egen organisasjonskultur.

Oppgaven min struktureres slik:

- Innledningen omhandler målene for denne masteroppgaven.
- Teoridel består av å gjennomgå begreper, aktuelle teorier samt diskusjoner omkring kulturbegrepet i organisasjoner.
- Empiridel vil utgjøre den empiriske forskningsdelen for denne masteroppgaven. Her vil jeg benytte kvalitative metoder for å synliggjøre kulturtrekk for en organisasjon.
- Når både teori og empiri er belyst, vil jeg i masteroppgaven diskutere resultatene fra OCAI undersøkelsen.
- Siste del av oppgaven vil oppsummere og konkludere denne masteroppgaven. I tillegg til å fremheve funnene fra undersøkelsen vil konklusjonen også, basert på disse funnene, gi ledelsen forslag til hvordan de kan arbeide med å etablere ønskede kulturtrekk for virksomheten.



2 TEORI

Hensikten med teoridelen er å belyse og diskutere teoretiske begrep og metoder som benyttes for diskusjonene i denne masteroppgaven.

Teorikapitlet deles inn i fire hoveddeler.

Første del omhandler begrepene kultur og organisasjonskultur. Denne delen starter med en forklaring på hvorfor det å studere organisasjonskultur er viktig. Deretter vil første del av teorikapitlet gjennomgå ulike begrepsforståelser på hva kultur og organisasjonskultur er på et bredt og overordnet nivå. Videre vil første del av teorikapitlet diskutere teorier til flere kjente teoretikere i emnet organisasjonskultur. Til slutt diskuteres det hva som påvirker en organisasjonskultur og hva subkultur er.

I andre del av teorikapitlet vil diskusjonen preges av ledelsens rolle for å skape en sterk organisasjonskultur. I denne delen vil jeg belyse hva HR perspektivet er, samt diskutere ulike former for ledelsesfilosofi som kan bidra til at ledelsen kan etablere en sterk organisasjonskultur. Jeg vil også belyse hvorfor kommunikasjon er viktig for organisasjonskultur.

Tredje del av teorikapitlet beskriver teorien for forskningsmodellen som jeg bruker i min empiri. Dette verktøyet er et rammeverk for å diagnostisere organisasjonskultur.

Fjerde og siste del av teorikapitlet er en konklusjon og oppsummering av kapitlet.

2.0 GENERELT OM KULTURBEGREP OG ORGANISASJONSKULTUR

2.1 Hensikten med å studere organisasjonskultur

Organisasjonskulturen er helt avgjørende for hvordan en virksomhet fungerer internt som eksternt. Intern betydning er bl.a. hvordan det fungerer mellom ledelse og ansatte, hvordan de ansatte føler tilhørighet, hvordan motivasjon og engasjementet for de ansatte er og hvordan dette bidrar til å skape trygge arbeidsplasser og økonomisk tilfredshet. En organisasjonskultur som fungerer godt er forutsigbar og ledelsen kan da lettere bruke kulturen som et styringsredskap. Med dette mener jeg at ledelsen kan bruke kulturen for å angi hvilke verdier og normer som er passende for virksomheten. Kulturen kan fungere som kognitive kart som gjør at de ansatte ubevist handler rett ut i fra en gjennomdyrket kultur hos virksomheten. Eksterne betydninger går mer på hvordan virksomheten oppleves av kunder og samfunnet for øvrig.

Hvorfor er organisasjonskulturen viktig?

- En artikkel skrevet i Lederbulletin (2000) av Per Tronsmo er det tre hovedfaktorer til hvorfor organisasjonskultur er viktig;
 - 1) Organisasjonskulturen er med på å styre adferd.

Dette punktet bekrefter både Bang (1995) sine kjernebegreper og Schein (2010) sine organisasjonskulturnivåer. Bangs/Scheins teorier er avgjørende om en skal kunne styre adferden for en organisasjon.
 - 2) Holde en organisasjon sammen
Dette handler om å ha felles strategi, felles mål og felles vei mot målet.
 - 3) Viktig ved endringer
Med en god og sterk organisasjonskultur er det lettere å gjennomføre endringer fordi organisasjonen har da noe felles som er stabilt.

- Mange teoretikere innen feltet organisasjonskultur hevder at tillit er en viktig forutsetning for å skape sterk organisasjonskultur.

Jacobsen og Thorsvik (2008) beskriver studier som antyder at med en sterk kultur har man stort tillitsforhold mellom ledelse og ansatte, og at graden av tillit øker med

graden hvor sterk kulturen er for virksomheten. Tillit er å stole på noen eller noe i situasjoner som preges av usikkerhet (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Ved å ha tillit til noen våges det å vise usikkerhet for noe eller å fortelle om ømtålige ting.

Tillit utvikles i relasjoner gjennom at vi gjør og opplever ting sammen, og snakker om det. Tillit til de ansatte er en forventning om at de vil handle i samsvar med normer og verdier som virksomheten har definert. En organisasjonskultur kan være styrt av administrative styringsmidler som ofte kan være kostnadseffektive. Dette gjelder spesielt for u-land og ved maskinpreget industri der mennesker kun er sekundærbehov for produksjonen. I følge Jacobsen og Thorsvik (2008) gir tillit grunnlag for økt handlefrihet for de ansatte og styringsformen som baserer seg mer på tillit kalles ofte “klanstyring” og fører til en mye mer fleksibilitet hos organisasjonen.

- Hislop (2009) beskriver betydningen av en sterk organisasjonskultur og en god HR ledelse som essensielt for eksistensen for en virksomhet. Hislop (2009) mener at høyt fokus på sterk organisasjonskultur bidrar til å påvirke de ansattes vilje til å delta aktivt i virksomhetens arbeid med kunnskapsoverføring og kulturskapende arbeid. Jeg mener dette har stor påvirkning for hvordan de ansatte oppfatter sin ledelses engasjement og respekt overfor sine ansatte, noe som igjen vil kunne bidra til mer motivasjon for de ansatte. Å skape en sterk organisasjonskultur er avgjørende for de ansattes holdninger og deres initiativ til samarbeid. Jeg mener det handler om at ledelsen viser respekt og at de bryr seg om hver enkelt som bidrar til at virksomheten oppnår suksess.

I dette kapitlet har vi diskutert viktigheten med å studere organisasjonskultur. I neste kapittel skal vi belyse kulturbegrepet.

2.2 Kulturbegrepet:

Først vil jeg forklare hva kulturbegrepet er på et overordnet nivå. Dette er viktig for å få en forståelse av hvordan kultur kan brukes om organisasjoner senere i oppgaven.

Kultur er et begrep som ofte brukes i ulike sammenhenger. Det kan være vanlig å bruke begrepet kultur om ulike arrangementer for kunst og utstillinger, teaterforestillinger, skuespill, musikkonsserter, ulike religioner, arrangementer for barn og ungdom, ulike begivenheter, organisasjonskultur, gjengkultur etc. Begrepet er ikke entydig eller har et fast rotfeste noe sted.

“Kulturbegrepet ble opprinnelig gjerne brukt om å dyrke jord, vin e.l., og opptrer fremdeles i denne typen begrepsdannelse, for eksempel «jordkultur ... “(sitat Store norske leksikon, 2010)

Kulturbegrepet kan deles opp i tre ulike begreper: (Kunsthistorie.com, 2010)

1) *Det kvalitative, verdiorienterte eller humanistiske kulturbegrepet.*

Dette kulturbegrepet har det mest historiske perspektivet. Kulturbegrepet ble ofte brukt i tilknytning til omtalen av vekst i naturen, for eksempel i jordbruket.

Dette betyr at det finnes en måleverdi av begrepet kultur som refererer til noe konkret.

2) *Det samfunnsvitenskapelige, kulturelle eller beskrivende kulturbegrep.*

Dette kulturbegrepet forstås som ulike virksomheter eller samfunn som har egne normer og verdier de bygger på, uavhengig av eksterne påvirkninger.

3) *Det utvidete eller kulturpolitiske kulturbegrepet.*

Dette nyeste kulturbegrepet danner sin bakgrunn på erkjennelse av at kulturen skal omfatte alle mennesker. Dette kulturbegrepet skulle omfatte kulturlivet til folk flest som det leves.

Frem til nå har jeg belyst kultur begrepet. I neste kapittel vil jeg gjennomgå hva organisasjonskultur er og hvilke teorier og effekter en kan få ut av en sterk organisasjonskultur. Jeg skal spesielt se på noen kjente teoretikere innenfor emnet organisasjonskultur. Disse er bl.a. Bang og Schein som snakker om kjernebegreper, kulturnivåer og praksisfelleskap. Disse begrepene er fundamentalt viktige for å få en forståelse av en sterk organisasjonskultur. Scheins utdypning av sammenhengen mellom organisasjonskultur(er) og praksisfelleskap er spesielt viktig for å belyse og forstå ulikhetene i oppfatningen av ønsket og eksisterende organisasjonskultur som kommer til syne i min case beskrivelse.

2.3 Organisasjonskultur:

Begrepet organisasjonskultur er et relativt nytt begrep som først på 1980-tallet begynte å få økt fokus. Begrepet er rettet mot alle ansatte i en virksomhet samt hvordan virksomhetens skal opptre og fremstå. Litteraturen fra 1980-tallet viser at det var en sterk tro på at ledelsen kunne endre kulturen hos en organisasjon med et ledelsesmessig verktøy.

Begrepet organisasjonskultur har de siste åra fått mye oppmerksomhet fordi mange mener at fenomenet er en viktig suksessfaktor for hvordan en organisasjon drives.

Så hva er organisasjonskultur? Jacobsen og Thorsvik (2008) definerer organisasjonskultur som opplevelse, tanker og meninger som er felles for flere mennesker i en bestemt sosial sammenheng. Dette er bare en av mange definisjoner av organisasjonskultur. Deal & Kennedy (1982) sier at *"Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss"* (Bang, 1995). Bang (1995) hevder at *"Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene"*. I følge Schein (1985) defineres organisasjonskultur som *"Mønsteret av grunnantakelser som en gruppe kommer fram til, oppdager eller utvikler etter hvert som de lærer seg å mestre sine problemer med ytre tilpasning og indre integrasjon, og som har fungert lenge nok til å bli betraktet som holdbart, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på overfor disse problemene"* (Bang, 1995).

Ser man disse definisjonene i sammenheng, ser vi at kultur generelt og organisasjonskultur spesielt, blir beskrevet som et intersubjektivt sett av normer, verdier og handlingsmønster som er etablert av felles sosial praksis. De ulike teoretikerne legger ulik vekt på de kulturelle elementene, men felles for dem er at de beskriver dette som interne prosesser innad en virksomhet.

Begrepet organisasjonskultur synes jeg er spesielt interessant opp i mot spørsmålet som Bang retorisk presenterer:

"Hva er det som får en bedrift til å overleve og en annen til å bukke under? Hvilke faktorer i organisasjonen gjør at noen bedrifter har en åpen og uformell tone, mens andre en streng og formell tone?"(Bang, 1995). I denne masteroppgaven vil jeg diskutere ulike måter for å oppnå sterk organisasjonskultur. Jeg tolker svaret på Bang (1995) sitt spørsmål at en sterk organisasjonskultur er avgjørende for at en bedrift skal overleve.

Frem til nå har jeg sett på ulike definisjoner av kultur som brukes for organisasjoner. I de neste kapitlene skal jeg se på ulike teorier som mer detaljert omhandler fenomenet organisasjonskultur.

2.4 Bangs kjernebegreper

Bang mener det finnes kjerneelementer i organisasjonskulturen som består av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger (Bang, 1995).

Normer;

Normer er regler for hvordan vi skal oppføre oss og hvilke forventninger samfunnet har til hvert enkelt av oss. Normer skal også veilede oss til å handle korrekt i ulike situasjoner. Det finnes formelle normer, f.eks. Norges lover, og uformelle normer, f.eks. oppførsel. De sosiale normer knyttes sammen med verdier (Bang, 1995).

Verdier;

Verdier kan være noe vi mener er bra eller viktig. Det kan også være opplevelsen av hva som er rett og feil. Verdier er noe vi prøver å oppnå eller ønsker å ta vare på (Bang, 1995).

I følge Bang kan vi skille mellom ulike typer verdier; de verdiene man sier at man har og tror på, og bruksverdier som kommer til uttrykk gjennom adferden og handlingsmåte (Bang, 1995). Ofte kan det være vanskelig å kartlegge disse verdiene hos mennesker. En kan oppleve at enkeltpersoner hevder de har en type verdi, mens observasjon av adferd kan oppfatte andre verdier.

Virkelighetsoppfatninger;

Med dette menes oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker.

Av disse tre elementene mener jeg at verdiene er det viktigste fundamentale punktet for begrepene Bang presenterer. Verdigrunnet kan allerede være innarbeidet i hvert enkelt individ før en blir en del av en organisasjon eller samfunn. Dette kan være verdier som omhandler diskriminering, holdninger ovenfor medmennesker, motivasjon og ideologiske perspektiver. Disse verdiene kan være “embodied”, som betyr at verdiene er implisitte og noe som er en del av enkeltmenneskets syn, og kan være vanskelig å endre fordi de er grunnleggende for individet.

Innenfor det samfunnsvitenskapelige perspektivet på kultur finnes det ulike retninger og trender. En retning ser på kultur som et sosialt fenomen. En av teoretikerne som har dette synet er Schein. Han mener at kulturen er noe en ledelse kan manipulere eller endre.

Smirich (1983) på sin side hevdet at man kan skille mellom de som mener at en organisasjon *har* en kultur og de som mener en organisasjon *er* en kultur (Bang, 1995).

Disse to ulike synene på organisasjonskultur påvirker også antagelsen om hva man kan gjøre i forhold til utvikling av god organisasjonskultur.

En organisasjon som *har* en kultur, er mulig å endre, og kan betrakte kulturen som en nøkkel til å oppnå lojalitet, effektivitet og lønnsomhet. En organisasjon som *er* kultur vil være vanskelig å endre.

Jeg velger videre for denne oppgaven å se på en organisasjon som *har* en kultur det er mulig å endre.

Disse teoriene stemmer godt med “*Det samfunnsvitenskapelige, kulturelle eller beskrivende kulturbegrep*” som jeg tidligere skrev om. Essensen er et ønske om en felles kultur som skal være forenlig og bygges på felles verdier som grunnfundament. Bang (1995) mener at en oppnår felles organisasjonskultur ved samhandlingsprosesser, og at man kan skape den rette kulturen om normer, verdier og virkelighetsoppfatningen han refererer til, inkluderes i denne prosessen.

I dette kapitlet har vi sett på Bangs kjerneelementer for organisasjonskultur. I neste kapittel skal vi se Scheins ulike nivåer for organisasjonskultur. Bangs kjerneelementer baseres mer på den individuelle forståelsen enn Schein, som mener at organisasjonskultur skaper modeller av adferd i mer faste mønster.

2.5 Scheins organisasjonskulturnivåer

Schein (1997) definerer organisasjonskultur som en dyp grunnleggende antakelser og tro som er forent i en organisasjon (Clegg, Kornberger, Pitsis, 2009).

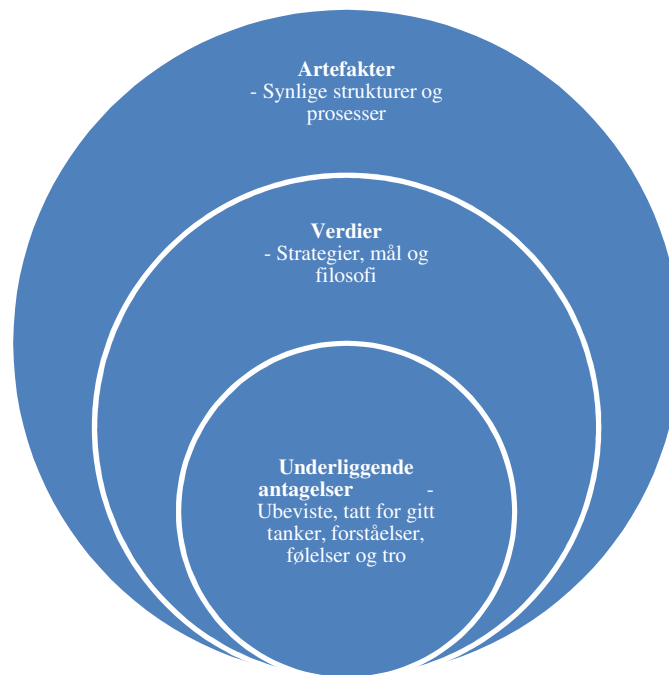
Schein deler organisasjonskulturen i tre ulike nivåer (Schein, 2010):

- 1) Første nivå; underliggende antakelser som består av grunnleggende oppfattelser som kan være ubeviste, tanker og følelser. Dette nivået kan være usynlig og ofte tatt for gitt. Schein mener at dersom en løsning eller en metodikk fungerer gang på gang, blir den etter hvert å betrakte som en realitet. Dette fører til at man begynner å tro at samfunnet faktisk fungerer på denne måten.
- 2) Andre nivå; Eksplisitte verdier som omfatter de synlige og beviste perspektivene. Disse kan definere virksomhetens sosiale prinsipper, mål, normer og strategier. Dette nivået synliggjør hvordan de ideelt sett ønsker å fremstå, istedenfor hvordan de

virkelig handler. En virksomhet kan med andre ord si at de f.eks. verdsetter de ansatte høyt, mens handlingene kan tyde på noe annet. Når man analyserer verdiene for en virksomhet er det derfor viktig å skille de forfektete verdiene (“slik sier vi at vi gjøre det i vår organisasjon”) fra de virkelige verdiene (“slik gjør vi det faktisk i vår organisasjon”)

- 3) Tredje nivå; artefakter, er synliggjøring av organisasjonsstrukturen, arbeidsprosesser og resultater. Denne er det mest synlige nivået i en kultur. Dette nivået kan sies å beskrive kulturens konstruerte fysiske og sosiale miljø. Det er lett å observere artefakter, men utfordringene er å forstå hva disse artefaktene betyr, relasjonene mellom dem og mønstrene de representerer.

Scheins definisjon illustreres i figuren.



Ifølge Schein (2010) tilslutter medlemmene seg en kultur basert på verdier. Medlemmene følger de kulturelle normene, når deres underliggende overbevisninger og grunnleggende antagelser støtter opp om disse normene og verdiene. Normer og verdier vil fremme aktiviteter som produserer artefakter på overflatenivået. Artefakter er den synlige, eller uttrykket for den samme kulturelle kjernen som opprettholder normene og verdiene. Dette betyr at modellen til Schein synes kulturen å styres innenfra og ut; fra dyptliggende ubevisste,

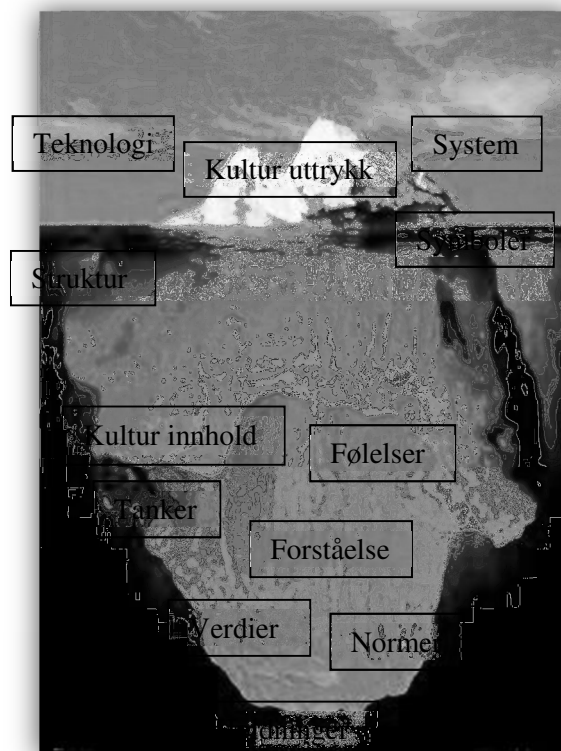
kroppsliggjorte grunnantagelser, verdier og normer til overflatenivå der artefaktene kan observeres.

En kan også hevde at modellen kan reverseres, slik at de synlige artefaktene kan slå tilbake på verdiene og de grunnleggende, “embodied”, forholdene som en følge av den fysiske handlingen!

Schein mener at en felles organisasjonskultur er noe som naturlig vokser fram i en gruppe som forsøker å mestre problemer med en ekstern tilpasning og intern integrasjon (Schein, 2010). Felles kultur for ekstern tilpasning innebærer at man enes om virksomhetens primære oppgave og de strategiske utfordringene man står overfor. Dette fører til et felles syn på hva som er organisasjonens mål og virkemidler. En felles organisasjonskultur vil derfor gi virksomheten en solid plattform og tilstrekkelig indre kraft for mestring av omgivelsenes utfordringer. Begrepet “encultured”, som betyr å lære noe sammen, som utfører dette i praksis i felleskapet til felles forståelse, blir da viktig for Scheins tankemåte.

Intern integrasjon er også viktig for Schein. Med intern integrasjon menes felles språk, begrepsapparat samt en felles ideologi. I alle virksomheter foregår det en eller annen form for intern integrasjon. Spørsmålet er imidlertid om man lykkes i å integrere dette på en hensiktsmessig og god måte.

Isfjellet i figuren under, som tar utgangspunkt i Sjøvolds (2007) illustrasjon, viser deler som er synlige og usynlige i en organisasjonskultur. Ofte kan de usynlige delene være avgjørende for en organisasjons synlige oppnåelser, ref. artefakter versus underliggende antagelser og verdier hos Schein.



I dette kapitlet har vi gjennomgått Scheins ulike nivåer for organisasjonskultur. I neste kapittel skal vi se på Scheins ulike praksisfellesskap. Disse ulike praksisfellesskapene kan skape utfordringer til å få gjennomført gode prosesser basert på organisasjonskultur.

2.6 Scheins praksisfellesskap:

En organisasjonskultur etableres ofte av virksomhetens historie og de ansattes selvlærte erfaringer. De som har vært ansatt lenge har observert hvordan virksomheten har utviklet seg over tid, og dannet seg meninger og erfaringer om hvordan virksomheten har oppnådd sine resultater. Ut fra dette har de opparbeidet seg egne antagelser, tanker, og handlingsmønstre som igjen påvirker deres organisasjonskultur.

De ansattes selvlærte erfaringer kan ofte oppstå ved ulike nivåene i en organisasjon. Nivåene har ofte likt nivå av utdanningsbakgrunn eller lik erfaring i organisasjonen, like arbeidsoppgaver, og det oppstår ofte et internt kulturfellesskap. Mellom de ulike nivåene kan det ofte oppstå kommunikasjonsproblemer fordi fellesskapene kan ha ulike måter å se situasjoner på. De kan også etablere ulike mål og ulike terminologier mellom de ulike kulturfellesskapene (Kunda, 1992; Thomas, 1994 ref i Dybå, 2001).

I følge Schein (1996) oppstår det tre ulike praksisfellesskap innen en organisasjon; ingeniørenes, ledernes og operatørenes praksisfellesskap. For hvert av disse praksisfellesskapene dannes det en intern kultur basert på de normer og regler som gjelder innen hvert av dem (Schein, 1987).

A) Ingeniørfellesskapet

- Står for teknologien til organisasjonen. Fellesskapet baseres bl.a. ut fra felles erfaringer, utdanning og arbeidsoppgaver. Ingeniører kan ofte foretrekke å lage systemer som i liten grad fokuserer på sosiale aspekter på en arbeidsplass. (Dybå, 2001).

B) Ledelsesfellesskapet

- Har fellesskap omkring erfaring på finansielle situasjoner for organisasjonen samt å tilfredsstille krav fra styret, investorer og kapitalmarked. Ledelsesfellesskapet kan i sterkere grad enn de to andre fellesskapene gå på tvers av organisatoriske grenser. Utfordringen for både ingeniørene og ledelsen er å forstå operatørene som annet enn mekaniske ressurser som skaper problemer istedenfor løsninger (Dybå, 2001).

C) Operatørfellesskap

- Dette fellesskapet er vanskeligst å beskrive. Dette fordi kulturtrekk for operatører utvikles lokalt i organisasjonen innen ulike enheter. Dette fellesskapet baseres mer på menneskelig kontakt, og består typisk av underledere og arbeidere som er ute i produksjonen (Dybå, 2001).

Hovedproblemet for felles læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner kan være manglende erkjennelse av at disse tre fellesskapene, og deres manglende evne til å forstå hverandre, er fremtredende. Mangel på forståelse og tilpasning blant disse fellesskapene kan være et hinder for læring og endring i organisasjonen. Samarbeid mellom de ulike praksisfellesskapene blir sentralt slik at en får etablert gode prosesser som skaper felles forståelse mellom de ulike fellesskapene.

I følge Wenger (2002) er praksisfellesskap et sosialisert læringssystem der deltakerne har felles interesser og er villige til å samarbeide for å finne løsninger på et problem (Clegg, Kornberger, Pitsis, 2009).

Også Schein baserer praksisfellesskap seg på sosialisert læring, der en i uformelle læringsarenaer utvikler kunnskapen for ulike kjerneområder. Praksisfellesskap har mange ulikheter i forhold til ordinære grupper eller team. Målene ved praksisfellesskap utarbeides underveis i prosessen. Fokus rettet mot den praktiske nytten for deltakerne selv gir økt motivasjon for kunnskapsdeling. Medlemmene i et praksisfellesskap har en egen interesse for fagområdet slik at motivasjon og engasjementet er høyt, samt at det er lite hierarkisk ledelsesstruktur.

Forskere har i de siste årene blitt mer oppmerksomme på betydningen av praksisfellesskap. Praksisfellesskap kan ha stor innflytelse på kunnskapsspredningen i organisasjonen og bidra til høyere effektivitet til å løse utfordringer. I noen virksomheter har ledelsen gitt rom for at praksisfellesskap kan utvikles. Andre virksomheter ser på praksisfellesskap som et mulig problem, fordi arbeidet ikke følger prosedyrene eller definerte standarder (embedded).

Praksisfellesskap sprer uoffisiell kunnskap på en ny måte og nye arbeidsmetoder utvikles. I følge Wenger (2002) er mangel på felles forståelse og for mye begrensninger hindringer for en god organisasjonslæring (Clegg, Kornberger, Pitsis, 2009). Wenger (2002) hevder at praksisfellesskap kan bli sitt eget gissel basert på de ansattes egen selvlærte erfaringer, og at nyansatte eller utenforstående kan virke positivt for å hindre dette (Clegg, Kornberger, Pitsis, 2009). Wenger (2002) hevder også at ledelsen har et stort ansvar med å etablere samarbeid

mellom de ulike praksisfellesskapene, slik at praksisfellesskapet kan bli et sosialisert læringssystem uavhengig av de ulike fellesskapene (Clegg, Kornberger, Pitsis, 2009). Kommunikasjon med et felles "språk" er viktig for fellesskapene slik at samhandlingsmønster etableres på tvers av de ulike fellesskapene. Forståelsen av at organisasjonen er avhengig av alle ledd er en viktig forutsetning til felles læring som fremmer god organisasjonskultur. Her er det viktig at ledelsen legger gode forutsetninger til dette arbeidet i form av egnede arenaer og tydelighet på mål og verdier.

Praksisfellesskap er de indre krefter i en organisasjon og påvirker kulturen i stor grad. For at en virksomhet skal ha en forenlig organisasjonskultur er det viktig, i følge Wenger (2002), at ledelsen tar ansvar for at interaksjoner mellom de ulike praksisfellesskapene etableres.

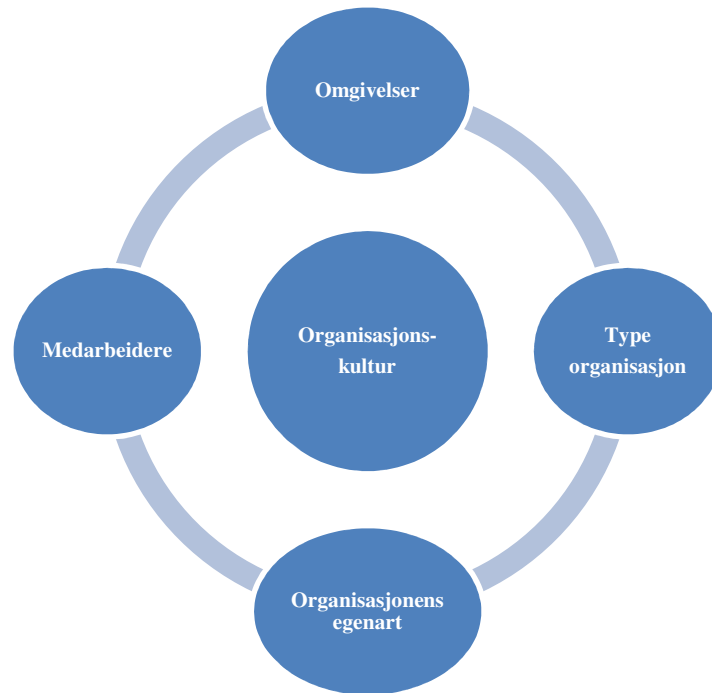
I dette kapitlet har jeg sett på Scheins praksisfellesskap (Schein 1996) og hvilke utfordringer og muligheter disse har for en virksomhet. I neste kapitel ser jeg hvilke andre faktorer som påvirker en organisasjonskultur.

2.7 Faktorer som påvirker organisasjonskultur

Kapitel 2.3 redegjorde for hva begrepet organisasjonskultur er. Jacobsen og Thorsvik (2008) definerte bl.a. at organisasjonskultur er opplevelser, tanker og meninger som er felles for mennesker i en bestemt sosial sammenheng. Ved etablering av en sterk organisasjonskultur er det mange ulike faktorer som påvirker organisasjonens oppbygning og struktur.

Dette er faktorer som organisasjonen må ta hensyn til, og er avhengige av for å fungere i det daglige, samt for å utvikle den interne organisasjonskulturen. Stig Holen som er assisterende professor ved høyskolen i Hedmark har definert fire slike faktorer (Foredrag av Holen 2007).

Figuren under illustrerer disse faktorene.



Omgivelser:

En organisasjon er avhengig av et strukturert forhold til alle mulige eksterne interessenter. Dette kan være lokalsamfunnet som legger føringer iht. politiske vedtak og miljø, offentlige myndigheter som genererer lover og forskrifter, verdier og normer som er forankret utenfor organisasjonen etc. En kan også tenke seg at de ansatte har fått tilført mye av sin kunnskap og verdier gjennom lokalsamfunnet, og vil derfor ha betydning for hvordan kulturen kan utvikles for organisasjonen. Om en organisasjon f.eks. er etablert i et utviklingsland eller i et vest-europeisk land, vil ha stor betydning for hvilken type organisasjonskultur som kan fungere godt. Oppbygningen av en organisasjon må ta hensyn til de omgivelser som er rundt virksomheten. Derfor trenger ikke en bestemt type organisasjonskultur å fungere godt uavhengig av omgivelsene.

Type organisasjon:

I følge Holen (2007) er det betydningsfullt for kulturen i organisasjonen hvilket marked og bransje en organisasjon arbeider mot. Det kan være store forskjeller mellom bransjer på hvilke kulturer som fungerer best. Hvilke produkter som produseres og teknologi som benyttes i en organisasjon har også stor betydning. F.eks. er det stor kulturelle forskjeller mellom en Mac Donalds restaurant og et rådgivende firma. Motivasjons- og

kompetansefaktorer kan være eksempler på ulikheter som har betydning for hvilken kultur som fungerer best for en organisasjon. Det samme er også påvirkning av ytre- eller indre motivasjon.

Organisasjonens egenart:

Holen (2007) trekker frem historiske perspektiver, eierforhold, størrelser og kompleksitet som en avgjørende rolle for kulturen.

Store tradisjonelle virksomheter kan ha helt andre verdier enn mindre nye virksomheter.

Strukturen på lederstilen og organisasjonsoppbygningen vil også påvirke kulturbegrepet innad i en organisasjon. Om organisasjonen består av ulike kompetanse og erfaring, kan dette utgjøre forskjeller, ref. Scheins ulike praksisfelleskap.

Medarbeidere:

Holdninger og verdier er ifølge Holen (2007) viktige for å etablere en sterk organisasjonskultur. Holdninger og verdier som er grunnlaget for medarbeiderne, samt motivasjon og engasjement, spiller en helt avgjørende rolle for om kulturen kan etableres slik at virksomheten kan fungere optimalt. En bevisstgjøring på å etablere gode relasjoner og samarbeidsforhold innad for alle ansatte er vesentlig for å lykkes. Det å skape engasjement, vilje og motivasjon til å delta aktivt er sentrale begreper. Tilrettelegging for alle typer ansatte og arbeidsoppgaver er viktige. For å skape en god kultur med de ansattes medvirkning må dette skapes sammen. Da må forholdene tilrettelegges slik at tilhørighet og samhold blir en naturlig del av organisasjonen på tvers av ulike praksisfelleskaper.

I dette kapitlet har jeg sett på ulike faktorer som påvirker en organisasjonskultur. Den viktigste faktoren som påvirker kulturen mener jeg er medarbeidernes påvirkningskraft. I neste kapittel skal jeg vise at mangel på sterk organisasjonskultur kan skape subkulturer som kan være uheldig for virksomheten.

2.8 Subkultur

En viktig faktor Hislop (2009) peker på er at ved å etablere en sterk organisasjonskultur er faren for såkalte ”subkulturer” mindre. Subkultur vil si at det danner seg mindre grupper som har egne interesser og formål som kan være avvikende i forhold til virksomhetens mål. Disse gruppene kan ofte ha annet syn på virksomhetens mål og verdier enn ledelsen, og dette kan skape konflikter. Disse subkulturene kan være svært destruktive for å skape en sterk organisasjonskultur, da de lett kan påvirke også andre til å slutte seg til dem. Subkulturer kan skape motstand til forandring som ledelsen ønsker å iverksette. Dette fører til at organisasjonen ikke er samstemt eller homogen i tankeføring og gjennomføringskraften. Jacobsen og Thorsvik (2008) mener tross dette at subkultur ikke nødvendigvis trenger å representere noe problem. De hevder problemet med subkultur oppstår først når en motkultur til den øvrige organisasjonen etableres.

Jacobsen og Thorsvik (2008) definerer to vanligste årsaker til at subkulturer oppstår; *organisasjonsstruktur* og *rekruttering / demografi*. De hevder at organisasjonsstrukturen grupperer ansatte basert på spesialiserte oppgaver og at strukturen skiller ulike sosiale grupper fra hverandre.

Rekruttering og demografi handler bl.a. om å ansette de personer som er best egnet og som passer godt inn i organisasjonen. Her trekkes personlige egenskaper, utdanning, kjønn og alder inn som viktige elementer for hvordan rekrutteringen kan spille en avgjørende rolle for organisasjonskulturen.

Om vi ser tilbake til Scheins praksisfellesskaper viser også de til at organisasjonsstrukturens sammensetning spiller en avgjørende rolle for hvordan en organisasjonskultur utvikles. Ved å dele opp strukturen på ulike nivåer, basert på utdanning, ansvar og oppgaver, kan dette skape tette ”skott” mellom gruppene. Dette kan føre til at gruppene etablerer egne normer og rutiner som ikke er i tråd med resten av organisasjonen, og gruppene kan oppleve at deres arbeid er viktigere enn øvrige i organisasjonen. For å unngå slike tette ”skott” er det viktig med god informasjonsflyt og kommunikasjon i hele organisasjonen. Dette bidrar til at hele organisasjonen får en felles følelse av samhold og tilhørighet.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2008) er det viktig ved ansettelser at en velger personer som er egnet til stillingsinstruksen, men det er også avgjørende for organisasjonskulturen at holdninger og verdier for de nyansatte er forenelige med virksomhetens.

Jeg mener i tillegg at subkulturer kan oppstå fordi mange føler at ledelsen ikke tar de ansatte på alvor, har for lite individuell oppfølging, og har for dårlig kommunikasjonsevner.

Organisasjonskultur bygges opp rundt et sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en virksomhet når de ansatte samhandler med hverandre og med omgivelsene. Kulturen hjelper de ansatte til å skape mening i de handlinger som gjøres, gir dem ”modeller” for hvordan de bør handle i ulike situasjoner samt hvorfor de bør handle slik. Den gode kulturen skaper forutsigbarhet, stabilitet og trygghet. Den effektiviserer også kommunikasjon og samspill mellom organisasjonens medlemmer. Organisasjonskultur er organisasjonens smøresystem som hindrer kollaps i prosessene. Ledere bør ha kunnskap om organisasjonskultur da kulturen fungerer som en usynlig kraft som dels kan hindre og dels kan fremme virksomhetens måloppnåelse.

Motivasjon:

I følge Jacobsen og Thorsvik (2008) er definisjonen på motivasjon *“en indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle, som gir retning for handlingen og opprettholder og forsterker handlingen.* Motivasjon er altså den viktigste drivkraften og den energien som driver et individ i en spesiell retning.

For en organisasjon er det helt avgjørende at de ansatte har den nødvendige motivasjon som kreves for at virksomhetens mål skal oppnås. Ledelsen for en organisasjon har ansvar for å følge opp og benytte seg av ulike virkemidler for å opprettholde og øke motivasjonen hos de ansatte. Dette vil skape en verdiøkning og effektivisere organisasjonen, noe som igjen kan føre til sterkere organisasjonskultur.

Motivasjonsbegrepet omhandler alle virksomheter og organisasjoner, men det kan være store forskjeller på hvilke motivasjonsfaktorer som gir den beste effekten for ulike bransjer og virksomheter.

Jeg har frem til nå belyst begrepet organisasjonskultur. Jeg har også diskutert hvorfor organisasjonskulturen er viktig og sett på flere viktige punkter som er avgjørende for å etablere en sterk organisasjonskultur.

I andre del av teorikapitlet skal jeg belyse mer lederens rolle for utvikling av en sterk organisasjonskultur, med bl.a. bruk av transformasjonsledelse.

3. LEDELSENS ROLLE I UTVIKLING AV STERK ORGANISASJONSKULTUR

For å kunne utvikle en god organisasjonskultur er det viktig at ledelsen har kunnskap og vilje til å bruke ressurser på dette arbeidet. Ledelsen har det overordnede ansvaret for virksomheten og har avgjørende betydning for om sterk organisasjonskultur skapes. I dette kapitlet redegjør jeg for begrepet HR og dens funksjon for å etablere en sterk organisasjonskultur.

Videre skal jeg se på hvorfor ledelsen er viktig for en organisasjonskultur, og hvordan ledelsen kan jobbe for å oppnå en sterk organisasjonskultur.

3.1 HR perspektivet

HR begrepet blir mer og mer synlig i det norske arbeidsmiljøet. Hva betyr egentlig dette begrepet?

I følge Bolman og Deal (1994) dekker begrepet HR samspillet mellom menneske og organisasjonen (Kunnskapssenteret, 2004). Begrepet HR går ut fra premisset om at menneskers ferdigheter, innsikt, energi og engasjement er organisasjonens vitale ressurser.

Begrepet HR støtter seg på forskning og teori som er bygd opp omkring (Kunnskapssenteret, 2004).

- Organisasjoner er til for å tilfredsstille menneskelige behov
- Organisasjonen og mennesker trenger hverandre

Både ledelsens og de ansattes handlemåter og verdier er to viktige faktorer som vil påvirke motivasjonen, engasjementet og resultatet i en organisasjon. Disse faktorene er helt sentrale for utviklingen av en god organisasjonskultur.

De siste åra har det vært mange makrostudier innenfor HR og en pionerstudie hadde som utgangspunkt at forskjellige organisasjoner hadde forskjellige mål og ulik tilnærming av HR (Kuvaas, 2009) På bakgrunn av dette ble det identifisert to ulike HR tilnærminger:

Kontrollerende HR systemer; som var preget av effektivitets- og kostnadsfokus der kostnadseffektivitet og strenge rutiner var særpreget.

Forpliktelsesorienterte HR systemer; hadde som målsetting å utvikle psykologiske bånd mellom de ansatte og organisasjonen.

Hovedfunnet i denne undersøkelsen var at *Forpliktelsesorienterte HR systemer* hadde høyere produktivitet og kvalitet enn for *Kontrollerende HR systemer*. Det ble også registrert dobbel så høy "turnover" (frivilling avgang) for *Kontrollerende HR systemer*. Konklusjonen var at *Forpliktelsesorienterte HR systemer* hadde mer lojale og engasjerte ansatte samt at konfliktnivået var vesentlig mindre.

En studie av Collins og Smith (2006) studerte sammenhengen mellom *Forpliktelsesorienterte HR systemer* og organisatoriske resultater (Kuvaas, 2009). De definerte seksten påstander fordelt på disse tre områdene;

- Det første området er *belønning* og kan være i form av ulike typer bonuser og incentivsystemer. Disse systemene baserer seg på organisasjonens prestasjoner og ikke kun den enkeltes prestasjoner. Dette er med på å skape samhold om belønning

om hele organisasjonen lykkes. Studiet viser at denne typen belønning er positivt for den ansattes tilknytning til felleskapet.

- Det andre området er *rekruttering og seleksjon*. Dette punktet handler om at de ansatte har karrieremuligheter intern i organisasjonen og nye stillinger kan besettes av interne søkere.
- Det tredje området er *trening og opplæring*. Dette punktet handler om den ansattes karriereutvikling og opplæring som fokuserer på samarbeid og teambaserte ferdigheter.

Disse påstandene er beskrivende for hva *forpliktelsesorienterte HR systemer* er. Det handler om å utvikle samarbeidet mellom ledelsen og de ansatte. Det handler om å skape tillit, tilrettelegge for de ansattes behov og ønsker for videreutvikling, etablere bedre samhold som er langsiktige og trygghet for sine ansatte.

Resultatet av studiet viste langt på vei at *forpliktelsesorientert HR* arbeid bedrer det sosiale klimaet for en organisasjon, og gir økt grad av kunnskapsdeling.

Flere studier trekker i samme retning og en kan ut i fra disse hevde at fokus på

Forpliktelsesorienterte HR systemer gir lønnsomhet fordi (ref. Kuvaas, 2009):

- a) De ansatte tilegnes høyere kunnskaper, ferdigheter og evner blant de ansatte (humankapital)
- b) Mer involvering og autonomi av de ansatte øker motivasjonen
- c) Bedre sosialt miljø gir bedre kommunikasjon og samarbeid.

Forpliktelsesorienterte HR systemer stemmer godt overens med ledelsesformen transformasjonsledelse som handler om ledelse i form av inspirasjon.

Beste praksis HR – er dette begrepet entydig?

Beste praksis HR kalles også prestasjonsfremmende HR og er et begrep som benyttes for å øke de prestasjoner som den menneskelige ressursen kan råde over. I følge Kuvaas (2009) er ikke HR-forskerne enige om hvilken innretning de ulike HR-aktivitetene bør ha. Men fellesnevneren synes klar. Det er å øke humankapitalen, motivasjonen og heve det sosiale klimaet for de ansatte hos en organisasjon.

I følge Kuvaas (2009) kan en uttrykke disse konklusjonene for hva *beste praksis HR* er:

- Transformasjonsledelse framfor transaksjonsledelse
Transformasjonsledelse handler om å etablere indre motivasjon for de ansatte. Dette betyr at de ansatte har et ønske om å gjennomføre oppgaven for oppgavens skyld. Transaksjonsledelse handler om et bytteforhold mellom innsats og belønning (Klev og Levin, 2009) som fokuserer på ytre motivasjon.
- Gode relasjoner mellom ledelse og ansatte
Ha forståelse for de ansattes behov, skape tillit, samarbeid og støtte er viktig for å ha gode relasjoner.
- Empowerment
Dette handler om å myndiggjøre de ansatte, skape entusiasme og muligheter for de ansatte til å påvirke organisasjonskulturen.
- Indre motivasjon framfor ytre motivasjon.
Fokus på å ønske å bidra uavhengig av belønning, men bidra for oppgavens skyld.

I dette kapitlet har jeg diskutert HR begrepet i lys av organisasjonskultur. Neste kapitel diskuterer en ledelsesform som kan hjelpe ledelsen med å skape en sterk organisasjonskultur.

3.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse handler om ledelse i form av inspirasjon. Det å skape indre motivasjon hos de ansatte er helt avgjørende. Kontrasten til dette er transaksjonsledelse som spiller på de ytre motivasjonskreftene.

Den kollektive handlingen som transformasjonsledelse genererer myndiggjør de ansatte. Dette synes å være avgjørende for om en leder skal kunne utøve god ledelse.

Klev og Levin (2009) beskriver også hvordan ledelsesfaget har endret seg. De omtaler viktigheten av hvordan en leder kan opptre for bedre å motivere ved å støtte de ansatte enn kun ved å styre dem. Å skape positive følelse, rammer og forutsetninger for at alle ansatte skal føle seg trygge, føle at deres bidrag betyr noe, føle at de er med i konstruktive prosesser er helt avgjørende for at alle ledd i en organisasjon kan yte det beste. Dette kan skape en glede og en innsats som en ikke oppnår om disse rammebetingelsene ikke er skapt fra ledelsesnivået.

Bass (1990) formulerer transformasjonsledelsen komponenter inn i fire: (Klev og Levin 2009)

- Idealisert innflytelse
- Inspirerende motivasjon
- Intellektuelle stimuleringer
- Individualisert oppmerksomhet
 - Idealisert innflytelse omfatter at lederen virker som en inspirerende rollemodell som gjennom egen adferd skaper en adferdsmodell for de ansatte. Lederen skal virke som en inspirasjonskilde som vekker stolthet, tro, håp og sterkt ønske hos de ansatte om å yte best mulig.
 - Inspirerende motivasjon handler om at lederen inspirerer de ansatte til å akseptere og strekke seg mot utfordrende mål og en visjon for fremtiden.
 - Intellektuelle stimuleringer handler om en grunnleggende tanke om de ansattes ønske og vilje til å ta i mot utfordringer. Lederen kan formulere nye ideer som gir medarbeiderne mulighet til å tenke over vanlig praksis og tankemåte.
 - Individualisert oppmerksomhet handler om å bry seg om hvert enkelt individ i en organisasjon. Det handler om å vise respekt ved å gi dem spesiell oppmerksomhet, se hvert enkeltes potensial og den enkeltes behov. Dette innebærer at en god leder skal være lyttende og stille spørsmål til den ansatte og ikke komme med konklusjoner selv. Dette slik at den ansatte får mulighet til selv å formulere og uttrykke sine tanker, ønsker og behov.

Hvorfor er transformasjonsledelse så bra i forhold til å oppnå en sterk organisasjonskultur? I følge Klev og Levin (2009) handler transformativ ledelse om å legge til rette for at de ansattes arbeid er meningsfullt og interessant. Dette fører til at den primære drivkraften for arbeidet blir den indre motivasjonen.

Indre motivasjon handler om å skape et ønske og en vilje til å gjennomføre en oppgave for oppgavens skyld, uavhengig av belønning. Transformasjonsledelse antas å lede til prestasjoner utover det som er forventet, nettopp pga. et større engasjement og indre motivasjon. Klev og Levin (2009) henviser til en studie av Jim Collins (2001) som bekrefter at ledelse var viktig for suksess. Et av de mest interessante punktene ved denne studien var at de gode lederne var de som var lite synlige, internt som eksternt. Dette var ledere som skapte rammene slik at suksessen tilfalt de ansatte rundt seg og ikke nødvendigvis å proklamere sin

egen suksess. Dette forsterker transformasjonsledelsens betydning som den inspirerende ledelsesformen den er.

Transformasjonsledelse er en ledelsesform som skaper trygghet, tillit og samhold, noe som også stadfestes hos Klev og Levin (2009). Det gjelder å skape resultater sammen, noe en sterk organisasjonskultur gir gode muligheter til.

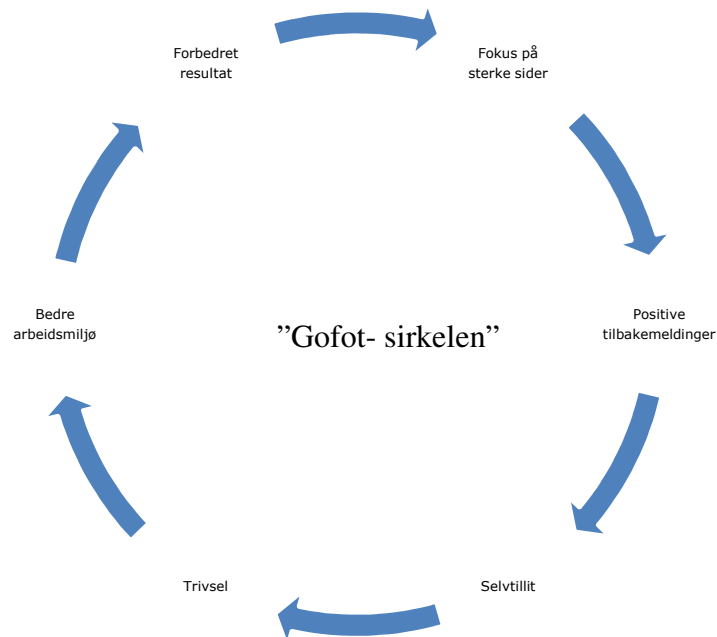
I dette kapitlet har vi sett på bruk av transformasjonsledelse som et verktøy ledelsen kan bruke for å skape indre motivasjon og engasjement hos sine ansatte. Neste kapittel vil diskutere en teori som jeg mener er transformasjonsledelse satt ut i praksis.

3.3 Godfot teori

Boken Godfoten (Eggen 1999) har vært en inspirasjonskilde for mange ledere både i idretten og i næringslivet. Godfoten har blitt et kjent begrep på hvordan mennesker skal skape resultater sammen. Det handler om å bygge opp organisasjoner gjennom at folk med ulike evner og verdier spiller sammen på det de er best på, og utvikler seg og fellesskapet videre sammen. Et samspill handler om å tilrettelegge for andre slik at en kan gjøre de andre bedre. Ifølge Eggen (1999) er denne samhandlingsformen basert på et medmenneskelig syn uten egoistiske hensikter, men med utgangspunkt i et mål om å skape felles resultater og måloppnåelse. Dette skaper god kultur.

Eggen hevder at *”Å fokusere på de sterke sider, å lete etter godføttene til hverandre, gir positive tilbakemeldinger og opplevelse av å lykkes, som så skaper trygghet, tilhørighet og sjøltillit”*. Eggen (1999) teori tar primært utgangspunkt i samhandling i lagidrett men bør også fungere utmerket i arbeidslivet. Min erfaring er at alle ønsker å oppnå anerkjennelse, føle at vi er med på noe eller har oppnådd noe. For å kunne oppnå noe må man ha motivasjon som drivkraft til å nå dette målet. Selvtillit står helt sentralt for å kunne prestere i de fleste sammenhenger. Selvtillit er ikke noe man er født med, men noe man får gjennom kommunikasjon og tilbakemeldinger fra mennesker, samt de positive opplevelser en har hatt ved ulike situasjoner. Ifølge Eggen (1999) er slike tilbakemeldinger med på å skape den nødvendige trygghetsfølelsen og tilliten som er viktig for å oppnå følelse av selvtillit Dette er også nødvendig for å skape økt motivasjon og ytelse.

Den gode sirkel er illustrert nedenfor og viser Godfot teorien i praksis.



Jeg mener at en ledelse som har fokus på transformasjonsledelse med inspirasjon fra "Godfoten" har et godt utgangspunkt for å kunne etablere en sterk organisasjonskultur. Dette innebærer å bygge tillitt og samhandlingsprosesser med de ansatte. I følge Jacobsen og Thorsvik (2008) er samhold og tillit viktig for å oppnå en sterk organisasjonskultur. Erik Johnsens (1975) definisjon på ledelse; "*Et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker*" bekrefter også dette. Dette betinger selvsagt at en ledelse kan endre en kultur, slik Schein (1987) hevder, og ikke slik Smirich (1983) hevder at en organisasjon *er* en kultur (Bang, 1995).

I dette kapitlet har jeg sett på transformasjonsledelse i praksis via Godfotteorien. I neste kapitel skal jeg diskutere hvorfor kommunikasjon er viktig for ledelsen.

3.4 Kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik (2008) omtaler kommunikasjon som viktig for organisasjonskulturen i en virksomhet. De mener kommunikasjon er nøkkelen til godt lederskap og til godt samarbeid for moderne organisasjoner. En god kultur kan fremme god kommunikasjon, men mangel på god kultur kan hemme kommunikasjonen. De hevder bl.a. at gjennom uformell kommunikasjon utvikles sosiale relasjoner mellom de ansatte og fremmer læring i organisasjonen. Dette bekrefter viktigheten med å føle tilhørighet og etablere gode

samhandlingsmønstre på tvers av ulike praksisfelleskap. Om en skal oppnå en kulturendring eller ivareta en god organisasjonskultur, må kommunikasjonen fungere godt. Dette gjelder både mellom ledelsen og ansatte, men er like viktig mellom de ansatte selv.

Organisasjonskultur som fungerer godt har også større sjanse til å etablere gode rutiner og formelle retningslinjer ovenfor sine ansatte. Dette fordi forutsigbarheten er god. Ved mangel på god kommunikasjon kan en ikke alltid forstå eller forklare hvorfor rutiner og formelle retningslinjer ikke fungerer slik intensjonen er.

Gunnar Ekman (2004) ga ut en bok som het “fra prat til resultat”. Denne boken er et godt verktøy for å forstå hvordan uformell kommunikasjon kan virke inn hos organisasjoner. Denne boken handler om forholdet mellom lederskap og småprat. Ekman (2004) hevder i boka at “*samtalen eller småpratet er nøkkelen til lederskap*”.

Ekman (2004) omtaler ulike måter sjefen kan lede på. Den første er administrasjonsledelse som handler om å utarbeide strategiske dokumenter, fordele ansvar og løse problemer uten nær kontakt med de ansatte. Den andre er ledelse gjennom lederskap som handler om å skape en følelse av samhold i organisasjonen omkring felles verdier. Sett fra HR perspektivet er selvfølgelig ledelse gjennom lederskap den best egnede metoden å lede mennesker på.

Dette mener også Ekman(2004) som hevder at moderne organisasjoner har problem med at ledere har for høyt fokus på den administrative delen.

I boken til Ekman (2004) diskuterer han hvorfor det uformelle småpratet er så viktig.

Gjennom å bygge tillit mellom ledelsen og de ansatte vil dette få gjensidig påvirkning. Med dette menes at en leder må forstå og være medvirkende for hvordan de ansatte tenker omkring sitt arbeid. Ekman (2004) hevder at en leder som ikke vinner de ansattes tillit, mister deres tillit til en annen person. Dette fordi vi mennesker har en uformell tendens til å velge personer som vi lar oss påvirke av. Tillit gir i følge Ekman (2004) mandat til å lede.

Dette er mye av essensen Ekman (2004) legger til grunne for sin påstand om at “*samtalen eller småpratet er nøkkelen til lederskap*”.

Småprat er den uformelle kommunikasjonen for en virksomhet, og ofte kan den være viktigere enn den formelle kommunikasjonen. Dette fordi det er den formelle kommunikasjonen som danner grunnlaget for det uformelle småpratet. Småpratet er hverdagsprat for de ansatte og den kommunikasjonen som føles mest naturlig. Her diskuteres det både viktige og uviktige temaer i lett blanding både ubevisst og i bevisste prosesser.

Ekman (2004) har definert noen funksjoner småprat gir. Her er et utvalg av disse:

1. *I småpratet utvikles sosiale bånd og relasjoner;* Her snakkes det gjerne om private emner, og fellesinteresser identifiseres og utvikles i fellesskap.
2. *Tillit mellom mennesker vokser fram gjennom småpratet;* Når det er etablert tillit mellom noen, vil påvirkningskraften mellom disse være stor. Dette kan bety at meninger og holdninger ovenfor andre blir påvirket i stor grad av den man har tillit til. Dette kan være avgjørende for hvilken oppfattelse en kan ha av andre mennesker i organisasjonen fordi man er påvirket av noen man har tillit til.
3. *Mennesker sosialiseres inn i nye miljøer gjennom småpratet;* Ved et miljøskifte vil en raskt komme i kontakt med det uformelle aspektet og lære dens normer og verdier. Her skapes felles tolkninger på hva som er riktig og hva som er galt.
4. *I småpratet avgjøres det hvem som får mandat til å lede, hvem som er inkludert og ekskludert;* Gjennom felles sosialiserte miljøer bestemmes det hvem en skal høre på og ikke. I slike aspekter kan en uformell leder skapes, og formelle ledere kan få mandat til å lede.
5. *Småpratet er bredtfullt av læring;* Her fortelles det om egne erfaringer og situasjoner som kan utvikles til å skape økt læring. Dette er med på å heve kunnskapsnivået samt å utvikle nye ideer.

Disse punktene viser godt viktigheten av å ha god uformell kommunikasjon for en virksomhet. Det hjelper ikke å ha god formell kommunikasjon, viss ikke den uformelle kommunikasjonen er tilstede for å tolke den riktig.

I forrige avsnitt ble det diskutert viktigheten av å ha god uformell kommunikasjon i en organisasjon. Dette avsnittet bygger videre på denne tanken, men setter lyset mer mot lederens lederskap gjennom småpratet. Ledelsen må forstå den uformelle kommunikasjonen i organisasjonen for å være en del av den. Uten denne forståelsen er det vanskelig å få tillit av de ansatte, og tillit gir mandat til å lede.

Ekman (2004) har definert fire “hjørnesteiner” som er viktig for lederskap gjennom småprat. Som jeg her skal vise underbygger disse punktene mye av den diskusjonen som allerede er gjennomgått.

I. Å bygge opp tillit

Å bygge opp tillitt er krevende og stiller store krav til lederen. En leder må være god til å lytte på sine ansatte. Dette er viktig for å vise interesse for de ansatte selv og for deres arbeid. I tillegg vil en kunne oppfatte faresignaler bedre ved å være mer lyttende enn snakkende. Det er viktig å delta i småpratet for å bygge tillit, men husk at dette må skje på lederskapets vilkår. I følge Ekman (2004) vil en leder som bygger småpratet for mye på kameratskapets vilkår ikke vil få den nødvendige tilliten som leder. Å vinne tillit handler også om å finne ut hvordan de ansatte tenker om arbeidet sitt. Dette kan hjelpe en leder til å forstå den enkeltes behov og ønsker.

II. Å lede læring

En leder har det øverste ansvaret for å lede læring. Det handler bl.a. om å skape gode læringsarenaer og fjerne barrierer mellom ulike enheter i en organisasjon. Det kan også handle om å vise til gode eksempler for læring og premiere de som lærer og de som lærer bort.

III. Å formidle budskapet

Formidling av budskap er viktig for at de ansatte skal forstå hensikten med ulike prosesser. Det er også viktig å skape gode arenaer både for uformell- og formell kommunikasjon. Det er viktig at en leder er tilstedet der tekster og beslutninger tolkes, samt å være der for å forklare og formidle sentrale intensjoner av budskapet.

IV. Å skape en god kultur

Det er viktig for en leder å forstå de normene som styrer. Dette kan være å forstå de uformelle samtalene og skille hva som er bra og dårlig. En leder må kunne sette grenser når det trengs, spesielt ved normer som ikke oppfattes som ønskelige. Det er viktig å forstå hvem de uformelle småpratlederne er. Å arbeide for samsvar mellom det formelle og det uformelle er viktig for ikke å skape store avvik.

Lederskap gjennom småpratet handler i følge Ekman (2004) om å reflektere over hva som skjer og hva som bør skje – og å delta i småpratet.

Jeg har nå belyst ledelsens rolle for å skape en sterk organisasjonskultur. Neste kapittel omhandler teorien som er brukt som metode for denne oppgaven.

4. OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)

4.1 OCAI teori

Cameron og Quinn (2006) hevder at organisasjonskultur skaper stabilitet for organisasjonen, det er organisasjonens “lim”.

Cameron og Quinn (2006) peker på at mange ikke er oppmerksomme på organisasjonskulturen før de erfarer en annen kultur eller før kulturen blir gjort synlig og eksplisitt gjennom rammeverk eller modeller.

Forskningsmodellen jeg bruker tar utgangspunkt i boken “Diagnosing and changing Organizational Culture” av Cameron og Quinn (2006). De presenterer et rammeverk for å diagnostisere organisasjonskultur. Dette rammeverket er basert på meta-analyse av studier på organisasjonskultur. Modellen tar utgangspunkt i en undersøkelse der hovedtemaet var å finne hvilke faktorer som var avgjørende for effektiviteten hos ulike virksomheter. John Cambell m.fl. (1974) utarbeidet 39 punkter som inneholdt alle mulige målinger for effektivitet for virksomheter. Ut fra disse punktene utarbeidet Cameron og Quinn (2006) to dimensjoner som er viktige for definering av organisasjonskultur:

a) indre versus ytre fokus

- Noen virksomheter er definert som om de har mye fokus på organisasjonen interne struktur, integrasjon og tilhørighet. Dette kan f.eks. være IBM som ofte gjenkjennes med “the IBM way”.
- Andre virksomheter er definert gjennom å ha fokus på ytre elementer utenfor sin egen organisasjon. Dette kan f.eks. være Toyota som tenker mer opp mot kundenes behov.

b) stabilitet versus fleksibilitet

- Noen virksomheter defineres gjennom stabilitet. Dette kan f.eks. være universiteter. Denne gruppen baseres ut fra rutiner, historiske perspektiver og som har lengre stabile perspektiver for sitt virke.

- Andre virksomheter defineres gjennom fleksibilitet. Dette kan f.eks. være klesprodusenter. Denne gruppen må være fleksible med nye løsninger og kreativitet for å tilfredsstille kundenes behov og ønsker.

Ut fra disse to dimensjonene gis fire ulike typer av kulturetninger for en organisasjon: **klan** (indre, fleksibel), **ad-hokrati** (ytre, fleksibel), **hierarki** (indre, stabilitet) og **marked**(ytre, stabilitet). I følge Cameron og Quinn konkurrerer dimensjonenes ytterpunkter med hverandre. Det betyr at man ikke kan være *både* ekstremt fleksibel og stabil, og man kan ikke ha et sterkt indre og et ytre fokus samtidig. Bevisst eller ubevisst vil organisasjoner gjøre en *trade off* som resulterer i en organisasjonskultur som er mer eller mindre funksjonell.

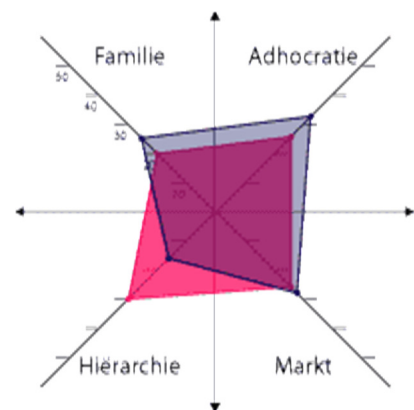
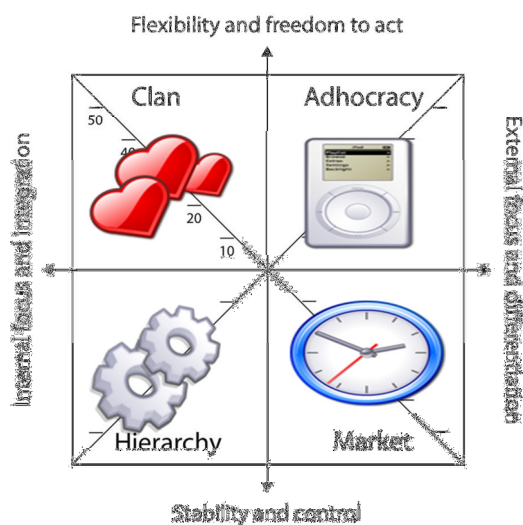
Det at de kulturelle dimensjonene konkurrerer med hverandre, gir også perspektiver for hvordan man kan jobbe med å endre organisasjonskulturen. Om ønsket er å ha mindre vekt på hierarkikultur, kan man gjøre det ved å øke klan- og ad-hokratikulturen. Da vil i følge teorien hierarkikulturen måtte slippe mer av seg selv.

Cameron og Quinn (2006) fremstiller de fire ulike arketyper av kulturer slik:

- **Klan:** En vennlig plass å arbeide der man gir og deler mye av seg selv, arbeidsplassen blir en slags utvidet familie. Lederne i organisasjonen er mentorer/veiledere, kanskje nærmest mors- og farsfigurer. Organisasjonen holdes sammen av lojalitet eller tradisjon. Man vektlegger langsiktige fordeler ved utvikling av menneskelige ressurser og arbeidsmoral regnes som svært viktig. Suksess måles i forhold til omsorg for mennesker i organisasjonen. I denne kulturtypen finner man teamarbeid, deltakelse og enighet som vesentlige punkter.
- **Adhokrati:** Dette er en innovativ, nyskapende og kreativ arbeidsplass. De ansatte er ikke redd for å stikke seg fram og ta risikoer (*prøve ut nye ting*). Lederne er orientert rundt å legge til rette for nyskaping, og suksess måles opp i mot hvor langt framme man er i forhold til å prøve ut nye ting (*i næringslivet: skape unike og/eller nye produkter eller tjenester*) - og det å ligge i fremste rekke sammenlignet med andre regnes som viktig. Organisasjonslimet er forpliktelsen de ansatte deler i forhold til og eksperimentere å skape nye ting. Langsiktig vil man legge vekt på vekst og å skaffe seg nye ressurser. Organisasjonen ønsker individuell initiativtaking og personlig frihet.

- **Markedskultur:** Dette er en resultatorientert organisasjon der det viktigste er å få jobben gjort. De ansatte er konkurransebevisste og målorientert. Lederne er tøffe og krevende og de krever resultater. Limet som holder organisasjonen sammen er vektleggingen av en vinnerkultur, omdømme og suksess som noe alle ansatte er opptatt av. Det langsiktige fokuset er oppnåelse av målbare mål (*i næringslivet gjerne i konkurranse med andre, det å få markedsandeler, være markedsleder, priskonkurranse*).
- **Hierarki:** Arbeidsplassen er sterkt formalisert og strukturert, prosedyrer styrer hva man skal gjøre og hvordan det skal gjøres. Lederne er opptatt av koordinering og organisering samt opptatt av å gjøre organisasjonen effektiv. Noe av det mest kritiske for lederne er å sørge for at ting går smertefritt og glatt. Formelle rutiner og normer er limet som holder organisasjonen samlet. Når det gjelder langsiktighet vektlegger man stabilitet og effektiv, uproblematisk produksjon. Suksess måles ut fra pålitelig levering, god tidsplanlegging og god utnyttelse av tilgjengelige ressurser og lav kostnad. Personalledelsen dreier seg hovedsakelig om å sikre arbeidsplasser og om forutsigbarhet.

Disse beskrivelsene utgjør Cameron og Quinn (2006) sitt rammeverk for hvordan en kan diagnostisere en organisasjonskultur. Figuren til venstre under viser de fire ulike kulturtrekkene. Figuren til høyre viser eksempel på ulikheter mellom “nå” og “foretrukket” situasjon etter gjennomført analyse.



Figurer hentet fra <http://www.ocai-online.com/>

Teoriene til Cameron og Quinn (2006) faller under kulturbegrepet *det samfunnsvitenskapelige kulturbegrep*. Dette fordi de er opptatt av å se på *en* organisasjon som et eget samfunn uten å legge for mye vekt på utenforliggende momenter. Teorien bygger opp omkring menneskets syn og verdier innad i organisasjonen for å hevde kulturbegrepet.

Konklusjon/oppsummering teoridel

Som jeg har belyst under teoridelen er det mange ulike definisjoner på kulturbegrepet for organisasjoner, men det finnes mange likhetstrekk.

Som teorikapitlet har vist er det bl.a. viktig at normer og verdier er entydige innad i organisasjonen for å kunne etablere en sterk organisasjonskultur (Bang 1995 og Schein 2010). En endring av organisasjonskulturen krever et godt samspill mellom alle aktører, og ledelsen må skape tillit og motivasjon for de ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2008). Kommunikasjon er en viktig faktor som avgjør om en organisasjon kan kommuniserer godt slik at en sterk kultur kan skapes (Ekman 2004).

Ledelsen spiller en vesentlig rolle for hvordan en kan skape en sterk organisasjonskultur (Klev og Levin 2009). Ledelsen må fokusere på de menneskelige behovene for å skape en sterk kultur. Ledelsen må også etablere gode arenaer og kommunikasjonsprosesser som skaper tillit, motivasjon og tilhørighet.

Teoridelen av oppgaven har vist at transformasjonsledelse er viktig for å skape en sterk organisasjonskultur. Ledelsen må stå frem som en god og tillitsfull støttespiller, gi de ansatte nok "plass" slik at både enkeltindividet og virksomheten utvikles i takt. Fokus på indre motivasjon er viktig for å skape nødvendig engasjement og ønske om å ha en sterk organisasjonskultur.

Forpliktelsesorienterte HR systemer (Kuvaas 2009); som har målsetting å utvikle psykologiske bånd mellom de ansatte og organisasjonen er helt sentralt om sterk organisasjonskultur kan skapes.

Bang (2005) stilte spørsmålet; "*Hva er det som får en bedrift til å overleve og en annen til å bukke under? Hvilke faktorer i organisasjonen gjør at noen bedrifter har en åpen og uformell tone, mens andre en streng og formell tone?*"). På bakgrunn av det stoffet jeg har presentert her er det rimelig å si at tillit, godt samspill og gode interaksjoner i og på tvers av organisasjonens praksisfellesskap er viktige fundamentale faktorer for om en virksomhet kan oppnå en sterk organisasjonskultur.

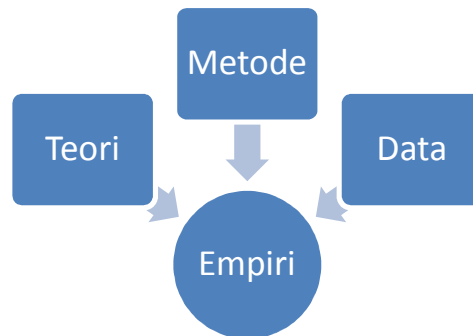
5 EMPIRI

Denne delen av oppgaven handler om metoden / empiri. Jeg vil i dette kapitlet redegjøre for faktorer som har vært viktige for hvordan arbeidet mitt er gjennomført på.

Første del vil presentere bakgrunnen for mitt valgt av oppgavedesign og struktur, deretter presenteres metoden som jeg har benyttet. Videre i dette kapitlet vil jeg diskutere bl.a. dens reliabilitet før resultatene av undersøkelsen blir visualisert.

Empiri er materiale som er gjenstand for undersøkelse, og som det kan refereres til. Dett kan f.eks. være observasjoner, data, utsagn, tekster, kilder etc. (Rienecker og Jørgensen 2007). Vi kan også skille mellom kvalitativ og kvantitativ empiri som behandles i neste avsnitt.

Mitt empiriske materiale er samlet inn ved bruk av OCAI metoden utarbeidet av Cameron og Quinn (2006).

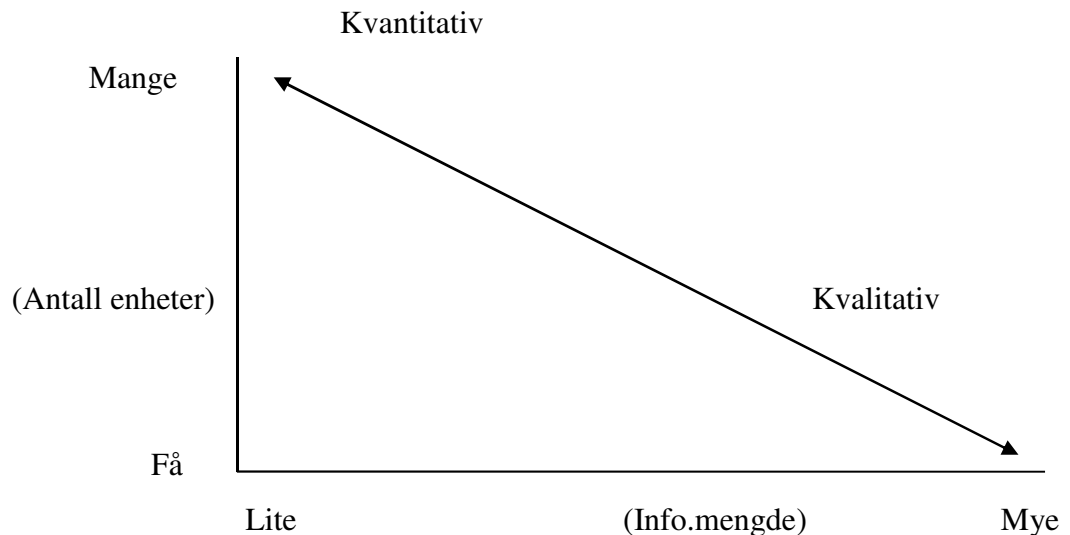


5.1 Kvalitativ vs. kvantitativ forskning

Det er forskjell på kvalitativ og kvantitativ empiri. Kvalitativ forskning har et betydelig preg av følsomhet ovenfor konteksten den gjennomføres i (Tjora, 2010). Kvalitativ forskning er ofte tett på informantene og inspirert av interaksjoner. Kvalitativ forskning har fokus på informantenes synspunkter og meninger. Kvalitativ forskning kan også kjennetegnes med innlevelse, kreativitet og samspill mellom empiri og teori.

Kvantitativ forskning baseres mer ut fra større tallmessige innsamlinger. Kvantitativ forskning er ofte mer distansert på informantene enn ved kvalitativ forskning. Dvs. at en kan gjennomføre kvantitative undersøkelser uten å ha nær kontakt med informantene. (F.eks. spørreskjema som er web-basert). Her vil en også ha mer av forskerens synspunkter ut fra det rene resultatet enn informantenes synspunkter ved interaksjoner. Kvantitative undersøkelser kan ikke oppnå f.eks. reaksjoner og to-veis kommunikasjon på samme måte som kvalitative undersøkelser.

Modellen under viser i enkelhet hovedforskjellen mellom disse to metodene å forholde seg til empirisk materiale.



5.2 Oppgavedesign - casestudie

Mitt empiriske utgangspunkt er et samarbeid med Byggmester Grande (BG) som er en av Nord-Trøndelags største byggmestere. Byggmester Grande består av en spredt alderssammensetning i organisasjonen; fra 18 år til over 60 år. I tillegg er det mange ulike oppgaver innenfor organisasjonen som krever ulik erfaring og kompetanse. Disse forutsetningene gjør at en slik oppgave er spennende å forske på.

Bedriften er spesielt interessant bl.a.;

- Jeg kjenner bedriften gjennom min daglige jobb. Jeg har samarbeidet med BG ved flere prosjekter og jeg kjenner deler av organisasjonen. Dette mener jeg er positivt for oppgaven fordi oppgaven har et bedre utgangspunkt når det allerede er etablerte bånd mellom oss. Tilliten øker for gjennomføringen av oppgaven, da jeg og flere sentrale aktører for BG har samarbeidet tidligere og kjenner hverandre fra før. Jeg føler vi snakker "samme" språk og dette kan bidra positivt for oppgavens validitet. Jeg forstår hva de ansatte i BG mener bedre om ikke jeg hadde kjennskap til BG fra før.
- Fordi mange av de ansatte som har ansvar i sine stillinger er nært i slekt. Dominerende er to familier som har eierforhold og som har vært med på å bygge opp bedriften slik

den fremstår i dag. Kan dette gjøre ekstra utslag på f.eks. klankulturen for rammeverket som har et “familiært” trekk?

- I tillegg er det ansatt en ny daglig leder som kan ha god nytte av denne oppgaven til å få kartlagt kulturtrekkene for videreutviklingen av virksomheten.
- BG har akkordsystem for sine ansatte. Kan dette påvirke organisasjonskulturen?

Selv om BG er i eierforhold med et større konsern (ble integrert i et konsern i 2009) har bedriften egne rutiner og arbeidsformer som tidligere. En ting som også er interessant med denne organisasjonen er utfordringen med å skaffe seg kompetente mennesker til enhver tid. Byggebransjen er hele tiden i endring og de ansatte må være oppdatert slik at en tilfredsstiller alle disse endringene. BG er ikke en industribedrift som produserer faste enheter for ett marked, men må hele tiden utvikle sin kompetanse iht. markedets behov.

Utfordringen vil her bl.a. ligge i å få hele organisasjonen til å være motivert og inspirert av utviklingen samt ledelsens fokus på dette arbeidet.

Ved gjennomføringen av casestudien har jeg valgt en induktiv tilnærming. Med en induktiv tilnærming har jeg valgt ikke å utarbeide forhåndsdefinerte hypoteser, men ha et åpent sinn på hva mine empiriske funn kan forklare uten styring av teorier. Dette betyr at ved induktiv tilnærming jobber man fra data til teori.

Motsatt tilnærming er såkalt deduktiv, som har til hensikt å bekrefte eller avkrefte tidligere teorier ved hjelp av empiri (Tjora, 2010).

Jeg har valgt å samarbeide med en virksomhet som har sitt marked i byggebransjen. Dette fordi jeg selv kjenner bransjen godt og jeg ønsker å finne kulturtrekk som kan skape gode rammebetingelser for en virksomhet som driver i denne bransjen. Hovedfokus på HR i form av felles forståelse mellom menneskene, deres behov og ønsker for en organisasjon er viktig i denne sammenhengen.

Min oppgave vil diagnostisere, kartlegge og fokusere på hva organisasjonen kan arbeide videre med i den strategiske utviklingen for en god organisasjonskultur.

Å diagnostisere dagens organisasjon er viktig for å gi ledelsen et oppdatert og mest mulig realistisk bilde av dagens situasjon. I følge Schein (1987) oppstår det tre ulike praksisfellesskap, ingeniør-, ledelses- og operatørfellesskap. For ledelsen er det viktig å kartlegge flere nivåer i organisasjonen for å se om det er homogene linjer som skaper ”den

røde tråden” gjennom organisasjonen. Ledelsen kan også ved bruk av de ulike praksisfellesskapene definerer ulikheter for nivåenes syn på sin egen organisasjon. Med dette som utgangspunkt kan ledelsen få et bedre helhetsbilde over dagens kulturtrekk i organisasjonen.

Diagnostisering av kulturtrekkene kan være et viktig bidrag til ledelsens forståelse av organisasjonens holdninger ovenfor dagens kultur. Felles forståelse av organisasjonenes kultur kan være viktig for å oppnå felles målsetninger og på hvilken måte en skal oppnå dette på. Å etablere strategi- og handlingsplaner er selvfølgelig nyttig, men uten organisasjonenes felles forståelse for hvorfor dette er viktig, vil ikke slike planer ha stor effekt alene.

Slik teoridelen presenterte handler bl.a. organisasjonskultur om hvordan ledelsen arbeider for å skape samhold og motivasjon for de ansatte. Organisasjonskultur handler også om hvordan organisasjonen selv gjør tingene innad og hvordan menneskene i denne organisasjonen oppfatter tingene på.

Spørreskjemaet, som er den empiriske undersøkelsen min, tar stilling til hvordan de ansatte på ulike nivåer i organisasjonen opplever sin organisasjon i dag og hvordan hver enkelt i organisasjonen ønsker at utviklingen bør bli. Dette mener jeg er helt sentralt å kartlegge for ledelsen slik at en har en oppfattelse av hvordan ens egen organisasjon ser på seg selv i dag og for fremtiden.

5.3 Forskningsmetode

Målet med min oppgave er å få belyst hvordan en virksomhet ser på seg selv med tanke på sin egen organisasjonskultur og vise hvordan de ansatte ønsker at sin egen organisasjonskultur bør være. I tillegg skal oppgaven gi ledelsen forslag til hvordan arbeidet med å etablere ønskede kulturtrekk kan gjennomføres.

For å diagnostisere kulturtrekkene er det gjennomført en kvalitativ spørreundersøkelse ved bruk av ”Organizational Culture Assessment Instrument” (OCAI). Dette er en undersøkelse som er utprøvd hos mange organisasjoner, spesielt i USA.

Cameron og Quinn (2006) definerer 6 grunner til at denne metoden bør brukes.

1. Metoden inneholder emner som viser seg å ha god effekt på suksess i organisasjoner
2. Metoden er tidsbesparende å gjennomføre og analysere
3. Metoden kan være involverende for alle i en organisasjon
4. Metoden består både av kvalitative og kvantitative metoder
5. Metoden er overkommelig
6. Metoden er valid

Første fase for forskningsmetoden er å innhente data som skal brukes til analysedelen.

For datainnsamlingen har jeg valgt å benytte et spørreskjema, utarbeidet av Cameron og Quinn, der spørsmålene har blitt definert for å gi den beste effekten for denne type datainnsamling for kartlegging av kulturtrekk i organisasjoner (Cameron og Quinn, 2006). Ved disse spørsmålene har jeg lagt vekt på at alle nivåer i organisasjonen skal medtas, ref. Schein (1987) praksisfellesskap. Dette fordi det er viktig å evaluere hele organisasjonen og ikke kun deler av den for å få det rette helhetsbilde av organisasjonen. Spørsmålene skal svares individuelt slik at en får hver deltakers personlige oppfatninger av hvordan organisasjoner er i dag og hva hver enkelt mener organisasjonen bør tilstrebe seg å bli i fremtiden.

Alle informanter er anonyme slik at ingen skal utsettes for belastninger for å ha deltatt i denne oppgaven.

Etter flere besøk på ulike byggeplasser hadde jeg mottatt ca. 50 % besvarelse fra denne gruppen, noe jeg var tilfreds med.

5.4 Intervjuguiden OCAI

Boken “Diagnosing and changing Organizational Culture” fra Cameron og Quinn har utviklet faste spørsmål og kapitler for OCAI modellen. Jeg har valgt å bruke disse, men nyansert språket noe. Dette har jeg gjort fordi spørreobjektene har ulike nivå av forståelse av dette emnet, og språket og noen ord kan virke fremmede og vanskelige. Jeg har i ettertid vurdert om jeg skulle ha skrevet om til enklere språk også, men har bevist ikke gjort dette i fare for å endre for mye på de opprinnelige spørsmålene. Dette diskuteres senere under validiteten av modellen i kapittel 3.9.

I min forside av intervjuguiden har jeg forklart hvordan spørreskjemaet skal utfylles.

Spørreskjemaet har seks spørsmål. Hvert spørsmål har fire alternativer.

Informanten skal fordele 100 poeng mellom disse alternativene avhengig av i hvilken grad de synes utsagnene passer for seg som ansatt i Byggmester Grande.

Skjemaet har to kolonner som de ansatte skal fylle ut. I kolonnen "Nå" gir de poeng i henhold til hvordan de opplever organisasjonen i dag. I kolonnen "Foretrukket" gir de poeng i henhold til hvordan de tror organisasjonen må være om 5 år om den skal ha stor grad av suksess.

Se vedlegg X for komplett spørreskjema.

Her følger utdrag over spørsmålene av OCAI metoden som ble brukt for BG. Se vedlegg for alle spørsmålene.

1. Dominerende kjennetegn i bedriften

- A Bedriften er et veldig personlig sted. Det er som en slags familie. Det virker som folk gir mye av seg selv.
- B Bedriften er veldig dynamisk og nyskapende. Folk er villige til å stå fram og ta sjanser for å lykkes.
- C Bedriften er veldig resultatorientert. Det meste handler om å få jobben gjort. Folk er veldig prestasjons- og konkurranseorientert.
- D Bedriften er veldig opptatt av kontroll og struktur. Formelle prosedyrer/rutiner styrer det meste av det folk gjør.

Poengene settes opp i tabeller og gjennomsnittsverdiene for de fire ulike svaralternativene brukes videre. Disse gjennomsnittsverdiene vil nå utgjøre en firkantet ramme i et utviklet visuelt verktøy utviklet av Cameron og Quinn (2006). En vil ut fra svarene utarbeide to ulike rammer; en for nå-situasjonen og en for foretrukket-situasjon.

Denne type spørreundersøkelse er lik mange andre tilsvarende spørreundersøkelser, men det er en vesentlig forskjell som kan utgjøre stor forskjell på resultatet.

Spørreskjemaet jeg benytter gir deg ikke mulighet til å vekte spørsmålene individuelt (f.eks. 1-6), men informanten må se sammenhenger mellom de fire spørsmålene under hvert tema. Informantene har totalt 100 poeng som skal fordeles på de fire spørsmålene. Hensikten i følge (Cameron og Quinn, 2006) er at informanten hele tiden må vektlegge viktigheten mellom de fire spørsmålene. Dette skaper en refleksjonsprosess hos informanten, der helhetsbildet og vurderingsevnen i stor grad påvirker hvordan de 100 poengene fordeles. Dette betyr at det stilles større krav til informantenes vurderingsevne for å gjennomføre denne typen spørreundersøkelse enn for tradisjonelle spørreskjema der en kun vurderer ett spørsmål uavhengig av andre spørsmål.

I kapitlet 5.7 som omhandler reliabilitet og validitet er dette kommentert med at vektingen av slike spørreskjema kan gi upålitelige svar pga. informantenes kompetanse.

5.5 Fremgangsmåte / metode:

Jeg gjennomførte først et møte med daglig leder for å presentere modellen som skulle brukes. I samråd med daglig leder gikk jeg rundt til alle i administrasjonen og prosjektlederne og forklarte hvordan OCAI fungerte. Deretter skulle de på et individuelt nivå gjennomføre spørreundersøkelsen. Dette fungerte bra og jeg fikk inn alle skjema etter noen uker. Neste steg var å distribuere tilsvarende skjema ut til alle mellomledere og fagarbeidere som arbeidet på ulike byggeprosjekter. Dette viste seg å være mer krevende enn først antatt. Vi prøvde først å levere ut disse gjennom kun å distribuere ut når anleggsleder var på byggeplass. Etter en tid observerte vi at dette ikke fungerte i hele tatt. Ingen svar ble levert inn etter flere uker. I denne tiden har jeg også reflektert over at dette ikke var en fullgod måte, fordi informantene ikke fikk et godt nok overblikk og informasjon over OCAI metoden.

Etter en vurdering ble det bestemt at jeg skulle ut på ulike byggeprosjekter for å samle informanter lokalt, gjennomgå og forklare spørreskjemaet med egne ord, for så å gjennomføre spørsmålene sammen med informantene. Hovedfokuset for meg var å belyse målet for spørreundersøkelsen, forklare mulige positive resultater som analysen kan gi, samt bistå med avklaringer under selve gjennomgangen av spørreskjemaet. Motivasjon og engasjementet var lavt for denne gruppen, noe jeg begrunner med at de fleste ikke er i en posisjon i dag der de opplever at slike spørsmål og vurderinger gir effekt på arbeidshverdagen. Bedre informasjon og bevisstgjøring kunne ha skapt mer positivitet for dette. Hovedproblemet var at det er vanskelig å få samlet mange informanter til en skikkelig gjennomgang. Dette ville ha krevd for mye ressurser fra BG i form av tidsbruk. Jeg spanderte wienerbrød på alle som ville delta, noe som fikk positiv respons. Jeg mener at tilbakemeldingene fra undersøkelsen ble av bedre kvalitet når jeg hadde direktekontakt med alle informantene. Dette fordi vi diskuterte spørsmålene og de fikk komme med spørsmål som bidro til bedre forståelse.

5.6 Bearbeiding av data

Etter at alle spørreskjemaene var mottatt begynte arbeidet med å etablere selve analyseverktøyet for metoden. Denne ble utarbeidet i excel slik at redigeringsmulighetene var store samt tabellutarbeidelse tilfredsstillende. Jeg valgte å dele opp i tre ulike grupper; *administrasjon, mellomledere og fagarbeidere*. Etter å ha analysert hver enkelt gruppe laget

jeg en ny gruppe som skulle ivareta ulike totale verdier for analysen basert på de tre foregående gruppene. Dette f.eks. å dele opp i alder. Hensikten var bl.a. å se om alderen hadde påvirkning i svarene.

5.7 Reliabiliteten/validiteten/generalisering av spørreundersøkelsen og gruppeintervjuet

Reliabilitet (påliteligheten):

Analysen for denne oppgaven baserer seg primært på spørreskjema, men også diskusjoner før og i etterkant av spørreskjemaet. Mitt engasjement til denne oppgaven har opprinnelse av flere faktorer. Jeg har selv vært fagarbeider og mellomleder i en entreprenørbedrift. Ut fra dette ståstedet har jeg en del tanker og erfaringer omkring hvordan ulike styresystemer for en organisasjon fungerer. I dag har jeg en stilling der jeg er byggherrerrepresentant i byggeprosjekter der tett samarbeid med entreprenører er viktig. Jeg kjenner BG i dag i form av flere samarbeid ved byggeprosjekter. Ut fra disse punktene kan jeg erkjenne at jeg ikke er helt objektiv i forhold til BG, men min erfaring med BG er hovedgrunnen til at jeg ønsket å inngå et samarbeid med BG for oppgaven. Jeg har brukt min tidligere erfaring med BG som grunnlag for å danne egne vurderinger om hvilken retning resultatene analysen kan gi. Dette stiller mine funn i et subjektivt lys. Jeg hevder likevel at denne kjennskapen har gitt meg en dypere forståelse for samspillet i BG. I tillegg har jeg hele tiden jobbet aktivt med det for øyet at objektiviteten er viktig for sluttresultatet, og at min subjektive tilknytning skal bidra positivt til å kunne analysere bedre.

Jeg har bevisst valgt ut informanter fra flere nivå. Dels fordi organisasjonen på leder/mellomledernivå er relativ liten, men jeg ønsket også å se om det var likheter/ulikheter mellom nivåene for organisasjonen.

Måten informantene har blitt plukket ut er både planlagt og tilfeldig. For administrasjonen og de som jobber på kontorene har det vært 100 % tilbakemeldinger. For mellomledere ute på anlegg samt fagarbeidere er det mer tilfeldig. Disse ble plukket ut der ansamlingen av arbeidere var mest, dvs. ved de største prosjektene i januar 2011. Utvalget av utarbeidere utgjør ca. 50 % av total bemanning. Det er ikke skilt på kjønn i denne oppgaven, da jeg mener dette ikke spiller en vesentlig rolle. Andelen kvinner er meget lav og følger slik sett byggfaget godt. Med dette utgangspunktet mener jeg at utvalget er tilstrekkelig til å få pålitelige resultater.

Validitet:

Validiteten eller gyldigheten for oppgaven er, i følge Kvale (1997), vesentlig for om oppgavens nytte er tilstede, både i forhold til *kommunikativ* og *pragmatisk* gyldighet (Tjora, 2010). *Kommunikativ* forstås som gyldigheten mot samfunnet og *pragmatisk* ut i fra om oppgaven fører til endring eller forbedring i bedriften.

Oppgaven baserer sin forskningsmetode på OCAI (tidligere omtalt) og kan ut fra dette speiles opp mot andre forskningsresultat. Dette kan bidra til at oppgaven styrker sin validitet ved å benytte en anerkjent forskningsmetode.

Ved min oppgave er det flere forhold jeg ønsker å redgjøre for, slik at leserne selv kan reflektere over forutsetninger som kan påvirke validiteten.

- OCAI metoden er benyttet i mange ulike bransjer. Forfatterne av OCAI metoden har utarbeidet faste spørsmål, analysemetode og rammeverk som har vist seg å ha best effekt. Min spørreundersøkelse retter seg til ulike mennesker som har store ulike forutsetninger for disse spørsmålene. Jeg opplever at mange av informantene ikke klarte å forstå spørsmålene på en rett måte. Dette kan føre til at spørsmålene tolkes ulikt mellom informantene. Jeg opplever at disse spørsmålene kanskje egner seg best til de som har mer akademisk erfaring, rent språkmessige, og at en burde omstrukturert spørsmålene / endret språket når nedslagsfeltet på informantene er så stort.
- Spørreundersøkelsen ble først sendt ut internt hos BG. Dette resulterte til at ingen skjemaer ble levert inn fra de som arbeider ute på prosjekter. Derfor ble jeg enig med ledelsen hos BG at jeg skulle oppsøke informantene selv, gjennomgå spørsmålene før informantene selv gjennomførte skjemaene. Dette resulterte til at de fleste svarte på skjemaene. Kvaliteten mener jeg også ble bedre da alle spørsmål ble kommentert og gjennomgått.
- Jeg registrerte at mange informanter ikke klarte å reflektere og se helhetsbildet når en skulle vekte de fire spørsmålene opp mot hverandre. Mange informanter hadde store problemer med å velge mellom alternativene.
- Jeg opplevde at mange informanter ble for mye opptatt av at totalsum skulle bli nøyaktig 100 poeng. Dette kan føre til at poengfordelingen ikke blir så optimal som undersøkelsen ønsker.
- En annen utfordring er å skape motivasjon og entusiasme. Dette er vanskelig da en skal gjennomføre et spørreskjema på 30 min. Under gjennomgangen fortalte jeg hensikten og målet med spørreskjemaene og hvordan det videre arbeidet skulle

gjennomføres. Jeg fortalt også hva BG kunne oppnå med å være samarbeidspartner for denne oppgaven. Om dette førte til mye motivasjon og engasjement tror jeg ikke, men uansett mener jeg at alle hadde noe bedre forutsetninger når skjemaene skulle fylles ut.

Generalisering:

Oppgaven min er i utgangspunktet én intern case hvor en ønsker å finne ut hvordan organisasjonen oppleves i dag av de ansatte, samt hvordan de ønsker den skal utvikle seg fremover. Jeg vil hevde at generaliseringsgrader er til stede om en er bevist på noen forutsetninger, spesielt på type bransje og størrelse på organisasjonen.

5.8 Empiriske materiale

Denne delen av oppgaven omhandler resultater og analyse av spørreundersøkelsen med bruk av OCAI metoden. Hensikten i denne delen er å visualisere viktig funn som kan videreføres til hvordan organisasjonen ser på seg selv i dag og for fremtiden.

Dette kapitlet presenteres rammeverkene med korte kommentarer. Diskusjonen på rammeverkene finnes i kapitlet 3.8.

BG består av ca. 100 ansatte fordelt på ca. 25 % administrasjonsnivå og ca. 75 % fagarbeidernivå. Informantene var fra alle nivåer; fra daglig leder til lærlinger i byggfaget. Denne spredningen er gunstig da jeg ønsket å få flere innfallsvinkler på hvordan de ansatte ser på sin egen organisasjon.

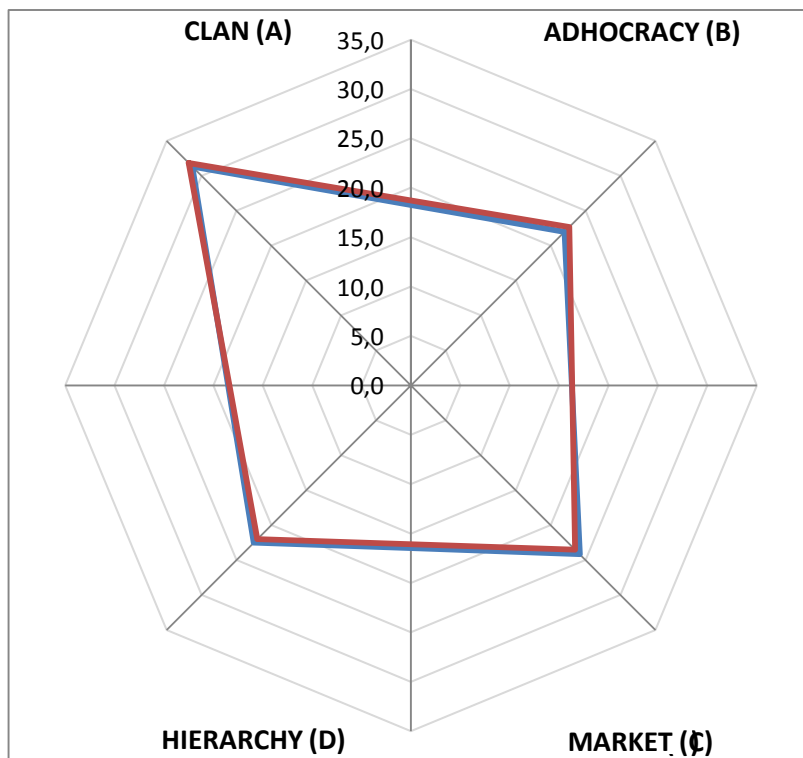
Her følger litt informasjonsdata på informantene for spørreundersøkelsen OCAI hos BG:

- 52 informanter i spørreundersøkelsen
- Gjennomsnittsalder 36 år
- Gjennomsnitt ansiennitet hos BG 12 år

På de neste sidene følger forskjellige rammeverk etter analyse og kommentarer på de ulike funnene. Blå linje er nå-situasjonen, og rød linje er foretrukket situasjon.

Neste kapittel tar for seg diskusjon om ulike funn for rammeverkene.

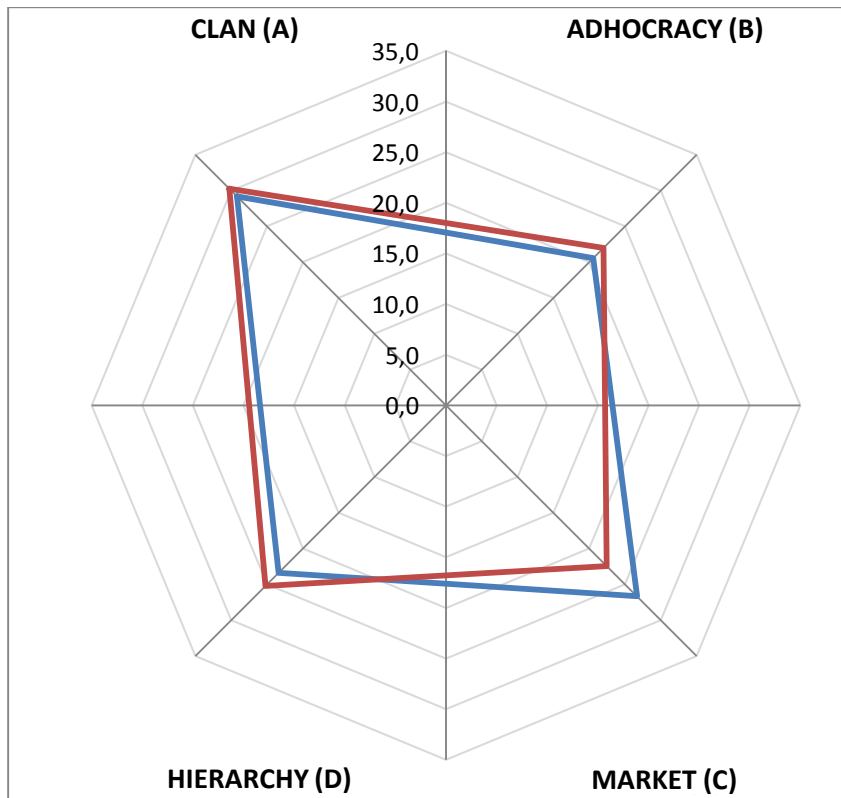
Administrasjonen:



Adm.	Nå	5 år
Klan	31,33	31,83
Adhoc	22,00	22,67
Marked	24,17	23,50
Hierarki	22,33	21,83

Nå-situasjonen viser at administrasjonen har et klart syn på at organisasjonen trekker mot klankulturen som den mest gjenkjente kulturen. De øvrige kulturtrekkene er ganske like. Dette kan bety at de opplever at organisasjonen er et familiært sted å arbeide i. Samarbeid, teamarbeid og god oppfølging av ledere er stikkord for denne kulturen. Foretrukket-situasjonen har veldig liten endring i forhold til nå-situasjonen.

Mellomledere:



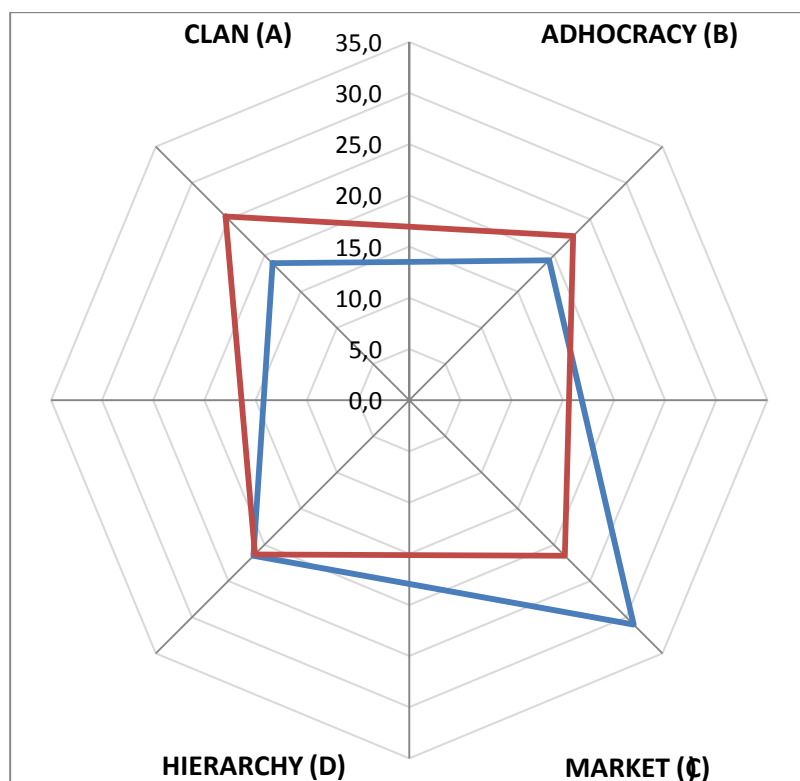
Mellomleder		
	Nå	5 år
Klan	29,17	30,26
Adhoc	20,57	21,98
Marked	26,67	22,45
Hierarki	23,39	25,21

Denne gruppen består av ca. 30 % av informantene og omhandler alle typer mellomledere, både de som administrerer byggeprosjekter og styrer selve utførelsen på byggeplasser.

Nå-situasjonen viser at mellomlederne trekker mot klankulturen. Dette viser at også denne gruppen opplever organisasjonen som en familiær arbeidsplass. En ser videre at mellomlederne også oppfatter at markedskultur er fremtredende hos BG.

Foretrukket-situasjonen viser noe mer endring enn for administrasjonen. Klankulturen virker også å være viktig fremover og vektlegges noe høyere enn i dag. Markedskulturen ønskes redusert noe som kan bety at mellomledere føler at resultatfokuset er noe for høyt i dag. En kan også se en svak økning i hierarkikulturen, noe som kan peke på at mellomledere ønsker bedre systematikk, struktur og kvalitetsoppfølging enn i dag.

Fagarbeidere:



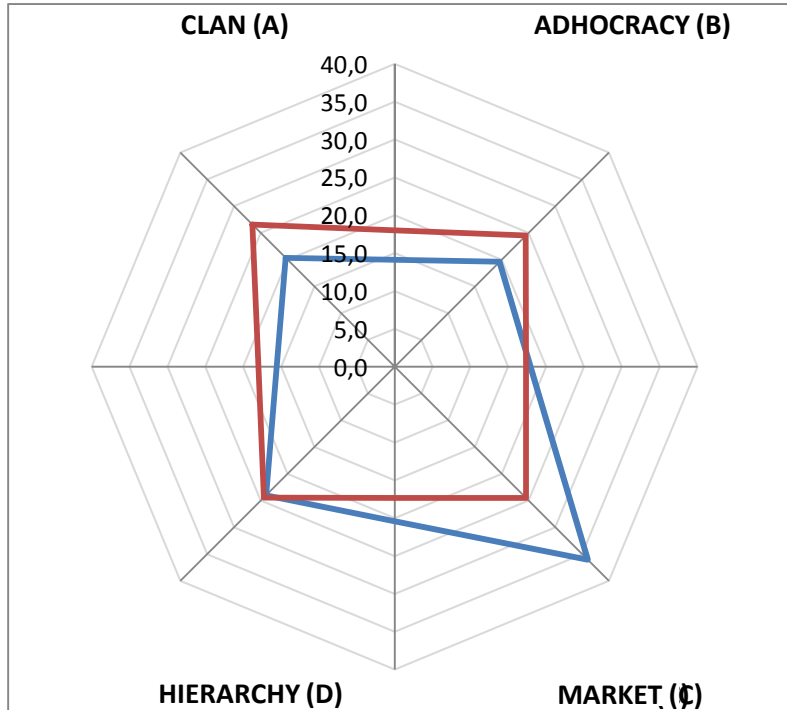
Fagarbeider	Nå	5 år
Klan	18,90	25,38
Adhoc	19,34	22,66
Marked	31,02	21,48
Hierarki	21,51	21,32

Denne gruppen består av ca. 60 % av informantene og omhandler alle typer fagarbeidere. Nå-situasjonen viser at markedskulturen oppleves som den dominerende kulturen. Dette betyr at fokus på resultatoppgjør, få jobben gjort og krevende ledere er mest fremtredende hos denne gruppen. De øvrige kulturtrekkene er nesten like, med hierarki som nest fremtredende. Foretrukket-situasjonen viser helt klart at en sentralisering av alle kulturene ønskes med spesielt økning mot klankultur. Dette illustrerer at fagarbeiderne ønsker at arbeidsplassen sin skal ha større bidrag av samhold, teamarbeid og støttende ledelse.

Aldersgrupper:

Rammeverkene under viser tre ulike aldersgrupper.

Aldersgruppe 18-30år

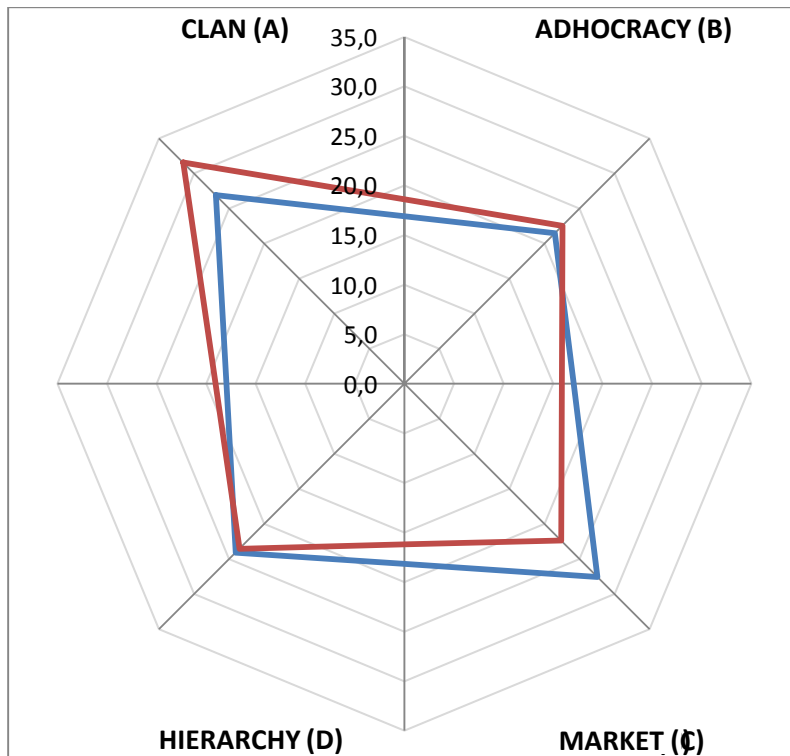


For den yngste aldersgruppen ser vi at nå-situasjonen oppfattes som markedsstyrt kulturtrekk.

Denne gruppen trekker også mer mot hierarkisk enn de to øvrige kulturtrekkene. Denne rammen illustrerer at de yngste kan oppleve organisasjonen som krevende opp mot resultatoppnåelse og har klare ansvarsforhold i hierarkisk struktur.

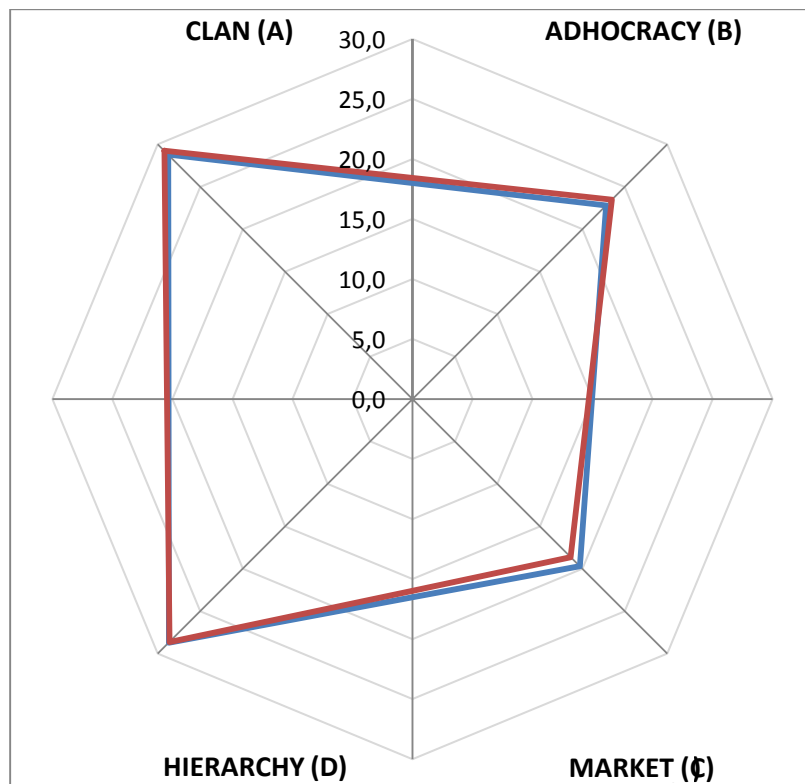
Foretrukket-situasjon oppfattes som et klart ønske om mer sentrert organisasjonskultur, der ingen av kulturtrekkene har dominans. Denne aldersgruppen har klare likhetstrekk med illustrasjonen for fagarbeidere, og kan begrunnes med at denne aldersgruppen er høyt representert hos fagarbeiderne.

Aldersgruppe 31-45år



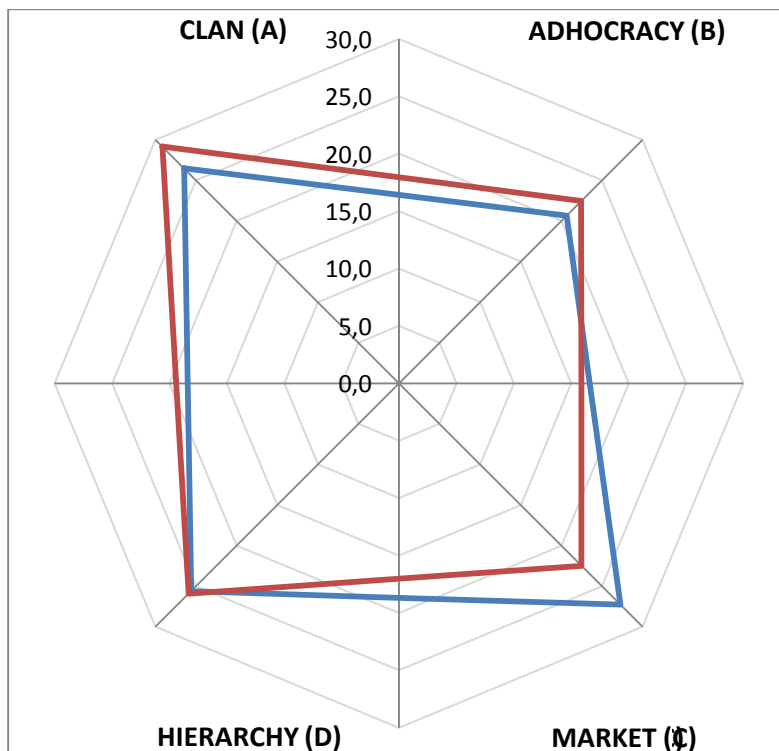
Den mellomste aldersgruppen viser at nå-situasjonen oppfattes som mest markedsstyrt. Foretrukket-situasjon viser klare tegn på at en ønsker seg mer overføring fra markeds kultur til klankultur.

Aldersgruppe 46-65år



Den eldste aldersgruppen viser liten forskjell mellom nå- og foretrukket-situasjon. Her viser rammen at denne gruppen trekker mot klankultur som den dominerende kulturtrekk.

Totalt BG:



Totalt		
	Nå	5 år
Klan	26,47	29,16
Adhoc	20,64	22,44
Marked	27,28	22,48
Hierarki	22,41	22,79

Den siste rammen over organisasjonskulturer viser et samlet bilde over alle informanter for OCAI undersøkelsen. Her ser vi at det er to dominerende organisasjonskulturer som er markante. Både klan- og markedstrekk er vektet høyt for nå-situasjonen.

Foretrukket-situasjonen viser en forskyvning fra å være mindre markedsfokusert til å øke klankulturen.

Oppsummering av det empiriske materiell:

Hovedkonklusjonen for resultatene er at alle grupper ønsker lik eller mer fokus mot klankultur. I tillegg viser resultatene at markeds-kulturen oppfattes som for høyt opp mot foretrukket situasjon.

I dette kapitlet har jeg visualisert analysen av spørreskjemaet ved hjelp av rammeverk. For hver ramme har jeg kommentert hva vi kan lese ut av den, rent visuelt. I neste del vil jeg diskutere resultatet av undersøkelsen opp mot teoretiske perspektiver.

6. DISKUSJON TEORI VS EMPIRI

Jeg vil for denne delen av masteroppgaven diskutere teori versus empiri. Hensikten er å kartlegge og diskutere resultatene av undersøkelsen opp mot teori som omhandler organisasjonskultur. Her vil jeg trekke inn tidligere diskuterte teorier og søke forklaringer opp mot resultatene i undersøkelsen. Denne delen av masteroppgaven vil også diskutere hvilken måte BG kan arbeide videre på, for å minske avvikene mellom nå- og ønsket situasjon som fremkommer av resultatene.

6.1 Resultat av OCAI analysen for Byggmester Grande og teoretiske perspektiver

Av det empiriske materiale fra kapittel 5.8 kan en se hvordan ulike kulturtrekk blir vektet av de ansatte. I dette kapitlet vil jeg diskutere de ulike resultatene fra undersøkelsen. Diskusjonen vil trekke inn teori for å søke forklaringer på resultatene undersøkelsen har gitt. I tillegg vil diskusjonen komme med innspill på hva ledelsen kan jobbe mer med for å styrke de ønskede kulturtrekk resultatene har avdekket.

Jeg har valgt å dele BG tilbakemeldinger etter Schein (1986) sin modell. Scheins modell skiller ulike praksisfellesskaper (ingeniør-, ledelses- og operatørfellesskap).

Hensikten med å dele inn BG tilbakemeldinger slik jeg har gjort, er basert på å skille ansvar og arbeidsoppgaver fra hverandre. Undersøkelsen underbygger at ulike praksisfellesskaper, med ulik utdanning og erfaring, har ulike måter å se ting på.

Med basis i dette delte jeg OCAI-informantene i tre hovedgrupper;

- I Administrasjon
- II Mellomledere
- III Fagarbeidere

Hovedtyngden av informanter var på fagarbeidernivået, men også mellomledere var godt representert. Selv om jeg delte inn i tre hovedgrupper, opplevde jeg etter undersøkelsen at det var et klart skille mellom de som arbeider på kontor (“innelaget”) og de som er ute på prosjekter (“utelaget”).

Ut fra dette har jeg valgt å fokusere mer på forskjellene mellom “innelaget” og “utelaget” enn for de tre hovedgruppene fra det empiriske materiale. Jeg har også diskutert hovedgruppene, men mer fokus på “innelaget” versus “utelaget”, fordi resultatene fra undersøkelsen var tydeligere.

Det gir et avvik i forhold til Schens (1986) tradisjonelle oppdeling av praksisfellesskaper (ingeniør-, ledelses- og operatørfellesskap). Dette er et interessant funn. Mine resultat viser at ingeniør- og ledelsesfellesskapene ikke har vesentlige forskjeller.

I avsnittene som følger har jeg valgt å diskutere de fire kulturtrekkene, klan-, marked-, hierarki- og adhockultur, hver for seg. Her vil jeg diskutere både nå- og foretrukket situasjon sammen for å få en naturlig sammenheng på dagens situasjon og ønsket situasjon. Jeg har valgt å gå dypere i diskusjonen på det kulturtrekket jeg mener har gitt størst utslag på resultatet. Dette kulturtrekket er klankultur. For diskusjonen av markeds-, hierarki- og

adhockultur har jeg ikke gått i vesentlige detaljer fordi forskjellene av resultatene var små mellom hovedgruppene. I tillegg skal vi se at å forsterke klankulturen vil ha en effekt på de øvrige kulturtrekkene.

6.2 Diskusjon resultater OCAI:

Hensikten med å kartlegge nå-situasjonen er å få status og tilbakemelding på ansattes syn på dagens kulturtrekk. Dette illustrerer hva de ansatte selv opplever omkring spørsmålene som tar utgangspunktet i egen organisasjonskultur. Foretrukket situasjon viser hva de ansatte ønsker av endring og utvikling i egen organisasjonskultur.

Klankultur:

Cameron og Quinn (2006) definerer at en klankultur er en arbeidsplass som er en slags utvidet familie. Her er ledelsens rolle bl.a. basert på veiledning og mentorfunksjon. De beskriver også vektlegging av de menneskelige ressursene (HR) som viktige i klankulturen. Klankulturen kjennetegnes med at den har fokus på interne forhold i organisasjonen og stor grad av fleksibilitet. Dette betyr at klankultur har høyt fokus på de ansattes behov og tilfredshet. Ut i fra definisjonen av klankultur handler det mye om å skape samhold og etablere gode team for at virksomheten skal kunne lykkes. For klankultur er ikke det økonomiske resultatet det eneste målet for virksomheten, men fokus på menneskene innad i organisasjonen er også viktig for å skape de ønskede resultatene.

Resultatene viser at administrasjonen i dag vektlegger klankultur som det mest markante kulturtrekket. Forskjellen mellom nå- og foretrukket kultur er liten for administrasjonen. Resultatene fra mellomlederne beskriver i dag både klankultur og markedskultur som de vesentligste kulturtrekkene. Foretrukket situasjon, for mellomlederne, viser et ønske om å styrke både klan-, adhoc- og hierarkikulturen på bekostning av markedskulturen.

Fagarbeiderne har i dag markedskulturen som det klart største kulturtrekket. Foretrukket situasjon, for fagarbeiderne, viser at klankultur ønskes i sterkere grad enn i dag.

Felles for resultatene hos de tre gruppene er at alle ønsker lik eller styrket klankultur i forhold til i dag. Fagarbeiderne, som har flest informanter i undersøkelsen, har et klart ønske om vesentlig økning av klankulturen.

Klankultur kan sees på som det motsatte av markedskulturen. Dette fordi, som rammeverket viser også (Cameron og Quinn, 2006), er klan definert som fleksibelt og fokus på de interne forhold i en organisasjon. Markedskultur er definert som mer stabil og fokus på eksterne

forhold. Rammeverket basert på Cameron og Quinn (2006) vil da kunne fungere slik at en økning av klankultur minsker markedskulturens omfang. Dette stemmer godt med resultatene i undersøkelsen, fordi de viser at det er ønske om mer klankultur på bekostning av markedskultur.

Et annen viktig funn er at flere på “innelaget” har familiær bakgrunn, noe som kan ha påvirkning hvorfor forskjellene mellom “innelaget” og “utelaget” er så stort. Dette kan bety at det allerede foreligger mer klankultur for “innelaget” på grunn av de familiære båndene.

Markedskultur:

For markedskulturen vises størst utslag hos fagarbeiderne. De viser en draging om at markedskulturen oppleves som den sterkeste i dag. Fagarbeiderne har i følge resultatet et stort ønske om å minske markedskulturen. Resultatet for administrasjonen viser at ingen vesentlig endring ønskes fra dagens situasjon. Mellomledernes resultat viser et ønske om noe mindre markedskultur enn det som oppfattes i dag. Fellesnevneren for alle gruppene er at ingen ønsker sterkere markedskultur enn i dag, snarere tvert i mot.

Markedskultur kjennetegnes med at organisasjonen er resultatfokuset. Vinnerkultur, omdømme og suksess er viktige parameter for å føle at virksomheten har lyktes. Lederne er krevende og opptatt av målbarhet. Markedskulturen kjennetegnes også av en kultur som er opptatt av stabilitet og mer fokus på eksterne forhold enn hva klankulturen er.

For BG ser vi et skille mellom administrasjonen som er tilfredsstilt med dagens markedskultur, vi ser mellomlederne som ønsker noe mindre markedskultur, og vi ser fagarbeiderne som ønsker vesentlig mindre markedskultur. Hvilke tanker kan vi gjøre ut av dette.

Som vi så av definisjonen av markedskultur, beskrives denne kulturen av fokus på resultat, få jobben gjort og målbarhet av hva som gjøres. Dette mener jeg er en kontrast i forhold til klankulturen på flere områder. Jeg oppfatter at praksisfellesskapene har mer markante forskjeller ved markedskultur. I markedskulturen har en tøff og krevende ledelse som stiller krav til resultater for sine ansatte. Limet som holder organisasjonen sammen er en kultur om at virksomheten skal oppnå suksess, og mindre fokus på hvordan en skal oppnå suksessen! Jeg oppfatter av resultatene at de ansatte føler at fokus på virksomhetens suksess og inntjening er viktigere enn hvordan de ansatte skal utvikle seg på en sån måte at

virksomheten oppnår suksess gjennom dem. Dette kan bidra til at ytre motivasjon blir sterkere enn indre motivasjon for de ansatte.

Fagarbeiderne (utelaget) hos BG går på såkalt akkord, som betyr en avtale om en bestemt sum/lønn for et bestemt arbeid, såkalt transaksjonsledelsesprinsippet (Klev og Levin, 2009). Om en gjennomfører arbeidet raskere enn avtalen tilsier, vil en oppnå et akkordoverskudd som tilegnes hver enkelt. Dette er en avtale som ofte brukes i byggebransjen og kun baseres på ytre motivasjon. Hensikten er at de ansatte skal arbeide effektivt og tjener ekstra godt om jobben gjennomføres raskere enn avtalen sier. Dette stemmer godt overens med markedskulturen som er resultatorientert, der det viktigste er å få jobben gjort. Fokuset for fagarbeiderne er da målbarheten for et prosjekt. Dette betyr at et bestemt prosjekt er avhengig av medarbeidere i prosjektet, og ikke av resten av organisasjonen, slik at akkordoverskuddet kan bli så stort som mulig. Ulempene er selvsagt at andre viktige oppgaver kan bli sett på som sekundære fordi de ikke har målbarhet på effekten for akkord. En annen ulempe er at fagarbeiderne som har akkord kun har fokus på egen vinning, og ikke ser helhetsbildet for virksomhetens beste. Dette kan også utløse at fagarbeiderne oppmuntres med å ha mer fokus på kvantitet enn kvalitet, noe som kan virke demotiverende for en fagarbeider. Jeg opplever akkord som positivt i enkelte sammenhenger, fordi flinke ansatte kan tjene godt ved å være effektive. Den største ulempen jeg kan se av akkord er kortsiktighet og fokus på egenvinning. Selv om de ansatte har mulighet til å tjene godt, tror jeg de ansatte i et langsiktig perspektiv har behov også for andre motivasjonsfaktorer. I teorikapitlet ble det diskutert ulike HR begreper. *Kontrollerende HR-systemer*, som var preget av effektivitet- og kostnadsfokus, og *Forpliktelsesorienterte HR-systemer*, som hadde mer fokus på samspillet mellom de ansatte og organisasjonen. Markedskulturen preges av *Kontrollerende HR-systemer*, fordi fokuset handler om resultater og ikke prestasjonene bak resultatet. Det kan virke som om fagarbeiderne har et behov for mer *Forpliktelsesorienterte HR-systemer* enn det som er tilfelle i dag. I følge pionerstudier (Kuvaas, 2009) vises det at lønnsomheten er større i *Forpliktelsesorienterte HR-systemer*. *Forpliktelsesorienterte HR-systemer* kan deles inn i tre områder; belønningssystemer, rekruttering /seleksjon, og trening/opplæring. Svarene i undersøkelsen viser at behovet for også å ha muligheter til å oppnå mer enn kun belønning kan være viktig for de ansatte. Muligheter for egenutvikling og kompetanseheving er i følge teori minst like viktig som å tjene godt.

Følelsen av tilhørighet og teamarbeid kan også svekkes ved for mye innslag av markedskultur, fordi målbarhet og effektivitet blir det viktigste fokuset.

Det er rimelig å anta at for stort fokus på markedskultur er med på å skape større avstand mellom praksisfellesskapene. Dette begrunnes med at krav stilles mer ovenfra (ledelsen) og ned til fagarbeiderne uten et naturlig samspill og samarbeid. Dette kan svekke det sosiale klimaet for organisasjonen og skape subkulturer. Jeg mener selvsagt at enhver organisasjon må ha innslag av markedskultur, men graden av den må vurderes. Mine funn viser at det er ulik oppfatning i BG av i hvilken grad markedskulturen skal ha dominans i fremtiden.

Hierarki kultur:

Den tredje kulturtypen basert på Cameron og Quinn (2006), hierarki, er det mer homogene resultatet å spore i undersøkelsen min. Administrasjonen og fagarbeiderne har tilnærmet samme grad av denne kulturen for nå- og foretrukket situasjon. Mellomlederne har en svak økning av hierarki kultur ved foretrukket situasjon. Dette betyr at alle de tre gruppene ikke anser endring av hierarki som det viktigste for BG.

I følge Cameron og Quinn (2006) er hierarkiske kulturer kjennetegnet av en arbeidsplass som er formalisert, strukturert og styres av prosedyrer. Hierarkiske kulturer kjennetegnes også med å være stabil og ha fokus på interne forhold for organisasjonen. Formelle kommunikasjonslinjer er ofte sentrale informasjonskanaler for hierarkisk struktur, men også her må den uformelle kommunikasjonen, eller småpratet, få sin plass.

Resultatene av undersøkelsen viser at de ansatte er tilfredsstillt med dagens innslag av hierarkiske kulturtrekk. Dette kan bety at de ansatte føler at bedriften har gode rutiner og prosedyrer for gjennomføringer av arbeidsoppgavene. Hierarkiske kulturer bygger på trygghet for arbeidsplasser og stabilitet i relasjoner Cameron og Quinn (2006). Resultatene fra spørreundersøkelsen kan tolkes slik at samarbeidsforhold i organisasjonen er gode.

Jeg er litt overrasket at fagarbeiderne ikke ønsker mindre hierarki kultur ved foretrukket situasjon. Dette begrunnes med at jeg opplever ofte at fagarbeidere føler det er for mye rutiner og prosedyrer i byggebransjen. En årsak kan være at BG har etablert et godt kvalitetssikringssystem som ikke består av overflod med skjemaer og rutiner som er vanskelig å forholde seg til. En annen årsak kan være at BG har lyktes med å etablere gode normer (Bang 1995), som består av å ha formaliserte regler for hvordan de ansatte skal handle i ulike situasjoner.

Adhoc kultur:

Den siste kulturen, *adhoc*, har som hierarki-kulturen heller ingen store forskjeller mellom de tre gruppene. Fellesnevneren her er at alle gruppene ønsker lik eller noe mer *adhoc*-kultur for fremtiden.

Adhoc kultur kjennetegnes med at arbeidsplassen er en innovativ, nyskapende og kreativ arbeidsplass. Kulturen kjennetegnes også med at den skal være fleksibel og ta hensyn til eksterne forhold.

Det største utslaget om økt *adhoc* kultur finner vi hos fagarbeiderne. Begrepet "frihet under ansvar" hører hjemme her. Mulig forklaring på at fagarbeiderne ønsker mer *adhoc* kultur er at de ønsker mer av denne friheten. Begrepet gir økt spillerom for individuell utfoldelse og økt ansvar. Tillit gir ifølge Jacobsen og Thorsvik (2008) grunnlaget for økt handlefrihet og en fleksibel organisasjon, noe som stemmer godt overens med denne kulturen. Jeg tror også at mer ansvar og økt frihet for arbeidsoppgavene fører til høyere grad av indre motivasjon. Kuvaas (2009) beskriver betydningen av indre motivasjon som en viktig forutsetning for *beste praksis HR*. Om de ansatte skal tenke kreativt i sine handlinger, er det viktig at ledelsen tar initiativ til dette. Jeg tror ikke en virksomhet oppnår gode innovasjonsprosesser eller kreative ansatte om ikke indre motivasjon skapes. Tillit mellom ledelsen og de ansatte er avgjørende om slike prosesser skal skje. Å skape tillit handler om å drive transformasjonsledelse og myndiggjøre de ansattes evner og kompetanse. Dette er også i følge Kuvaas (2009) viktig for *beste praksis HR*.

Jeg er noe overrasket av at denne kulturen ikke er mer fremtredende for BG. Kreativitet og innovasjonsarbeid er viktig for å skape nye og mer effektive måter å jobbe på. Kanskje føler BG at det er trygt å gjennomføre arbeidsoppgaver slik de kjenner, og ikke ønsker å være ledende på det innovative området!

I dette avsnittet er det diskutert BG sin oppfattelse av egen organisasjonskultur og ønske om endringer, basert på Cameron and Quinn (2006) sine fire kulturtrekk (klan, marked, hierarki, *adhoc*). Hovedkonklusjonen er at de ansatte hos BG ønsker mer klankultur på bekostning av markedskulturen. Dette gjør det interessant å diskutere hvordan en kan oppnå større fokus på det som kjennetegner en klankultur. Forslag til dette kommer i neste avsnitt.

Hvordan kan BG oppnå mer klankultur?

Cameron og Quinn (2006) har utarbeidet seks punkter fra en studie som kan styrke klankulturen for en virksomhet. Disse punktene er grunnlaget for den videre diskusjonen av klankultur.

1. Skape mer entusiasme og myndiggjøre de ansatte;

Myndiggjøring menes de ansattes mulighet til å påvirke virksomhetens beslutninger.

Myndiggjøringen skaper samspill som er viktig ved etableringa av gode relasjoner og tillitsforhold. Jacobsen og Thorsvik (2008) hevder også at styringsform som bygger på tillit ofte kan kalles “klanstyring” og er vesentlig for å skape en god organisasjonskultur.

Jeg tror at både administrasjon og mellomledere som har kontorjobber (“innelaget”) og er samlokalisert har høyere involveringsgrad enn for “utelaget”. Her er det daglig kontakt mellom de ansatte. Forholdene ligger dermed til rette for at denne gruppen har større mulighet for samspill i hverdagen enn for ansatte som er ute på ulike prosjekter. Kuvaas (2009) uttrykte som vi så i teoridelen viktigheten av gode relasjoner for å oppnå *beste praksis* i HR arbeidet. Dette gir grunnlag for godt samarbeid og økt tillit. Gjennom å etablere godt samspill vil en kunne skape høyere entusiasme for gruppen som opplever dette samspillet. Jeg tror også at et slikt samspill styrker myndiggjøring (empowers) og er vesentlig for at de ansatte skal føle et godt fellesskap i organisasjonen. Kuvaas (2009) konkluderte for *beste praksis* HR at myndiggjøring (empowering) gir de ansatte muligheter til å påvirke sin egen organisasjonskultur.

Resultatet for administrasjon/mellomledere viser at de er fornøyd med graden av klankultur.

Det er små endringer mellom nå- og foretrukket situasjonen.

Utfordringen ligger dermed i “utelagets” ønske om en forsterket klankultur. Resultatet fra fagarbeiderne viser at det er et ønske med en forsterket klankultur. Dette kan bl.a. skyldes at “utelaget” ikke har samme mulighet for samlokalisering som “innelaget” har. Dette er mulig ingen overraskelse for en slik organisasjon, der spennet mellom praksisfellesskapene kan være stort. Resultatet viser at fagarbeiderne har et ønske om å bli mer involvert, få bedre samspill med “innelaget”, samt å føle mer tilhørighet i fellesskapet. Dette underbygges med resultatene undersøkelsen har vist. Mer fokus på å skape høyere entusiasme og myndiggjørelse av de ansatte vil skape mer motivasjon for å bidra for fellesskapet.

Transformasjonsledelse (Bass 1990), som består av ledelse i form av inspirasjon, er viktig for å skape entusiasme og myndiggjøring av sine ansatte.

2. Mer involvering av de ansatte;

Ved å se på Scheins ulike praksisfellesskaper (ingeniør-, ledelses- og operatørfellesskap) mener jeg at “innelaget” har en kombinasjon av ledelses- og ingeniørenes praksisfellesskap. “Innelaget” til BG består av både ledelse og ingeniører. Jeg tror ikke det er vesentlige forskjeller mellom disse to praksisfellesskapene hos BG. Derimot er det et klart skille mellom disse to og operatørpraksisfellesskapet.

Et kombinert praksisfellesskap som “innelaget” har, kan skape økt motivasjon og engasjement da meningsutvekslinger, mulighet for deltakelse i avgjørelser og diskusjoner kan foregå som en to-veis kommunikasjon og som en naturlig del av arbeidet. For “innelaget” virker det som om subkulturer ikke er fremtredende, fordi resultatene viser at det kan være et tett samhold i dag. Dette begrunner jeg med at det ikke er store forskjeller på nå- og foretrukket situasjon for klankulturen. Ifølge Hislop (2009) vil en gruppe med felles interesser og formål ikke være kritisk for å utvikle en subkultur. Jeg mener BG har gode forutsetninger til å involvere “innelaget” mer i beslutningsprosesser, fordi samlokaliseringen og samspillet er allerede etablert.

Resultatet for “utelaget” viser et ønske om mer klankultur, og dette kan skyldes at fagarbeiderne ikke involveres nok i beslutningsprosesser. Fagarbeiderne er de som utfører arbeid basert på “innelagets” beslutninger for et prosjekt, og har derfor en strategisk viktig rolle for hvordan sluttresultatet blir. Om “utelaget” får muligheten til å bli mer involvert i beslutningsprosesser kan det skape mange konstruktive innspill til “innelaget”. Sluttresultatet kan bli langt bedre fordi beslutningen er gjort mer helhetlig der flere har deltatt i prosessen. Ved å følge Eggens (1999) Gofot-teori, som handler om å fokusere på de sterke sidene de ansatte har, kan en oppleve et mer positivt sluttresultat, fordi flere som er involvert i prosjektet har vært delaktig i beslutningene. Økt involvering skaper økt motivasjon og tillit, noe som er viktig i slike prosjekter.

Transformasjonsledelse (Bass 1990) handler bl.a. også om *intellektuell stimulering* som er med på å skape grunnlaget for bedre involvering av de ansatte. Ved at det skapes gode arenaer for at flere ansatte kan involveres, kan dette øke motivasjonen for at flere vil bidra for fellesskapet.

3. Teamarbeid på tvers (mellom praksisfellesskapene);

Forrige punkt konkluderte med at involveringen av de ansatte er viktig. For å skape gode involveringsprosesser, kan ulike arenaer etableres for dette. Teamarbeid på tvers av daglige rutiner og praksisfellesskaper er en måte å skape god arena på. Ved teamarbeid med innslag av ulike praksisfellesskap vil virksomheten kunne utnytte organisasjonens erfaringer på en unik måte. Slike team kan bestå av ulike mennesker med forskjellig bakgrunn. Dette er positivt fordi en kan se ting fra ulike perspektiver, ha ulike erfaringer og meninger. Gofot teorien (Eggen, 1999) kan utnyttes ved at en komponerer gode team som “passer” sammen. Her kan teammedlemmene lete etter *godføttene* til hverandre og dyrke sammen det de er gode på. Dette samspillet vil da styrke samarbeidet på en helt annen måte enn om praksisfellesskapene kun har egne separate team. Jeg mener det er vesentlig at samarbeid kan skje uavhengig av hvor i organisasjonen en kommer fra, fordi organisasjonens humankapital da blir koordinert og satt i system. Dette systemet vil da kunne arbeide mot et felles mål og nye erfaringer skapes. Spesielt for fagarbeiderne tror jeg dette kan skape økt motivasjon og entusiasme fordi de blir mer involvert og de kan oppleve fellesskapet sterkere.

4. Bedre kommunikasjon;

Cameron og Quinn (2006) støttes av Jacobsen og Thorsvik (2008) sine diskusjoner om kommunikasjonens sentrale rolle for å skape tilhørighet, forståelse og samspill i en organisasjon. Jacobsen og Thorsvik (2008) mener kommunikasjon er nøkkelen til godt lederskap og til godt samarbeid for moderne organisasjoner.

Cameron og Quinn (2006) støttes også av Ekman (2004) som hevder at kommunikasjon er nøkkelen til lederskap, men mer spesifikt gjennom småpratet / uformelle kommunikasjon. Den daglige kontakten mellom de ansatte er viktig for å skape en god uformell kommunikasjon. Her snakket det om viktige og uviktige ting, både ubevist og bevist. Her skapes det dialoger og relasjoner på hvordan virkelig ting er i organisasjonen. Her diskuteres ledere og mandat til å lede gjennom småpratet (Ekman 2004). Småpratet er viktig fordi det er på denne arenaen de ansatte handler ut i fra opp mot de formelle retningslinjene. For en leders tillit er det helt avgjørende at lederen er med på småpratet med de ansatte. Uten denne arenaen vil lederen kanskje ikke oppnå den nødvendige tilliten for å lede de ansatte.

Jacobsen og Thorsvik (2008) omtaler at uformell kommunikasjon utvikler sosiale relasjoner og fremmer læring. Jacobsen og Thorsvik (2008) viser til forskning som bekrefter at uformell kommunikasjon spres raskere enn den formelle kommunikasjonen. De viser også til

organisasjonsteoretiker Chester Barnard som hevder lederne må utnytte de uformelle kommunikasjonsnettverkene for å formidle informasjon og skape motivasjon hos de ansatte.

“Innelaget” har gode forutsetninger til å utvikle god uformell kommunikasjon. Dette begrunnes bl.a. med samlokalisering og et allerede etablert samspill mellom dem. Resultatene av undersøkelsen for “innelaget” viser at det ikke er ønske om store endringer for klankulturen, og dette kan også gi et bilde av at kommunikasjonen er tilfredsstillende i dag. Kommunikasjonen i og med “utelaget” kan by på større utfordringer.

Mange er aldri innom kontorene og får derav sjelden to-veis kommunikasjon med “innelaget”. Dette er en utfordring som må tas på alvor. I tillegg er “utelaget” på prosjekter og har derfor redusert mulighet til å treffe andre ansatte jevnlig. Mellomlederne spiller da en viktig rolle for at kommunikasjon skjer i tilstrekkelig grad. Informasjon er viktig for at tilhørighet skal oppleves. Formell kommunikasjon kan formidles direkte uavhengig av organisasjonsstruktur og praksisfellesskaper, ofte basert på en-veis kommunikasjon, men uformell kommunikasjon er mer kompleks. Jacobsen og Thorsvik (2008) beskriver uformell kommunikasjon som foregår kontinuerlig der ansatte møtes. Jacobsen og Thorsvik (2008) definerer kommunikasjon som sentralt for en god organisasjonskultur og opplevelsen av en klankultur svekkes betraktelig om ikke kommunikasjon fungerer godt. Resultatet fra undersøkelsen viser nettopp at fagarbeiderne ønsker sterkere klankultur, noe som kan gi grunnlag for å hevde at kommunikasjonen i organisasjonen bør forsterkes. Spørsmålet er hvilken type kommunikasjon som bør forsterkes? Den formelle eller den uformelle?

Jeg mener den formelle kommunikasjonen er viktig for å sørge at rutiner og felles informasjon spres ut til de ansatte. Det er viktig å etablere gode kommunikasjonskanaler slik at tilstrekkelig informasjon når ut til alle. Jeg tror også at den uformelle kommunikasjonen eller småpratet er vesentlig også for BG for å oppnå en økt klankultur. Som vi tidligere har sett er det viktig å dyrke småpratet. Dette fordi;

- *I småpratet utvikles sosiale bånd og relasjoner*
- *Tillit mellom mennesker vokser fram gjennom småpratet*
- *Mennesker sosialiseres inn i nye miljøer gjennom småpratet*
- *I småpratet avgjøres det hvem som får mandat til å lede, hvem som er inkludert og ekskludert*
- *Småpratet er breddfullt av læring*

5. *Bedre sosialt klima;*

Et viktig moment, i følge Cameron og Quinn (2006), i klankulturen er at arbeidsplassen blir sett på som en mer familiær arbeidsplass enn for de øvrige kulturtrekkene. Som tidligere nevnt består “innelaget” av flere familiemedlemmer, spesielt fra to familier. Dette danner et helt annet grunnperspektiv enn om så ikke var tilfelle. Mange er i slekt og kan høste erfaringer fra dette på en god måte. Her er relasjoner, tillit, tilhørighet og varige sosiale bånd allerede etablert. Tillit og tilhørighet er i følge Jacobsen og Thorsvik (2008) og Hislop (2009) viktige grunnprinsipper for å skape en god organisasjonskultur. Jeg tror mulig at disse familiære båndene også fører til en mer ansvarsbevisst holdning overfor virksomheten, fordi konsekvenser for virksomheten har direkte følge for familien. De familiære båndene kan bidra til ekstra omsorg og lojalitet på “innelaget”. Utfordringen kan være å involvere de øvrige som ikke er i slekt på samme måte. Ved å se på Bangs kjernebegreper, som består av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, kan det virke som at de familiære båndene hos BG er med å påvirke resultatet av undersøkelsen i stor grad. Dette med tanke på at forskjellene mellom nå- og foretrukket situasjon for administrasjonen er små.

Resultatene av undersøkelsen viser at klankulturen er tilfredsstillende for “innelaget”, noe som kan tyde på at det sosiale klimaet oppfattes som godt.

“Utelaget” har ikke samme naturlige mulighet til å føle tilhørighet på lik linje som “innelaget”. Dette begrunnes med at de alltid er ute på anlegg, har forskjellig organisasjonsstruktur ved ulike prosjekter, og ikke har den familiære påvirkningskraften som “innelaget” har. Derfor er det også naturlig at opplevelsen av klankultur ikke er like sterk hos “utelaget” som hos “innelaget”.

Ledelsen har ansvaret for at det sosiale klimaet er tilfredsstillende, og jeg tror det er viktig at det sosiale samspillet mellom “innelaget” og “utelaget” har høyt fokus. Ledelsen bør bruke transformasjonsledelse og myndiggjøre “utelaget” mer, slik at opplevelsen av å bidra for fellesskapet er tilstede. Dette er viktig ifølge Bass (1990) sine fire komponenter for transformasjonsledelse (idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuelle stimuleringer og individualisert oppmerksomhet). Det sosiale klimaet er viktig fordi her skapes de uformelle samtalene og diskusjonene (uformell kommunikasjon). I teoridelen ble Scheins ulike organisasjonskulturnivåer diskutert. Disse bestod av underliggende antagelser, verdier og artefakter. Scheins utgangspunkt er at underliggende antagelser (forståelse, tro tanker) skal slutte opp om verdier som igjen synliggjøres gjennom artefakter. Jeg hevder at dårlig sosial klima kan reversere denne tankegangen. Dette betyr at negative artefakter kan

påvirke verdier og underliggende antagelser. Dette vil i så fall være destruktivt for en organisasjon. Med et godt sosialt klima skapes det høyere entusiasme og motivasjon til å bidra mer for fellesskapet.

6. Mer anerkjennelse av de ansatte;

Anerkjennelse er noe de fleste ønsker og opplever som positivt. Anerkjennelse handler om å bli verdsatt. Anerkjennelse kan oppnås både fra sine medansatte og fra ledelsen i en organisasjon.

Anerkjennelse er et sentralt virkemiddel ved transformasjonsledelse (Klev og Levin, 2009). Transformasjonsledelse handler om ledelse via inspirasjon, men også det å legge forholdene til rette for gode samhandlingsprosesser. BG har etablert gode arenaer for samspill, kunnskapsoverføring og samhold for “innelaget”. Her er det felles lunsj med både arbeidssnakk og personlige samtaleemner som er med på å skape en mer uformell og “familiær” situasjon.

Anerkjennelsen av de ansatte ved “innelaget” kan oppleves som bra fordi resultatet av undersøkelsen viser at klankulturen ikke oppleves for lite i dag. Dette kan bety at “innelaget” opplever ledelsens og hverandres anerkjennelse som tilfredsstillende.

Behov for mer klankultur hos fagarbeiderne kan oppfattes som om anerkjennelsen fra ledelsen er for liten. Om dette er riktig, må ledelsen etablere rutiner for hvordan bedre anerkjennelse kan gjennomføres på. Teorien om transformasjonsledelsen, basert på de fire komponentene til Bass (1990) er et godt ledelsesverktøy for dette. Dette begrunnes med at disse komponentene (idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuelle stimuleringer og individualisert oppmerksomhet) inneholder en ledelsesfilosofi som baseres på inspirerende lederskap som er rettet direkte mot de ansattes behov.

Jeg opplever at BG har en flat organisasjonsstruktur. I byggebransjen opererer man ofte med “trimmet” bygging, som handler om å overføre ansvaret lengre ned i organisasjonen. Dette er meget positivt for hele organisasjonen, men utfordringen er at med økt ansvar kreves det økt kompetanse og forståelse. I tillegg kreves det gode kommunikasjonslinjer og anerkjennelse fra ledelsesnivået. Å tilføre mer ansvar nedover i organisasjonen kan det oppleves som positivt, og en anerkjennelse av at ledelsen har tillit til sine ansatte og sin organisasjon.

Frem til nå har jeg sett på Cameron og Quinn (2006) sine seks punkter for å styrke klankulturen i en virksomhet. Disse punktene støttes av flere teoretikere innen området organisasjonskultur, og disse punktene illustrerer godt utfordringene BG har i sitt arbeid med å styrke klankulturen i sin organisasjon.

Resultatene av undersøkelsen for administrasjonen viser at dagens klankultur også ønskes i samme grad for fremtiden. Disse signalene kan være tilfredsstillende for en ledelse da mye av ansvaret og bestemmelsesgrunnlaget ligger på dette nivået. En administrasjon som er omforent danner et godt grunnlag til å videreformidle dette videre i organisasjonen. Faren med at administrasjonen er omforent med at det er høy grad av klankultur i dag, er at de også kan tro at resten av organisasjonen har samme oppfatning. Dette kan føre til at fokus på kommunikasjon og sosialt samspill med resten av organisasjonen ikke følges godt nok opp fra ledelsen. For fagarbeiderne ser vi et ønske om at klankultur må forsterkes i fremtiden. Dette kan bety at fagarbeiderne ikke føler den samme tilhørigheten og opplevelsen av godt samspill på lik linje med “innelaget”.

Basert på Jacobsen og Thorsvik (2008), som beskriver viktigheten av å utvikle gode relasjoner via tillit, tyder avviket mellom eksisterende og ønsket kultur på at “innelaget” bør involvere “utelaget” mer i sine beslutningsprosesser. Dette kan gi gode effekter med tanke på samspillet mellom disse to gruppene, og faren for etablering av subkulturer minsker.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2008) stilles det høye krav til god kommunikasjon og informasjon mellom gruppene for å skape godt samarbeid. Tilhørigheten for “utelaget” kan vesentlig styrkes med bedre kommunikasjon og informasjon. Økt fokus på transformasjonsledelse vil i følge Bass (1990) øke ytelsen og forståelsen for “utelaget”. Slik organisasjonsstrukturen er i dag er det i følge Ekman (2004) avgjørende å ha en leder som viser at alle ansatte har stor betydning for virksomheten, i dens kraft av de ansatte. Ekman (2004) fire “hjørnesteiner” (å bygge opp tillit, å lede læring, å formidle budskap, å skape en god kultur) er vesentlig for dette arbeidet. Det handler om å skape tettere bånd mellom “innelaget” og “utelaget” slik at en får samspillsprosessen og teamfølelsen mer eksplisitt uttrykt. I følge Ekman (2004) skapes tillit ved å ha etablert gode kommunikasjons- og informasjonslinjer, samt det å ha en engasjert og lyttende ledelse. Dette kan igjen skape mer indre motivasjon slik at alle ansatte ønsker å bidra mer til fellesskapet. Jeg tolker også disse svarene som at fagarbeiderne trenger at ledelsen er mer tett på hver enkelt. Dette kan bl.a. handle om å bry seg om enkeltindividet, bedre tilrettelegging og plan for kompetanseheving.

Det synes som hovedutfordringen med å skape en bedre og mer tydelig klankultur for BG er å spre, og gjennomsyre, også “utelaget”, med mer støttende ledelse og bedre kommunikasjon.

Cameron og Quinn (2006) har funnet i en studie punkter som kan være vesentlig for å heve organisasjonenes kreativitet. Ett av punktene er at de ansatte skal være mer involvert og komme med forslag til å løse utfordringer. Dette punktet kan en se i sammenheng med bruk av transformasjonsledelse der inspirasjon er et viktig fundament. Et annet punkt er at ledelsen skal synliggjøre at det er lov å feile for å finne de gode løsningene. Dette punktet kan gjennomføres hvis det er knyttet tette bånd mellom ledelsen og de ansatte. Dette fordi trygghet og selvtillit er viktige forutsetninger for å lykkes (Eggen 1999).

6.3 Oppsummering av diskusjonen:

Klankultur er det kulturtrekket som skiller seg mest ut på resultatene for spørreundersøkelsen. Vi ser av resultatet at ønsket situasjon er at organisasjonen bør arbeide mer mot klankultur enn i dag, samt at markedsulturen må ha mindre fokus.

Et viktig funn for denne undersøkelsen er skillet mellom “innelaget” og “utelaget”. Dette funnet skiller seg ut i forhold til Scheins tradisjonelle oppdeling av praksisfellesskaper (ingeniør-, ledelses- og operatørfellesskap). Dette kan begrunnes med at ledelsen og ingeniørene arbeidet tett sammen samt at de er samlokalisert. En annen grunn kan være at flere av “innelaget” er i familie og at størrelsen på “innelaget” er begrenset.

Ansatte med utvidet ansvar (“innelaget”) har mindre behov for endring av organisasjonskulturen enn for ansatte uten utvidet ansvar (“utelaget”).

Diskusjonen har også, som Klev og Levin (2009) hevder, vist at god ledelse er viktig for å skape gode arenaer og tilrettelegging for å etablere sterk organisasjonskultur.

På basis av Cameron og Quinn (2006) har diskusjonen også belyst metoder for hvordan virksomheten kan øke kulturtrekket til mer klankultur. Hovedpunktene for disse er:

- å skape mer entusiasme og myndiggjøring av de ansatte
- mer involvering av de ansatte
- bedre teamarbeid
- bedre kommunikasjon
- bedre sosialt klima
- mer annerkjennelse av de ansatte.

7. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON

I dette kapitlet vil jeg oppsummere og presentere masteroppgavens konklusjon basert på masteroppgavens mål. *Målet med masteroppgaven har vært å få belyst hvordan ansatte i Byggmester Grande så på sin egen organisasjonskultur og vise hvordan de samtidig ønsket at den burde være. I tillegg var det et mål å komme med innspill på hva ledelsen kan jobbe med for å styrke de ønskede kulturtrekk i organisasjonen.*

Dagens moderne organisasjoner ser verdien av å ha kunnskapsrike og fornøyde ansatte. Dette kan være med å bidra til stabilitet for arbeidsplassene og gi økonomisk trygghet.

Oppgaven viser at en sterk organisasjonskultur kan bidra til at de ansatte ønsker å utvikle seg selv og virksomheten slik at en forutsigbar fremtid, med tanke på de ansattes kompetanse og tilfredshet, skapes.

Ulike kulturtrekk kan påvirke organisasjonens funksjon i ulike sammenhenger, og det bør dermed være interessant for ledelsen i en organisasjon å tilegne seg kunnskap om organisasjonens egne kulturtrekk. Gjennom refleksjon over de ulike kulturtrekk i egen organisasjon, kan ledelsen bidra til å øke effektivitet og tilfredshet i egen organisasjon. Omvendt; et manglende fokus på organisasjonens kultur kan bidra til at organisasjonen ikke er så effektiv og tilfreds som den potensielt kunne ha blitt (Cameron og Quinn, 2006).

Bangs (1995) sin definisjon av organisasjonskultur er godt anvendelig for min oppgave. Bang (1995) hevder at *”Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene”*. Oppgaven har vist flere faktorer som påvirker en organisasjonskultur, men denne oppgaven har hatt mest fokus på ulikhetene og samspillet internt mellom de ansatte og ledelsen. Dette fordi det hos Byggmester Grande kommer frem en asymmetri i oppfattelse av organisatorisk kultur mellom disse nivåene. Jeg mener organisasjoner har mye å hente på å bedre samspillet på tvers av slike nivåer for å oppnå en sterkere organisasjonskultur.

Gjennom de teoretiske bidragene har jeg vist at tillit mellom ledelsen og de ansatte er helt sentralt for å skape en sterk organisasjonskultur. I følge Jacobsen og Thorsvik (2008) er tillit det viktigste elementet for å skape en sterk organisasjonskultur. Kommunikasjon og særlig

deltakelse i småpratet er viktig for ledelsen for å oppnå tillit hos sine ansatte (Ekman, 2004). Ut i fra diskusjon av teori hevder jeg at kommunikasjon og samspillet internt i organisasjonen skaper organisasjonskulturens rammeverk, og må brukes aktivt om en sterk organisasjonskultur skal utvikles.

Den teoretiske diskusjonen peker også på transformasjonsledelse som et viktig verktøy for ledelsen for å etablere en sterk organisasjonskultur. Ved hjelp av transformasjonsledelse kan ledelsen skape bedre motiverte ansatte gjennom sine handlinger som ledere. Diskusjonen i teoridelen peker også på viktigheten for ledelsen med å ha individuell oppmerksomhet og delta i småpratene i organisasjonen. Dette kan styrke dialogen og samhandlingen mellom de ansatte og ledelsen som er viktig for å skape en sterk organisasjonskultur.

Innsamlingen av empiri for oppgaven er basert på en metode kalt; "Organizational Culture Assessment Instrument" (*OCAI*), og er utviklet av Cameron og Quinn (2006). Det empiriske materialet ble innledningsvis analysert etter Scheins tradisjonelle oppdelingen av praksisfellesskap (ingeniør, ledelse og fagoperatører). Et viktig funn med undersøkelsen var at oppdelingen av praksisfellesskapene hos BG avviker fra Scheins tradisjonelle deling. Analysen viste at ingeniør- og ledelsespraksisfellesskapene hadde likhetstrekk, mens fagoperatørene hadde klare forskjeller. Derfor ble det naturlig å skille praksisfellesskapene mellom "innelaget", som består av administrasjon og mellomledere, og "utelaget" som består av fagarbeidere. Hovedgrunnene til avviket opp mot Scheins tradisjonelle oppdeling av praksisfellesskapene kan være at "innelaget" har etablert et tett samarbeid i dag og at de er samlokalisert. En annen årsak kan være at "innelaget" består av mange personer som er i slekt som på grunn av det påvirker miljøet spesielt.

Resultatet av analysen viser at det er ønske om endring av organisasjonskulturen hos BG i forhold til dagens situasjon. Resultatet peker på særlig to kulturtrekk som ønskes endret. Den første er klankultur, som ønskes forsterket, og markedskultur, som ønskes lik eller mindre enn i dag. Som analysen har vist vil høyere grad av klankultur minske graden av markedskulturen. Dette fordi disse to kulturtrekkene påvirker hverandre i motsatt retning. Ut fra resultatene kan en konkludere med at "innelaget" har minst behov for endring, mens "utelaget" ønsker mer klankultur enn markedskultur i fremtiden. På basis av dette mener jeg det er et behov for at "innelaget" involverer "utelaget" mer i beslutningsprosesser. Dette er med på å skape mer

samspill mellom praksisfellesskapene som kan gi en sterkere organisasjonskultur og høyere grad av klankultur.

Med basis i Cameron og Quinn (2006) har diskusjonen også vist metoder for hvordan virksomheten kan øke kulturtrekket som kjennetegner klankultur. Hovedpunktene for disse er:

- å skape mer entusiasme og myndiggjøring av de ansatte
- mer involvering av de ansatte
- bedre teamarbeid
- bedre kommunikasjon
- bedre sosialt klima
- mer anerkjennelse av de ansatte.

Å ha fokus på sin egen organisasjonskultur kan hjelpe virksomheten til både å handle og tenke likt i hele organisasjonsstrukturen. Tydelige rammer, mål samt felles vei til målet, kan øke samhandlingsmønstret og øke effektiviteten for virksomheten. Dette vil igjen kunne øke tryggheten for de ansatte og bidra med bedre økonomiske forutsetninger.

Gjennom oppgaven viser jeg at ledelsen bør fremstå som gode rollemodeller, bry seg om sine ansatte og samtidig legge forholdene til rette om en sterk organisasjonskultur skal kunne etableres.

Målet med denne oppgaven har vært å belyse hvordan ansatte i Byggmester Grande så på sin egen organisasjonskultur og vise hvordan de samtidig ønsket at den burde være. I tillegg var det et mål å komme med innspill på hva ledelsen kan jobbe med for å styrke de ønskede kulturtrekk i organisasjonen. Denne oppgaven viser, ved hjelp av den teoretiske diskusjonen samt den empiriske analysen, at det er mulig å oppnå en sterkere organisasjonskultur enn i dag. Utfordringen for å oppnå dette ligger bl.a. i hvorvidt ledelsen ser det verdifulle i dette, og evnen til å gjennomføre transformasjonsledelse med dagens organisasjonsstruktur.

Jeg håper at denne oppgaven kan inspirere ledelsen i Byggmester Grande til å tenke mer på hvorfor det er viktig å beholde den verdifulle kompetansen de har i dag, og på hvilken måte dette arbeidet kan utføres på.

REFERANSER

- Artikkel om kulturbegrep fra <http://kunsthistorie.com/fagwiki/Kultur>
- Bang, Henning. Organisasjonskultur, 3. utgave. Tano Aschehoug, 1995
- Cameron, Kim S and Quinn, Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Revised edition, Jossey-Bass, 2006
- Clegg, Stewart, Kornberger, Martin og Pitsis, Tyrone. Managing & organizations, second edition. SAGE publications, 2009
- Dybå, Tore. Enabling Software Process Improvement: An Investigation of the Importance of Organizational Issues, 2001
- Eggen, Nils Arne. Godfoten. Aschehoug, 1999
- Ekman, Gunnar. Fra prat til resultat. Abstrakt forlag AS, 2004
- Hislop, Donald. Knowledge management, second edition. Oxford university press, 2009
- Holen, Stig. Foredrag om grunnleggende organisasjonsteori, Høgskolen i Hedmark, 2007
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. Hvordan organisasjoner fungerer, 3. utgave Fagboklaget, 2008
- Klev, Roger og Levin, Morten. Forandring som praksis, 2. utgave. Fagbokforlaget, 2009
- Kuvaas, Bård. Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser, 2. utgave. Fagbokforlaget, 2009
- Sander, Kjetil. Den klassiske læren (artikkel). www.kunnskapssenteret.com, 2004
- Schein, Edgar H. Organizational culture and leadership, John Wiley and Sons Ltd Jossey-Bass, 2010
- Schein, Edgar H. Three cultures of management, the key to organizational learning. Sloan management review, Volume 38, 1996
- Sjøvold, Endre. Utvikling, effektivitet og endring i grupper. Universitetsforlaget, 2006
- Tronsmo, Per. Organisasjonskultur (artikkel). Lederbulletin nr. 2, 2000
- Tjora, Aksel. Kvalitative forskningsmetoder i praksis. Gyldendal, 2010

VEDLEGG

OCAI skjema – Byggmester Grande.

Veiledning for utfylling av spørreskjema

Dette er et anonymt spørreskjema der poenget er å få opplysninger om hvordan de ansatte ser på sin egen organisasjon hos Byggmester Grande AS.

Spørreskjemaet skal brukes som et arbeidsverktøy i en masteroppgave for å finne særegne kulturtrekk hos Byggmester Grande, samt finne trekk ved eventuelle ønskede endringer i forhold til i dag.

Spørreskjemaet har seks spørsmål. Hvert spørsmål har fire alternativer.

Du skal fordele 100 poeng mellom disse alternativene avhengig av i hvilken grad du synes utsagnene passer for deg som ansatt i Byggmester Grande.

Gi et høyt tall til det alternativet som passer best.

For eksempel i spørsmål 1, hvis du synes A passer veldig godt, B og C passer litt og D passer ikke i det hele tatt, kan du for eksempel gi 55 poeng til A, 20 poeng hver til B og C, og 5 poeng til D. Vær sikker på at totalen summerer seg til 100 på alle spørsmål.

Skjemaet har to kolonner som skal fylles ut. I kolonnen "Nå" gir du poeng i henhold til hvordan du opplever organisasjonen i dag. I kolonnen "Foretrukket" gir du poeng i henhold til hvordan du tror organisasjonen må være om 5 år om den skal ha stor grad av suksess.

Det tar ca 15 minutt å gjennomføre spørreskjemaet!

Først noen generelle opplysninger:

1. Hva er din nåværende stiling hos Byggmester Grande AS:

- Administrasjon
- Mellomleder (prosjekt/byggeleder, anleggsleder, bas, tilsvarende)
- Fagarbeider

2. Hvor gammel er du: _____ år

3. Hvor lenge har du jobbet hos Byggmester Grande: _____ år

Lykke til☺

Mvh

Helge H Skjærpe

90 79 87 55

1. Dominerende kjennetegn i bedriften		Nå	Foretrukket
A	Bedriften er et veldig personlig sted. Det er som en slags familie. Det virker som folk gir mye av seg selv.		
B	Bedriften er veldig dynamisk og nyskapende. Folk er villige til å stå fram og ta sjanser for å lykkes.		
C	Bedriften er veldig resultatorientert. Det meste handler om å få jobben gjort. Folk er veldig prestasjons- og konkurranseorientert.		
D	Bedriften er veldig opptatt av kontroll og struktur. Formelle prosedyrer/rutiner styrer det meste av det folk gjør.		
Totalt		100	100
2. Bedriftens ledelse		Nå	Foretrukket
A	I min organisasjon handler ledelse om å synliggjøre verdien av å veilede de ansatte, legge til rette eller å gi omsorg.		
B	I min organisasjon handler ledelse om å synliggjøre verdien av entreprenørskap (kreativitet), innovasjon (nyskapende) og sjansetaking.		
C	I min organisasjon handler ledelse om å synliggjøre verdien av å gå rett på sak, være aggressiv og resultatorientert.		
D	I min organisasjon handler ledelse om å synliggjøre verdien av koordinering, organisering og velsmurt effektivitet.		
Totalt		100	100
3. Ledelse av medarbeidere		Nå	Foretrukket
A	Ledelsesstilen på min arbeidsplass er karakterisert av teamarbeid, enighet og medvirkning.		
B	Ledelsesstilen på min arbeidsplass er karakterisert av individuell sjansetaking, innovasjon (nyskapende), frihet og unikhhet.		
C	Ledelsesstilen på min arbeidsplass er karakterisert av hard konkurranse, høye krav og fokus på måloppnåelse.		
D	Ledelsesstilen på min arbeidsplass er karakterisert av sikre ansettelsesforhold, konformitet (enighet), forutsigbarhet og stabilitet i relasjonene (samarbeidsforholdet).		
Totalt		100	100

4. Organisatorisk lim (samhold)		Nå	Foretrukket
A	Limet som holder min bedrift sammen er lojalitet og gjensidig tillit. Folk legger virkelig sjelen sin i arbeidet.		
B	Limet som holder min bedrift sammen er ønsket om få til nyskaping og utvikling. Det legges vekt på å være helt i front både teknologisk og administrativt.		
C	Limet som holder min bedrift sammen er vektlegging av prestasjoner og måloppnåelse. Pågangsmot og vinnervilje er viktige tema.		
D	Limet som holder min bedrift sammen er formelle regler og instruksjer. Det å vedlikeholde en velsmurt organisasjon er viktig.		
Totalt		100	100
5. Strategisk vektlegging		Nå	Foretrukket
A	Min arbeidsgiver legger vekt på personlig utvikling av medarbeiderne, stor grad av tillit, åpenhet og medvirkning.		
B	Min arbeidsgiver legger vekt på å skaffe seg nye ressurser/kunnskap og nye utfordringer. Utprøving av ny teknologi, nye arbeidsformer/metoder og søking etter nye muligheter er verdsatt.		
C	Min arbeidsgiver legger vekt på konkurranse og prestasjoner. Måloppnåelse med tanke på budsjett og markedsandeler dominerer.		
D	Min arbeidsgiver legger vekt på trygghet og stabilitet. Effektivitet og velsmurt drift er viktig.		
Totalt		100	100
6. Suksesskriterier		Nå	Foretrukket
A	Min arbeidsgiver definerer suksess på bakgrunn av medarbeidernes utvikling, teamarbeid, engasjement og omsorg for hverandre (bry seg om de ansatte).		
B	Min arbeidsgiver definerer suksess på bakgrunn av å være i fronten teknologisk og administrativt. Den er en innovatør (forny) og trendsetter i sitt marked.		
C	Min arbeidsgiver definerer suksess på bakgrunn av posisjon i markedet. Det å være ”markedsorientert” og ha fornøyde kunder er viktigst.		
D	Min arbeidsgiver definerer suksess på bakgrunn av effektivitet. God planlegging, samt pålitelig og kostnadseffektiv gjennomføring av prosjekter er viktigst.		
Totalt		100	100