

Ola Mathias Grotnes

Organisering på tvers

Hvordan påvirker organisasjonskulturen samarbeid på tvers i en organisasjon?

Masteroppgave i Sosiologi

Veileder: Hilde Bjørkhaug

Februar 2022

Ola Mathias Grotnes

Organisering på tvers

Hvordan påvirker organisasjonskulturen samarbeid på tvers i en organisasjon?

Masteroppgave i Sosiologi
Veileder: Hilde Bjørkhaug
Februar 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden

INNHALDSFORTEGNELSE

Innholdsfortegnelse	1
0 Sammenheng	4
1 Innledning	5
1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling	5
1.2 Oppbygging av oppgaven.....	6
1.3 Kontekst og bakgrunn for studien	6
2 Teori	9
2.1 Den norske modellen	9
2.1.1 Den norske eller nordiske modellen?	9
2.1.2 Tre grunnpilarer	10
2.1.3 Internasjonalisering: Den norske modellen møter verden	12
2.1.4 Utvalgte prinsipper fra den norske modellen	13
2.2 Siloproblematikk	15
2.2.1 Konfliktperspektiv	16
2.2.2 Horisontal konflikt.....	17
2.3 Å bringe hverdags sosiologien inn i arbeidslivsforskning	17
2.4 Funksjonalisme	18
2.4.1 Mekanisk og organisk solidaritet	18
2.4.2 Risikosamfunnet.....	19
2.4.3 Behov for tverrfaglig samarbeid	20
2.5 Forsknings spørsmål.....	20
2.6 Forventninger.....	20
2.6.1 Konfliktperspektiv	20

2.6.2	Hverdagssosiologisk perspektiv	21
2.6.3	Funksjonalistisk perspektiv	21
2.7	En abduktiv tilnærming.....	22
3	Metode.....	23
3.1	Deltagende observasjon	23
3.2	Metodologisk, vitenskapelig ståsted.....	25
3.3	Datamateriale	27
3.3.1	Utvalg	27
3.3.2	Dybdeintervju.....	29
3.3.3	Transkribering	30
3.3.4	Anonymisering	31
3.3.5	Tematisk analyse.....	32
3.3.6	Pålitelighet	34
3.3.7	Gyldighet	34
4	Analyse og diskusjon	37
4.1	Casebeskrivelse	37
4.1.1	Møtet med organisasjonen som praktikant (Prolog):.....	37
4.1.2	Organisasjonen sin størrelse	38
4.1.3	Enheter	39
4.1.4	Ansatte	42
4.1.5	Satsningene	43
4.2	En organisasjonskultur innenfor den norske modellen	46
4.2.1	Betydning av tillit	46
4.2.2	Grad av medbestemmelse	47
4.2.3	Arbeidstid.....	50
4.3	Kulturell harmoni	51

4.4	Kulturell dissonans	53
4.5	Siloproblematikk	54
4.5.1	Kommunikasjonsutfordringer i silo-organisering	55
4.5.2	Rivalisering	57
4.5.3	Finansiering fra flere hold	58
5	Konklusjon.....	59
5.1	Den norske organisasjonen.....	59
5.2	Harmoni	59
5.3	Dissonans	60
5.4	Utfordringer med siloer	60
5.5	Kunsten å samarbeide.....	61
5.6	Hvordan påvirker organisasjonskulturen samarbeid på tvers i en organisasjon?	61
5.7	Videre forskning.....	62
6	Referanseliste	63

0 SAMMENDRAG

I denne oppgaven ses det på hvordan organisasjonskultur påvirker samarbeid på tvers i en stor, norsk organisasjon som består av selvstendige enheter som ikke er vant til å samarbeide i lag.

Vi fant at organisasjonskultur kan spille en stor rolle for en organisasjons evne til å skape samarbeid på tvers av enheter. Ved høy kulturell harmoni, så er samarbeidet på tvers, generelt mye mer effektivt. Mens når kulturforskjeller spiller inn i samarbeidet, så kan dette føre til tregere prosesser, der mye tid må brukes på å avklare hvordan man skal håndtere de kulturelle forskjellene. Det at organisasjonen var organisert i siloer førte til kommunikasjonsproblemer, som igjen påvirket samarbeid på tvers negativt. Til slutt så fant vi et eksempel i organisasjonen der deltagere gjennom et tidligere samarbeidsinitiativ hadde lært seg å samarbeide på tvers av siloene i organisasjonen.

1 INNLEDNING

1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV PROBLEMSTILLING

I 2020 var jeg med i oppstarten av en tverrenhetlig satsning, og ble fascinert over hvor raskt arbeidet falt inn i rutiner. På tross av en relativt vag målsetning, øke organisasjonens deltagelse og omsetning. Det forelå få føringer for hvordan arbeidet skulle organiseres og til tross for at enhetene i organisasjonen til vanlig var ganske autonome og selvstendige fra hverandre, så fant deltagerne raskt ut hvordan de ønsket å gå frem. Inspirert av hverdagssosiologi, så tenkte jeg at denne enigheten, ordenen, var et resultat av arbeidsnormer som allerede var etablert i organisasjonen, og som eksisterte på tvers av enhetene (Tjora, 2018). Før jeg fortsetter, så vil jeg nevne at navnet på organisasjonen som jeg undersøker er anonymisert. Jeg utdyper dette i delkapittel om anonymisering i metodekapittelet.

Satsningene i organisasjonen jeg har studert er tematiske arbeidsgrupper som er satt sammen av deltagere fra ulike enheter innad i organisasjonen. Disse satsningene skal nå noen målsetninger satt av ledelsen i organisasjonen. Jeg ønsket å se på hvordan satsningene fungerer, fordi at det var lagt få føringer for hvordan satsningene skulle drives. I teorien åpnet dette opp for stor variasjon i hvordan de ulike satsningene valgte å gå fram.

Vil det være forskjeller mellom satsningene? Hvis ja, hva kan forklaringer på forskjellene være? Hvis nei, hvorfor gjøres alt likt når det er masse rom for å gjøre ting ulikt? Vil jeg finne igjen de samme mønstrene som jeg selv hadde erfart? Er det slik at eksisterende arbeidsnormer fører til et problemfritt og effektivt samarbeid mellom enheter? Dette er noen av spørsmålene jeg stilte meg selv før jeg startet.

Siden den gang, så har jeg brukt mye tid på å formulere en problemstilling som fokuserer på det som hadde fanget min interesse. Jeg kokte det ned til to hovedpunkter. Jeg var interessert i å studere nærmere satsningsarbeidet som ble gjort i organisasjonen. Dette arbeidet i sin essens, fokuserte på å skape samarbeid på tvers av selvstendige enheter i en organisasjon. Og jeg var interessert i hvordan organisasjonskulturen påvirket satsningenes forsøk på å skape dette samarbeidet på tvers. Jeg endte opp med å formulere problemstillingen for denne oppgaven som følger: «*Hvordan påvirker organisasjonskulturen samarbeid på tvers i en organisasjon?*».

1.2 OPPBYGGING AV OPPGAVEN

Etter at vi har gjennomgått oppbygningen av oppgaven, så vil vi gå videre til kontekst og bakgrunn for studien. Der vil vi se på oppgaven sin samfunnsrelevans og plassere oppgaven kontekstuell. Deretter vil vi gå gjennom aktuell teori for denne studien, der blant annet problemstillingen presiseres og hvordan de aktuelle teoriene kan benyttes ved ulike, mulige scenarier. I metodekapittelet går vi gjennom mitt, og oppgavens, vitenskapelige ståsted, og styrker og svakheter ved det ståstedet som er valg. Vi går også gjennom metodikken som for innsamling og analyse av data. Videre diskuteres oppgavens pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet. I analyse- og diskusjonskapittelet starter vi, ved hjelp av sitater fra informantene, med å beskrive casen i denne oppgaven. Dernest går vi gjennom, og diskuterer, funnene for denne oppgaven. Til slutt konkluderes oppgaven, og forslag til videre forskning presenteres.

1.3 KONTEKST OG BAKGRUNN FOR STUDIEN

Siden sosiologiens opprinnelse så har arbeid og organisasjon vært viktig (Durkheim, 2014). Den industrielle revolusjonen skapte store, drastiske endringer i samfunnet. Et skifte fra et samfunn dominert av landsbygder og jordbruk, til et samfunn der byer og industri ble dominerende (Durkheim, 2014). Nye arbeidsformer, høyere grad av arbeidsdeling og økologiske kriser, var bare noen av konsekvensene dette skiftet førte med seg (Giddens, 1990) Hvilken effekt ville disse endringene ha på samfunnet? På mennesker? Dette var noen av spørsmålene sosiologien ønsket å besvare. En av sosiologiene som utforsket dette var Émile Durkheim. Han studerte blant annet arbeidsdelingen i samfunnet nærmere (Durkheim, 2014). Og så at de ulike arbeidsoppgavene i samfunnet ble mer og mer spesialiserte (Durkheim, 2014). Han, og andre, la grunnlaget for moderne arbeidslivforskning.

I Norge utforsket Lysgaard arbeiderkollektivet (Lysgaard & Kalleberg, 2001). Esping-Andersen, i Danmark, definerte tre typer velferdsmodeller, der den sosialdemokratiske velferdsstaten var en av dem (Esping-Andersen, 1989). Den sosialdemokratiske velferdsstaten har siden blitt kjent, som den nordiske og/eller norske modellen (Bungum et al., 2015; Esping-Andersen, 1989). Studier innenfor den norske modellen har utforsket den modellens møte med resten av verden (Børve & Kvande, 2018), samarbeidet mellom staten, arbeidsgivere og arbeidstakere – passende kalt

trepartssamarbeidet (Bungum et al., 2015), fedrekvoten i Norge (Brandth et al., 2013) og mange flere ting. Disse studiene har lagt grunnlaget for en helhetlig forståelse av den norske modellen, og hva den innebærer.

Samtidig er det en global klimakrise som pågår. FNs klimapanel melder om kode rød for menneskeheten (Gidden et al., 2020). Endringene som kreves er komplekse og omfattende. Hele samfunnet må omstilles. Bærekraftig, sirkulært og fornybart er alle dratt frem som viktige løsninger på problemene som klimakrisen stiller. Disse prinsippene skal inkorporeres i alle deler av samfunnet. Det kreves endring fra fossilt brennstoff til fornybar energi. Alt som brukes, skal resirkuleres, sirkulær økonomi. Uavhengig om man tror at det er mulig å gjennomføre et grønt skifte, og samtidig bevare kapitalismens grunnprinsipp om vekst, så er det ikke til å unngå at dette grønne skiftet er et ambisiøst og komplekst prosjekt, som krever ekspertise og samarbeid på tvers av disipliner.

For ikke bare skal teknologien for å benytte seg av fornybar energi realiseres, samtidig er et komplett grønt skifte avhengig av økonomiske investeringer. I land som Norge, må man også overbevise nordmenn om å gå vekk fra et oljeeventyr som har blitt knyttet så tett sammen med Norges vekst, til det å bli et av de beste landene i verden å bo i (Mork, 2020). Klimakrisen er ikke bare et spørsmål om teknologiske oppfinnelser fra naturvitenskapen, fra mer klassiske disipliner som fysikk og kjemi, men også mer «moderne» fagdisipliner som informasjonsteknologi og digitalisering. Vi er også avhengig av å forstå de sosiale effektene av å gjennomføre slike omfattende samfunnsmessige endringer. Det handler om konflikter knyttet til bruk av bomringer for å finansiere det grønne skiftet, noe som ikke ble godt mottatt (kilde), til mer komplekse problemstillinger som naturvern versus produksjon av fornybar energi som har fulgt debatten rundt bygging av vindmøller i Norge (Ås, 2011). Poenget er at det er mange dimensjoner som berøres av klimakrisen og det grønne skiftet. Durkheim fant at graden av spesialisering i samfunnet har økt og er økende (Durkheim, 2014). Denne spesialiseringen innebærer at vi har fått flere og flere eksperter, innenfor flere og flere tematikker. For å løse klimakrisen trengs det at disse ekspertene jobber sammen, på tvers av fagdisipliner. Begrepet tverrfaglig samarbeid dukker derfor stadig oftere opp, som et viktig aspekt for å løse klimakrisen. Her er et par sitater, som eksemplifiserer etterspørselen etter tverrfaglige løsninger:

«Mandag lyser NTNU ut 43 doktorgradsstillinger til tverrfaglig forskning på bærekraftig samfunnsendring.» (Hystad, 2021)

«... collaborative interdisciplinarity should become a key priority for EU research and innovation policy.» (Allmendinger, 2015)

Fra arbeidsdeling, til den norske modellen, til tverrfaglig samarbeid. Alt dette, danner et bilde av konteksten som casen vår befinner seg i.

«Vi må ha faglig kompetanse. Det er sjeldent noe problem i ***(organisasjonen), det har vi masse av. Men det er å få stokket benene slik at vi får overført den kompetansen til riktig marked og til riktig kunder, det er mye vanskeligere.» - informant 537

Vår case er en stor, norsk organisasjon. Organisasjonen har masse kompetanse, og jobber blant annet med å løse samfunnsutfordringer. En mer detaljert beskrivelse av organisasjonen kommer i analyse- og diskusjonskapitlet. Dessverre for organisasjonen, så er det ikke bare fryd og gammen å være stor. Organisasjonen har delt seg inn i enheter som opererer uavhengig av hverandre, og som ikke er vant til å jobbe sammen. I en verden der behovet for samarbeid på tvers av disipliner ikke er hverdags, så er måten organisasjonen har organisert seg på, uproblematisk. Som vi har sett, så står vi ovenfor en krise som krever mer komplekse og tverrfaglige løsninger. Som informant 537 forteller i det siste sitatet over, så trenger organisasjonen å få stokket på benene, slik at kompetansen organisasjonen har, kan overføres der den trengs, uavhengig av hvilken enhet kompetansen befinner seg i. Som en løsning på denne utfordringen med koordinering på tvers av organisasjonen, så har organisasjonen innført tverrenhetlige satsninger. De fleste av satsningene som vi undersøker, ble opprettet i 2019, så satsningene var relativt nye i 2021, når intervjuene ble gjennomført. Men nok tid har gått til at informantene, satsningslederne, har fått gjort seg noen erfaringer om hvordan denne prosessen har gått. I denne studien vil vi utforske disse satsningene nærmere med utgangspunkt i vår problemstilling om hvordan organisasjonskulturen påvirker samarbeidet på tvers organisasjonen.

2 TEORI

I dette teorikapittelet vil vi ta for oss ulike teorier, perspektiver og begrep, som vil brukes til å forklare funnen i analyse- og diskusjonsdelen. Først ser vi på den norske modellen, og hvordan, og hvorfor, denne kan brukes som grunnlag for å forstå den organisasjonskulturen som vi forventer å finne i vår case. Deretter utforsker vi begrepet siloproblematikk, som beskriver en av grunnene til at satsningene som vi undersøker ble opprettet. Så ser vi på perspektivet hverdags sosiologi, og hvordan dette perspektivet kan forklare effekten av en organisasjonskultur i harmoni eller dissonans. Videre ser vi på hvordan et funksjonalistisk perspektiv kan brukes til å forklare organisasjonens behov for å samarbeide på tvers av enhetene (siloene), som allerede er etablert. Så utdyper vi problemstillingen, med noen forskningsspørsmål som må besvares, før man kan svare på problemstillingen. Til slutt i teorikapittelet, tar vi utgangspunkt det teoretiske rammeverket som vi har etablert, og diskuterer hvordan de ulike perspektivene vil egne seg til å forklare de empiriske funnene og bidra til å svare på oppgavens problemstilling.

2.1 DEN NORSKE MODELLEN

Det første begrepet vi vil ta for oss er den norske modellen. Dette er fordi at den norske modellen vil fungere som utgangspunkt for hvilke organisatoriske trekk vi ser på, når vi utforsker organisasjonskulturen til casen i denne oppgaven. Casen er en stor organisasjon som startet opp, har vokst i Norge, og som til den dag i dag fortsatt, i hovedsak holder til i Norge. Vi kan derfor anta at trekk i den norske modellen generelt, men også mer spesifikt rundt norsk arbeidsliv, vil være til stede i organisasjonen. Først ses det generelt på den norske modellen. Deretter ser vi nærmere på de trekkene ved den norske modellen som er relevant for denne oppgaven.

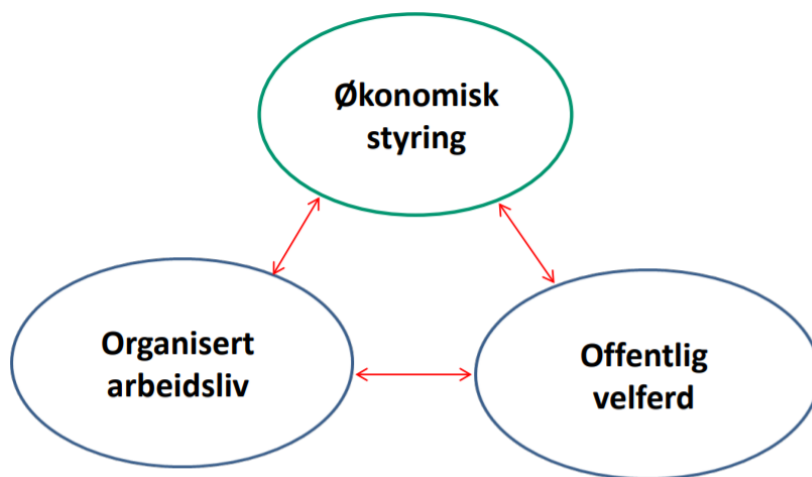
2.1.1 Den norske eller nordiske modellen?

Den norske modellen referer til hvordan Norge er organisert som stat. Modellen er noe som stadig er i endring, der internasjonalisering, effekten av stadig mer interaksjon på tvers av landegrenser, er en av grunnene til at den norske modellen er i endring (Bungum et al., 2015). Den norske modellen er en form for «velferdsstat», utfra Esping-andersen sin typologi, kalt den sosialdemokratiske velferdsmodellen (Esping-Andersen, 1989). I tillegg til Norge, så kan Danmark, Sverige, Finland og Island også inngå under denne formen for velferdsstat (Bungum et al., 2015; Esping-Andersen, 1989). Derfor snakkes det også, i tillegg til den norske modellen, om

den nordiske modellen i litteratur som tar for seg denne tematikken (Bungum et al., 2015). Videre vil vi bare bruke begrepet den norske modellen. Alt som nevnes i dette delkapittelet vil gjelde for Norge, men det kan også gjelde for andre nordiske land, og den nordiske modellen som helhet.

2.1.2 Tre grunnpilarer

Figur 1: Tre grunnpilarer i den norske modellen



Det er tre grunnpilarer i den norske modellen: Økonomisk styring, organisert arbeidsliv og offentlig velferd (Bungum et al., 2015). Slik som vi ser i Figur 1 (markert med røde piler), så henger alle disse sammen, og påvirker hverandre.

2.1.2.1 Pilar 1: Økonomisk styring

Den økonomiske styringen i Norge har satt søkelys på fornuftig pengebruk, og er støttet opp av nok skatter, åpen handel og høy sysselsetting (Bungum et al., 2015; LO, 2022). Tett knyttet til høy sysselsetting, så har vi pilar 2, organisert arbeidsliv. For denne oppgaven er pilar 2 den mest aktuelle. Derfor vil denne gjennomgås grundigere enn de to andre pilarene. I tillegg så brukes en del penger på investering i menneskelige ressurser, gjennom i hovedsak velferdstilbudet, som vil ses mer på under pilar 3 (Bungum et al., 2015).

2.1.2.2 Pilar 2: Organisert arbeidsliv

Det første vi kan trekke frem i denne pilaren er trepartssamarbeidet. Dette er et samarbeid mellom tre parter: staten, arbeidsgivere og arbeidstakere (Bungum et al., 2015; NHO, 2022a). Staten fungerer som megler, mens arbeidsgiverorganisasjoner og arbeidstakerorganisasjoner går i dialog

med hverandre (Bungum et al., 2015). Streik er for eksempel et virkemiddel som arbeidstakere kan bruke som forhandlingsmiddel, men det er regler for hvordan det skal gjøres, slik at streikene ikke er for uforutsigbare (Bungum et al., 2015). Ved hjelp av avtalte rammer mellom partene er det dermed mulig å forhandle om lønninger, andre arbeidsrettigheter og arbeidsvilkår. Arbeidere får en tidsperiode der de har mulighet til å forhandle om vilkår, mens arbeidsgivere får mer forutsigbarhet i daglig drift, ved at de blant annet slipper å bekymre seg for streiker hele tiden. Arbeidere har dermed fått flere rettigheter, sett i et internasjonalt perspektiv. Og arbeidstakere har fått en mer forutsigbar hverdag, som gjør det daglige virke lettere.

Som dere kanskje har lagt merke til så referer jeg til både LO (den største organisasjonen for arbeidstakere i Norge) og NHO (den største organisasjonen for arbeidsgivere i Norge). Det er fordi at begge trekker frem den norske modellen som essensiell for den suksessen Norge har som nasjon. Det henvises både til undersøkelser der Norge scorer høyt på levekår, lykke og tillit, og til Norges økonomiske suksess, der høy sysselsetting og vekst, er to punkter som tilskrives å være et resultat av den norske modellen (Bungum et al., 2015; LO, 2022; NHO, 2022a). Det faktum at LO og NHO, to parter som sitter på hver sin side av forhandlingsbordet, er enig om viktigheten av den norske modellen, om betydningen av å samarbeide med hverandre, er i seg selv et godt eksempel på hva den norske modellen står for (LO, 2022; NHO, 2022a). Det handler om høy grad av organisering blant arbeidstakere og arbeidsgivere. Det er høy grad av tillit mellom de ulike partene, og til tross for at de er motstandere, i for eksempel lønnsforhandlinger, så er de samarbeidspartnere når det kommer til å hjelpe Norge som land å lykkes. Tillit er noe vi kommer til å se mer på senere i teorikapittelet. Medvirkning er et annet begrep som vi kommer tilbake til senere i teorikapittelet. I Norge har vi høy grad av medvirkning, mulighet til påvirkning av egen arbeidshverdag for arbeidere (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Og vi har en stat som legger gode føringer for disse rammene, gjennom lovverk. I tillegg til økonomisk styring, pilar 1, som støtter, gjennom investering i menneskelige ressurser og velferd, skal vi nå ser nærmere på offentlig velferd i pilar 3.

2.1.2.3 Pilar 3: Offentlig Velferd

Den norske modellen tilbyr et universelt velferdssystem, som blant annet gir gratis utdanning og helsetilbud til den norske befolkningen (Bungum et al., 2015; Esping-Andersen, 1989). Likestilling er et annet viktig prinsipp som trekkes frem, som blant annet realiseres gjennom et

arbeidsliv som forsøker å inkludere alle, og dermed også gir den høye sysselsettingen som ble nevnt tidligere (Bungum et al., 2015; LO, 2022). Videre legger et godt helsesystem til rette for friske borgere, friske arbeidere, som kan bidra til velferdsstaten, gjennom jobb som skattes. Et godt universelt utdanningssystem gir god, høy kompetanse, som gjør ansatte egnet til mye autonomi og medvirkning. Høy kompetanse, arbeidere som kan styre og innovere sin egen hverdag, og tillit som gjør at man slipper å bruke ressurser på overvåkning og administrering, og gir et effektivt norsk arbeidsliv (Bungum et al., 2015).

2.1.3 Internasjonalisering: Den norske modellen møter verden

Det er alltid en sjans for at trekk som er karakterisert som typisk «norsk», ikke er til stede i organisasjonen. I boken Den norske modellen (Bungum et al., 2015), nevnes internasjonalisering, som den største «trusselen» mot den norske modellen. Gjennom interaksjon med resten av verden, for eksempel bedrifter som konkurrer på en internasjonal arena, så møtes ulike arbeidskulturer. Norske bedrifter kan konkludere med at den norske modellen ikke strekker til og ty til internasjonale standarder for å gjøre seg konkurransedyktig (Børve & Kvande, 2012; Børve & Kvande, 2018; Kvande et al., 2017). Tidligere forskning fant for eksempel at et norsk firma søkte, og fikk innvilget, rett til lengere arbeidsdager, slik at de kunne konkurrere på lik linje med firmaer som befant seg i land der lengere arbeidsdager var lov (Børve & Kvande, 2018).

Det har blitt utforsket caser der de så på hvordan organisasjonskulturen i norske organisasjoner som konkurrerte internasjonalt ble påvirket (Børve & Kvande, 2012; Heggem & Kvande, 2017). Denne forskningen bidrar også med gode eksempler på hvordan man kan bruke den norske modellen som utgangspunkt for å utforske og analyse organisasjonskultur. Sammenligningene mellom hvordan situasjonen i de ulike casene er, og den norske modellen, hjelper oss å sette funnene deres i et større perspektiv. En organisasjonskultur som spriker fra det som kjennetegner den norske modellen kan fungere som en «varsellampe» om at noe har skapt en organisasjonskultur som er annerledes enn det som vil kjennetegne en norsk organisasjon. I en situasjon der en norsk organisasjon oppretter et kontor i et annet land, som i tillegg til annen arbeidskultur, også har et annet lovverk (Børve & Kvande, 2018), så kan det være lettere å tenke seg til hvorfor ulikheter fra den norske modellen har oppstått ved det utenlandske kontoret. Mens i en case der organisasjonen fortsatt holder til i Norge, slik som i vår case, så kan forskjellene være mindre, men også vanskeligere å forklare.

Disse studiene er som sagt, veldig relevant for min studie (Børve & Kvande, 2012; Børve & Kvande, 2018; Heggem & Kvande, 2017). Deres studie inneholdt en organisasjon som holdt til i Norge, men konkurrerte internasjonalt (Børve & Kvande, 2012). De gjorde også en studie der casen hadde lokasjon i Norge, men etablerte et nytt kontor i utlandet (Børve & Kvande, 2018). Denne hadde fokus på å bevare norske prinsipper. Informantene hadde ulike erfaringer, men de fleste hadde et forhold til hvilken arbeidskultur som var til stede i Norge, og hvis ikke, så trekkes det sammenligningene med det informantene sa, og den norske modellen selv (Børve & Kvande, 2012; Børve & Kvande, 2018; Heggem & Kvande, 2017). Et av funnene var at den norske modellen ble utfordret av andre arbeidskulturer (Børve & Kvande, 2012). Konsekvensene var blant annet færre goder for arbeidstakere, lengere arbeidsdager og færre feriedager (Børve & Kvande, 2018). De viser også til eksempler på ansatte som var vant til færre goder, og som stod i opposisjon til den norske ledelsen som ønsket å innføre disse godene (Børve & Kvande, 2018). Ledere som styrte mer, istedenfor å la de ansatte ha mer autonomi (Børve & Kvande, 2018). «Facetime», et begrep for at man viser ansiktet (face) sitt ved å være på jobb så lenge sjefen er der, slik at sjefene «ser» at du jobber (Børve & Kvande, 2018). Som da er et annet eksempel på at det er mangel på tillit, og de ansatte må overvåkes, for at man skal være sikre på at de jobber.

2.1.4 Utvalgte prinsipper fra den norske modellen

Vi har nå sett på den norske modellen og hva som kjennetegner den. Vi har etablert at internasjonalisering kan være en årsak til at arbeidskulturen i en organisasjon kan være ulik fra de trekkene som vanligvis assosieres ved den norske modellen. Vi har også etablert at den norske modellen ikke er noe statisk, men er i kontinuerlig endring, både gjennom påvirkning fra internasjonalisering, men også gjennom endringer i staten. Forhandlingene mellom arbeidsgivere og arbeidstakere er alltid noe som pågår, og resultatene av disse ulike faktorene vil være med å forme hvordan det norske arbeidslivet ser ut. Videre så skal vi trekke frem noen av prinsippene fra den norske modellen, som vil være relevant å diskutere i denne oppgaven.

2.1.4.1 Tillit

Det første prinsippet som vi skal se på er tillit. Det norske arbeidslivet kjennetegnes ved ansatte som har høy grad av autonomi (Bungum et al., 2015). Investeringer i de ansattes kompetanse, om det er fra staten sin side gjennom dens lovverk og investeringer i et godt utdanningssystem. Eller direkte gjennom at arbeidsgiver investerer i nødvendig opplæring og kursing av sine ansatte

(Bungum et al., 2015). Så sørger denne investeringen i de ansatte sin kompetanse, for at de ansatte har den nødvendige kompetansen til å styre sin egen hverdag. I tillegg til dette, så kreves det også at de ansatte har en leder som har tillit dem. Motstykke til denne måten å lede ansatte på, finner vi eksempler på fra Frederick Winslow Taylor sine studier (Skorstad, 2002). Her ble de ansatte grundig overvåket, og hver eneste arbeidsoppgave var optimalisert og tatt tiden på, slik at man kunne estimere hvor lang tid en arbeidsoppgave tok, og dermed overvåke om de ansatte faktisk jobbet hele tiden, basert på hvor lang tid de brukte (Skorstad, 2002). Videre var filosofien at investering i kompetanse ble gjort på mellomledernivå og oppover, slik at de kunne overvåke og styre de ansatte på gulvet (Skorstad, 2002). I moderne tid har vi sett at dette kunne manifestere seg i fenomener som «facetime», der de ansatte sørger for at de blir sett av sjefen på jobb, slik at de oppfattes som arbeidsomme (Børve & Kvande, 2018). Hvor tett de ansatte overvåkes fungerer derfor som en indikator på graden av tillit som lederne har til sine ansatte.

2.1.4.2 Medvirkning

Videre ser vi på prinsippet medvirkning. Tillit og medvirkning henger tett sammen. Logisk sett er det usannsynlig at ledere vil la de ansatte ha mye medbestemmelse hvis lederne ikke har tillit til de ansatte. Samtidig så er det scenarioer der høy grad av overvåkning kan være til stede for andre grunner enn mangel på tillit eller kompetanse hos de ansatte. Selv jobbet jeg flere år ved sykehusapoteket i Trondheim, der det jevnlig ble gjennomført kontroller av arbeidet som ble gjort. Dette fordi at arbeid med legemidler kan handle om liv og død, og en skrivefeil kan få store konsekvenser. Kontroller skjer derfor gjennom hele prosessen for å prøve å minimere slike feil mest mulig. Tillit er dermed ikke relevant for om arbeidet skal nøye overvåkes eller ikke, arbeidets natur krever nøye gjennomgang av arbeidet for å minimere feil. Ser man derimot på medbestemmelse, så fikk jeg vite fra dag en at hvis jeg så noe som var problematisk eller noe som kunne gjøres bedre, så måtte jeg bare si ifra, slik at endringer kunne implementeres. Det var altså rom for medbestemmelse selv om det var høy grad av overvåkning.

Kirkhaug har en teori om endringsprosesser der disse prosessene kan startes på tre måter (Kirkhaug, 2017): Initiativ fra toppen, ledelsen, ovenfra, initiativ fra gulvet, arbeiderne, nedenifra og initiativ som drives i samarbeid mellom ledelsen og arbeiderne. Hvis avgjørelsene tas ovenfra, så signaliserer dette at det er lederne som bestemmer hvordan ting skal gjøres, mens de ansatte bare hører etter. Denne modellen vil tyde på mindre medbestemmelse fra de ansatte, og peke mot

en organisasjonskultur, som man vanligvis finner mer av i USA, enn i Norge (Børve & Kvande, 2018; Bungum et al., 2015). Hvis initiativet kommer fra gulvet, eller i samarbeid mellom ledelse og de ansatte, så viser dette i stedet at de ansatte har mer medbestemmelse. Disse måtene å drive prosessene på samsvarer med den norske modellen, og at de ansatte gis høy autonomi (Bungum et al., 2015). Hvordan avgjørelser tas i organisasjonen er relevant for å forstå graden av medbestemmelse i organisasjonen.

2.1.4.3 Arbeidstid

Det siste punktet som tas med her, er arbeidstid. Vi har sett at en konsekvens av internasjonaliseringen var at man forlenget arbeidstiden for å stille likt i internasjonal konkurranse (Børve & Kvande, 2012). Lange arbeidsdager var et trekk ved amerikansk arbeidskultur, men det viktigste var å vise sjefen at man var lenge på jobb (Børve & Kvande, 2018). Dette fenomenet, «facetime» innebærer lange, men ikke alltid, effektive arbeidsdager (Børve & Kvande, 2018).

Et viktig punkt for arbeiderbevegelsen opp gjennom tidene, har vært en lov om rimelige arbeidstider, både hvor lange vakter man kan ha, men også hva maksimal arbeidstid per uke skal være (Bungum et al., 2015). Tanken i den norske modellen er at den arbeideren har en kortere, men mer effektiv arbeidsdag og at en arbeider som har tid til familie og fritid, vil være bedre rustet mentalt til å prestere på arbeidsplassen (Bungum et al., 2015).

Organisasjonen som utforskes i denne oppgaven, operer også internasjonalt og kan minne om casene som ble nevnt på starten av dette delkapittelet (Heggem & Kvande, 2017). Det er derfor interessant å vurdere om organisasjonens arbeidstid er påvirket på lignende måter, gjennom lengere arbeidsdager, eller mindre effektive arbeidsdager, enn det som er assosiert med den norske modellen.

2.2 SILOPROBLEMATIKK

En av de første tingene jeg fikk vite i møtet med organisasjonen i denne studien, var at de ulike enhetene i organisasjonen var ulike og selvdrevne. Dette utdypes i casebeskrivelseskapittelet. En informant beskrev dette som en siloproblematikk, som satsningene forhåpentligvis, kunne hjelpe med å bryte ned. Bruken av silo som metafor, innenfor organisasjonsforskning, ble først gjort av Phil Ensor i 1988 (Ensor, 1988). Ensor, som kom fra et ruralt område i Illinois, USA, fikk ideen om å bruke begrepet silo, på grunn av alle kornsiloene han passerte når han kjørte i Illinois (Ensor,

1988). Han beskriver konseptet, som han kalte «The Functional Silo Syndrome», med fem hovedpunkter som beskriver hvordan en organisasjon som sliter med siloer ser ut.

1. Lederstil: Ovenfra og ned, autoritære ledere.
2. Organisasjonsstruktur: Et stort hierarkisk system, med fokus på vedlikehold av kontroll.
3. Arbeidsoppgaver: Smale, kjedelige, spesialiserte arbeidsoppgaver, som er lett å kontrollere.
4. Relasjon mellom ledelse og arbeiderorganisasjoner: Masse konfrontasjoner og uenigheter.
5. Kvalitet på arbeid: Forventninger til kvalitet på arbeid kommer utelukkende fra ledelsen. Arbeidere og fagforeninger sin rolle er å jobbe mot, for å redusere forventningene som stilles.

Siloproblematikken kan nærmest summeres opp som det motsatte av det den norske modellen står for. Mens den norske modellen beskriver et arbeidsliv der alle jobber sammen for å skape effektive organisasjoner og arbeidsplasser, så beskriver Ensor organisasjoner, der arbeiderne og fagforeningene står i direkte opposisjon til arbeidsgivere og ledelsen. Denne fiendtlige holdningen til fagforeninger, stemmer også overens med det (Børve & Kvande, 2018) fant, nemlig at fagorganisering absolutt ikke er en selvfølge utenfor Norge og Norden. Det at arbeidere i en organisasjon er fagorganisert kan også «skremme» amerikanske, og andre utenlandske aktører (Børve & Kvande, 2018).

2.2.1 Konfliktperspektiv

Disse prinsippene, autoritær ledelse, vedlikehold av kontroll, smale og enkle arbeidsoppgaver som er lett å overvåke, er også veldig like de prinsippene, som Frederick Winslow Taylor jobbet utfra (Taylor, 1919). Taylor sine studier har hatt stor innflytelse på organisasjonsforskning, og da spesielt i USA, der Taylor var fra (Giannantonio & Hurley-Hanson, 2011). Det gir derfor mening at Ensor finner eksempler på det tayloristiske tankesettet i Taylors hjemland, selv 70 år etter Taylors død.

Det er også verdt å merke seg, at Taylor og Ensor beskriver tilstander hvor arbeiderene står i direkte opposisjon til ledelsen. Denne kampen mellom arbeidernes interesser og ledelsens interesser, har spilt en sentral rolle innen arbeidssosiologien helt siden sosiologiens opprinnelse (Calhoun et al., 2012). Et åpenbart eksempel på dette, er Karl Marxs teorier om arbeid, der, tilsvarende Ensor og Taylor, proletariatet (arbeiderne), står i direkte konflikt, med bourgeoisie (kapitalistene) (Marx, 1972). Taylor beskriver arbeidere, som bevisst velger, å ikke jobbe, så effektivt som de kan, fordi

at når ledelsen ikke vet hvor effektive arbeiderne kan være, så kan arbeiderne jobbe tregere, uten å møte sanksjoner fra ledelsen (Taylor, 1919). Dette fenomenet fant de også i Hawthorneundersøkelsene i Chicago (Halle & Tjora, 2014), og faktisk også i Norge fant de tilsvarende tankesett blant arbeiderne i «arbeiderkollektivet» (Lysgaard & Kalleberg, 2001).

2.2.2 Horisontal konflikt

Et annet viktig punkt som Ensor trekker frem, er effekten av den horisontale konflikten, det at «lite deles på den horisontale akse» (Ensor, 1988). I vår case, så vil da, hver enhet i organisasjonen tilsvare en egen silo. Deling av informasjon, og samarbeid med hverandre vil skje fritt innad i siloen (enheten), mens terskelen for deling utenfor siloen (enheten), vil være høy. Satsningene som vi studerer, ble blant annet, opprettet for å bryte ned disse siloene, og skape samarbeid på tvers.

2.3 Å BRINGE HVERDAGSSOSIOLOGIEN INN I ARBEIDSLIVSFORSKNING

Vi kan fortsette der vi slapp, i «horisontal konflikt». I satsningene i vår case, stedet der deltagerne fra ulike siloer (enheter) skal møtes, kan vi tenke oss to mulige scenarier. Et scenario der deltagerne er vant til ulik organisasjonskultur, eller et scenario der deltagerne er vant til samme organisasjonskultur. Effekten av disse kan studeres i et hverdags sosiologisk perspektiv, som fokuserer på hva som skjer i den hverdagslige interaksjonen mellom personer, og hvilken rolle normer, og om de er like eller ikke mellom individene, spiller (Henriksen & Tøndel, 2017; Tjora, 2018).

2.3.1.1 Kulturell harmoni

I hverdagen er orden et resultat av felles normer blant deltagerne i samfunnet (Tjora, 2018). Et eksempel på dette, fra det norske arbeidslivet, og den norske modellen, kan være at norske arbeidere er vant til å ha medbestemmelse når det kommer til å forme sin egen arbeidsdag. I vår case, hvis alle ansatte i hele organisasjonen, har samme forståelse av denne retten til medbestemmelse, så kan vi tenke oss at satsningene som undersøkes i denne oppgaven ville vært preget av at alle deltagerne er med å forme hvordan satsningen jobber. I tråd med en hverdags sosiologisk tilnærming, så vil hvordan man ønsker å jobbe i satsningen, løse seg selv fordi alle har en felles forståelse, arbeidskultur. Det eksisterer en kulturell harmoni.

2.3.1.2 *Kulturell dissonans*

Vi kan dernest tenke at de ulike siloene (enhetene) *ikke* har samme forståelse av medbestemmelse. Kanskje en silo (enhet), lar lederne bestemme alt, slik som i et Tayloristisk tankesett, mens en annen silo (enhet) følger prinsippene om medbestemmelse, tilsvarende den norske modellen. Hvis vi ser på dette fra et hverdagssosiologisk perspektiv, oppstår det utfordringer fordi deltagerne har ulike normer (Henriksen & Tøndel, 2017; Tjora, 2018). Det foreligger kulturell dissonans. Denne effekten er for eksempel veldig tydelig, hvis to personer som ikke snakker samme språk prøver å snakke sammen. I et slikt tilfelle, så vil det være en spenning mellom deltagerne, som ikke løses før deltagerne oppretter en felles, lik, forståelse av hvordan de skal kommunisere med hverandre (Henriksen & Tøndel, 2017; Tjora, 2018). Snakker de to forskjellig språk, så kan det løses ved at de bruker kroppsspråk. Er deltagerne vant til ulik lederstil, så kan dette løses ved at den ene siden tilpasser seg den andre siden, eller at det gjøres et kompromiss mellom de to typene lederstilene.

2.4 FUNKSJONALISME

Som nevnt i innledningen, så er et trekk ved det moderne samfunnet, en høyere grad av arbeidsdeling. Durkheim utforsket dette fenomenet i sitt verk «The Division of Labour in Society» (Durkheim, 2014). Durkheims ståsted, er ett, av et strukturfunksjonalistisk perspektiv. Fra hans perspektiv, så er samfunnet en organisme med behov som må tilfredsstilles (Durkheim, 2014). Metaforen, med samfunnet som en organisme, skal vi utforske videre gjennom hans begreper mekanisk og organisk solidaritet (Durkheim, 2014).

Videre, så trekker vi inn Ulrich Beck og Anthony Giddens sine begrep om risikosamfunnet (Beck et al., 1992; Giddens, 1999), og argumenterer for at det fra et funksjonalistisk perspektiv, gir mening at eksperter fra ulike felt starter å jobbe tettere sammen for å løse de komplekse, flerfaglige utfordringene som samfunnet står ovenfor. Dette vil igjen hjelpe oss å forklare hvorfor organisasjonen som undersøkes prøver å etablere samarbeid horisontalt i organisasjonen, på tvers av ekspertiseområder.

2.4.1 Mekanisk og organisk solidaritet

Durkheim fant at i tradisjonelle samfunn, så var det en lav grad av arbeidsdeling, mens storfamilier og tette samfunn dominerte (Durkheim, 2014). Felles verdier og holdninger sørget for en fellesskapsfølelse blant mennesker i samfunnet (Durkheim, 2014). Denne fellesskapsfølelsen kalte

Durkheim mekanisk solidaritet (Durkheim, 2014). Mekanisk, fordi at de indre verdiene og holdningene i mennesker, tilsvarte de interne kreftene som holder molekyler sammen i fast stoff, mens blant mennesker, sørget disse indre kreftene for å holde samfunnet sammen (Durkheim, 2014).

Videre fant Durkheim at i det moderne samfunnet så var graden av arbeidsdeling og differensiering høyere. Den økte arbeidsdelingen førte til en gjensidig avhengighet. Dette tilsvarte organene i kroppen, der hvert organ er ulikt og har ulike arbeidsoppgaver, men samtidig er avhengig av hverandre for å holde kroppen i live. Kroppen i denne metaforen er samfunnet som helhet (Durkheim, 2014). Denne formen for avhengighet, kalte Durkheim for organisk solidaritet (Durkheim, 2014). Man er ikke lenger avhengig av felles verdier og holdninger for å holde samfunnet sammen. Samfunnet henger sammen i den gjensidige avhengigheten som man har til hverandres arbeidsoppgaver. Ettersom felles verdier og holdninger ikke lenger trengtes, så åpnet det for større variasjon og differensiering i verdier og holdninger blant menneskene i samfunnet (Durkheim, 2014).

2.4.2 Risikosamfunnet

Ulrick Beck ga i 1992, ut verket «Risk Society: Towards a New Modernity», på engelsk. Her diskuterte Beck hvordan mennesker, som alltid har vært utsatt for former for risiko, nå står over for nye og menneskeskapt farer som klimaendringer, atomulykker og nye teknologier som genmodifisering (Beck et al., 1992). Anthony Giddens, utdyper dette fenomenet, med begrepene ekstern risiko (external risks) og produsert risiko (manufactured risks) (Giddens, 1999). Ekstern risiko, er risiko som er utenfor menneskers kontroll. Et eksempel på dette, kan være store mengder regn og en konsekvens kan være at det oppstår flom. Det mennesker kan gjøre er å bygge infrastruktur som raskt fjerner vannmengdene eller stenger vannet ute slik at flomskader ikke forekommer. Risikoen for regn i seg selv, er noe som er utenfor menneskers kontroll og kan derfor kalles en ekstern risiko, eller faktor.

Produsert risiko er noe som mennesker har kontroll over, og/eller har vært med å skape (Giddens, 1999). Et eksempel på dette, som er grunnen til at denne teorien har fått så mye fokus, er klimakrisen (Giddens, 1999). Klimakrisen er skapt av mennesker, derav ordet produsert, i produsert risiko, og mennesker kan redusere effekten av krisen, gjennom å redusere utslipp av klimagasser (Giddens, 1999).

2.4.3 Behov for tverrfaglig samarbeid

Som vi så i innledningen til oppgaven, så er det et stort behov for tverrfaglige løsninger, og klimakrisen er en av faktorene, som er med å skape dette behovet. Dette ser man for eksempel i EUs forsøk på å håndtere klimakrisen gjennom den grønne giv (green deal) prosjektet (Claeys et al., 2019). Fra et funksjonalistisk perspektiv, så kan man si at klimakrisen skaper et behov som krever en ny måte å organisere samfunnet på. Etter hvert som samfunnet tar for seg, flere og flere, komplekse utfordringer, så vil behovet for mer og mer samarbeid horisontalt øke. I vår case, manifesterer dette seg, ved at enheter i organisasjonen, som ikke har trengt å samarbeide tidligere, får i oppdrag å samarbeide for å løse disse komplekse, tverrfaglige utfordringene.

2.5 FORSKNINGSSPØRSMÅL

Når vi spør hvilken rolle organisasjonskulturen har for samarbeidet på tvers, så er det den horisontale dimensjonen, som det skrives om i avsnittet «Siloproblematikk, horisontal konflikt», vi tenker på. Først må det etableres hvilken organisasjonskultur som er til stede i organisasjonen. Og om organisasjonskulturen er lik på tvers av enhetene. Deretter, hvordan denne organisasjonskulturen, påvirker satsningenes forsøk, på å skape samarbeid, på tvers av enhetene. Gjør organisasjonens kultur det lettere, eller vanskeligere, å samarbeide på tvers?

2.6 FORVENTNINGER

I dette delkapittelet vil vi spekulere i hvordan funnene i datamaterialet kan påvirke hvilket teoretisk perspektiv som anvendes. Vi vil se på de ulike teoretiske perspektivene som har blitt presenter ovenfor og vise noen mulige scenarier hvor de teoretiske perspektivene vil egne seg å bruke.

2.6.1 Konfliktperspektiv

Hvis vi i datamaterialet ser for oss et scenario der det er konflikter i organisasjonen, og at satsingene oppleves som konfliktfylte, der det er vanskelig å samarbeide, enten vertikalt i organisasjonen, mellom arbeidere og ledere eller horisontalt, på tvers av enheter, så vil det egne seg å se på datamaterialet med et konfliktperspektiv. Teori om siloproblematikk kan da være godt egnet. Her kan årsaker til konflikt være at en side, eller en silo (enhet), ønsker endring, mens andre ikke ønsker det. Bruker vi Kirkhaug sin modell om endringsprosesser (Kirkhaug, 2017), så kan vi se for oss et scenario der satsningene drevet frem av arbeiderne (endring drevet nedenfra og opp),

eller av ledelsen (ovenfra og ned). I dette scenarioet er ikke nødvendigvis alle like interessert i endring. Tilsvarende, så kan det være at noen siloer (enheter), ønsker disse endringene mer enn andre.

2.6.2 Hverdags sosiologisk perspektiv

Konfliktene som oppstår, vil også kunne oppstå, som et resultat av ulike kulturer, i ulike siloer (enheter). Hvis en silo er vant til å følge prinsipper fra den norske modellen, om samarbeid og medbestemmelse og lignende, mens en annen, er vant til å følge Tayloristiske prinsipper, der en leder bestemmer, overvåker og kontrollerer, så kan vi se for oss et scenario der deltagerne i satsningene vil trenge tid, tilsvarende de dynamikkene som beskrives innenfor hverdags sosiologien, til å forhandle, og å bli vant til å jobbe i lag med deltagere som har en annen arbeidskultur, enn dem selv.

Et annet scenario er at organisasjonen, og satsninger opplever harmoni. Her har opprettelsen av samarbeidsgrupper, satsninger, på tvers av enhetene har foregått smertefritt. Her vil en mulig forklaring kunne være at organisasjonen har en felles kultur. I tråd med hverdags sosiologien, vil den hverdagslige interaksjonen, i dette tilfelle, interaksjonen på arbeidsplassen, foregå uten problemer, fordi alle i organisasjonen har de samme forventningene, til hvordan interaksjonene, det vil si arbeidet, skal foregå.

2.6.3 Funksjonalistisk perspektiv

Det kan være at det er utfordringer med å få til samarbeid på tvers som ikke handler om konflikter mellom ulike interessenter. Siloene som har oppstått i organisasjonen kan være et resultat av at det var funksjonelt å ha en slik strukturering av organisasjonen. De ulike problemene som organisasjonen løste, kunne løses internt i den siloen det gjaldt. Her kan man se for seg et scenario om at det etter hvert har oppstått flere og flere tverrfaglige utfordringer, og de ulike siloene i organisasjonen ikke er lenger i stand til å løse alle utfordringene på egenhånd.

Tilsvarende Becks teori om risikosamfunnet, så har det kommet utfordringer, som krever samarbeid på tvers av siloene som var etablert. Ekspertisen som kommer, ved en høy grad av arbeidsdeling, trengs fortsatt, men samarbeidet mellom ekspertene må økes, for å håndtere mer komplekse utfordringer. Med et funksjonalistisk perspektiv, vil man si at, den nåværende måten å organisere organisasjonen på, ikke lengere gir mening funksjonelt, for å løse de utfordringene man er ment å løse. Organisasjonen trenger å endre seg, for å møte nye behov, og med disse endringen,

så oppstår det utfordringer, som ikke er et resultat av konflikt mellom ulike interesser, men er et resultat av at det tar tid å bli vant til en ny måte å jobbe på.

Hvis man så trekker inn begrepet om organisasjonskultur, i dette funksjonalistiske perspektivet, så kan man se for et scenario der det er en kultur for å jobbe innenfor sin designerte silo, men at det nå trengs en endring i organisasjonskulturen, der man lærer seg å jobbe på tvers av siloer. Tenker man på dette slikt, vil man kunne tenke seg, at jo mer tid satsningene har, til å etablere denne nye arbeidskulturen, desto mindre problemer vil det være.

2.7 EN ABDUKTIV TILNÆRMING

Som vi ser over, så er denne oppgaven preget av et abduktivt perspektiv. Den hermeneutiske dialogen, vekslingen mellom empiri og teori (kilde), har pågått siden prosjektet-start, og er fortsatt til stede i oppgavens slutfase. Mens vi nå har hatt teoriene i sentrum, og tenkt på ulike, mulige scenarioer for hva vi kan finne i oppgavens empiri, vil vi i analyse- og diskusjonsdelen av oppgaven sette empirien i hovedsetet, og teorier vil bli brukt etter behov til å belyse de ulike funnene.

3 METODE

I dette kapittelet går jeg først gjennom mitt første møte med organisasjonen og metoden deltagende observasjon og bruker teori om etnografi til å belyse dette møtet. Videre gjør jeg rede for hvorfor jeg valgte det metodologiske ståstedet som jeg gjorde. For deretter å redegjøre for dens styrker og svakheter. Så går jeg gjennom datainnsamlingen, utvalg og analyseprosessen. Til slutt vurderes oppgavens pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet.

3.1 DELTAGENDE OBSERVASJON

Valget av forskningsprosjekt skjedde etter at jeg gjennomførte et midlertidig arbeidsopphold hos organisasjonen som ble fokus for denne studien. Dette midlertidige oppholdet fungerte som en form for deltagende observasjon. I løpet av oppholdet var jeg involvert i en av de tverrenhetlige satsningene, satsingene som jeg siden bestemte meg for å utforske i denne studien.

Deltakende observasjon er en kvalitativ metode som innebærer at forskerne deltar i de sosiale prosessene de studerer (Grønmo, 2020). Gjennom mitt midlertidige arbeidsopphold, så ble jeg en del av de sosiale prosessene, som jeg siden bestemte meg for å undersøke. I mye av metodikk litteraturen jeg har tilegnet meg gjennom mine studier, så står det mindre om begrepet deltagende observasjon, og betraktelig mer om etnografi (Atkinson, 2015; Macphail, 2004). Jeg vil derfor bruke den delen av etnografi som omtaler deltagende observasjon.

Etnografien som metodikk stammer fra sosialantropologien, og ble opprinnelig brukt for å undersøke fremmede kulturer (Atkinson, 2015). I etnografiens historie har det utformet seg mye litteratur om hvordan etnografiske studier burde gjennomføres, inkludert Atkinsons «For Ethnography» (2015). Atkinson (2015) trekker frem viktigheten av å utdanne forskeren i hvordan man kan bruke etnografiske metoder. Deltagende observasjon kan definitivt være en del av metodikken i en etnografisk studie, men et etnografisk studium kan også være mye mer enn deltagende observasjon. Et viktig punkt som trekkes fram i etnografi er grundige og jevnlig feltnotater (Atkinson, 2015). Ettersom jeg ikke visste at jeg skulle forske på organisasjonen. Så ble ikke hver dag sett på som en mulighet til å samle inn datamateriale. Grundige feltnotater var dermed en av faktorene som var fraværende for å kunne rettferdiggjøre å kalle denne fasen et etnografisk studium. Selv om det finnes likehetstrekk mellom etnografiske metoder og den studien

som jeg gjennomførte, så skiller de seg fra hverandre. Jeg har derfor valgt å bruke begrepet deltagende observasjon for å fremheve denne distinksjonen. Likevel, siden etnografi spiller en mer aktiv rolle i litteraturen jeg er kjent med, så har jeg valgt å bruke litteratur om etnografi for å belyse «deltagende observasjon»-fasen.

Deltagere sin atferd kan endres hvis de vet at de blir observert. Dette kalles Hawthorne-effekten, etter erfaringer som ble gjort etter en rekke effektivitets-studier i Hawthornefabrikken i Illinois i mellomkrigstiden (Halle & Tjora, 2014). I den deltagende observasjonsfasen, så var jeg ikke selv klar over at jeg skulle forske på noen av mine medarbeidere senere. I starten kan man derfor anta at denne effekten ikke var til stede. Rollen jeg tok var ikke en ukjent rolle for mine kollegaer, det er ikke første eller siste gang de tar imot personer i den midlertidige stillingen som jeg var i. Thagaard (2013) kaller dette for «å være lærling blant de som studeres. Siden den rollen jeg går inn i, er en rolle som de andre deltagerne er vant til, så er det lettere for dem å forholde seg til meg.

I min case så har de fleste deltagerne kjennskap til, bakgrunn som, eller jobbet med forskning. De er dermed vant til å forholde seg til forskere. Når jeg da fikk tillatelse til å forske på organisasjonen, så ble det presentert som et punkt på agendaen i et møte, før det gikk videre til neste punkt på agendaen. Jeg la ikke merke til at deltagerne endret sin atferd etter at de fikk vite at jeg skulle ha en rolle som forsker. En årsak til dette kan være at jeg skulle studere organisatoriske trekk og ikke følge enkelte deltagere så tett, men det kan også være fordi de er så vant til å forholde seg til forskere.

Det kan også være at ettersom mitt forskningsprosjekt ikke var klart definert enda, så var tilsvarende min forskerrolle ikke like fremtredende. Et tenkt scenario der en konflikt mellom deltager og forsker kunne oppstått, var hvis jeg skulle sett på hvordan midlertidige behandles i organisasjonen. Hvis de andre deltagerne var klar over at jeg forsket på dette, så vil det ligge et incentiv der for å være ekstra grei mot meg. Det kunne da være vanskelig å vite om det at jeg blir behandlet godt er genuint. Som forsker vil dette, kunne begrense troverdigheten i funnene. I intervjufasen er min forskerrolle betraktelig mer fremtredende.

Når jeg over beskrev hvordan de andre deltagerne reagerte når de fikk vite at jeg skulle ha en forskerrolle, så var den beskrivelsen hentet fra min hukommelse og ikke fra et feltnotat fra den dagen. Når Roulston (2010) diskuterer kvaliteten ved kvalitative intervju i «*Considering quality in qualitative interviewing*», så er det at informanten må hente informasjon fra hukommelsen nevnt

som en svakhet. Denne samme svakheten vil gjelde når jeg må bruke egen hukommelse for å gjengi situasjoner fordi jeg ikke har annen data tilgjengelig (Roulston, 2010). Mitt datamateriale vil ha denne svakheten, fordi informantene mine også er begrenset av sin hukommelse.

Siden jeg ikke var bevist på min potensielle rolle som forsker og heller ikke søkte etter informasjon eller aktivt samlet data, ble den deltagende observasjonen, kun et utgangspunkt for videre forskning. Jeg la til rette for videre forskning i feltet, fordi jeg har førstehåndserfaringer fra feltet. Dette vil blant annet kunne gjøre det lettere å interagere med intervjuobjekter, fordi jeg har «gått i deres sko». Mitt praktikantopphold ga meg også kontaktpunkter som jeg kunne bruke til å få tilgang til feltet (Thagaard, 2013).

3.2 METODOLOGISK, VITENSKAPELIG STÅSTED

Nå skal vi se på mitt metodologiske, vitenskapelige ståsted. Jeg var ikke bevist på min rolle som forsker i store deler av praktikantoppholdet mitt. Hva som fanget min oppmerksomhet, og førte til notater og refleksjoner, var i større grad påvirket av mine personlige vitenskapelige preferanser, ikke at jeg var bevisst på min forskerrolle. Jeg prøvde derfor å holde et åpent blikk, og notere, og reflektere over ting.

Jeg reflekterer i dette delkapittelet over hvor vanen til å notere ned ting kommer fra, for deretter å utdype perspektivet som blir brukt i denne oppgaven. Dette perspektivet er drevet av en empirinær tilnærming til forskning, som forhandler frem og tilbake mellom empiri og teori, kalt abduksjon (Timmermans & Tavory, 2012). Fordi jeg hadde begrenset med kjennskap til fenomenet jeg ville undersøke, så var en kvalitativ, utforskende tilnærming egnet å bruke. I en kvalitativ studie så kan forskeren utforsket, og få kunnskap om et fenomen (Tjora, 2018). På grunn av begrenset med tid, så var det ikke aktuelt å gjennomføre en ny runde med deltagende observasjon, eller lignende undersøkelser som foregår over tid (Thagaard, 2013). Jeg benyttet meg derfor av dybdeintervju av informanter som hadde kjennskap til fenomenet. Fordelen med denne metoden er at man har tid til å stille utforskende spørsmål, som egner seg godt når man skal utforske et nytt felt (Thagaard, 2013). I tillegg så krever dybdeintervju færre ressurser, som tid og penger, enn det andre mer omfattende metoder kan kreve (Thagaard, 2013).

Selv om jeg ikke inntok en forskerrolle, så tok jeg allikevel sporadiske notater i løpet av hverdagen min som praktikant. Denne praksisen var ikke knyttet til min rolle som praktikant, men min vane

til å notere ned ting, som jeg opplever i løpet av hverdagen. Ting som jeg finner interessant. Denne praksisen er inspirert av Aksel Tjora sitt arbeid med hverdagssosiologi, også kjent som etnometodologi (Tjora, 2018). Denne retningen ser på hverdagslige rutiner som viktige i å forme orden i samfunnet. Bryter man med disse normene, så risikerer man å skape uorden (Tjora, 2018).

På grunn av min kjennskap til hverdagssosiologien, så er jeg alltid rask til å notere på telefonen hvis noe fanger min oppmerksomhet. Denne utforskende tilnærmingen er ikke unik for hverdagssosiologien, men heller et kjennetegn ved kvalitativ forskning (Alvesson & Karreman, 2011). Atkinson (2015) poengterer hvordan noe av gleden ved å jobbe etnografisk er muligheten til å «share everyday life with other people» (s.3). Fokuset på det hverdagslige er altså noe man kan finne igjen, både hverdagssosiologi og etnografi. I tillegg vektlegges det å gå inn å utforske områder, uten bruk av hypotesetesting, og i stedet ha et åpent blikk å se hva som fanger oppmerksomheten (Alvesson & Karreman, 2011; Atkinson, 2015; Thagaard, 2013; Tjora, 2018).

En slik tilnærming til forskning kan også kalles en induktiv tilnærming. Istedenfor å ta utgangspunkt i teorier for å utforske et felt, for eksempel lage en hypotese og teste om den stemmer eller ikke, så tar en induktiv tilnærming utgangspunkt i empirien og genererer teorien utfra den (Midré, 2009). Denne formen for teorigenerering er også kjent som «Grounded Theory» (Midré, 2009). Denne empirinære tilnærmingen finner man også igjen i Tjoras «Viten Skapt» (2018) der kvalitativ analyse gjennomføres ved hjelp av en stegvis-deduktiv induksjon, som er en metodikk jeg benytter meg av i denne oppgaven. Noe av nøkkelen ved empirinære, og induktive tilnærminger er å gjøre nye funn og utvikle nye teorier med utgangspunkt i disse funnene (Alvesson & Karreman, 2011). Hvis man har en teoribasert tilnærming, også kalt deduktiv, så risikerer man at ny kunnskap går tapt eller ikke oppdages fordi de ikke passer inn i gamle teorier (Alvesson & Karreman, 2011).

En kritikk av empirinær teori (Grounded Theory) var at den ble for induktiv, ikke ble teoretisk nok, og at den ble for mikroorientert (Midré, 2009). En annen kritikk var av ideen om at forhåndsoppfatninger ikke skulle påvirke i forskerens møte med empirien (Midré, 2009). Som (Hammersley, 2017) poengterer, så er selektivitet, i det her tilfelle som et resultat av forhåndsoppfatninger, et trekk ved all dataproduksjon. Å fjerne alle forhåndsoppfatninger burde ikke være et mål. I stedet burde man fokusere på å tydeliggjøre hvilket ståsted man kommer fra, slik at forhåndsoppfatninger heller kan bli tatt hensyn til. Minuset ved et mikroperspektiv er at

samfunnsmessige konsekvenser ikke blir tatt hensyn til (Midré, 2009). Og minuset ved å ikke orientere seg teoretisk er at man risikerer å oppdage/utforske fenomener som allerede er oppdaget (Timmermans & Tavory, 2012). En løsning på disse problemene er å bruke en abduktiv tilnærming.

I tradisjonell empirinær teori (Grounded Theory) var det anbefalt at man skulle jobbe fram og tilbake, mellom data og teori. En slik måte å jobbe på kan kalles for abduksjon (Timmermans & Tavory, 2012). Som i bøkene «The art of social theory» (2014) av Swedberg og «Abductive analysis: theorizing qualitative research» (2014) av Tavory & Timmermans går de gjennom hvordan en abduktiv tilnærming kan brukes for teoridannelse, også kalt teoretisering (theorizing). Swedberg (2014) har sett hvordan mange studenter lærer om diverse teorier, for eksempel Marx sine teorier, men ikke om hvordan disse teoriene ble til og hvordan man kan skape egne teorier, å teoretisere. Han går nøye gjennom hvordan man som forsker kan bruke empiri til å teoretisere, skape egne, nye teorier (Swedberg, 2014). Tavory & Timmermans (2014) fokuserer på hvordan forskere kan teoretisere og samtidig unngå å gå seg fast i «predefined conceptual boxes». De viser hvordan en pragmatisk tilnærming er nyttig ved kvalitativ forskning (Tavory & Timmermans, 2014). Denne pragmatismen er noe man også finner igjen i Atkinson (2015) sitt arbeid. Atkinson (2015) skriver at feltarbeid burde være et pragmatisk arbeid der man alltid er åpen for at forskningen kan gå i nye retninger. Samtidig poengterer han at arbeidet ikke skal være «empty-minded», teorier og forforståelse er viktig for å vite hva man skal se etter i feltarbeid (Atkinson, 2015). Her trekkes altså forkunnskaper om feltet man skal studere som en styrke ved feltarbeid. Dette er i tråd med Timmermans (2012) sin kritikk om at mangle på teori kan føre til gjenopptagelse av fenomener.

3.3 DATAMATERIALE

3.3.1 Utvalg

Metoden for å samle inn data til oppgaven var dybdeintervju. Utvalget av informanter til intervju består av personer som ledet en satsning i organisasjonen når forespørsel om deltagelse ble sendt ut. Når forespørsel om deltagelse i studien ble sendt ut, så var det 13 satsninger, der minimum to av satsningene benyttet seg av to stykker som ledet satsningen i lag. I tillegg så var det noen personer som holdt på å avslutte som satsningsledere, og derav noen nye som var på vei å ta over.

Estimert, var det rundt 15 personer som var satsningsledere når forespørsel ble sendt ut, dette blir populasjonen. Det kan være opptil et par flere hvis det er noen flere som benytter seg av to ledere, eller at man har en glidende overgang fra gammel leder til ny. Påtroppende ledere ble ikke spurt om å delta på undersøkelsen fordi jeg ønsket ledere som allerede hadde erfaring med å være satsningsledere. Personer som har vært ledere, men som ikke lenger er det ble ikke spurt, fordi det var nok personer å ta av, fra den eksisterende populasjonen.

Det ble sendt ut e-post fra min kontaktperson i organisasjonen til 14 aktuelle personer, med forespørsel om å delta på et dybdeintervju i 60 minutter, og at de måtte si ifra hvis de ikke ønsket å være med. Grunnen til at 14 ble spurt, og ikke 15 (hvis det var populasjonen på det tidspunktet), var nok at kontaktpersonen ikke hadde full oversikt over akkurat hvem som var ledere til enhver tid. Som sagt, noen holder på å slutte, noen holder på å starte. Jeg vurderte det heller ikke som kritisk at absolutt alle var med, eller at jeg måtte ha full oversikt over akkurat hvor mange som satt som ledere for øyeblikket. Så lenge jeg hadde nok informanter til å generere det datamaterialet jeg trengte, så var jeg fornøyd.

Flere svarte ja til å delta på den første henvendelsen, og ingen skrev at de ikke ønsket å være med. Etter dette sendte jeg direkte e-post til de aktuelle personer med forespørsel om å sette opp et møte på 60 minutter når det passet dem. I tillegg var det lagt med et informasjonsskriv om masteroppgaven, med en samtykkeerklæring. 7 personer svarte på denne forespørselen. Jeg har bare intervjuet de som svarte på første forespørsel. Intervjuene ble satt opp, og gjort fortløpende, med engang en mulig informant svarte på e-posten. Jeg risikerer dermed at dette er en gruppe som er ulik de som valgte å ikke svare.

Det kan være flere grunner til at noen ikke svarer. Den mest åpenbare, er at dette er personer med travle hverdager. En e-post kan derfor fort gå i glemmeboken, spesielt hvis det ikke er noe som haster. Dette kan løses ved å sende ut e-post på nytt, eller ta kontakt ved hjelp av andre kanaler. Jeg kunne for eksempel spurt min kontaktperson om å ta det opp på neste møte de har i lag. Etersom jeg fikk nok datamateriale å jobbe med fra de som svarte på den første e-posten, så benyttet jeg meg ikke av metoder for å prøve å nå ut til flere.

Under er en generell oversikt over informantene i denne studien, se tabell 1. Hver informant er gitt et tilfeldig nummer, slik at de kan skilles fra hverandre i sitatene. Tilsvarende, så er satsningen som informanten tilhører, gitt et nummer 1-7. Dette viser at alle informantene kom fra ulike

satsninger. Totalt var det 13 satsninger, når intervjuene ble gjennomført. Til slutt er det oppgitt hvor lenge informanten har vært i organisasjonen. Dette er enten oppgitt, som under 5 år, eller over 10 år. Dette står der, fordi at informanten sin erfaring i organisasjonen, iblant er interessant, og relevant kontekst. Vi skiller bare mellom under 5 år og over 10 år, fordi at alle informantene passer innenfor denne kategoriseringen. Samtidig så får vi frem at de med under 5 års erfaring i organisasjonen har mindre erfaring, enn de som er mer erfarne som har over 10 år i organisasjonen. Denne generaliseringen får dermed frem skillet mellom mindre og mer erfaring i organisasjonen, uten å avsløre hvem det er snakk om. I sitater der dette regnes som relevant, så vil erfaring i organisasjonen, komme etter tall identifikasjonen. For eksempel slik «informant 548, under 5 år».

Tabell 1: Oversikt over Informanter

Informant ID	Satsning	Antall år i organisasjonen
Informant 529	1	Over 10 år
Informant 530	2	Over 10 år
Informant 535	3	Under 5 år
Informant 536	4	Over 10 år
Informant 537	5	Over 10 år
Informant 548	6	Under 5 år
Informant 555	7	Over 10 år

Av de 14 mulige informantene var 8 kvinner og 6 menn. Mens av de som det ble gjort intervju med, så var 2 kvinner og 5 menn. Kjønnfordelingen i utvalget er ulikt fra populasjonen. Alle informantene var norske, mens et par hadde jobbet eller studert utenfor Norge. Dette er relevant fordi at det at de har levd i Norge, gjør det mer sannsynlig at de følger prinsipper fra den norske modellen. Av 7 informanter, så hadde 2 av dem under 5 års erfaring i organisasjonen.

3.3.2 Dybdeintervju

Intervjuguiden var beregnet å ta cirka 45 minutter. Jeg ville heller ha et på papiret litt kortere intervju, slik at det ikke ble travelt med å komme gjennom alt. Intervjuene varierte i lengde fra 30

minutter til 1 time og 40 minutter. I de intervjuene som varte lenger enn 60 minutter, så var det informanten som sa at de hadde tid til å snakke lengere, og oppga så et nytt tidspunkt som intervjuet måtte være ferdig til.

Først gikk jeg gjennom praktiske ting om studien. Blant annet så spurte jeg alle om de hadde lest informasjonsskrivet, og sørget for at alle samtykket til å delta på dybdeintervjuet. Videre fikk informanten tid til å stille spørsmål om det var noe de lurte på.

I starten kalte jeg satsningene for en satsningsgruppe. Dette skapte noe forvirring, fordi det kan være flere grupper innad i en satsning. Når jeg brukte begrepet satsningsgruppe, så var det begrepet 'satsning' jeg skulle ha brukt. Informantene manøvrerte seg allikevel frem til at det var det jeg var ute etter, og etter hvert lærte jeg dette selv også.

Det ble gjort små justeringer på intervjuguidene underveis. Et redskap jeg benyttet meg av, var at jeg spurte informantene hva de ville spurt en av de andre informantene, hvis de skulle ha stilt et spørsmål. Målet med dette spørsmålet var å få informanten til å vektlegge hva de tenkte var viktigst innenfor det feltet som vi hadde snakket om. Disse spørsmålene stilte jeg så videre til neste informant. Dette er dermed en av de tingene som ville variere fra intervju til intervju.

Det var noen spørsmål som ville vært relevant å stille, men som jeg innså veldig sent i datainnsamlingen at var relevante. Disse spørsmålene var i tillegg veldig omfattende, og jeg satt allerede på mye data. Jeg prioriterte i stedet å bygge på den dataen jeg hadde, istedenfor å åpne nye seksjoner i intervjuguiden. Noen av disse spørsmålene tok jeg i stedet med meg til 'Videre forskning'-delen i konklusjonen.

3.3.3 Transkribering

I transkriberingen så fokuserte jeg på hva som ble sagt, og ikke hvordan det ble sagt. Det er dermed ikke lagt noe fokus på å markere hvor lenge pauser mellom ord varer, hvordan noe blir sagt, nervøs latter, alvorlig eller lignende. Grunnen til dette var at tonen gjennom intervjuene var ganske lik. Informantene presenterte sine erfaringer, forklarte satsningenes organisering, på en åpen måte. Det virket ikke som et sensitivt tema, og jeg kunne gå innpå alt jeg ville uten at noe var for sensitivt eller vanskelig å snakke om. Ved noen eksempler, for eksempel ved bruk av overdrivelser for å fremheve et poeng, så kunne det være litt latter i tillegg, som fikk frem at dette var en overdrivelse av situasjonen, men dette ble alltid akkompagnert, enten med at dette var ett fiktivt eksempel, eller at dette så klart er å sette det litt på spissen, eller lignende. Å tilføye setninger eller andre former

for bemerkninger om kroppsspråk og lignende, så jeg derfor på som unødvendig for denne undersøkelsen. Dette kommer også av at dette er en studie av hvordan en organisasjon er organisert. Vi er dermed ikke ute etter å finne ut av informantenes subjektive holdninger, som man for eksempel kunne vært ute etter, hvis man gjennomførte en studie der man vil finne ut hva folk tenker om legalisering av cannabis. Informanten sine subjektive holdninger vil så klart være med å påvirke deres svar, men som sagt, det er ikke det som er essensen i denne oppgaven.

3.3.4 Anonymisering

Det er et begrenset antall satsninger i organisasjonen som undersøkes, og derav et begrenset antall ledere. For å bevare informantene sin anonymitet så blir navn, både på organisasjonen, men også underenheter i organisasjonen sensurert, inkludert navn på de ulike satsningene. Akkurat hva organisasjonen holder på med, har også blitt sensurert. For mest mulig transparens er det markert med «***(generell beskrivelse av hva det er som har blitt sensurert)» i transkripsjonene. En spesifikk sensurering jeg velger å nevne kort her er: ***(tematikk). Denne sensureringen ble brukt veldig bredt, for å skjule i størst mulig grad, hva slags organisasjon det er snakk om.

Når det kommer til hvor gjenkjennbar man er, så er det nok mest sannsynlig at noen internt, som har jobbet tett på de samme prosessene som informanten, vil kunne kjenne dem igjen. Alle som deltok i undersøkelsen, hadde ett ønske om at studien skulle komme organisasjonen til gode. Innforstått i dette, er det at hvis oppgaven deles i organisasjonen, så vil de som leser den der, mest sannsynlig, være klar over hvilken organisasjon det er snakk om. Valget om å dele oppgaven innad i organisasjonen overlater jeg til min kontaktperson i organisasjonen, og informantene, til å ta.

Det var mye frem og tilbake om hva som skulle anonymiseres og ikke. Hovedkonklusjonen var at informantene skulle være anonyme. Spørsmålet var bare, hvor mye annet skulle anonymiseres? Etersom det er begrenset hvor mange som er ledere for satsninger i organisasjonen så kom jeg frem til, etter dialog med både veileder og kontaktperson i organisasjonen, at det var lurt å både anonymisere organisasjonen, og akkurat hva slags type arbeid organisasjonen holder på med. Et punkt som var viktig å bevare her, var at vi hadde med en stor organisasjon å gjøre. En stor organisasjon og arbeidets natur ville derfor kunne være nok til å avsløre hvilken organisasjon det er snakk om. I ettertid ser jeg at det har tatt mye tid i å anonymisere nok og at anonymiseringen i datamaterialet er ganske omfattende. Hvis jeg viste hvor omfattende anonymiseringen ville bli før jeg gjennomførte den, så ville jeg tatt med dette i større grad i dialogen, om det å anonymisere

organisasjonen er nødvendig. Det ville vært mye lettere å sette casen i en kontekst, hvis man var enig i at organisasjonen kunne navngis.

Videre, så er det faktum at organisasjonen er norsk tatt med, fordi at dette er relevant for noe av teorien som var aktuell å bruke, den norske modellen. Det at organisasjonen også operer internasjonal, er tatt med av samme grunn. Videre oppgir vi også at de ulike enhetene i organisasjonen opererer ganske selvstendig. De ansatte i organisasjonen har også høy kompetanse, som dokumenteres gjennom sitater fra informantene.

I denne oppgaven har jeg valgt å ikke se på kjønn. Kjønn til informantene er derfor sensurert. Igjen, det er begrenset med satsningsledere, så hvis kjønn oppgis, så blir populasjonen av hvem denne informanten kan være, veldig smal. I intervjuene så ble det spurt om informantene kunne dele utdanning og tidligere arbeidserfaring. Denne informasjonen i seg selv ville raskt kunne avslørt hvem det er snakk om, så av den informasjonen er det bare tatt om informantene har mindre enn 5 år, eller over 10 års erfaring i organisasjonen. Denne kunnskapen var relevant for noen av funnene som ble gjort i oppgaven, samtidig som at den er generell nok til at informantens identitet ikke avsløres.

3.3.5 Tematisk analyse

Jeg brukte tematisk analyse som utgangspunkt for den metodologiske tilnærmingen jeg hadde til analysen av datamaterialet. I en tematisk analyse, så skal man gjennom fire steg, (Johannessen et al., 2018); forberedelse, koding, kategorisering og rapportering.

3.3.5.1 Forberedelsesfasen

I forberedelsesfasen samler man inn data. Og det skaffes oversikt over data. Denne fasen har blitt beskrevet tidligere i kapittelet: Finne informanter, gjennomføring av dybdeintervju og transkribering av intervju. Jeg tok notater om ting som kunne være interessant underveis i transkriberingen. Dette kunne være refleksjoner om transkriberingen, som kunne brukes i metodekapittelet. Eller det kunne være et interessant sitat, som jeg tenkte at jeg kanskje ville bruke i analysedelen, eller kanskje som aktualisering i innledningen. Selv når jeg er i forberedelsesfasen, så tenker jeg på de neste fasene, noterer ting som jeg kan få bruk for senere. Denne hoppingen mellom faser, om det bare er for å notere seg et fremtidig interessant sitat, er også sånn Johannessen, Rafoss & Rasmussen (2018) skriver at denne prosessen vil foregå. Man vil bevege seg imellom fasene, man kan gå litt lengere frem, eller hoppe et skritt tilbake. Gjennom å

gjennomføre intervjuene, transkribere og anonymisere/sensurere datamaterialet, så skaffet jeg meg en generell oversikt over datamaterialet som jeg hadde med å gjøre.

3.3.5.2 Koding

Neste fase er koding. Her fremheves det å settes ord på viktige poenger i dataen. I tillegg til å få oversikt over dataen, så skapes ny og dypere innsikt i dataen. Og det legger grunnlaget for kategoriseringsfasen. Det viktige i denne fasen, er å få forståelse av innholdet man har med å gjøre. I denne prosessen tok jeg utgangspunkt prinsipper fra «Viten skapt» av Tjora (2018) om koding. I denne boken skrives det om at det er viktig å holde kodene nær til dataen man koder, for eksempel bruker begreper som man finner i dataen og ikke bruker forhåndsdefinerte koder (Tjora, 2018).»

3.3.5.3 Kategorisering

Etter å ha kodet datamaterialet, så gikk jeg videre til kategoriseringsfasen. I denne fasen kategoriseres kodene etter temaer (Johannessen et al., 2018). Jeg hadde også koder som passet inn i flere av temaene. Tema og kategorisering er begreper som brukes om en annen, som er grunnen til at denne fremgangsmåten heter tematisk analyse. Det viktige i kategoriseringsfasen er å finne sammenhenger mellom kodene (Johannessen et al., 2018). Disse sammenhengene blir funnene i den tematiske analysen.

3.3.5.4 Rapportering

I analysedelen vil funnene fra analysen rapporteres (Johannessen et al., 2018). I tillegg til de funnene som ble gjort gjennom tematisk analyse, så tok jeg også notater underveis gjennom hele forskningsprosessen. I motsetning til tidligere, når jeg gjennomførte deltagende observasjon, så var jeg bevisst på min rolle som forsker i denne prosessen. I tråd med etnografiske prinsipper så tok jeg derfor grundige og jevnlig notater (Atkinson, 2015). Når jeg kom til rapporteringsfasen, og skulle presentere funnene, så ville i tillegg til funnene, notatene være til hjelp, både til å finne interessante sitater, men også å bruke refleksjoner som jeg hadde gjort meg underveis. Denne hoppingen imellom ulike faser minner også om hoppingen mellom empiri og teori, som gjøres i en abduktiv tilnærming (Timmermans & Tavory, 2012). I den siste fasen, rapporteringsfasen, skal disse funnene rapporteres. Dette gjøres gjerne i en resultatdel og vil bli gjort i analyse- og diskusjonskapittelet i denne oppgaven (Johannessen et al., 2018).

3.3.6 Pålitelighet

Pålitelighet handler om troverdigheten til de funnene man får (Thagaard, 2013). Hvis man har høy pålitelighet så ville en annen person, kunne gjøre den samme analysen, og kommet fram til de samme funnene. Man er avhengig av at metodikken forklares nøye, slik at det er mulig for andre å gjøre det samme som du har gjort. Jeg har derfor prøvd å være så transparent som mulig i hvordan jeg har gått frem metodisk i denne studien. Når man analyserer tekstdata er man avhengig av at tolkningene som gjøres er logiske. Det er derfor viktig å gi andre innblikk i hvordan man har tolket seg fram til de funnene man har gjort (Thagaard, 2013). Jeg presenterer derfor sitater fra datamaterialet hyppig i analyse- og diskusjonsdelen, slik at det er mulig for en leser å se hvor tolkningene mine kommer fra.

3.3.7 Gyldighet

Gyldighet handler om i hvilken grad de funnene man finner, svarer på de spørsmålene man stiller (Tjora, 2018). I denne oppgaven stiller vi oss spørsmålet «Hvordan påvirker organisasjonskultur samarbeid på tvers?». For å få en høy gyldighet, så er man avhengige av å operasjonalisere begrepene «organisasjonskultur» og «samarbeid på tvers», slik at disse kan utforskes i analysedelen. I denne studien utforskes fenomenet organisasjonskultur med utgangspunkt i den norske modellen og Ensors «The Functional Silo Syndrome» (1988). Samarbeid på tvers, ser på hvordan satsningene lykkes, eller ikke lykkes, med å skape samarbeid på tvers av enhetene. Gyldigheten kan vurderes som høy, fordi fokuset i oppgaven har vært på å identifisere hvilken organisasjonskultur som er til stede i casen. Hvordan forsøket på å skape tverrenhetlig samarbeid har gått. Og hvordan organisasjonskulturen har påvirket satsningenes forsøk på å skape tverrfaglig samarbeid.

En mulig svakhet er at datamaterialet er sanket gjennom dybdeintervjuer av satsningsledere. Som vi har nevnt før, så kan informantene huske noe feil, og dermed oppgi noe som ikke stemmer. Satsningslederne kan også kjenne på et incentiv til å presentere satsningene, og sin egen rolle i et godt lys. Problemer kan derfor dysses ned, og ting som har funket, kan bli fremhevet, og dermed redusere gyldigheten til dette prosjektet. Det er derfor viktig å huske at oppgaven min vil utforske satsninger fra ledere sitt ståsted, og at lederen vil ha sitt perspektiv, og preferanser for hvordan satsingen fremstår.

Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handler om overførbarheten til funnene fra studiet til andre utvalg eller omverdenen (Tjora, 2018). Utvalget i denne studien er begrenset til 7 satsningsledere fra en stor, norsk organisasjon, som også opererer internasjonalt. Organisasjonen består av enheter som er vant til å jobbe på egenhånd, og som ikke er vant til å samarbeide i lag.

Det første vi kan se på er om de funnene som er gjort, kan overføres til resten av organisasjonen som undersøkes. Mange av funnene som ble gjort, ble funnet på tvers av flere satsninger. Man kan derfor tenke seg at disse funnene også gjelder for de satsningene, som ikke ble spurt.

På noen punkter, som for eksempel at en informant hadde så godt som ingen problemer i satsningen sin, eller en annen informant som fortalte om en sjelden gang, der det kunne være rivalisering, så kommer det frem at det ikke er noe som skjer så ofte, eller i andre satsninger. Her er det viktig å se på konteksten. Informanten som ikke hadde problemer med satsningen sin. Hadde en satsning der mesteparten av deltagerne allerede hadde jobbet sammen før. Dette er ikke tilfelle for de fleste satsningene i organisasjonen. Tilsvarende, informanten som forteller om at det kan oppstå gnisninger når enheter har overlappende fagområder, presiserer at dette hører til sjeldenhetene. Her kan man altså tenke seg at det kan skje i hele organisasjonen, men at hyppigheten er lav, og at det derfor kan gå lang tid mellom disse casene.

Videre, så er det bare de som svarte på første invitasjon til intervju, som har blitt intervjuet. Det kan være at noen trekk ved disse individene gjør det mer sannsynlig at de ville svare med engang på en forespørsel. Disse potensielle trekkene ved utvalget, kan derfor skille utvalget fra den gjenværende populasjonen av satsningsledere som ikke svarte. For eksempel hvis trekket er, struktur i egne e-poster, og at evnen til å ha denne strukturen gjør at det er lettere å lede en satsning, så vil datamaterialet vise at det er lettere å lede en satsning, enn det som er sannheten for hele populasjonen av satsningsledere.

Av de 14 mulige informantene, var 8 kvinner og 6 menn. Av de som det ble gjort intervju med, så var det som beskrevet over 2 kvinner og 5 menn. Menn er dermed overrepresentert utvalget. De faktorer som påvirkes av kjønn, vil dermed være med å minske generaliserbarheten av funnene i utvalget, kontra hva som er realiteten i populasjonen.

Koronapandemien hadde også pågått i 1 år, når dybdeintervjuene ble gjort. Faktorer knyttet til dette vil dermed minske generaliserbarheten til en situasjon, der det ikke er en pandemi pågående. En informant nevnte at det har vært mer krevende å bygge relasjoner i organisasjonen, når alt må

pågå digitalt. Dette er et eksempel på at koronasituasjonen kan gjøre det vanskeligere å etablere samarbeid på tvers.

Hvis man skal generalisere funnene til tilfeller utenfor denne organisasjonen, så er det viktig å se på det man vet om organisasjonen i denne studien. Organisasjonen er stor. Startet opp, og holder i hovedsak til i Norge, men opererer også internasjonalt. Organisasjonen består av enheter som er vant til å jobbe på egenhånd, og som ikke er vant til å samarbeide i lag. Denne autonomien i de ulike enhetene, reflekteres også strukturelt. Videre har de ansatte høy kompetanse. Organisasjonskulturen kan beskrives med en høy grad av tillit, medbestemmelse og travle arbeidsdager. Skal man generalisere noen av funnene er man derfor avhengig av å presentere konteksten funnene er gjort i. Høy grad av tillit og medbestemmelse er noe som man finner igjen, som generelle prinsipper ved den norske arbeidslivsmodellen. Det vil derfor være logisk at lignende undersøkelser, som ser på norske organisasjoner, kan gjøre noen av de samme funnene. Desto mer ulik en komparativ case er, jo mindre sjanse er det for at funnene i denne studien vil være relevant. Studien er også gjort på en, enkelt organisasjon. Det kan derfor være andre trekk ved organisasjonen som er unik for akkurat denne, men som ikke er så lett å få øye på.

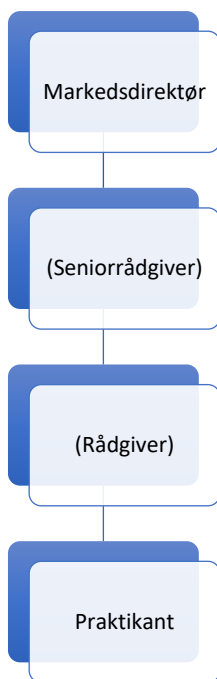
4 ANALYSE OG DISKUSJON

4.1 CASEBESKRIVELSE

4.1.1 Møtet med organisasjonen som praktikant (Prolog):

Markedsdirektøren tok imot meg første dag hos organisasjonen. Det var ikke masse prosedyrer som måtte leses før jeg startet å jobbe. Du lærer, og får tilbakemeldinger, underveis, sa de. Hun som jeg delte kontor med, var på «gulvet» sånn som meg, men jeg rapporterte like ofte til henne, som til tidligere nevnt markedsdirektør. Den hierarkiske strukturen var flat, slik at det var rom for dialog over flere trinn i hierarkiet.

Figur 2: Hierarki



Parentesene i figur 2 viser at jeg like ofte som å «rapportere» til den over, kunne rapportere direkte til noen i leddet over.

Kontoret jeg jobbet på, kan ses på som en unik enhet i seg selv. Vi var totalt 4 personer på kontoret, og spranget gikk fra praktikant til markedsdirektør. I min masteroppgave skal jeg se på noen andre interessante enheter i organisasjonen, satsninger. Satsningene består av personer fra ulike enheter i organisasjonen. Det er satt klare målsetninger for hva de skal oppnå, men få føringer for hvordan

satsningene skal nå disse målene. I teorien åpner dette for variasjon i hvordan de velger å gå fram. Jeg deltok i oppstarten av en satsning, og observerte hvor raskt ting falt inn i rutinene. I tråd med en hverdagssosiologisk tilnærming, så tenkte jeg at denne enigheten, ordenen, var et resultat av arbeidsnormer, som allerede var etablert i organisasjonen (Tjora 2018).

I dette kapittelet skal jeg beskrive både organisasjonen og satsningene ved hjelp av empiri fra dybdeintervjuene som ble gjort. Intervjuene fokuserer på satsningene som lederne leder. Men det er allikevel viktig å ha kunnskap om selve organisasjonen som satsningene opererer innenfor, for å forstå bedre prosessene i satsningene. Informantene ser også hvorfor dette er viktig, som er grunnen til at de forklarer ulike aspekter ved organisasjonen i sine svar. Over, har jeg også med en personlig beskrivelse fra mitt møte med organisasjonen som praktikant. Disse beskrivelsene danner et bilde av casen som undersøkes. Blant annet, så skal denne casebeskrivelsen, hjelpe å danne et bilde, av hva slags organisasjonskultur som er til stede i organisasjonen, som er viktig for å kunne besvare problemstillingen for denne oppgaven. Ved å ikke bruke kilder, som organisasjonens nettside eller årsrapporter, i denne delen, så bevares anonymiteten til organisasjonen og informantene. Det kan leses mer om anonymitet i eget delkapittel i metoddelen.

4.1.2 Organisasjonen sin størrelse

EUs regelverk klassifiserer små og mellomstore bedrifter, som organisasjoner som sysselsetter færre enn 250 personer, og har en årsomsetning som ikke overstiger 43 millioner euro (NHO, 2022b). Utfra dette kan vi tolke at en stor organisasjon vil være en organisasjon som overstiger, i hvert fall, en av disse to punktene. Organisasjonen som undersøkes i denne oppgaven overstiger begge disse punktene, og klassifiseres derfor som en 'stor organisasjon'. Jeg har ikke lagt ved en kilde som beviser organisasjonen sin størrelse, fordi dette vil kunne avsløre hvilken organisasjon det er snakk om. I stedet, så viser jeg her til et par eksempler fra informantene, som viser at vi har med en stor organisasjon å gjøre.

«altså *(organisasjonen) er så stor, at folk vet ikke nødvendigvis om hverandre», - informant 535, under 5 år i organisasjon

«... det er veldig trivelig å bli kjent med flere i *(organisasjonen), for det oppdager jeg stadig, og selv etter over *(antall) år i *(organisasjonen), så er det nye folk og ny kompetanse som jeg møter på forskjellige områder.» - informant 530, over 10 år i organisasjonen

Det første sitatet er hentet fra intervjuet med informant 535, som forteller at på grunn av organisasjonen sin størrelse, så vet ikke nødvendigvis folk i organisasjonen om hverandre. Informant 530 forteller at på tross av over 10 år i organisasjonen, så er noe av det som er interessant med å jobbe i organisasjonen, at man stadig vekker møter nye folk innad i organisasjonen. Begge disse sitatene viser at vi har med en stor organisasjon å gjøre i denne studien, noe som er relevant å være bevisst på. Dette diskuteres mer i delkapittelet om generaliserbarhet, men det at det er en stor organisasjon er relevant, som kontekst, for å forklare noen av de funnene, som er gjort i denne oppgaven.

4.1.3 Enheter

Organisasjonen består av 11 enheter som har en felles overordnet ledelse. Organisasjonen bruker ikke «enhet» når de snakke om enhetene, men navnene som organisasjonen, og informantene bruker er sensurert til «enhet» i datamaterialet (transkripsjonene), for å bevare organisasjonen sin anonymitet, mer om dette i delkapittelet om anonymitet. Disse 11 enhetene er autonome, og ulike. I dette ligger det at de har sine egne ledelser, og måter å organisere seg på, de rapporterer alle til ledelsen av organisasjonen, mens dialogen på tvers av enhetene ikke er til stede strukturelt sett. Informant 529 og informant 555 sier dette om selvstendigheten og ulikhetene mellom enhetene:

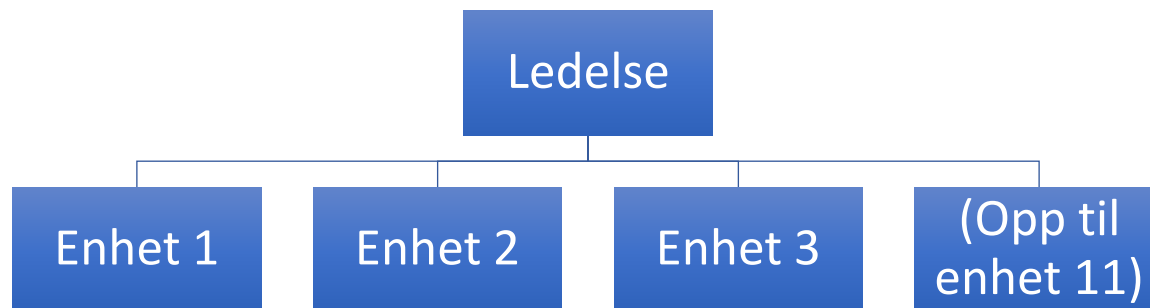
«For det er ikke noe tvil om at den her siloproblematikken til vår type aktivitet, og vår type organisasjon er, litt sånn segmenterende på en måte. Vi blir veldig hver for oss ...» - informant 529

«Ja, beslutningsprosessene er veldig annerledes i de ulike enhetene, så det er en egen dynamikk. Hvordan lederen leder**, også er det litt sånn hvilket nivå de har og sånt. Så det er, du må, litt utfordringen med hvordan informasjon går tilbake til de ulike enhetene.» - informant 555

Vi ser at når informant 529 nevner siloproblematikken, så fokuserer han på hvordan organisasjonen er segmentert, og at man blir veldig hver for seg. Siloproblematikk, er noe som vil bli sett mer på, senere i analysedelen.

I figur 3 er autonomiteten til hver enhet vist ved at det ikke går noen linjer mellom enhetene (på siden), bare linjer opp fra enhetene til ledelsen. Det er også innforstått i figur 1 at hver enhet har sin egen ledelse.

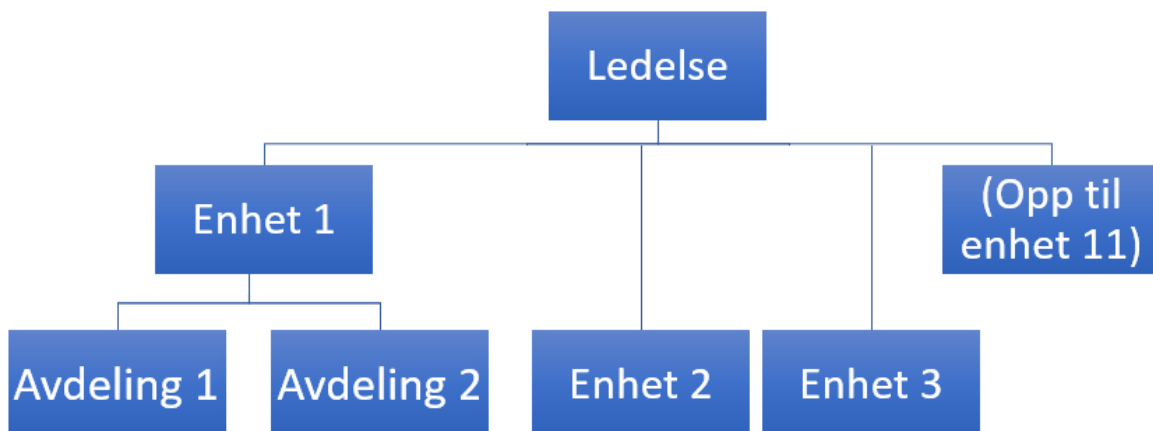
Figur 3: Forenklet organisasjonskart



I figur 3 ser vi en forenklet versjon av organisasjonen sitt organisasjonskart. En dimensjon som ikke kommer frem, er at størrelsene på enhetene kan variere mye. Informant 548 beskriver tydelig hvor stor forskjellene i størrelse kan være:

«Og en ting er som du sier, rett og slett, størrelse og kompleksitet. Ikke noe forkleinelse for noen, men klart at *(enhet), er mindre enn den største avdelingen i *(enhet).» - informant 548

Figur 4: Organisasjonskart, variasjon i størrelse



I figur 4 vises en forenkling av de størrelsesforskjellene som informant 548 beskriver. Vi ser i figur 4, at avdelingene under enhet 1, er på linje med enhet 2 og 3, dette symboliserer at de er av samme størrelse. Videre så varierer det hva enhetene fokuserer på, informant 529 beskriver dette slik:

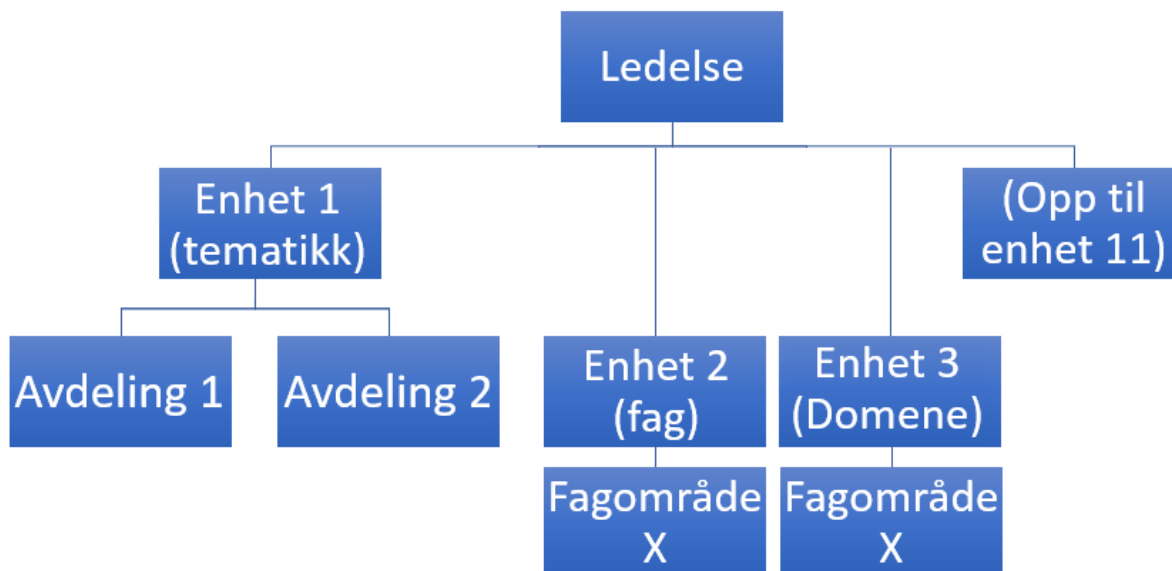
«Noen er *(type enheter)-enheter, som har et domene, for eksempel *(enhet) som har *(tematikk), og *(tematikk). Så har du *(enhet) som har *(tematikk). Også har du noen *(type domener)-domener, som for eksempel *(enhet), som driver med, ikke har ett spesifikt marked, men som jobber med ett fag.» - informant 529

Noen av enhetene er altså sentrert rundt ett marked, tematikk eller domene, mens andre er sentrert rundt ett fag. I figur 6 markeres disse forskjellene med at en enhet som er sentrert rundt tematikk har 'tematikk' i parentes, og tilsvarende for enheter med ett fag eller domene i fokus. En forklaring på disse ulike måtene å organisere enhetene etter, kan være at andre organisasjoner har blitt innlemmet i organisasjonen som en ny enhet. Organiseringen i den innlemmede organisasjon (organisasjon 2), vil ikke alltid passe perfekt inn i organisasjonen den har blitt en del av. En konsekvens av dette kan være at det oppstår overlapp imellom to enheter. Informant 537 beskriver en slik situasjon der en enhet (organisasjon) ble en del av organisasjonen:

«... det er en historikk på det, for det er, enheten *(enhet) kom inn i *(organisasjonen) på et eller annet tidspunkt, som utenfra. Og da hadde den enheten med seg en god del fagområder og ting som allerede fantes i *(organisasjonen) fra før av. Så du fikk på kjøpet, så fikk du med en potensiell overlapp. Så det er absolutt den historiske bakgrunnen for det. Så vi har to *(type avdeling)-avdelinger i *(organisasjonen), en i *(enhet) og en på *(enhet), som har til dels mye overlapp ...» - informant 537

I tillegg til å kunne være en forklaring på hvorfor enhetene er inndelt på ulike måter, så er det også en delforklaring på selvstendigheten til de enhetene som har blitt innlemmet i organisasjonen på en slik måte. Enheten i eksempelet til informanten, var selvstendig før de ble en del av organisasjonen, de kan altså allerede, å operere på egenhånd.

Figur 5: Utvidet organisasjonskart



I figur 5 er det, som sagt, lagt til parenteser på enhetene som viser at de kan være inndelt på ulike måter. Videre er det lagt til «Fagområde X» under enhet 2 og 3, dette symboliserer dynamikken med overlappende fagområder som informant 537 beskrev over.

4.1.4 Ansatte

Et annet trekk ved organisasjonen er at de ansatte har høy utdanning. Både informant 535 og 537 trekker frem kompetanse som styrker ved organisasjonen.

«Og det å, en ting som jeg aldri slutter å bli imponert over, det er hvor mye kunnskap og kompetanse som finnes i ***(organisasjonen). Det er så utrolig mange dyktige folk.» - informant 535

«Vi må ha faglig kompetanse. Det er sjeldent noe problem i ***(organisasjonen), det har vi masse av.» - informant 537

Dette er i tillegg kombinert med at de ansatte har mye autonomi, eksemplifisert ved hvordan informant 530 leder de ansatte i sin satsningsgruppe:

«... å la folk gjøre jobben, la folk jobbe, og å gjøre det dem er gode til, og å ikke tenke at man skal, nødvendigvis styre alt mulig, fra en satsning. ... Folk utvikler og jobber litt sånn, som man ønsker, men satsningen gir ekstra støtte og kraft til prosjektutviklingen.» - informant 530

Vi ser her at informant 530 fokuserer på at man skal være en støttespiller som hjelper til, og ikke en leder som skal styre og kontrollere alt, ala en Tayloristisk tankegang (Taylor, 1919). Høy autonomi i eget arbeid, og ansatte med høy kompetanse trekkes frem som noen av hovedtrekkene ved den norske arbeidskulturen, (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Høy kompetanse og autonomi er definitivt til stede i denne organisasjonen, og er noe som går igjen på tvers av enhetene. Når det kommer til forskjeller mellom de ansatte, så er nok en av de største forskjellene den store bredden i type kompetanse, fag og tematikker som det jobbes med i organisasjonen. Informant 536 poengterer dette:

«... også er det og ekstremt forskjellige fagfelt, fra disse som jobber med *(tematikk), til de som jobber med *(tematikk), eller *(tematikk), så det er en ekstrem bredde på temaene her.» - informant 536

Som vi nevnte over, så er de ulike måtene enhetene er lagt opp på, med fokus rundt et domene, tematikk eller fag, en årsak til ulikhet i type kompetanse og lignende ved de ansatte. En konsekvens er informant 548 inne på, her så jobber en enhet tett på en tematikk, som er fokuset til satsningen, som informant 548 leder:

«... satsingen her er på *(tematikk). Også har vi *(enhet). En litt sånn stadig spenning som ligger der er at, hvor mye eierskap skal *(enhet) ta til *(satsning) generelt.» - informant 548

Enheten sitter dermed på masse kompetanse som er veldig relevant for satsningen og tematikken, og spørsmålet er, hvor involvert skal de være sammenlignet med andre enheter? Dette er et eksempel på at variasjon i type kompetanse er stor, i organisasjonen, og spesielt på tvers av enheter.

4.1.5 Satsningene

Til slutt så skal satsningene sin dannelse, og rolle i organisasjonen ses på. Satsningene ble startet opp som et initiativ i ledelsen, der man tok innspill fra enhetene i hvilke temaer det ville være relevant å ha satsninger på. Informant 548 går inn på denne prosessen:

«Måten det her ble opprettet på, de satsningene var en, det hadde vært en sånn kreativ prosess i ledelsen hvor alle enhetene spilte inn temaer som de mente det var relevant å ha en satsning på. ... Også når det begynte å synliggjøre seg hvilke satsninger man skulle ha, ... sånn at de forskjellige enhetene allokerte penger, sa ok, vi vil gå inn i den satsningen med *(antall) og den der med

***(antall) og sånt. Også kan man etter det, se konkret på ***(satsning), kikket litt på tallene, og ser at ok, her har faktisk ***(antall) enheter gått inn med penger.» - informant 548

Det første vi kan legge merke til er at enhetene spiller en viktig rolle her, først i å foreslå tematikker og deretter å allokere penger til de tematikkene de er interessert i å jobbe med. Initiativet er startet av ledelsen, men drives fremover av at enhetene viser interesse for dem. Det neste vi kan legge merke til er at antall enheter som ønsker å delta i en satsning er viktig. Dette er fordi, at det som kan regnes som hovedmålet til satsningene, er å skape samarbeid på tvers av enhetene. Informant 555 beskriver en satsning slik:

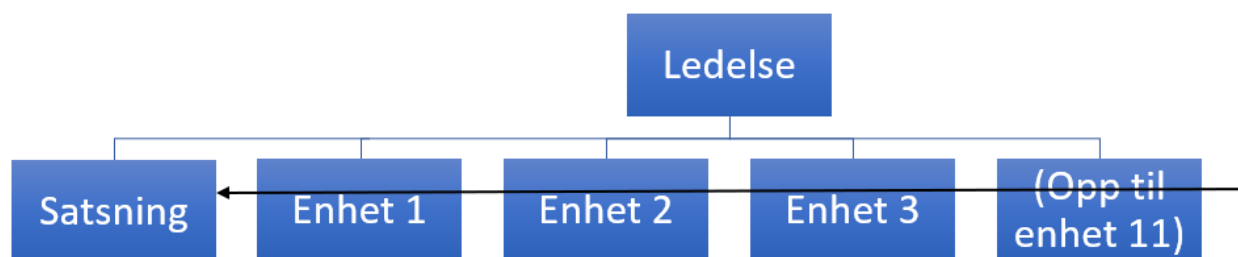
«Det er et tema eller et emne som er av felles interesse for organisasjonen. ... Du har en innretning sånn at man skal få fart og koordinering på tvers av enhetene.» - informant 555

Det er flere grunner til at organisasjonen ønsker dette samarbeidet på tvers av enheter. En grunn så vi over i beskrivelsen av enhetene, nemlig at enhetene ikke er vant til å jobbe sammen. En annen grunn er det som ble nevnt i aktualiseringen. Det at det er komplekse utfordringer som kan løses ved hjelp av tverrfaglig samarbeid. Denne organisasjonen mangler ikke på kompetanse til å løse disse tverrfaglige utfordringene, men kan bli bedre på koordineringen på tvers av ulike typer kompetanser. Satsningene er dermed et verktøy, som optimalt vil forbedre organisasjonen sin evne til å levere på tvers av fag og enheter, informant 529 forteller om dette slik:

«Og alt dette her blir veldig faglig spisst, så tanken bak satsningene er gode koblinger, internt i organisasjonen vår. Sånn at vi løfter ***(organisasjonen) sin samlede ekspertise, ut i samfunnet, og kan bidra i fellesskap for det beste for kundene våre.» - informant 529

Satsningene kommer inn som et redskap, som skal skape samhandling på tvers av enhetene. Dette illustreres i figur 6.

Figur 6: Satsning på tvers av organisasjonen



Pilen i figur 6 er ment å vise at satsningen består av deltagere fra de ulike enhetene i

organisasjonen. Videre så er alle satsninger styrt av en (eller to) satsningsleder(e), i lag med en styringsgruppe. Oppstart og avvikling av satsninger hadde skjedd på starten av året som intervjuene ble gjennomført. Men det var rundt 13 satsninger i organisasjonen, mens intervjuene pågikk, med i hvert fall to satsninger som benyttes seg av 2 ledere i sin satsning. Styringsgruppene består i hovedsak av ledere fra de ulike enhetene som er involvert i satsningen, og lederen av satsningen. Informant 537 forteller om styringsgruppen her:

«Så styringsgruppemøtene er med styringsgruppen og leder for satsningen, for fremdrift og litt planer og strategisk tenking. Og styringsgruppemøtene har jo, og det er folk som er ***(type sjefer)-sjefer og enhetsledere ...» - informant 537

Styringsgruppene jobber i hovedsak med mer overordnede ting som å følge med på fremdrift, strategisk planlegging og lignende. Det varierte veldig hvor ofte styringsgruppene møtes, noen hadde månedlige møter, mens andre hadde møter 3-4 ganger i året, som eksemplifisert med informant 530 og 535 sine sitater her:

«Og styringsgruppen møtes vel en tre, fire ganger i året.» - informant 530

«... og i perioder så har det vært litt lenge imellom, men sånn i snitt så har vi i hvert fall hatt møter med styringsgruppen en gang i måneden tenker jeg.» - informant 535

For mer praktiske oppgaver i satsningene så ble arbeidsgrupper i hovedsak benyttet. Av de 7 satsningslederne som ble intervjuet, så benyttet 6 satsninger seg av en eller flere arbeidsgrupper. Mens den siste satsningen ønsket å opprette arbeidsgrupper. Informant 535 forteller om dette:

«Men det er en ting som vi, som vi ser at vi ønsker å gjøre, videre. Kanskje vi ikke får det til i år, men til neste år, at vi kan få dannet noen sånne arbeidsgrupper, task forces, innenfor ulike områder som vi ønsker å få jobbet nær med. Og lage arbeidsgrupper som går på tvers av enhetene som kan jobbe mot spesifikke prosjekter eller, utvikle prosjekter da. Det er noe som vi har diskutert som vi ønsker å få til videre i satsningen.» - informant 535

Utover dette så er det stor variasjon. Noen har en fast arbeidsgruppe, mens andre bruker flere arbeidsgrupper. Noen av lederne er aktivt involvert i det daglige arbeidet, som for eksempel informant 535, som ikke hadde opprettet arbeidsgrupper enda, mens andre satsningsledere lar arbeidsgruppene jobbe på egenhånd. Videre er det stor variasjon i hvilke tematikker som jobbes med, og hvilke praktiske oppgaver som satsningene jobber med. Som informant 529 forteller, så

kommer dette av at det er lagt få føringer for hvordan satsningene skal operere. Det er dermed opptil deltagerne i satsningene å bestemme hvordan de ønsker å gå frem.

«... akkurat det du sier med at, at satsningene er forskjellige, det vet vi, og det har vi også oppdaget etter hvert, at dem har utviklet seg forskjellig, og det kommer av at det ikke er lagt noe format, om hvordan en satsning skal være. Og tematikkene er veldig ulik, noen er dyptgående, mens noen er veldig brede, så det er veldig naturlig at ting forandrer seg. Også er det folk, lederne er fra forskjellige enheter, så det er ulike kulturer som har kommet, så jeg tenker at den informasjonen der er nok helt rett.» - informant 529

Vi ser altså at satsningene fungerer som en møteplass der deltagere fra ulike enheter, med ulike kulturer møtes. Ser vi til hverdags sosiologien, så minner dette om hverdagslige situasjoner der personer møtes, og avhengig av om de har felles normer eller ikke, så skapes det enten harmoni eller dissonans (Tjora, 2018). Vi skal i analyse- og diskusjonskapittelet se nærmere på hva som er tilfelle i vår case.

4.2 EN ORGANISASJONSKULTUR INNENFOR DEN NORSKE MODELLEN

Første steg i denne analysedelen, er å etablere hvilken organisasjonskultur som er til stede i organisasjonen. Vi vil starte med å se på dette, med utgangspunkt i den norske modellen og de prinsippene som knyttes til denne modellen slik de ble presentert i teoridelen. Deretter, i et eget i delkapittel som vi har kalt kulturell harmoni, vil det tilføyes andre eksempler på organisasjonskulturelle trekk som gjelder for hele organisasjonen. I det samme delkapittelet vil vi også belyse den mulige effekten denne kulturelle harmonien kan ha på organisasjonens målsetninger. Videre, i delkapittelet om kulturell dissonans, vil vi se på aspekter ved organisasjonskulturen som ikke gjelder for hele organisasjonen. Her vil det også diskuteres hvilken effekt denne dissonansen kan ha for organisasjonen.

4.2.1 Betydning av tillit

I casebeskrivelsens prolog, får vi et lite innblikk i mitt første møte med organisasjonen. Som praktikant, befant jeg meg nederst på rangstillingen, og var forberedt på mye kommandering fra personer over meg, tilsvarende en Tayloristisk situasjon (Taylor, 1919). I stedet ble jeg gitt mye plass, til å finne ut av ting selv, som hvis vi ser på de teoretiske begrepene, kan oversettes til liten grad av overvåkning og høy grad av tillit. Mine medarbeidere var tilgjengelige hvis jeg trengte

hjelp med noe. Jeg opplevde en høy grad av tillit, på tross av at jeg var ny og ikke hadde like mye utdanning som de andre. Dette første møtet, ga inntrykk av at dette var en organisasjon som fulgte tilsvarende prinsipper som det som kjennetegner den norske modellen.

Ut fra datamaterialet så finner vi flere tilsvarende eksempler som underbygger at lederne har tillit til de ansatte i organisasjonen. I casebeskrivelsen så vi for eksempel at informant 530 fokuserte på at man skal være en støttespiller som hjelper til, og ikke en leder som skal styre og kontrollere alt. Denne filosofien kan vi se at går igjen i flere av satsningene. I 5 av 7 satsninger var det flere enn én arbeidsgruppe. Og i alle de fem satsningene, så var ikke satsningslederen direkte involvert i arbeidsgruppene. Ansvaret ble i stedet delegert videre, og det var opp til arbeidsgruppelederne å lede arbeidsgruppen.

Videre så kan vi også notere oss, slik vi viser i casebeskrivelsen at organisasjonen har masse kompetanse i organisasjonen. Kjennetegn ved den norske modellen er anerkjennelse av kompetanse. Godt utdannede ansatte, både faglig, men også i å være selvstendig, er essensielt slik at de ansatte har den nødvendige kompetansen til å styre sin egen hverdag. Det er masse kompetanse i organisasjonen som vi har studert, og satsningslederne viser en høy grad av tillit til sine ansatte.

Til slutt, så ønsket vi også og se etter eksempler på «facetime» i organisasjonen. «Facetime» er et fenomen som er basert på at de ansatte overvåkes av sine ledere, og at de ansatte sørger for at lederne ser at de er på jobb (Børve & Kvande, 2018). Det gir ikke mening for de ansatte i denne organisasjonen å benytte seg av denne metoden, fordi at tilliten fra lederne er høy, og dermed, graden av overvåkning lav.

Empiri fra vår studie viser altså at organisasjonen innehar høy grad av tillit, tilsvarende det som kjennetegner den norske modellen.

4.2.2 Grad av medbestemmelse

Som vi skrev om i teorikapittelet om medbestemmelse, så er en måte å finne ut om de ansatte har medbestemmelse, å sjekke hvem som tar beslutningene (Kirkhaug, 2017). Vi skal derfor først se på hvordan satsningene ble opprettet, og under hvilken av de tre typene, som Kirkhaug (2017) beskriver, denne prosessen faller under. Deretter, vil vi se på andre eksempler, som belyser graden av medbestemmelse i organisasjonen.

4.2.2.1 Deltagelse i opprettelse av satsningene

Som vi kan se i sitatet, fra informant 548, fra casebeskrivelsen, om oppstarten av satsningene, så startet prosessen hos ledelsen. Ledelsens første steg, var å be om innspill fra enhetene, om hvilke temaer det var relevant å ha satsninger på. Interessen fra enhetene, både vurdert i pengesum, og antall enheter som var interessert la føringene for hvilke satsninger som ble opprettet. Basert på denne beskrivelsen, så ser vi at det i hvert fall er to parter, enhetene og ledelsen, som er med og bestemmer, hvilke satsninger som skal startes opp. Det kommer ikke frem, hvordan enhetene kom frem til hva de ville satse på. Arbeiderne, er heller ikke synlig i denne beskrivelsen av avgjørelsesprosessen. For å få et innblikk i dette, så kan vi se på et annet sitat fra informant 548:

«For det har vært litt sånn, ledelsen har vært litt sånn, ja, men *******(tematikk) er sikkert viktig, for å si det litt sånn forenklet. Men hva som er viktig med *******(tematikk). Det vet ikke de som sitter i ledelsen. Det er det de som er de fremste hodene våre, i de forskjellige enhetene (som vet). Også blir de dyttet inn i arbeidsgruppen. Og så lenge de som sitter i styringsgruppen ser at x, som jeg nominerte til å være med i arbeidsgruppen, han sier at det som skjer nå, gir mening. Da er de (i styringsgruppen) sikkert fornøyde.» - informant 548

I dette sitatet så beskrives det, hvilke holdninger ledelsen i organisasjonen, og styringsgruppen til informantens satsning, har til informantens satsning. Vi ser at de som sitter i styringsgruppen, som i hovedsak er ledere fra de ulike enhetene, stoler på tilbakemeldingene, fra personene som de har nominert til arbeidsgruppene, altså arbeiderne. Dette tyder på at arbeiderne har medbestemmelse.

Det foregår altså en dialog mellom ledelsen og enhetene. Og en dialog mellom lederne i enhetene, og deres fremste hoder på den aktuelle tematikken i satsingen. Det kommer ikke frem at disse hodene ble brukt, i det første sitatet, til å velge tematikker for satsninger. Men hvis vi antar at lederne i enhetene brukte de fremste hodene, slik som styringsgruppemedlemmene gjør i det andre sitatet, til å avgjøre hvilke satsninger de ønsker seg, så kan man også anta at de ansatte er aktivt med og påvirker hvilke satsninger som opprettes. Dette vil da, samsvare med den varianten som Kirkhaug (2017) beskriver, at prosessen drives i samspill mellom de ansatte og ledelsen, i dette tilfellet lederne fra enhetene.

Empiri fra vår studie viser altså at ansatte i organisasjonen har høy grad av medbestemmelse i organisasjonen, tilsvarende det som kjennetegner den norske modellen.

4.2.2.2 Refleksjoner om ledelseskultur

Informant 536, beskriver i sitatet under, hvordan man som leder, må overbevise andre i organisasjonen om at ditt prosjekt er verdt å bruke tid på:

«Nei, altså, det er for det første, så må du finne de som har en positiv innstilling til det. Også må du, så er det oppmuntring, det er egentlig, sånn er det egentlig med alle prosjekter i *** (organisasjonen), at du må argumentere for hvorfor det er positivt, og viktig, å jobbe i akkurat ditt prosjekt. Og hvorfor de skal ha med folk i akkurat din dugnad, for det er litt, en sånn dugnadsånd som mange har, at de vil jobbe i de prosjektene, som de selv synes det er gøy å jobbe i.» - informant 536

Informant 536, beskriver holdningene som mange har i organisasjonen, som en dugnadsånd, fordi de fleste prioriterer prosjekter som de selv synes er gøy å jobbe i. Som leder for en satsning, er man dermed avhengig av at de ansatte i organisasjonen er interessert i å bidra og samarbeide på tvers av enheter. Man kan se at informantene er bevist på dette, gjennom at flere av informantene, trekker frem det at deltagerne må være nysgjerrig, og interessert i å jobbe med andre, for at satsningen skal lykkes, slik informant 537 forteller om her:

«På et litt lengere perspektiv, å ha de strategiske brillene på, så vil satsningen føre til at flere fagmiljø vil ha innsikt i hverandres både strategi, fagområde og markedsområde, som gjør det mye lettere å komme til samarbeid på tvers over tid. Det fordrer at folk liker å jobbe sammen, selvfølgelig. Men vi må begynne et sted, og det er kjennskap til hverandre, så det gir et strategisk fortrinn på sikt.» - informant 537

Informant 537, sier altså at man er avhengig av at folk liker å jobbe sammen. Et eksempel på en annen tilnærming, får vi fra informant 548, i hvilken lederstil som var vanlig på en tidligere arbeidsplass, en stor, amerikansk, internasjonal organisasjon:

«Og når *** (navn), som var sjef, sa at ok, nå skal vi gjøre DET. Så er det sånn, da kan du enten velge å gjøre det, eller så kan du velge å slutte.» - informant 548

Her ser vi en leder som krever at en ansatt gjør jobben, og at det får negative konsekvenser hvis man ikke gjør det. Dette minner om punkt 5, i Ensor (1988) sin beskrivelse av «The Functional Silo Syndrome», der forventningene kommer utelukket fra ledelsen. Det stemmer også overens med tidligere forskning på feltet, som også fant at det var en mer autoritær lederstil i USA (Børve

& Kvande, 2018). Hvis arbeiderne gjør det som kreves, så er det for å unngå negative sanksjoner, og ikke fordi at dette var noe arbeiderne selv ønsket å gjøre. Vi ser at organisasjonen, i vår case, ser ut til å prøve å finne arbeidere å samarbeide med, lik den norske modellen sin filosofi, fremfor å tvinge arbeidere, som ikke har lyst til å gjøre arbeidet, til å gjøre det de vil skal gjøres, lik en Tayloristisk tilnærming.

Informant 548, reflekterer videre over hva som ville skjedd, hvis man prøvde en autoritær tilnærming i organisasjonen:

«Du kunne selvfølgelig ha prøvd da. Å kjøre knallhardt på å si at de satsningene her er, sier vi fra ledelsen sin side, at dette er strategisk viktig. Og hvis vi mener at det er strategisk viktig, så kunne man da kanskje ha dratt en føring ned på enkelte grupper og si at, ok du må nappe person x, ut av det her prosjektet for *** (kunde), for å jobbe på det her internprosjektet, fordi vi sier at dere skal gjøre det, men det tror jeg hadde skapt mye friksjon.» - informant 548

Informant 548, er skeptisk til å bruke en slik metode i denne organisasjonen. Og tror at en slik tilnærming ville ført til mye friksjon. Dette er interessant, fordi det igjen viser viktigheten av de ansatte sine meninger i organisasjonen. I sitatet med referanse til en amerikansk organisasjon kan det se ut til at sjefen ikke ser ut til å bry seg om hva de ansatte tenker om beslutningene som tas. Hvis du skulle ha et problem med det, så kan du bare slutte.

Empiri fra vår studie viser at det alltid er en dialog mellom de ansatte og lederne i organisasjonen. Det styrker vår antagelse om at den norske modellen står sterkt i organisasjonen.

4.2.3 Arbeidstid

Når det kommer til arbeidstid, så går det igjen blant informantene at arbeidshverdagen oppleves som travel. Informantene forteller at de selv har mye som skal gjøres, både i og utenom satsningene, slik som informant 529 beskriver her:

«Jeg har vært i *** (enhet), eller tidligere *** (enhet), hele tiden, så jeg har vært ansatt på *** (enhet) i *** (år), og når jeg gikk over nå, i den her satsningen, så var tanken at jeg skulle jobbe 100 % med satsningen. Og å være finansiert av satsningen, men jeg er likevel organisert i *** (enhet). Og det endte selvfølgelig med at jeg ikke bare jobbet med satsningen. Så jeg har jobbet for h*n som er *** (leder) i *** (enhet), også i tillegg, hatt markedsansvar, og jobbet med strategi og sånne ting, som ikke har med satsningen å gjøre.» - informant 529

Videre så forteller også informantene, at andre ansatte også er travle, og at dette er en av grunnene til at satsningsarbeidet blir nedprioritert av andre, her ved informant 536:

«Det er veldig erfarne folk som leder disse gruppene. Sånn at de er ganske selvgående, men det som er et større problem, er at det er mange av de vi ønsker å ha i satsningen som, alle er så travle, så det er vanskelig å få frigjort dem.» - informant 536

Informant 548, beskriver hvordan disse travle hverdagene, kan gå utover effektiviteten i organisasjonen:

«Mens i ***(organisasjonen) er vi ekstremt gode på å ha mye sånn «work-in-progress». Så vi har veldig mange ting som vi driver og jobber med, men som vi ikke er ferdig med. ... Det at vi får så stor kognitiv strekk når vi skal tenke på 50 ting samtidig, som er halvferdig. Og som er veldig forskjellig, så blir det mye tid på kontekstendring, ut og inn. Og når hver av de 50 tingene er avhengige av, kanskje, mellom tre og tolv andre, Og det er forskjellige folk involvert overalt. Så blir det slik at alt henger sammen med alt. Det er så tungt å komme videre med alle de tingene her.» - informant 548

Utfra disse beskrivelsene ser vi at man kan forvente en travel hverdag, hvis man jobber i denne organisasjonen. Dette stemmer overens med tidligere forskning, som også fant at arbeidsmengden var stor, i organisasjoner som operer internasjonalt (Børve & Kvande, 2012; Børve & Kvande, 2018). Disse travle arbeidsdagene kan også gå utover effektiviteten. I den norske modellen har nettopp avgrensede arbeidstider blitt sett på som en faktor som sikrer høy effektivitet (Bungum et al., 2015). Det skal sies her, at det kunne blitt stilt noen spørsmål, som fikk frem spesifikke tall på hvor mye informantene jobber hver dag eller, hver uke. Det kan tenkes at en av grunnen til at det er travelt, er at man er trofast til den norske modellen og har kortere arbeidsdager, sammenlignet med andre land og at man derfor har mindre tid til å gjøre alt som skal gjøres. Ut fra tolkning av det datamaterialet vi har til rådighet, tyder det på travle, potensielt, lange arbeidsdager. Dette vil i så fall være i tråd med tidligere forskning på feltet (Børve & Kvande, 2012; Børve & Kvande, 2018).

4.3 KULTURELL HARMONI

Som vi så i prologen til casebeskrivelsen, var jeg med i oppstarten av en av satsningene i organisasjonen. Jeg ble selv overrasket over hvor raskt oppgaver falt inn i rutinene. Med

utgangspunkt i hverdagssosiologi, så vil dette tyde på en kulturell harmoni i organisasjonen (Tjora, 2018).

Så langt har vi sett på tillit, medbestemmelse og arbeidstid. Vi har funnet at organisasjonen er preget av en kultur der lederne har høy tillit til de ansatte, de ansatte har høy grad av medbestemmelse og de fleste ser ut til å ha en travel hverdag. Til tross for en travel arbeidshverdag, så kan vi tolke empirien dit hen, at det er en organisasjon i kulturell harmoni vi har med å gjøre.

Et eksempel på hvordan dette kan gagne organisasjonen, finner vi når vi ser på hvordan informantene snakker om hvor travle folk er, her ved informant 537:

«Det som kanskje er utfordringen i alle prosjekter, det er å få nok fremdrift, for det er veldig, folk er opptatt med mange ting. Og det er naturlig å forvente at en intern aktivitet som en satsning er, ofte kan, nedprioriteres, til fordel for, markedsarbeid, prosjektarbeid, interessante og viktige prosjekt for hver enkelt enhet.» - informant 537

Vi ser her at informant 537, ser på det som en utfordring at folk er travle, men samtidig så har informanten forståelse for at det er slik. Når kulturen er slik i hele organisasjonen, så er det bare en del av konteksten man jobber innenfor. Hadde det i stedet vært slik at bare en av enhetene, var veldig travle og utilgjengelige, så kunne dette ha ført til misnøye og gnisninger. De andre enhetene kunne ha blitt oppgitte over at denne travle enheten ikke engasjerte seg mer i satsningene.

Samtidig ser i sitatet over at satsningsarbeidet, ofte kan nedprioriteres. Andre informanter forteller også om denne utfordringen. Dette er et eksempel på at kulturell harmoni ikke nødvendigvis er en fordel for samarbeid på tvers. Et par av informantene opplevde at det var mye de skulle, eller ønsket å gjøre, som ikke ble gjort fordi at det ikke ble prioritert av de som hadde kompetansen til å gjøre det. Andre ting ble ikke gjort, rett og slett, fordi at det ble for omfattende. I en slik situasjon risikerer man at oppgaver som er perfekt for en konsernsatsning, og som kunne gitt en positiv gevinst, ikke realiseres, på grunn av manglende prioritering.

Vi så at tillit og medbestemmelse er høy i organisasjonen. Dette resulterer i at satsningslederne kan vise alle deltagerne i satsningene, uavhengig av hvilken enhet de kommer fra, høy grad av tillit, mens deltagerne vet at de alltid har en høy grad av medbestemmelse, uavhengig av hvem som leder satsningene. Det at jeg opplevde at ting falt så raskt inn i rutinene, stemmer også overens

med disse funnene, om kulturell harmoni. I tillegg til dette, så er det en høy grad av kompetanse i organisasjonen. Informant 530 trekker også frem den foretrukne arbeidsformen i organisasjonen:

«Alt vi gjør i ***(organisasjonen) er på en måte prosjekter» - informant 530

Informantene forteller også, at på mange måter så minner satsningsarbeidet, om en form for prosjektarbeid, som de er vant til fra før av. Her forteller informant 535 om dette:

«Men det med å lede prosjekter, og å ta de administrative oppgavene som kommer med prosjekter, dem er ikke så ulik en del av det man gjør i en satsning heller.» - informant 535

Det at organisasjonen som helhet benytter seg av prosjektbasert arbeid, gjør det lettere å gjennomføre prosjekter på tvers av enhetene. Og det at satsningene har mye tilfelles med prosjektarbeid, sørger for at deltagerne møtes i en arbeidssetting de er vant til, nemlig en setting som minner om prosjektarbeid. Denne kulturelle harmonien er med å sørge for at det er færre gnisninger når ansatte fra ulike enheter møtes. Organisasjonskulturen har i dette tilfellet, en positiv påvirkning på satsningene, og samarbeidet på tvers.

Det siste eksemplet på kulturell harmoni, som vi skal se på er knyttet til de siste sitatene fra casebeskrivelsen. Der får vi vite at det er lagt få føringer for hvordan satsningene skal drives. På tross av dette så benytter 6 av 7 av informantene seg av arbeidsgrupper, mens den siste informant, informant 535, ønsker å innføre arbeidsgrupper, men har ikke fått gjort det enda. Se sitat fra informant 535, om dette, i casebeskrivelsen. Disse arbeidsgruppene fungerer, som vi ser, som en form for prosjektarbeid. Det gir derfor mening fra det vi har sett over, at satsningslederne foretrekker å drive satsningene prosjektbasert, fordi de allerede jobber prosjektbasert ellers i organisasjonen.

4.4 KULTURELL DISSONANS

Som vi så i casebeskrivelsen, så er en av de største forskjellene den store bredden i type kompetanse, fag og tematikker som det jobbes med i organisasjonen. Videre, så vi at en enhet også hadde samme tematikk som en av satsningene. Med dette, så hadde denne enheten, mye mer relevant kompetanse for satsningen, og det oppstod et spørsmål om hvor stort ansvar de skulle ha i satsningen. Eksempelet bringer frem hvordan ulike kulturer, i dette tilfelle, ulik ekspertise, kan føre til utfordringer for en satsning, kulturell dissonans. Kulturell dissonans kan føre til mer

usikkerhet for deltagerne i satsningen, samtidig som det må brukes ekstra tid på å avklare hvordan ulikhet i kompetanse skal løses.

I teorikapittelet brukte vi et eksempel om når to personer som snakker forskjellige språk møtes så oppstår noen utfordringer hvis man ikke finner en felles kommunikasjonsform. Lignende utfordringer oppstår i organisasjonen når to personer med ulikt fagspråk møtes. Informant 536, forteller om dette:

«Så sånn sett så blir *******(organisasjonen) ganske, du risikerer å møte *******(stilling) som egentlig ikke kan noe om *******(tematikk), men som kan ganske mye om en metode som kan brukes i *******(tematikk). Så det er litt risiko av og til, at noen kan egentlig for lite om domenet.» - informant 536

Som vi ser her, så har kanskje noen en metode som er aktuelt for faget, men har ikke den fagbakgrunnen som er knyttet til faget. Skille mellom samfunnsvitere og naturvitere trekkes også frem som et skille der utfordringer i kommunikasjon kan oppstå.

4.5 SILOPROBLEMATIKK

I casebeskrivelsen ser vi at informantene beskriver enhetene i organisasjonen som både autonome og ulike. De har egne ledelser og måter å organisere seg på. Informant 529 fortalte at organisasjonen er segmenterende på en måte, og at det er en siloproblematikk i deres type organisasjon. Videre så varierer det hva enhetene fokuserer på. Noen av enhetene er altså sentrert rundt ett marked, tematikk eller domene, mens andre er sentrert rundt ett fag.

Fra datamaterialet blir vi gitt en forklaring på disse ulike måtene å organisere enhetene etter, nemlig det at andre organisasjoner har blitt innlemmet i organisasjonen som en ny enhet. Organiseringen i den innlemmede organisasjon, vil ikke alltid passe perfekt inn i organisasjonen den har blitt en del av. I tillegg til å kunne være en forklaring på hvorfor enhetene er inndelt på ulike måter, så er det også en delforklaring på selvstendigheten til de enhetene som har blitt innlemmet i organisasjonen på en slik måte. Enheten i eksempelet til informanten, var selvstendig før de ble en del av organisasjonen, de kan altså allerede, å operere på egenhånd i sin egen silo. Vi ser også i casebeskrivelsen at satsninger blant annet forsøker å løse denne segmenteringen mellom enhetene. Satsningene ble initiert av ledelsen, men valg av satsninger ble avgjort etter innspill og interesse fra enhetene. Dette viser at enhetene er åpne for å samarbeide med hverandre.

Det at organisasjonen er organisert i siloer, stemmer overens med Ensors observasjon fra «The Functional Silo Syndrome» (1988). Men når vi blir minnet om de 5 punktene som Ensor bruker til å beskrive organisasjoner, så ser vi at situasjonen er en ganske annen enn i vår case. Organisasjonen vi ser på er ikke drevet ovenfra og ned, punkt én fra Ensors teori. Dette bekreftes fra informantene, her ved informant 548:

«***(organisasjonen) er veldig, det har du sikkert reflektert over, men en sånn, bottom-up organisk beslutningsstruktur.» - informant 548

Et stort hierarkisk system, punkt to, er trolig relevant for denne casen. Fra casebeskrivelsen kommer det frem at vi har med en stor organisasjon å gjøre. I Ensors punkt to nevnes også et fokus på kontroll. Det har vi allerede sett, ikke er tilfelle i vår organisasjon. Punkt tre nevner smale og kjedelige arbeidsoppgaver som er lett å kontrollere. Vi har sett at de ansatte har mye medbestemmelse, og ofte kan velge prosjekter utfra hva som er gøy å arbeide med. Punkt tre støttes dermed ikke. Punkt fire, konflikt mellom ledelsen og arbeiderne finner vi heller ikke tilfeller av. I stedet viser empirien at det er en konstant dialog mellom de ulike partene. Og til slutt, punkt fem, skal det være forventninger om at arbeidsbeskrivelsene kommer bare fra ledelsen. Vi har sett at de ansatte i vår organisasjon også har forventninger til hvordan ting skal foregå og at lederne er bevisst på dette, og respekterer de ansattes meninger. Ensors teori om «The Functional Silo Syndrome» passer dermed ikke så godt på denne casen. Det mest hensiktsmessige å ta med fra Ensors observasjon, er nok silometaforen i seg selv, fordi vi har med en segmentert organisasjon å gjøre. Silo-organisasjoner kan ha en del utfordringer og vi skal se nærmere på disse nedenfor.

4.5.1 Kommunikasjonsutfordringer i silo-organisering

Noe som gikk igjen blant informantene var at de hadde problemer med kommunikasjonen til resten av organisasjonen. En konsekvens av siloer, ifølge Ensor (1988), er nettopp at kommunikasjon ut og inn i siloene er vanskelig å få til. I casebeskrivelsen forteller informant 555, at det varierer hvilke nivåer som er i de ulike enhetene, og hvordan beslutningsprosesser gjøres. Det er dermed utfordrende å sende informasjon til de ulike enhetene, fordi at det må gjøres på ulike måter for hver enhet. En annen informant poengterer at en dynamikk som er annerledes i satsningsarbeidet, er at satsningene står utenfor arbeidslinja:

«For jeg er vant til å sitte i linjen. Jeg har sittet i linjen i (antall) år, og da sier du bare, gjør sånn og gjør sånn og, nå bruker vi penger der og. Det er en helt annen styringsmekanisme. Mens her

handler det om å få relasjon til mennesker. Få dem til å gjøre ting som de egentlig ikke har tid til å gjøre. Få tak i penger som vi ikke har. Snakke med kunder. Sette opp prosjektinitiativer, det blir, det er en helt annen arbeidsform.» - informant 529

Det at de fleste i organisasjonen er vant til å jobbe innenfor én enhet, og som en del av arbeidslinja, betyr at det kan være mer krevende å delta på satsningene. Satsingene ligger nemlig ikke under en enhet eller er en del av den tradisjonelle arbeidslinja. Mens de fleste informantene slet med å finne en god måte å kommunisere med enhetene på, så kjente informant 529 på at kommunikasjonen var noe som hadde gått bra. Tipset informanten kunne gi var:

«Ja, jeg tenker at det må handle om å koble på linjen. For det var vi inne på også. Der hvor jeg greier å koble på linjen, linjeledelsen, så går ting av seg selv.» - informanten 529

Informant 529 brukte mye tid på å finne kontaktpersoner i arbeidslinja i de ulike enhetene, som kunne brukes til å fore informasjon inn til enhetene. Informanten forteller at fremgangsmåten, og kontaktpunktene varierte fra enhet til enhet, og at det var en enhet som informanten ikke hadde lyktes å koble på arbeidslinja i:

«***(enhet), der har jeg rett og slett ikke greid å komme meg inn i organisasjonen i det hele tatt. Det har vært kjempeutfordrende å finne ut hvem det er som skal bidra» -informant 529

Informant 529 er en av satsningslederne som offisielt jobber 100 % som satsningsleder, selv om vi så at i realiteten så jobbet informanten også med ting utenom satsningen. Informanten har dermed tid til å finne de gode kontaktpunktene i de ulike enhetene. I tillegg så har informanten over 10 års erfaring i organisasjonen, og ved noen tilfeller, blant annet i enheten informanten kom fra, så visste informanten allerede hvem som burde kontaktes.

For å løse kommunikasjonsutfordringen, så krevdes det en 100 % ansatt satsningsleder, med mer enn 10 år i organisasjonen, og allikevel så var det en enhet der informanten ikke hadde funnet gode kontaktpunkt. Da er det ikke så rart at noen av de andre satsningslederne, som også i noen tilfeller hadde mindre stillingsandel, og mindre erfaring i organisasjonen, sliter med å finne de gode kontaktpunktene til de andre enhetene. Dette er et godt eksempel på at en segmentert organisasjon i seg selv, er et hinder som kan gjøre samarbeid på tvers vanskeligere.

Det var en annen informant som hadde lyktes godt med kommunikasjon ut i organisasjonen. I dette tilfellet, så lyktes de fordi at mesteparten av deltagerne allerede hadde jobbet lenge sammen, i et tilsvarende eksternt initiativ:

«Ja. Du kan si at, før vi etablerte satsningen med fokus på *******(tematikk), så hadde vi *******(type senter), *******(navn på senter) som det het, som jeg ledet, hvor det var flere *******(organisasjonen)-enheter som deltok. Og hvor, så vi hadde på en måte etablert, kontakter på de sentrale *******(organisasjonen)-aktørene allerede innenfor temaet, altså før satsningen. Så det som var veldig fint med satsningen var at vi fikk formalisert et sånt fora for *******(organisasjonen)-folk som jobber med *******(tematikk). Det var særlig viktig når *******(navn på senter) ble avsluttet. Så er det veldig bra at man har det forumet hvor man kan diskutere og koordinere på tvers av *******(organisasjonen)-enhetene.» - informant 530

Vi ser her at et lignende initiativ har gitt gevinst for organisasjonen allerede, innenfor den tematikken som satsningen til informant 530 jobber med. Informant 530 fortalte for det meste om hvor godt ting fungerte i satsningen. Og hadde ikke noen utfordringer å nevne. Her har allerede de som er involvert lært seg å samarbeide med hverandre, og lært seg å gjøre det på tvers av enheter. Dette tyder på at hvis de andre satsningene får tid på seg, så kan de også lykkes i å skape samarbeid på tvers av enhetene.

4.5.2 Rivalisering

I casebeskrivelsen, så fikk vi et eksempel på en organisasjon som ble innlemmet i caseorganisasjonen, som en ny enhet. I denne prosessen så oppstod det enkelte områder der denne nye enheten hadde overlapp med eksisterende enheter i organisasjonen. Informant 537 forteller at med disse overlappende så kommer det naturligvis litt gnisninger:

«Også har vi det åpenbare, det at, det finnes litt overlapp og vi har litt ambisjoner innenfor de samme områdene, så det vil egentlig være litt gnisninger her og der. Miljøer vil konkurrere litt på samme områder og det kan også bli med over i satsningen, sånn at du kan finne litt sånn, litt motstand da, ikke full åpenhet, sånn som den ideelle verden ville ha vært. Så det er på en måte en, kall det en ulempe, men det har ikke noe med arbeidsformen å gjøre, eneste svaret på det er faktisk enda mer samarbeid på tvers.» - informant 537

Det å ikke vise full åpenhet til hverandre var noe som Ensor (1988) beskrev i sin teori. Men som informant 537 forteller:

«Men kanskje bli enig om at, renske litt opp og å bli enig om at vi deler kaken litt tydeligere imellom oss eller, i ytterste fall gjør noen organisasjonsmessige endringer på basis av det. Uten at det er vanlig da, men det har skjedd.» - informant 537

Så er det ikke vanlig at disse gnisningene eskalerer. Og med tanke på at ingen av de andre informantene kom med eksempler om noe lignende, så er nok dette noe som i realiteten er uproblematisk i organisasjonen. Men som informant 537 påpeker, så er det å samarbeide mer sammen, løsningen for å forhindre en slik konkurransementalitet.

Selv om dette fenomenet ser ut til å være uproblematisk, og hører til sjeldenhetene, i organisasjonen, så er det greit å nevne at en slik kultur ville gjort det vanskeligere å etablere samarbeid på tvers. Hvis vi stoler på informant 537 sin innsikt, at det å samarbeide mer er den beste løsningen mot slik rivalisering, 'oss mot dem'-mentalitet. Så kan jo dette forklare noe av grunnen til at alliansen mellom arbeidsgivere og arbeidstakere i Norge, og Norden er så unik. Hvis relasjonen først har blitt dårlig og man ser på hverandre som motstandere, slik Ensor (1988) beskriver relasjonen mellom arbeidere og arbeidstakere, så kan det være vanskelig å snu denne prosessen. Å starte å samarbeide med rivalen, er nok ikke den første ideen man vil tenke på.

4.5.3 Finansiering fra flere hold

Et par av satsningene hadde utfordringer med at noen av deltagerne fikk finansiering fra en annen plass enn satsningen. Disse deltagerne endte opp med å være mer isolert, og jobbe mer internt i sin egen enhet:

«Jeg har en komplikasjon til, og det er at jeg har, i denne satsningen så er det penger som jeg har fått fra ledelsen, som jeg styrer over, men så er det i tillegg en del ***(stillingskategori) som er med i prosjektet og de får penger fra en annen pengestrøm. Og de kommer med litt andre regler og, det er bare de som er ***(stillingskategori) som får lov til å bruke de også videre. Så det er litt komplikasjoner der, og de er ikke med i regnestykke på alle sammenhenger, så det er litt komplisert sånn.» - informant 536

Vi ser at med pengene så kommer plutselig noen deltagere som har andre spilleregler enn resten. Dette er et eksempel på at noe strukturelt, som finansiering, kan gjøre det vanskeligere å få til dette samarbeidet på tvers.

5 KONKLUSJON

I denne oppgaven har vi undersøkt problemstillingen: hvordan organisasjonskulturen påvirker samarbeid på tvers i en organisasjon. Først måtte vi finne ut av hvilken organisasjonskultur som var til stede i organisasjonen, og om organisasjonskulturen var lik på tvers av enhetene. Deretter, hvordan denne organisasjonskulturen, påvirker satsningenes forsøk, på å skape samarbeid, på tvers av enhetene. For så å kunne svare på om organisasjonens kultur gjør det lettere, eller vanskeligere, å samarbeide på tvers?

5.1 DEN NORSKE ORGANISASJONEN

Vi fant at organisasjonen hadde mye kompetanse, lederne hadde høy grad av tillit til de ansatte, de ansatte hadde en høy grad av medbestemmelse og det var alltid en dialog mellom de ansatte og lederne i organisasjonen. Mye tillit, medbestemmelse og god dialog mellom ansatte og ledere er alle trekk som kjennetegner den norske modellen (Bungum et al., 2015; Eriksson-Zetterquist et al., 2014).

Vi fant også at både ansatte og ledere i organisasjonen hadde travle dager. Dette kan tyde på en organisasjon som muligens utfordres av internasjonal arbeidspresskultur (Børve & Kvande, 2012; Børve & Kvande, 2018; Bungum et al., 2015). Dette samsvarer i så fall ikke med den norske modellen, som er kjent for kortere arbeidsdager, som er med å hjelpe de ansatte med å være effektiv den tiden de er på jobb. Tidligere forskning har også funnet at arbeidstiden i norske organisasjoner som operer internasjonalt, er utsatt, og at organisasjonene vil ty til lengere arbeidsdager enn det som er normalt (Børve & Kvande, 2012; Børve & Kvande, 2018).

5.2 HARMONI

Vi fant flere fordeler ved den kulturelle harmonien i organisasjonen. Lederne viste forståelse for at ansatte var travle, opptatte. Det at tilliten og medbestemmelsen var høy i organisasjonen, gjorde det lettere å samarbeide i satsninger. I tråd med hverdagssosiologi, der felles normer fører til harmoniske interaksjoner (Henriksen & Tøndel, 2017; Tjora, 2018), så førte felles organisasjonskultur til at satsningslederne kunne vise alle deltagerne i satsningene, uavhengig av hvilken enhet de kommer fra, høy grad av tillit, mens deltagerne visste at de alltid har en høy grad av medbestemmelse, uavhengig av hvem som ledet satsningen. Det at organisasjonen som helhet

benytter seg av prosjektbasert arbeid, gjorde det også lettere å drive satsningene, fordi satsningene hadde mye tilfelles med prosjektarbeid. I tillegg så kunne satsningslederne benytte seg av arbeidsgrupper, som var en form for prosjektarbeid, og dermed gjenskape den arbeidsformen som deltagerne var kjent med fra sin vanlige arbeidshverdag i enhetene.

En mulig ulempe med en høy grad av medbestemmelse blant de ansatte var at satsningsarbeidet ofte kunne bli nedprioritert av de ansatte. Dette kan bremse satsningenes ambisjoner om å skape samarbeid på tvers. Noen av informantene opplevde at det var mye de skulle, eller ønsket å gjøre, som ikke ble gjort fordi at det ikke ble prioritert av de som hadde kompetanse til å gjøre det. Dette er også et eksempel på at kulturell harmoni ikke automatisk er en fordel, når man prøver å bygge relasjoner på tvers av en organisasjon.

5.3 DISSONANS

Vi fant at en av de største forskjellene i kultur i organisasjonen, er de store ulikhetene i type kompetanse, fag og tematikker som det jobbes med. Disse ulikhetene førte til situasjoner som gjorde det vanskeligere å samarbeide på tvers. For eksempel så hadde en enhet samme tematikk som en av satsningene. Med dette, så hadde denne enheten, mye mer relevant kompetanse for satsningen, og det måtte brukes ekstra tid på å avklare hvordan denne forskjellen i kompetanse skulle håndteres. Dette samsvarer med hverdagssosiologisk teori, ved at når to personer med ulike normer møtes, så skapes det en usikkerhet, dissonans, om hva som kommer til å skje (Henriksen & Tøndel, 2017; Tjora, 2018).

5.4 UTFORDRINGER MED SILOER

Vi så at det ikke var meningsfullt å overføre beskrivelse av organisasjonene, som Ensor (1988) undersøkte i sin teori, men at begrepet siloer, og utfordringer knyttet til kommunikasjon og potensielle konflikter holdt vann.

Vi fant at informantene hadde problemer med kommunikasjonen til resten av organisasjonen. En konsekvens av siloer, ifølge Ensor (1988), er nettopp at kommunikasjon ut og inn i siloene er vanskelig å få til. Det vil derfor være vanskeligere for en organisasjon som er organisert i siloer og skape samarbeid på tvers.

De fleste i organisasjonen var vant til å jobbe innenfor én enhet, og som en del av arbeidslinja. Det kunne derfor være mer krevende å delta på satsningene, fordi at satsningene ikke ligger under en enhet eller er en del av den tradisjonelle arbeidslinja.

Vi så også at ved overlappende fagområder så kunne det oppstå rivalisering. Denne rivalisering er noe som samsvarer med det som Ensor (1988) fant i organisasjoner som slet siloproblematikker. Selv om dette fenomenet hørte til sjeldenhetene, så er det greit å nevne at en slik kultur ville gjort det vanskeligere å etablere samarbeid på tvers.

I noen tilfeller ble også satsningene finansiert fra flere hold. Enkelte deltagere i satsningene, som fikk penger fra en annen plass enn resten, valgte å holde seg for seg selv og sine, i sin egen enhet. Dette viser hvordan også strukturelle faktorer, som finansiering, kan gjøre det vanskeligere å få til samarbeid på tvers.

5.5 KUNSTEN Å SAMARBEIDE

En informant fortalte for det meste om hvor godt ting fungerte i satsningen, og hadde ikke noen utfordringer å nevne. Deltagerne i satsningen hadde allerede samarbeidet sammen før, i et lignende initiativ, utenfor organisasjonen. Vi ser her at et lignende initiativ har gitt gevinst for organisasjonen allerede. Her har allerede de som er involvert lært seg å samarbeide med hverandre på tvers av enhetene. Dette tyder på at hvis de andre satsningene får tid på seg, så kan de også lykkes i å skape samarbeid på tvers av enhetene.

5.6 HVORDAN PÅVIRKER ORGANISASJONSKULTUREN SAMARBEID PÅ TVERS I EN ORGANISASJON?

Vi har sett at organisasjonskultur kan spille en stor rolle for en satsnings evne til å skape samarbeid på tvers av enheter. Ved høy kulturell harmoni, så er samarbeidet på tvers, generelt mye mer effektivt. Mens når organisasjonsforskjeller spiller inn i samarbeidet, så kan dette føre til tregere prosesser, der mye tid må brukes på å avklare hvordan man skal håndtere de kulturelle forskjellene. Det at organisasjonen var organisert i siloer førte til kommunikasjonsproblemer, som igjen påvirket samarbeid på tvers negativt. Til slutt så vi et eksempel på en satsning, der deltagerne, gjennom et tidligere lignende initiativ, hadde lært seg å samarbeide på tvers av siloene som eksisterte i organisasjonen og dermed er rustet til å takle de tverrfaglige samfunnsutfordringene de vil møte på.

5.7 VIDERE FORSKNING

Videre så kan det være interessant å utforske arbeidstidskulturen i organisasjonen nærmere. Det at de ansatte i organisasjonen var vant til travle dager, kan bety at den norske arbeidstidskulturen kan være under press fra internasjonal arbeidskultur.

Flere av informantene fortalte at de ikke hadde jobbet i noe tilsvarende form for organisering som satsningene tidligere, men fortalte senere at de er med i styret i andre satsninger. Dette var noe jeg fanget opp litt sent, og jeg kunne spurt om de var involvert i andre satsninger og lært mer der.

Noe som gikk igjen, var at informantene sa at satsingene var veldig forskjellige. De sa videre at fordi de var så forskjellige, så var det ikke så mye å lære fra å se på hverandres satsninger. Derfor snakket satsningslederne heller ikke så mye om satsningene seg imellom, og hadde ikke fått så mange tips fra andre. Et aspekt som kom fram i denne studien var at, ettersom organisasjonen var en veldig stor og kompleks organisasjon, så var det en fordel for de satsningslederne som hadde lengere erfaring i organisasjonen. De med lang erfaring i organisasjonen vil naturligvis ha mye kunnskap som de med mindre erfaring vil kunne hatt nytte av. Organisasjonen arrangerte også med jevne mellomrom felles møter for satsningslederne. Det ville vært interessant å se hva som skjedde på disse møtene, og utforske nærmere om de med mindre erfaring har en mulighet til å tilegne seg den kunnskapen som de mer erfarne sitter på.

Ser vi bort fra vår case, så vil det være interessant å fortsette å utforske organisasjoner, kanskje spesielt de store, som potensielt har siloer, som prøver å skape samarbeid på tvers av enheter i organisasjonen som ikke vanligvis jobber i lag.

6 REFERANSELISTE

- Allmendinger, J. (2015). *Quests for interdisciplinarity: A challenge for the ERA and HORIZON 2020*
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2011). *Qualitative Research and Theory Development: Mystery as Method*. London: SAGE Publications.
- Ås, K. (2011). *Sumvirkninger av Vindmøller i Kyst-Norge* Norwegian University of Life Sciences, Ås].
- Atkinson, P. (2015). *For Ethnography*. SAGE Publications.
<https://books.google.no/books?id=bejroAEACAAJ>
- Beck, U., Lash, S., & Wynne, B. (1992). *Risk society: Towards a new modernity* (Vol. 17). sage.
- Børve, H., & Kvande, E. (2012). The Nordic model in a global company situated in Norway. Challenging institutional orders?
- Børve, H. E., & Kvande, E. (2018). Den norske samarbeidsmodellen: egnet for eksport til USA? *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 59(01), 26-40.
- Brandth, B., Kvande, E., & Andersson, G. (2013). *Fedrekvoten og den farsvennlige velferdsstaten*. Universitetsforl.
- Bungum, B., Forseth, U., & Kvande, E. (2015). *Den norske modellen : internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Fagbokforl.
- Calhoun, C., Gerteis, J., Moody, J., Pfaff, S., & Virk, I. (2012). *Classical sociological theory*. John Wiley & Sons.
- Claeys, G., Tagliapietra, S., & Zachmann, G. (2019). *How to make the European Green Deal work*. JSTOR.
- Durkheim, E. (2014). *The division of labor in society*. Simon and Schuster.
- Ensor, P. (1988). The functional silo syndrome. *AmE Target*, 16(Spring Issue), 16.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Cappelen Damm akademisk.
- Esping-Andersen, G. (1989). The three political economies of the welfare state. *Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie*, 26(1), 10-36.
- Giannantonio, C. M., & Hurley-Hanson, A. E. (2011). Frederick Winslow Taylor: Reflections on the relevance of the principles of scientific management 100 years later.

- Giddens, M., Nicholls, Z., Byers, E., Ganti, G., Kikstra, J., Lamboll, R., Meinshausen, M., Riahi, K., & Rogelj, J. (2020). Climate assessment of emissions scenarios for use in WG3 of the IPCC's Sixth Assessment Report. EGU General Assembly Conference Abstracts,
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*. Polity Press.
- Giddens, A. (1999). Risk and responsibility. *Mod. L. Rev.*, 62, 1.
- Grønmo, S. (2020). *deltakende observasjon*. Store norske leksikon. Retrieved 12.11.2020 from https://snl.no/deltakende_observasjon
- Halle, N. H., & Tjora, A. (2014). *Hawthorneeffekten*. Store norske leksikon. Retrieved 13.11.2020 from <https://snl.no/Hawthorneeffekten>
- Hammersley, M. (2017). Interview data: a qualified defence against the radical critique. *Qualitative research : QR*, 17(2), 173-186. <https://doi.org/10.1177/1468794116671988>
- Heggem, G. F., & Kvande, E. (2017). Nordic work-family regulations exported to a liberal context. *Work-family dynamics: Competing logics of regulation, economy and morals*, 156-172.
- Henriksen, I. M., & Tøndel, G. (2017). Spontane dybdeintervjuer: Strategisk interaksjon som sosiologisk forskningsmetode. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 1(3), 216-232.
- Hystad, J. (2021). *NTNU lyser ut 43 doktorgradsstillinger til bærekraftssatsing*. Retrieved 20/02/2022 from <https://khrono.no/ntnu-lyser-ut-43-doktorgradsstillinger-til-baerekraftssatsing/633961>
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W., & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? : nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforl.
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Universitetsforl.
- Kvande, E., Brandth, B., & Halrynjo, S. (2017). Integrating work and family. *Work-family dynamics: Competing logics of regulation, economy and morals*, 1-16.
- LO. (2022). *Den norske modellen*. <https://www.lo.no/hva-vi-mener/den-norske-modellen/>
- Lysgaard, S., & Kalleberg, R. (2001). *Arbeiderkollektivet : en studie i de underordnedes sosiologi* (3. [i.e. 4.] utg. ed.). Universitetsforl.
- Macphail, A. (2004). Athlete and Researcher: Undertaking and Pursuing an Ethnographic Study in a Sports Club. *Qualitative research : QR*, 4(2), 227-245. <https://doi.org/10.1177/1468794104044433>
- Marx, K. (1972). Karl Marx: Economy, class and social revolution.

- Midré, G. (2009). Grounded Theory: Klassikerne, revisjonistene og den vitenskapsteoretiske diskusjonen i samfunnsfagene. *Sosiologisk tidsskrift*, 17(3), 240-260.
- Mork, K. A. (2020). *Oljeeventyret*. Spartacus forlag.
- NHO. (2022a). *Den norske modellen: Trepertssamarbeidet skaper jobber og bidrar til lønnsomhet*. <https://www.nho.no/tema/arbeidsliv/artikler/partssamarbeidet-skaper-jobber-og-bidrar-til-lonnsomhet/>
- NHO. (2022b). *Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*. <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>
- Roulston, K. (2010). Considering quality in qualitative interviewing. *Qualitative research : QR*, 10(2), 199-228. <https://doi.org/10.1177/1468794109356739>
- Skorstad, E. (2002). *Organisasjonsformer : kontinuitet eller forandring?* (2. utg. ed.). Gyldendal akademisk.
- Swedberg, R. (2014). *The art of social theory*. Princeton University Press.
- Taylor, F. W. (1919). *The principles of scientific management*. Harper & brothers.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. ed.). Fagbokforl.
- Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological theory*, 30(3), 167-186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>
- Tjora, A. H. (2018). *Viten skapt : kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Cappelen Damm akademisk.

