



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

Term paper 60% - R

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	03-10-2022 09:00 CEST	<b>Termin:</b>	202310
<b>Sluttdato:</b>	08-05-2023 12:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202310  10126  IN04  R  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

Navn:

Lene Klovning, Gunn Laila Dahsleng Hope, Asbjørn Finsnes

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	"Veien til suksess er brolagt med menneskelige ressurser"		
<b>Navn på veileder *:</b>	Kathrine Johannesen		
<b>Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:</b>	Nei	<b>Kan besvarelsen offentliggjøres?:</b>	Ja

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	(Anonymisert)
<b>Gruppenummer:</b>	1
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

*“Veien til suksess er brolagt med  
menneskelige ressurser”*

En kvalitativ studie av hvordan ansatte opplever organisasjonskulturen i en internasjonal organisasjon, og hvordan de ansatte verdsettes i organisasjonen.

Eksamenskode og navn:

**MAN 50691 Samspill og ledelse;  
anvendt organisasjonspsykologi**

Innleveringsdato:

08.05.2023

Stuedsted:

BI Campus Stavanger

## **Sammendrag**

I denne oppgaven har vi ved hjelp av dybdeintervjuer og observasjoner undersøkt hvordan organisasjonskulturen er i en internasjonal organisasjon, og vi har forsøkt å analysere hvilken betydning de ansatte har for denne bedriftens suksess og hvordan de ansatte blir ivaretatt. Vi har tatt utgangspunkt i følgende teoretiske perspektiver:

- Organisasjonskultur
- Psykologisk trygghet

Hensikten med oppgaven vår har vært å sette fokus på kulturen i en bedrift som vi kaller Selskapet, kartlegge denne og på bakgrunn av de resultatene vi har funnet, komme med noen anbefalinger til områder det kan være hensiktsmessig å jobbe videre med for å styrke kulturen i Selskapet. Vi har ønsket å fokusere på den delen som har med de menneskelige ressursene å gjøre, siden dette i mange bedrifter er en ressurs som ikke er utnyttet godt nok.

Organisasjonens ledelse har videre ønsket å få forslag til tiltak som kan gi gevinster slik at de styrker sin konkurransekraft og kundetilfredshet, som er to av deres åtte forfekte kjerneverdier.

Vi har valgt følgende problemstilling for oppgaven:

### **Hvordan opplever ansatte organisasjonskulturen i en internasjonal organisasjon, og hvordan verdsettes de ansatte i organisasjonen?**

For å få svar på problemstillingen, vil vi forsøke å belyse følgende spørsmål:

Etterleves ledelsens forfekte kjerneverdier? Hvordan ser ansatte på sin egen organisasjon?

Hvordan er ansattes syn på overordnet ledelse? Er det noen hemmende eller fremmende faktorer som hindrer en god organisasjonskultur? Er det forutsetninger for å endre en allerede etablert kultur?

Resultatene våre viser relativt stor homogenitet i kulturen. Noen nyanser ser vi, men uten at det er noen som skiller seg markert ut. De viktigste funnene viser at det er lite samsvar mellom Selskapets skrevne verdier og ansattes ønskede og levde verdier, at ansatte oppfatter egen arbeidsplass sitt omdømme som middels og at det er manglende fokus fra ledelsen på personalpolitikk som verdsetter ansattes prestasjoner. Videre at ansatte ikke identifiserer seg med overordnet

ledelse i USA. Selskapet preges av flere subkulturer som både har positive og negative trekk, det er lite mangfold blant de ansatte og det er ikke tilstrekkelig psykologisk trygghet i Selskapet til at en kan få utnyttet de ressursene som ansatte sitter på i forhold til læring, innovasjon og vekst.

Vi har på bakgrunn av disse resultatene gitt noen anbefalinger som vi mener at Selskapet kan arbeide videre med for å styrke organisasjonskulturen med mål om å bli mer konkurransedyktige. Kort oppsummert er disse følgende:

- Arbeide med verdiene og skape mer sammenfall mellom skrevne og levde verdier.
  - Styrke omdømme både internt blant egne medarbeidere og eksternt overfor kundene.
  - Verdsette medarbeidere med lang og tro tjeneste for den ressursen de faktisk er.
  - Arbeide for større mangfold blant de ansatte.
  - Styrke den psykologiske tryggheten med mål om å få fram de menneskelige ressursene som de ansatte innehar
-

# Innholdsfortegnelse

<b>I. SAMMENDRAG.....</b>	<b>I</b>
<b>II. INNHOLDSFORTEGNELSE.....</b>	<b>II</b>
<b>1. INNLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA .....	1
1.2 OM ORGANISASJONEN .....	2
1.3 PROBLEMSTILLING .....	3
1.4 AVGRENSNING AV OPPGAVEN.....	4
1.5 OPPGAVENS OPPBYGGING .....	5
<b>2. TEORI .....</b>	<b>5</b>
2.1 HISTORIE.....	5
2.2 DEFINISJONER .....	6
2.3 KULTURINNHold .....	9
2.3.1 Verdier .....	9
2.3.2 Normer.....	9
2.3.3 Virkelighetsoppfatninger .....	10
2.3.4 Grunnleggende antakelser.....	10
2.4 KULTURUTTRYKK.....	11
2.4.1 Atferdsuttrykk.....	11
2.4.2 Verbale uttrykk .....	11
2.4.3 Materielle uttrykk .....	11
2.4.4 Strukturelle uttrykk.....	11
2.5 KULTURELLE TEMA .....	12
2.6 HVA BESTEMMER INNHOLDET I KULTUREN?.....	12
2.6.1 Faktorer i organisasjonens omgivelser .....	12
2.6.2 Arbeidets innhold.....	13
2.6.3 Karakteristika ved medlemmene .....	13
2.6.4 Kulturutviklingsprosessen .....	13

---

2.7 INTEGRASJONSPERSPEKTIVET OG DIFFERENSIERINGSPERSPEKTIVET .....	13
2.8 HVA BETYR LEDERE FOR KULTUREN I EN ORGANISASJON? .....	14
2.9 ER DET SAMMENHENG MELLOM KULTUR OG PRESTASJONER? .....	16
2.10 PSYKOLOGISK TRYGGHET .....	17
2.10.1 Hva er psykologisk trygghet? .....	17
2.10.2 Hva psykologisk trygghet ikke er .....	19
2.10.3 Hvordan skape, eller forsterke, psykologisk trygghet? .....	20
<b>3. METODE .....</b>	<b>21</b>
3.1 VALG AV METODE .....	21
3.2 DATAINNSAMLING .....	21
3.2.1 Intervjuene .....	21
3.2.2 Observasjon .....	22
3.2.3 Informantene .....	22
3.2.4 Gjennomføring av intervjuene og observasjonen .....	22
3.3 DATAANALYSE .....	23
3.4 FORSKNINGSETISKE ASPEKTER .....	24
<b>4. RESULTATER OG DRØFTING .....</b>	<b>25</b>
4.1 RESULTATER FRA KARTLEGGING AV ORGANISASJONSKULTUREN .....	25
4.2 DRØFTING AV RESULTATENE .....	27
4.2.1 Lite samsvar mellom ledelsens forfektete verdier og ansattes ønskede verdier .....	27
4.2.2 Middels omdømme .....	28
4.2.3 Manglende fokusering på personalpolitikk som verdsetter ansattes prestasjoner .....	29
4.2.4 Liten identifisering med overordnet ledelse .....	31
4.2.5 Ulike subkulturer kan være negativt, men kan også i noen sammenhenger skape samhold .....	32
4.2.6 Lite mangfold i rekrutteringen .....	33
4.2.7 Få sier ifra når noe er galt (psykologisk trygghet) .....	34
4.3 HVILKE TEMA BØR SELSKAPET VURDERE Å JOBBE VIDERE MED? .....	35
4.3.1 Jobbe med verdiene og skape en god bedriftskultur .....	36
4.3.2 Styrke omdømmet .....	36

---

4.3.3 Verdsette «de gamle» sine prestasjoner.....	37
4.3.4 Større mangfold i rekrutteringen.....	38
4.3.5 Styrke den psykologiske tryggheten .....	38
<b>5. AVSLUTNING .....</b>	<b>39</b>
<b>6. REFERANSELISTE.....</b>	<b>42</b>
<b>7. VEDLEGG .....</b>	<b>44</b>
VEDLEGG A - INTERVJUGUIDE .....	44
VEDLEGG B - OBSERVASJONSGUIDE .....	48

---

# 1. Innledning

## *1.1 Bakgrunn for valg av tema*

Helt fra begynnelsen av 1980-årene har organisasjonskultur sneket seg inn i hverdagspråket vårt. Store bedrifter, både private og offentlige, har definert sine verdigrunnlag som de ønsker skal sildre gjennom hele organisasjonen og bli en del av den daglige kulturen på arbeidsplassen.

Det er mange organisasjoner som har forsøkt å utforme et verdigrunnlag og få verdiene til å bli en del av organisasjonens etterlevde kultur. Men er egentlig kultur noe man kan vedta eller formulere i et verdigrunnlag, med mål om at de ansatte lar seg påvirke av disse og etterlever dem?

I denne oppgaven fungerer vi som såkalte kulturforskere i en stor internasjonal bedrift som selger sine produkter til energibransjen. Bedriften, som vi i denne oppgaven har valgt å kalle Selskapet, styres fra USA og vi har vært på det norske hovedkontoret i Stavanger for å undersøke nærmere hvordan organisasjonskulturen er der. Vi forsøker oss på å analysere kulturen via kvalitative dybdeintervjuer og observasjoner for å kartlegge organisasjonskulturen og se hvilken betydning de ansatte har for denne bedriftens suksess og hvordan de ansatte blir ivaretatt.

Ledere i bedriften har gjennom uformelle samtaler med oss i forkant av dybdeintervjuene ytret ønsker om å få tilbakemeldinger på og forslag til tiltak som kan styrke deres konkurransekraft og kundetilfredshet, som er to av deres åtte forfektede kjerneverdier. Basert på resultatene, er vårt mål å ha nok kunnskap og informasjon til å kunne foreslå tema som bedriften kan vurdere å jobbe videre med for å styrke sin organisasjonskultur.

I denne oppgaven er vår viktigste bidragsyter til teori norske Henning Bang som har doktorgrad i organisasjonspsykologi fra Universitetet i Oslo og som har jobbet for en rekke private og offentlige bedrifter som konsulent. Når vi går inn i tematikken psykologisk trygghet er det professor Amy C. Edmondson og hennes bok *The Fearless Organization* fra 2019 vi tar utgangspunkt i.



Vårt fokus i oppgaven er derfor å prøve å forstå kulturen i Selskapet, finne ut om ansattes normer, verdier og virkelighetsoppfatninger er de samme som ledelsens forfektede kjerneverdier, om disse etterlevs av de ansatte, og om det er muligheter som ledelsen kan gripe tak i som kan styrke deres organisasjonskultur slik at Selskapet blir mer konkurransedyktige i sitt virke.

Vi velger å fokusere på å identifisere de menneskelige ressursene som allerede utgjør en verdi i Selskapet. For å gjøre dette, må vi finne ut hvordan de ansatte blir sett på som ressurser i organisasjonen og vi ønsker å grave dypere i ansattes opplevde arbeidshverdag for å forstå bedre hvordan de har det på jobb.

Vårt utgangspunkt er at hvis en klarer å bygge en organisasjonskultur som gjør at de ansatte opplever å bli sett, hørt og verdsatt av ledelsen for de egenskapene de har, og at de blir ivaretatt på en god måte, vil organisasjonen kunne oppleve fornøyde ansatte som bidrar enda mer til organisasjonens forfektede verdier og felles mål. Og at ansatte da kan styrke Selskapets konkurransedyktighet.

## ***1.2 Om organisasjonen***

Selskapet er et verdensomspennende, internasjonalt selskap ledet fra USA, med hovedkontor i Houston, Texas. Selskapet er verdensledende distributør av rør, ventiler og fittings (PVF) for bruk innen energi, energiomstilling, gassverk og industrielle applikasjoner. Selskapet tilbyr tusenvis av kvalitetsprodukter i ulike materialer, størrelser og kvaliteter, samtidig som de tilbyr en rekke tjenester til sine kunder, inkludert teknisk støtte, vedlikehold, reparasjoner og inspeksjoner. Selskapet har også et omfattende lager av reservedeler og komponenter og tilbyr logistikk- og forsyningskjedetjenester for å sikre at kundene får de produktene de trenger når de trenger dem.

Selskapet opererer i en rekke forskjellige regioner og land og har en bred kundebase som omfatter alt fra store multinasjonale selskaper til mindre lokale bedrifter. Selskapets mål er å være en pålitelig partner for kundene sine og levere høy kvalitet og pålitelige produkter og tjenester til olje- og gassindustrien og andre kunder over hele verden.

Selskapets stavangeravdeling er et resultat av flere oppkjøp av mindre og mellomstore norske bedrifter som primært har historisk fellesnevner, og selskapet

leverer produkter og tjenester til norsk olje- og gassindustri. Disse oppkjøpene fant sted i begynnelsen av forrige tiår og i dag har selskapet kontorer i de norske byene Hokksund, Bergen og Stavanger.

Selskapet har i dag omkring 230 ansatte i Norge, med hovedkontor på Forus i Stavanger, hvor selskapet også har et omfattende distribusjonssenter der det lagres reservedeler og komponenter. Selskapets salg av produkter og tjenester er til olje- og gassindustrien, men selskapet har også fokus på fornybare industrier og ser en markant økning i salg og tjenester innenfor det grønne skiftet.

Vår oppgave handler kun om stavangerkontoret.

Selskapet har utarbeidet følgende åtte kjerneverdier: Ledende på sikkerhet, forretningsetikk, kundetilfredshet, driftskompetanse, økonomisk ytelse, samarbeid, utviklingsmuligheter for ansatte og samfunn/veldedighet.

Videre har Selskapet følgende mål og visjon:

Mål.

Vi ønsker å være markedets foretrukne leverandør. Det vil vi oppnå gjennom å skape sterke bånd til våre kunder og leverandører. Gjennom effektivt kjøp og salg og effektiv distribusjon av PVF-produkter innen energi- og industrisektoren skaper vi store verdi for våre interessenter.

Visjon.

Bli hoveddistributør av PVF-produkter og tjenester til energi- og industri sektoren på verdensbasis.

### ***1.3 Problemstilling***

Denne oppgavens hovedtema er organisasjonskultur i en internasjonal organisasjon.

I oppgaven vår ser vi nærmere på hvordan organisasjonskulturen oppleves blant de ansatte og hvordan kulturen preger dem og deres holdninger og kanskje også deres innsats på arbeidsplassen. Hva er det som er avgjørende for at noen bedrifter lykkes bedre enn andre? Har det kun med nyvinning og teknologi å gjøre, eller er også kulturen i bedriften avgjørende? Hvilke elementer i en organisasjonskultur er i så fall med på å bidra til suksess?

Vi har ønsket å fokusere på den delen som har med de menneskelige ressursene å gjøre, siden dette i mange bedrifter er en ressurs som ikke er utnyttet godt nok.

I tillegg vil vi rette søkelyset mot hva organisasjonen kan endre av sin allerede etablerte kultur for å bli mer konkurransedyktige.

Problemstillingen i denne oppgaven er:

***Hvordan opplever ansatte organisasjonskulturen i en internasjonal organisasjon, og hvordan verdsettes de ansatte i organisasjonen?***

For å få svar på problemstillingen, vil vi forsøke å belyse følgende spørsmål:

1. Etterleves ledelsens forfektede kjerneverdier?
2. Hvordan ser ansatte på sin egen organisasjon?
3. Hvordan er ansattes syn på overordnet ledelse?
4. Er det noen hemmende eller fremmende faktorer som hindrer en god organisasjonskultur?
5. Er det forutsetninger for å endre en allerede etablert kultur?

***1.4 Avgrensning av oppgaven***

Temaet organisasjonskultur og det å kunne utvikle kulturen i en organisasjon, er et stort og vidt tema som er blitt stadig mer populært i organisasjoner, både offentlige og private. Kultur formes og dannes når mennesker er sammen, og vi har avgrenset vår oppgave til kun å gjelde ansattes egen opplevde kultur på deres arbeidsplass ved kontoret i Stavanger. Vi har knyttet dette til deres rolle i organisasjonen, kulturuttrykk og kulturinnhold, deres opplevelse med organisasjonens kjerneverdier, hvordan de tror andre ser på deres organisasjon utenfra og opplevelse av psykologisk trygghet på arbeidsplassen.

Vi har ikke sett på hvordan de andre kontorene i organisasjonen opplever kulturen eller om disse etterlever ledelsens kjerneverdier, eller om det er store forskjeller på etterlevelse i Norge og i USA. Vi har heller ikke målt organisasjonens suksess på noen måte. Blant informantene har vi kun valgt å intervju ansatte, ingen ledere. De lederne vi snakket med, informerte om organisasjonens historie og bakgrunn. Vi har ikke sammenliknet ledelsens opplevde kultur mot ansattes

opplevde kultur. Vi har heller ikke snakket med konkurrentene til organisasjonen for å forstå deres perspektiv.

I våre forslag til Selskapet har vi valgt å foreslå tema som ledelsen kan gripe tak i som kan styrke deres organisasjonskultur. Vi går derimot ikke i detaljer på hvordan dette skal gjøres.

### ***1.5 Oppgavens oppbygging***

Oppgaven er bygget opp på følgende måte:

Kapittel 1: Innledningskapittelet angir bakgrunnen og konteksten for oppgaven. Videre presenteres problemstillingen, oppgavens avgrensninger og oppbygging.

Kapittel 2: I dette kapittelet presenteres oppgavens teorigrunnlag. Det fokuseres på organisasjonskultur og psykologisk trygghet.

Kapittel 3: Her gjøres det rede for valg av forskningsmetode for å kunne besvare problemstillingen. Det tas også opp forskningsetiske perspektiver som er aktuelle for oppgaven.

Kapittel 4: I kapittel 4 presenterer de viktigste resultatene i kulturkartleggingen og drøftingen av disse opp mot teorigrunnlaget.

Kapittel 5: Avslutningsvis trekkes noen konklusjoner på bakgrunn av drøftingen, og det foreslås temaer som bedriften kan fokusere videre på for å utvikle organisasjonskulturen.

## **2. Teori**

I dette kapittelet presenteres teori som er aktuell for oppgavens problemstilling. Denne vil sammen med det innsamlede datagrunnlaget være utgangspunkt for drøftingen vår.

### ***2.1 Historie***

Organisasjonskultur er et begrep som det for alvor ble interesse for på 1970 og 80-tallet. En av årsakene til den økende interessen på denne tiden, var den japanske industriens fremvekst på verdensmarkedet. Mange spurte seg om hva det var

japanerne gjorde som vesten ikke fikk til. Var det kun bedre teknologi og nyvinning, eller var det andre like viktige suksesskriterier? Kunne noe av fremveksten forklares med kulturen i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007)?

Interessen for begrepet tok for alvor fart med Edgar H. Scheins bok *Organizational culture and leadership* fra 1985, hvor begrepet organisasjonskultur ble satt i system (Bang, 2020). Schein sin bok legger ifølge Bang grunnlaget for forskeres og konsulents forståelse av begrepet organisasjonskultur i ettertid.

## **2.2 Definisjoner**

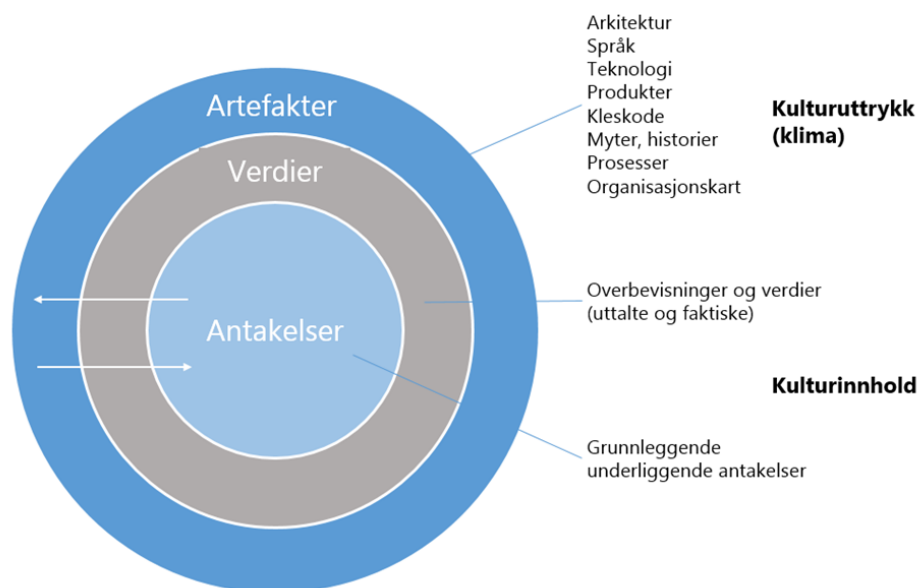
Det er mange definisjoner på begrepet organisasjonskultur. Felles for de fleste er at et felles sett av normer, verdier, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser er grunnleggende i begrepet (Bang, 2020).

Som nevnt over, er Schein sin definisjon fra 1985, sentral på dette fagfeltet. Han definerer organisasjonskultur på følgende måte:

*"Organisasjonskultur er et mønster av antakelser - skapt, oppdaget eller 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 til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene» (Schein, 1985, s. 9).*

Edgar Schein (Schein, 1987) mener at organisasjonskulturen vokser naturlig fram for å møte og mestre problemer med ekstern og intern tilpasning. Det vil si at organisasjonen må tilpasse seg omgivelsene ved å utvikle en felles forståelse for hva som skal til for å overleve. Samtidig må den tilpasse seg internt ved å lette den interne samhandlingen mellom de ansatte. Schein mener videre at en organisasjonskultur består av tre nivåer som er skissert i figuren under:

- Artefakter
- Verdier og normer
- Grunnleggende antakelser og felles virkelighetsoppfatning



Figur 1: Kulturnivåer (Edgar Schein, 1987)

Som figuren viser, deler Schein kultur opp i to deler, kulturuttrykk og kulturinnhold, noe som vil bli belyst nærmere nedenfor.

Det ytterste nivået i Scheins modell, *artefakter*, som han også kaller kulturuttrykk, er det mest synlige og bevisste nivået av en organisasjonskultur. Likevel er det ofte vanskelig å forstå og tyde artefaktene. Artefakter kan blant annet være lokalenes utforming (for eksempel åpent kontorlandskap), historier, måten å kle seg på, seremonier og spesielle ritualer.

Man kan ikke tolke en organisasjonskultur basert på kulturuttrykk alene, men de formidler likevel mye gjennom assosiasjoner og tanker som settes i gang ved tolkning av kulturen. De ulike nivåene påvirker hverandre, for eksempel vil organisasjonens verdier være et resultat av antakelsene som gjøres.

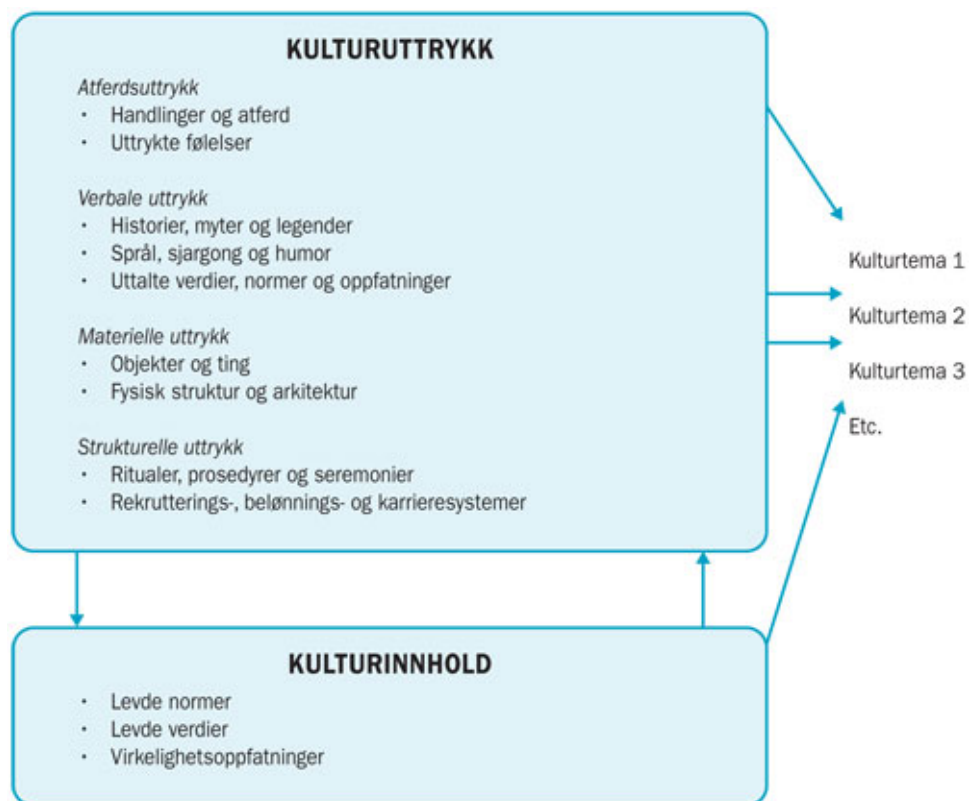
Bang (2020) refererer også til den atskillig enklere, men også atskillig mindre spesifikk og entydige definisjonen til Deal og Kennedy "*måten vi gjør ting på her*" (Deal, 1982). Bang kommer selv med en definisjon som han mener oppsummerer en rekke av de andre definisjonene:

*"Organisasjonskultur er de sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre"*

og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben”(Bang, 2020, s. 23).

Også denne definisjonen uttrykker en gjensidig påvirkning og læring medlemmene seg imellom over tid, og som etter hvert viser seg i medlemmenes adferd og holdninger i arbeidslivet. Bang deler som Schein inn begrepet organisasjonskultur i to grunnkomponenter, *kulturinnhold* og *kulturuttrykk*. Også han mener at disse to komponenten alltid vil ha et gjensidig påvirkningsforhold på hverandre, noe han uttrykker slik:

«Kulturens innhold manifester seg i kulturens uttrykk, samtidig som kulturens uttrykk er med på å forme kulturens innhold» (Bang, 2020 s. 48). Dette kan illustreres i følgende figur der begrepene vil bli ytterligere utdypet under.



Figur 2: Sammenhengen mellom kulturinnhold, kulturuttrykk og kulturtema, (Bang, 2020, s. 75).

## 2.3 Kulturinnhold

Det er ifølge Bang ulike oppfatninger blant forskere på hva som regnes som kjerneelementene i kulturinnholdet. De mest brukte er følgende:

- verdier
- normer
- virkelighetsoppfatninger
- grunnleggende antakelser.

Vi kommer nedenfor til å utdype hver av disse.

### 2.3.1 Verdier

Verdier som kjerneelement er ifølge Bang det elementet som brukes oftest og av flest. Han viser til Rokeach sin definisjon:

*«en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand (Rokeach, 1976, s. 345 sitert i Bang 2020, s. 50)*

Verdiene i en organisasjon sier altså noe om en tro på at en viss måte å gjøre tingene på er det rette i den aktuelle organisasjonen. Typiske eksempler på dette i dagens arbeidsliv er raushet, mot, respekt, samarbeid og omsorg. Spørsmålet blir da om disse verdiene virkelig leveres ut i organisasjonen. Bang m.fl. skiller her mellom det som kalles *levde verdier* og *forfektete verdier*.

Levde verdier er det medlemmene i organisasjonen faktisk vektlegger og lever etter i det daglige, de forfektete verdiene er det de hevder at de lever etter. Bang viser til et eksempel om helhetsorientering, som i dagens arbeidsliv er en vanlig verdi. Alle skal jobbe for at hele bedriften når sine mål, ikke bare den enkelte avdeling i den. Det nytter da lite å ha dette som verdi dersom belønningssystemet kun forsterker gode resultater innad i egen avdeling.

### 2.3.2 Normer

Bang (2020) beskriver begrepet normer som forventninger, regler og standarder for hva som er vanlig og uvanlig, akseptable og uakseptable måter å oppføre seg på i en organisasjon. Disse reglene er akseptert av medlemmene; det er slik vi oppfører oss her hos oss. Det skiller ofte mellom to typer normer, *deskriptive* og *injunktive*. De deskriptive normene beskriver hva som *er*, dvs. hvordan medlemmene faktisk oppfører seg, mens de injunktive normene beskriver hvordan



man *bør* oppføre seg, altså hvilken type atferd medlemmene i organisasjonen mener er akseptabel og uakseptabel. Bang sier videre at de deskriptive normene påvirker medlemmenes atferd gjennom det han kaller *informativ* innflytelse, dvs. at medlemmene ser hvordan flertallet av de andre i organisasjonen oppfører seg, og får dermed informasjon om hva som er rett handlingsmåte. De injunktive normene påvirkes derimot av normativ innflytelse, som betyr at påvirkningen reflekterer det gruppen mener er akseptabelt og ikke, og at de da handler etter dette. Her er det ikke hva gruppen faktisk gjør som styrer atferden, men hva reglene sier at den bør gjøre.

### 2.3.3 Virkelighetsoppfatninger

Bang (2020, s. 79) definerer begrepet virkelighetsoppfatninger som «*oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer*». Oppfatningene er det medlemmene som gruppe mener er sant og usant. Disse oppfatningene fungerer ifølge Bang som et fortolkningskart/filter som medlemmene ser verden gjennom og som hjelper dem til å skape mening i det som skjer i organisasjonen. Det avgjørende er ikke om virkelighetsoppfatningene er sanne eller ikke, det som er viktig er at medlemmene i organisasjonen kollektivt tror på dem.

### 2.3.4 Grunnleggende antakelser

Edgar Schein (Schein, 2010) definerer begrepet grunnleggende antakelse som «*lærte responser eller løsninger på en gruppes overlevelsesproblemer i sine eksterne omgivelser og på dens interne intergrasjonsproblemer*». Han sier videre at disse antakelsene etter hvert blir så selvfølgelig at de oppfattes som sannheter, og at atferd som viker fra dette er svært utenkelig. Retningslinjene blir tatt for gitt; det er slik det er her og det er dette som virker her hos oss.

Schein skiller videre antakelsen i to typer, basert på hvordan de løses.

- *eksterne problemer* – hvordan forholder vi oss til omverdenen, for eksempel at «kunden vet sjelden sitt eget beste»
- *interne problemer* – hvordan forholder vi oss til hverandre internt i organisasjonen, for eksempel at «her skal alle folk behandles likt, uansett om de befinner seg i toppen eller bunnen av hierarkiet»

## ***2.4 Kulturuttrykk***

Innholdet i en kultur kommer til uttrykk gjennom ulike symbolske prosesser, objekter, strukturer og handlinger i organisasjonen (Bang 2020). Bang sier videre at kulturuttrykkene er noe man kan observere, og at de kan tolkes som bærere av innholdet i kulturen. Utfordringen er at det ikke alltid er like lett for utenforstående å tolke disse, da de fortolker uttrykkene i lys av sin egen bakgrunn, og står da i fare for å trekke feil slutning. Bang viser til et eksempel med åpent kontorlandskap; uttrykker dette åpenhet og en uformell omgangstone eller er det et uttrykk for plassmangel i organisasjonen?

Kulturuttrykkene kan ifølge Bang deles inn i fire kategorier.

### *2.4.1 Atferdsuttrykk*

Med dette menes måten medlemmene handler og uttrykker sine følelser på. Det kan være å bruke fornavn på alle i en organisasjon for å symbolisere at “her er vi alle like mye verdt”. Bang viser også til et eksempel i et rederi, der følelser blir uttrykt ved at båter til opphugging blir markert med triste bilder og historier i firmaets bedriftsavis.

### *2.4.2 Verbale uttrykk*

Dette viser hvordan det kommuniseres om viktige normer og verdier gjennom spesielle historier og myter. Dette gjøres for å vise og holde i hevd hvordan bedriften gjør ting og ønsker å framstå; “hvordan vi gjør det her hos oss”. Måten en snakker på og humoren en bruker er også med på å opprettholde en viss kultur. For eksempel hvilken type vitser som er innenfor, hva ler man av og hva ler man ikke av. Dette er med på å forme de ansattes virkelighetsoppfatninger.

### *2.4.3 Materielle uttrykk*

Materielle ting og objekter kan brukes til å si noe både om omgivelsene og de ansatte i en organisasjon. Det kan være store, solide bygninger for å signalisere tyngde, seriøsitet og soliditet, eller åpen dør inn til sjefen for å si at her er alle velkommen inn med sine store og små ting.

### *2.4.4 Strukturelle uttrykk*

Med dette snakker en om ritualer, prosedyrer og seremonier som gjentas på samme måte år etter år, og dermed er med på å opprettholde kulturen i en

organisasjon, eksempler kan være møtestruktur, årlige kickoffss etc. Andre typiske eksempler her er rekrutterings-, belønnings- og karrieresystemer (Bang 2020). Disse viser hva organisasjonen vedsetter hos sine medlemmer, og er med på å opprettholde organisasjonen slik den er. Bang viser her til et eksempel om at mange organisasjoner rekrutterer hovedsakelig personer som passer inn i den eksisterende organisasjonskulturen, og at dette dermed bidrar til opprettholdelse.

Som vi ser av både Bangs og Scheins modell for organisasjonskultur, vil kulturinnhold og kulturuttrykk være nært knyttet til hverandre, og ha en gjensidig påvirkning på hverandre. Innholdet i organisasjonskulturen viser seg i hvordan medlemmene opptrer, hva de sier, og hvordan organisasjonen er bygget opp med rutiner, strukturer og systemer. Samtidig vil dette påvirke kulturinnholdets kjerneelementer (Bang, 2020).

## ***2.5 Kulturelle tema***

En organisasjonskultur kan videre beskrives i form av såkalte kulturelle temaer, jfr. Bangs figur 2. Bang viser til Joanne Martin (Martin & Thorngate, 2002) som beskriver begrepet som meningsklynger som en kan ta utgangspunkt i ved analysen av kulturuttrykkene og kulturinnholdet. Det kulturelle temaet vil da bestå av en eller flere verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og kulturuttrykk som innholdsmessig er beslektet med hverandre, og de kan beskrives som flere kulturelle uttrykk som bygger opp under de samme elementene og som oppfattes likt av de fleste i organisasjonen (Bang, 2020).

## ***2.6 Hva bestemmer innholdet i kulturen?***

Ifølge Bang er det spesielt fire forhold som påvirker organisasjonskulturen: Faktorer i omgivelsene, arbeidets innhold, karakteristika ved medlemmene og kulturutviklingsprosessen.

### ***2.6.1 Faktorer i organisasjonens omgivelser***

Her snakkes det om forhold eksternt, og som ikke er bestemt av organisasjonen. Det kan være nasjonal eller lokal kultur, hvilken bransje en opererer i og lover og reguleringer. Et eksempel her kan være den strenge taushetsplikten alle som arbeider i helsesektoren er pålagt i forhold til mange andre bransjer.

### *2.6.2 Arbeidets innhold*

Markedet organisasjonen arbeider i påvirker også kulturen. Ulike kundegrupper, konkurrenter og leverandører vil gi ulik påvirkning på organisasjonskulturen. En monopolbedrift vil trolig utvikle en annen kultur enn en bedrift som konkurrerer om kundene. Også selve arbeidsoppgavene og teknologien de utføres med, vil gi ulike utslag i påvirkning. Bang nevner her et eksempel om kontrollkultur, som det kanskje er naturlig at det er mer av i Skatteetaten enn i et IT-selskap.

### *2.6.3 Karakteristika ved medlemmene*

En organisasjons kultur vil bli preget av menneskene som arbeider der. Alder, kjønn, etnisitet, utdanningsbakgrunn etc. gjør at meninger og oppfatninger med større sannsynlighet varierer, for eksempel angående hva som er rett og galt, viktig og uviktig. Dette vil igjen påvirke en organisasjons prioriteringer.

### *2.6.4 Kulturutviklingsprosessen*

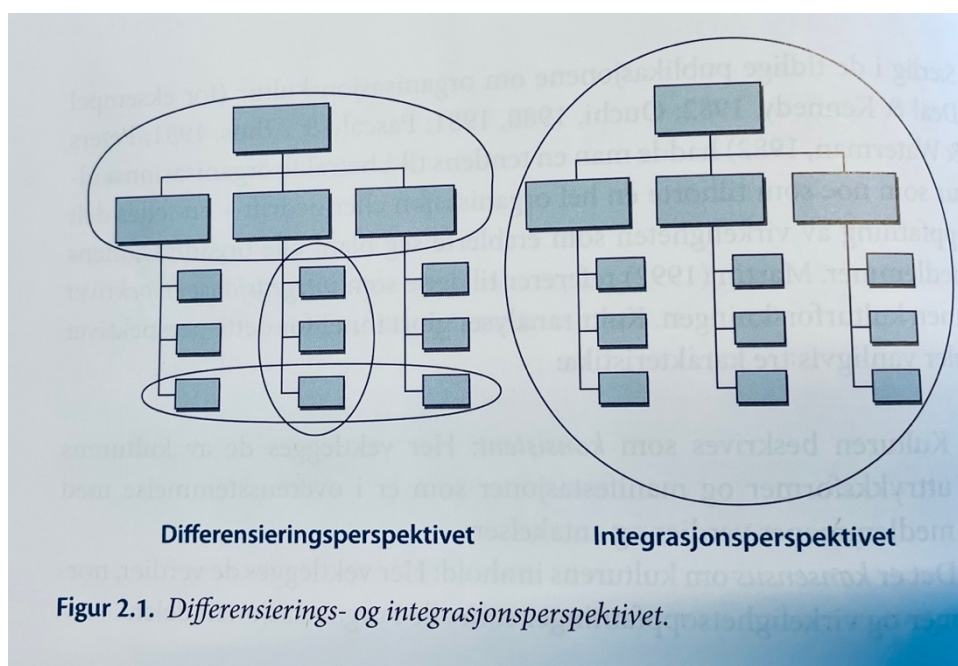
Bang beskriver dette begrepet som det samspillet mellom mennesker som oppstår når de arbeider sammen over tid, og som dermed gir en spesiell måte å takle interne og eksterne utfordringen på. Organisasjonenes historie vil dannes og utvikles gjennom dette samspillet.

Vi ser her at kulturen påvirkes av en rekke faktorer, både i og utenfor organisasjonen. Tradisjonelt har likevel forskningen vært spesielt opptatt av leders påvirkning på organisasjonskulturen, mye i lys av at kulturen i en organisasjon ofte påvirkes av hvem som har makt i organisasjonen (Bang, 2020) Dette vil bli utdypet mer nedenfor.

## ***2.7 Integrasjonsperspektivet og differensieringsperspektivet***

En felles delt oppfatning av virkeligheten som etablerer seg blant organisasjonens medlemmer blir gjerne referert til som *integrasjonsperspektivet* (Martin J., 1992), referert til i Bang, 2020). Dette perspektivet ser på organisasjonen som en enkelt kultur. I motsetning til dette synet refereres *differensieringsperspektivet* som beskriver at kulturens manifestasjoner og normer, verdier og virkelighetsoppfatninger spriker i alle retninger, og mangelen på konsensus

mellom organisasjonens medlemmer om hva slags kultur organisasjonen preges av. Martin beskriver dette som at det eksisterer mange andre kilder enn ledelsen til kulturens innhold og retter oppmerksomheten mot alle subkulturene som eksisterer i organisasjonen, og forholdet mellom dem. I differensieringsperspektivet vil det oppstå såkalte subkulturer i organisasjonen. Dette er ulike interne grupperinger som utvikler seg der medlemmene samhandler, identifiserer seg med hverandre, deler felles erfaringer og utfordringer, og som har felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, som vist i figur 3.



*Figur 3: Differensieringspers- og integreringsperspektivet (Bang, 2020, s. 28.)*

Martin mener at slike subkulturer kan være enten fremmende, hemmende eller uavhengig av hverandre. Ifølge Harrison M. Trice (Trice, 1993), referert til i Bang, 2020), er det spesielt tre forhold som stimulerer til dannelse av subkulturer; hyppig og nær kontakt mellom medlemmene, felles erfaringer og felles personlig karakteristika (for eksempel alder og kjønn).

### ***2.8 Hva betyr ledere for kulturen i en organisasjon?***

I følge Schein (1987) betraktes ledere og grunnleggere ofte som de viktigste kulturskaperne i organisasjoner, fordi disse har mest makt til å prege organisasjonen med sine verdier, normer og virkelighetsdefinisjoner. Schein

mener videre at ledere påvirker organisasjonskulturen først og fremst gjennom seks kanaler som omhandler;

- hva ledere retter oppmerksomheten mot og måler
- lederes reaksjoner på hendelser
- allokering av ressurser
- lederes synlige adferd
- belønning og status
- selektering av medlemmer, nye og eksisterende, i organisasjonen

Hva ledere systematisk retter oppmerksomhet mot, måler og kontrollerer i organisasjonen er en måte å kommunisere hva de tror på. På den andre siden sier Schein at områder som *ikke* blir reagert på, også har et kommunikativt budskap som blir tolket av organisasjonens medlemmer og som ledere bør være bevisste på.

Gamle og gjerne grunnleggende virkelighetsoppfatninger om eksempelvis at ingen blir sagt opp i det offentlige, eller at ledelsen unngår upopulære avgjørelser som eksempelvis å legge ned områder for å spare penger hvis det kommer sterke ytre meninger og press imot, kan bli forsterket hvis ikke ledelsen viser handlekraft. Måten lederne håndterer situasjoner og kriser, store utfordringer, konflikter eller uforutsette hendelser som truer organisasjonens stabilitet, vil være med på å skape nye normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som etter hvert kan bli en del av kulturen i organisasjonen (Bang, 2020).

Hvilke områder ledelsen velger å gi mer ressurser, hva som blir prioritert i budsjetter og hvordan investeringer blir finansiert, er signaler fra ledelsen til organisasjonens medlemmer om hva de tror på og hva de verdsetter. Eksempelvis viser ledelsen at de verdsetter faglig kompetanse i organisasjonen ved å øke opplæringsaktiviteter for alle ansatte og i tillegg sørger for at det settes av både tid og muligheter til kompetanseheving. Hvis denne satsingen med både tid, ressurser og penger fortsetter i årene fremover, vil det kunne resultere i en grunnleggende antakelse i kulturen om at bedriften virkelig er opptatt av profesjonalitet og høy faglig kompetanse.

Måten ledere gjør ting på og måten de gjør det på som ledere, er med på å kommunisere antakelser og verdier til resten av organisasjonen. Dette gjelder også hvordan ledere omtaler sine overordnede, kolleger og underordnede, og hvordan de

snakker til folk. Eksempelvis vil lederes synlige atferd i situasjoner hvor de velger å reise kollektiv transport istedenfor taxi, at de deler kaken til ledermøte med de ansatte, at de spiser matpakken sammen med ansatte i pauserommet eller involverer ansatte i stor grad før beslutninger tas, være med på å kommunisere verdier til resten av organisasjonen.

Ledere kommuniserer sine prioriteringer, verdier og antakelser ved å bruke belønningssystemer til å anerkjenne arbeidstakere for arbeidet. Eksempler er å stige raskere i lønn enn andre og det å gi anerkjennelse for arbeidet som utføres. På motsatt side viser også ledelsen sine prioriteringer ved å gi kritikk og sanksjoner til ansatte. Med disse to motpolene, belønning eller straff, knytter ledere den atferd de er opptatt av å påvirke med handling, og får dermed effektivt kommunisert sine prioriteringer, verdier og antakelser.

Ledere i organisasjonen velger nye ansatte. I disse prosessene kan ledere velge ut personer med visse verdier og antakelser som de ønsker inn i organisasjonens kultur, og sørge for at de får tilført den type personer som tilfører den ønskede kulturen ledere ønsker å skape eller som allerede er skapt. Kriterier for hvem som blir eller ikke blir forfremmet, hvem som omplasseres og hvem som i verste fall sies opp, viser ledelsens verdier og antakelser (Bang, 2020). Når organisasjoner har vært i drift en stund, sier Schein (1987) at kulturen vil virke tilbake på organisasjonen og dermed gjøre den predisponert for visse typer lederskap. Med dette kan man si at kulturen etter en tid skaper og bærer frem sine egne ledere.

## ***2.9 Er det sammenheng mellom kultur og prestasjoner?***

Som nevnt helt i starten av dette kapittelet, var opphavet til begrepet organisasjonskultur bl.a. at mange begynte å spørre om kulturen i en bedrift kunne være veien til suksess, ikke kun teknologi og nytenkning. Ifølge Bang har det fra 1990-årene blitt gjort mange studier som viser en positiv sammenheng mellom måloppnåelse og organisasjonskultur. Schneider, Erhart og Macey (SCHNEIDER et al., 2013) referert i artikkel av Bang og Middelfart (2019) konkluderer i en oversiktsstudie med at sammenhengen er komplisert, men at det er indikasjoner på en sammenheng mellom organisasjonskultur og en del typer prestasjoner som økonomisk resultat, måloppnåelse, kundetilfredshet og medarbeidertilfredshet. Det er ulike meninger om hvilke elementer i kulturen som har størst påvirkning.

Hartnell, Ou og Kinicki (Hartnell et al., 2011) referert til i Bang og Middelfart, 2019 ) konkluderer i sin metaanalysestudie at det kan se ut til at de organisasjonene som har størst sjanse for gode resultater, er de som har en kultur preget av samarbeids-, vekst- og konkurranseorientering.

Til tross for mange og store studier på sammenhengen mellom organisasjonskultur og resultater, er det likevel fortsatt mange forskere som stiller seg kritiske til denne sammenhengen. Bang og Middelfart (2019) nevner spesielt fire forhold det kan stilles spørsmål til: Måten en kartlegger på, både kulturkartlegging og prestasjonskartleggingen, uklare årsak-virkningssammenhenger og et unyansert bilde av organisasjonskulturen (spesielt at resultater baseres på gjennomsnittsmålinger).

## ***2.10 Psykologisk trygghet***

En av våre antakelser i innledningskapittelet er at en god organisasjonskultur kjennetegnes av at de ansatte opplever å bli sett, hørt og verdsatt av ledelsen. For å få til dette bør psykologisk trygghet være til stede i organisasjonskulturen. Det er derfor naturlig å se nærmere på begrepet psykologisk trygghet.

### *2.10.1 Hva er psykologisk trygghet?*

Amy C. Edmondson definerer psykologisk trygghet som «*troen på at arbeidsmiljøet er trygt for mellommenneskelig risikotaking*» (Edmondson, 2019, s. 8).

Psykologisk trygghet er altså et begrep som refererer til i hvilken grad det er et klima i en gruppe for å ta opp til diskusjon vanskeligere saker og ting. Begrepet beskriver den følelse av tillit og komfort som en person opplever i en gruppe der alle føler seg fri til å beskrive sine ideer, komme med forslag, si sin mening og uttrykke sin bekymring uten frykt for negative konsekvenser eller straff.

Opphavet til begrepet er forsker og forfatter Amy C. Edmondson. Vi har i denne oppgaven valgt å ta utgangspunkt i hennes bok *The Fearless Organization* fra 2019 når vi skal belyse begrepet.

I følge Edmondson bidrar psykologisk trygghet til vekst, læring og innovasjon i en organisasjon, samt bedre samarbeid og kommunikasjon. Denne tryggheten kan



også lede til økt engasjement og motivasjon i arbeidstokken og redusere risikoen for konflikter og diskriminering. (Edmondson, 2019)

Edmondson begynte sin karriere som medlem av et større, sammensatt team av helsepersonell som opprinnelig skulle forske på medisinske feil. Innen denne forskingen oppdaget hun at de mest effektive teams var de som også rapportert flest feil og avvik seg imellom og utad. Edmondson begynte å undersøke hva som kunne være årsakene til dette. Kort fortalt oppdaget hun at teams med stor grad av åpenhet og trygghet innad, rapporterte flere feil enn teams med et mindre trygt klima, i tillegg til at de også utførte sine oppgaver mer effektivt. Edmondson så videre at det var stor variasjon mellom prestasjonene til de forskjellige medisinske teams innad i organisasjonen. Forskjellige grupper eller samarbeidende miljø innenfor en og samme organisasjon kunne altså ha svært forskjellige nivå av psykologisk trygghet.

Et annet eksempel Edmondson trekker fram er Google, som bidro til å gjøre psykologisk trygghet til et begrep fra et ledelsesperspektiv. Google hadde et internt forskningsprosjekt – Project Aristotle – hvor de forsket på hva som utgjorde et vellykket team i sin organisasjon; *The five keys to a successful Google team. (Re:Work, 2015)*. Det ble gjort over 200 intervjuer, over 250 teamkriterier ble studert sammen med over 180 aktive teams. Google var temmelig sikre på å konkludere med at for å få til et optimalt team måtte det til en god blanding av individuelle egenskaper og nødvendige ferdigheter. Resultatene viste at de tok helt feil. De fant fem nøkkelfaktorer og vurderte at psykologisk trygghet var den viktigste og underbygget de fire andre. De fire andre «nøkkelfaktorer» var pålitelighet, struktur, betydningsfullt arbeid og virkningen av arbeidet internt i organisasjonen.

Edmondson viser også til mobiltelefonselskapet Nokias fall. Nokia, som var en ledende produsent av mobiltelefoner på slutten av 90-tallet, valgte å ikke innovere og oppdatere sitt operativsystem Symbian for smarttelefoner. Resultatet var at Apple og Google ble markedsledende på programvare for smarttelefoner. Undersøkelse av mulige interne grunner til dette fallet i markedsandel for Nokia, et fall som senere ledet til at selskapet til slutt måtte oppgi telefonmarkedet, viste at selskapet var preget av et klima basert på frykt. Det var en kultur med temperamentsfulle toppledere og vettskremte mellomledere som ikke vågde fortelle sannheten om Symbian programvarens mangler. Edmondson mener det er

mange grunner til at en medarbeider kan tie om noe som burde vært tatt opp med overordnede, men at når det ties er det teamet og/eller organisasjonen som blir lidende.

Alle medlemmer av en organisasjon blir kontinuerlig evaluert både av overordnede på formelt vis, og av kollegaer på et mer uformelt plan. Den konstante uformelle evalueringen som alle blir utsatt for, blir subjektivt en del av et inntrykk andre gjør seg om personen. I følge Edmondson er alle derfor utsatt for høy grad av mellommenneskelig risiko for å bli devaluert. Dette kan kanskje beskrives som en frykt for å feile. Ansatte håndterer konstant mellommenneskelig risiko på jobben, ofte ubevisst. Dette kan forhindre åpen deling av bekymringer, spørsmål og innovative ideer. I et samarbeidsmiljø som har høy grad av psykologisk trygghet vil en derimot se at medarbeidere åpner opp og tar mellommenneskelige risikoer ved å snakke åpent om ideer, spørsmål og bekymringer. Disse emnene kan så tas videre av alle medlemmene slik at kreativiteten videreutvikles i gruppen og at hver enkelt føler seg hørt og er trygge. Spørsmål vil da bli besvart og bekymringer omkring arbeidet kan diskuteres uten fare for represalier.

### *2.10.2 Hva psykologisk trygghet ikke er*

Psykologisk trygghet betyr ikke at man alltid godtar andres meninger eller handlinger, men at man føler seg respektert og lyttet til, også når man uttrykker avvikende synspunkter.

Psykologisk trygghet er heller ikke å være hyggelig eller omgjengelig, men handler om ærlighet innenfor en profesjonell ramme, der ulike ideer og uenigheter fritt kan bli utvekslet mellom medlemmene, uten påfølgende baksnakking.

Edmondson påpeker også at psykologisk trygghet ikke er synonymt med ekstroversjon. Hun sier at forskning viser at det er ikke er noen samsvar mellom ekstroversjon og psykologisk trygghet. Dette er fordi psykologisk trygghet refererer til klimaet i en gruppe, og dette klimaet påvirker de ulike personlighetstypene relativt likt.

Psykologisk trygghet er heller ikke et annet ord for tillit. Psykologisk trygghet refererer til gruppen, dvs. at kollegaer opplever det ganske likt hvorvidt klimaet i gruppen er psykologisk trygt. Tillit refererer til forholdet og forventningene mellom to parter. Vi kan for eksempel stole på én medarbeider, men ikke en annen, eller ha tillit til en bedrifts produkter. Det er derfor viktig å poengtere at

psykologisk trygghet beskriver en umiddelbar og midlertidig opplevelse i øyeblikket, i motsetning til å ha tillit til noen, som beskriver forventninger til handlinger basert på løfter om slike i fremtiden.

Psykologisk trygghet er heller ikke et lavere nivå av forventninger til ytelse i arbeidet. Dette er viktig og blir ofte misforstått. Kvaliteten på arbeidsinnsatsen og psykologisk trygghet er to separate, men like viktige, dimensjoner i en organisasjon.

Til slutt vil vi også ta med at psykologisk trygghet ikke er et luksusgode som man eventuelt kan velge bort i en travel hverdag. Der er tvert imot avgjørende for høy ytelse i en stadig mer kompleks hverdag. I en verden preget av konstante endringer og nye utfordringer, er begrepet psykologisk trygghet direkte knyttet til bunnlinjen i en bedrift. Dette fordi ansattes ideer, spørsmål, observasjoner og bekymringer ofte bringer viktig informasjon til beslutningstakere om hva som skjer i markedet og internt i organisasjonen. I tillegg er et stadig økende fokus på mangfold, tilhørighet og inkludering med på å peke ut psykologisk trygghet som et fundamentalt ledelsesansvar.

### *2.10.3 Hvordan skape, eller forsterke, psykologisk trygghet?*

Det er ifølge Edmondson et lederansvar å skape og å forsterke psykologisk trygghet på alle nivåer i en organisasjon. Edmondson har utviklet en teori med tre sammenhengende metoder som bidrar til å skape psykologisk trygghet sett fra et ledersperspektiv. Disse tre metodene er: å sette tonen, å anerkjenne andres perspektiver og gi positive tilbakemeldinger.

1. Å sette tonen betyr å etablere en atmosfære av åpenhet og tillit, og å tydeliggjøre forventningene til teamet. Målet er at alle skal føle seg inkludert og oppmuntret til å delta aktivt i samarbeidet. Dette innebærer å oppmuntre til å stille spørsmål og å dele sine meninger uten frykt for at de kan virke ukloke.
2. Å anerkjenne og respektere andres innspill selv om de er forskjellige fra våre egne, bidrar til å skape åpenhet og tillit og fører til at medarbeiderne føler seg mer komfortable med å dele sine egne ideer og perspektiver.
3. Lederen må gi konstruktive tilbakemeldinger for å fremme læring og fremdrift. Tilbakemeldinger må gis på en oppmuntrende og støttende måte,

og lederen må være åpen for, og inviterer til, å motta tilbakemeldinger selv.

Disse metodene må brukes gjentatte ganger, på interaktive, læringsorienterte måter, for å skape eller gjenopprette et klima av åpenhet på en kontinuerlig måte. Brukt sammen kan disse tre punktene bidra til å skape en atmosfære av tillit og støtte som kan øke følelsen av psykologisk trygghet.

### **3. Metode**

#### ***3.1 Valg av metode***

Vi har i denne oppgaven valgt å bruke en kvalitativ tilnæringsmetode med intervjuer og observasjon som datainnsamlingskilder. Årsaken til dette er at vi har vært interessert i intervjuobjektene opplevelser og beskrivelser av den organisasjonen de er ansatt i, altså deres egne meninger og betraktninger om temaene i oppgaven. I tillegg ønsket vi også å danne oss et eget inntrykk av omgivelsene og atmosfæren i organisasjonen. Ifølge Darren Langdridge (Langdridge, 2019) er en kvalitativ tilnæringsmetode godt egnet til dette, ved at en kan gå mer i dybden og få fram den enkelte informants subjektive meninger og oppfatninger bedre enn ved en kvantitativ tilnærming, noe som har vært ønskelig i denne oppgaven.

#### ***3.2 Datainnsamling***

I tillegg til intervjuer med ansatte i bedriften, er det også gjort noen uformelle samtaler med flere av lederne for å få et innblikk i bedriftens historie og utvikling. Det er også gjennomført en observasjon i lokalene til bedriften, både kontorlokaler og lager.

##### ***3.2.1 Intervjuene***

Det er brukt semistrukturerte intervjuer som innsamlingsmetode. Det er tatt utgangspunkt i Bang (2020) sine kartleggingsspørsmål om organisasjonskultur og Edmondson (2019) sine 7 spørsmål/påstander om psykologisk trygghet. Spørsmålene ble stilt åpne slik at det var rom for informantene til å kunne gå mer i dybden dersom de ønsket det. Fordelene med å bruke semistrukturert intervju er

ifølge Langdridge, (2019) at det kan være lettere å sammenligne svarene etterpå og dermed trekke ut fellestrekk, informanten kan utdype svarene dersom hun eller han føler for det og dermed reduserer muligheten for feiltolkning, samt at intervjuer kan stille oppfølgingsspørsmål eller korrigere spørsmålet dersom han skulle trenge mer informasjon eller oppklaringer.

### *3.2.2 Observasjon*

Vi valgte også å utføre observasjoner i Selskapet. Dette som et bakgrunnsbilde for hvordan vi som utenforstående oppfatter en del forhold i bedriften. Vi valgte å se på lokalenes utforming, møteplasser og andre fysiske uttrykk. Vi ønsket å kunne relatere disse inntrykkene til det Bang (2020) kaller kulturuttrykk og som utgjør del av organisasjonskulturen.

### *3.2.3 Informantene*

Vi intervjuet totalt 6 personer, alle på samme linjenivå. Informantene ble plukket ut fra de 3 ulike avdelingene i Selskapet, 2 kvinner og 4 menn. Disse var valgt ut av den av oppgaveforfatterne som er ansatt i bedriften sammen med hans leder. Ved utvelgelsen ble det lagt vekt på at dette var ansatte som vanligvis er reflekterte og har en del meninger om hvordan arbeidsplassen deres er. Dette er i tråd med det Jacobsen (2005) sier om viktigheten av å velge ut informanter som en tror en kan få fram den informasjonen en ønsker å få. Denne utvelgelsen kan både være en styrke og en svakhet. Stryken er at det kan være lettere å få svar på spørsmålene fra personer som vanligvis reflekterer over egen arbeidshverdag, men det kan også være en svakhet ved at det i for stor grad er de samme sine meninger og betraktninger som alltid kommer til overflaten.

Hovedårsaken til at vi valgte fra alle 3 avdelingene var muligheten til å få et bredere innblikk i kulturen i hele organisasjonen, ikke avdelingsvis. Målet vårt har ikke vært å sammenligne avdelinger, men se etter utfordringer som gjelder hele organisasjonen.

### *3.2.4 Gjennomføring av intervjuene og observasjonen*

Intervjuene ble gjennomført i bedriftens lokaler. Ved å gjøre dette kunne vi samtidig også utføre observasjonen vår, noe som ble gjort for seg før selve intervjuene ved at vi gikk rundt i lokalene og fylte ut observasjonsguiden.

Alle intervjuene ble gjort av de samme to intervjuerne, en intervjuet og en noterte ned stikkord på hvert spørsmål. Intervjuene ble også tatt opp digitalt for å kunne gå tilbake og høre mer nøyaktig hva som ble sagt dersom vi skulle være i tvil om noe senere. Samtykke til både deltakelse i oppgaven og opptak ble gjort i starten av intervjuene, det ble også gjort klart at det var lov å trekke seg, ikke svare på alle spørsmål, og at opptak og notater ville bli slettet når oppgaven ble levert.

Intervjuguiden var som nevnt laget med utgangspunkt i Bang (2020) og Edmondson (2019) sine oppsett for organisasjonskartlegging og psykologisk trygghet, noe som gjorde oss trygge på at spørsmålene var relevante for vår oppgave.

Intervjuer var bevisst på å la informant styre mye av samtalen i den grad dette var mulig for å få fram mest mulig relevant informasjon, noe som jo nettopp er en av styrkene til den kvalitative forskningsmetoden (Langdridge, 2021). Samtidig gjorden vi oss erfaringer om at dette også lett kan føre oss ut i periferien av oppgavens tema, og i enkelte tilfeller gå litt vel langt ned i dybden på ting.

### ***3.3 Dataanalyse***

Det ble ved analysen av datamaterialet tatt utgangspunkt i Dag Ingvar Jacobsens (Jacobsen, 2005) 3-steg beskrivelse av hvordan det kan være hensiktsmessig å foreta en dataanalyse. Årsaken til valg av metode bygger på tidlige erfaring hos forfatterne av denne oppgaven.

1. *Beskrive*: Det ble under intervjuene tatt notater og det ble gjort digitalt opptak. Det ble også notert ned noen hovedinntrykk for hvert intervju.
2. *Systematisere og kategorisere*: Informasjonen fra notatene ble systematisert etter en metode fra design thinking der en kategoriserte med fargede lapper i hovedtemaer med utgangspunkt i hver enkelt informant. Vi sto da igjen med 15 aktuelle kategorier.
3. *Sammenbinde*: Med utgangspunkt i de 15 kategoriene, delte vi dem inn 6 kulturelle temaer som vi mente det var relevant å drøfte videre.

### *3.4 Forskningsetiske aspekter*

I følge Langdridge (2021) er konfidensialitet og anonymitet to av de viktigste spørsmålene når en driver med samfunnsvitenskapelig arbeid. Jacobsen (2005) trekker også fram tre grunnleggende forskningskrav som alle forskere bør tilstrebe: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli gjengitt korrekt. Alle informantene i denne oppgaven fikk informasjon om tema og hensikt med oppgaven i forkant av intervjuet, deltakelsen var frivillig og en kunne til enhver tid trekke seg eller ikke svare på spørsmål. Det ble informert om at informasjonen ville bli anonymisert, det skal ikke framgå hvem eller på hvilken avdeling den kommer fra. Det er likevel noen svakheter i oppgaven som svekker disse kravene. Det at utvalget av informanter er såpass lite, og at leder er kjent med hvem informantene er, kan svekke både anonymiteten og konfidensialiteten. Vi har prøvd å redusere svakheten ved å være kritisk til hvilke og antallet direkte sitater vi refererer til.

Et annet viktig aspekt i oppgaven er at en av forskerne selv er ansatt i Selskapet. Dette kan være både en styrke og en svakhet. Styrken ligger i at vedkommende kan oppklare eventuelle misforståelser og gi utfyllende informasjon.

Lokalkjennskap til Selskapet ville også vært en styrke dersom vi hadde utarbeidet spørsmålene i intervjuguiden selv, men siden vi har tatt utgangspunkt i Bang og Edmondsons oppsett, vil dette være mindre relevant.

Det er også flere svakheter i denne oppgaven. Den mest åpenbare er trolig det at en av forskerne er ansatt i Selskapet. Dette kan påvirke svarene ved at informantene ikke våger å være ærlige eller holder tilbake noe. Det kan være flere grunner til at en ikke ønsker at en kollega skal vite hva en mener om forhold på arbeidsplassen. Spesielt negativt vil trolig dette være på det som omhandler psykologisk trygghet. Samtidig visste i dette tilfelle alle informantene allerede ved forespørsel om deltakelse at en kollega var en av forskerne. Vi har prøvd å redusere risikoen for de nevnte utfordringene ved at forskeren som er ansatt i bedriften ikke deltok på intervjuene, men informanten er jo likevel klar over at vedkommende vil få informasjon om hva som er sagt i etterkant. Dette krever selvsagt at forsker tar sin rolle alvorlig når det gjelder å forvalte den informasjonen han får på rett måte.

## 4. Resultater og drøfting

I denne drøftingen er det følgende spørsmål fra problemstillingen som skal utdypes:

1. Etterleves ledelsens forfektete kjerneverdier?
2. Hvordan ser ansatte på sin egen organisasjon?
3. Hvordan er ansattes syn på overordnet ledelse?
4. Er det noen hemmende eller fremmende faktorer som hindrer en god organisasjonskultur?
5. Er det forutsetninger for å endre en allerede etablert kultur?

Funn fra kulturkartleggingen vil først bli presentert, delt inn i ulike kulturelle temaer, som så blir drøftet hver for seg opp mot teorien i kapittel 2. Vi vil også gå inn på resultatene fra kartleggingen av psykologisk trygghet.

Til slutt vil vi komme med noen forslag til tema som vi mener er aktuelle for bedriften å fokusere videre på.

### *4.1 Resultater fra kartlegging av organisasjonskulturen*

Vi har her valgt å fokusere på de funnene som går igjen i de fleste av intervjuene. Generelt sett er svarene relativt homogene. Selv om det forekommer noen nyanser i svarene, så er det ingen av informantene som skiller seg klart ut i forhold til de andre. Detaljer vil likevel bli tatt med i drøftingen der det gir et mer nyansert bilde av funnene. Vi har gruppert funnene i tema som vi kommer til å drøfte videre.

De viktigste temaene er følgende:

**1. Verdier:** Ingen av informantene husker kjerneverdiene til Selskapet. Allikevel kan det sees ut som at flere av kjerneverdiene blir etterlevd. Vi opplever at det ikke eksisterer uttalte ønskede levde verdier fra ledelsen som uttrykker hva som oppfattes som viktig og verdifullt ovenfor de ansatte og kundene, eller hva man ønsker å utvikle av bedriftskultur i organisasjonen.



**2. Omdømme, eksternt og internt:** Samtlige informanter karakteriserer Selskapet som «midt på treet». De viser alle til andre konkurrerende firma, og spesielt til et navngitt, som er bedre enn dem i «alt». De mener at utenforstående ser på Selskapet som solid og pålitelig, men lite framoverlent og generelt for trege i sine leveranser. Det er flere meninger om årsaker til dette, men alle nevner gammeldagse arbeidssystemer og flaskehals på lageret pga. for få ansatte der.

**3. Personalpolitikk:** Flere av informantene har vært i Selskapet i lang tid og uttrykker at de ikke har fått anseelser for innsats og lang og tro tjeneste. Dette til tross for at denne gruppen er av stor verdi for Selskapet og det er “de gamle” som lærer opp de nye.

**4. Overordnet ledelse:** Alle informantene fokuserer på et utfordrende forhold til Selskapets amerikanske ledelse. Dette er hovedsakelig knyttet til kulturforskjeller, og spesielt på et overdrevent fokus på helse, miljø og sikkerhet.

**5. Subkulturer:** Det kommer fram at det eksisterte flere grupperinger, subkulturer, som holder sammen og til dels har sine egne oppfatninger av hvordan tilstanden i Selskapet er. Det er spesielt grupperingene «de gamle», «damene», «de på golvet», «selgerne» og «ledelsen» som trekkes fram.

**6. Rekruttering:** Ledelsen sier de ønsker å rekruttere flere kvinner inn i det mannsdominerte selskapet (82% menn og 18 % kvinner). Men i rekrutteringssammenheng skjer det motsatte. Det kan virke som at ledelsen er bekymret for å rekruttere nyutdannede, yngre kvinner fordi de frykter at disse ikke passer inn i den eksisterende kulturen.

**7. Psykologisk trygghet:** I Edmondsons 7-punktsmåling av psykologisk trygghet skårer Selskapet høyt. Men i intervjuer og observasjoner forteller informantene om at de vegrer seg for å komme med konstruktiv kritikk eller forslag om endringer til ledelsen. Flere historier om ledernes reaksjoner når ansatte har sagt sin mening, gjør at ansatte ikke sier ifra.

## 4.2 Drøfting av resultatene

### 4.2.1 Lite samsvar mellom ledelsens forfektete verdier og ansattes ønskede verdier

I Selskapet har ledelsen utformet kjerneverdier og hengt disse opp på plakater i Selskapets lokaler på både norsk og engelsk. Kjerneverdiene er *Ledende på sikkerhet, Forretningsetikk, Kundetilfredshet, Driftskompetanse, Økonomisk Ytelse, Samarbeid, Utviklingsmuligheter for ansatte og Samfunn/Veldedighet*. Plakatene er hengt opp i alle møterom, inne på den enkeltes kontorer, i gangen og også midt på veggen ved samlepunktet på kjøkkenet, og vi kan derfor anta at dette er ledelsens forfektete verdier. Men deler de ansatte i Selskapet de samme forfektete verdiene?

I kjerneverdiene som ledelsen har nedskrevet uttrykkes det hvilke forfektete verdier de verdsetter og som de ønsker skal etterleves. Når Selskapet har så tydelige kjerneverdier, blir de også etterlevd?

Ingen av våre informanter kjente til kjerneverdiene i Selskapet, heller ikke lederen deres som vi hadde en uformell samtale med i starten. To av informantene husket noenlunde to-tre av dem, og da var det kundetilfredshet, ledende på sikkerhet og forretningsetikk de husket. Schein (1987) mener at organisasjonskulturen vokser naturlig fram for å møte og mestre problemer med ekstern og intern tilpasning. Det vil si at organisasjonen må tilpasse seg omgivelsene ved å utvikle en felles forståelse for hva som skal til for å overleve. Samtidig må den tilpasse seg internt ved å lette den interne samhandlingen mellom de ansatte. Så, hvilke verdier deler da egentlig de ansatte i Selskapet?

Vi ser at ledelsen ikke har et uttrykt verdigrunnlag som er med på å bygge opp om en ønsket bedriftskultur. Eksempelvis har banken DNB *hjelpsom, profesjonell og initiativrik* som sine nøkkelverdier. Oljeselskapet Equinor har *modig, åpen, tett på og omtenksom* som sine kjerneverdier. Mens de nasjonale verdiene for helsetjenesten er *kvalitet, trygghet og respekt* (Bang og Middelfart 2019). Disse verdiene viser en annen tilnærming til, og står i motsetning til hva Selskapet velger å fokusere på.

Det kan synes som at det å bygge opp en ønsket bedriftskultur i Selskapet er viktig for ledelsen for å oppnå ønskede mål, men at de ikke gjør nødvendige grep eller følger opp de ansatte for å bygge den ønskede bedriftskulturen slik konkurrentene gjør (ifølge informantene). Det vites ikke om ledelsen er kjent med

å bygge opp en ønsket kultur, hva det innebærer eller at det bør gjøres for å oppnå sine mål. Vi vet heller ikke om ledelsen faktisk kjenner til kulturbygging, men at de ikke finner det viktig nok å prioritere. Dette opplever vi resulterer i at det ikke eksisterer uttalte ønskede levde verdier fra ledelsen som uttrykker hva som oppfattes som viktig og verdifullt ovenfor de ansatte og kundene, og hva man ønsker å utvikle av bedriftskultur i organisasjonen.

Det er interessant at ingen husker hva kjerneverdiene til Selskapet er. Selv de ansatte vi intervjuet som har jobbet der gjennom 24 år, husker ikke hva som kjennetegner Selskapets kjerneverdier. Men tross i dette, blir noen av verdiene allikevel etterlevd. Tre av verdiene som de ansatte ofte omtalte i intervjuene var høy effektivitet og arbeidskapasitet, høy inntjening og høy kundetilfredshet. Disse er i tråd med Selskapets nedskrevne kjerneverdier.

Til tross for at det er en del subkulturer i Selskapet, så ser det ut til at de aller fleste etterlever nettopp disse tre kjerneverdiene, selv om de ikke kjenner til at de selv gjør det. Vi antar at verdiene har utviklet seg gjennom å være et sett av mer eller mindre felles delte tankemønstre som er utviklet i samspillet mellom medlemmene, og som kommer til uttrykk i måten organisasjonen og dens medlemmer gjør ting på (Bang og Middelfart 2019). Kan det tenkes at etterlevelsen av de tre nevnte kjerneverdier fungerer så bra at ledelsen ikke ser nødvendigheten av å jobbe med andre verdier som kan være grunnmuren i en organisasjonskultur, f.eks. samarbeid eller utviklingsmuligheter for de ansatte?

#### 4.2.2 Middels omdømme

Samtlige informanter karakteriserer egen bedrift som «midt på treet», og de mener også at det er det inntrykket utenforstående har av bedriften. Dette blir uttrykt gjennom at kommentarer som *traust bedrift, noe gammeldags, for seine med levering og begrensede utviklingsmuligheter*, går igjen. Når informantene blir bedt om å sammenligne bedriften med et bilmerke, er det enighet om at det er en trygg og sikker bil som er illustrerende. Det nevnes Toyota, Skoda, VW og Volvo. Ingen mener for eksempel at Mercedes, Ferrari eller Tesla er betegnende. «Bedriften vår er ikke noe sexy» er det en som oppsummerer det med. Dette kan se ut til å stå i sterk kontrast til de skrevne verdiene, visjonen og målet til bedriften, der det å være en effektiv, ledende og foretrukket aktør i markedet gjelder. Bang (2020) bruker begrepet *forfektete verdier* om slike verdier som bedrifter hevder at de tror på og prøver å etterleve, men påpeker at det avgjørende i en organisasjonskultur er

om disse verdiene faktisk etterleves. Bang betegner dette som bedriftens *bruksverdier*, dvs. de verdiene som faktisk ligger bak handlingene i det daglige. Ifølge Bang vil det alltid være et gjensidig påvirkningsforhold mellom uttrykkene og innholdet i en kultur, altså har vi en påvirkning begge veier. Kan det tenkes at de ansattes oppfatning om at vi er bare «midt på treet» gjør noe med verdigrunnet slik at dette ikke lenger handler om å være best? Dvs. at verdiene blir påvirket av den virkelighetsoppfatningen de ansatte har av firmaet? Og at dette også etter hvert gjenspeiler seg i utenforståendes oppfatning av firmaet?

Hvilke forhold er det så i Selskapet som er med på å opprettholde oppfatningen om at bedriften faktisk ikke er ledende? Alle informantene tar opp gamle, tungvinte og lite effektive arbeidssystemer, spesielt nevnes systemer for dokumentasjon av varer. De mener at dette er med på hindre både utvikling og effektivitet, og begrenser dermed kundetilfredsheten. Det er også enighet i at det er for få ansatte på lageret. Dette blir en flaskehals slik at de Selskapet ikke får ut varene så raskt som konkurrentene. Det er stor enighet om at spesielt ett konkurrerende firma er atskillig bedre på disse områdene, og at Selskapet står i fare for å miste kunder. Her ser det ut til at det er konkrete ting å ta tak i som vil gagne Selskapet og gjøre det mer rustet for framtiden.

#### *4.2.3 Manglende fokusering på personalpolitikk som verdsetter ansattes prestasjoner*

Vi finner lite samsvar mellom særlig en kjerneverdi og hva det ser ut som ledelsen praktiserer i dagens Selskap; *Utviklingsmuligheter for de ansatte*.

Selskapet har mange ansatte som har jobbet der mellom 20-40 år. Flere av disse referer til denne tiden som har vært preget av sammenslåinger, oppkjøp, nedbemanninger og turbulente tider. Informantene forteller om at de som har vært der lengst tar godt vare på nyansatte, lærer dem opp i både fag og levde verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Denne gruppen kan sees på som en stor verdi for Selskapet.

Bli denne verdien verdsatt av ledelsen? Hva ledere systematisk retter oppmerksomhet mot, måler og kontrollerer i organisasjonen er en måte å kommunisere hva de tror på. På den andre siden sier Schein (1987) at områder som *ikke* blir reagert på, også har et kommunisert budskap som blir tolket av organisasjonens medlemmer og som ledere bør være bevisste på.

Som flere av informantene fortalte, så *“lærer vi opp de nye yngre som kommer inn, og så starter de med høyere lønn enn vi får nå”*.

Ingen i gruppen med lang fartstid fortalte om annerkjennelser fra ledelsen i form av belønninger, bonuser, ekstra goder eller anledning til å stige i gradene gjennom sin lange karriere i Selskapet. *«Du får kanskje en e-post med tommel opp hvis du har stått på litt ekstra»*. På spørsmål om de sa ifra om dette til ledelsen, uttaler samtlige at de har nevnt det i jobbsamtaler som holdes en gang i året, men at det aldri har blitt tatt til følge.

Måten lederne håndterer situasjoner og kriser, store utfordringer, konflikter eller uforutsette hendelser som truer organisasjonens stabilitet, vil være med på å skape nye normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som etter hvert kan bli en del av kulturen i organisasjonen (Bang, 2020).

Dette gir holdepunkter for at det kan være en felles delt oppfatning blant ansatte at det ikke nytter å gi beskjed, og at ledelsen ikke belønner noen i Selskapet. Det kan også tyde på en virkelighetsoppfatning om at *«slik er det bare her»* og at ansatte har godtatt at ledelsen ikke gir slike annerkjennelser.

Alle vi intervjuet i Selskapet forteller om at det er markeringer med kaker, gavekort på 2-3000 kr fra ledelsen og gjerne tilsvarende innsamlet fra de ansatte, og taler. Markeringene er ikke lenger ved passerte 30 eller 40 år slik det ble gjort tidligere år, men 50 og 60-åringene markeres. I like stor skala markeres også ansatte som slutter i firmaet, med likelydende gavekort, kaker og taler.

Samtlige informanter sier at markeringene er verdifulle for dem. Vi reflekterer over hvorfor ledelsen prioriterer store markeringer når noen slutter, noe som man virkelig bør gjøre, men at ledelsen også burde vurdere å markere og anerkjenne de ansattes innsats når de utfører store salg, gjør en ekstra jobbinnsats eller når viktig arbeid er ferdigstilt. Også for dem som stiller opp frivillig gang på gang som faddere for nyansatte og sørger for at disse får god opplæring og trives, bør gjerne markeres. Enten med kaker og fine ord, eller i form av bonuser, høyre lønn eller stige i gradene. I dette ligger det også et forsøk på å få ledelsen til å erkjenne at deres medarbeidere representerer en svært verdifull ressurs på arbeidsplassen.

#### *4.2.4 Liten identifisering med overordnet ledelse*

Alle informantene snakker om den øverste ledelsen i USA som en utfordring. Det er enighet om at den amerikanske kulturen ikke alltid er i tråd med det som forventes i arbeidslivet i Norge. Spesielt kommer dette til uttrykk i en, etter informantenes mening, overdreven fokusering på helse, miljø og sikkerhet (HMS). En av de 8 verdiene til Selskapet er at de skal være ledende på sikkerhet. Så langt er alle enige i at dette er en viktig verdi, men når det gjelder hvordan dette blir uttrykt i det daglige, ser en at den amerikanske praksisen ikke alltid stemmer overens med det som er vanlig i norsk arbeidsliv. Det kommer her tydelige eksempler på at definisjonen på organisasjonskultur som «måten vi gjør det på her hos oss» (Deal og Kennedy, 1982) ikke får det samme uttrykket i Norge og USA. Et konkret eksempel som flere nevner er at de amerikanske retningslinjene for HMS-arbeidet også skal gjelde i privatlivet, ikke bare på arbeidsplassen. Det blir for eksempel fortalt om pålegg om å ta forhåndsregler i hjemmet angående brannfare i julen, og at en skal se etter om kollegaer kjører mens de snakker i mobiltelefonen eller kjører mistenkelig med tanke på alkoholpåvirkning i fritiden. Det blir forventet at en rapporterer til firmaet dersom en ser noe mistenkelig. Det er også slik at uønskede hendelser på arbeidsplassen i USA tas opp jevnlig i møter i Norge. Et eksempel som nevnes er en ansatt på et lager i USA som skadet kneet. Å ta dette opp i Norge virker for de ansatte totalt meningsløst og irrelevant, spesielt i lys av at flere av informantene opplever at uønskede hendelser på egen arbeidsplass ikke blir godt nok rapportert oppover i systemet. Informantene har inntrykk av at det gjelder å «holde nullen» og være best i klassen på HMS for å leve opp til den amerikanske standarden, «ellers blir det sjau» som en uttrykker det. Det er flere som snakker om den amerikanske ledelsen som «de», i motsetning til oss, altså vi her i Stavanger. Det er lett å trekke paralleller til det som nevnes om subkulturer både i teorikapittelet og i eget avsnitt under, og tenke seg at Stavangeravdelingen er en subkultur i det store selskapet. Å ha fokus på det særnorske kommer tydelig fram i vår observasjon av bedriftens lokaler, der store bilder av lokalmiljøet og oppkalling av møterom etter kjente steder i Rogaland, er framtrædende. Både møterom Preikestolen og Dalsnuten er lett synlige for alle som kommer utenfra. Dette kan være med på å gi organisasjonskulturen et lokalt og samlende uttrykk i tråd med det Bang (2020) kaller materielle kulturinntrykk, og som han mener er med på å opprettholde

organisasjonskulturen i en bedrift. Samtidig kan det tenkes at det også kan være med på å skape en større avstand til hovedkontoret, «amerikanerne», uten at det er noen av informantene som gir uttrykk for det.

#### *4.2.5 Ulike subkulturer kan være negativt, men kan også i noen sammenhenger skape samhold*

Selv om det er enighet om svært mange forhold ang. organisasjonskulturen, viser det seg å eksistere flere mindre grupperinger, det Bang betegner som subkulturer, som på visse områder har sine egne oppfatninger om forhold i bedriften. Den grupperingen som blir nevnt av flest, er gruppen som består av ansatte som har vært lengst i det eksisterende firmaet eller tidligere oppkjøpte firmaer. De blir betegnet som «de gamle». De av informantene som definerer seg inn i denne gruppen har bl.a. en felles oppfatning av at de yngre og ferskere medarbeiderne har større muligheter både til bedre lønn og til avansement enn de eldre. Det blir som tidligere nevnt, sagt at det er «de gamle» som må lære opp nyansatte som så får atskillig bedre lønn enn dem. Det blir også sagt at den eneste måten å få lønnsøkning på er å slutte i firmaet og komme inn igjen som nyansatt. En felles forståelse for et så viktig tema som lønn og avansement muligheter er trolig med på å forsterke denne subkulturen. Dette er i tråd med det Bang (2020) sier når han viser til Trice & Beyer (1993) som hevder at det er 3 forhold som stimulerer til dannelse av subkulturer i en organisasjon: *hyppig og nær kontakt mellom medlemmene, felles erfaringer og felles personlige karakteristika*. Grupperingen «de gamle» er i noenlunde samme aldersgruppe, har arbeidet lenge i firmaet og er uten høyere utdanning. De er også fysisk plassert nær hverandre, og er etter det vi forstår sammen i kaffepauser og andre uformelle samlingspunkt i arbeidshverdagen. Det kommer også fram at de støtter hverandre i konflikter og frustrasjoner ang. manglende lønnsutvikling. Det er vel også naturlig å tenke seg at disse er på et mer likt sted i livet privat enn de som for eksempel er i etableringsfasen med små barn og eventuelle utfordringer dette kan føre med seg. De fleste i gruppen «de gamle» har også til felles at de har vært gjennom turbulente tider med oppkjøp/sammenslåinger av ulike firmaer. Dette skaper trolig en historie og oppfatning av at de har noe felles som de andre utenfor gruppen ikke kjenner på. De har stått sammen i utfordrende tider og kommet gjennom det. Dette er ifølge Bang med på å stimulere til dannelse av subkulturer i en organisasjon.

Har det så noe å si for kulturen i en organisasjon om det finnes mange subkulturer? Som nevnt over ser vi ulike grupperinger som kan tenkes å ha betydning for kulturen. I teorikapittelet skriver vi om at subkulturer kan være enten fremmende, hemmende eller uavhengig av hverandre (Martin, 2002, referert i Bang, 2020). I Selskapet kan nok alle disse forekomme, men i drøftingen her fokuserer vi mest på grupperingen «de gamle» og utfordringer som kan tenkes å være knyttet til denne. Bang (2020) nevner i sin bok skillet mellom «de gamle» og «de unge» som et typisk tilfelle der det kan oppstå konflikter. Ulike oppfatninger om hva som er viktig i bedriften kan forekomme. I Selskapet så vi dette for eksempel i vurderingen av arbeidsplassen som et blivende sted i framtiden. De som har vært ansatt lenge setter tydeligvis pris på tryggheten og uttrykker mer lojalitet til ledelsen og beslutningene som tas enn de yngre. Noen av de yngre ser ikke på bedriften som et sted de kommer til å være over lang tid, mye pga. begrensede utviklingsmuligheter, men de blir likevel fordi de pr. i dag trenger trygghet, fleksibilitet og tydelig avgrenset arbeidstid i forhold til familiesituasjon med små barn. Dette kan tenkes å skape konflikt ved at «de gamle» må strekke seg lengre, jobbe mer og ser på de yngre som mindre lojale.

#### *4.2.6 Lite mangfold i rekrutteringen*

Kriterier for hvem som blir eller ikke blir forfremmet, hvem som omplasseres og hvem som i verste fall sies opp, viser ledelsens verdier og antakelser (Bang, 2020).

Selskapet består av 82 % menn og 18 % kvinner. Ledelsen har uttalt i rekrutteringssammenheng at de ønsker flere kvinner inn i det mannsdominerte Selskapet. Flere kommenterer at de ønsker de best kvalifiserte, men *“de gjør ikke nok for å få inn jentene.”*

Nærmere undersøkelser av de nyansatte viser at disse gjerne blir rekruttert fra samme type stillinger fra andre bedrifter, at de har lav utdanning og relativt lav startlønn. Hvorfor ledelsen fortsetter å ansette menn istedenfor yngre kvinner, vet vi ikke. Vi funderer på om det kan oppleves som enklere å integrere unge menn i de allerede eksisterende normene og verdiene som ledelsen ønsker. Dette baserer vi på blant annet uttalelser som *“Jeg opplever at ledelsen ønsker å rekruttere folk som kan noe fra før og som “passer inn” i vår kultur kontra dem som de ser ikke passer inn.”* Er det slik at ledelsen opplever yngre kvinner som mindre tilpasningsdyktige til et allerede mannsdominert miljø?



Vi opplever særlig en sterk uttalelse som kom fram om at *“det ansettes unge kvinner som ikke kan det tekniske og som ikke har utdannelse for å fylle kvoten”*. Kan det være at manglende utdannelse gir en oppfatning av at disse kvinnene aldri kan ta over mannens rolle?

Det kan virke som at ledelsen er bekymret for å rekruttere nettopp nyutdannede og yngre kvinner og frykter kanskje at disse ikke passer inn i den allerede eksisterende kulturen og at de er vanskelige å forme slik ledelsen ønsker. Mens de ansatte på sin side ønsker nyutdannede yngre kvinner og er svært klare for å ta dem varmt imot og vise dem vei inn i den eksisterende organisasjonskulturen.

#### *4.2.7 Få sier ifra når noe er galt (psykologisk trygghet)*

I intervjuene stilte vi de syv spørsmålene til Amy Edmondson (2019) som hun bruker i sine studier når hun måler psykologisk trygghet i organisasjoner, team eller grupper. Informantene våre i Selskapet svarte tilnærmet likt på disse spørsmålene, og landet på en relativt høy poengsum. Ut ifra dette kan en tolke disse resultatene dithen at det eksisterer høy grad av psykologisk trygghet i Selskapet. Men vi opplever at dette bildet ikke stemmer helt overens med inntrykkene vi får fra intervjuene. Utsagnet fra en informant om «å nei, svarte jeg feil?» da vi stilte de syv spørsmålene, kan være en hentydning om at ansatte er redde for å si noe som ledelsen ikke vil like og at en må svare korrekt og sette Selskapet i best mulig lys. Kanskje viser dette at informanten var mer bekymret for hva som var «det korrekte svaret» enn å svare ærlig?

Flere av informantene fortalte at det er vanskelig å ta opp saker med sin nærmeste leder, for ikke å snakke om å ta opp ting med ledelsen generelt. Informantene sa at det ville mest sannsynlig bli oppfattet som negativ kritikk eller klaging hvis noe ble ytret, istedenfor å bli oppfattet som en konstruktiv eller positiv handling. Et eksempel vi fikk høre er lederen som ba om innspill på hvordan Selskapet kunne spare penger, hvorpå en ansatt foreslo at lederen kunne kutte ned på all reisevirksomhet i forbindelse med kundemøter. Lederen reagerte med sinne og kald avvisning til forslaget.

I intervjuene hørte vi aldri snakk om at ledere oppmuntrer til å komme med konstruktive tilbakemeldinger. Vi lurer på om dette kan være fordi mellomledere ikke prioriterer dette i sitt daglige arbeid, og kanskje det er mindre verdsatt å bringe nye ideer og perspektiver videre oppover i organisasjonen?

Vi får også inntrykk av at mellomledere egentlig ikke har tillitt fra overordnet ledelse til å ta egne avgjørelser, og at alle forslag fra ansatte må tas med overordnet ledelse først. Dette kan gi inntrykk av at mellomlederen er utmanøvrert av toppledelsens detaljstyring, og ansatte kan få opplevelsen av at «det nytter ikke å gi beskjed». En informant fortalte en historie om ansatte i Selskapet som klaget på sammenslåing og manglende tillit til de ansattes ferdigheter, hvorpå lederen svarte at «det er frivillig å jobbe her».

Vi observerte en lavere grad av psykologisk trygghet på distribusjonssenteret (lageret) sammenliknet med de andre avdelingene som har mer administrative oppgaver i et kontormiljø. Det kan være mange grunner til dette, inkludert lederstil og graden av autonomi som medarbeiderne har i et kontorlandskap. På lageret er arbeidsoppgavene en god del forskjellige, med tungt arbeid og betydelig søkelys på sikkerhet. I tillegg fortalte flere informanter fra lageret at avdelingen er under tidspress. Kan det tenkes at dette fører til en noe forskjellig ledelsesstil med nødvendig strammere kontroll på lageret, og at lederne derfor nedprioriterer tilbakemeldinger eller ikke har nok kapasitet eller trygghet til å bringe tilbakemeldinger videre? Tidspresset leder gjerne til et arbeidsmiljø som kan virke mer hektisk og stressende.

Dette er faktorer som kan påvirke følelsen av psykologisk trygghet blant de ansatte.

#### ***4.3 Hvilke tema bør Selskapet vurdere å jobbe videre med?***

Hartnell, Ou og Kinicki (2011, referert til i Bang og Middelfart, 2019) mener det kan se ut til at de organisasjonene som har størst sjanse for gode resultater, er de som har en kultur preget av samarbeids-, vekst- og konkurranseorientering.

Vi har valgt å fokusere på de menneskelige aspektene i våre forslag til tema som Selskapet kan vurdere å jobbe videre med og forbedre. Utenom de menneskelige aspektene, ser vi at Selskapet kan se nærmere på flaskehalser som oppstår i prosessene, identifisere disse og se på muligheter for å løse dem opp. I tillegg anbefaler vi å oppgradere systemene som brukes for å få disse mer brukervennlige og oppdaterte. Men siden disse forslagene ikke omhandler direkte organisasjonskulturen og hvordan ansatte verdsettes, velger vi å rette søkelyset mot følgende fem forbedringstema:

#### *4.3.1 Jobbe med verdiene og skape en god bedriftskultur*

I drøftingen viser vi til Selskapets verdier og at vi opplever at det ikke eksisterer uttalte ønskede levde verdier fra ledelsen som uttrykker hva som oppfattes som viktig og verdifullt ovenfor de ansatte og kundene, eller hva man ønsker å utvikle av bedriftskultur i organisasjonen. Verdier henger tett sammen med normer og virkelighetsoppfatninger i en organisasjon og er grunnbjelkene i det som danner en organisasjonskultur.

Vår anbefaling til Selskapet er derfor å se på kjerneverdiene på nytt. Ta gjerne med de ansatte i vurderingen og lytt til innspill de måtte ha. Verdiene som settes av ledelsen vil være svært viktige i det å oppnå felles delte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Gjør så en revurdering av de eksisterende kjerneverdiene ut ifra ansattes tanker og innspill, og ledelsens nye blikk på hva som bør gjenspeiles i organisasjonen av ønskede levde verdier. Vi fant også ut at det er få eller ingen ansatte som kjenner til kjerneverdiene, selv om de henger synlige i lokalet. Her bør ledelsen gjøre en ekstra innsats for at de nye kjerneverdiene skal bli kjent, og vi anbefaler at HR- og kommunikasjonsansatte hjelper til med dette.

Med bakgrunn i McKinsey & Company sine bestselgende bøker (Bang og Middelfart 2019), vil suksessformelen ligge i å skape en god bedriftskultur. Vår neste anbefaling er derfor å endre organisasjonskulturen i Selskapet, som kan føre til økt trivsel og psykologisk trygghet på arbeidsplassen og styrke læring, innovasjonskraft og vekst i Selskapet. Dette kan igjen gi effekter i form av økt kundetilfredshet og økt konkurransekraft. Vi anbefaler Bang (2020) sin modell for planlagt og systematisk utvikling av organisasjonskulturen for å få dette til.

Å jobbe med organisasjonskulturen krever at ledelsen er i førersetet, og vi anbefaler at ledelsen får faglig støtte og bistand når de skal bygge ny kultur i Selskapet.

#### *4.3.2 Styrke omdømmet*

Vi tror at ved å jobbe med organisasjonskulturen, vil også Selskapets omdømme, både internt og eksternt, øke. Dette fordi ledelsen da viser interesse for sine ansatte og deres meninger og viser samtidig at ansatte er en viktig ressurs. Dette kan bidra til at trivselen og den psykologiske tryggheten øker blant ansatte og de yter kanskje enda mer, eller strekker seg litt ekstra for kundene.

Alle våre informanter beskriver hovedkonkurrenten som «den beste i klassen» og at «de gjør alt riktig og kaprer de beste kundene.» Flere kommenterer også at dette er fordi «lederen der satser på de rette tingene og bygger opp kompetansen og bruker tid på å legge til rette for at ansatte kan gjøre en god jobb.» Informantene mener også at dette skaper et godt omdømme ovenfor kundene som både Selskapet og konkurrenten kjemper om. I drøftingen spør vi om de ansattes oppfatning av å være bare «midt på treet» gjør noe med verdigrunnlaget slik at dette ikke lenger handler om å være best, og at verdiene derfor blir påvirket av den virkelighetsoppfatningen de ansatte har av firmaet. Og dette vil videre også etter hvert gjenspeile seg i utenforståenes oppfatning av firmaet. Schein (1987) mener at organisasjonen må tilpasse seg omgivelsene ved å utvikle en felles forståelse for hva som skal til for å overleve. Samtidig må den tilpasse seg internt ved å lette den interne samhandlingen mellom de ansatte.

Dette er etter vår mening noe ledelsen bør ta tak i og prøve å gjøre noe med dersom de fortsatt ønsker å ha sine skrevne verdier som troverdige.

#### *4.3.3 Verdsette «de gamle» sine prestasjoner*

I våre kulturundersøkelser har vi funnet et kulturtema som omhandler manglende fokusering på personalpolitikk som verdsetter ansattes prestasjoner. Særlig ansatte som har vært i Selskapet mellom 20-40 år, «de gamle», representerer en solid historikk og vi antar at disse har bygget seg opp stor troverdighet hos kundene gjennom mange år. Deres kunnskap om Selskapet og produktene som selges er svært verdifull. Ledelsen er allerede helt avhengig av disse til å lære opp nye medarbeidere. «De gamle» krever ikke stort, og de er pålitelige selv om de ikke får noe igjen for det.

Vår anbefaling handler om å oppmuntre ledelsen til å se og anerkjenne disse medarbeiderne som har vært trofast med på hele reisen gjennom 20-40 år. «Utviklingsmuligheter for de ansatte» er en av Selskapets allerede etablerte kjerneverdier som med fordel kan løftes enda høyere. Kan ledelsen se på om det er utviklingsmuligheter for «de gamle» som kan styrkes og prioriteres av de allerede eksisterende utviklingsmulighetene som finnes? «De gamle» ber om muligheten til å få høyere lønn eller bonuser når de har gjort en ekstra innsats over lengre tid. De ber også om muligheter til å stige i gradene. Her kan ledelsen se på hvilke muligheter de har til å prøve å imøtekomme dette i enda større grad slik at

personalpolitikken oppleves mer rettferdig og gir inspirasjon til de trofaste ansatte som har vært med i alle år og er en del av grunnsteinen til Selskapet.

#### *4.3.4 Større mangfold i rekrutteringen*

Ledelsen har uttalt i rekrutteringssammenheng at de ønsker flere kvinner inn i det mannsdominerte Selskapet, men fortsatt gjør de ikke nok for «å få inn jentene.»

Vi anbefaler at ledelsen får ekstra bistand i sine rekrutteringsprosesser i form av Human relations-kompetanse (HR). HR vil også trolig kunne hjelpe til med å vurdere om den manglende tekniske og faglige kompetansen hos de kvinnene som representerer en ønsket kultur i rekrutteringssammenheng, kan læres. Med f.eks. personlighetstester vil HR forhåpentligvis kunne se og forstå helheten og dermed også anslå hvor tidkrevende en opplæring vil være for den enkelte, og om denne har personlighet og evner til å kunne tilegne seg ny kompetanse og vokse i selskapet.

HR vil trolig også kunne hjelpe ledelsen med å bedre få overblikk over hvem som kan passe inn i den ønskede organisasjonskulturen som bygges, og hvem som kan bidra til at Selskapet kommer raskere inn i en ønsket kultur. I tillegg vil arbeidet med organisasjonskulturen kunne bidra til at det jobbes med en utvikling i retning der kvinner blir tatt bedre vare på i det mannsdominerte miljøet, og at de da har større sjanse for å trives.

#### *4.3.5 Styrke den psykologiske tryggheten*

Til slutt velger vi å sette søkelyset på den manglende psykologiske tryggheten i Selskapet.

I 7-punktsmålingen som vi utførte, utarbeidet av Amy C. Edmondson, (Edmondson, 2019) skårer Selskapet høyt, men vi avdekket at den psykologiske tryggheten egentlig ikke er så høy allikevel, særlig når det kommer til det kritiske punktet om å tørre å si ifra. Flere historier om ledernes reaksjoner når ansatte har sagt sin mening, viser en ledelse som kanskje ikke ser viktigheten med at ansatte bidrar med sine synspunkt. I dette siste temaet vil vi oppfordre ledelsen til å styrke sin tilbakemeldingskultur og sette psykologisk trygghet på dagsorden. De ansatte må oppleve at de blir sett, hørt og verdsatt.

En måte å gjøre dette på er å bringe ansattes ideer, spørsmål, observasjoner og bekymringer om hva som skjer i markedet og internt i organisasjonen til beslutningstakere.

Med større grad av åpenhet og trygghet innad, rapporteres flere feil, og oppgaver blir utført mer effektivt. Selskapet kan øke sin vekst, læring og innovasjon og få til bedre samarbeid og kommunikasjon. Denne tryggheten kan også lede til økt engasjement og motivasjon i arbeidstokken og redusere risikoen for konflikter og diskriminering.

Det er lederes ansvar å skape og forsterke psykologisk trygghet på alle nivåer i en organisasjon. Ledere kan trenes opp i å øke psykologisk trygghet. Vi vil derfor anbefale ledelsen å bruke lederens verktøykasse slik Edmondson har utviklet det, som er tre sammenhengende metoder som kan bidra til å skape psykologisk trygghet i Selskapet. (Edmondson, 2019).

## **5. Avslutning**

Bakgrunnen for valg av tema for oppgaven har vært en nysgjerrighet på organisasjonskulturens betydning for en bedrifts suksess.

Vi har valgt følgende problemstilling for oppgaven:

### **Hvordan opplever ansatte organisasjonskulturen i en internasjonal organisasjon, og hvordan verdsettes de ansatte i organisasjonen?**

For å få svar på problemstillingen, ville vi forsøke å belyse følgende spørsmål:

Etterleves ledelsens forfektete kjerneverdier? Hvordan ser ansatte på sin egen organisasjon?

Hvordan er ansattes syn på overordnet ledelse? Er det noen hemmende eller fremmede faktorer som hindrer en god organisasjonskultur? Er det forutsetninger for å endre en allerede etablert kultur?

Hensikten med oppgaven vår har derfor vært å sette fokus på kulturen i en bedrift som vi kaller Selskapet, kartlegge denne og på bakgrunn av de resultatene vi har funnet, komme med noen anbefalinger til områder det kan være hensiktsmessig å jobbe videre med for å styrke kulturen i Selskapet. Vi har ønsket å fokusere på

den delen som har med de menneskelige ressursene å gjøre, siden dette i mange bedrifter er en ressurs som ikke er utnyttet godt nok.

Vi har brukt en kvalitativ tilnæringsmetode med intervjuer av 7 ansatte, og i tillegg en observasjon i bedriftens lokaler. Dette har gitt oss god innsikt og mange interessante temaer å ta fatt i. Disse temaene er drøftet opp mot relevant teori om organisasjonskultur og psykologisk trygghet, hovedsakelig basert på Henning Bangs bok Organisasjonskultur fra 2020 og Amy Edmondsons bok The Fearless Organization fra 2019.

Vi mener å ha redegjort for at det er stor homogenitet i organisasjonskulturen, noen nyanser ser vi, men uten at det er noen som skiller seg markert ut. De viktigste funnene viser følgende:

- Det er lite samsvar mellom Selskapets skrevne verdier og ansattes ønskede og levde verdier.
- Ansatte oppfatter egen arbeidsplass sitt omdømme som middels.
- Det er manglende fokus fra ledelsen på personalpolitikk som verdsetter ansattes prestasjoner.
- Ansatte identifiserer seg ikke med overordnet ledelse i USA.
- Selskapet preges av flere subkulturer som både har positive og negative trekk.
- Det er lite mangfold blant de ansatte.
- Det ikke tilstrekkelig psykologisk trygghet i Selskapet til at en kan få utnyttet de ressursene som ansatte sitter på i forhold til læring, innovasjon og vekst.

Med disse funnene mener vi gir oss grunnlag til å foreslå noen anbefalinger som vi mener at Selskapet kan arbeide videre med for å styrke organisasjonskulturen med mål om å bli mer konkurransedyktige. Kort oppsummert er disse følgende:

- Arbeide med verdiene og skape mer sammenfall mellom skrevne og levde verdier.
- Styrke omdømme både internt blant egne medarbeidere og eksternt overfor kundene.
- Verdsette medarbeidere med lang og tro tjeneste for den ressursen de faktisk er.
- Arbeide for større mangfold blant de ansatte.

- Styrke den psykologiske tryggheten med mål om å få fram de menneskelige ressursene som de ansatte innehar.

Undersøkelsen vår er begrenset til informasjon fra 7 av de ansatte, noe som selvsagt ikke er nok til å finne «den fulle sannheten» om organisasjonskulturen i Selskapet. Vi håper likevel at våre funn og anbefalinger kan brukes som en pekepinn på aktuelle områder å arbeide videre med. Vi hadde som utgangspunkt for vår undersøkelse at hvis en klarer å bygge en organisasjonskultur som gjør at de ansatte opplever å bli sett, hørt og verdsatt av ledelsen for de egenskapene de har, og at de blir ivaretatt på en god måte, vil organisasjonen kunne oppleve fornøyde ansatte som bidrar enda mer til organisasjonens forfektete verdier og felles mål. Vi håper derfor at våre anbefalinger kan være med på å styrke Selskapets kultur og dermed også konkurransedyktigheten.



## 6. Referanseliste

- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utgave.). Universitetsforlaget.
- Bang, H. & Midelfart, T. N. Artikkel om Organisasjonskultur. (2019)  
<https://www.bangmidelfart.no/wp-content/uploads/2019/11/Organisasjonskultur-Henning-Bang.pdf>
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Høyskoleforl.  
[https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2011102506008](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2011102506008)
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Fagbokforl. [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2016012106089](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2016012106089)
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Tapir. [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2018082348064](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2018082348064)
- Langdridge, D. (2019). *Psykologisk forskningsmetode: En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Tapir. [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2018082348064](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2018082348064)
- Martin J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
- Martin, J., & Thorngate, W. (2002). Organizational culture: Mapping the terrain. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 4(2), 217–219.
- re:Work—The five keys to a successful Google team*. (2015, november 17).  
<https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>

- Rokeach (1976): The nature of human values and value system. I E.P. Hollander & R.G. Hunt (red). *Current perspectives in Social Psychology*
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse: Er kulturendring mulig?* Mercuri media forl. [https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2017072007283](https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2017072007283)
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- SCHNEIDER, B., EHRHART, M. G., & MACEY, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Trice, H. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice Hall.

## 7. Vedlegg

### *Vedlegg A - Intervjuguide*

#### **Innledning**

Vi studerer Samspill og ledelse – anvendt organisasjonspsykologi ved BI i Stavanger og vi skal studere og analysere organisasjonskulturen hos dere til vår masteroppgave for dette programmet. Hele oppgaven er på til sammen 40 sider og vi tre skriver oppgaven sammen. Dette intervjuet varer i maks 1 time.

Det du sier er en del av til sammen opptil åtte intervjuer vi skal gjøre med ansatte i denne organisasjonen. Dataene vil bli analysert og sett opp imot verdiene som gjelder i organisasjonen.

En av oss intervjuer deg, og den andre skriver ned. Det vil bli gjort opptak av intervjuet som vil bli brukt hvis det er noe vi trenger å høre om igjen. Opptakene blir slettet idet vi leverer inn vår masteroppgave, som er 5. mai 2023 (i år).

Du kan når som helst si at du ikke ønsker å svare på et spørsmål, eller du kan stoppe intervjuet hvis du har behov for det. Du kan også velge å trekke deg fra intervjuet når som helst.

Vi har kun tilmålt tid. Svar det første du kommer på, ikke dvel for lenge med svaret, svar gjerne kort. Jeg følger opp hvis jeg trenger mer utfyllende. Jeg kommer til hopper videre til neste spørsmål når jeg opplever å ha fått svar.

Er du klar til å begynne?

**Hvem er du, og hva jobber du med i dette firmaet?**

**Informantens forhold til organisasjonen**

Hvordan liker du å jobbe i denne organisasjonen?

Hva liker du spesielt godt/dårlig?

Hvis det var tre ting du fikk lov til å forandre ved organisasjonen, hva ville det ha vært?

Hvorfor vil du endre disse forholdene?

Hva var det første som slo deg ved denne organisasjonen da du ble ansatt her?

Hva skiller denne organisasjonen fra organisasjoner du har jobbet i tidligere?

Er disse forskjellene positive eller negative – forklar.

### **Organisasjonens image**

Hvis du forestiller deg at du er en utenforstående, for eksempel en leverandør eller kunde som kjenner til organisasjonen, hvordan vil du beskrive den?

Hvilke særtrekk ville du fremheve ved organisasjonen?

Kan du nevne noen andre organisasjoner som er i samme bransje som dere?

Hvis du skulle sammenligne denne organisasjonen med disse andre organisasjonene, hvilke likheter og ulikheter ser du mellom dere?

Hvis du skulle forestille deg at denne organisasjonen var et dyr eller bilmerke, hvilket dyr/bilmerke ville det i så fall være?

Forestill deg at du sitter på en kafe. Du overhører dem som sitter ved nabo-bordet og som snakker om din organisasjon. De snakker stygt om arbeidsplassen din. Hva sier de? Og hvordan reagerer du?

### **Kulturuttrykk og kulturinnhold**

Hvordan er omgangstonen mellom folk her i organisasjonen? Kan du gi noen eksempler?

Hvordan er forholdet mellom ansatte og ledelse i organisasjonen? (konflikt, harmoni, forhold til autoriteter, lydhørhet, statusforskjell osv.)

Hvilke egenskaper og kompetanse legges det vekt på ved rekruttering av nye folk til organisasjonen?

I alle bedrifter fortelles det uformelle historier om tidligere hendelser, hvordan man har taklet kritiske situasjoner, om sjefene, spesielle typer og lignende. Kan du fortelle noen historier som blir fortalt her i organisasjonen?

Hvilken moral eller budskap mener du at historien formidler?

Hva slags møter holder dere her i organisasjon? Fortell litt om dem (lengde, innhold, ordstyrer, tema osv.)

Hvordan syns du møtene fungerer?

Kan du beskrive typiske handlingsforløp i:

- Når en nyansatt begynner i organisasjonen
- Når ansatte jubilerer
- Når en betrodd medarbeider slutter eller går av med pensjon
- Når dere feirer noe

Hvordan blir du som ansatt ivaretatt av ledelsen?

Kan du fortelle om de ulike måtene denne organisasjonen belønner og straffer de ansatte på - både de formelle belønningssystemer og de mer uformelle?

Hva syns du om det?

Hvilke egenskaper/handlinger bør man ha eller gjøre for å avansere raskt i organisasjonen?

Hvilke egenskaper/handlinger medfører at man ikke avanserer eller til og med blir oppsagt?

Benyttes ros og ris i organisasjonen?

Hva blir rost og hva blir kritisert?

Er det grupper i organisasjonen som på noen måte skiller seg ut?

## **Verdier**

Kjenner du til kjerneverdiene til MRC?

Hva er de viktigste kjerneverdiene for deg?

Hvordan kommer dette til uttrykk?

I hvilken grad er disse verdiene virksomme også lenger ned i organisasjonen?

Hvilke verdier opplever du at ledelsen legger mest vekt på her i organisasjonen?

Hvordan kommer dette til uttrykk?

Hvordan takles eventuelle konflikter som oppstår mellom medarbeidernes og ledelsens verdier?

Hvilke verdier opplever du er sterkest blant medarbeidere?

Hva er det man absolutt ikke kan tillate seg her i organisasjonen?

Hva skjer hvis noen allikevel gjør dette?

Kan du gi noen eksempler på at det har skjedd?

Kan du nevne noen uskrevne regler for sånn vi gjør det her:

- To ting som begynner med “Du bør...”
- To ting som begynner med “Du bør ikke...”

### **Psykologisk trygghet**

1. *Dersom du gjør noe feil i din avdeling, så blir feilen ofte brukt mot deg.  
(R)*
2. *Mine avdelingsmedlemmer kan ta opp problemer og vanskeligere emner til diskusjon.*
3. *Avdelingsmedlemmene avviser noen ganger andre fordi de er annerledes.  
(R)*
4. *I denne avdelingen er det trygt å ta en risiko eller si risikable ting.*
5. *Det er vanskelig å be andre om hjelp på denne avdelingen. (R)*
6. *Ingen på denne avdelingen ville bevisst handle på en måte som undergraver min arbeidsinnsats.*
7. *Når vi på avdelingen samarbeider, så blir mine ferdigheter og talenter verdsatt og brukt.*

## ***Vedlegg B - Observasjonsguide***

*Fra kurs i etnografiske metoder med det danske firmaet Antropologerne sommeren 2015. Disse slidene er hentet fra kursmaterialet.*

1. De fysiske rammer, herunder skilting og annen visualisering Hvordan ser de ut? Hva virker godt? Hva virker mindre godt? Hvordan er skiltingen? Hva er dine visuelle inntrykk?
2. Bevegelses- og adferdsmønstre, folks stemning og utveksling Hvordan beveger og oppfører folk seg? Venter de? Kikker de? Sukker de? Snakker de? Hvordan er stemningen? Foregår det utveksling?
3. Informasjoner – hva opplyses? Hvordan/hvem/hva/hvorfor? Hva blir det opplyst om? Hvordan får du opplysningen? Av hvem, av hva, om hva? Er informasjonen vanskelig? Tilfredsstillende? Hvilke kanaler?
4. Tid og tilgjengelighet, herunder forskjellige tempo, tid og behov Hva opplever du rundt tid og tempo? Går noe langsomt? Fort? Hvordan dekkes forskjellige brukeres behov, f.eks. tilgjengelighet?

Debrief observasjon Hva lærte vi? Hva får vi av ideer?