

BCR 3103

Bacheloroppgave

Bacheloroppgave i økonomi og ledelse
ved
Høgskolen Kristiania

Kan ledere påvirke organisasjonskulturen?

Vår 2020

“Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”

Antall ord: 13926

Forord

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende del av bachelorstudiet i økonomi og ledelse ved høyskolen Kristiania, våren 2020. Oppgaven er et resultat av tre fine år preget av nye impulser og masse ny kunnskap. Det å skrive bachelor har til tider vært veldig utfordrende, hvor jeg under hele prosessen har vekslet mellom å kose meg, og holdt på å gi opp.

Jeg vil gjerne takke veilederen min Øyvind Aas som har fått meg igjennom, og gitt meg god hjelp og veiledning. Jeg vil også utdele en takk til alle informantene som har deltatt i undersøkelsen, og selv i en travel hverdag tok de seg fri for å kunne bli med på undersøkelsen.

Jeg vil også takke familie som har hjulpet meg med å drøfte, rettskrive og pushet meg igjennom når jeg har hatt lyst til å gi opp. Korona vil jeg også takke! I en til vanlig travel hverdag, har jeg fått masse «fritid» og dermed mulighet til å rette fullt fokus på oppgaveskriving. Nå gleder jeg meg til sommer og ferie!

Sammendrag

Temaet jeg har valgt for oppgaven omhandler hvordan ledere i norske kommuner opplever å kunne påvirke organisasjonskulturen i sin enhet. Jeg har undersøkt hvordan seks informanter opplever dette; hvordan de kan påvirke kulturen, på hvilke måter de kan påvirke, om kulturen er en ønsket kultur, samt sett på hva de legger i begrepet organisasjonskultur.

Det er benyttet kvalitativ metode i form av semistrukturerte intervjuer med seks kommunale mellomledere.

I analyseprosessen benyttet jeg meg av tematisk analyse, og resultatene viser at informantene i stor grad opplever å kunne påvirke kulturen. Hovedfunnene i undersøkelsen er *premissleverandør for ønsket kultur, relasjonelle ferdigheter, samt eierskap til eget arbeid.*

Konklusjonen i oppgaven er at ledere opplever å kunne påvirke, men at dette er et tidkrevende arbeid, samt at det er behov for både individuelle tilpasninger og klokskap i rollen som leder.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
1.0 Innledning og bakgrunn for valg av tema	6
1.1 Oppgavens hensikt	7
1.2 Presentasjon av problemstillingen.....	7
1.3 Avgrensing og presisering.....	7
1.4 Oppgavens oppbygging.....	8
2.0 Metode	9
2.1 Forskningsdesign.....	9
2.2 Valg av metode.....	9
2.3 Populasjon og utvelgelse	10
2.4 Datainnsamlingsmetode	10
2.4.1 Intervjuguide	12
2.4.2 Gjennomføring av intervjuer	12
2.5 Personvern og forskningsetikk	12
2.5.1 Bruk av lydopptak og transkripsjoner	13
2.6 Analyse.....	14
2.7 Validitet og reliabilitet	14
3.0 Teoretisk referanseramme og tidligere forskning	16
3.1 Ledelse	16
3.1.1 Lederstiler.....	17
3.1.3 Situasjonsbasert ledelse.....	17
3.1.4 Relasjonsledelse	19
3.1.5 Transformasjonsledelse	20
3.1.5 Transaksjonsledelse.....	20
3.2 Kultur	21
3.2.1 Grunnleggende antakelser	21
3.2.2 Verdier og normer	22
3.2.3 Artefakter	22
3.3 Organisasjonskultur.....	22
3.3.1 De fire kulturtypene i organisasjonskultur	24
3.3.2 Subkulturer	26
3.4 Hva er en organisasjon?	26
3.4.1 Hva er en kommune?.....	27

4.0 Resultatpresentasjon	28
4.1 Premissleverandør for ønsket kultur	28
4.1.1 Forbilde	28
4.1.2 Tillitsskapende lederstil.....	29
4.2 Relasjonelle ferdigheter.....	29
4.2.1 Tilbakemelding.....	30
4.2.2 Motivasjon for endring.....	31
4.3 Eierskap til eget arbeid	32
4.3.1 Refleksjon.....	32
4.3.2 Utvikling.....	33
5.0 Drøfting av resultater.....	34
5.1 Lederstil som betydningsfull for påvirkning av organisasjonskultur.....	34
5.2 Faktorer som er av betydning for påvirkning av organisasjonskultur; individuelt og på gruppenivå.....	37
6.0 Konklusjon.....	40
Litteraturliste.....	42
Vedlegg	45
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	45

1.0 Innledning og bakgrunn for valg av tema

Organisasjonskultur er et omfattende og interessant tema. Under studiet ble vi kjent med organisasjonene «Google» og «Netflix» og jeg ble fascinert av deres tanker om hvordan en arbeidsplass kunne se ut. Et eksempel som forundret meg var at ansatte hos Netflix blant annet kunne velge når de ønsket å ha ferie. Dersom de ikke hadde møter på jobben trengte de ikke komme inn på kontoret, og det var stor frihet under ansvar (Netflix u.å.). Dette er svært suksessfulle organisasjoner, og hvordan henger dette sammen? Hvordan kan det skapes en god organisasjonskultur som fremmer selvstendighet og suksess? Dette er noe av bakgrunnen for at jeg valgte et «dypdykk» inn i teorien om organisasjonskultur og hvordan dette ser ut i Norge.

Det er ikke alle som deler samme oppfatning av hva begrepet organisasjonskultur omfatter, og dette er noe som har gjort meg interessert i temaet. «*Culture eats strategy for breakfast*» er et velkjent uttrykk av Peter Drucker (CatalystOne 2017). Med dette forstår jeg at den beste strategien ikke vil få deg dit du ønsker dersom de i organisasjonen ikke er villige til å få deg dit. Dette sier noe om omfanget til organisasjonskulturen innad i et selskap eller en organisasjon, hvor selve kulturen har påvirkning på resultat og drift. Organisasjonskultur har blitt viktigere i nyere tid og vellykkede personer som for eksempel Petter Stordalen er kjent for å ha stor tro på effekten av en funksjonell organisasjonskultur. «*Du kan kjøpe det meste, men ikke kultur. God arbeidskultur starter med engasjert toppledelse som investerer i mennesker*» sier Petter Stordalen i et intervju med dagens næringsliv (Kvale 2017). Dette sitatet sier noe om hvor eget kulturen innad i organisasjoner er, og hvordan det er topplederne som må starte engasjementet på området. Det er her jeg vil rette fokuset i denne oppgaven, jeg vil undersøke hvordan ledere opplever å kunne påvirke organisasjonskulturen i et lite antall kommunale avdelinger, og drøfte dette opp mot foreliggende teori og forskning.

I det private har det lenge vært satt søkelys på organisasjonskultur, og organisasjoner som Orkla legger ut informasjon om sin organisasjonskultur på sine nettsider (Orkla 2013). Dette gjelder også mange andre store virksomheter. Dette ser ut til å ha smittet over til det offentlige, hvor det heller ikke er uvanlig at kommuner beskriver informasjon om sin organisasjonskultur på sine nettsider. Bærum kommune er et eksempel på dette, hvor de forteller om systematisk jobbing for en endringsdyktig organisasjonskultur (Bærum Kommune 2020). Jeg synes derfor det hadde vært interessant å finne ut om, og hvordan, ledere opplever å ha påvirkning på organisasjonskulturen, eller om det for eksempel er de

ansatte som bestemmer hvordan organisasjonskulturen til slutt blir. Valget av temaet bunner hovedsakelig i min egen nysgjerrighet på området.

1.1 Oppgavens hensikt

Fokus for besvarelsen er å undersøke hvordan et utvalg ledere opplever å kunne påvirke organisasjonskulturen i sin virksomhet. Organisasjonskultur er gjerne i endring, både i forhold til hvem som til enhver tid er ansatt, om det er en virksomhet som er relativt nyoppstartet, eller om det «bare er sånn» ved denne arbeidsplassen. Man kan høre utsagn som «det sitter i veggene her», når enkelte snakker om sin arbeidsplass, og dette til tross for at kanskje hele gruppa med ansatte er blitt skiftet over en periode. Det synes også som at en sterk organisasjonskultur kan si noe om trivsel hos de ansatte, og det vil kanskje også si noe om hvordan en avdeling eller virksomhet leverer de tjenestene de skal. Gjennom utdanningen ved høyskolen Kristiania har jeg lært om hvordan organisasjoner fungerer i teorien. I emnebeskrivelsen for faget organisasjon og ledelse så står det; «Etter endt studium så skal man sitte igjen med kunnskap om hvordan mål, strategier, ledelse, struktur, kultur og prosesser påvirker menneskers samhandling og atferd i organisasjoner». Som snart ferdig bachelorstudent i økonomi og ledelse og med et langt yrkesliv foran meg ønsker jeg derfor å finne ut hvordan jeg som mulig framtidig leder kan ha mulighet til å påvirke kulturen og de menneskene jeg skal samarbeide med, både for at det skal være en arbeidsplass som oppleves som god, samtidig som tjenestene som leveres er av høy kvalitet. I tillegg ønsker jeg at oppgaven kan være til inspirasjon og nytte for andre.

1.2 Presentasjon av problemstillingen

Problemstillingen i oppgaven er som følger:

«Hvordan opplever mellomledere i kommunal virksomhet å kunne påvirke organisasjonskulturen i sin enhet?»

1.3 Avgrensning og presisering

Denne oppgaven vil omhandle organisasjonskultur fra en leders perspektiv, nærmere bestemt mellomlederne innad i ulike kommuner. Selv om organisasjonskultur i stor grad omhandler majoriteten av organisasjonen, som er de ansatte, vil denne besvarelsen ta utgangspunkt i enkelte avdelinger eller enheter, og det som kjennetegner disse. Grunnet oppgavens begrensninger og innenfor tidsrammen jeg hadde til rådighet falt valget på å intervjuere ledere fra ulike kommuner og tjenestoområder. Dette fordi det er ledere og hvordan de opplever å kunne påvirke organisasjonskulturen som er fokus, og ikke *hvilke* tjenester som leveres. Fokus er

videre lederne erfaringer og hvordan de selv opplever å ha påvirkning på organisasjonskulturen. Alle lederne som ble intervjuet er enhetsledere. God arbeidskultur starter ofte hos toppledelsen (Kvale 2017), men jeg vil i denne oppgaven rette synet mot mellomledere, og se hvordan de opplever å ha påvirkning på organisasjonskulturen. Jeg har valgt å beskrive 4 forskjellige lederstiler; situasjonsbasert ledelse, transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og relasjonsledelse. Videre vil jeg redegjøre for hva organisasjonskultur er.

Privat sektor vil ikke være et tema i denne oppgaven, selv om det ville vært interessant å se om det er forskjeller på opplevd påvirkningskraft innenfor det private og det offentlige. Subkultur og mulig samspill med organisasjonskulturen belyses, men det vil hovedsakelig bli lagt vekt på organisasjonskulturen som en helhet. Jeg vil kort diskutere om kulturen lederne snakker om er en organisasjonskultur eller om det er en subkultur. Er deres avdeling en del av en større overordnet kultur, eller er det en særegen kultur som er særegent dem. Bakgrunnen for at jeg har begrenset denne oppgaven til kommunen er at det for meg har vært utydelig hvordan organisasjonskulturen ser ut der, og jeg vil se om dette har sammenheng med lederne opplevelse av påvirkning.

1.4 Oppgavens oppbygging

Besvarelsen er delt i seks kapitler med underkapitler. Kapittel 1 er innledning med nødvendige redegjørelser for tema og problemstilling, samt beskrivelse av oppgavens hensikt, avgrensning og oppbygging. I kapittel 2 vil valg av metode og gjennomføring av prosjektet beskrives. Videre vil kapittel 3 omhandle det teoretiske rammeverket og tidligere forskning, før resultatene fra undersøkelsen presenteres i kapittel 4. I kapittel 5 vil resultatene drøftes opp mot foreliggende teori og forskning, og i kapittel 6 forsøkes det å konkluderes i forhold til oppgavens problemstilling.

2.0 Metode

I denne oppgaven så hadde jeg et ønske om å undersøke ledere i kommunal sektor sine opplevelser knyttet til påvirkningskraft på organisasjonskulturen. Jeg vil derfor i dette kapittelet redegjøre for forskningsdesign, metodevalg, datainnsamling og gjennomføring av analyse, i tillegg til etiske overveielser i forbindelse med prosjektet.

2.1 Forskningsdesign

Det er forskjellige fremgangsmåter man kan benytte seg av for å besvare undersøkelsesspørsmålene som er relevante for problemstillingen. Undersøkelsens design innebærer en beskrivelse av hvordan man skal gå frem for å løse oppgaven og hvordan analyseprosessen kommer til å se ut (Gripsrud, Olsson, og Silkoset 2017, 46). Man skiller mellom tre forskjellige forskningsdesign; eksplorativt, deskriptivt og kausalt. Denne oppgaven har et *eksplorativt design*. Formålet med denne typen design er å utforske et tema nærmere ved å tre inn i og utforske et ukjent felt. Man vil forstå og tolke fenomenet på en best mulig måte (Gripsrud, Olsson, og Silkoset 2017, 48). Dette synes hensiktsmessig for denne undersøkelsen da det er hvordan et utvalg ledere opplever å kunne påvirke organisasjonskulturen i sin enhet, som ønskes utforsket.

2.2 Valg av metode

En forskningsmetode er fremgangsmåten som benyttes i vitenskapelig forskning. Det finnes ulike metoder for å samle inn og analysere data (Dahlum 2015). Innenfor samfunnsforskning så skiller man mellom to tilnærminger; kvantitativ og kvalitativ (Tjora 2018, 24). Tjora skiller forskningsmetodene på denne måten: «*kvalitative metoder fremhever innsikt mens kvantitative metoder fremhever oversikt*» (Tjora 2018, 28).

Grunnet oppgavens begrensinger vil jeg i denne oppgaven kun benytte meg av en av de overnevnte metodene. Det er problemstillingen som bestemmer metoden, og ikke omvendt. Det er derfor viktig at man tar problemstillingen i betraktning ved valg av forskningsmetode (Tjora 2018, 24).

Kvantitativ metode benyttes der resultatet best presenteres i form av tall og statistikk (Tjora 2018, 30). Kvantitativ metode er derfor mer tallorientert, og som nevnt i Tjora sin definisjon ser etter oversikt innenfor et emne. Dette skiller den fra den kvalitative metoden. Kvalitative metoder fremmer innsikt fremfor oversikt. Her er resultatet best representert i form av ord. Bang (2000, 151) sier at den vanligste metoden for å forske på kulturer er kvalitativ metode.

Det er derfor mest hensiktsmessig å benytte seg av en kvalitativ metode da problemstillingen i denne oppgaven søker innsikt fremfor oversikt, og det er lederne sine opplevelser, oppfatninger og erfaringer som er det interessante i oppgavens problemstilling.

2.3 Populasjon og utvelgelse

For å kunne velge ut informanter til min undersøkelse måtte jeg sette kriterier til hvem som kunne delta i undersøkelsen. Problemstillingen nevner noen begrensninger allerede.

Informantene måtte være ledere, samt være ansatt innen kommunal virksomhet. Jeg satte i tillegg noen begrensninger som bygger på Bang sine kriterier til informanter der man skal studere kultur. Kriteriene innebærer at informanten skal være «kulturisert», at man skal leve i kulturen i dag, samt at informanten må ha nok tid til å fungere som informant og ikke være spesielt analytisk (Bang 2000, 150–51).

Informantene i denne undersøkelsen jobber i kulturen i dag, og dette er grunnet i at en som ikke lever i kulturen vil kunne ha annerledes forestillinger om hvordan det er å jobbe der (Bang 2000, 150). I tillegg er et av inklusjonskriteriene hvor lenge de har vært ledere innenfor samme kommune. De må ha jobbet der i minimum ett år, da de derfor har mulighet til å se organisasjonskulturen både i det de ble ansatt, samt eventuelle endringer som har skjedd underveis. Jeg har også satt kriterier til hva en som ligger i definisjonen leder. En leder etter min egen definisjon har både personal- og økonomiansvar.

Jeg ønsket å ha både kvinner og menn inkludert i studien, i tillegg til noe spredning i alder. Dette viste seg å være utfordrende utfra «snøballmetoden» som utvalgsstrategi. Det ble to menn og fire kvinner som deltok, og alle lederne var i aldersspennet 40-60 år.

På antall informanter i undersøkelsen så fikk jeg som mål av min veileder å skaffe flest mulig. For å få tak i informanter benyttet jeg som nevnt, såkalt snøballutvalg. Gripsrud et al. forklarer denne metoden som en spesiell utvalgsmetode hvor man starter med en gruppe som man vet tilhører populasjonen man ønsker å undersøke, og spør de om de kjenner noen som de tenker kunne vært interessert i å delta i undersøkelsen (Gripsrud, Olsson, og Silkoset 2017). Dette fungerte godt og jeg fikk 6 informanter fra 6 forskjellige kommuner på relativ kort tid.

2.4 Datainnsamlingsmetode

Det finnes forskjellige typer av datainnsamlingsmetoder når det kommer til kvalitativ tilnærming (Tjora 2018, 24). Det vanligste er dybdeintervju, observasjon og dokumentstudier.

I en kvalitativ intervjuundersøkelse kan man kunne identifisere andre temaer og forhold som ikke var satt opp som et spørsmål eller svaralternativ før undersøkelsens begynnelse (Tjora 2018, 30). Dette er en av styrkene til dybdeintervju i kvalitativ forskning. Da kan man stille spørsmål til det som blir sagt, og man kan be informanten utdype sine meninger og tanker rundt temaet. Man kan også se kroppsspråket og man kan tillegge antagelser om informantens faktisk mener det som blir sagt utfra dette (Tjora 2018, 31). Valget falt derfor på dybdeintervju som datainnsamlingsmetode. Organisasjonskultur er et vanskelig tema som har en rekke forskjellige definisjoner og forståelser. Det er ikke alltid slik at organisasjonskultur er noe som er gitt, mennesker kan oppleve det forskjellig, men det er noe som alltid er der. Det er derfor hensiktsmessig å la informantene resonnerer over det det spørres om, samt velge sine egne veier i spørsmålene. Intervju er også den vanligste metoden når man studerer kultur (Bang 2000, 150).

Dybdeintervju synes som et godt valg grunnet geografiske forhold. Det er vanskelig å få samlet 6 informanter, fra ulike kommuner på samme sted til samme tid, og dybdeintervju vil derfor være mer praktisk. Dybdeintervju innenfor kvalitativ metode er også den beste tilnærmingen for å utforske en mulig sensitiv problemstilling (Gripsrud, Olsson, og Silkoset 2017, 49). Selv om problemstillingen i seg selv ikke er sensitiv, så må informantene uttale seg om både positive og negative sider ved sin egen lederrolle og organisasjonskultur. Problemstillingen kan dermed oppfattes som noe sensitiv, da informantene oppfordres til å være ærlige og kanskje se seg selv «utenfra». Denne metoden vil også være den beste med tanke på disponibel tid og økonomiske begrensninger.

Man skiller hovedsakelig mellom tre forskjellige typer dybdeintervjuer. Strukturert, semistrukturert og ustrukturert intervju, hvor semistrukturert er mest vanlig (Bang 2000, 150). Strukturert og semistrukturert intervju er like i den grad at begge følger en intervjuguide og målet er å skape en situasjon for å få en relativt fri samtale mellom intervjuer og informant. Det som skiller disse fra hverandre er at ved strukturert intervju så stiller man de samme spørsmålene i samme rekkefølge, samt at alle informantene får de samme oppfølgingsspørsmålene. Semistrukturert intervju gir intervjuer mer frihet og gir rom for andre oppfølgingsspørsmål enn de som er forhåndsbestemt. Meningen med denne type intervju er å få informantene til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til temaet som utforskes (Tjora 2018, 113).

I denne oppgaven benyttes en semistrukturert intervjuguide.

2.4.1 Intervjuguide

I intervjuguiden (vedlegg 1) valgte jeg å ha brede og åpne spørsmål slik at informanten fikk mulighet til å gå inn på de områdene de selv anså som viktig. Intervjuguiden ble delt i 4 deler, med åpningsspørsmål, ledelsesspørsmål, organisasjonskulturspørsmål og til slutt avslutningsspørsmål.

Jeg startet med lette «faktaspørsmål» med et håp om å skape tillit, og få informanten til å slappe av under intervjuet. Jeg ville legge til rette for at informantene kunne åpne seg og komme med sin egen oppfatning av lederpraksis og organisasjonskultur.

For å kunne gjøre dette på en best mulig måte valgte jeg å hente inspirasjon fra annen forskning for å finne de beste spørsmålene knyttet til problemstillingen.

For å teste spørsmålene mine gjennomførte jeg en pretest, og der fant jeg ut at spørsmålene fungerte som de skulle, men at noen av spørsmålene noen ganger ble oppfattet som utydelige. Jeg valgte derfor å lage en rekke oppfølgingsspørsmål og omformuleringer for å være forberedt dersom det skulle oppstå utfordringer knyttet til spørsmålet. Disse var kun for meg som intervjuer, og ikke noe informantene fikk se dersom det ikke var behov for det.

2.4.2 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble etter avtale gjennomført hjemme hos informantene. Dette var praktisk for alle parter, da de fleste hadde hjemmekontor. Det var kanskje ikke den beste settingen, da dette ikke kunne gi meg et inntrykk av arbeidsplassen og hvordan ting fungerte der. I henhold til Tjora (2018, 121) så kan intervjuer hjemme hos informanten være greit, da dette antagelig er en komfortabel setting som kan bidra til at informantene føler seg trygge og lettere kan slappe av.

Intervjuenes varighet hadde et gjennomsnitt på 58 minutter, hvor det lengste intervjuet varte i 74 minutter, og det korteste varte i 46 minutter. Dette inkluderte en kort presentasjon av tema og problemstilling, samt tid til kaffe og introduserende spørsmål. Selv om det var rom for å gå forskjellige veier i samtalen så gikk majoriteten av informantene samme vei, og det framkom at flere av informantene hadde relativt like opplevelser, men med ulike eksempler og nyanser.

2.5 Personvern og forskningsetikk

Forskningsetikk er viktig i kvalitativ forskning og alle opplysninger om personer som deltar skal behandles forsvarlig (Langtvedt 2015). Det vil si at alle opplysninger skal samsvare med lover og regler knyttet til personvern og forskning. Helsinkideklarasjonen er et eksempel på

etiske retningslinjer som brukes aktivt over store deler av verden. I deklarasjonen beskrives det at det forskningsetiske ansvaret ligger hos forskeren, og at det informerte samtykke ikke forsvarer uetisk forskning (Førde 2014). Alle informantene samtykket i deltagelse, de ble informert om retten til å trekke seg, samt at konfidensialitet ble ivaretatt gjennom hele prosessen. Som forsker må man ta hensyn til hvor sensitive opplysningene man søker er (Langtvedt 2015). Dersom sensitive opplysninger berøres så skal det meldes fra til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Etter samtale med veileder ble vi enige om at dette ikke var nødvendig, da jeg i denne oppgaven ikke er ute etter sensitive personsopplysninger. Det vil heller ikke nevnes om navn, arbeidssted eller hvilken kommune informanten kommer fra. Alt av datamateriale vil bli destruert og slettet ved sensur, og dette fikk alle informantene beskjed om før de ga sitt samtykke.

2.5.1 Bruk av lydopptak og transkripsjoner

I henhold til Tjora (2018, 166) så skal man som hovedregel benytte seg av lydopptak der man utfører intervjuer. Man skal alltid spørre informantene om dette er greit. Forsker er nødt til å fortelle om hvordan disse lydopptakene skal oppbevares, hvordan de skal brukes og slettets (Tjora 2018, 167). Alt dette gjøres for å forsikre informanten om at alt som blir sagt ikke vil påvirke dem i etterkant av intervjuet. I mine intervjuer ble alle informanter informert om at lydopptak ble lagret på kryptert minnepinne, samt at de ville slettes etter sensur. Grunnen til at jeg valgte å benytte meg av lydopptak var for å forsikre meg om at alt av datamateriell ble gjenfortalt på riktig måte. Samtidig som det lot meg som intervjuer slappe av under intervjuet, da jeg kunne høre på lydopptakene flere ganger i etterkant. Dette er også viktig for å kunne gjennomføre en grundig analyse (Tjora 2018, 167), da man som intervjuer vil kunne få en større nærhet til informasjonen som framkommer, ved å lytte til opptakene flere ganger. Underveis i intervjuet skrev jeg også stikkord. Dette var som en forsikring dersom deler av lydopptaket skulle bli borte, eller hvis det skulle skje noen feil med lydopptaket underveis i intervjuet, noe som heldigvis ikke skjedde. Alle intervjuene ble transkribert av meg i etterkant av intervjuene, og på denne måten kunne jeg lettere huske detaljer som framkom underveis i samtalene. I tillegg kunne jeg forberede meg til analysen ved at jeg hadde god kunnskap om hva informantene formidlet, og på hvilke måter de gjorde det.

2.6 Analyse

Jeg valgte å benytte meg av en tematisk analyse i mitt analysearbeid. Ordet tema blir her brukt som en gruppering av data med viktige fellestrekk. Målet med tematisk analyse er å få frem de små svarene i mer generelle kategorier (Johannessen, Rafoss, og Rasmussen 2020, 279). Dette er en nokså teoriuavhengig analysemetode da den gir føringer for hvordan analysen skal gjennomføres, men ikke hva man skal se etter i analysen (Johannessen, Rafoss, og Rasmussen 2020, 280). Dette gir mye fleksibilitet til forskeren, da en selv kan vurdere hva det er som er viktigst å få frem, for å best mulig kunne besvare problemstillingen.

Analyseprosessen består av tre deler, hvor del 1 handler om å få oversikt over dataene (Johannessen, Rafoss, og Rasmussen 2020, 283). Transkripsjonene ble lest flere ganger og jeg hørte over lydopptakene gjentatte ganger for å kunne skape et helhetlig bilde av temaer, samt se etter nyanser, likheter og ulikheter i dataene.

Del 2 består av koding. Dette omhandler hvordan man skal få bedre oversikt over innholdet i dataene, og det gir forskeren ny og dypere innsikt i dataene, samt tilrettelegger dataene for kategoriseringsfasen (Johannessen, Rafoss, og Rasmussen 2020, 284). Alt av koding i denne oppgaven ble gjort for hånd, noe som beskrives som greit i henhold til Johannessen et al (2020, 285).

Del 3 handler om kategorisering. I kodefasen ser man nærmere på dataene og skiller dem fra hverandre, mens i kategoriseringsfasen må man «zoome» litt ut og se hvordan dataene kan kombineres og settes sammen til forskjellige temaer (Johannessen, Rafoss, og Rasmussen 2020, 294). Jeg hadde etter kodingen klare tanker om hva som skulle settes sammen som temaer og underkategorier for å kunne svare på problemstillingen, men erfarte at jeg måtte endre dette flere ganger før jeg opplevde at det ble en klar struktur for resultatframstillingen.

2.7 Validitet og reliabilitet

Validitet handler om man faktisk får svar på de spørsmålene man stiller, og at disse vurderes som «gyldige» (Tjora 2018, 232). For å kunne gjøre dette må man basere sin egen forskning på andres forskning, samtidig som man forholder seg til aktuelle teorier (Tjora 2018, 234). Jeg har derfor latt meg inspirere av relevant forskning som belyser temaet jeg selv har utforsket, både i forberedelse til undersøkelsen, samt underveis i arbeidet. Oppgaven vil forhåpentligvis derfor få en høyere grad av validitet ved at egne funn drøftes og vurderes opp mot tidligere forskningsresultater.

Reliabilitet sier noe om pålitelighet, og dette vurderes som viktig innenfor forskning. Reliabilitet kan gi et bilde på om resultatene av undersøkelsen viser den virkelige situasjonen, og i hvilken grad resultatene kan etterprøves (Sander 2019). Innenfor kvalitativ forskning kan dette være vanskelig, da en rekke forskjellige faktorer som hvem som blir intervjuet og hvor mye den som blir intervjuet ønsker å dele kan ha betydning. Gjennom grundig beskrivelse av framgangsmåte og valg som er tatt underveis i arbeidet, forsøkes reliabiliteten i denne studien og ivaretas. Til tross for at studien ikke kan vise generaliserbarhet da utvalget er svært lite, kan dette punktet ivaretas ved at resultatene kan ha en overføringsverdi og bidra til «gjenkjennelse», også for andre.

3.0 Teoretisk referanseramme og tidligere forskning

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere det teoretiske rammeverket for oppgaven, samtidig som jeg presenterer aktuell tidligere forskning innen området.

3.1 Ledelse

Det er mange definisjoner på ledelse, hva ledere gjør og i hvilken grad de kan påvirke en organisasjon. Men hva er egentlig ledelse og hva er en leder? På leting etter en god definisjon kom det flere forslag, og selv om noe var ulikt, var det noe som gikk igjen; det handler om å påvirke andre til å oppnå et felles mål eller atferd. Jacobsen og Thorsvik skriver at *«ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd»* (Jacobsen og Thorsvik 2013, 416). En annen definisjon er at det er *«en prosess hvor et individ påvirker enkeltpersoner eller en gruppe i retning av felles mål»* (Jacobsen og Thorsvik 2013, 417).

Overnevnte definisjon har tre aspekter ved seg (Jacobsen og Thorsvik 2013, 416):

«1. Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer» - Selv om leder er en stilling man kan ha, er det handlingene man utretter som er ledelse, og det kan foregå med og uten tittelen.

«2. Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe» Det handler om påvirke til en ønsket atferd hos sine ansatte.

«3. Ledere skal bidra til at organisasjonen når sine mål» Bakgrunnen for at lederen forsøker å påvirke i en spesifikk retning handler om de overordnede målene som organisasjonen har og lederen har ansvar for å oppnå.

I tillegg påvirker ledere både direkte og indirekte (Jacobsen og Thorsvik 2013, 417). Den direkte ledelsen handler om samhandling og direkte kommunikasjon, enten i form av møter og ansikt-ansikt kontakt eller ved andre teknologiske samhandlings måter som epost, SMS og over telefon. Indirekte ledelse er måter lederen påvirker sine ansatte uten å være i direkte kontakt med dem. Dette kan være igjennom organisasjonens overordnede mål, strategi eller organisering. En annen måte å utføre indirekte ledelse på, er ved påvirkning av kultur. Enten ved å styrke verdier og normer, eller ved å forsøke å endre de. Dette vises som oftest igjennom atferden til lederen, ved å eksemplifisere hva som er ønsket og verdsatt i organisasjon.

3.1.2 Lederstiler

I grove trekk så kan alle lederstiler puttes under to hovedkategorier:

1. Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse.

Ledere som benytter denne stilen, jobber aktivt for å ha en god relasjon med sine ansatte. Dette gjør de ved å for eksempel være oppmerksom, hensynsfull og støttende. De jobber for at de ansatte skal trives på jobb, de konsulterer de ansatte ved vanskelige spørsmål knyttet til arbeidet, og involverer de i beslutninger rettet til arbeidet (Jacobsen og Thorsvik 2013, 433).

2. Autoritær eller oppgaveorientert ledelse.

De lederne som benytter seg av denne lederstilen, er mest opptatt av produksjon, effektivitet og struktur. Struktur omhandler det å strukturere seg selv og de ansatte mot realisering av organisasjonens mål. Slike ledere setter tidsfrister, deler ut oppgaver og gir retningslinjer for hvordan arbeidet skal utføres. Lederen er selvstendig, og involverer ikke de ansatte i beslutningene som tas. Kommunikasjonen mellom de ansatte og ledelsen er oppgaveorientert, og består hovedsakelig av ordre (Jacobsen og Thorsvik 2013, 433).

Det er vanskelig å bevise at en type lederstil er bedre enn en annen, men en lederstil må tilpasses arbeidsplassen. Gjennom forskning har påstander om at lederstiler som har vist seg å være bedre, ofte blitt motbevist av andre (Jacobsen og Thorsvik 2013, 436). Det er dermed ikke grunnlag for å si at en type ledere er bedre enn en annen. Derfor har jeg valgt å forholde meg til 4 forskjellige lederstiler i denne oppgaven. Situasjonsbetinget ledelse, relasjonsledelse, transformasjonsledelse, og transaksjonsledelse. Situasjonsbetinget ledelse starter på oppgaveorientert ledelse og blir mer relasjonsorientert avhengig av modenhetsnivået i gruppen, før den går over til «ingen ting», hvor de ansatte fungerer som selvstyrte grupper som kan styre seg selv (Brochs-Haukland 2013, 438). Relasjonsledelse og transformasjonsledelse er demokratisk ledelse, mens transaksjonsledelse er autoritær ledelse.

3.1.3 Situasjonsbasert ledelse

Det som er grunnleggende i denne lederstilen er at ulike situasjoner krever forskjellige lederstiler for at resultatet skal bli best mulig (Jacobsen og Thorsvik 2013, 436).

Det er forskjellige typer situasjonsbetinget ledelse. Det som er felles for alle teoriene innen situasjonsbetinget ledelse er at effekten av lederstil vil være avhenge av situasjonen, hva som kjennetegner oppgavene, de ansattes forutsetninger for å kunne løse de, grad av god

beslutningstagning og hvor fort en beslutning trengs å tas (Jacobsen og Thorsvik 2013, 437). i denne oppgaven vil jeg benytte meg av Hersey og Blanchard sin teori om situasjonsbasert ledelse, som fokuserer på medarbeiderne. Denne typen situasjonsbetinget ledelse benytter seg kun av en variabel, denne er de ansattes modenhetsnivå (Brochs-Haukland 2013, 483). Denne variabelen er en sammensetning av kompetanse og vilje. Kompetanse er i denne sammenhengen arbeidsrelatert kunnskap, og vilje er de ansattes eget ønske om å gjøre en god jobb (Jacobsen og Thorsvik 2013, 438; Brochs-Haukland 2013, 483).

Modenhetsnivået til de ansatte deles inn i 4 lederstiler med tilhørende modenhetsnivå. Man deler modenhetsnivået inn i tre deler; lavt, moderat og høyt. Er det lavt modenhetsnivå så har man en mer oppgaveorientert ledelsesstil, er modenhetsnivået moderat så har man en kombinasjon av relasjonsorientert, og oppgaveorientert ledelse. Er modenhetsnivået høyt, så har leder lite oppgaveorientert og relasjonsorientert fokus (Brochs-Haukland 2013, 484)

Man skiller mellom fire nivåer av ledelse, hvor delegerende er «slutten» mens instruerende er starten på modenhetsnivået:

Delegerende lederstil:

Dette er den mest demokratiske lederstilen, her er modenhetsnivået hos de ansatte høyt, de ansatte har stor beslutningsmyndighet og velger selv sin egen jobbutførelse (Brochs-Haukland 2013, 485; Jacobsen og Thorsvik 2013, 438). Her er lederestilen lite relasjonsorientert, og det er lite oppgaveorientert fokus. Lederne er svakt styrende og svakt støttende og de ansatte blir oppfattet som både kompetente og villige (Jacobsen og Thorsvik 2013, 438)

Deltakende lederstil:

Her har de ansatte et moderat modenhetsnivå (Jacobsen og Thorsvik 2013, 438). De møter sine de ansatte, og man har toveiskommunikasjon. De ansatte er med på beslutningstakingen (Brochs-Haukland 2013, 484). Det er oppgaveorientert fokus, men det er mer relasjonsorientert. Det er en svakt styrende, men sterkt støttende lederstil, de ansatte blir her oppfattet som kompetente men ikke villige (Jacobsen og Thorsvik 2013, 438).

Overtalende lederstil:

Her holder man oppgaveorientert fokus, men lederen forsøker å «selge» sine beslutninger over til de ansatte. Lederen tar fortsatt alle beslutningene, men de ansatte blir inkludert i større grad, enn instruerende lederskap. Det er sterkt relasjonsorientert lederskap, men fortsatt et oppgaveorientert fokus (Brochs-Haukland 2013, 484). Lederstilen er stekt styrende og sterkt

støttende, og modenhetsnivået her er også moderat. De ansatte blir ansett som ikke kompetente, men villige (Jacobsen og Thorsvik 2013, 438).

Instruerende lederstil:

Her holder lederen ett sterkt fokus på oppgavene. Modenhetsnivået er lavt, og lederen må derfor konsentrere seg om de oppgaveorienterte funksjonene i arbeidet. De ansatte blir fortalt hva de skal gjøre, når de skal gjøre det og hvordan oppgaven skal utføres (Brochs-Haukland 2013, 484). Her blir de ansatte ansett som ikke villige, og ikke kompetente. Lederen har dermed en sterkt styrende og svak støttende lederstil (Jacobsen og Thorsvik 2013, 438). Det er dermed veldig oppgaveorientert fokus, og lite relasjonsorientert (Brochs-Haukland 2013, 484).

Hersey og Blanchard sin versjon av situasjonsbetinget ledelse har møtt kritikk av andre empiriske forskere, da denne type ledere er nødt til å være fleksible og lett kunne skifte lederstil avhengig av de ansattes modenhetsnivå. Man må som leder kunne analysere modenhetsnivået hos de ansatte kontinuerlig, og dette kan være vanskelig da mennesker utvikler seg på forskjellige måter, samt at utviklingen kan skje over tid. Denne lederstilen forutsetter at modenhetsnivået hos de ansatte er likt (Jacobsen og Thorsvik 2013, 439). Det vil si at det er ingen som er mer kompetent eller villige til å gjøre arbeidet enn andre i samme gruppen. Dette er derfor en lederstil som er preget av likestilling hos de ansatte, hvor de blir behandlet på samme måte utfra lederens syn på kompetanse og vilje.

3.1.4 Relasjonsledelse

Relasjonsledelse er opprinnelig en norsk modell for ledelse. Det er en ledelsesteori der man har høy grad av likeverdighet mellom de ansatte og deres ledere. Det handler om påvirkning igjennom relasjoner og er menneskeorientert. Lederen som benytter seg av denne modellen ønsker å bli kjent med hver enkelt medarbeider og bygge en tillitsfull relasjon. De vil ha innsikt i medarbeidernes totalsituasjon, hva «mer» den ansatte er enn en yrkesutøver, og er opptatt av trivsel på arbeidsplassen (Fagbladet 2013; Spurkeland 2017, 107-113). Denne relasjonen mellom leder og hver enkelt medarbeider blir ansett som unik, og kan ikke standardiseres. Lederen opererer med likeverdighet og dialog som verdigrunnlag. Lederen ser det positive før det negative og er opptatt av å se hva det er den ansatte kan. De vil at medarbeiderne skal føle seg verdsatt, individuelt. De som benytter dette lederteoremet, ser relasjonen mellom leder og medarbeider som en avgjørende faktor for produktivitet, og forskning har vist at denne relasjonen faktisk har påvirkning på resultatet til organisasjonen

(Fagbladet 2013). De ansatte opplever at de har et lederskap som er preget av tilbakemeldinger, medbestemmelse og god konflikthåndtering (Fagbladet 2013). Lederen sin hovedoppgave er å lede igjennom delegering, og avtale myndighet og ansvar (Spurkeland 2009, 196).

3.1.5 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en annen type lederstil. Den handler om å inspirere, i motsetning til å beordre de ansatte. Her ønskes det å få de ansatte til å følge lederen sin visjon. Man kan si at ledere jobber utfra organisasjonens beste, og ikke egne interesser. De ansatte skal ikke bare følge lederens visjon, men de skal også tro på den. Transformasjonsledelse består av flere viktige elementer (Lai 2019). De viktigste er lederens evne til å kommunisere mål og visjoner. Lederen skal være inspirerende og appellere til følelser og verdier. Lederen skal også utfordre de ansatte i form av utfordrende arbeidsoppgaver og variasjon i arbeidet. Dette setter enkeltindivider i fokus, da man ikke bare ser på sine ansatte som en enhet, men gir individuell oppmerksomhet og støtte og ikke bare i plenum (Lai 2019).

Mange år med forskning har vist at denne ledelsesteorien fungerer. Ledere som bruker transformasjonsledelse, har vist at de får sine ansatte til å gjøre det lille ekstra for organisasjonen. De ansatte legger mer arbeid i oppgavene sine enn det som blir forventet av lederne. De er mer selvstendige og tar oppgaver etter hvert som de kommer, uten at dette er avtalt på forhånd (Brochs-Haukland 2013, 506). Lederne er mer pedagogisk enn ved andre mer hierarkiske former for ledelse. Slike ledere vil argumentere for sine synspunkter, men samtidig prøve å stimulere til nysgjerrighet og kreativitet i arbeidet (Brochs-Haukland 2013, 506). Denne lederstilen fremmer også selvstendighet og de ansatte tar ansvar for resultatet, ikke fordi de har blitt bedt om det, men fordi de ønsker det (Brochs-Haukland 2013, 507).

3.1.5 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse er motsetningen til transformasjonsledelse. Denne teorien fremmer mer pliktbasert innsats ved at de ansatte er lydheore og gjør det de blir bedt om, ikke mer, ikke mindre (Brochs-Haukland 2013, 507). Det grunnleggende i denne lederteorien er den at de ansatte «selger» sitt arbeid i bytte mot lønnen de mottar (Lai 2019). Lederne spiller på de ansattes egeninteresser fremfor å spille på organisasjonens beste. De skal fokusere på hva de selv kan få ut av arbeidet, som ofte er lønnen de mottar. Lederne er mer aktive og har fokus på kontroll. De er oppmerksomme på feil og at ting skal bli gjort etter reglene (Brochs-Haukland 2013, 506).

3.2 Kultur

Kultur er vanskelig å definere da dette er noe som bygger på grunnleggende antakelser. Det er ofte noe underliggende og som man ikke er klar over selv (Jacobsen og Thorsvik 2013, 129). Grunnleggende antakelser kan forklares med at det «er bare sånn det er», uten at man helt klarer å definere hvorfor det er sånn.

Schein referert i Jacobsen og Thorsvik (2013, 130) påpeker at kultur er basert på læring. En lærer seg hvordan man bør tilpasse seg og hva som er riktig og uriktig. Dette lærer man ved at det som anses som uriktig innad i en organisasjon vil bli utfordret i form av ulike reaksjoner. På denne måten så vil de ansatte sammen finne frem til «sannheter».

Organisasjonskulturen vil bli lært bort til nye medlemmer, og dette blir ofte betraktet som den riktige måten å gjøre ting på. Her vil godkjent adferd komme til syne, og man vil få en bedre forståelse om hva som kan betegnes som riktig og galt (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.131).

For å kunne få økt bevissthet rundt de grunnleggende antakelsene, altså kultur, er det laget en modell som er inndelt i 3 nivåer (Jacobsen og Thorsvik 2013, 131):

1. Grunnleggende antakelser
2. Verdier og normer
3. Artefakter

Grunnleggende antakelser er som tidligere nevnt, noe som befinner seg i hodet på de som jobber innad i organisasjonen og de vet ikke helt hvorfor de mener det de mener.

Grunnleggende antakelser er selve kjernen i en kultur. Disse grunnleggende antakelsene reflekteres i verdiene og normene som er kulturens andre nivå og det tredje nivået som er artefaktene (Jacobsen og Thorsvik 2013, 131–32). De tre dimensjonene av kultur kan beskrives som et isfjell, hvor artefaktene er toppen av isfjellet og er det man ser, men det er mye som skjuler seg under havoverflaten. Helt på bunnen finner man de grunnleggende antakelsene, verdier og normer.

3.2.1 Grunnleggende antakelser

Grunnleggende antakelser kan beskrives som de usagte sannheter og oppfatninger som flere innen samme gruppe deler. Disse skapes igjennom sosialgrupper som tenker på samme måte og som sammen deler en rekke oppfatninger og tanker. Disse tankene og oppfatningene blir til usagte sannheter. Disse sannhetene er ikke diskuterbare, og dette gjør de vanskelig å utfordre

og endre. Når nye medlemmer kommer inn i organisasjonen vil disse grunnleggende antakelsene bli overført igjennom sosialiseringprosessen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 130).

3.2.2 Verdier og normer

Begrepet verdier er et bevisst valg om at noe er bedre enn noe annet. Det er noe som er ønskelig, som verdsettes og man er opptatt av. De grunnleggende antagelsene kommer til syne igjennom verdiene, og hvilke verdier man velger å fokusere. Hvis en leder mener at alle mennesker er «unnasluntrerere» av natur, så vil man kunne ha verdier som kontroll og styring. I utgangspunktet kan man anta at det er en korrelasjon mellom hvilke verdier man står for og hvilke grunnleggende antagelser man har, men det trenger ikke nødvendigvis å være slik. De uttalte verdiene man har er noe man bevisst samtykker til, og dermed er de grunnleggende antagelsene det som faktisk styrer atferden, og dette er ikke noe man alltid er klar over (Jacobsen og Thorsvik, 2013, 134-135).

Normene er de uskrevne reglene som forteller hva som er akseptabel adferd i sosiale sammenhenger. Det er bestemte prinsipper eller regler som man forventer at følges. Dette varierer fra organisasjon til organisasjon, da de kan ha forskjellige formål og ulike måter å gjøre ting på. For eksempel kan det være slik i en organisasjon at man ved uenigheter kontakter sin nærmeste leder angående problemet, mens i andre konfronteres den man har uenigheten med. Det som er akseptabel adferd i noen organisasjoner, kan være totalt uakseptabelt i andre. I organisasjoner vil ofte normene være nedskrevet i form av regler, rutiner og etiske standarder, og det blir gjort kjent for alle innad i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013, 135).

3.2.3 Artefakter

Artefaktene er der det i kulturen som kan observeres. Dette kan være alt fra fysiske gjenstander, tekst, adferd og språk. Av alle kulturelementene på isfjellet så er artefaktene igjen det som kan observeres. Alt det andre ligger under havoverflaten og kan ikke observeres på samme måte. Artefaktene har i oppgave å fungere som kulturelle symboler ved at de gir et inntrykk av hva det er som ligger i de underliggende kulturelementene (Jacobsen og Thorsvik 2013, 136).

3.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur som begrep fikk sin oppblomstring på starten av 80-tallet og har siden vært en del av hverdagen i de fleste bedrifter. Mange bedrifter har et verdigrunnlag og en

måte å arbeide på som gjennomsyrrer arbeidsplassen, og dette kan defineres som en organisasjonskultur (Bang 2013).

Organisasjonskultur fikk sitt utspring som svaret på spørsmålet; hvorfor lykkes noen organisasjoner bedre enn andre? Peters og Waterman (1982) presenterte i sin bok «In search of excellence» noen amerikanske bedrifter som hadde gode resultater, og deres påstand var at det som skilte dem fra andre var bedriftskulturen, altså organisasjonskulturen. Denne og andre bøker med samme budskap i samme tidsperiode, var lite basert på forskning og inneholdt hovedsakelig anekdoter om kjennetegn ved de fremgangsrike bedriftene. Allikevel satte dette i gang en omfattende forskningstradisjon på begrepet organisasjonskultur (Bang 2013).

Glomseth (2019, 11) beskriver organisasjonskultur på to måter; normativt og deskriptivt. En deskriptiv definisjon viser måten de ansatte faktisk arbeider på, mens en normativ definisjon sier noe om hvordan det er ønskelig at det skal være.

Jacobsen og Torsvik (2013, 129) beskriver at det som skiller organisasjonskultur som fenomen fra vanlige kulturer i samfunnet, er at organisasjonskultur dannes og utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng. Dette har betydning når man skal forsøke å forstå hva organisasjonskultur er, samt hvordan den oppstår, utvikles og de effekter den har på måten organisasjonen fungerer på. Schein referert i Jacobsen og Thorsvik (2013, 130) sier begrepet «kultur» må bindes sammen med en gruppe mennesker som har et felles sett med «grunnleggende antagelser». «Kultur vokser frem utfra menneskets bestrebelser på å takle usikkerhet og for å skape en viss grad av orden i sitt sosiale liv». Dette er en av grunnene til at kulturer innad i organisasjoner oppstår, og har som mål å legge retningslinjer for dette.

Videre er det en rekke forskjellige definisjoner av organisasjonskultur. Til tross for dette påpeker Jacobsen og Torsvik (2013, 130) at det er noen likheter ved definisjonene. De holder et fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere innad i en bestemt sosial sammenheng. Det er lagt vekt på 3 punkter:

1. Kulturer er sett av meninger som mennesker i et felleskap har sammen
2. Kultur omfatter et system av felles verdier, symboler og meninger i en gruppe
3. Kultur er et mønster av felles oppfatninger og verdier som gir mening til de ansatte og retningslinjer for hvordan den enkelte bør opptre i organisasjonen.

Schein referert i Jacobsen og Thorsvik (2013, 130), definerer organisasjonskultur som:

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

Definisjonen er deskriptiv da den handler om hvordan man bør opptre, og den vil benyttes videre i denne oppgaven. Schein sin definisjon er blitt den klassiske referansen, når man skal definere organisasjonskultur (Jacobsen og Thorsvik 2013, 130). Organisasjonskultur forekommer av læring, og denne kan deles inn i to forhold.

Forhold 1 er at kulturen utvikles etter hvert som man lærer seg å overkomme problemer som kommer fra ekstern påvirkning som leverandører, klienter, konkurrenter e.l. Det andre som ligger i begrepet læring er at kulturen utvikles etter hvert som man lærer seg å løse problemene med intern integrasjon. Dette er hvordan man skal kommunisere og samarbeide innad i organisasjonen, sånn at man i sammen kan jobbe mot realisering av organisasjonens overordnede mål (Jacobsen og Thorsvik 2013, 131).

Et øvrig forhold som ligger i Schein sin definisjon er at det er usagte sannheter innad i en organisasjon, og kulturen vil ikke bli opprettholdt dersom den ikke oppfattes som en sannhet. Det er derfor viktig at det som blir sagt og gjort styrkes av begrunnelsen for hvorfor det gjøres (Jacobsen og Thorsvik 2013, 132).

3.3.1 De fire kulturtypene i organisasjonskultur

Kultur klassifiseres i to dimensjoner, utfra hvilke verdier organisasjonen har i fokus.

Dimensjon 1 er organisasjoner som vektlegger verdier som fleksibilitet, dynamikk, frihet eller stabilitet, forutsigbarhet og kontroll. Om man vektlegger verdier som internt fokus, integrasjon og enhet eller eksternt fokus så er de i dimensjon 2. Ved å klassifisere en organisasjon langs de forskjellige dimensjonene kan man videre sette de inn i en typisk organisasjonskultur (Jacobsen og Thorsvik 2013, 139).

Hierarki

I en hierarkisk organisasjonskultur så er det stabilitet og forutsigbarhet som skaper effektivitet. Her kreves det at lederne har kontroll på hele kjeden og alle de menneskene som jobber i den. Her er verdiene innad i organisasjonen at det man skaper skal være av god kvalitet, det skal være stabilt, man skal vite hva man får, og alt skal komme til avtalt tid. Her

vil ofte lederne ha koordinering og overvåkningsoppgaver som verdier. Det er altså kontroll som står i fokus (Jacobsen og Thorsvik 2013, 139–40).

Klan

I denne typen kultur er det samarbeid som står i fokus. På denne måten kan effektivitet skapes. Verdiene her er frihet for den enkelte medarbeider, samt utvikling av kommunikasjonskompetanse og den enkeltes evne til å samarbeide. Det mest sentrale er altså samarbeid, og dersom man jobber innad i en organisasjon med klankultur vil det ofte være nære relasjoner mellom kollegaene (Jacobsen og Thorsvik 2013, 140).

AD-HOC-KRATI

Denne organisasjonskulturen er sterkt tilknyttet innovasjon. Den skal altså finne nye ting eller nye måter å gjøre ting på. Her er fleksibilitet, evne til å endre seg etter uforutsette hendelser og se verden fra nye perspektiver, i fokus. Her er ofte ledelsen som en entreprenør, er innovativ og har ofte store visjoner for fremtiden. Kreativitet er viktigst i denne kulturen. Man skal kunne være kreativ og løsningsorientert. Konfliktnivået kan være høyt, men det er ønsket i denne sammenhengen da konflikt anes som en kilde til innovasjon i denne type organisasjonskultur (Jacobsen og Thorsvik 2013, 140).

Marked

I denne type organisasjonskultur er markedet og konkurranse i fokus. Her er målet å ha størst mulig markedsandeler for å nå sine mål, og øke lønnsomheten innad i organisasjonen. Konkurranse står sentralt i denne typen organisasjonskultur. Her er relasjonen mellom medarbeiderne røffe. Her er det ingen måte å lure seg unna arbeidet på, man er nødt til å gjøre sitt beste og litt til for å bli akseptert. Det er liten aksept for de som ikke gjør det (Jacobsen og Thorsvik 2013, 140).

I henhold til Jacobsen og Thorsvik (2013, 141) så er det ikke sånn at alle typene er å finne i arbeidsmarkedet i dag, da dette er en sterk forenkling av virkeligheten. Nyere studier har dog vist at det finnes organisasjoner som er sterkere tilknyttet en kulturtype enn andre. Det betyr ikke at man bare har en type kultur, men at man kulturen kan være både hierarkisk og klan på samme tid. Det er bare et kulturuttrykk som kan anses som mer dominerende.

Det ble gjort en masterundersøkelse på organisasjonskulturen i kommuner i Telemark for å finne ut om det var et felles kulturuttrykk for kommunene. Resultatene viste at det var det ikke, da 4 av de 7 kommunene som deltok i undersøkelsen hadde hierarkisk kultur

(kontrollkultur), mens 3 hadde klankultur (samarbeidskultur) som dominerende kulturuttrykk (Stangeby og Slaaen 2015). I denne oppgaven undersøkes lederens opplevde påvirkningskraft på organisasjonskulturen, og det vil derfor også være relevant å finne ut om organisasjonskulturen er slik de ønsker at den skal være.

3.3.2 Subkulturer

I en organisasjonskultur finnes det andre mindre utpregede kulturer, som kalles subkulturer. Dette er kulturer som har sine egne særtrekk som skiller seg fra den felles organisasjonskulturen. Subkulturer kan man finne i forskjellige enheter og avdelinger og kan også bestå av en gruppe mennesker som skiller seg fra hovedkulturen på en bestemt måte (Mathiesen 2017).

Geert Hofstede (1998, 1) utførte en studie på organisasjonskulturen i et stort dansk forsikringselskap med 3400 ansatte. De ansatte fikk 18 forskjellige spørsmål som alle i firmaet skulle svare på. Spørsmålene omhandlet hvordan arbeidet skulle utføres og resultatene viste at det var tre subkulturer i samme selskap. Disse kulturene var lett gjenkjennelig i måten de ansatte utførte arbeidet sitt på. Det er ikke sånn at disse tre kulturene i tillegg til hovedkulturen var de eneste kulturene i selskapet, men det var disse som var lettest å se, samt at de var gjenkjennelig i måten arbeidet ble utført på (Hofstede 1998, 1). At disse kulturene kom i konflikt, var heller ikke uvanlig. De hadde forskjellig måter å utføre arbeidsoppgaver på, og utførelsen var særegent kulturen.

Hofstede (1998, 2) sier også at størrelsen på selskapet har betydning på organisasjonskulturen, da større organisasjon, jo flere subkulturer har den. I en organisasjon som IBM som består av mange forskjellige enheter i en rekke forskjellige land, vil det selvfølgelig ha forskjellige kulturer utfra hvilket land de er i, men også hvilken avdeling det er (Hofstede 1998, 2). Dette tyder på at en avdeling kan ha en hierarkisk struktur, mens en annen avdeling kan ha klankultur. Dette kan avhenge av hvilken type arbeid som utføres.

I denne oppgaven vil ikke subkulturer knyttet til de enkelte arbeiderne belyses, men det er interessant å finne ut om kulturen lederne prøver å påvirke egentlig er organisasjonskultur eller subkultur.

3.4 Hva er en organisasjon?

En bedrift, eller en virksomhet er det man kaller for en organisasjon. Denne betegnelsen er ikke noe man ville ha brukt på familie eller vennekrets. Det er fordi en organisasjon skiller seg fra denne typen sosiale grupper (Jacobsen og Thorsvik 2013, 17). For å kunne kalle en

gruppe for en organisasjon må deltakerne ha felles oppgaver og mål som knytter de sammen. Det kan også være prosedyrer eller retningslinjer som styrer gruppen mot realisering av de felles målene (Jacobsen og Thorsvik 2013, 18). *«En organisasjon er et sosialt system som er bevist konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål»* (Jacobsen og Thorsvik 2013, 18).

Grimlø (2008, 17) har en annen definisjon om hva en organisasjon er; *«en organisasjon er en integrasjon av menneskelige, økonomiske og teknologiske ressurser som innenfor visse rammer arbeider mot et felles mål»*.

Begge definisjonene har likheter, men de skiller seg også fra hverandre på flere måter. Grimsø sin definisjon omhandler ressursene i selskapet, og de rammene som har blitt lagt for arbeidet. Jacobsen og Thorsvik legger vekt på det sosiale i en organisasjon. Det de har felles er at det jobbes for å nå et mål. Arbeidet er bevisst konstruert for å få organisasjonen til å sette mål og oppnå de. Dette er noe organisasjonen skal gjøre med de ressursene de har tilgjengelig i henhold til Grimsø, mens det er det sosiale samarbeidet som gjør det i Jacobsen og Thorsvik sin definisjon. I denne oppgaven vil jeg benytte meg av Jacobsen og Thorsvik sin definisjon.

3.4.1 Hva er en kommune?

En kommune er et geografisk avgrenset område eller felleskap som har en viss grad av selvstendighet i forhold til staten. I 1837 fikk kommuner lokalt selvstyre som ble vedtatt av formannskapslovene for henholdsvis byene og landdistriktene. Norge består av 358 forskjellige kommuner og folketallet i kommunene varierer. Det kan være noen få hundre til flere tusen innbyggere innad i en kommune (Thorsnæs og Berg 2020). I forbindelse med undersøkelsen er det ikke tatt hensyn til de ulike kommuners størrelser og antall innbyggere og det er heller ikke gjort utvalg i forhold til hvilke avdelinger eller enheter den enkelte informant leder.

4.0 Resultatpresentasjon

Fremstillingen av resultatene vil organiseres i 3 hovedtemaer med undertemaer, som viser hvordan ledere opplever egen påvirkningskraft på organisasjonskulturen. Hovedtemaene er; premissleverandør for ønsket kultur, relasjonelle ferdigheter og eierskap til eget arbeid.

4.1 Premissleverandør for ønsket kultur

Ut fra analysen framkommer det at alle informantene er bevisste vedrørende sitt valg av lederstil, samt at de har et genuint ønske om å bidra til en sterk og gjennomtrengende organisasjonskultur. Alle informantene gir uttrykk for et ønske om å være delegerende, ikke hierarkiske. De forteller at de tar valg og avgjørelser, og *leder* på bakgrunn av hva de ønsker at deres ansatte skal gjøre. Det kommer frem at selv om de ønsker å være delegerende er det ikke alltid at dette fungerer, samt at det hender noen av de må innta en mer *administrerende* rolle. En av informantene sier *«jeg ønsker å være en støttende leder, istedenfor en som bestemmer alt hele tiden [...] ca. 20% av de som jobber hos oss trenger å bli fortalt hva de skal gjøre til enhver tid»*. En annen informant sa; *«... det funker i en periode, også er det rett tilbake til gamle vaner»*, mens en tredje uttrykker seg slik; *«jeg velger å stole på at de ansatte tar det ansvaret de er satt til å ta, og hvis det viser seg at jeg ikke kan det får vi ta en prat om det da..»*

Selv om noen av informantene opplever at de ikke har muligheten til å være så delegerende i deres lederstil som de ønsker, fremgår det at det er målet. En av informantene uttrykker *«jeg ønsker å være en leder som ikke gjør så mye, jeg vil at mine ansatte skal ordne seg selv, det er målet for meg. Jeg vil ha selvstyrte grupper som bare fungerer»*

Flere av informantene så på sine ansatte som kompetente og med et ønske om å gjøre jobben bra. En av dem sier; *«jeg stresser ikke med at andre gjør jobben på sin måte [...] jeg vet mine ansatte er dyktige og at de leverer»*. Selv om informantene gir uttrykk for å være bevisst i sin lederstil og hvordan de bruker sin mulighet til å påvirke arbeidskulturen, så er det forskjeller på hva de anser som viktigst i sitt lederskap. I tillegg viser resultatene at idealer og realiteter i forhold til ønsket lederstil kan være vanskelig i den praktiske arbeidshverdagen.

4.1.1 Forbilde

Alle informantene sa noe om at dersom man skulle få til endring, var man selv nødt til å gå foran som et godt forbilde. Dette gir de uttrykk for at er et viktig element for å kunne skape endring og påvirke organisasjonskulturen. En informant sier: *«Man kan ikke si nei til en ansatt og samtidig gjøre det samme selv - man skal gå foran som et eksempel»*, mens en

annen sa: *«jeg som leder er nødt til å gå foran og gjøre det jeg forventer at de andre skal gjøre [...] jeg kan ikke forvente noe mer av dem, enn jeg forventer av meg selv»*. En informant uttrykte også; *«jeg prøver jo å være en god rollemodell eller forbilde – en som de ansatte på en måte kan se opp til eller ønske å ligne»*. Disse utsagnene indikerer at lederne er opptatt av å ikke bare fortelle hvilken eventuell endring de ansatte må gjøre, men å vise hva de forventer gjennom egen adferd, og at de hele tiden forventer like mye av seg selv.

4.1.2 Tillitsskapende lederstil

Tillitt var et gjennomgående tema blant informantene da spørsmål om organisasjonskultur ble stilt. Alle ga uttrykk for at en forutsetning for å kunne skape en sterk organisasjonskultur og få til endring, var lederne avhengig av at de ansatte hadde tillitt til dem, og omvendt. Sykefravær ble for eksempel tatt opp som en måleenhet for hvordan organisasjonskulturen oppfattes, som kan være utgangspunkt for at det er behov for endring. Fravær kan avhenge av flere forhold blant de ansatte, og flere informanter beskrev at dette var noe de ønsket å finne ut av. En av informantene sa *«Hvordan kan jeg forvente at de kommer til meg med det som vanskelig, dersom de ikke stoler på meg?»*. En annen sa *«jeg vil at mine ansatte skal komme til meg dersom det er noe, samme hvor lite eller stort [...]»*, *«jeg ønsker å være der for mine ansatte, hvis de skulle trenge meg [...] de ansatte må være trygge på lederen sin»*. Hvordan informantene konkret arbeider for å skape tillit vises i dette sitatet; *«jeg tilstreber alltid å være en person de ansatte kan stole på da, og at de skal føle seg trygge på at de er verdifulle for avdelingen og jobben vi skal levere»*. Dette er noe som kommer frem som essensielt i forhold til hvordan informantene opplever å kunne vise at de er til å stole på som ledere, og følgelig at det kan påvirke organisasjonskulturen.

4.2 Relasjonelle ferdigheter

Samtale og dialog er avgjørende for å komme frem til det som er vanskelig og utfordrende, men også for å ha fokus på det som fungerer. En av informantene sier: *«De ansatte forventer å bli hørt, men det å bli hørt handler ikke alltid om å få viljen sin... men det at man hører etter hva som blir sagt og at de kanskje får respons på det»*. Dette kan tolkes dit at ansatte trenger å være i dialog med sine ledere for å føle at de blir hørt, selv om de ikke alltid får gjennomslag for det de ønsker eller mener. Gjennom dette sitatet ligger det slik jeg oppfatter det, et relasjonelt fokus hos lederen. En av informantene forteller også: *«jeg har innført målsamtaler med hver enkelt ansatt, som går utpå hva det er jeg, eller de, kan endre eller gjøre bedre»*. Det synes som at informantene er opptatt av at det å skape et rom hvor man åpner opp for dialog kan være et utgangspunkt for ledelse gjennom et godt samarbeidsklima. En av

informantene har også lagt til rette for dette: *«Vi har veiledningstime en gang i uken. Da møter de som har lyst, det er ikke obligatorisk. ... det er gjerne 18-20 stykker der.»* En annen informant sier at dialog er noe av det hun trives best med i jobben: *... reise ut og snakke med de ansatte og se hva som funker eller ikke funker... og da kunne jobbe med tiltak som kanskje kan bidra til at det fungerer enda bedre».* Gjennom disse sitatene framstår lederens ønske om å være i relasjon med de ansatte, samt jobbe målrettet for å få til dette, er noe som fokuseres i arbeidshverdagen.

4.2.1 Tilbakemelding

Tilbakemeldinger er en del av dialogen og de relasjonelle ferdighetene som informantene beskriver. Informantene uttrykte ulik erfaring på dette og hvordan de opplever det. En av informantene sa følgende: *«Det er viktig å vite hvordan du skal gi negative tilbakemeldinger, for dette blir 9 av 10 ganger oppfattet som kjeft».* Man kan anta at denne informanten hadde hatt noen utfordringer knyttet til tilbakemeldinger og hadde opplevelser med at tilbakemeldinger ikke ble tatt godt imot. Hun fortsetter:

«Jeg vet ikke om det er vanlig i andre yrker, men det å være ute etter å finne ut hvem som har sagt det og at de skal gå og «ta» personen. Dette synes jeg er en rar måte utrykke seg på, at man heller fokuserer på hvem som har sagt det, i stedet for å ta til seg tilbakemeldingene og prøve å endre på det som er feil».

En annen informant forteller at de har arbeidet med tilbakemeldingskultur som også omhandler ros. Informanten sier: *«... hvis man gir kollektiv ris, så vil alle tenke at det var ment til dem. Hvis du gir kollektiv ros, så tenker alle at det sikkert var ment til de andre».* I deres enhet brukte de tid, energi og ressurser på å øve på å gi tilbakemeldinger, hvor målet var *«... å jobbe med de tilbakemeldingene vi får og bli bedre».* Tilbakemeldinger gjelder ikke bare fra leder til ansatte og ansatte til ansatte, men også ansatte til sine ledere. En informant sa også;

«Vi må hele tiden minne hverandre på om at tilbakemeldinger er viktig både for å få rensket lufta, men også for å hjelpe hverandre å tåle at noen sier fra. Dersom det blir gjort på en respektfull måte er jo ikke kritikk nødvendigvis negativt».

Ut fra utsagnene til informantene framkom det at lederne var like opptatt av både positive og negative tilbakemeldinger, samt at de ønsket å bidra til en kultur hvor tilbakemeldinger er en del av arbeidshverdagen, også mellom de ansatte.

4.2.2 Motivasjon for endring

Aksept framstår i analysen som et viktig tema. Flere informanter formidlet at det var utfordrende å endre organisasjonskultur, mens andre snakket om temaet som relativt lett. En informant som både har endret organisasjonskultur på eget initiativ og blitt oppfordret til å forsøke å endre organisasjonskulturen sier «*du må ha med deg alle, både vertikalt og horisontalt når du skal gå inn for å gjøre en så stor endring [...] eller så blir det å ta ett skritt frem og to tilbake hver gang*». Hun fortsetter:

«Det er utrolig tøft, er de ansatte uenige, så vil de kanskje gå bak ryggen din, derfor er det ekstremt viktig å også ha med seg fagforeningen, spesielt i det offentlige [...] får du med deg disse så vil de ansatte også bli med på endringen etter hvert».

Det å endre organisasjonskulturen blir snakket om som ganske lett av andre informanter. «*Det er ikke så vanskelig, det er bare viktig at rådmannen eier det som blir gjort [...] han må også stå for de endringene*», er det en informant som sier. Informanten forteller også; «*det er så viktig dersom du skal gå inn for å gjøre store endringer at du har med deg rådmannen og fagforeningen [...] da står du ikke alene når klagene begynner å komme, for er ikke de ansatte med på endringen så kommer klagene ganske fort*». En annen informant forklarer «*hos oss var det de ansatte som ønsket endring, de mente at organisasjonens verdier ikke samsvarte med måten arbeidet ble utført på*». Denne informanten forklarer hvordan det å endre organisasjonskulturen på mange måter gikk greit, og de møtte ikke motstand under arbeidet da det var de ansatte som ønsket det. «*Man kan få mye gjort ved å bruke de ansatte og andre innad i organisasjonen, da vil man kunne drøfte de endringene som man ønsker å gjennomføre. Da vil man lettere få med de ansatte på endringen, man endrer seg kun om man ønsker det*» forteller en informant.

Aksept fra flere ledd i organisasjonen blir ikke sett på som en nødvendighet. Det uttrykkes mer som en «fint å ha» oppfatning rundt temaet. Ved store endringer vil man ofte møte motstand forteller informantene, og selve prosessen anses som lettere dersom flere er enige i endringen som gjennomføres. Selve temaet endring blir også beskrevet som en tidskrevende prosess; «*det å endre noe innad i kommunen er vanskelig, det tar tid, men det er nøye gjennomtenkt når det først gjøres*». Samtidig viser resultatene at informantene til tross for at de alle belyser motivasjon for endring, at de har et noe ulikt fokus på *hvordan* de begrunner motivasjon; enten som et pålegg ovenfra og med fagforeningen på lag, eller ved at de fokuserer endring ut fra et ønske fra de ansatte.

4.3 Eierskap til eget arbeid

De ansattes eierskap til eget arbeid løftes fram av flere av informantene. De uttrykker at man ved hjelp av fokus på eierskap vil bidra til at de ansatte selv skal kunne ønske utvikling. «*Hos oss er det ingen som drives av ytre motiver, bare indre [...] de er ute etter å gjøre sitt beste på jobb*» og informanten fortsetter; «*det er ingen hos oss som «klør lomm`før»*». Dette belyser hvordan eierskap til arbeidet og arbeidsoppgavene kan bidra til at de ansatte blir mer oppmerksomme på hva som kan gjøres bedre, at de tar de oppgavene som er tilgjengelige, samt fokuserer på å «levere» best mulig. «*Ved at de ansatte har eierskap til sitt eget arbeidet, så blir de mer selvstendige. Da trenger de ikke meg til å fortelle de hva de skal gjøre anderedes, da ser de det selv*» forteller en informant. Med eierskap og indre motivasjon synes det å følge stor grad av selvstendighet. Dette anses som målet til flere av informantene, og en informant forteller; «*jeg vil ikke at mine ansatte skal vente på beskjeder fra meg, det er alltid noe annet å gjøre, bare finn noe*».

4.3.1 Refleksjon

Det kom frem fra informantene at de ansatte ble oppfordret til å reflektere over egen atferd og eget arbeid. Dette kunne vært en del av tilbakemeldingskulturen, men utpekte seg mer som å henge sammen med hvordan de opplever eierskap til arbeidet. En informant fortalte hvordan han hele tiden var i dialog med de ansatte og oppfordret dem til å reflektere over eget arbeid: «*Still spørsmål som hva var ditt bidrag til at det funkete eller ikke funkete, og på den måten få folk til å tenke seg om.. sånn kan vi kanskje forstå dynamikken imellom de ansatte og i arbeidet bedre??*». Dette sitatet omhandler i stor grad måten de ansatte forholder seg til eget arbeid og deres evne til å reflektere over dette. Hos den ene informanten hvor det var ukentlig veiledning var noe av fokuset følgende: «*... vi må nyansere de spørsmålene og synspunktene som kommer opp og få folk til å reflektere over egen rolle*». Informanten forteller videre «*jeg vil ikke fortelle mine ansatte hva de skal gjøre, jeg vil gi dem de verktøyene de trenger for å finne ut av det selv*». Dette er noe alle informantene fremmer ved sin lederrolle. De uttrykker at de ønsker at de ansatte selv skal se hva som er feil, og følgelig ha forslag til hvordan de kan forbedre seg. Refleksjon over eget arbeid handler om hvordan de ansatte skal forholde seg til utvikling av egen rolle i organisasjonen. Som en informant sier; «*man får ikke utvikling ved å kjeft, man får det ved å stille spørsmål som får den andre til å innse at noe ikke fungerer og kanskje sjøl finne ut hvilke endringer som må gjøres [...]*». Informantene belyste også at evne til refleksjon kunne bidra til at ansatte kom med tilbakemeldinger til dem: «*Jeg tror vi har*

mye å vinne på at de ansatte opplever å kunne påvirke» er det en informant som sier. *«Det at de ansatte kommer til meg med forslag som kan gjøre hverdagen deres bedre, gjør jo jobben lettere både for meg og dem»* fortsetter en annen informant. Refleksjon over eget arbeid inngår i så måte under kategorien «eierskap til eget arbeid», og resultatene viser at lederne i stor grad legger til rette for at ansatte får mulighet til å komme med forslag til nye løsninger.

4.3.2 Utvikling

«Enten så har vi utvikling eller så har vi stagnasjon» forteller en informant. Dette fremmer hvordan man hele tiden skal utvikle seg, og bli bedre. *«Det finnes ikke et tak for hvor gode vi kan bli»* forteller samme informant. *«Man skal aldri se seg fornøyd med situasjonen man er i, men tenke utvikling fremfor drift»* sier en annen informant. Denne informanten arbeider i en avdeling hvor målet er å utvikle nye konsepter som skal gjør hverdagen bedre for alle innad i organisasjonen. *«Man må ikke tenke hva det er organisasjonen kan gjøre for meg, men hva kan jeg gjøre for organisasjonen»* forteller en informant. Dette tyder på et fokus hvor man ikke skal handle på bakgrunn av sitt eget beste, men organisasjonens beste. Ved å tenke på denne måten vil man utvikle seg selv og organisasjonen mener informant. En annen informant forteller; *«jeg er veldig opptatt av å fremme utvikling både på personalnivå, og organisasjonsnivå»*. En annen forteller om endringer i kommunen da de etter hans mening vender synet bakover istedenfor fremover *«De tenker ofte på hvordan ting har vært, istedenfor å tenke hvordan ting kommer til å utvikle seg»*. Dette oppfattes som at kommunalt ansatte kan være «litt inngrodd» i måten å tenke på, hvor man måler seg med det som har vært, fremfor det å bli bedre og se fremover. Dette synliggjør fokuset på utvikling i organisasjonskulturen og følgelig ledernes mulighet til påvirke denne.

5.0 Drøfting av resultater

For å besvare problemstillingen vil jeg i det følgende kapitlet diskutere resultatene fra den gjennomførte undersøkelsen opp mot presentert teori og tidligere forskning. Jeg har valgt å dele drøftingsdelen i to; hvorav del en omhandler ledere og ulike måter å lede på, mens del to omhandler faktorer ved avdelingen og de som skal ledes, altså kulturen og de ansatte. Begge deler tar utgangspunkt i å belyse hvordan ledere opplever å kunne påvirke organisasjonskulturen i sin virksomhet.

5.1 Lederstil som betydningsfull for påvirkning av organisasjonskultur

Gjennom analysen av det empiriske materialet fremkom det at *alle* lederne var bevisste i sin lederstil. De var opptatt av relasjonen mellom de ansatte og lederne, samt samholdet mellom de ansatte. Likt, hadde informantene stort fokus på selvstendighet. Det ble uttrykt et ønske om at deres ansatte ikke skulle være avhengig av instruksjoner og kontroll for å fungere i jobben, det ble også uttrykt mål om at de ansatte skulle bruke hverandre for å utvikle seg, og bedre resultatene.

Jeg har ikke nok grunnlag til å si noe om de grunnleggende antakelsene i de undersøkte organisasjonene, men verdiene og normene er noe som kommer frem gjennom informantenes svar. Eksempler på verdier som framkom var åpenhet, tillit, samhold, lojalitet og frihet. Dette kan sees i sammenheng med det Jacobsen og Thorsvik (2013, 136) beskriver som dimensjon 1 i forhold til kultur.

Noe som fremstår som normene hos informantene, er at en akseptabel adferd gikk ut på å si hva man tenkte. Det gjenspeiles i verdier som åpenhet. Det var ikke noe begrensning på tilbakemeldinger som kunne gis, bare måten det ble gjort på og hvordan man formulerte seg. Informantene var opptatt av tilbakemeldinger og refleksjon, så lenge det var gjort på en måte som fremmet positivitet og utvikling, fremfor kritikk.

Artefaktene var viktige for informantene, man ønsket å vise organisasjonen fra sin beste side. Noen mente at man var frontfiguren til organisasjonen ute blant folk, og at man skulle snakke arbeidsplassen opp, og ikke ned. Man skulle ha stolthet i arbeidet man gjør, og arbeidsplassen man er på. På denne måten støtter informantenes svar det Jacobsen og Thorsvik (2013, 136) beskriver som at artefakter kan fungere som kulturelle symboler, og i denne sammenheng er uttrykt stolthet over arbeidsplassen en del av de underliggende kulturelementene. Noen av informantene beskrev humor som en del av hverdagen, mens andre beskrev at de opplevde at

det var «høyt under taket», og at alle følelser var lov. Jeg så at alle hadde sider ved deres organisasjonskultur som kunne beskrives som artefakter.

På den ene siden var det klankultur som var det mest dominerende blant lederne i denne undersøkelsen. I klankultur har man samarbeid i fokus. Lederen er den som arbeider som lagbygger og målet er å få til effektivitet på bakgrunn av samarbeid (Jacobsen og Thorsvik, 2013, 140). Resultatene viser at informantene samtidig som de ønsker samarbeid, ønsker frihet til de ansatte og seg selv. På den andre siden fortalte noen informanter om en hierarkisk organisasjonskultur hvor man var nødt til å være tydelige og lederne hadde kontroll på hele kjeden. Det var ikke alle som fikk gjort alt, men det var noen som var mer egnet til den type arbeid. Dette samsvarer med Stangeby og Slaaen (2015) hvor deres forskning i Telemarks kommuner fant ut at de dominerende kulturuttrykkene var klankultur og kontrollkultur.

Selv om noen hadde en hierarkisk struktur, så var ikke dette nødvendigvis ønsket kultur. Som nevnt, er det noen steder hvor strukturen er lovpålagt, mens andre steder er det mulighet for større selvstendighet og selvstyring, men at de ansatte ikke er på et sted hvor dette lar seg gjøre. Dette til tross for at ledernes ønske er en mindre hierarkisk kultur. Dette kan tyde på at selv om alle lederne opplevde at de hadde mulighet til å påvirke organisasjonskulturen, kan det hindres av ulike føringer fra virksomheten som helhet.

Resultatene viser at informantene ønsket å være delegerende ledere, hvor de ansatte kunne se og endre arbeidet underveis ut fra egne vurderinger og evaluering av eget arbeid. De opplevde eierskap og stolthet i arbeidet de gjorde, og evnen til å reflektere. Dette står i motsetning til transaksjonsledelse, hvor motivasjonen er ytre belønninger og lederne er avhengig av å appellere til de ansattes egeninteresser (Salg og ledelse 2017).

Informantene var opptatt av å se de ansattes totalsituasjon, samt bygge relasjon basert på tillit. De ville være en leder de ansatte kunne stole på, og en de kunne lene seg på dersom det var noe. Det var tydelig at de var opptatt av å ha en tillitsbasert og relasjonsbasert lederstil (Spurkeland 2017). I følge Sveås (2019) handler denne type ledelse om å skape gode forutsetninger for at de ansatte skal kunne gjøre sitt beste. Det handler om å påvirke engasjementet og energien, samt lede i en felles og ønsket retning. Videre er et viktig aspekt ved denne ledertypen, at tillitten går to veier, fra ansatt til leder og leder til ansatt (Sveås 2019).

Informantene var videre opptatt av at de ansatte må jobbe ut fra organisasjonen visjon, ikke egeninteresse. Det blir derfor avgjørende at lederne klarer å inspirere de ansatte til å adaptere

organisasjonens verdier og visjon. Slik jeg ser det er det som fortelles tegn på transformasjonsledelse. Lai (2019) beskriver at et av de viktigste elementene ved transformasjonsledelse er ledernes evne til å kommunisere organisasjonens visjon, og inspirere de ansatte til å skyve egne interesser til side og jobbe for organisasjonen sitt beste. På spørsmål om hva de aktuelle informantene hadde som verdier i deres lederskap, kom det frem hos en av informantene at det var kommunens verdier. Det kan selvsagt være bevisst valg, men det kan også tyde på at kommunens verdier gjennomsyrrer arbeidsplassen og at den er integrert i de ansatte, sannsynligvis på flere nivåer. Samme informant mente at det var viktig at endringer og kultur hadde støtte hele veien «opp». Det samme sa flere av de andre informantene. De mente at ved en eventuell endring av organisasjons- kultur og/eller struktur trengte man støtte fra flere hold. Ifølge Rooth (2016) må det være en kollektiv forståelse av endringen, hvor man er og hvor man vil. Det må være en kollektiv *situasjonsforståelse* før man i det hele tatt kan starte en eventuell endringsprosess. Dette kan forstås som at alle som påvirkes av eller kan påvirke en endring av en organisasjonskultur bør ha en nogen lunde lik forståelse av det som skal skje.

Resultatene viser at på informantene på den ene siden idealiserte selvstendighet, både hos den enkelte ansatte og av gruppen som helhet. På den andre siden så de at hver enkelt ansatt hadde behov for forskjellige ledere og lederstil. Noen av informantene mente at det hendte at ansatte hadde behov for å bli styrt, selv om de selv ikke alltid var enig i det. Det fremkommer at alle informantene mente at en dypere mening med arbeidet var avgjørende, og dersom de ikke hadde det kunne det hende de trengte mer oppfølging. Jacobsen og Thorsvik (2013, 453) mener at lederne har en avgjørende rolle i å utvikle de ansattes evne til å lede seg selv, ved å «fremme en psykologisk bemyndiggjøring». Dette framstår i resultatene som at ledere i tillegg til å være premissleverandør for ønsket kultur, også gjør dette gjennom sine relasjonelle ferdigheter, samt at det ønskes eierskap til eget arbeid.

Resultatene viser videre at til tross for at lederne vurderte at noen ansatte hadde behov for mer tilsyn eller kontroll, var de samme informantene tydelige på at målet fortsatt var å motivere til en dypere mening med arbeidet, og dernest mer selvstendig initiativ. Likt, fremkom det at kompetanse kunne være en utfordring i forhold til ledelse. Gjennom intervjuene framkom det at dette påvirket ledelsesaspektet, da de kunne anse sine ansatte som villige og interesserte, men at de kanskje ikke var kompetente nok til å ta ansvaret lederstilen de ønsket å ha la opp til. Ifølge situasjonsbestemt ledelse er det viktig å identifisere modenhetsnivået i gruppen og tilpasse lederstilen etter dette (Brochs-Haukland 2013, 183). Dette er eksakt det informantene

beskriver i undersøkelsen, de er opptatt av hvor de ansatte er i sin utvikling og tilpasser seg dette. Det som blir en utfordring med situasjonsbasert ledelse, er at gruppen må være på et jevnt modenhetsnivå (Brochs-Haukland 2013, 184). Ifølge informantene var det ingen av dem som hadde en homogen gruppe med ansatte, og de uttrykte at de måtte behandle de ansatte forskjellig, på bakgrunn av deres faktiske modenhetsnivå. Dersom man skulle brukt denne type ledelse konsekvent er det mange som ikke ville fått den ledere de trengte for å utvikle seg og komme nærmere selvstendighet og selvledelse.

På den ene siden, uttrykte informantene at ulike situasjoner krever forskjellige lederstiler. Noen ganger er det sånn at man skal benytte seg av en situasjonsbasert lederstil, der selve situasjonen bestemmer hvordan man bør lede i øyeblikket. På den andre siden, er det grunnlag for å si at lederstilen hovedsakelig er transformasjonsledelse og relasjonsledelse, til at *situasjonen* krever en annen lederstil. Dette ble eksemplifisert ved at koronasituasjonen i Norge hadde medført at flere av informantene måtte ta avgjørelser raskt, og dette ansvaret falt dermed på ledere da det var ikke tid til å ta avgjørelsene sammen, som tidligere hadde vært normen i flere av kommunene lederne representerte.

5.2 Faktorer som er av betydning for påvirkning av organisasjonskultur; individuelt og på gruppenivå

Resultatene viser at selv om det var stor variasjon i måten lederne i denne undersøkelsen ledet sine ansatte, og at dette gjerne var individuelt, så var det hovedsakelig transformasjonsledelse og relasjonsledelse som var mest utpreget av lederstilene. Lederne var *premissleverandører for ønsket kultur*, forsøkte å sette seg selv på samme linje som sine ansatte, og forventet det samme fra dem som de forventet av seg selv. Dette samsvarer med Chatman og Cha (2003, 28) som sier at en leder er nødt til å passe på hvilke signaler de sender ut til sine ansatte. De ansatte vil se sin leders adferd, hva de er opptatt av, hva de ikke er opptatt av og adaptere dette. Dette forteller om hvilke prioriteringer som er viktig, og hva de selv skal følge.

En av informantene forteller om hvordan de aldri har konflikter, men diskusjoner. Dette kan tyde på god konflikthåndtering. Et sted hvor diskusjonene oppleves som et verktøy for å utvikle arbeidet og gjøre hverandre bedre. På den aktuelle arbeidsplassen ble det innført en tilbakemeldingskultur hvor man lærte de ansatte å kjenne, og det ble skapt et rom hvor man ble oppfordret til å reflektere og utfordre hverandres arbeidsmetoder og tankemønstre. Dette henger sammen med hovedkategorien *relasjonelle ferdigheter*, og i dette rommet ble lederne og ansatte på lik linje, og alle hadde like mye å si. En slik tilbakemeldingskultur kan føre til at

de ansatte opplever at de er del av helheten og at de har mulighet til å påvirke og bidra (Gagliardi 2018). Ifølge Stamina sin Jobbhelseundersøkelse fra 2018 ble det identifisert tre faktorer som oppleves som viktig for at de ansatte skulle fungere godt i sitt arbeid. Øverst av disse det er «... å bli sett og lyttet til og tatt på alvor av mine kollegaer og overordnede» («Norsk jobbhelse rapport» 2018). Det kan se ut til at denne informantens arbeidsplass er godt i gang med å skape et sted hvor de ansatte kan trives. Gjennom intervjuene framkom det også at det ikke bare var de positive tilbakemeldinger som ble ansett som viktige. Det handlet også om de såkalte «negative» tilbakemeldingene. Dette står i tråd med Zenger og Folkman sin undersøkelse (2014) hvor de prøvde å finne ut hvilke typer tilbakemeldinger ansatte er ute etter. 92 % av respondentene i denne undersøkelsen mente at «negative» tilbakemeldinger, gitt på riktig måte, ville gi positiv effekt på arbeidet deres. Zenger og Folkman (2013) fant også ut at ledere som gav gode tilbakemeldinger, var de som fremsto som mer involverte og engasjerte. Dette støttes av sitatet som belyser at; *man kan si nesten hva som helst hvis man gjør dette på en respektfull måte.*

En av informantene fortalte at de hadde hatt utfordringer med høyt sykefravær. Denne informanten iverksatte oppfølgingsamtaler og snakket om *nærvær* i istedenfor *fravær*. Ifølge Spurkeland (2005, 47) blir dialog i denne sammenheng definert som «den likeverdige og balanserte samtalen mellom to mennesker». Dialogen er en motsetning til diskusjon og konflikt, som raskt kan oppleves som en verbal kamp. I dialog er målet at begge føler seg verdsatt, hørt og trygg. Det skal føre til at man senker skuldrene og kommer frem til produktive løsninger. Gjennom resultatene framkommer det at tilbakemelding var viktig for informantene, og slik jeg forstår det var denne informantens mål ved disse samtalene å finne ut bakgrunnen for fraværet og hva man kunne gjøre for å øke nærværet, uten at de ansatte følte seg konfrontert.

Resultatene viser også at informantene var opptatt av indre motiver til utførelse av arbeidet, de ville at de ansatte skulle jobbe for noe mer enn seg selv. I intervjuene så kom det frem at informantene med høyere utdannet ansatte, mente at de hovedsakelig var styrt av indre motiver. På den ene siden så var dette noe alle lederne anså som viktig og de ville tilrettelegge for, mens det på den andre siden var det kun de lederne med høyt utdannet arbeidskraft som mente dette var tilfellet hos alle, og ikke bare hos enkelte. Dette samsvarer med Lai (2011) som i sin undersøkelse med et utvalg på 4 451 respondenter, fant ut at ansatte som *fikk brukt sin kompetanse* var mer indre motivert, og dette var den viktigste faktoren for indre motivasjon.

Informantene mener også at de ansatte ikke vil bli med på kulturendringen dersom de ikke selv ønsker å endre seg. De vil naturligvis være kritiske til store endringer, og hvis de selv klarer å se behovet for endring, så vil prosessen på mange måter gå knirkefritt. Dette samsvarer med Bang (2000, 49) som sier at ingen vil endre seg bare fordi de får beskjed om det. Det er dermed ikke nok å be de ansatte endre seg, de må se nødvendigheten med endringen selv. Dette kan knyttes opp til hovedtemaet relasjonelle ferdigheter, med undertema motivasjon for endring. Hvordan informantene griper an en framtidig endring og tar med de ansatte på råd, eller aller helst bidrar til at de ansatte selv ser nødvendigheten av en endring, vil kunne være avgjørende for å få til dette på en god måte.

Resultatene viser ikke tydelig hvilke kulturer informantene snakker om. Er det faktisk organisasjonskultur, eller er det en subkultur? Dersom det er subkultur kan dette være preget av stor innflytelse fra lederen for avdelingen, da den selv har utformet sin avdeling etter det man mener er det mest effektive og beste. Lederen kan da ha en stor påvirkningskraft på organisasjonskulturen, selv om det ikke oppleves slik. De har da klart å skille sin avdeling fra organisasjonen og utviklet en helt ny kultur som er særegent dem (Mathiesen 2017).

Informantene omtalte kulturen i sin avdeling som organisasjonskultur, og det var også tydelig at de hadde bidratt til å forme kulturen. Det var allikevel kun en informant som bevisst brukte kommunens verdier som *sine* verdier. Dette kan muligens være et funn i seg selv, i forhold til at det gjennom undersøkelsen synliggjøres lite bevissthet knyttet til forskjeller mellom organisasjonskultur og subkultur som fenomen.

6.0 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg undersøkt hvordan ledere opplever å kunne påvirke organisasjonskulturen i egen avdeling, og på hvilken måte de gjør det. Det fremkommer at de aktuelle lederne føler at de kan påvirke, og egentlig kontinuerlig jobber med dette, både direkte og indirekte. Dette gjøres blant annet gjennom å skape relasjon til de ansatte, kjenne dem og forstå dem, samt motivere dem til å tenke nytt. De har et mål om å ha en organisasjonskultur hvor de ansatte er selvstendige og blir inspirert av egen jobb og arbeidsplass. Utfra resultatene fra undersøkelsen får jeg inntrykk av at alle informantene kunne ønsket seg en arbeidsplass som «Google og «Netflix». De ønsker å ha fleksibiliteten til å la de ansatte ha frihet under ansvar. De ønsker å ha ansatte som finner mening og stolthet i arbeidet de gjør og som trives. Innen kommunal sektor i Norge er det stadig behov for endring, og endringer ble derfor et naturlig tema i undersøkelsen. Likt får jeg inntrykk av at lederne opplevde at det var en kultur på arbeidsplassen før de kom, som de jobbet for å endre der de så at det var utfordringer. Noen av informantene hadde kommet langt på vei, og følte de var på et sted hvor det var høyt under taket, tilbakemeldingskulturen var god og organisasjonskulturen og tjenestene var sterke. Andre ga mer uttrykk for å *stå midt i stormen*, og de strevde mer med å få den ønskede organisasjonskulturen.

Allikevel viser resultatene i undersøkelsen tre hovedfunn som informantene mente var viktig for å kunne påvirke organisasjonskulturen, samt gjøre den sterk og gjennomtrengende. Det å være premissleverandør for ønsket kultur, altså være et godt forbilde og vise hva en forventer av de ansatte og forvente det samme av en selv framsto som viktig. Videre framkom betydningen av relasjonelle ferdigheter. Spesielt relasjonen mellom ansatte og leder; at den er preget av trygghet og tillitt, slik at alle kunne yte sitt beste. Avslutningsvis handlet det om eierskap til eget arbeid, ved at de ansatte kunne finne mening i arbeidet de gjør, samt å utvikle mulighetene til å gjøre en best mulig jobb.

Til tross for at ikke alle informantene hadde fått til organisasjonskulturen de ønsket, var det ingen som ikke mente det var viktig å prøve. De formidlet et stort ønske om å lykkes, samtidig som de også hadde troen på at de ville kunne påvirke nok til slutt, til å skape en god organisasjonskultur i sin enhet.

Gjennomgående viser det seg at informantene veksler mellom lederstiler i forhold til både oppgaver og situasjon. De opplever å kunne påvirke organisasjonskulturen, men dette er et tidkrevende arbeid hvor både individuelle tilpasninger og klokskap er viktig. Det som

allikevel framstår som tydelig er at de ønsker å lede de ansatte til å gjøre det beste ut av de mulighetene de har, for at de skal trives og for at organisasjonen skal nå sine mål.

Gjennom arbeidet med bacheloroppgaven blir det tydelig for meg som førstegangsintervjuer at det er viktig med en klar plan og tydelig målsetting. Det framsto også gjennom prosessen at spørsmålet må bestemme metoden, samt at jeg har fått svar på problemstillingen ved bruk av kvalitativ tilnærming og dybdeintervjuer. Jeg ser i ettertid at jeg muligens kunne avgrenset og innsnevret spørsmålene enda bedre, for på denne måten å kunne fått enda tydeligere svar på problemstillingen. Allikevel framstår resultatene som nyttige for å besvare problemstillingen, og de er gjenkjennbare i forhold til det jeg har fordypet meg i av teori og tidligere forskning. Selv om det ikke kan generaliseres på bakgrunn av resultatene, har jeg selv lært mye av dette arbeidet, og jeg håper også at funnene kan gjenkjennes av, og gi inspirasjon til andre.

Litteraturliste

- Bang, Henning. 2000. *Organisasjonskultur*. 3. utg. Henning Bang og Tano A.S.
———. 2013. «Organisasjonskultur: En begrepsavklaring». *Tidsskrift for Norsk psykologforening*. 2013. Lese dato: 29/04-2020
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>.
- Brochs-Haukland, William. 2013. *Arbeids - og lederpsykologi*. 8. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Bærum Kommune. 2020. «7 Organisasjon, styring og utvikling». Bærum kommune. 2020.
<https://www.baerum.kommune.no/styringsdokumenter/hp-2018-2021/7-organisasjon-styring-og-utvikling/>.
- CatalystOne. 2017. «Nøkkelen til å bygge en god kultur på arbeidsplassen». 2017.
<https://blog.catalystone.com/no/ekspertene-avslorer-hvordan-du-bygger-en-god-kultur>.
- Chatman, Jennifer A., og Sandra Eunyong Cha. 2003. «Leading by Leveraging Culture». *University of California Berkley*, 20–34. <https://doi.org/10.2307/41166186>.
- Dahlum, Sirianne. 2015. «forskningsmetode». I *Store norske leksikon*.
<http://snl.no/forskningsmetode>.
- Fagbladet. 2013. «Relasjonsledelse». Fagbladet. 2013. <https://fagbladet.no/article-6.91.25364.feb8e56cf0>.
- Førde, Reidun. 2014. «Helsinkideklarasjonen - Etikkom.no». Etikkom. 2014.
<http://www.etikkom.no/FBIB/Praktisk/Lover-og-retningslinjer/Helsinkideklarasjonen/>.
- Gagliardi, Ruth-Eva. 2018. «Tilrettelegg for en god tilbakemeldingskultur». Ledernett. 2018.
<https://ledernett.no/ledelse-stamina-psykososialt-arbeidsmiljo/tilrettelegg-for-en-god-tilbakemeldingskultur/510267>.
- Glomseth, Rune. 2019. «Hva er organisasjonskultur, og hvorfor bry seg med den?» *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*. <http://hdl.handle.net/11250/2594959>.
- Grimlø, Rigmor E. 2008. *Personaladministrasjon*. 4. utg. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson, og Ragnhild Silkoset. 2017. *Metode og dataanalyse*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

- Hofstede, Geert. 1998. «IDENTIFYING ORGANIZATIONAL SUBCULTURES: AN EMPIRICAL APPROACH». Lese dato: 12/05-2020.
Journal of Management Studies 35:1. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00081>.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Lars E. F., Tore Witsø Rafoss, og Erik Børve Rasmussen. 2020. *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Univeristetsforlaget.
- Kvale, Anders Nybakken. 2017. «– God kultur starter med en engasjert toppledelse». *www.dn.no*. 29. november 2017. Lese dato: 23/05-2020
<https://www.dn.no/arbeidsliv/oslo/norge/petter-stordalen/-god-kultur-starter-med-en-engasjert-toppleidelse/2-1-222394>.
- Lai, Linda. 2011. «Kompetansemobilisering og egenmotivasjon». *Magma*. 2011. Lese dato:28/05-2020
<https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>.
———. 2019. «Når ledelse fungerer best». 2019. Lese dato: 13/05-2020
<https://www.ledernytt.no//naar-ledelse-fungerer-best.6030256-112372.html>.
- Langtvedt, Nils Jørgen. 2015. «Personvern». *Etikkom*. 2015. Lese dato: 17/05-2020
<http://www.etikkom.no/FBIB/Temaer/Personvern-og-ansvar-for-den-enkelte/Personvern/>.
- Mathiesen, Tanja. 2017. «Organisasjonskultur for ledere». 2017. Lese dato: 12/05-2020
<https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere>.
- Netflix. «Netflix Culture». u.å. Lese dato:22/05-2020.
<https://jobs.netflix.com/culture>.
- «Norsk jobbhelserapport». 2018. Stamina Helse AS. 2018. Lese dato: 28/05-2020
<https://www.staminahelse.no/norsk-jobbhelserapport/jobbhelserapport-2018/dette-far-oss-til-a-fungere-i-jobbhverdagen/>.
- Orkla. 2013. «Sterk organisasjonskultur i MTR Foods». *Orkla.no*. 2013. Lese dato: 28/05-2020
<https://www.orkla.no/news/sterk-organisasjonskultur-i-mtr-foods/>.
- Rooth, Vegard. 2016. «Endringsledelse i offentlig sektor - ledere deler sine erfaringer». 2016. lese dato: 28/05-2020
<https://blogg.interimleder.no/endringsledelse-i-offentlig-sektor>.

- Salg og ledelse, Christian. 2017. «Del 2: Hva er transformasjonsledelse og transaksjonsledelse? – Salg og Ledelse». *salg og ledelse*. 2017. Lese dato: 28-05-2020 https://www.salgogledelse.com/2017/03/08/transformasjonsledelse_og_transaksjonsledelse/.
- Sander, Kjetil. 2019. «Reliabilitet». *eStudie.no*. Lese dato:27/05-2020. <https://estudie.no/reliabilitet/>.
- Spurkeland, Jan. 2005. *Relasjonskompetanse: resultater igjennom samhandling*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- . 2009. *Relasjonsledelse*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- . 2017. *Relasjonsledelse*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stangeby, Cecilie, og Mona Slaaen. 2015. «Organisasjonskultur og kommunereform i Telemarkskommuner». *Universitetet i Agder*. Lese dato: 13/05-2020 https://www.nkrf.no/filarkiv/File/Kommunerevisoren/2016/KomRev_0216_side_21-25.pdf.
- Sveås, Odd Morten. 2019. «Tillitsbasert Ledelse — Del 1: Hva Og Hvorfor?» Medium. 2019. Lese dato: 23/05-2020 <https://medium.com/variant-as/tillitsbasert-ledelse-del-1-hva-og-hvorfor-86f6aa485cf9>.
- Thorsnæs, Geir, og Ole T. Berg. 2020. «kommune». I *Store norske leksikon*. Lese dato: 13/05-2020. <http://snl.no/kommune>.
- Tjora, Aksel. 2018. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Zenger, Jack, og Joseph Folkman. 2013. «Overcoming Feedback Phobia: Take the First Step». *Harvard Business Review*, 16. desember 2013. Lese dato: 13/05-2020 <https://hbr.org/2013/12/overcoming-feedback-phobia-take-the-first-step>.
- . 2014. «Your Employees Want the Negative Feedback You Hate to Give». *Harvard Business Review*, 15. januar 2014. Lese dato: 11/05-2020 <https://hbr.org/2014/01/your-employees-want-the-negative-feedback-you-hate-to-give>.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

A: Åpningsspørsmål

1. Hva er din stilling?
2. Hvor mange år har du jobbet i denne stillingen?
3. Kan du si noe om ansvarsområdet og arbeidsoppgaver du har?
4. Hvor mange ansatte har du ansvar for?

B: Ledelsesspørsmål

1. Kunne du ha fortalt om en normal arbeidsdag?
2. Hva er du opptatt av som leder?
3. Hvordan vil du beskrive din lederstil?
4. Hvilke verdier verdsetter du som leder?
5. Hva vil du si dine ansatte forventer av deg som leder?

C: Organisasjonskultur

1. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i din avdeling?
2. Kan du gi eksempler på positive og negative sider knyttet til organisasjonskulturen?
3. Hvordan opplever du som leder å kunne påvirke organisasjonskulturen?
4. Har du noe erfaring med å endre organisasjonskultur(en)? I tilfelle, kan du beskrive dette?
5. Kan du fortelle om eventuelle endringer i organisasjonen etter at du ble leder?
6. Kan du nevne ledelsesutfordringer du trives godt med, og litt mindre med i deres organisasjon?
7. I en organisasjonskultur er det mye som foregår som man ikke er klar over selv. Det kan være ord, uttrykk eller måter å oppføre seg på som ikke er avtalt eller nedskrevet. Hvordan opplever du dette i din organisasjon?

D: Avslutning

1. Er det noe vi har snakket om i dag som du ønsker å utdype?
2. Har du noe annet du vil tilføye?
3. Takk for meg, og for at du har deltatt på intervjuet.
4. Her vil jeg informere respondenten om hva deres svar vil bli brukt til. Denne oppgaven vil bli levert i juni, og om ønskelig så kan den sendes til dem. Respondentene vil ikke få denne tilsendt før etter sensur har falt.

(Antatt tid for hele intervjuet: **45min- 1 time**)