



# Handelshøyskolen BI

## MAN 50691 Samspill og ledelse; anvendt organisasjonspsykologi

Term paper 60% - W

### Predefined Information

<b>Start date:</b>	27-03-2023 09:00 CEST	<b>Term:</b>	202320
<b>End date:</b>	13-11-2023 12:00 CET	<b>Grading scale:</b>	Norwegian 6-point scale (A-F)
<b>Examination type:</b>	P		
<b>Flow code:</b>	202320  20021  IN04  W  P		
<b>Internal assessor:</b>	(Anonymised)		

### Navn:

Evy-Aina Røe, Gitanjali Rampal, Ritu Sharma Rampal

### Information from participant

<b>Title *:</b>	Arbeid uten grenser		
<b>Name of supervisor *:</b>	Kathrine Johannesen		
<b>Does the submission contain confidential material?:</b>	No	<b>Can the submission be made public?:</b>	Yes

### Group

<b>Group name:</b>	(Anonymised)
<b>Group number:</b>	15
<b>Other members:</b>	

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI  
  
- Arbeid uten grenser -

**Man 50691 – Samspill og Ledelse**

Utleveringsdato:  
27.03.2023

Innleveringsdato:  
13.11.2023

Stuedsted:  
BI Oslo

# Innhold

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>III</b>
<b>INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
PROBLEMSTILLING .....	2
AVGRENSNING AV OPPGAVE .....	2
VIRKSOMHETEN .....	2
CONSULTING .....	4
KORT OM TEORI OG METODE .....	5
KORT OM HOVEDFUNN .....	5
<b>TEORI OG METODE</b> .....	<b>6</b>
TEORI .....	6
GENERELT OM KULTUR OG FUNKSJON.....	6
KULTUR GIR MODELLER FOR HANDLING .....	7
KULTUR VIRKER INTEGRERENDE.....	8
KULTUR VIRKER ANGSTREDUSERENDE .....	8
SOSIAL IDENTITET .....	9
GRUPPETILHØRIGHET .....	10
SOSIALT SAMHOLD (SOCIAL COHESION).....	11
OPPGAVEORIENTERT SAMHOLD (TASK COHESION) .....	11
KOLLEKTIVT SAMHOLD (COLLECTIVE COHESION).....	11
EMOSJONELT SAMHOLD (EMOTIONAL COHESION).....	12
STRUKTURELT SAMHOLD (STRUCTURAL COHESION).....	12
KULTURINNHold OG KULTURUTRYKK .....	12
KULTURINNHold.....	13
KULTURUTRYKK .....	14
HVA PÅVIRKER KULTUREN.....	15
ORGANISASJONSKULTUR OG LEDELSE .....	15
LEDELSE OG SIT .....	19
METODE .....	19
<b>RESULTATER OG ANALYSE</b> .....	<b>21</b>
INFORMANTENS FORHOLD TIL VIRKSOMHETEN .....	21
KULTURENS FUNKSJON I ORGANISASJONEN .....	21
SOSIAL IDENTITET OG GRUPPETILHØRIGHET .....	23
KULTURINNHold OG KULTURUTRYKK .....	26
ORGANISASJONSKULTUR – INNHold OG UTTRYKK.....	27
OPPSUMMERING AV RESULTAT OG DISKUSJONER.....	38
<b>AVSLUTNING</b> .....	<b>39</b>
REFERANSELISTE .....	41

VEDLEGG 1 .....	42
INTERVJUGUIDE .....	42

## Sammendrag

Vår besvarelse fokuserer på organisasjonskultur, spesielt i konteksten av en virksomhet med utleide IT-konsulenter. Disse konsulentene tilbringer lite tid i virksomheten de er ansatt i, noe som skaper utfordringer for å bygge sterk tilhørighet og integrere dem i bedriftskulturen.

Oppgaven undersøker forholdet mellom konsulentenes opplevelser og den nedfelte kulturen i organisasjonen. Det sentrale temaet er gapet mellom den nedtegnede, ideelle organisasjonskulturen og den kulturen konsulentene faktisk opplever i sitt arbeid. Hovedspørsmålet som undersøkes, er hvordan ledelsen kan overkomme dette kulturelle gapet og sikre at konsulentene føler seg integrert i organisasjonens kultur.

Prosjektet baserer seg på dybdeintervjuer og teoretiske rammeverk, spesielt Henning Bangs arbeid om organisasjonskultur. Gjennom analyser av intervjuer identifiseres det sentrale funn, og det undersøkes om det er samsvar mellom opplevd kultur og den kulturen som er dokumentert av organisasjonen.

Videre tar prosjektet for seg teorier om organisasjonskultur og sosial identitet, samt hvordan lederskap kan påvirke og forme organisasjonskulturen. Analysen er privilegert gjennom tilgang til interne prosesser og kulturaspekter, gjennom at ett av prosjektmedlemmene arbeider som leder i virksomheten.

Avslutningsvis foreslår oppgaven tiltak for å oppnå større samsvar mellom den opplevde og nedfelte kulturen i organisasjonen.

## INNLEDNING

Organisasjonskultur er en kritisk driver for enhver virksomhets prestasjon og utholdenhet. Organisasjonskulturen veileder ansattes atferd, styrker gruppetilhørighet og fremmer en felles identitet i organisasjonen. Vår oppgavebesvarelse tar utgangspunkt i en virksomhet som hovedsakelig har utleide ansatte, konsulenter. Konsulentene har ingen faste arbeidsdager i virksomheten de er tilsatt i, de er kun innom hovedkontoret ved spesielle aktiviteter og ellers etter avtale.

Denne oppgaven utforsker dynamikken mellom medlemmer i en avdeling bestående av eksternt arbeidende IT konsulenter og organisasjonen de er ansatt i. Vi setter søkelys på utleide konsulenter og deres forhold til kultur i den virksomheten de er tilsatt i, men hvor de ikke har sitt daglige virke. Målet med oppgaven er å forstå hvordan organisasjoner kan bevare enhet og fellesskap spesielt når de ansatte jobber eksternt hos kunder.

At konsulentene ikke har sin arbeidsplass i virksomheten de er tilsatt i gir særskilte utfordringer med tanke på å bygge en sterk tilhørighet.

Denne oppgaven støtter seg på relevante teoretiske rammeverk og empiriske data samlet gjennom dybdeintervjuer, for å belyse dagens utfordringer og muligheter innen organisasjonskultur. Intervjuspørsmålene som ble brukt er direkte hentet fra ***Henning Bangs "Organisasjonskultur"*** for å kartlegge og forstå samsvar og avvik mellom konsulentenes opplevde kultur og den nedtegnede kulturen.

Gjennom analysen av konsulentenes opplevelser internt i organisasjonen avdekker vi gapet mellom organisasjonens nedtegnede kultur og konsulentenes faktiske opplevd kultur. En av spørsmålene som vurderes, er hvordan ledelsen, kan bygge bro over kulturelle gap, og sikre at konsulentene er innlemmet i organisasjonens kultur.

I tillegg har vi undersøkt andre ulike teorier innen organisasjonskultur for å gi en helhetlig forståelse av de mange faktorene som bidrar til å forme en sterk organisasjonskultur.

Ett av våre gruppemedlemmer er leder i denne virksomheten i dag. Dette har enkelt gitt oss tilgang til aktuelle skriftlige dokumenter og policyer slik at vi har et godt faktagrunnlag og vurdere opp imot.

### ***PROBLEMSTILLING***

Er det samsvar mellom nedtegnet kultur og opplevd kultur?

### ***AVGRENSNING AV OPPGAVE***

I denne oppgaven presenterer vi teori om organisasjonskultur, sosial identitet og hvordan lederes atferd, holdninger og handlinger kan forme og påvirke organisasjonskulturen. Vår analyse tar utgangspunkt i en organisasjon hvor en av gruppens medlem har en ledelsesposisjon, noe som gir oss privilegert tilgang til interne prosesser og kulturaspekter.

Vi valgte kvalitativ tilnærming, hvor dybdeintervjuer fungerer som vår primære datakilde. I analysedelen diskuterer vi hovedfunnene opp mot teorien og ser om det er samsvar mellom opplevd kultur og nedtegnet kultur. I analysen tar vi for oss våre sentrale funn og setter disse i sammenheng med etablerte teoretiske rammer og deres praktiske implikasjoner for å forstå samsvar mellom opplevd kultur og nedtegnet kultur i organisasjonen.

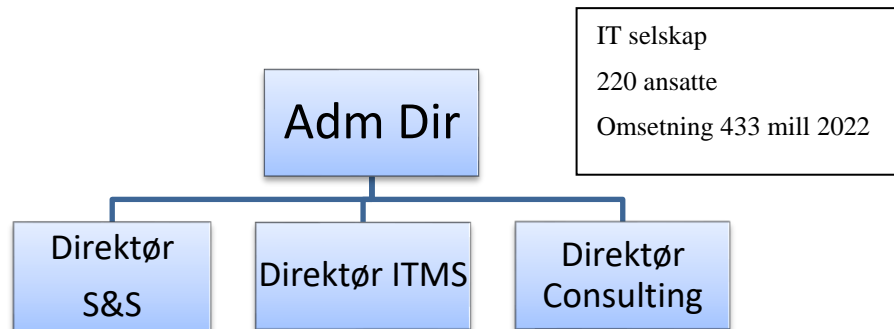
Til slutt velger vi å gi råd som virksomheten kan vurdere for å oppnå større samsvar mellom opplevd kultur og nedfelt kultur.

### ***VIRKSOMHETEN***

Organisasjonen er et privat IT-selskap som ble etablert i 2011 da flere mindre selskaper fusjonerte for å danne det selskapet vi nå har valgt å undersøke nærmere. Fusjonen førte til at selskapet etablerte seg som en betydelig aktør innen IT- og teknologitjenester, og spesielt innen energibransjen. En av grunnleggerne av selskapet inne har i dag stillingen som administrerende direktør. Grunntanken til selskapet var å levere smarte strømmnett eller smartgrid, det vil si nye strømmålere til markedet.

Selskapet er organisert i tre avdelinger: ITMS, Software and Services og Consulting, som til sammen består av 220 ansatte, fordelt på 10 lokasjoner. Virksomheten omsatte for 433 millioner kroner i 2022. Verdiene i virksomheten er «**Unified, Grit og Curious**».

I dag utgjør ledergruppen administrerende direktør, samt direktørene for hver av de 3 avdelingene.



Figur 1

Virksomheten har utviklet ulike dokumenter som beskriver virksomhetens policyer, deres holdninger og målsettinger knyttet både til økonomi, ansatte og omgivelsene. I tillegg har avdelingen vi har utført vår undersøkelse i også noen egne mer detaljerte strategier tilpasset avdelingen Consulting. Vi har gjennom vårt arbeid hatt tilgjengelig årsberetning 2022, HR-mål for virksomheten 2023, HR-strategi for avdelingen, policy-dokument ved rekruttering i avdelingen vi undersøker i samt websiden til virksomheten.

På selskapets nettsted fremkommer det at deres fokusområder er forankret i verdier som omfatter frihet i eget arbeid, kompetanseutvikling, etablering av en kollegial kultur og kompetansedeling. Videre fremkommer det i HR-mål for 2023 at «*virksomheten skal være en arbeidsgiver med lav turnover grad, som klarer å beholde en kompetent og mangfoldig arbeidsstokk. skal være en tydelig. Arbeidsgiver, skal være en arbeidsgiver som tilrettelegger for at arbeidstaker tilegner seg evner, ferdigheter, holdninger og kunnskap som fører til at vedkommende presterer. I avdelingens HR-strategi fremkommer det: For å beholde våre konsulenter og styrke samholdet i teamet, har vi implementert flere initiativer*».

Avdelingens nevner i sin strategi «*Månedlige fagkvelder er en sentral del av vår tilnærming, der konsulentene deler sin kompetanse og erfaring med hverandre. Dette bidrar ikke bare til faglig vekst, men skaper også en atmosfære av gjensidig støtte og samarbeid. Vi har også en rekke teambuilding-aktiviteter og arrangementer på selskapsnivå som fremmer samarbeid og styrker båndene mellom konsulentene og tilhørighet til arbeidsgiver.*



*Vi har et stort fokus på inkludering og åpen dialog og en tydelig feedback kultur med våre konsulenter for å oppnå et trygt og optimalt samarbeid».*

### **Consulting**

I denne besvarelsen skal vi se nærmere på avdelingen Consulting og om det er samsvar mellom opplevd kultur og nedtegnet kultur i denne avdelingen spesielt, men også om det er samsvar mellom opplevd kultur i denne avdelingen og nedtegnet kultur i virksomheten. I det videre vil vi referere Consulting som avdelingen. I dag består denne avdelingen av 27 ansatte, 3 kvinner og 24 menn. I gjennomsnitt er ansienniteten i avdelingen 4 år, dette skyldes flere nye ansatte de siste årene. Det er et krav om minst fem års arbeidserfaring fra tidligere for å bli ansatt i avdelingen. Leder for avdelingen er en kvinne.

Selv om konsulentene først blir rekruttert til avdelingen, er det vanlig praksis at de raskt blir utplassert hos kundene og forblir der i lengre perioder.

Som ansatt har man en grunnlønn som utbetales uavhengig av oppdrag hos kunde eller ikke, men etter at man begynner å fakturere timer hos ekstern kunde har virksomheten og konsulenten en fordeling som hvor timesatsen deles 40/60.

Konsulentene mottar 60% av den timeprisen de fakturerer til kundene, uten at det stilles krav til et minimums antall arbeidstimer. De blir kompensert basert på de faktiske timene de arbeider.

Det er mange selskaper som jobber med konsulenttjenester i markedet. På grunn av den betydelige etterspørselen etter kompetansen de ansatte besitter, er lønningene svært konkurransedyktige. Ansatte blir hyppig kontaktet av rekrutterere som prøver å rekruttere dem til nye jobber andre steder.

I dagens markedssituasjon må selskapene legge inn ekstra innsats for å beholde sine ansatte. Det å ha en sterk og inkluderende organisasjonskultur med interessante aktiviteter som gjør det mer attraktivt å jobbe i organisasjonen er viktige elementer ved siden av konkurransedyktig lønn.

For å kunne undersøke om dette er tilfelle i vår virksomhet sin avdeling, Consulting, har vi valgt problemstillingen: «Er det samsvar mellom opplevd kultur og nedtegnet kultur»?

## ***KORT OM TEORI OG METODE***

Organisasjonskultur er identifisert som en kritisk driver for enhver virksomhets prestasjon og utholdenhet. Den er veiledende for ansattes adferd, og fremmer gruppetilhørighet og felles identitet.

Studien utforsker eventuelle gap mellom ønsket kultur og konsulentenes faktiske opplevelse av kulturen.

Vi har benyttet ulike teorier innen organisasjonskultur og leders rolle er også inkludert for en helhetlig forståelse av faktorer som former organisasjonskulturen. Teorier om sosial identitet blir brukt for å forstå hvordan ansatte identifiserer seg med organisasjonen eller kundene de arbeider direkte hos. Dette kan føre til lojalitetskonflikter, dannelsen av subkulturer, eller en oppdelt organisasjonskultur. Studien benytter en kvalitativ tilnærming med dybdeintervjuer som hoveddatakilde. Dybdeintervjuene gir detaljert og dypgående informasjon, og gir innsikt i menneskelig atferd og opplevelser. Metoden gir rom for å følge opp med spørsmål og begrenser seg derfor ikke til forhåndsdefinerte spørsmål.

Analysen i vår oppgave diskuterer hovedfunnene i lys av etablerte teoretiske rammer for å forstå om det er samsvar mellom opplevd og nedtegnet kultur i organisasjonen.

## ***KORT OM HOVEDFUNN***

Undersøkelsen fokuserer på organisasjonskultur som en driver for suksess i virksomheter. Den spesifikke problemstillingen er om det er samsvar mellom opplevd kultur og nedtegnet kultur hos eksternt arbeidende IT-konsulenter i en organisasjon. Oppgaven baserer seg på teoretiske rammeverk og data innsamlet gjennom kvalitative semistrukturerte intervjuer.

Intervjuene avdekker at konsulentene generelt er fornøyde med sitt arbeidsmiljø, de verdsetter autonomi og fleksibilitet, og opplever en sterkere tilhørighet til kundene de jobber for enn til sin egen organisasjon. De ønsker mer fokus på faglig utvikling og verdsetter muligheter for kunnskapsdeling gjennom arrangementer som fagkvelder og turer. Lønnsstruktur og muligheter for faglig vekst blir også fremhevet som positive aspekter. Det rapporteres imidlertid om begrenset kjennskap til organisasjonens verdier og en følelse av begrenset tilknytning til selve organisasjonen.

Basert på innsamlet data er det en erkjennelse av at konsulentene har en redusert forståelse av bedriftens mål og ønsket atferd, noe som ikke er i tråd med definisjonen av en sterk organisasjonskultur. Resultatene av intervjuene viser at kulturen fungerer integrerende og angstreduserende, og gir rom for handling. Konsulentene opplever lett tilgang til kommunikasjon med ledere og muligheter for faglig utvikling og utfordringer, som bidrar til deres følelse av tilhørighet og integrasjon i organisasjonen.

## TEORI OG METODE

**Vår problemstilling:** «Er det samsvar mellom opplevd kultur og nedtegnet kultur»?

### ***TEORI***

Organisasjonskultur er en kritisk driver for enhver virksomhets prestasjon og utholdenhet. Den veileder ansattes atferd, styrker gruppetilhørighet og fremmer en felles identitet i organisasjonen.

Teorier om sosial identitet gir innsikt i hvordan individuelle ansatte identifiserer seg med større grupper og organisasjonen som helhet (Forsyth, 2021). Disse teoriene kaster lys over de indre prosessene som enten kan forsterke IT-konsulentenes lojalitet overfor deres arbeidsgiver eller som kan føre til at de identifiserer seg sterkere med kunden de jobber direkte hos - en dynamikk som kan resultere i dannelsen av subkulturer og, i verste fall, en fragmentert og svak organisasjonskultur.

I tillegg har vi undersøkt andre sentrale teorier innen organisasjonskultur og leders rolle for å gi en helhetlig forståelse av de mange faktorene som bidrar til å forme en sterk organisasjonskultur.

### ***Generelt om kultur og funksjon***

Organisasjonskultur er et sentralt tema for organisasjonsatferd og ledelse, og det finnes flere definisjoner på hva dette er. Det er ulike definisjoner på hva organisasjonskultur er, og vi har valgt å benytte de følgende definisjonene til Henning Bang «*Organisasjonskultur er de sett av felles 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, 2021, s 23)

Videre sier Bang at «*Kultur er et begrep som er skapt av mennesker for å prøve å sette ord på et fenomen vi alle innimellom opplever – nemlig det at det, når mennesker er sammen over en viss tid, danner seg forventninger til og uskrevne regler for hvordan du bør oppføre deg, og for hva som er sant og usant, riktig og galt*» (Bang, 1998, s 17)

Schein definerer organisasjonskultur som følger: «*organisasjonskultur er et mønster av felles grunnleggende antagelser som en gruppe har lært mens den løser sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon, og som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og derfor blir undervist til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene*» (Schein, 2010, ref i Bang, 2021, s 22).

En organisasjonskultur kan dermed bidra til å legge føring på hvordan arbeidet ønskes utført, men det kan også ha emosjonelle funksjoner som å skape identitet og redusere angst og usikkerhet blant medlemmene.

Bang har kategorisert kulturens rolle i tre hovedfunksjoner som beskrives i fortsettelsen.

### ***Kultur gir modeller for handling***

Organisasjonskultur kan fungere som en effektiv veiviser for medarbeidere ved å uttrykke et sett med uskrevne regler og normer som påvirker beslutningsprosesser og atferd på arbeidsplassen. Den former forventningene om hvordan man skal handle i forskjellige situasjoner, og gir en felles forståelsesramme som styrer ansattes handlinger mot bedriftens mål og verdier. Ved å tilby klare modeller for handling, kan en sterk og positiv organisasjonskultur bidra til konsistens i arbeidsutførelsen og forbedre samarbeid og effektivitet.

*«Organisasjonskulturen er med på styre medlemmers atferd ved å gi modeller, kart, standarder, løsninger og retningslinjer for menneskenes handlinger i organisasjonen. Uttrykt på en annen måte kan vi si at organisasjonskultur er kartet vi lærer oss som medlemmer av organisasjonen, og som vi bruker for å orientere oss i våre omgivelser, terrenget.»* (Bang 2021, s 101)

Disse retningslinjene blir førende for organisasjonen og hvordan vi samhandler med andre medlemmer.

Schein mener at organisasjonskultur gir medlemmene av organisasjonen modeller for handling som kan benyttes for å navigere utfordringer og hvordan organisasjonen kan nå sine mål. Schein omtaler dette som *eksterne tilpasningsproblemer* (Schein 2010, ref i Bang 2021).

### ***Kultur virker integrerende***

Kultur kan virke som et bindeledd for medlemmene i en organisasjon. Ifølge Bang gir ikke organisasjonskulturen bare medlemmene modeller for handling, men den virker også som et sosialt lim. Den bidrar til å gi medlemmene en identitet og tilrettelegger for å utvikle et fellesskap der medlemmene kan kommunisere, forstå og samarbeide med hverandre. I tillegg skaper kulturen lojalitet og engasjement ('commitment') i organisasjonen og bidrar til organisasjonens stabilitet og kontinuitet over tid (Bang, 2021).

Schein mener kulturen gir oss modeller for hvordan vi skal oppføre oss overfor hverandre for å bevare samhørighet i gruppen – dette kaller han interne integreringsproblemer. «*Dette kan dreie seg om kriterier for hvem som er innenfor og hvem som står utenfor kulturen, for hva som gir makt og status i gruppen, for hvordan man skal vise nærhet, vennskap og kjærlighet, for hva som skal sanksjoneres og hva som skal anerkjennes, og for hvordan man kan forstå det som virker vanskelig å forstå.*» (Schein 2010, ref i Bang 2021, s 109)

### ***Kultur virker angstreduserende***

Kulturen spiller en viktig rolle i å gi veiledning og organisering når medlemmene i en gruppe står overfor usikkerhet og forvirring. Kultur fungerer ikke bare som en retningsgiver og en samlende kraft for medlemmene i organisasjonen. Den hjelper også med å redusere medlemmenes bekymring når de står overfor situasjoner preget av usikkerhet, tvetydighet og en overveldende mengde informasjon som de kanskje sliter med å håndtere. «*Med andre ord, kulturen gir ikke bare struktur, men også komfort i møte med utfordrende og usikre situasjoner.*» (Schein, 1985, ref i Bang 2021 s 107).

Schein argumenterer videre for at medlemmer av en organisasjon arbeider hardt for å håndtere både eksterne og interne utfordringer. Vi oppretter systemer og strukturer som hjelper oss med å redusere den angstskapende usikkerheten og

tvetydigheten som ofte oppstår i nye situasjoner. En av grunnene til at vi er motvillige mot kulturelle endringer er at det kan være skremmende å gi slipp på de antagelsene som har hjulpet oss med å forstå og stabilisere verden rundt oss, selv om andre antagelser kanskje ville være mer nyttige. Dette kan bidra til å forklare hvorfor organisasjonskulturer ofte forblir så stabile som de er. Hvis kulturen som har utviklet seg også fungerer som en kilde til trøst og reduserer angst, er det forståelig at medlemmene i organisasjonen nøler med å gjøre store endringer.

### ***Sosial identitet***

Henri Tajfel og John Turner og deres kollegaer utviklet opprinnelig sosial identitetsteori - SIT. Bakgrunnen for teorien var at Tajfel og Turner ønsket å finne en mulig årsak til konflikt mellom medlemmer av to grupperinger (Forsyth, 2021). Opprinnelig ble teorien utviklet for å kaste lys på dynamikken mellom ulike sosiale grupper og for å gi innsikt i hvorfor og hvordan vi ofte viser en tendens til å favorisere og identifisere oss med vår egen gruppe, kjent som 'inngruppen,' på bekostning av andre grupper, som vi kan betrakte som 'utgrupper.' (Rise og Einarsen, 2002). Forsyth henviser til Hogg's beskrivelse av samme teori *“They identify themselves in the same way and have the same definition of who they are, what attributes they have, and how they relate to and differ from specific outgroups or from people who are simply not ingroups members. Group membership is a matter of collective self – construal- we, us and them”* (Hogg 2005, referert i Forsyth s 84). Kjernen i teorien går ut på at når en person opplever seg som tilhørende i en bestemt gruppe eller type mennesker samtidig som de vurderer at en eller flere andre individer ikke tilhører denne gruppen, skaper de mentalt to separate kategorier: 'inngruppen,' som de selv tilhører, og 'utgruppen,' som inneholder de andre individene. Dette har innvirkning for hvordan vi tenker og agerer, både i forhold til vår egen gruppe og i forhold til andre grupper og individer (Rise og Einarsen, 2002).

Tajfel og Turner (1986, Forsyth 2021) skriver om utvikling av sosial identitetsteori, som fokuserer på forståelsen av hvordan individets selvoppfatning og gruppedynamikk påvirker intergruppeatferd. Studiet av inngruppefavorisering er en sentral del av deres teori. Tajfel og Turners forskning viser at, selv når individer tilfeldig blir tildelt til en gruppe basert på ubetydelige kriterier, har de en tendens til å favorisere sin egen gruppe når de deler ut poeng eller ressurser. Dette

fenomenet forekommer selv når det ikke eksisterer noen faktisk konflikt mellom gruppene. Inngruppefavorisering kan ha potensial til å føre til diskriminering ettersom folk ofte vurderer sin egen gruppe mer positivt, og dermed kan de undervurdere eller diskriminere medlemmer av utgruppene.

Turner introduserte en viktig nyanse mellom sosial identitet og personlig identitet. Han argumenterte for at disse to former for selvoppfatning kan variere. Individer har evnen til å oppleve, evaluere og definere seg selv og andre på grunnlag av sine individuelle egenskaper og kvaliteter. Samtidig kan de også oppleve, evaluere og definere seg selv og andre basert på felles egenskaper eller tilhørighet til spesifikke grupper eller kategorier av mennesker. Dette gir et rammeverk for å forstå hvordan selvoppfatning og identitet kan formes av både individuelle egenskaper og gruppetilhørighet.

Beskyttelsen av kollektiv selvtillit er like viktig som å ivareta individuell selvtillit. På samme måte som enkeltpersoner søker å beskytte sitt personlige selvbilde, viser mennesker en tilsvarende beskyttelse av kollektiv selvtillit. Dette kommer frem ved at enkeltpersoner ofte verdsetter sin egen gruppe høyt, anser den som overlegen i forhold til andre grupper, og utviser sterke nivåer av lojalitet mot den gruppen de er tilknyttet. Van Vugt og Hart beskriver det som følgende «*Identity is the glue that binds individuals to their group*» (Van Vugt og Hart, 2004, ref i Forsyth, 2022, s 88).

### ***Gruppetilhørighet***

Opp gjennom historien har mennesker dannet grupper for å styrke sin overlevelsesmulighet i naturen. Vi mennesker har også et psykologisk behov for tilhørighet og et ønske om å være en del av en gruppe. Det ligger i vår natur å søke fellesskap og unngå følelsen av ekskludering. Dette behovet for tilhørighet er dypt forankret i oss, og det motiverer oss til å søke inkludering og unngå isolasjon. Vi trives best når vi føler oss en del av en gruppe, da dette gir oss følelsen av fellesskap, anerkjennelse og støtte. Å bli ekskludert fra en gruppe som vi ønsker å tilhøre, kan utløse tilpasningsmekanismer for å unngå denne ubehagelige følelsen. Vi tilpasser oss raskt hvis vi er i fare for å havne utenfor (Learey, 1995, ref i Forsyth, 2021). Hvordan vi ser på oss selv avhenger av hvilken gruppe vi tilhører, og ønsker å assosiere oss med. Dette er ofte grupper

som har egenskaper vi verdsetter og er viktige for vårt selvbilde. På den andre siden vil det være grupper vi unngår å assosiere oss med.

Hvordan vi ser på oss selv består av to faktorer, personlig identitet og sosial identitet. Tilhørigheten til ulike grupper utgjør en del av den sosiale identiteten. I tillegg vi vurderer oss selv basert på vår personlige identitet, påvirker også tilhørigheten til ulike grupper vår identitet og selvoppfatning (Rise og Einarsen, 2002).

Grupper som har et sterkt samhold oppleves som enhetlige og nært knyttet. Samholdet og enhetligheten i en gruppe utvikles på grunn av individuelle årsaker og prosesser. Det som skaper sterkt samhold i én gruppe, vil ikke nødvendigvis føre til det samme i en annen gruppe.

De ulike typer gruppesamhold er definert som; Sosialt samhold (Social Cohesion), oppgavesamhold (Task Cohesion), kollektivt samhold, (Collective Cohesion) og strukturelt samhold (Structural Cohesion) (Forsyth, 2021)

### ***Sosialt samhold (Social Cohesion)***

Å bygge sosialt samhold (Social Cohesion) er en prosess som knytter gruppe medlemmene til hverandre, til selve gruppen og organisasjonen de tilhører. Dette samholdet hjelper medlemmene med å holde sammen som en gruppe og motvirker krefter som kan føre til splittelse. Festinger, Schachter og Back har studert hva som får folk til å føle seg knyttet til grupper (Forsyth, 2021). De fant ut at når folk har sterke forbindelser til andre medlemmer i gruppen, er samholdet i gruppen også sterkt. Med andre ord, når folk liker hverandre og har gode forhold innad i gruppen, blir gruppen mer sammensveiset.

### ***Oppgaveorientert samhold (Task Cohesion)***

Refererer til samholdet som oppstår når gruppe medlemmer er engasjert i å oppnå felles mål eller utføre spesifikke oppgaver. Oppgavesamhold utvikles når medlemmene er dedikerte til oppgavene og fokuserer på oppgavens suksess som en gruppe.

### ***Kollektivt Samhold (Collective Cohesion)***

Dette refererer til gruppen som en helhet, og gruppe medlemmenes grad av identifisering med gruppen. Å være del av gruppen blir en viktig del av



medlemmenes selvbilde der gruppen er opptatt av å omtale seg som «oss» og «vi».

### ***Emosjonelt samhold (Emotional Cohesion)***

Dette er knyttet til de følelsesmessige båndene mellom gruppe-medlemmene. Emosjonelt samhold innebærer empati, omsorg og støtte for hverandres følelser og velvære. Her vil gruppe-medlemmene oppleve mange av de samme følelsene, både negative og positive. Gruppe-medlemmene kan synkronisere humøret sitt der det kan fremstå som det har oppstått konsensus på hva de skal føle som gruppe. (Jennifer George, 1996, ref i Forsyth, 2021)

### ***Strukturelt samhold (Structural Cohesion)***

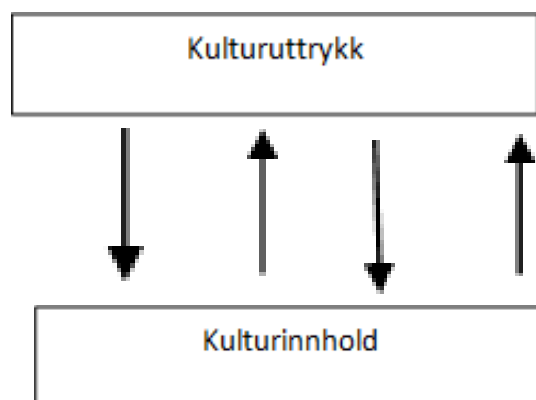
En gruppe som oppstår fordi de er i samme struktur. Her spiller normer, verdier, roller og relasjoner mellom medlemmene en viktig rolle. Det finnes klare regler for hvordan hvert av medlemmene skal oppføre seg i gruppen, dette gir gruppen sterk struktur.

### ***Kulturinnhold og kulturuttrykk***

Organisasjonskultur kan deles inn i to grunnleggende komponenter: kulturinnhold og kulturuttrykk (Bang, 2021). Kulturinnhold defineres som grunnleggende normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som preger organisasjonen. Dette er ofte de overordnede prinsipper som preger og avgjør hvordan medlemmer i en organisasjon tenker, handler og samhandler (Bang, 2021). Kulturinnholdet fungerer som et fundament og gir retning og mening til organisasjonens virksomhet. Dette danner et usynlig rammeverk som veileder beslutningsprosesser, normdannelse og atferdsmønstre blant organisasjonens medlemmer (Bang, 2021)

Den andre komponenten er kulturuttrykk og dette referer til handlinger, objekter, strukturer, ritualer, seremonier, symboler og praksis som reflekterer organisasjonens kultur. Kulturuttrykk er synlige aspekter ved kulturen som gir et vindu inn i organisasjonens indre liv (Schein, ref i Bang 2021). De gir eksterne observatører, så vel som interne medlemmer, innsikt i hva som er viktig for organisasjonen og hvordan den opererer i praksis.

Det er et gjensidige påvirkningsforhold mellom kulturuttrykk og kulturinnhold. Synlige handlinger, symboler og praksis i en organisasjon reflekterer de underliggende normene, verdiene og virkelighetsoppfatningene som er en del av kulturinnholdet. Samtidig er kulturuttrykk med på å forme kulturinnhold ved å forsterke visse verdier og normer, eller ved å endre dem over tid. (Bang, 2021).



Figur 2

Koblingen mellom kulturinnhold og kulturuttrykk medfører at organisasjonskultur er en dynamisk kraft som er i stadig utvikling (Deal og Kennedy, 1982, Bang, 2021). Det er viktig at organisasjoner er bevisste på den dynamiske kulturen, både det synlig og usynlige, da dette kan ha stor innvirkning på organisasjonens effektivitet, trivsel og evne til å tilpasse seg endringer i omgivelsene.

### ***Kulturinnhold***

«De fire mest brukte elementene til å beskrive kulturens innhold er verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelse.» (Bang 2021, s 50).

**Verdier** er fundamentale overbevisninger og prinsipper som utgjør kulturens ryggrad. Verdier fungerer som normative retningslinjer som guider atferd og beslutningstaking på alle nivåer i organisasjonen. (Rokeach, 1976, Bang 2021) Det finnes to forskjellige grupper av verdier, forfektete verdier og bruksverdier. Forfekte verdier er de verdiene som bedriftens ledere og medarbeider sier at de tror på og de er seg bevisst. Forfektete verdier kommer til uttrykk i bedriftens strategier målsetninger og visjoner. (Argyris & Schon, 1996, Bang2021).

Disse verdiene er ofte skrevet ned i dokumenter som organisasjonens mål og prinsipper. Noe forfektete verdier som er klassiske og kan finnes i flere organisasjoner er å være åpne, omsorgsfulle, samarbeidsvillige og respektfulle.

Bruksverdier er de faktiske verdiene som påvirker hvordan folk i en organisasjon oppfører seg i hverdagen. De vises gjennom hvordan folk blir belønnet, hva som gir status, hvordan folk oppfører seg sammen, seremonier og de vanlige tingene folk gjør. Disse verdiene er vanligvis mer implisitte og kan være annerledes enn det som er sagt offisielt. Dette kan skyldes ulike faktorer, inkludert individuelle motiver, gruppedynamikk, og praktiske hensyn.

**Normer** utvikler seg gjennom gjentatte interaksjoner mellom individer over tid. Dette fører til etablering av forventninger om hva som anses som vanlig eller uvanlig (deskriptive normer) og hva som anses som akseptabelt eller uakseptabelt (injunktive normer) atferd. Disse normene utvikler seg gradvis i gruppen gjennom samhandling og blir til slutt retningslinjer for atferd i gruppen. Normene kan være eksplisitt eller implisitt. (Bang 2021)

**Virkelighetsoppfatninger** refererer til hvordan medlemmer av en kultur ser på og tolker verden rundt seg for å gi mening til sine opplevelser. Dette representerer det kollektive synet på sannhet og falskhet i kulturen. Ofte blir ikke gyldigheten av disse oppfatningene utfordret. (Bang 2021)

**Grunnleggende antakelser** er måter kulturen har lært å håndtere problemer når det gjelder å tilpasse seg omgivelsene og opprettholde internt samhold. Disse antakelsene er vanligvis ikke bevisst erkjent av kulturens medlemmer, og de blir tatt for gitt som en naturlig del av kulturen. Dette betyr at de sjelden diskuteres eller utfordres." (Schein, 2010 ref i Bang 2021)

### **Kulturuttrykk**

Kulturuttrykk representerer de synlige manifestasjonene av kulturinnhold. De omfatter handlinger, objekter, strukturer, ritualer, seremonier og praksiser som fungerer som konkrete uttrykk for kulturinnholdet. Kulturuttrykkene gir oss en måte å observere og forstå hvordan kulturelle verdier og normer manifesterer seg i organisasjonen. Flere studier diskuterer kulturuttrykk og er referert i boken "Organisasjonskultur" av Henning Bang. Forskjellige studier identifiserer kulturuttrykk og vi har valgt vektlegge strukturelle uttrykk i vår besvarelse. Slik som seremonier, riter, ritualer og handlinger (Deal & Kennedy;1982, ref i Bang 2021).

### ***Hva påvirker kulturen***

Kulturen som utvikler seg i en organisasjon er påvirket av fire hovedfaktorer. Kulturelle føringer fra *omgivelsene*, som lokal kultur i det geografiske området organisasjonen befinner seg, lover og reguleringer gitt av myndighetene og økonomiske og konkurranseforhold i denne sammenheng. Videre har *arbeidsinnholdet og utførelsen* av oppgaver i organisasjonen en betydelig påvirkning på kulturdannelsen. Den tredje faktoren omhandler *karakteristikkene til organisasjonens medlemmer*, inkludert deres personlige verdier og holdninger. Til slutt er selve *kulturens utviklingsprosess* over tid en kritisk faktor som må vurderes. Disse fire komponentene gir samlet opphav til den endelige kulturen som definerer organisasjonen (Bang, 2021)

Denison Organizational Culture Survey er et diagnostisk verktøy utviklet for å evaluere organisasjonskultur ved å måle fire grunnleggende kulturelle dimensjoner: (1) Formål - organisasjonens evne til å definere et klart formål og retning; (2) Kohesjon og konsistens - evnen til å opprettholde en verdi-basert kohesjon og enighet blant medlemmene; (3) Tilpasningsevne – organisasjonens kapasitet til å endre seg i respons til situasjonen og omgivelsene; og 4) Engasjement og medbestemmelse. – graden av ansattes engasjement og mulighet for innflytelse (Dennison, 2000 ref i Bang, 2021).

### ***Organisasjonskultur og ledelse***

Ledere i en virksomhet har generelt stor innflytelse på organisasjonskulturen. Disse blir betegnet som kulturskapere. Dette har sammenheng med at ledere har makt og myndighet gjennom sin posisjon til å definere hvordan ting kan og bør forstås eller løses. Eiere eller gründere har en ytterligere forsterket posisjon til å påvirke organisasjonskulturen gjennom at virksomheten er deres forretningsidé og det ofte også er deres økonomiske midler som er i bedriften.

Ifølge Bang er det flere måter ledelse kan påvirke organisasjonskulturen på. Vi velger her å presentere ulike organisasjonsteoretikers tilnærminger til å forstå organisasjonskultur og ledelse.

Schein har utviklet teorier om hvordan ledere påvirker organisasjonskulturen gjennom sin atferd, holdninger og handlinger. Schein hevder at organisasjonskultur er en kompleks, dypt rotfestet kraft som påvirker hvordan

medlemmer oppfører seg og tenker i organisasjonen. Han mener at ledere spiller en avgjørende rolle i utviklingen og vedlikeholdet av denne kulturen.

Edgar H. Schein peker på seks kanaler som ledere påvirker organisasjonskulturen gjennom. Disse seks kanalene representerer måter hvor kultur blir formet, delt, og vedlikeholdt i en organisasjon. (Schein, 2010, referert i Bang, 2021, s 86).

Ledere kommuniserer hva de tror organisasjonen bør oppnå og hvilke verdier som skal følges. Dette gir retning til kulturen ved å definere hva som anses som viktig. Områder eller temaer som ikke kommuniseres kan tolkes dit hen at de ikke er vesentlig, selv om det ikke nødvendigvis er hensikten. Dette kan inkludere retningslinjer, politikk, beslutninger og tilbakemeldinger. Informasjonen som spres, gir retningslinjer for hva som er akseptabelt eller uakseptabelt atferd og praksis.

Videre mener Schein at hvordan en leder løser en kritisk hendelse eller situasjon vil kunne manifestere seg i organisasjonen som ny norm, nye verdier eller virkelighetsoppfatninger.

Ledere tar beslutninger om fordelingen av økonomiske ressurser, tid og menneskelige ressurser innenfor organisasjonen. Satsingsområder eller mangel på satsingsområder signaliserer hva lederen tror på eller ikke tror på. Dette påvirker hvordan og hvor effektivt organisasjonen kan utføre sine oppgaver. Gjennom egne handlinger og holdninger viser ledere akseptert atferd og verdier. Dette kan inkludere hvordan de håndterer konflikter, tar beslutninger, og samhandler med ansatte. Disse synlige handlingene vil fremstå som eksempler for resten av organisasjonen.

En leder har anledning til å etablere belønningssystemer. Ledere kan derfor forme kulturen ved å etablere belønningssystemer som anerkjenner og belønner ønsket atferd og resultater. Dette kan inkludere økonomiske insentiver, forfremmelser, eller enkelte former for anerkjennelse gjennom ris eller ros. Rekruttering og opplæring er en viktig del av en leders oppgaver og ledere påvirker organisasjonskulturen ved å delta i prosessen med å ansette, herigjennom utvelgelsen, omplasseringer, oppsigelser og i opplæring av nye medlemmer. De kan velge kandidater som deler organisasjonens verdier og hjelpe dem med å forstå og gjennom dialog innføre disse verdiene gjennom opplæring.

Ledere som er bevisste på hvordan de påvirker kulturen gjennom disse kanalene, kan ifølge Schein jobbe målrettet med å forme og opprettholde en kultur som støtter organisasjonens mål og verdier.

En annen forsker vi har sett på teoriene til er Amy C. Edmondson, og hennes bok "The fearless organization". Hun har der forsket på psykologisk trygghet og dens betydning for organisasjoners kultur og ytelse.

I boken er Edmondson opptatt av å fremvise at lederen har en sentral rolle i å skape et miljø der ansatte føler seg trygge nok til å dele ideer, stille spørsmål, innrømme feil og lære av sine feil. Hun mener at ledere må være åpne for tilbakemeldinger, oppmuntre til konstruktive diskusjoner og vise at de verdsetter mangfoldet av perspektiver og erfaringer i gruppa si. Lederen skal også vise at feil og mislykkede forsøk ikke skal være grunn til straff eller skam, men bli sett på som muligheter for læring.

Edmondson mener at når ledere aktivt fremmer psykologisk trygghet, kan det føre til en mer innovativ, lærende og effektiv organisasjonskultur. Når ansatte føler seg trygge, er de mer villige til å dele kunnskap, mer opptatt av å samarbeide og har større vilje til å ta nødvendig risiko for å oppnå organisasjonens mål.

J. Richard Hackman er også en del av vår pensumlitteratur. Hans teorier er etter vår vurdering også aktuell for å vurdere vår problemstilling. Selv om pensumboken, "Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances," omhandler team, presenterte han flere viktige kriterier ledere kan anvende for å bygge en ønsket organisasjonskultur. Noen av de temaene han trekker frem er klargjøring av teamets formål og målsettinger. Hackman hevdet at ledere bør være klare og tydelige når det gjelder teamets formål, mål og oppdrag. Dette hjelper teammedlemmene med å forstå hva som forventes av dem, og det gir en retning som kan bidra til å forme organisasjonskulturen.

Hackman vektlegger betydningen av å skape et miljø der teammedlemmene føler seg trygge nok til å dele ideer, utfordre status nå og ta risiko uten frykt for negative konsekvenser- psykologisk trygghet. Dette kan lede til en kultur preget av åpenhet og innovasjon. Hackmans teorier beskriver også at ledere bør oppmuntre til samarbeid og positiv samhandling innenfor teamet. Dette kan hjelpe til med å bygge en kultur som verdsetter samarbeid og felles innsats. Ledere bør

være tilgjengelige for å gi støtte og veiledning til teammedlemmene. Dette kan bidra til å bygge tillit og engasjement i organisasjonen.

Ledere bør fortløpende evaluere teamets ytelse og gjennom dette også organisasjonskulturen. Dersom det er behov for endringer, bør lederne være villige til å tilpasse seg og gjøre nødvendige justeringer.

Hackman vektla disse prinsippene som spesielt viktige for ledere som arbeider med team, ettersom team har stor innflytelse på organisasjonskulturen. En sterk og en hensiktsmessig kultur i teamene kan derfor bidra til å forme den overordnede kulturen i organisasjonen. Slik vi vurderer det kan Hackmans teorier, innenfor dette, i hovedsak overføres fra team til gruppe.

Bruce J. Avolio introduserer oss for en teori- Full Range Leadership Development (FRLD). Dette er en teori for å forstå ulike lederatferd og ulike ledes innvirkning på organisasjonskultur. Avolio har identifisert en rekke tiltak og strategier som ledere kan bruke for å påvirke organisasjonskulturen i henhold til FRLD.

Avolio vektlegger betydningen av transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse innebærer å inspirere og motivere medarbeidere til å strekke seg utover sine egne interesser for å oppnå organisasjonens målsettinger. Ledere som praktiserer transformasjonsledelse, fokuserer på visjon, verdier og etiske standarder, og de arbeider aktivt med å skape en kultur preget av engasjement, fornyelse og kontinuerlig forbedring.

I tillegg til transformasjonsledelse, ser Avolio også på transaksjonsledelse. Dette innebærer en mer kontrollerende tilnærming, der ledere belønner eller straffer medarbeidere basert på deres ytelse. Å finne riktig balanse mellom transformasjons- og transaksjonsledelse er viktig i lys av å skulle påvirke kulturen i en organisasjon.

Ledere må fungere som rollemodeller for den ønskede kulturen, mener Avolio. Dette betyr at de må praktisere de verdier og normer de ønsker å se av ansatte i organisasjonen, og de må være konsekvente i sin atferd. Når ledere viser ønsket atferd, er det mer sannsynlig at andre i organisasjonen følger etter.

Avolios teorier beskriver også at ledere kan påvirke kulturen ved å etablere belønningssystemer som er i tråd med organisasjonens verdier og mål.

Belønninger og anerkjennelse kan brukes til å fremme ønsket atferd og oppmuntre medarbeidere til å jobbe mot felles mål.

Bruce J. Avolio mener at ledere har en sentral rolle i å forme organisasjonskulturen gjennom de ovennevnte virkemidlene og at dette kan være gode og nyttige strategier for å påvirke kulturen i en ønsket retning.

### ***Ledelse og SIT***

Basert på Sosial Identitetsteori, utvikler lederskap seg gjennom generelle gruppepsykologiske prosesser, deriblant dannelse av normer. En viktig del av denne teorien er at individets opplevelser, tanker, følelser og derav følgende atferd, endrer seg når de identifiserer seg som medlemmer av en gruppe. Å utøve lederskap over en enkeltperson som “Ola” er en annerledes opplevelse enn å utøve lederskap over “Ola” som en del av en gruppe som for eksempel ingeniører.

*«Hvorvidt en leder lykkes eller mislykkes i sin streben etter å påvirke og styre sine medarbeidere, er ifølge SIT avhengig av hvor stor grad de som skal ledes, har en sterk gruppetilhørighet.»* (Rise og Einarsen, 2002).

Hvis en leder blir ansett som «utgruppe», må leder være klar og tydelig og eventuelt bruke makt for å lykkes med å lede gruppen. Er lederen en del av inngruppen kan lederen bruke innflytelse istedenfor makt for å lykkes. I artikkelen til Einar og Rise understreker de dette ved å si «leder må være så «avvikende» at de har noe å tilføre gruppen, men ikke så avvikende at de defineres som en utenforstående.

### ***METODE***

Det ble utformet en intervju manual med utgangspunkt i Bang sine spørsmålsstillinger. Det valgte ut spørsmål tilpasset den problemstillingen vi ønsket å undersøke.

Vi har valgt å gjennomføre undersøkelsen ved kvalitative semistrukturerte intervjuer. Dette gir mulighet for innsamling av detaljert og dyperegående informasjon. Metoden gir også muligheten til å få uventet innsikt i menneskelig atferd og opplevelser, da det gir anledning til oppfølgingsspørsmål som ikke begrenses til å besvare kun de spørsmål som er definert på forhånd (Langdridge, 2021).

Det kan også være vanskelig, eller til og med umulig, å trekke generelle konklusjoner eller forutsi ting basert på funnene. I tillegg er kvalitativ forskning ikke like allment akseptert som kvantitativ forskning (Langdridge, 2021). For vår gruppe med det begrensede utvalget av respondenter kan det også være vanskelig



å generalisere funnene til den gruppa som undersøkes noe som er vesentlig å være oppmerksom på ved innføring av nye eller forsterkede tiltak opp imot funn i undersøkelsen.

Vi valgte bevisst ikke å sende over spørsmålene på forhånd, da vi ikke ønsket at de skulle forberede seg, heller svare spontant under intervjuet. Det har både fordeler og ulemper. Ulemper da de kanskje ikke ga like gjennomtenkte og utfyllende svar, men fordel ved at de ikke kunne forberede seg sammen med andre.

Vi valgte å gjennomføre intervjuene via Teams da konsulentene er plassert hos ulike kunder. I tillegg er konsulentene opptatt av fakturerbar tid, og vi ønsket ikke å intervenere i den tiden unødvendig. Ansikt til ansikt er som hovedregel den best måten å kommunisere på, men dette kunne også være en svakhet da de mellommenneskelige variablene som alder, kjønn, status kunne påvirke selve intervjuet og kan bli regnet som en metodesvakhet. (Langdrigde, 2021).

Vår undersøkelse ble gjennomført i en avdeling hvor en i prosjektgruppa arbeider som leder.

Utvalget i denne undersøkelsen bestod av seks ansatte i avdelingen, alle med yrkestittelen konsulent, og de arbeider ute hos ulike kunder. Med bistand fra HR-avdelingen ble det valgt ut to konsulenter som har vært ansatt i fire år, to som har vært ansatt i to - tre år og to har vært ansatt i ca ett år i den aktuelle avdelingen vi skulle undersøke. Vi ønsket bevisst deltakere med ulik ansiennitet for også å kunne undersøke om deres opplevelse var lik eller ulik. Felles for alle er at de har en teknisk utdannelse og jobber som programvareutviklere. Innenfor denne bransjen er flertallet menn, også i denne avdelingen. De som ble intervjuet var derfor alle menn, i aldersgruppa 29-55 år.

Det ble fra leder informert om at de øvrige to i prosjektgruppen ville gjennomføre selve intervjuet. Dette valgte vi som prosjektgruppe for at intervjudeltakerne ikke skulle legge begrensninger på egen besvarelse på grunn av at nærmeste leder var deltagende.

Intervjuene ble innledet med å fortelle om formålet med intervjuet. Videre ble det forspurt om intervjuobjektet gav tillatelse til opptak av samtalen. Opptakene skal

lagres og brukes kun i oppgavesammenheng, og slettes ved innlevering av oppgaven. Samtlige samtykket til dette.

Intervjuene varte i ca 50 – 60 minutter. Vi fulgte spørsmålene i intervjuguiden (vedlagt) vi hadde laget på forhånd og stilte oppfølgingsspørsmål der det var naturlig at de utdypet mer. Vi hoppet noe frem og tilbake på spørsmålene da det ble en mer naturlig flyt. Begge gruppemedlemmene stilte spørsmål. Alle intervjuene ble transkribert i ettertid.

## **RESULTATER OG ANALYSE**

### ***Informantens forhold til virksomheten***

Informantene deler innledningsvis hvordan de opplevde å starte i virksomheten. De beskrev dette som at de ikke trengte å tilpasse seg ny virksomhet sammenlignet med den de kom i fra., men de som kom fra større selskaper foretrekker mindre arbeidsmiljø med færre kolleger. Autonomi og fleksibilitet i arbeidet verdsettes høyt, selv om de erkjenner en begrenset tilknytning til organisasjonen. Mange føler en sterkere tilhørighet til kunden de jobber for. De ønsker økt fokus på faglig utvikling og vektlegger dette høyt. En konsulent peker på utfordringen for å finne felles interesser med sine kollegaer i avdelingen, da flere er i ulike stadier i livet. Ulempen med et mindre miljø er at det blir mer utfordrende å finne noen lik seg selv. De fremhever en gunstig lønnsstruktur og betydelige muligheter for faglig vekst som en av særtrekkene i avdelingen. Videre fremhever de friheten, tilhørighet til en mindre avdeling, effektiv lederstøtte og et trivelig arbeidsmiljø.

### ***Kulturens funksjon i organisasjonen***

#### **Integrerende – angstreduserende – gir rom for handling**

Konsulentene vi intervjuet opplever at det er enkelt å ta opp ting med lederen sin, og forklarer at dette gjør hverdagen deres enklere hvis de først trenger noe. Så lenge alt fungerer som det skal for at de skal få gjort en god jobb hos kunden er det bra, da synes de også er en trygghet at de enkelt kan komme i kontakt med leder og få ting ordnet hvis de har behov for noe. De trekker frem at det er kort

beslutningsvei og enkelt å ta opp ting hvis det er noe de ønsker. Etter samtale med konsulentene får vi inntrykk av at det er lav terskel for å kontakte leder ved eventuelle usikkerheter eller andre behov de har for å utføre en god jobb for kunder.

Intervjuobjektene fremhever at de får muligheten til å utvikle seg faglig og blir utfordret til å trå utenfor sin komfortsone når de har ansvaret for fagkvelder. Dette oppleves positivt av noen, da de ønsker å forbedre sine ferdigheter innen å snakke foran en forsamling, selv om de kanskje ikke alltid har muligheten eller lyst til å gjøre dette i privat sammenheng. I tillegg påpeker de at avdelingslederen legger til rette for kurs og workshops for de som ønsker å forbedre seg på dette området. En annen konsulent fremhever at han har funnet det givende og engasjerende å delta i administrative oppgaver, spesielt når det kommer til tekniske intervjuer. I denne rollen har han anledning til å stille tekniske spørsmål og vurdere om potensielle nye konsulenter er passende for avdelingen. I slike situasjoner kreves det at han legger ekstra innsats i å skape en behagelig atmosfære for intervjuobjektet, slik at vedkommende kan føle seg avslappet. Dette har resultert i at han føler en dypere tilhørighet til selskapet, og han har opplevd økt integrasjon i avdelingen, ettersom han kan bidra med sin ekspertise på området og samtidig forbedre egne ferdigheter.

Data fra våre informanter bekrefter at de opplever at det er en fellesforståelse innad i bedriften om hvordan oppgaver ønskes løst og hva bedriftens overordnede mål er. Våre data er dermed forenlig med en etablert og velkjent definisjon av organisasjonskultur: *«medlemmene i bedriften har skaffet seg en felles forståelse på hvordan man bør oppføre seg, hva som er rett og galt og sant og usant. Kulturens viktigste funksjoner er å gi modeller for handling, virke integrerende og virke angstreduserende»* (Bang, 2021).

Ifølge Schein (1985 ref i Bang 2021) kan organisasjonskultur deles inn i tre nivåer: artefakter, verdier, og grunnleggende antakelser.

**Artefakter** refererer til konkrete observerbare elementer i en organisasjon og omfatter bl.a. fysiske omgivelser, språk og teknologi. Våre informanter sin erfaring med en kort beslutningsvei samt enkel tilgang til ledelse representerer artefakter reflekterer en åpen og støttende kultur. Våre informanter trekker fram faglige samlinger og muligheten til å bidra utenfor sine vanlige roller, som for

eksempel å delta i tekniske intervjuer, er også artefakter som uttrykker organisasjonens verdsettelse av faglig utvikling og medarbeidere sin motivasjon.

**Verdier** symboliserer organisasjonens kjente normer, retningslinjer og mål som veileder ansattes atferd. Våre informanter forteller om trygghet og mulighet for faglig utvikling at dette indikerer at organisasjonen verdsetter åpenhet, faglig vekst, og medarbeiderinitiativ. Disse verdiene er i samsvar med en kultur hvor ansatte føler seg sett og hørt samt hvor de ansatte er komfortable med å ta initiativ og er trygge på at deres behov blir møtt.

**Grunnleggende antakelser** er de uskrevne reglene og den implisitte forståelsen som danner grunnlaget for organisasjonens overordnet atferd. Dette er et uttrykk for organisasjonens dypeste og ofte ubevisste overbevisninger. Våre informanter forklarte at de er komfortable med å trå utenfor sin komfortsone og samt et tydelig ønske om å delta i aktiviteter som fagkvelder indikerer en grunnleggende antagelse blant de ansatte om at personlig vekst er viktig, og at å strekke seg utover det vanlige er noe organisasjonen verdsetter og ønsker å fremme.

### ***Sosial identitet og gruppetilhørighet***

Våre intervjuer med konsulentene avdekket et tydelig skille mellom deres følelse av tilhørighet til ekstern kunde og deres primære arbeidsgiver. Konsulentene gjengir at de oppholder seg hos kunder over lengre perioder og dette begrenser deres interaksjon og tilknytning til deres primære arbeidsgiver. Selv med gode lønnsbetingelser og eksklusive privilegier som sosiale samlinger og internasjonale turer, med formål om å forsterke en intern kultur og et felleskap innad i avdelingen, tyder våre data på at den ønskede effekten ikke fullt ut realiseres. De føler ikke stor tilhørighet til avdelingen eller organisasjonen de er ansatt i.

Samtidig avslører våre observasjoner at konsulentene verdsetter mulighetene de får til å påvirke sin egen faglige utvikling, samt friheten de nyter ved å ha en grad av autonomi i valg av prosjekter og arbeidsbelastning. Denne følelsen av 'frihet' refererer spesifikt til deres evne til å utøve selvbestemmelse i oppgavevalg og den fleksibiliteten de har til å tilpasse arbeidsvolumet etter eget ønske, med adekvat kompensasjon.

Innenfor rammene av sosial identitetsteori og teori og gruppetilhørighet er det anerkjent at individers selvkonsept er formet av deres tilhørighet til spesifikke sosiale grupper. Disse gruppene, kjent som 'inngrupper', tjener som en referanseramme for medlemmene, og fremmer en følelse av likhet og felles identitet. Dette står i kontrast til 'utgrupper', som representerer de sosiale gruppene utenfor individets egen gruppetilhørighet. Konseptet om sosial identitet er avgjørende for å forstå hvordan individuelle og kollektive selvbilder formes og opprettholdes (Rise & Einarsen, 2002). I tillegg kan det observeres at når medlemmer av en gruppe deler en forlenget etablert historikk, bidrar dette til dannelsen av en distinkt og gjenkjennelig gruppekultur (Hogg & Abrams i Bang, 2021). Vi tolker data fra våre informanter at det er behov for å balansere og harmonisere dynamikken mellom den sterke gruppetilhørigheten som utvikles med klienter og det mer distanserte forholdet til primær arbeidsgiver. Det er et behov for å evaluere tiltak som kan fremme en integrerende og samlet organisasjonskultur, spesielt i lys av den spesielle arbeidsmodellen som praktiseres av konsulentavdelinger.

Ifølge Schein er organisasjonskultur et sett av normer, verdier, overbevisninger og atferdsmønstre som binder medlemmene av organisasjonen sammen og skaper en felles identitet. Våre informanter tilbringer mest tid ute hos kundene og det er dermed begrenset interaksjoner med primær arbeidsgiver. Dette utfordrer etableringen av en sterk kulturell tilhørighet til arbeidsgiver. En naturlig konsekvens er svakere identifikasjon med kjernevirksomheten, og selskapets investeringer i kulturbyggende tiltak, som sosiale arrangementer og reiser, ikke oppnår helt den ønskede effekten.

På den annen side bekrefter konsulentene at de verdsetter autonomi og selvstyring i stor grad. Organisasjonen vektlegger personlig frihet og ansvar, og informantene trekker fram at dette medfører sterk motivasjon. Likevel, uten de tilknytningene og nettverkene som bidrar til organisasjonens samlede kultur, kan denne arbeidsmodellen utilsiktet oppmuntre til dannelse av siloer og potensielt svekke organisasjonens sammenheng og enhetlighet. Dette indikerer et gap mellom organisasjonens nedfelte kulturelle intensjoner og den opplevde kulturen blant de ansatte.

Forsyth peker på viktigheten av kohesjon innen grupper, og hvordan medlemmer av en gruppe kan utvikle en sterk følelse av tilhørighet og fellesskap gjennom samarbeid og felles mål. Når konsulentene jobber tett med klienter, kan de utvikle en slik kohesjon med klientens team, som i tråd med sosial identitetsteori kan føre til en sterkere identifikasjon med klienten (inngruppen) og mindre identifikasjon med arbeidsgiveren (utgruppen).

Forsyth understreker også konsekvensene av intergruppe-dynamikk, som gruppekonkurranse og fordommer. Disse fenomenene kan skape utfordringer når konsulentene prøver å balansere sin tilhørighet mellom klient og arbeidsgiver. For eksempel, hvis konsulentene oppfatter klientorganisasjonens kultur som mer inkluderende eller attraktiv, kan dette underbevisst påvirke deres lojalitet og identifikasjon.

Kunnskapen og ekspertisen til konsulentene er svært ettertraktet, og andre selskaper prøver kontinuerlig å tiltrekke dem. Konsulentene vi intervjuet mottar særskilte privilegier/belønninger som for eksempel utenlandsturer og middager. Dette er et verktøy organisasjonen benytter i et forsøk på å etablere tilhørighet og tilknytning til primær arbeidsgiver. Disse goder tilbys ikke ansatte ved de øvrige avdelinger.

Teorier om gruppetilhørighet kan anvendes for å forstå hvordan fordeling av privilegier til en bestemt gruppe kan påvirke gruppesamhold og potensielt føre til intergruppekonflikter (Tajfel og Turner, Forsyth, 2021). Når konsulentavdelingen mottar fordeler som utenlandsturer og middager selv under stramme økonomiske forhold, kan dette oppfattes som en eksklusivitet som forsterker avdelingens samhold og identitet. Dette kan bidra positivt til avdelingens egen kultur og tilhørighetsfølelse, ettersom slike privilegier kan fungere som belønninger og symboler på anerkjennelse av deres arbeid.

Samtidig kan sosial identitetsteori bidra til å forklare hvordan disse tildelte fordelene kan påvirke selvbildet til medlemmene i konsulentavdelingen, forsterke deres inngruppeidentitet, og skape klare skiller mellom 'oss' (konsulentene) og 'dem' (andre avdelinger). Dette kan resultere i en opplevd eller reell favorisering som ikke bare skiller konsulentene fra resten av organisasjonen, men også kan

oppleves som urettferdig av de andre avdelingene, som kanskje ikke mottar like gunstige belønninger.

Denne følelsen av favorisering kan skape spenninger og konflikter, som kan underminere den overordnede organisasjonskulturen ved å skape undergrupper innenfor organisasjonen. Således kan organisasjonens forsøk på å fremme et positivt og verdsettende miljø ha en paradoksalt negativ effekt på samhørigheten og den overordnede organisasjonskulturen i virksomheten.

I praksis er dette etter vår vurdering allikevel mulig å forebygge at tiltak kan oppfattes negativt. Både vanskelighetene med å rekruttere innenfor dette segmentet i det hele tatt, at konsulentene i tillegg skal ha mest mulig riktig kompetanse, at konkurransen krever noe ekstraordinære tiltak er områder som må hensyntas. Det er etter vårt syn viktig at dette kommuniseres åpent for å skape størst mulig forståelse både i Consulting, men ikke minst i virksomheten for øvrig.

### ***Kulturinnhold og kulturuttrykk***

Den årlige utenlandsturen og månedlige fagkvelder etterfulgt av middag er verdiskapende, og gir gode muligheter for kunnskapsdeling. I dag prøver avdelingen å unngå interne møter, da organisasjonens dagtidssamlinger kan medføre inntektstap. Dette er ulempen med lønnsmodellen. Flere som kommer fra større selskap trekker frem erfaringen fra å komme til en mindre virksomhet som positiv. Dette begrunnes blant annet med at de har gått fra et tungt hierarkisk system med lang beslutningsvei til en flatere struktur.

Flere trekker også frem at introduksjon til virksomheten ved ansettelse kan bedres, da konsulentene raskt blir utleid til eksterne kunder og blir arbeidende der i lang tid. De forteller at de ikke har måttet tilpasse seg avdelingens kultur, men heller at kundenes kultur kan ha krevd noen tilpasninger. Lønnsystemet i virksomheten gir frihet til å regulere arbeidsmengden og de blir motivert til å jobbe mer da det påvirker inntekten direkte, men samtidig kan kompetanseheving som for eksempel kurs føre til noe inntektstap. Inntektstapet er mellomlegg mellom garantilønn og timepris hos kunden. Samlet gir lønnsystemet konkurransedyktig lønn, men det kan være utfordrende å opprettholde 100% arbeidsmengde og delta i felles aktiviteter på dagtid. I tillegg vil flere aktiviteter på kveldstid gi utfordringer for de med (små) barn.

Kompetansedeling og kunnskapsutveksling er prioritert, og mer intern fagutvikling og deling ønskes. Det savnes også en som kan fungere som faglig veileder i avdelingen, en som kan bidra på nye teknologier.

Konsulentene uttrykker at arrangementer som fagkvelder og turer er nyttige, og de ser at det spiller en viktig rolle i å bygge relasjoner på tvers av ulike interesser og kompetanseområder.

Verdier spiller en sentral rolle for en virksomhet, men noen ansatte har begrenset kjennskap til dem i vår virksomhet. Lederen arbeider for å fremme felles forståelse av organisasjonens verdier.

### ***Organisasjonskultur – innhold og uttrykk***

Våre informanter har langvarige oppdrag hos klientkunder og det framkom i intervjuene at dette påvirker deres tilknytning til primærarbeidsgiver.

Arbeidsgiver har vektlagt sosial samhandling og nettverksbygging både via formelle og uformelle møtepunkter for å fremme interne sosiale forbindelser.

Imidlertid framkom det i intervjuene at interne møter kan oppfattes som avbrytelser og har en lav verdioppfatning blant konsulentene bl.a. grunnet tapt inntjening. Organisasjonen må derfor balansere behovet for teambygging opp mot konsulentenes operasjonelle effektivitet. Videre er det naturlig at disse sammenkomstene kan, spesielt når de avholdes på kveldstid, oppleves som inngrep i personlig tid snarere enn som verdiøkende tiltak.

Intervjuene avdekket at konsulentene ikke følte et sterkt press for å integrere seg med interne prosesser og kultur i organisasjonen. I stedet var det en mer utpreget følelse av nødvendigheten av å tilpasse seg kundenes miljø og forventninger.

Dette antyder en dynamikk der konsulentenes profesjonelle tilpasning er mer markant og umiddelbar i møte med kundens forventninger og arbeidskultur.

Denne tendensen til eksternt arbeid fremmer utviklingen av distinkte subkulturer heller enn en forenet organisasjonskultur. Våre funn tyder på at konsulentene opplever en begrensning i deres integrasjon med kjernevirksomheten, noe som kan utfordre organisasjonens samhörighet og identitetsoppfatning og lede til at ønsket organisasjonskultur ikke oppnås som ønsket. Dag-til-dag interaksjonene og erfaringene til konsulentene er forsterket av kundens arbeidsmiljø.

Våre informanter uttrykker en svakere tilknytning til deres primære arbeidsgiver som følge av langvarige eksterne oppdrag. Flere teoretiske perspektiver innen



organisasjonskultur og gruppedynamikk bidrar til å forstå og understøtte funnene i vår undersøkelse (Forsyth, 2021).

Luong og Rogelberg understreker betydningen av ansattes engasjement og deres tilknytning til organisasjonen for å fremme produktivitet. De påpeker at ansattes opplevelse av å ha meningsfylte, verdifulle interaksjoner innad i organisasjonen er kritisk. Rogelberg et al. (2005) sin internasjonale studie med deltakere fra England, USA og Australia utforsket de potensielle negative effekter av møtevirksomhet og fant at møter ble sett som avbrudd, ikke som en måte å få gjort mer arbeid på og som hindringer for produktivitet. Dersom møtene oppleves som irrelevante eller ineffektive, kan dette føre til negativt syn på organisasjonens kultur og ledelse, og dermed påvirke den generelle tilfredsheten og samhørigheten i firmaet. Dette er i samsvar med Forsyth et al. (2021) sin vurdering at deltakere kan betrakte møter som bortkastet tid når de ikke brukes til sitt grunnleggende formål, for å ta beslutninger og løse problemer. Når konsulentene ser interne møter som avbrytelser snarere enn som en mulighet til å bygge nettverk og sosial kapital, kan dette tyde på et misforhold mellom organisasjonens intensjoner og konsulentenes opplevelser, noe som igjen kan påvirke deres engasjement og tilhørighet. (Luong og Rogelber 2005, Forsyth 2021).

I lys av Forsyth sin teori om gruppedynamikk, kan konsulentenes ønske om å tilpasse seg kundens miljø ses som en naturlig tendens til å søke tilhørighet med den gruppen de tilbringer mest tid sammen med. Gruppedynamikk kan forklare hvordan individets atferd og holdninger påvirkes av gruppens forventninger, og i dette tilfellet kan konsulentene dermed utvikle sterkere bånd og tilpasninger til kundens kultur.

Trice og Beyer identifiserer tre forhold som fremmer utviklingen av subkulturer i organisasjoner: 1) regelmessig og tett samhandling, påvirket av arbeidsstruktur, rapporteringslinjer og fysisk plassering på en arbeidsplass, 2) delte erfaringer blant medlemmene, og 3) felles personlige egenskaper. Trice og Beyer påpeker at subkulturer oppstår når medlemmer i en organisasjon deler spesifikke erfaringer som ikke er felles for organisasjonen som helhet. Konsulentenes tendens til å jobbe tett med klientenes team og danne subkulturer kan sees som et resultat av deres unike arbeidssituasjon, som skiller seg fra resten av organisasjonens ansatte.

Disse subkulturene kan ha sine egne normer og verdier, som kan avvike fra de overordnede kulturelle målsettingene til primærarbeidsgiveren. (Trice og Beyer 1993, Bang 2021)

Basert på dybdeintervjuene ble det avdekket at konsulentene hadde begrenset kjennskap til organisasjonens uttalte og nedskrevne verdier. Ved påminning om hva verdiene er kunne noen av konsulentene erindre at de hadde hørt de før. Det var delvis samsvar mellom verdier som konsulentene faktisk kunne identifisere seg med, men de ble ikke anvendt i det daglige arbeid da de ikke var godt nok kjent. Denne forskjellen mellom proklamerte verdier og de verdier som faktisk praktiseres, også kjent som gapet mellom «forfektete verdier» og «bruksverdier», tydeliggjør en utfordring i bedriftens organisasjonskultur.

I samsvar med Rokeach (1976) sin verditeori, som hevder at organisasjonens grunnleggende overbevisninger bør informere og veilede ansattes atferd og beslutningstaking, illustrerer våre funn et kritisk punkt for organisasjonens ledelse. Bang (2021) understreker betydningen av at organisasjonens kjerneoverbevisninger innføres i de ansattes daglige arbeid for å sikre en sterk organisasjonskultur.

Den tilsynelatende mangelen på en sterk og tydelig kulturtilknytning blant konsulentene kan i stor grad skyldes den isolerte naturen av deres eksterne arbeid. Arbeidet hos kunder over lengre perioder fremmer en situasjon der konsulentenes daglige praksis blir formet mer av klientorganisasjonens kultur enn av deres egen. Dette antyder at konsulentenes dag-til-dag erfaringer er i utakt med de offisielt vedtatte verdiene i deres egen organisasjon.

I følge Schein er kulturformidling ikke bare avhengig av kommunikasjon av verdier, men også av de systematiske og konsistente mekanismene som gjør disse verdiene relevante og anvendbare for de ansatte i deres spesifikke arbeidssituasjoner. Mangelen på regelmessig forsterkning og konkretisering av organisasjonens kjerneverdier kan føre til en fragmentert forståelse og en svakere tilslutning til organisasjonskulturen.

Organisasjonen står overfor en større utfordring med å utvikle strategier som effektivt kan bygge bro mellom nedtegnet verdier og verdier som konsulentene

praktiserer i deres unike arbeidssituasjoner. Dette krever en tilnærming som erkjenner og adresserer de spesifikke dynamikkene som oppstår i konsulentrollen, særlig hvordan organisasjonens kultur kan opprettholdes og integreres mens de jobber tett integrert med kundens team eksternt. Den manglende kjennskap til de forfektete verdiene kan også indikere et behov for organisasjonen å finne ut om de forfektete verdiene er tilstrekkelig forankret i organisasjonens strategiske mål og om de faktisk er relevante og meningsfulle for alle ansatte, inkludert de som jobber eksternt.

Den innsikt som ble avdekket gjennom intervjuene med konsulentene kan knyttes til Denison Organizational Culture Survey som er et verktøy utviklet for å evaluere organisasjonskultur (Dennison, 2000 og Bang, 2021).

Dette rammeverket gir innsikt i hvordan kulturelle faktorer kan påvirke organisasjonens ytelse og effektivitet, og hjelper ledere å identifisere områder som trenger forbedring for å fremme en helsefull og produktiv kultur.

Ut fra Denison-modellen kan man forstå at konsulentenes begrensede påvirkning av den primære arbeidsgiverens kultur kan ha en påvirkning på organisasjonens ytelse. Denison og Neale (2000) viser at en klar og anerkjent følelse av formål hjelper medlemmer av en organisasjon å forstå organisasjonens retning og grunnleggende verdier, noe som synes å være mangelfullt blant konsulentene ut ifra deres svake identifikasjon med organisasjonens kjerneverdier.

Videre fremhever Denisons modell betydningen av kohesjon og konsistens i en organisasjonskultur, noe som gir en følelse av enighet og fellesskap blant de ansatte. Dette elementet ser ut til å være utfordret av konsulentenes erfaring med isolasjon og utvikling av subkulturer, som kan hindre etableringen av en sterk og enhetlig organisasjonskultur.

Tilpasningsevne, som er en annen kjernekomponent i Denisons modell, refererer til organisasjonens kapasitet til å fornye seg og reagere på eksterne forhold. Konsulentenes behov for å tilpasse seg kundens miljø og forventninger kan ses som en styrke i denne dimensjonen, men kan også indikere en svakhet i

organisasjonens interne tilpasningsevne, da konsulentene ikke føler et like sterkt behov for å justere seg internt i avdelingen.

På spørsmålene om kommunikasjon er tilbakemeldingene ulike på alle områder, med unntagen av ett som omhandler den enkeltes kommunikasjon med sin leder. På dette spørsmålet uttrykker alle at de har en god dialog med sin nærmeste leder, og at leder er enkel å nå ved behov. På oppfølgingsspørsmål om hvor ofte den enkelte snakker med sin leder varierer det i stor grad. Det uttrykkes også ulike behov for slik dialog, men også at regelmessighet for noen vil være positivt.

Hvis vi her ser til Edgar Schein sin teori hevder han at kommunikasjon er en av de viktigste måtene kultur blir skapt og vedlikeholdt på i organisasjoner. Lederens kommunikasjon og atferd har stor innvirkning på hvordan ansatte oppfatter og tilegner seg kulturen. For å skape og opprettholde en sunn kultur, understreker Schein viktigheten av åpen og ærlig kommunikasjon. Ledere bør oppmuntre til åpenhet, lytte til ansatte, og bygge tillit gjennom sin kommunikasjon. Vi vurderer det derfor som viktig at dialogen mellom ansatte og leder i avdelingen planlegges og systematiseres. Dette bli viktigere i det perspektivet at konsulentene ikke har sin arbeidsplass på samme sted som sin leder. En slik systematisk dialog vil styrke båndet mellom leder og ansatt.

Amy C. Edmonson omtaler viktigheten av at ansatte skal føle seg trygge. Vi vurderer at systematisk dialog mellom leder og ansatt også kan bidra til å skape en slik trygghet. Når ansatte er trygge er de tilbøyelig til å dele kunnskap, de bli mer opptatt av samarbeid og er villige til å ta nødvendig risiko for å nå organisasjonens mål.

Vi vurderer at dette er vesentlig både i relasjonen mellom leder og ansatt, og videre for hele gruppen opp imot å styrke organisasjonskulturen og tilhørighet og oppfylle virksomhetens og avdelingens nedfelte mål. Gjennom denne tryggheten vil leder sannsynligvis motta informasjon som ikke tidligere tilfalt leder. Dette kan bidra til å styrke samholdet, og gi informasjon for bedre beslutninger for den enkelte og for avdelingen som helhet.

Det uttrykkes relativ lik oppfatning fra intervjuobjektene om dagens informasjon fra leder/ledelse er tilstrekkelig, noe de anser at det er, men det er ett unntak. Ett av intervjuobjektene har vektlagt at det ved kritiske hendelser er et sterkt behov for hyppigere informasjon. Denne hendelsen vedkommende refererer til handlet om reduksjon i stillinger i virksomheten, ikke i denne avdelingen vi har foretatt vår undersøkelse i, men i virksomheten for øvrig. Allikevel skapte dette for han utrygghet. Utryggheten ble for han skapt ved at det ikke ble informert fra ledelsens side, og at nærmeste leder ikke hadde informasjon nok for å avklare spørsmål i avdelingen.

Når ansatte mottar felles informasjon om organisasjonens mål, verdier, strategier og prestasjoner, kan det bidra til å bygge en følelse av samhørighet og fellesskap. Dette kan styrke kulturen ved å fremme en følelse av tilhørighet til organisasjonens mål og visjon. Felles informasjon kan også bidra til å tydeliggjøre organisasjonens forventninger til ansatte. Dette kan bidra til å forme en kultur der ansatte vet hva som kreves av dem og hva de kan forvente av organisasjonen.

Når en organisasjon deler relevant informasjon med ansatte, viser den en grad av åpenhet. Dette kan føre til økt tillit mellom ansatte og ledelsen, noe som igjen kan styrke organisasjonskulturen. Å informere ansatte om suksesser og milepæler kan motivere dem til å arbeide mot felles mål. Dette kan føre til høyere engasjement og positiv holdning blant ansatte, noe som igjen kan forme en positiv kultur. I tilfeller som ble referert av vårt intervjuobjekt med manglende informasjon i en vanskelig situasjon kan det nettopp også føre til mindre tillit mellom ansatte og leder(e), noe som kan lede til å svekke organisasjonskulturen gjennom blant annet mindre engasjement, negative holdninger, og en befestning av en ny norm og virkelighetsoppfatning. Virksomheten beskriver i sine dokumenter at de ønsker en inkluderende og åpen dialog med sine medarbeidere, og vi vurderer at denne spesifikke handlingen ikke er i tråd med det.

Forskeren Bruce J. Avolio beskriver i boka Full Range Leadership Development at ledere må fungere som rollemodeller for den ønskede kulturen. Vi vurderer her at virksomheten ikke handlet helt i tråd med nedfelte verdier i HR-strategien.

Dilemma i nevnte situasjon er at det synes som om nærmeste leder ikke hadde tilgjengelig informasjon for å kunne formidle videre, mens de som faktisk fattet beslutningen heller ikke vurderte at denne informasjonen skulle gis til denne avdelingens leder eller ansatte. Med bakgrunn i at vi ikke kjenner de vurderingen som ble gjort på overordnet nivå har vi ikke grunnlag for å vurdere angjeldende situasjon. Vi velger derfor å analysere dette mer generelt for å skape og opprettholde en sunn kultur, understreker Schein viktigheten av åpen og ærlig kommunikasjon. Ledere bør oppmuntre til åpenhet, lytte til ansatte, og bygge tillit gjennom sin kommunikasjon.

Schein skiller mellom formell kommunikasjon (for eksempel offisielle meldinger og policyer) og uformell kommunikasjon (for eksempel daglig samhandling og ledelsespraksis). Begge former for kommunikasjon har betydning for kulturen, og ledere må være bevisste på begge.

Ansatte tolker lederes ord og handlinger som signaler om hva som er viktig og akseptabelt i organisasjonen. I angjeldende situasjon snakker vi om formell, mangelfull, kommunikasjon.

Sannsynligheten for at en slik hendelse endrer konsulentenes oppfatning av ledelsen og virksomheten er trolig ikke så stor, men det er avhengig av i hvor stor grad dette har påvirket de(n) ansatte. Virksomheten skriver i flere av sine offisielle dokumenter, som vi har hatt tilgjengelig at de har et stort fokus på inkludering og åpen dialog. Vi vurderer håndteringen av denne situasjonen å ikke samsvare med nedtegnet holdning og kultur.

Samtlige av de vi har intervjuet har trukket frem at den månedlige fagkvelden og deres felles årlige tur i avdelingen er viktige treffpunkter. De uttrykker at dette er de arenaene hvor de treffer kollegaene i selskapet de alle er ansatt i, og at de også her blir noe mer kjent med hva kollegaer jobber med og hvem som har fagkompetanse på hva.

Felles fagutvikling signaliserer at organisasjonen verdsetter læring og kontinuerlig kompetanseutvikling. Dette kan oppmuntre til en kultur der ansatte er åpne for å lære og dele kunnskap.

Gjennom delt fagutvikling kan ansatte utvikle felles forståelse, begreper og fagspråk. Dette kan bidra til bedre kommunikasjon og samarbeid, og dermed påvirke kulturen positivt.

Felles fagutvikling gir en arena der ansatte kan dele kunnskap og erfaringer. Dette kan føre til en kultur som oppmuntrer til åpenhet og kunnskapsdeling. Felles fagutvikling kan bidra til å heve den samlede kompetansen i organisasjonen/avdelingen, og kompetansen de også selger videre. Dette kan føre til økt selvtillit og motivasjon blant ansatte, noe som igjen påvirker kulturen positivt.

Fagutvikling kan inspirere til utvikling ved at ansattes eksponeres for nye ideer, metoder og beste praksis. Dette kan skape en kultur som verdsetter kreativitet og nyskaping. Felles fagutvikling kan også bidra til å bygge et sterkt fellesskap blant ansatte, spesielt hvis det involverer teambuilding-aktiviteter. Dette kan styrke organisasjonskulturen ved å fremme en følelse av samhold og felles mål.

En av de vi intervjuet understreket spesielt at han på en positiv måte ble utfordret til å bidra med blant annet å presentere faglige temaer på nevnte kvelder. Det å snakke i forsamling var for han noe nytt og skremmende. Gjennom mestring ga han uttrykk for at det har gitt han økt selvtillit. En annen av de vi intervjuet uttrykte at han hadde blitt sett og benyttet til andre oppgaver enn de han var ansatt for og slik sett både har bygd bredere kompetanse, men også mer selvtillit.

I den avdelingen vi har intervjuet konsulenter finner vi at leder nettopp oppmuntrer til samarbeid og positiv samhandling, slik Hackman omtaler i sin forskning av team og at dette vil lede til en sterkere kultur. Hackman beskriver at slik oppmuntring vi lede til en sterkere kultur uttrykk også at en leder som gir støtte og veiledning til teammedlemmene bygger tillit og engasjement som igjen leder til en sterkere organisasjonskultur. Vi vurderer at deler av Hackmans forskning er overførbart fra team til gruppe.

Bruce J. Avolio beskriver to ledelsesformer. I transformasjonsledelse inngår det å inspirere og motivere medarbeidere til å strekke seg utover sine egne interesser for å oppnå organisasjonens mål. Ledere som benytter denne ledelsesformen jobber for å etablere en kultur preget av engasjement, fornyelse og kontinuerlig

forbedring. Vi mener å ha belegg for å hevde at leder arbeider innenfor denne ledelsesformen gjennom intervjuene med konsulentene. Hvis organisasjonen ønsker å endre sin kultur, kan felles fagutvikling brukes som en måte å innføre nye verdier, prinsipper og atferdsmønstre på tvers av avdelingen.

Leder har etablert nåværende struktur, men har også forsøkt å etablere supplement slik som kanal for erfaringsutveksling, uten helt å komme i mål.

De konsulentene vi har intervjuet og de øvrige har ulike behov, men vi vil anbefale å vurdere om fagkveldene kan varieres med aktiviteter som kan engasjere flere til samtidig slik som gruppehandlinger/oppgaver. Videre ble det trukket frem fra noen av intervjuobjektene at fagsamlinger på 1 eller 2 dager er å foretrekke fremfor flere kveldssamlinger. Vi vil anbefale å vurdere dette også. Vår vurdering er at variasjon og/eller supplement av det som allerede finnes av aktiviteter vil forsterke organisasjonskulturen i avdelingen og lede til å oppfylle de nedtegnede beskrivelsene for ønsket organisasjonskultur.

Da vi intervjuet etterspurte vi også hvilket inntrykk intervjuobjektene har av markeringer i virksomheten. På dette spørsmålet var opplevelsen og behovet svært ulikt. Noen opplevde markeringene som tilfeldige ved at ikke alle som slutter blir takket av, selv om det var bedre nå enn før. Videre ble det fra andre uttalt at bryllup, runde dager, få barn og lignende alltid ble markert. Andre igjen ga uttrykk for at det heller ikke var så enkelt å markere da «alle» konsulenter var ute i ulike virksomheter. Noen hadde ikke behov for markering, mens andre uttrykte at det alltid er morsomt med markering.

I og med at markeringer og feiringer kan bidra til å styrke organisasjonens identitet og fellesskap er dette noe som må vurderes på hvilken måte man skal gjøre det. Gjennom ritualer og feiringer kan ansatte føle en tilknytning til organisasjonen, dens verdier og dens historie. Dette kan bidra til å skape en følelse av samhørighet og lojalitet blant ansatte. Markeringer og feiringer kan være en måte å forankre organisasjonskulturen i praksis. Dette kan hjelpe med å formidle og forsterke de verdier, normer og normer som organisasjonen ønsker å fremme. Markeringer kan også spille en viktig rolle i endringsprosesser i organisasjonen. Markeringer og feiringer kan også være en måte å kommunisere organisasjonens verdier og mål på ved at for eksempel delmål markeres eller at individuelle mål mellom leder og ansatt markeres. Symbolikk som brukes under slike hendelser



kan ha dypere betydning og bidra til å formidle visse budskap til ansatte og interessenter. Det er viktig å merke seg at effekten av markeringer og feiringer kan variere avhengig av organisasjonens kultur, bransje, størrelse og andre faktorer. Noen ansatte kan oppleve slike hendelser som meningsfulle og inspirerende, mens andre kan se dem som overfladiske eller tidssløse noe besvarelsene fra intervjuobjektene understreker (Schein, 2010, referert i Bang, 2021). Vi vurderer at Schein sin beskrivelse av at handlinger kan ha ulik effekt på ulike mennesker er helt i tråd med besvarelsene til konsulentene.

Nettopp med tanke på hva konsulentene vi har intervjuet uttaler og Scheins beskrivelse vurderer vi at det vesentligste er at arbeidsgiver er konsekvent i hva de markerer og hvordan det gjøres. Slike markeringer kan med fordel utarbeides som retningslinjer i en personalhåndbok eller lignende. Vi er kjent med at det eksisterer en personalhåndbok, som på noen områder trenger revidering. Når det gjelder forslag og initiativer, har ansatte hatt positive erfaringer med ledelsen. Lederen er lydhør og tilgjengelig, og forslag er enkle å få gjennomslag for. Noen ønsker å fremme flere ideer hyppigere, men ansatte er ikke nølende med å ta opp saker med lederen.

På spørsmål om de som konsulenter får anerkjennelse for sitt arbeid svarer de sammenfallende at det gjør de. Intervjuobjektene er også nyanserte i sine svar i og med at de arbeider ute hos kunde og at det derfor kan være vanskelig for avdelingens leder/virksomheten å selv kunne gi tilbakemelding. Det innhentes tilbakemeldinger fra kunde som gis i medarbeidsamtalen 1x gang pr år.

Anerkjennelse kan ha en betydelig innvirkning på organisasjonskulturen på flere måter.

Anerkjennelse bidrar til å fremme en positiv organisasjonskultur ved å oppmuntre og belønne ønsket atferd og prestasjoner. Dette kan inkludere å rose innsats, kreativitet, samarbeid og måloppnåelse. Når ansatte føler seg verdsatt for sitt arbeid, er de mer tilbøyelige til å opprettholde og utvikle de positive aspektene ved kulturen.

Anerkjennelse kan virke motiverende. Når ansatte føler seg verdsatt, er de mer engasjerte i sitt arbeid og mer motiverte til å bidra til organisasjonens suksess. Dette kan føre til økt produktivitet og kvalitet i arbeidet som utføres.

Anerkjennelse bidrar til å bygge tillit mellom ansatte og ledelsen. Når ansatte føler seg anerkjent bygges tillit, de ansatte føler de seg ofte mer knyttet til

organisasjonen og leder/ledelsen. Dette kan føre til bedre samarbeid og en sterkere følelse av fellesskap innenfor organisasjonen (J. Richard Hackman, 2002). Amy Edmonson fremhever i sine teorier betydningen av å skape en kultur der medlemmer føler seg verdsatt, hørt og støttet. Vi vurderer derfor at hennes teori knyttet til psykologisk trygghet også er vesentlig i forhold til å bygge en organisasjonskultur hvor eventuelle mindre gode tilbakemeldinger også kan gis innenfor trygge rammer.

På spørsmål om konsulentene vill anbefale andre å begynne i Consulting bekrefter de dette. Flere sier at de allerede har anbefalt aktuelle til å søke stillinger i avdelingen.

Vi har sammenlignet svarene vi har fått fra konsulentene og hvor lenge de har vært ansatte i virksomheten. Vi finner ingen sammenhenger mellom lengden på arbeidsforholdet og ulikheter i besvarelsene.

Basert på undersøkelsene vi har gjort har vi diskutert mulige tiltak for å styrke organisasjonstilhørigheten og oppnå samsvar med nedfelte mål. Vi velger og fremlegger følgende tiltak som avdelingen kan vurdere:

- Systematiske samtaler med kunder for eksempel to ganger pr år for å sikre at leder har grunnlag for hyppigere tilbakemeldinger til ansatte.
- Utvikle fagdager en til to dager i sammenheng, på dagtid. Planlegges med god tidshorisont for å sikre at konsulentene også kan planlegge dette i sitt arbeid hos kunde.
- Vurdere en endret avlønningsmodell ved obligatoriske fagdager.
- Revurdere hvilke markeringer og ritualer som avdelingen/virksomheten skal ha og følge disse strengt.
- Gi variasjon til innholdet i fagkveldene. Vurdere på hvilken måte flere kan bli engasjert og ikke "bare" tilhørere.
- Vurdere om en revitalisering av etablert kanal for deling av faglige problemstillinger er aktuelt, eventuelt vurdere andre måter.
- Vurdere etablering av kortvarige teammøter ukentlig kan gi en god arena for å gi og motta informasjon. For eksempel 15 minutter hver tirsdag

morgen. Viktig her at samme dag opprettholdes slik at det blir rutine. Kan ledes av ulike etter avtale ved leders fravær.

### *Oppsummering av resultat og diskusjoner.*

Det er i stor grad samsvar mellom virksomhetens strategier og funnene fra intervjuene, spesielt i forhold til vektlegging av kompetanseutvikling, teambygging og kollegial kultur. Konsulentene i studien gir uttrykk for god kommunikasjon med lederen og verdsetter den korte beslutningsveien i organisasjonen. De opplever at organisasjonen verdsetter åpenhet, faglig utvikling og medarbeidernes initiativ, og dette reflekteres i deres kultur og verdier. Konsulentene føler seg motivert av muligheten til å utvikle seg faglig og å utfordre seg selv i ulike situasjoner, som for eksempel å arrangere fagkvelder og delta i tekniske intervjuer. Dette styrker deres tilhørighet til organisasjonen og gir dem muligheten til å bidra med sin ekspertise. Videre avslørte intervjuene at konsulentene hadde begrenset kjennskap til organisasjonens kjerneverdier. Det var en merkbar diskrepans mellom organisasjonens offisielle kommunikasjon av verdier og konsulentenes praktiske opplevelse av disse verdiene i sitt daglige arbeid. Denne mangelen på overensstemmelse mellom organisasjonens verdier og konsulentenes opplevelser kan påvirke deres engasjement og tilhørighet.

Samlet sett gir resultatene innsikt i de komplekse dynamikkene som påvirker konsulentenes tilknytning til organisasjonen. Organisasjonen står overfor utfordringer med å balansere behovet for teambygging med konsulentenes operasjonelle effektivitet og med å sikre en sterk tilknytning til organisasjonens kultur og verdier.

Ansatte føler sterkere tilhørighet til kundene de jobber for enn til virksomheten de er tilsatt i. Dette indikerer et mulig gap mellom virksomhetens intensjoner i nedfelte strategier og den faktiske opplevde kulturen.

Virksomheten kan vurdere å styrke den interne kulturen og tilhørigheten da noen ansatte føler en distanse til organisasjonen til fordel for kunden.

Etter vår vurdering finnes det rom for forbedringer på noen områder. Og vi har derfor tillatt oss å komme med noen praktiske implikasjoner.

## AVSLUTNING

Vi har presentert en studie av organisasjonskulturen i en virksomhet som hovedsakelig ansetter utleide konsulenter. Disse konsulentene arbeider ikke fast på virksomhetens kontorer, men besøker kun hovedkontoret ved spesielle aktiviteter. Dette gir spesielle utfordringer i forhold til å bygge en sterk organisasjonskultur. Studiens fokus er på hvordan konsulentene opplever organisasjonskulturen og om deres opplevelse stemmer overens med virksomhetens ønskede og nedfelte kultur.

Studien har hatt tilgang til diverse skriftlige dokumenter og policyer fra virksomheten for å vurdere resultatene opp mot faktiske forhold. Disse dokumentene omfatter årsberetninger, HR-mål, og policy-dokumenter for rekruttering. Virksomhetens nettsted fremhever fokus på frihet i arbeidet, kompetanseutvikling, kollegial kultur og kompetansedeling.

Studios hovedproblemstilling er å undersøke samsvar mellom opplevd og nedtegnet kultur i denne avdelingen.

Studien benytter teorier innen organisasjonskultur og sosial identitet for å forstå gapet mellom ønsket og nedfelt kultur og faktisk opplevd kultur. Kvalitative dybdeintervjuer er brukt som hovedmetode for å samle inn data.

Vår undersøkelse bekrefter betydningen av en gjennomtenkt og handlingsorientert tilnærming til organisasjonskultur, hvor kontinuerlig dialog, gjensidig forståelse og anerkjennelse er sentralt. Det er gjennom slike tiltak at organisasjoner ikke bare kan utvikle en kraftfull og positiv kultur internt, men også sikre at denne kulturen er levende og i tråd med nedtegnet og ønsket kultur.

Resultater fra intervjuer viser at konsulentene generelt er fornøyde med arbeidsmiljøet, verdsetter autonomi og fleksibilitet, men opplever større tilhørighet til kundene de arbeider for enn til deres egen organisasjon.

De rapporterer om begrenset kjennskap til organisasjonens verdier og en følelse av begrenset tilknytning til selve organisasjonen.

I studien er ulike teorier av Edgar Schein og Henning Bang lagt til grunn som definisjoner på organisasjonskultur. Sosial identitetsteori er også tatt med som en del for å forstå hvordan individets selvoppfatning og gruppedynamikk påvirker deres atferd i grupper.

Gjennom analysen avdekker studien at det er et gap mellom virksomhetens nedtegnede kultur og konsulentenes faktiske opplevelse av kulturen. Det sentrale spørsmålet er hvordan ledelsen kan bygge bro over disse kulturelle gapene for å sikre at konsulentene er integrert i organisasjonens kultur. I denne forbindelse har vi beskrevet mulige tiltak.

## ***REFERANSELISTE***

Avolio, B. J 2011, Full range leadership development. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage

Bang, H. 2021: Organisasjonskultur (5.utg). Universitetsforlaget

Bang, H. 1998: Organisasjonskultur i praksis. Universitetsforlaget.

Edmondson, A.C.(2019). The fearless organization. New Jersey: Wiley

Forsyth, D. R. 2021. *Group dynamics*. 7. utg. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Hackman, J. R. 2002. Leading teams: Setting the stage for great performances. Boston: Harvard Business School Publishing.

Langdridge, D. 2006. Psykologisk forskningsmetode. En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger. Oslo: Tapir akademisk forlag.

Rise, Jostein og Einarsen, Ståle. 2002. Å lede er å lede grupper: Sosial identitetsteori og ledelse. Kap 7 i A. Skogstad og S.Einarsen (red): Ledelse på godt og vondt. Bergen: Fagbokforlaget. 147 – 165.

Hjemmesiden til bedriften

HR-mål for virksomheten 2023, sladdet for navn på virksomhet

HR-strategi for avdelingen, sladdet for navn på virksomhet

Policy-dokument ved rekruttering i avdelingen, sladdet for navn på virksomhet

## **VEDLEGG 1**

### ***Intervjuguide***

#### **Informantens forhold til organisasjonen**

1. Hvordan liker du å jobbe i Embriq Consulting? Hva liker du spesielt godt eller dårlig?
2. Hvis du hadde muligheten å endre opp til tre ting i avdelingen, hva vil det ha vært og hvorfor?
3. Hva skiller denne organisasjonen fra der du har jobbet tidligere? Er disse forskjeller positivt/ negativt? Forklar.

#### **Organisasjons image**

1. Hvis du forstiller deg at er en som ikke kjenner til organisasjonen hvordan vil du ha beskrevet Embriq Consulting. Hvilke særtrekk ville du fremheve ved organisasjonen?

#### **Kulturuttrykk**

1. Vet du hvilke verdier Embriq har? Bruker du disse verdiene i arbeidshverdagen?
2. Hvilke verdier opplever du at lederen legger mest vekt på? Hvordan uttrykkes de?

#### **Kulturinnhold**

1. Hvor ofte møtes man i Embriq Consulting? Beskriv møtene og hva slags funksjon de har? Hvordan synes du at møtene fungerer?
2. Hvordan var din opplevelse da du ble ansatt i Embriq? Måtte du endre deg selv for å passe inn i Embriq Consulting, i så fall hvilke endringer måtte du gjøre?
3. Hvordan er lønssystemet utformet? (Fordeler/ulemper). Hvilke egenskaper/handling/ gir god/dårlig lønn)
4. Hvordan er kompetanseutvikling i bedriften?
5. Hvordan er kompetansedelning / erfaringsutveksling i bedriften?
6. I hvilken grad får du teamfølelse?

**Ledelse**

1. Hvordan synes du kommunikasjon med leder fungerer? Hvordan er informasjonsflyten? Hvor ofte hører du fra ledelsen? Mangler det noe informasjon?
2. Hva er ditt inntrykk av feiringer/markeringer i avdelingen?
3. Hva skal til for å få gjennom et forslag i avdelingen?
4. Får man anerkjennelse for den jobben man gjør?

**Avslutning**

1. Vil du anbefale en god venn å begynne i Embriq Consulting? Hvorfor/hvorfor ikke?
2. Er det andre tilbakemeldinger du ønsker å gi til oss?



## VEDLEGG 2

### HR MÅL 2023

<b>Mål:</b>
<b>Mål 1</b>
<i>Organisasjonen skal være en arbeidsgiver med lav turnover grad, som klarer å beholde en kompetent og mangfoldig arbeidsstokk</i>
<b>Mål 2</b>
<i>Organisasjonen skal være en attraktiv arbeidsgiver som tiltrekker seg kompetente arbeidstakere som er rustet for å bistå våre kunder med morgendagens utfordringer</i>
<b>Mål 3</b>
<i>Organisasjonen skal være en tydelig arbeidsgiver, hvor hver enkelt arbeidstaker har forståelse og engasjement for sine arbeidsoppgaver og sitt ansvar, samt eventuelle KPI'er</i>
<b>Mål 4</b>
<i>Organisasjonen skal være en arbeidsgiver hvor arbeidstaker er tilfreds på arbeidsplassen med sine arbeidsoppgaver</i>
<b>Mål 5</b>
<i>Organisasjonen skal være en arbeidsgiver som tilrettelegger for at arbeidstaker tilegner seg evner, ferdigheter, holdinger og kunnskap som fører til at vedkommende presterer godt i sin stilling</i>

## VEDLEGG 3

# Rekrutteringsprosess og lojalitetsarbeid i avdelingen Consulting

### Screening:

Avdelingen jobber primært mot kandidater i segmentet mellom jr-mellomnivå/Sr. Vi har krav til minimum 4 års erfaring og kandidater må ha erfaring med relevante prosjekter. I tillegg vektlegges personlige egenskaper for konsulentrollen.

### Passive kandidater:

Avdelingen jobber kontinuerlig med relasjonsbygging mot attraktive kandidater i markedet.

Dette er langsiktig arbeid hvor fokus er relasjonsbygging og skape trygghet hos kandidat frem til de er klar for bytte av arbeidsgiver. Tilnærmet samtlige konsulenter rekrutteres via denne strategien.

### Aktive kandidater

Avdelingen er til stede i alle relevante kanaler mot aktive kandidater. Dette inkluderer annonser på nettside, Finn.no og Arbeidsplassen. Det er også stort fokus på Employer branding og riktig ekstern kommunikasjon for å tiltrekke aktive kandidater i markedet.

## Førstegangsintervju:

### Rammer:

Avslappet atmosfære og prat med konsulentsjef og rekrutterer fra Avdelingen.

### Målsetninger:

- Bli kjent med kandidaten
- Gjennomgang av prosjekterfaring
- Kartlegge kandidatens motivasjon innen:

Faglig utvikling  
Konsulentrollen  
Videre karriere

- Avklare forventninger til Avdelingen som arbeidsgiver
- Sosiale egenskaper: Kommunikasjon, fremtoning etc.

### Kriterier for å fortsette prosess:

- Minimum 4 års prosjekterfaring som konsulent
- Har faglige ambisjoner, tanker om spesialisering og videre karriere
- Fremstår ryddig i kommunikasjon og fremtoning

## Teknisk test:

Teknisk test av utviklere i Avdelingen gjennomføres i verktøyet Future Skill. Vi benytter 2 forskjellige tester etter forventet nivå 4-8 års erfaring og fra 8 års erfaring. Kandidaten løser oppgaven på nettet og oppgaven varer i 60 minutter. Oppgaven er en praktisk kodeoppgave hvor kandidaten skal skrive kode.

**Ramme:**

Opgaven løses hjemme på egen maskin.

**Målsetninger:**

- Avklare faglig standpunkt
- Kvalitet på arbeid

**Kriterier for å fortsette prosess:**

- Score på oppgaven og kvalitet på kode. Kode blir gjennomgått for å se hvordan kandidaten jobber.

**Teknisk samtale:****Ramme:**

Samtalen ledes av en seniorkonsulent i Avdelingen og konsulentsjef.

Gjennomgang av hva kandidaten konkret har gjort i siste prosjekter, motivasjon for videre utvikling og gjennomgang og refleksjon av oppgaven. Det vektlegges også evne til å reflektere rundt eget arbeid.

**Målsetninger:**

- Bli faglig kjent med kandidaten
- Evne til å reflektere rundt eget arbeid
- Motivasjon for faglig utvikling

**Kriterier for å fortsette prosess:**

- Vise evne til å reflektere og vurdere eget arbeid
- Ha jobbet med relevant teknologi i prosjekter
- Kunne ha en samtale på et høyt faglig nivå med konsulent fra Avdelingen

**HR samtale:**

HR samtale gjennomføres med en representant fra HR-avdelingen i Organisasjonen og konsulentsjef.

Det er mindre fokus på det tekniske i denne samtalen og mer rundt konsulentens personlige egenskaper.

**Målsetninger:**

- Bli mer kjent med konsulentens motivasjon for konsulentrollen
- Vektlegge mer «softskills»
- Refleksjon om seg selv som arbeidstager
- Avklare kandidatens forventninger til arbeidsgiver
- Gjennomgang av betingelser og annet administrativt.

**Kriterier for å fortsette prosess:**

- Kandidaten er motivert for å starte i Organisasjonen
- Kandidatens forventninger samsvarer med Avdelingen som arbeidsgiver

- Fremtoning og kommunikasjon samsvarer med å representere Avdelingen eksternt hos en kunde.

## **Referansesamtale:**

Referansesjekk gjennomføres digitalt og kandidatene oppgir en leder og en kollega. Konsulentsjef kontakter referanser på telefon for å bekrefte sin oppfatning og evt mer utfyllende informasjon om aktuelle emner.

### **Målsetninger:**

- Inntrykket vi har av kandidat samsvarer med referansen inntrykk.
- Avklare evt usikkerheter.

### **Kriterier for å fortsette prosess:**

- Referansene bekrefter inntrykket Avdelingen har av kandidat.

## **Beholde konsulenter/skape lojalitet:**

Avdelingen legger mye jobb i å tiltrekke seg attraktive kandidater i markedet. Vi har derfor et stort fokus på å beholde disse, og har historisk sett langvarige ansettelsesforhold med konsulenter. Videre arbeider vi kontinuerlig med å tilpasse oss kandidatmarkedet for å etterstrebe en høy attraktivitet blant ansatte og kandidater.

### **Miljøbygging:**

I rekrutteringsprosess er motivasjon for videre karriere og forventning kandidat har til Avdelingen som arbeidsgiver kartlagt. Dette er noe vi tar med oss videre for å skape et miljø som er attraktivt for kandidatene. En utfordring for konsulentselskaper er at ansatte gjerne har 2 miljøer, ett daglig miljø hos kunde og ett i konsulentselskapet. For å skape tilhørighet vektlegges følgende:

- Sosiale arrangement for at ansatte skal bli kjent (Curling, Gokart, årlig utenlandstur, Hyttetur)
- Månedlige fagkvelder etterfulgt av middag
- Skape en god følelse av trygget og bli sett, konsulentsjef har en tett og personlig dialog med konsulentene

### **Fagutvikling**

Faglig utvikling er viktig for konsulentens motivasjon og realisering samt attraktivitet hos kunde.

Avdelingen skal ha et tungt fagmiljø og faglig utvikling er en naturlig del av å være ansatt i Avdelingen.

- Under årlig medarbeidersamtale settes en årlig plan for faglig utvikling
- Deltagelser på relevante konferanser
- Legges til rette for at konsulenter skal dele kunnskap (Fagkvelder)
- Kurs tas etter behov og det er ingen satte budsjetter for den enkelte konsulent for dette

- Konsulentsjef motiverer konsulentene til å ta kurs og delta på konferanser

### **Konkurransedyktighet**

For å beholde dyktige konsulenter må vi være konkurransedyktig, dette har vi fokus på ved å tilby:

- God betingelser
- Fleksibel arbeidssituasjon (så lenge kunden er med på konsulentens ønsker)
- Godt psykososialt miljø (trygghet og forutsigbarhet)
- Fagmiljø og utvikling