

Organisasjonskultur- hvilken betydning har den for ledere?

Det eneste virkelig viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur, og det som gjør en leder til en god leder, er hans evne til å arbeide med kultur (Schein, 2010).

EVA IRENE ØDEGÅRD OG LIV FLATEN

VEILEDER

Robert Helland-Olsen

Universitetet i Agder, 2022

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Vi begynte arbeidet med masteroppgaven med et stort ønske og engasjement om å tilegne oss mer kompetanse innen organisasjonskultur. Det har vært en spennende og utviklende reise hvor vi har fått et påfyll av verdifull kompetanse innen kultur og ledelse. Det har vært av stor verdi for oss at vi har vært to om dette arbeidet. Vi har brukt mye tid sammen hvor vi har reflektert over egne erfaringer og den kunnskapen vi har fått gjennom møte med våre informanter og fra studiet, Master i ledelse.

Vi vil først og fremst rette en stor takk til hverandre som medstudenter. Vi har tilbrakt ettermiddager, helger og ferier sammen hvor vi har viet tiden til arbeidet med masteroppgaven. Det har til tider vært krevende å få hverdagen til å gå opp med full jobb og studie. Samtidig har vi opplevd stor støtte og inspirasjon fra hverandre. Dette har likevel vært en fin tid for oss, der vi startet opp som gode kollegaer og har utviklet et nært og verdifullt vennskap.

Tusen takk til informantene som tok oss godt imot og åpent har delt av sine erfaringer og kunnskap. Dette var for oss seks spennende møter hvor dere formidlet stort engasjement rundt organisasjonskultur og deres virksomheter.

Til slutt vil vi takk vår veileder Robert Helleland-Olsen for gode innspill, motivasjon og veiledning.

Grimstad 27. 11. 2022

Eva Irene Ødegård og Liv Flaten

Sammendrag

Studiens bakgrunn og problemstilling:

Bakgrunn for studien var vår interesse for hvordan virksomhetsledere kan påvirke kultur og bruke organisasjonskultur i utvikling- og endringsprosesser. Vår erfaring som virksomhetsledere var at arbeid med organisasjonskultur var utfordrende og kanskje en forsømt faktor.

Studiens hovedtema har vært å utforske hvordan virksomhetsledere er bevisste organisasjonskulturen i egen virksomhet og hvordan de ivaretar kulturarbeid i endringsprosesser.

Vi har tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvordan mener ledere de kan påvirke organisasjonskultur og i hvilken grad bruker de kultur som et verktøy i endringsprosesser.

Hensikten med studien

Hensikten med studien var å få økt kunnskap om hvordan man kan jobbe med kultur for å skape gode prosesser for å lykkes med virksomhetens utviklings- og endringsarbeid.

Metode og utvalg

I studien har vi brukt kvalitativt forskningsintervju som metode. Vi har gjennomført individuelle forskningsintervju av seks virksomhetsledere i en stor kommune.

Resultater og konklusjon

Funnenes i studien viste at samtlige respondenter vurderte organisasjonskultur som avgjørende for å lykkes i utvikling og endringsarbeid. Samtidig som informantene vurderte at leder var ansvarlig for arbeid med kultur fremkom det manglende bevissthet og strategi i kulturarbeidet.

Innhold

1. Innledning	7
1.1 Bakgrunn for studien	7
1.2 Problemstilling	8
1.2.1 Studien videre oppbygging	8
2. Forskningsdesign og metode	9
2.1 Det vitenskapelige grunnlaget for valg av metode	9
2.2 Kvalitativ undersøkelse	9
2.2.1 Tillatelse	11
2.3 Valg av respondenter	11
2.4 Gjennomføring av intervju	12
2.5 Analyse	13
2.5.1 Å få et helhetsinntrykk	14
2.5.2 Å identifisere meningsbærende enheter	14
2.5.3 Kondensering – fra kode til mening	15
2.5.4 Sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper.	15
2.6 Gyldighet og pålitelighet og etiske betraktninger	15
3. Oppgavens teoretiske rammeverk	18
3.1 Kultur	18
3.2 Organisasjon	19
3.3 Organisasjonskultur	19
3.4 Kjennetegn på kultur	20
3.4.1 Verdier og kulturinnhold	20
3.4.2 Verdienes funksjon	22
3.4.3 Kulturuttrykk	22
3.5 Sterk og svak kultur	22
3.5.1 Subkultur	24
3.6 Funksjonell og dysfunksjonell kultur	24
3.7 Fordeler og ulemper ved sterk kultur	25
3.8 Kan organisasjonskultur styres og endres?	25
3.8.1 Organisasjonens mulighet og evne til å endre seg	27
3.9 Ulike strategier og lederstiler	28
3.9.1 Strategi E- «kommandørmodellen» for utvikling	30
3.9.2 Strategier og strukturer- verktøy for å endre kultur	30
3.9.3 Menneskene og menneskelige relasjoner- verktøy for å endre kultur	32

3.9.4	Hybride tilnærminger	34
3.10	Ledelse i endringsprosesser	35
3.10.1	Opptining-fasen	37
3.10.2	Gjennomføringsfasen	39
3.11	Lederens betydning og påvirkning på organisasjonskultur	40
4.	Presentasjon av studiens funn	41
4.1	På hvilken måte er ledere bevisste kulturen i sin virksomhet?	41
4.2	Beskrivelse og betydning av kultur	42
4.2.1	Refleksjoner – er ledere bevisste og opptatt av kultur i sin virksomhet	44
4.3	Hva gjør ledere for å påvirke kultur?	45
4.3.1	Å påvirke kultur som leder i en stor virksomhet	45
4.3.2	Refleksjoner – Å påvirke kultur som leder i en stor virksomhet	46
4.4	Å lede gjennom andre ledere	46
4.4.1	Refleksjoner – Å lede gjennom andre ledere	47
4.5	Verdiers betydning for utvikling av kultur	48
4.5.1	Refleksjoner – Felles verdigrunnlag	49
4.6	Leders påvirkning gjennom å være et forbilde	49
4.6.1	Refleksjoner – Leders påvirkning gjennom å være et forbilde	50
4.7	Leders muligheter for å påvirke kultur?	51
4.8	Medvirkning og involvering	51
4.8.1	Refleksjoner- Leders muligheter for å påvirke kultur	52
4.9	Strategi og verktøy	52
4.9.1	Egne refleksjoner strategi og verktøy	54
4.10	Administrasjon spiser ledelse	54
4.10.1	Egne refleksjoner- Administrasjon spiser ledelse	55
4.11	Krise skaper endringsvilje	55
4.11.1	Refleksjoner- krise skaper endringsvilje	56
4.12	Kultur «har» eller «er»	56
4.12.1	Egne refleksjoner «er» eller «har»	57
4.13	Refleksjoner rundt respondentenes som er i samme ledergruppe	57
5.	Drøfting	59
5.1	På hvilken måte er ledere bevisste kulturen i sin virksomhet	59
5.2	Beskrivelse og betydning av kultur	59
5.2.1	Oppsummerende refleksjoner om hvordan ledere er bevisst kultur i sin virksomhet	62
5.3	Hva gjør ledere for å påvirke kultur?	62

5.3.1	Å påvirke kultur som leder i en stor virksomhet	62
5.3.2	Å lede gjennom andre ledere	64
5.3.3	Verdiers betydning for utvikling av kultur	64
5.3.4	Leders påvirkning gjennom å være et forbilde	66
5.3.5	Oppsummerende refleksjoner – Hva gjør ledere for å påvirke kultur	67
5.3.6	Leders mulighet for å påvirke kultur	67
5.3.7	Medvirkning og involvering	69
5.3.8	Strategi og verktøy	70
5.3.9	Administrasjon spiser ledelse	71
5.3.10	Krise skaper endringsvilje	72
4.3.5	Kultur «har» eller «er»	72
5.3.11	Oppsummerende refleksjoner – Leders muligheter for å påvirke kultur	73
6.	Oppsummering og konklusjon	74
7.	Litteraturliste	76

VEDLEGG 1 Godkjenning fra NSD

VEDLEGG 2 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt og samtykkeerklæring

VEDLEGG 3 Intervjuguide

1. Innledning

Kultur er trukket frem som et viktig tema i litteraturen for at organisasjoner skal lykkes med endring og utvikling. Brønn og Arnulf (2014, s. 339) henviser til Elving som hevder at opptil 70% av alle endringsprosesser mislykkes, og at valgt strategi er viktige betingelser for å oppnå ønske resultat. Utviklingstakten i samfunnet er høy som følge av den digitale utviklingen, det “grønne skifte” og økt globalisering. Det stilles stadig nye krav til ending og utvikling både i privat og offentlig virksomheter, og til den enkelte. Regionalisering, kommunesammenslåing og effektivisering av offentlig sektor er politiske grep for å møte utviklingen (Meld.St. 6 2018-2019). Offentlig sektor må ta i bruk ny teknologi og jobbe smartere. Utviklingen lager nye behov og krav som fører til en rekke omstilling og endringsprosesser som utfordrer både lederskapet og den enkelte ansatte. Flere store reformer som NAV reformen, samhandlingsreformen og politireformen er eksempler det vises til hvor man ikke har lyktes i tråd med intensjonen.

Interessen for kultur som en avgjørende faktor for å lykkes, vises igjen i litteraturen innen organisasjon og ledelse. Organisasjonskultur trekkes frem som et forhold som er avgjørende for hvorfor noen organisasjoner eller virksomheter lykkes, og andre ikke. Bollman og Deal (2018, s. 286) referer til sitat fra Peter Druker «Kultur spiser strategi til frokost». Utsagnet understreker betydningen av kultur for å lykkes med gjennomføring av virksomhetens strategier og mål.

1.1 Bakgrunn for studien

Bakgrunnen for vår interesse for temaet var hvordan vi som virksomhetsleder kunne påvirke kultur i egen organisasjon, og muligheten for å utforske dette. Vi begynte begge to som nye virksomhetsledere omtrent på samme tidspunkt. Organisasjonen og virksomhetene vi skulle lede skulle gjennom omfattende organisasjonsendringer som ville påvirket alle våre medarbeidere. Samtidig som vi gikk inn i stillinger som virksomhetsledere begynte vi på master i ledelse. I studieforløpet ble det vektlagt hvor viktig det var å jobbe med organisasjonskultur og dennes betydning for å få gjennomført vellykkedes endringsprosesser. Kultur ansees som en like sentral faktor som både strategi, strukturer og mennesker (Galbraith, 2002). I de store omstillingene vi var en del av, erfarte vi lite fokus på kultur som

en faktor i endringsprosessene. Vi har av den grunn og utfra kunnskapen vi har ervervet oss gjennom studie, stilt oss spørsmålet hvorfor dette ikke ble viet mer plass i endringsprosesser. Samtidig som vi som virksomhetsledere var en del av en større endringsprosess i egen sektor, var vi opptatt av å jobbe med endring i kulturen i flere deler av de virksomhetene vi ledet. Det opplevdes som krevende og utfordrende å jobbe med endring av kultur. Vi opplevde at organisasjonene vi skulle lede kjennetegnes av fagfolk med sterke kulturer og vi var opptatt av å finne ut av hvordan vi best kunne få til gode prosesser knyttet til de endringene vi skulle inn i.

Det er stor kunnskap om ivaretagelse og håndtering av organisasjonskultur, men likevel så erfares dette som vanskelig for mange ledere og organisasjoner. Vi ønsker derfor å utforske ledere sin bevissthet rundt organisasjonskultur ved endringer og hvilke muligheter leder har for å påvirke kultur.

1.2 Problemstilling

Hvordan mener ledere de kan påvirke organisasjonskultur og i hvilken grad bruker de kultur som et verktøy i endringsprosesser?

Vi mener studien vår kan ha være nyttig også for andre leder og organisasjoner. Dette er knyttet til at kultur anses som en vesentlig faktor for å lykkes med endring og utviklingsarbeid, samtidig som mange ledere og organisasjoner opplever arbeid med organisasjonskultur som vanskelig. Relevansen forsterkes av den høye utviklingstakten i arbeidslivet som bidrar til stadig flere og hyppigere endrings- og utviklingsprosesser.

1.2.1 Studien videre oppbygging

I kapittel 2 redegjør vi for forskningsdesign og metode hvor vi har benyttet kvalitativ metode. Oppgavens teoretiske rammeverk presenteres i kapittel 3. Her har vi redegjort for definisjoner av kultur og sentral begrep og hvilken betydning organisasjonskultur har innenfor organisasjon- og ledelsesfaget. I kapittel 4 presenterer vi studiens funn og våre refleksjoner knyttet til disse. Kapittel 5 inneholder drøfting av studiens funn opp mot det teoretiske rammeverket. Kapittel 6 inneholder vår oppsummering og konklusjon av studie.

2. Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet vil vi beskrive hvordan vi metodisk har jobbet for å besvare problemstillingen: *Hvordan mener ledere de kan påvirke organisasjonskultur og i hvilken grad bruker de kultur som et verktøy i endringsprosesser?*

I denne delen starter vi med å beskrive bakgrunnen for våre valg av metode og forskningsdesign. Vi beskriver hvilket data vi har vært interessert i å innhente, hvordan vi har gått frem i gjennomføring av datainnsamlingen og bearbeiding og analysen av informasjonsmaterialet. Videre vil vi beskrive de muligheter og begrensinger vi mener datamaterialet har. Avslutningsvis i dette kapitlet vil vi gjøre rede for reliabilitet og validitet, svakheter og styrker samt etiske betraktninger.

2.1 Det vitenskapelige grunnlaget for valg av metode

Vitenskapelig metode er en spesiell måte å stille spørsmål og samle inn informasjon på (Jacobsen, 2018 s. 13). Vitenskapelig forskning har til hensikt å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. Strategien for hvordan man skal gå frem i dette arbeidet blir da metoden, som handler om hvordan man samler inn empiri om virkeligheten på en så troverdig måte som mulig (Jacobsen, 2018 s. 15 og 16).

2.2 Kvalitativ undersøkelse

Vi har valgt en casestudie hvor vi har valgt en stor kommune som en kollektiv enhet. Kommunen har vært gjennom en kommunesammenslåing, noe som gjør at det vil være et bredt utvalg av virksomhetsledere som sannsynligvis har vært gjennom flere omstillingsprosesser og har erfaring med omstilling- og endringsprosesser.

Jacobsen viser til at det er ulike definisjoner av hva en case er, men at felles for disse er at de vektlegger at en case kjennetegnes ved at det er en inngående studie av en eller flere få

undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2018, s. 97). Undersøkelsesenheter er betegnelsen på de vi konkret skal undersøke (Jacobsen, 2018, s. 73). Vår undersøkelsesenhet består av virksomhetsledere som utgjør våre respondenter.

Problemstillingen er utgangspunktet for valg av undersøkelsesopplegg og som bør bestemme hva slags metode vi skal benytte for å samle inn data (Jacobsen, 2018, s.78). En *eksplorerende* problemstilling kjennetegnes ved at den har mer preg av et åpent spørsmål og dermed behov for mer eksplorerende eller utforskende type undersøkelse for å avdekke hvilke variabler som er relevante, og å avdekke hvilke verdier som finnes på ulike variabler (Jacobsen, 2018, s.79).

Denne type problemstilling vil kreve en metode som får frem nyanserte data, går i dybden og samtidig er følsomme for uventede og kontekstuelle forhold. Dette tilsier valg av et *intensivt opplegg* og hvor man konsentrerer seg om noen få undersøkelsesenheter og kvalitative innsamling av data (Jacobsen 2018, s. 64).

Vi har en eksplorerende problemstilling og har valgt et intensivt opplegg med få undersøkelsesenheter med seks respondenter hvor hensikten er å få nyanserte data der vi går i dybden. Vi har hatt en *deduktiv tilnærming*, hvor det handler om først skape seg noen forventinger om hvordan virkeligheten ser ut for deretter samle empiri for å se om forventingen samsvarer med virkeligheten (Jacobsen, 2018, s. 25). Vi har tatt utgangspunkt i teori om organisasjonskultur og ledelse av organisasjonskultur for så å samle empiri ved å intervju våre respondenter. Dette for å undersøke deres bevissthet og erfaringer til organisasjonskultur for å se dette opp mot det teoretiske perspektivet i oppgaven. Teorigrunnlaget er noe justert etter at vi har innhentet data, og utfra temaene som respondentene har frembrakt i intervjuet har vi hatt behov for å supplere teorien.

For å besvare problemstillingen i vår casestudie har vi valgt å benytte *kvalitativt intervju*. Vi har utviklet en intervjuguide med tema og spørsmål for kun å få åpne svar. Vi har vektlagt å skape åpenhet og i minst mulig påvirke respondentene for å bli farget av vår rolle som forskere. Slik også Jacobsen tillegger dette betydning for å møte dem som undersøkes på deres premisser og få «virkelighetsnære» data med høy grad av relevans (Jacobsen, 2018, s.128, 129).

2.2.1 Tillatelse

Før vi skulle begynne prosessen med å få respondenter til studien søkte vi tillatelse fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjenesten (NSD). Vi sendte inn prosjektskisse av studien hvor vi beskrev studiens hensikt, relevans, intervjuguide og hvordan vi skulle gå frem i studien. Søknaden ble godkjent (vedlegg 1).

2.3 Valg av respondenter

Vi har valgt å intervju virksomhetsledere som tilhører samme ledergruppe og som kjennetegnes ved at de leder gjennom andre ledere. I tillegg til å få informasjon om den enkelte leders erfaringer var vi i interessert i å få informasjon om erfaringer fra det å tilhøre en felles ledergruppe. Det var dermed ledergruppens størrelse som ble bestemmende for antallet på seks respondenter.

En individualistisk tilnærming innebærer at det er enkeltmennesket som er den viktigste datakilden gjennom det de sier eller gjør (Jacobsen, 2018, s. 24). Noe som også er gjeldene for vår studie gjennom valg av respondenter.

Jacobsen (Jacobsen, 2018, s. 178 og 179) beskriver et skille mellom respondenter og informanter, hvor respondenter ofte beskrives som personer med direkte kjennskap til et fenomen og som representerer gruppen som undersøkes, mens informanter har god kunnskap om gruppen eller fenomenet som undersøkes uten å direkte representere gruppen. Vi har valgt å hente data fra virksomhetslederne som er de som tilhører gruppen vi undersøker, og har derfor valgt å referere til dem som respondenter.

For å rekruttere respondenter henvendte vi oss til kommunedirektøren i den utvalgte kommunen med forespørsel om å gjennomføre intervju av virksomhetsledere i helse og omsorgssektoren. Vi ble møtt positivt på dette og fikk kontaktinformasjon til leder for denne sektoren som så tok dette opp med sine virksomhetsledere. Alle virksomhetslederne var positive til å delta i studie, noe som var avgjørende for oss utfra ønske om å undersøke ledere som tilhørte samme ledergruppe. Vi sendte en e-post med informasjon om vår studie og problemstillingen vi ønsket å utforske med vedlagt samtykkeskjema. Vi kom med forslag for

periode for gjennomføring av intervjuene. Etter tilbakemelding om at vårt forslag var en hektisk periode for virksomhetslederne ble tidsrom for gjennomføring av intervjuene forskjøvet noe frem i tid tilpasset deres ønske.

Vi hadde deretter dialog på e-post og telefon for å avtale møtetidspunkt som passet for den enkelte for å gjennomføre individuelle intervju. Den enkelte respondenten booket møterom for gjennomføring av individuelle intervju ansikt-til-ansikt.

2.4 Gjennomføring av intervju

Før vi startet de avtalte intervjuene gjennomførte vi et prøveintervju. Vi gjorde her en henvendelse til en virksomhetsleder fra egen kommune og målet var å teste ut intervjuguiden og spørsmålene og få tilbakemelding på hvordan spørsmålenes og gjennomføringen av intervjuet ble opplevd og hvordan spørsmålene traff for å besvare problemstillingen. Det var også et mål for oss å trene på intervjuet som en del av forberedelsene før gjennomføring av intervjuene med respondentene. Tilbakemeldingene fra virksomhetslederen vi her intervjuet var at dette var svært interessant og han opplevde intervjuet positivt og savnet ikke noen spørsmål.

I intervjuet benyttet vi intervjuguide vår som var inndelt i tema, fast rekkefølge på spørsmål og kun åpne svar. Vi har vektlagt å skape åpenhet og i minst mulig påvirke respondentene for å bli farget av vår rolle som forsker. Slik også Jacobsen tilligger dette betydning for å møte dem som undersøkes på deres premisser og få «virkelighetsnære» data med høy grad av relevans (Jacobsen, 2018, s.128,129).

Situasjonen og rammene for intervjuet, og hvorvidt denne er kunstig eller naturlig, vil ifølge forskning ha påvirkning på den som blir intervjuet på innholdet i intervjuet (Jacobsen 2018, s. 152) Vi har derfor vektlagt at respondentene selv bestemte møteplass. Alle intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt, og for fem respondenter var dette på møterom de selv hadde ordnet. Et av intervjuene ble gjennomført på respondentens kontor. Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av to dager innenfor samme uke. Som forskere deltok vi begge på intervjuene og tok ansvar for ledelsen av intervjuene annenhver gang. Dette var av betydning for observasjonen samtidig som det var nyttig for refleksjonene vi gjorde oss i etterkant av

hvert intervju. Jacobsen (2018) tillegger betydning når kan skriver om refleksjon av hvordan opptrådte intervjuobjektet for å vurdere troverdigheten i det som ble sagt og refleksjon over egen rolle som intervjuer (Jacobsen 2018, s. 201)

Et mål i intervjusituasjonen er å skape et tillitfullt miljø og en nærhet og forstå hva intervjuobjektene mener og tror og gi rom for empati og forståelse (Jacobsen 2018, s. 24). Vi har vektlagt dette i intervjusituasjonen og for å etablere en trygghet hadde vi en kort prat hvor vi også informerte om gjennomføring av intervjuene og at vi ville ta utgangspunkt i en intervjuguide med ulike tema og at vi ville ta lydopptak av intervjuet. Vi viste til tidligere utsendt informasjon og sjekket ut om de hadde spørsmål eller behov for noen avklaringer. Ingen hadde ytterligere spørsmål eller innvendinger og leverte før intervjuet signert samtykkeskjema. Selve intervjuet ble gjennomført nærmest som en samtale der vi fulgte tema og spørsmålene i intervjuguiden. Hvert intervju varte fra 47 minutter til en time. Vi opplevde å møte entusiastiske intervjuobjekt som gav uttrykk for å være svært opptatt av tematikken, og de ga tilbakemelding på at dette var interessant og gøy. Noen kommenterte også at de synes vi hadde svært gode spørsmål. Selv opplevde å bli gitt tillit med deres åpenhet og deling av erfaringer.

For lydopptak av intervjuene hadde vi lånt diktafon på biblioteket på Universitetet i Agder. Lydopptakene ble etter intervjuene transkribert og anonymisert, og ingen andre har hatt tilgang til lydopptakene.

2.5 Analyse

I analysen har vi valgt å benytte Giorgis fenomenologiske analyse som er modernisert av Malterud (Malterud, 2003, s. 96). Intensjon med fenomenologiske analysen er ifølge Giorgi å utvikle kunnskap om respondentenes erfaringer og livsverden innenfor et bestemt område (Malterud, 2003, s. 97). Prosessen i analysen som blir beskrevet videre startet på bakgrunn av de transkriberte intervjuene og ble gjennomført i fire trinn etter Giorgi sin beskrivelse. Trinnene i analysen er følgende: å få et helhetsinntrykk, å identifisere meningsdannende enheter, å abstrahere innholdet i de enkelte meningsdannende enhetene og sammenfatte betydningen av dette (Malterud, 2003, s. 98).

2.5.1 Å få et helhetsinntrykk

I det første trinnet i analysen er helheten viktigere enn detaljene. I denne første fasen skal en gjøre seg kjent med materiale og få et helhetsbilde. Hensikten er å få et fugleperspektiv og at en setter egen forforståelse og teoretiske referanseramme i parentes (Malterud 2013, s. 98). Etter gjennomlesning skal en se etter temaer som belyser det vi spør om i problemstillingen (Malterud, 2003, s. 99).

Hensikten var å finne temaer som representerte hvordan ledere opplevde de kunne påvirke organisasjonskultur og i hvilken grad de benyttet kultur som et verktøy. Vi leste gjennom de transkriberte intervjuene flere ganger hver for oss og noterte temaer som vekket vår oppmerksomhet. Deretter satt vi oss sammen og drøftet de temaene som vi opplevde som foreløpige temaer som kunne hjelpe oss i besvarelse av problemstillingen. Vi satt igjen med 6 temaer.

2.5.2 Å identifisere meningsbærende enheter

I neste trinn skal en organisere den delen av materialet som vi skal undersøke nærmere, her skal vi skille relevant tekst fra irrelevant tekst. Relevant tekst er den delen av teksten i intervjuene vi mener kan belyse problemstillingen (Malterud, 2003, s. 100).

Når en starter med en systematisk gjennomgang, går en gjennom materialet linje for linje for å identifisere meningsbærende enheter. Det velges ut tekst som på en eller annen måte bærer med seg kunnskap på et eller flere av temaene fra første del av analysen. Når en skal identifisere de meningsbærende enhetene må en ha temaene fra første del av analysen i bakhodet. Temaene fra trinn en representerer foreløpige ideer om ulike sider av det problemstillingen skal belyse. Når en har identifisert meningsbærende enheter i teksten starter arbeidet med å systematisere dem. Denne prosessen kalles koding. (Malterud, 2003. s. 101).

På dette stadiet i analysen leste vi igjen gjennom alle intervjuene med de 9 temaene fra første trinn foran oss. Vi gikk gjennom hvert intervju og hvert tema og markerte teksten i de transkriberte tekstene med fargekode tilhørende det enkelte tema. I denne delen av prosessen ble det vurdert som hensiktsmessig å utarbeide flere undertemaer.

2.5.3 Kondensering – fra kode til mening

I den tredje delen av analysen skal vi abstrahere den kunnskapen som hvert tema representerer. Dette innebærer at vi nå skal systematisk hente ut mening av temaene ved å kondensere innholdet i de meningsbærende enhetene som er kodet sammen (Malterud, 2013, s. 104). I denne fasen vil en kunne oppdage at det er kodegrupper som kanskje inneholder få meningsbærende enheter. Det blir da viktig å vurdere om disse hører hjemme under andre koder eller om de kanskje ikke kan regnes som meningsbærende enheter (Malterud 2013, s. 105).

I denne delen av analysen konsentrerte vi oss om den delen av datamaterialet vi hadde klassifisert som meningsbærende enheter. Vi satt tilbake med tre hovedtemaer med tilhørende undertemaer som skulle bidra til å belyse studiens problemstilling. Etter at denne delen var utført begynte vi prosessen med å kondensere, som innebære å gjenfortelle og sammenfatte innholdet i hvert tema.

2.5.4 Sammenfatning – fra kondensering til beskrivelser og begreper.

I analysen siste del skal bitene settes sammen igjen – rekontekstualisering. De funnene vi har kommet frem til skal sammenfattes i form av gjenfortellinger som kan gi grunnlag for nye beskrivelser som kan deles med andre. Det er viktig at sammenfatningen formidler på en lojal måte hva respondentene formidlet, og bidra til å gi leseren innsikt og tillitt. Tidligere i prosessen har vi forholdt oss til løsrevde tekstbiter så skal vi nå vurdere om resultatene fortsatt gir en gyldig beskrivelse av den sammenhengen de var tatt ut fra (Malterud, 2003. s. 107).

I det siste trinnet i analysen kan det være en risiko at man ser materialet i lys av egen referanseramme. Vi har i stor grad benyttet respondentenes ord og uttrykk og også benyttet sitater der det har vært hensiktsmessig for å frem viktige poeng. Da dette siste trinnet i analysen var utført satt vi igjen med beskrivelser fra hvert tema med etterfølgende undertema. På dette tidspunkt var deler av enheter kontekstualisert tilbake. For å validere funnene gikk vi gjennom alle de transkribertes intervjuene samt hørte på alle intervjuopptakene.

2.6 Gyldighet og pålitelighet og etiske betraktninger

Valg av undersøkelsesopplegg og om denne er egnet til å besvare problemstillingen vil ha stor betydning for gyldighet eller *validitet* til undersøkelsen (2018, s. 89). En undersøkelses gyldighet til være knyttet til både intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet, sier noe om i hvilken grad undersøkelsen gir en sann eller «virkelighetsnær» beskrivelse og hvorvidt dataene gir dekning for konklusjonen knyttet til årsak virkning. Ekstern gyldighet, sier noe om i hvor stor grad det vil være mulig å generalisere funn fra studie (Jacobsen 2018, s. 89).

Vi har vært bevisst vår forforståelse både fra teorien og egen erfaring som virksomhetsledere. I studien har vi brukt intervjuguide med åpne spørsmål innenfor tema for at respondenten selv hadde frihet til å formidle det de var opptatt av. Vi har vært opptatt av nettopp dette for å få innhente data som er mest mulig virkelighetsnær for å gi undersøkelsen mest mulig gyldighet.

Vi har vært bevisst etisk krav til forholdet mellom forsker og respondent slik Jacobsen (Jacobsen, 2018, s. 47) beskriver i utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag. Disse omhandler informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt. Informert samtykke handler om at den som undersøkes skal delta frivillig i undersøkelsen.

Disse forholdene har vi hatt stor bevissthet på gjennom hele prosessen og jobbet med vår forforståelse og vår nærhet til materialet utfra vår interesse for temaet og egne erfaringer. Vi har også vært opptatt av å gjengi korrekt det respondentene har formidlet der vi har vektlagt og forså konteksten utsagn ble formidlet i for å sikre pålitelighet eller *reliabilitet*. I vår formidling av at deltakelse i undersøkelsen er frivillig, har vi opplyst om at det er mulig å trekkes seg når som helst i prosessen.

Et mål i intervjusituasjonen er å skape nærhet og forstå hva intervjuobjektene formidler samtidig som det skapes en avstand for å ivareta et nødvendig skille mellom forsker og fenomenet som undersøkes (Jacobsen 2018, s. 24). Refleksjon over selve intervjusituasjonen for å vurdere hvordan intervjuobjektet opptrådte og hvordan vi som intervjuere fungerte i situasjonen er av betydning for å vurdere hvorvidt dette kan ha påvirket innholdet og våre observasjoner. Dette sier noen undersøkelsens *reliabilitet*, eller i hvor stor grad opplysningene som kommer frem i studien er til å stole på (Jacobsen, 2018, s. 201). Vi opplevde at respondentene fremstod trygge, komfortable og engasjerte i intervjusituasjonen. Det var en

ledig og lett tone hvor vi opplevde at respondentene svarte fritt og delte av egne erfaringer som gav et riktig bilde av deres hverdag i forhold til temaene de ble intervjuet om.

Jacobsen (Jacobsen, 2018, s. 87) viser til at når det er aktuelt å generalisere innebærer dette at mange enheter undersøkes, og kaller dette *ekstensive undersøkelsesopplegg*. Samtidig påpeker han at skillet mellom de ekstensive og intensive, altså få enheter, er flytende og at generalisering også er mulig ved å konsentrere seg om færre enheter. Vår studie inneholder få undersøkelsesenheter med 6 respondenter og vi anser ikke dette som tilstrekkelig for å kunne generalisere våre funn. Samtidig opplever vi at mange av studiens funn sammenfaller med egne erfaringer og organisasjons- og ledelseslitteraturens henvisning til at de fleste endringsprosesser mislykkes (Brønn og Arnulf, 2014, s. 339).

3. Oppgavens teoretiske rammeverk

Vi vil belyse teori om kultur innenfor organisasjon- og ledelsesfaget for å forklare hvilken betydning kultur har i endrings- og omstillingsprosesser.

I tilnærmingen til kulturbegrepet tar vi utgangspunkt i de to motstridene retningene som beskriver kultur som noe organisasjonen har eller er. Dette gjør vi for å belyse hvilket perspektiv virksomhetsledere har i sin tilnærming til kultur i endrings- og omstillingsprosesser.

3.1 Kultur

Begrepet kultur har mange betydninger og det har alltid vært et problem å finne en presis definisjon av begrepet kultur fordi det er mange forskjellige definisjoner på hva kultur er.

Baldersheim og Rose (2005) henviser til Tayeb som definerer kultur

«as set of historically evolved learned values, attitudes and meanings shared by members of a given community» (Baldersheim & Rose, 2018, s. 232). Kultur kan også defineres som

«a way of life» (Baldersheim & Rose, 2018, s. 232). Til tross for at det finnes forskjellige definisjoner av kultur, har de det til felles at kultur sees på som et kollektivt fenomen som deles av mennesker som lever i de samme forskjellige sosiale omgivelsene (Baldersheim & Rose, 2018, s. 232).

Begrepet kultur har etter hvert blitt mye benyttet i analyse av organisasjoner og det uformelle ved en organisasjon som verdier, normer og symboler som viktige elementer ved organisasjoners aktiviteter. Forbindelse mellom organisasjon og kultur er nyttige i en organisasjonsanalyse. Organisasjoner består av strukturer som skal koordinere handlinger lover og regler, men organisasjoner er også en del av en sosial kontekst som påvirker sine medlemmer med oppfatninger, normer og verdier (Baldersheim & Rose, 2018, s. 233).

Teorier om kultur forsøker å forstå og forklare hvordan individer eller samfunn organiserer økonomiske og politiske aktiviteter. Organisasjoner eller grupper skiller seg fra hverandre på bakgrunn av måten de er organisert på. På denne måten er organisering avhengig av kulturelle mønster og påvirker organisasjonens atferd og struktur. På denne måten tenker man at organisasjonskultur påvirker atferd ved å danne modeller for hva som oppfattes som legitimt.

Dette fører til at kulturen integrerer organisasjonsmedlemmene ved å utvikle lojalitet, identitet og tilhørighet. I de to hovedretningene i teorier om kultur finnes det en vesentlig skillelinje i hvordan kultur i organisasjoner oppfattes. I den ene retningen oppfatter teoretikere at kultur er noe en organisasjon *har*, mens i den andre retningen oppfattes det at kultur er noe en organisasjon *er* (Baldersheim & Rose, 2018, s. 233).

3.2 Organisasjon

En organisasjon kjennetegnes ved at deltakerne har felles mål som knytter dem sammen, det er prosedyrer eller retningslinjer som samordner arbeidet til deltakerne mot realisering av felles mål. Mer presist kan vi si at organisasjon er «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 18). Uttrykket «sosialt» henviser her til samhandling mellom mennesker. «System» viser til en avgrensning fra omgivelsene som omfatte en gruppe av mennesker som samlet utgjør et hele for å realisere felles mål. Det er også et tredje element i definisjonen av organisasjon, det at den er bevisst konstruert for å nå et «mål». Med mål menes årsaken til at organisasjonen ble opprettet og det man ønsker å oppnå.

3.3 Organisasjonskultur

Begrepet organisasjonskultur begynte å gjøre seg gjeldene i organisasjonslitteraturen i første del av 1980 årene og kultur ble gitt en betydning for hvorvidt en virksomhet lykkes eller ikke. Organisasjonskultur defineres av Schein (1998) som:

Et mønster av felles, grunnleggende antakelser- skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 1998, s. 7).

Bang (2010) refererer til Deal og Kennedy som beskriver kultur som «måten vi gjør ting på her hos oss» (Bang, 2010, s. 21). Begge definisjonen referer til kunnskap tilegnet gjennom erfaring og kulturen fremstår som både produkt og prosess. Produktet er det som kommer til

uttrykk i måten organisasjonen eller medlemmer oppfører seg på. Prosessen er knyttet til hver gang nyansatte lærer de tilvante måtene å gjøre ting på, og som de selv lærer bort igjen senere.

3.4 Kjennetegn på kultur

Når en skal forstå organisasjonskultur har en ofte oppmerksomhet på normer, verdier og relasjoner mellom individene og hvordan atferden er mellom dem. Dette er elementer vi ikke finner ved å studere strukturer, teknologi og stillingsinstrukser. Skal man forstå kulturene må en kartlegge hva de enkelte organisasjonsmedlemmene legger i den (Strand, 2007, s. 183).

Observasjon og atferd er ikke tilstrekkelig da kulturuttrykk ofte ligger dypt, er taus kunnskap og ikke lett å utale. Da kultur benyttes om mange ulike fenomen og også kan være flyktige og dårlig definerte kan kultur forveksles med organisasjonsklima som vaner som er mulig å endres raskt. Kulturbegrepet er mer komplekst, dyptliggende og relative varige fenomener. (Strand, 2007, s. 184). Noen kjennetegn på kultur er:

1. Felles oppfatninger hvor organisasjonens medlemmer har muligheter til individuelle eller gruppevis varianter, men befinner seg likevel innenfor samme meningsramme.
2. Dyptliggende antagelser som en ikke kan direkte observere
3. Verdier og retningslinjer som er retningsgivende.
4. Symboler og ekspressive uttrykk og signaler til omverden.
5. Kognitive og emosjonelt forankrede elementer i organisasjonen.
6. Kjennetegn på kultur er at det gir muligheter til å håndtere usikkerhet og kriser.
7. Kjennetegn på kultur er at det gir muligheter til å identifisere andre og sette grenser mot dem, og gi et filter til å tolke omverden (Strand, 2007, s. 185).

3.4.1 Verdier og kulturinnhold

Det er mange ulikheter når forskere skal operasjonalisere organisasjonskulturens innhold.

Enkelte mener det handler om normer og verdier, andre mener det handler om grunnleggende antagelser, mens andre vil henviser til virkelighetsoppfatninger for å beskrive innhold i kultur (Bang, 2010, s. 47).

Verdier er den faktoren som benyttes mest og blir mest brukt i organisasjonskultur. Bang (2010) henviser til Rokeach sin definisjon på verdi:

«en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand» (Bang, 2010, s. 47).

Bang (2010) refererer også til Argyri & Schon som skiller mellom å forfektete verdier og bruksverdier. Forfekte verdier er verdier medarbeidere selv har tro på og som de har et bevisst forhold til. Slike verdier kommer ofte til uttrykk gjennom organisasjonens verdier, mål og visjoner. Bruksteorier er derimot verdier, modeller og teorier som ligger bak medarbeideres handlinger og er kanskje ikke bevisste for den enkelte (Bang, 2010, s. 48).

Forfekte verdier og bruksteorier kan stå i motsetningsforhold uten at virksomhetens medarbeidere vil innrømme dette. Nettopp dette kan føre til utfordringer når en skal kartlegge verdier i en virksomhet da det med stor sannsynlighet vil møte virksomhetens forfekte verdier (Bang, 2010, s. 48).

Det er ikke uvanlig at det i mange organisasjoner vedtas et sett med verdier for å forsøke å styre organisasjonskulturen. Verdiene blir så publisert og rammes ofte inn og vektlegges stor betydning. Verdier som vedtas av ledelsen er et eksempel på forfektete verdier som ikke nødvendigvis påvirker medarbeidere i stor grad. Verdiene blir dermed ikke bruksteorier som er det som er ønskelig for ledelsen (Bang, 2010, s. 49).

Å forsøke å skape kultur på denne måten vil bli et «for overflatisk arbeid» og kan være utfordrende. Å tilstrebe å internalisere verdiene på en slik måte kan det tvert imot skape motkultur og motstand med å jobbe mot en ønsket retning. For at medarbeidere skal internalisere verdier kreves det en mer komplisert prosess ved at en kartlegger hvilke verdier som faktisk er til stede og styrer atferden, de levde verdiene. Det er også avgjørende at ledelse må gå foran og vise etterlevelse av verdiene (Bang, 2010, s. 49).

3.4.2 Verdienes funksjon

Bang (2010) refererer til Rokeach som skiller verdiene inn i fire funksjoner (Bang, 2010, s. 50):

1. Verdier fungerer som standarder, det vil si at de er veiledende for hvordan man skal forholde seg i ulike situasjoner.
2. Verdier fungerer som verdisystemer, det vil si som retninger for konfliktløsning og beslutningsfatning. De vil hjelpe til å ta en beslutning når en står i krevende situasjoner som kan aktivere motstridende løsninger.
3. Verdier fungerer som motivasjonelle funksjoner, det vil si at hvis vi oppfører oss i tråd med verdiene vil vi belønnes med å oppnå ønsket slutt-tilstand som verdiene beskriver.
4. Verdiene fungerer for å opprettholde og øke selvaktelse

3.4.3 Kulturuttrykk

Bang (2013) påpeker betydningen av organisasjonskultur og hvordan et kulturelt perspektiv kan bidra til økt forståelse av både hva som foregår i organisasjoner, hvordan det skjer og hvorfor det skjer.

Kunnskap om de mer eller mindre usynlige, men sterkt innflytelsesrike normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, som dominere i hele eller deler av organisasjon, gir en dypere innsikt i hvorfor organisasjonens medlemmer handler som de gjør. Logikken som legitimerer handlingene og som også gjør det så vanskelig å endre disse handlingsmønstrene.

Kulturens innhold som levde normer, verdier og virkelighetsoppfatning danner grunnlaget for kulturuttrykket som gjerne deles inn i uttrykk som adferd, verbale, materielle og strukturelle (Bang 2013, s. 326).

3.5 Sterk og svak kultur

I forbindelse med endring er styrken i organisasjonskultur noe av det som er blitt mest omtalt. Når kultur først er etablert er den grunnleggende stabil og kan kun endres over tid. Det kan likevel være betydelige forskjeller knyttet til hvor sterk en kultur kan virke. Noen kulturer kan

være preget av fragmenterte subkulturer eller av kultur som ikke er så sterk. Dette innebærer at kulturen ikke handler om livsviktige verdier for den enkelte. Andre organisasjoner kan ha en kultur preget av en sterk og homogen kultur (Jacobsen, 2018, s. 99).

En kan operere med tre forskjellige perspektiver på kulturelle oppfatninger i en organisasjon. Den første er *integrasjonsperspektivet*: Organisasjonen har en sterk og enhetlig kultur som binder enheten sammen. Det andre perspektivet er *differensieringsperspektivet* og viser til en organisasjon som består av flere forskjellige kulturer for eksempel innen en og samme avdeling. Det tredje perspektivet er *fragmenteringsperspektivet*: Dette handler om organisasjoner har utydelige, varierende og ofte motstridene verdier i hele organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 100).

Hvis en ser på det første perspektivet vil en sannsynlig finne enkeltorganisasjoner som kjennetegnes av en sterk og enhetlig kultur som binder medarbeidere sammen. Medarbeidere har da samme verdier og normer og har de samme premisene når nye beslutninger vedtas. I en slik organisasjon blir kultur noe mer enn en jobb. Det blir et sted man verdsetter og er villige til å kjempe for. Utfordringen med en slik sterk kultur er at det kan være en barriere mot endring. Forsøk på endring kan ofte bli opplevd som et angrep mot tilhørighet (Jacobsen, 2018, s. 100). Jo sterkere en kultur er desto mindre kan villigheten være å ta inn over seg alternatvide synspunkter. Dette kan også øke sannsynligheten for motstand. Dette kan føre til det som kalles det det kulturelle paradokset:

Organisasjonskultur er nøkkelen både til suksess på kort sikt, og – hvis den ikke håndteres riktig – fiasko på lang sikt. Kultur kan gi konkurransefordeler, men som vi har sett, kan den også skape hindringer for nødvendig innovasjon og endring for å oppnå suksess (Jacobsen, 2018, s. 101).

Dette innebærer at organisasjonskultur- som har flere forskjellige kulturer og kanskje også svak kultur er enklere å endre. Likevel må en se kulturens styrke med innholdet i kulturen. På denne måten kan styrken på kultur både være en fordel og en utfordring. Under stabile forhold vil en sterk kultur kunne bidra til at en organisasjon når sine mål og oppnår resultater, mens ved endringer kan en sterk kultur bli en byrde (Jacobsen, 2018, s. 101).

3.5.1 Subkultur

Som beskrevet retter differensieringsperspektivet seg mot flere om muligens motstridene subkulturer som kan finne sted i en organisasjon. En subkultur kan også forklares som en undergruppe i organisasjonen som samhandler jevnlig med hverandre som også defineres seg selv som en egen gruppe i organisasjonen og som deler noen felles sett av problemer som de fleste i gruppen er enige i er utfordrende, og som igjen danner grunnlag for gruppens felles oppfatninger (Bang, 2010, s. 28).

Ulike subkulturer i en organisasjon vil på en eller annen måte stå i relasjon til hverandre og vil kunne være:

- Støttende eller fremmende
- Kunne stå i konflikt
- Være uavhengige

Når en snakker om konflikt mellom de ulike subkulturene kan dette forstås som at gruppene har ulike virkelighetsoppfatninger, verdier og normer som ikke er forenlige og fører til utfordringer for at gruppene skal nå sine mål (Bang, 2010, s. 32).

3.6 Funksjonell og dysfunksjonell kultur

Bang (2010) refererer til Kilmann som mener det kan være mer hensiktsmessig å snakke om funksjonell kultur enn gode eller dårlige kulturer for å definere om en kultur er god eller dårlig i forhold til en målsetting. Det er viktig å skille mellom styrken og innholdet når en skal bestemme om en kultur representerer en fordel eller en ulempe for organisasjon (Bang, 2010, s. 109). En sterk kultur kan føre til en sterk lojalitet og oppslutning om spesielle verdier og oppfatninger i en organisasjon og den kan sørge for at medarbeidere jobber i samme retning. Dette hjelper kun hvis medarbeidere jobber mot organisasjonens mål og ikke i motsatt retning. Det er selve innholdet i kulturen som bestemmer om den bidrar til å oppnå de målene som organisasjonen ønsker å oppnå og dermed ansees som effektiv (Bang, 2010, s. 110).

3.7 Fordeler og ulemper ved sterk kultur

Bang (2010) refererer til Janis som beskriver et fenomen han kaller gruppetenkning. Gruppetenkning kan oppstå i en gruppe med for sterk og tett kultur som kan oppstå når behovet for enighet blir så sterkt at de ikke kan se andre vurderinger av alternative handlingsmåter. Dette kan føre til at medlemmene mister evnen til kritisk refleksjon. Stemningen i en slik gruppe kan tilsynelatende være preget av en harmonisk og konfliktfri “vi” følelse som må opprettholdes. I en slik gruppe vil medlemmene som avviker fra normene eller utenforstående møte motstand. I en slik gruppetenkning kan det være viktigere å være enige enn å finne ut av hva som er det mest hensiktsmessig eller effektive (Bang, 2010, s. 112).

Bang (2010) refererer til flere forfattere som er opptatt av farene ved en sterk kultur. De formidler at det kan være fare for at en sterk kultur kan være mer opptatt av å opprettholde sin kultur enn å utvikle seg. Det kan virke som kulturen utvikler sitt eget liv uavhengig av organisasjonen. En kultur kan virke som en stabilisator på en organisasjon og også på seg selv. En slik kultur vil kunne være motstandsdyktig mot endring (Bang, 2010, s. 113).

Bang (2010) refererer til Kilman som er svært opptatt av hvordan man skal kunne danne fleksible og tilpasningsdyktige kulturer selv når de har institusjonalisert og stabilisert seg. På hvilken måte skal en tilpasse seg behovet for en sterk og enhetlig kultur og evnen og behovet for fleksibilitet og tilpasningsevne? Kilman hevder at hvis kulturen blir overlatt til seg selv vil den bli dysfunksjonell og være lite tilpasningsdyktig (Bang, 2010, s.113).

3.8 Kan organisasjonskultur styres og endres?

Faglitteratur som omhandler organisasjonskultur, gir retning av at kultur kan påvirkes og styres av ledelse og at lederens påvirkningsevne er essensielt for å kunne endre og påvirke resultater (Strand, 2007, s.209).

Strand (2007) refererer til Edgard Schein som uttrykker at lederens viktigste oppgave er å påvirke og endre kulturen. Strand stiller spørsmålet om organisasjonskultur kan endres og benyttes som styringsvariable. For å besvare spørsmålet er det nødvendig å gi inn i

diskusjonen om en organisasjonskultur er noe en organisasjon har eller om det er noe en organisasjon er.

Det er nettopp skille mellom *har* og *er* som er relevant for hvordan vi oppfatter mulighetene til å styre og endre en organisasjon.

Ser man på organisasjonskultur som noe en organisasjon er antar vi at organisasjoner eller samfunn er kultur i seg selv. I dette perspektivet må vi senke oss ned i organisasjonen, ta alle forhold som vi oppfatter som uttrykk for kultur og kartlegge hvordan deltagerens tolker og setter sammen bitene i en sammenheng. Innlevelse, erfaring og tolkning må sees på som en metode og lederens forhåpning om påvirkning må nedtones. Ledere må finne seg i å være i kulturen for å kunne bli akseptert. I denne tankegangen er det ikke plass til ledere som gjør raske endringer eller bruker kultur som et styringsverktøy (Strand, 2007, s. 210).

Tar vi utgangspunkt i at kultur er noe en organisasjon har og ser på kultur som en av flere faktorer i forståelsen av endring kan kultur skilles ut som et objekt for analyse og påvirkning. De to ulike perspektivene er å oppfatte som to metoder som begge kan benyttes i analyse av organisasjoner.

Strand (2007) formidler at det kan være praktisk å tenke at organisasjonskultur er noe en organisasjon har, men formidler samtidig at å ha for øye at dette perspektivet kan noen ganger være lite hensiktsmessig (Strand, 2007, s. 210).

I følge Bang (2010) handler mye av populærlitteraturen om organisasjonskultur om mulighetene for at kultur er noe som kan styres. Likevel er det kulturforskere som hevder at dette ikke er mulig. De ser på kultur som noe som vokser frem i en organisasjon som et resultat av mange faktorer og prosesser. Bang refererer også til Smircich som skiller tydelig mellom forskere som mener at organisasjonen er kultur og forskere som mener at kultur er noe en organisasjon har. Ut ifra det første perspektivet er kultur noe som foregår i organisasjonen inkludert lederens forsøk på å kontrollere kultur – dette er et uttrykk for selv organisasjonskulturen. ut fra denne forståelse blir det nesten meningsløst å hevde at kultur kan styres. Kulturen vil vokse fram av seg selv i et sosialt system, og kan ikke være gjenstand som kan bevisst manipuleres frem av menneske (Bang, 2010, s. 131).

Ser en på kultur som noe en organisasjon har er det naturlig å tenke at det er mulig å påvirke og styre kulturen. Spørsmålet om kultur kan virkes som avhengig av hvordan man definerer

kultur. Velger en å definere kultur som beskrives som et styringsverktøy eller definerer en kultur som noe uhåndterbart som vokser frem av seg selv i en organisasjon?

Bang hevder at det finnes en rekke måter kultur kan påvirkes selv om ikke alltid en kan spesifisere konsekvensene av påvirkningen. Spørsmålet blir ikke da om en kan påvirke eller ikke, men hvilke betingelser som skal til og hvilke deler av kulturen det er mulig å påvirke (Bang, 2010, s. 131).

Bang (2010) refererer til Lundberg som mener at en organisasjon vil være mottakelig for endring under stress og press. Slike spenninger blir utløst av hendelser internt eller eksternt som (Bang, 2010, s. 131):

- Kriser i omgivelsene
- Muligheter i omgivelsene
- Kriser forårsaket av organisasjonens ledelse
- Ekstern revolusjon
- Intern revolusjon

3.8.1 Organisasjonens mulighet og evne til å endre seg

Kulturforandringer må sees som en prosess som forutsetter krefter som kan myke opp organisasjonen. Dette handler om å avkrefte en del antakelser og samtidig sørge for psykologiske tryggheten (Schein 1985, s. 252).

Kultur som er etablert ansees som noe som er grunnleggende stabilt, og som det krever lang tid å endre. En organisasjons mulighet til å endre seg krever en forståelse av trekk ved den indre og den ytre konteksten. Konteksten vil utgjøre «krefter» som enten bidrar til å fremme eller motvirke endringsprosesser i organisasjonen. Et sterkt fokus på kontekst vil være en tolkning som nærmer seg det deterministiske der «endringsagenter» vil være låst av konteksten. Jacobsen fremmer imidlertid synet om at planlagt endring er mulig, og det viktigste vil være å ta hensyn til de ulike kontekster som høyst sannsynlig vil kreve ulike former for planlagte endringsprosesser og ledelse. Det sentrale for å utforme endringsstrategien blir forståelse av organisasjonen som skal endres og hva som kjennetegner organisasjonens omgivelser. Modellen nedenfor illustrerer dette og viser sentrale elementer

knyttet til indre og ytre kontekst som påvirker evne og mulighet for planlagt endring i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 99).

Organisasjonens evne og mulighet til å endre seg som en funksjon av indre og ytre kontekst:

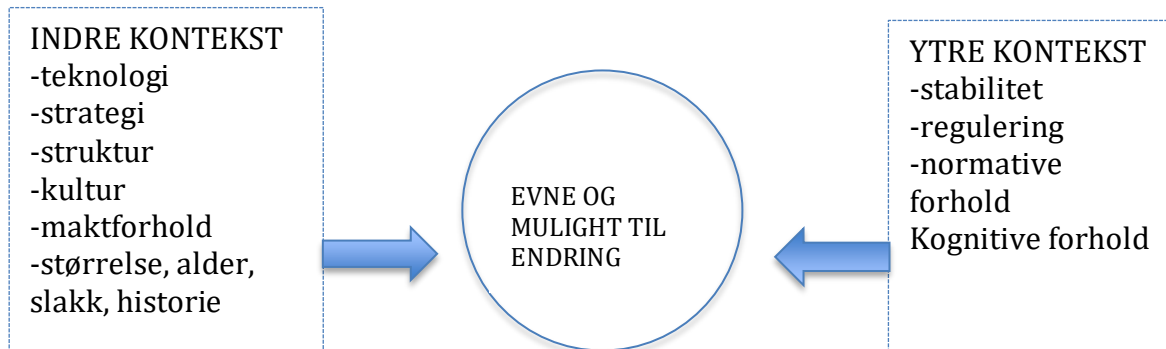


Fig: Organisasjonens evne og mulighet til å endre seg (Jacobsen 2018, s. 111).

Jacobsen åpner for at planlagt endring er mulige ved å vise til at historien er full av organisasjoner som har klart å gjennomføre endringer, selv om det varierer hvor vellykkede disse har vært. Han legger til grunn antakelsen om at det er to forhold som må være tilfredsstillt for å oppnå planlagt endring. Den ene er riktig valg av strategi som er tilpasset den type endring det er intensjon om å gjennomføre. Det andre forholdet er rettet mot ledelse og at ledelsesformen som utøves er tilpasset endringsprosessen og konteksten.

Jacobsen viser til Laine & Kuoppakangas som definerer en endringsstrategi som:

...en unik kombinasjon av virkemidler tatt i bruk for oppnå en ønsket endring i en gitt kontekst kjennetegnet av spesiell trekk og utfordringer (Jacobsen 2018, s146).

3.9 Ulike strategier og lederstiler

Det vil være flere ulike strategier eller lederstiler for å oppnå planlagt endring i en organisasjon. Endringsprosesser fortone seg forskjellig i både innhold og størrelse og det kan være vanskelig å finne fellestrekk. Det er derfor behov for en forenkling når en skal fremstille endring eller måter å organisere endringsprosesser på. To grunnleggende forskjellige endringsstrategier er det som omtales for *strategi E* står for økonomi («economic») og *strategi O* for organisasjon. Sentrale kjennetegn ved hver av strategiene hjelper til å analysere sentrale kjennetegn ved hver av prosessene. Jacobsen (2018) har hentet sitat fra Beer & Nohria når han beskriver de to endringsstrategiene:

Strategi E har som formål å skape økt økonomisk vekst, ofte uttrykt i form av avkastning for eierne. Strategiens fokus er på formelle strukturer og systemer. Den er drevet frem av toppledelsen med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter og med bruk av finansielle incentiver. Endringene er planlagt og programmatisk (Jacobsen, 2018, s. 147).

Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og lære fra de erfaringer man har fra endringstiltak. Strategiens fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Virkemidlene som benyttes, er utstrakt grad av deltakelse, og man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endring er noe som skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk (Jacobsen, 2018, s. 147).

	Strategi E	Strategi O
Mål	Økonomiske/ kvantitative resultater	Læringsevne
Ledelse	Instruerende og kommanderende	Delegerende og støttende
Innhold	Strategi, struktur og system	Mennesker, grupper og kultur
Planlegging	Sekvensiell, lineær og analytisk	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Motivasjon	Ytre motivasjon, «pisk og gulrot»	Indre motivasjon, deltakelse
Konsulenter	Eksterne spesialister, «doktor»	Prosesskonsulenter

Oversikt over hovedforskjellene mellom strategi O og Strategi E (Jacobsen 2018, s. 174).

Strategienes ulike kjennetegn gjør de distinktiv forskjellig fra hverandre. Disse forskjellen kan systematiseres langs følgende dimensjoner: 1. Hva slags mål som ligger til grunn for endringen, 2. Hva slags rolle den formelle, hierarkiske ledelsen har, 3. Hva som er innholdet (virkemidler) i endringen, 4. Hvordan endringen planlegges og sekvensieres, 5. Hvordan man skaper motivasjon for endring, og 6. Hvordan bruken av konsulenter i prosessen er. (Jacobsen 2018, s147).

3.9.1 Strategi E- «kommandørmodellen» for utvikling

Strategi E kjennetegnes med episodiske endringer iverksatt av toppledelsen som vurderer et behov for endring. Dette refereres gjerne til det som er omtalt som «kommandørmodellen» for endring, eller en for diktatorisk endring. Den har også likhetstrekk med det som beskrives i tradisjonell litteratur om implementering hvor endringer sees som en grunnleggende rasjonell prosess der man har et mål og velger beste alternativ av vurderte løsninger og iverksetter det. Endringene sees i dette perspektivet på en rasjonell prosess som legges relativt klart i forkant av endringen med en klar start og sluttdato nærmest som et prosjekt. (Jacobsen 2018, s148). De økonomiske indikatorene sees her som de viktigste og kan gi raske og objektive svar på lønnsomhet om det er snakk om vekst eller markedsandeler. For offentlige virksomheter er det ofte mer komplekst og motstridene målsettinger. Det handler i stor grad om politisk nytteverdi. (Jacobsen 2018, s149).

Den formelle ledelsen har en sentral rolle i denne strategien. Toppledelsen er bindeleddet mellom organisasjonen og omverden og vil sannsynlig være de med best oversikt over trusler og muligheter. Informasjonstilgangen til toppledelsen gjør at de også har det beste helhetsperspektivet på organisasjonen og derav best grunnlag for å gjøre helhetsvurderinger. Topplederen kan med sin makt beslutte å tvinge gjennom endringer. Ledelsens makt og myndighet over ressursene kan også brukes til å skape motivasjon med ulike materielle belønninger og dermed overvinne motstand. (Jacobsen 2018, s. 151).

Toppledere har som oftest også en betydelig symbolsk makt i kraft av sin posisjon som gir mulighet for å påvirke gjennom symbolsk adferd. Handlinger og uttalt ønske om endring kan gi store konsekvenser for hvordan de ansatte oppfatter behovet for endring. I litteraturen vektlegges toppledelsen støtte for å få til endring. I denne endringsstrategien forutsettes toppledelsen å være drivkraften bak endringen, noe som krever en aktiv endringsledelse og forpliktelse til endringsprosessen (Jacobsen 2018, s. 152).

3.9.2 Strategier og strukturer- verktøy for å endre kultur

Jacobsen skriver om at man i endringsteorier gjerne hevder at endringer starter i strategier og strukturer for deretter følge opp med endringer i kulturen på det senere tidspunkt. Dette utfra at det er de formelle elementene ledelsen i organisasjonen kan kontrollere. De formelle elementene i en organisasjon er knyttet til teknologi, struktur og strategi, men de uformelle

elementene knyttes her til organisasjonskultur og interne maktforhold. Strategi E har hovedfokus på organisasjonens formelle elementer for å skape endring. Det betyr ikke at kulturelle endringer vektlegges mindre, men tilhengerne av denne teorien mener at man bør begynne med endring i strategi og struktur og at man senere bør følge det opp med endringer i kulturen. Valget av denne tilnærmingen forklares med at det først og fremst er de formelle elementene ledelsen i en organisasjon kan kontrollere. Endringer som kan gjennomføres raskt, som å anskaffe teknologi, ulike opplæringstiltak for å få ny kompetanse, og mål og strategier som formuleres av ledelsen og vedtas i formelle fora (Jacobsen, 2018, s. 152). Jacobsen skriver om at det er et godt etablert empirisk funn som viser at det er sammenhenger mellom strukturer og strategier og atferd. (Jacobsen, 2018, s. 153).

Strukturer og mål fungerer som normative standarder som synliggjør organisasjonens ønsket atferd- og hvilken atferd man kan belønne og hvilken man kan straffe. Strukturelle endringer påvirker, og i de fleste tilfeller vil menneskene i organisasjonen tilpasse seg endrede strukturer og rammevilkår og dermed tvinges frem atferdsendringer. Strukturelle endringer kan også gi vesentlige endringer i maktforhold og tilgang på informasjon, slik vi kan se gjennom utviklingen av informasjons- og kommunikasjonsteknologien der mer makt blir lagt til operativt nivå. Omstruktureringer som endrer maktforhold, kan også bety at noen får mindre makt gjennom for eksempel opprettelse av team der kritisk kompetanse tidligere har vært tillagt en eller noen få personer. Strukturelle endringer vil ofte bety at man får nye kollega og mister gamle, nye roller og oppgaver kan gi ny informasjon og utvidet samhandling, alt dette gjør at man utsettes for nye impulser. Samhandlingen vil være en læringsprosess som over tid kommer frem til «hvordan tingene bør gjøres her». Over tid vil det skape endring i hvilket perspektiv man anlegger også i andre saker og hvordan man ser verden. Slik skapes det ny kultur med utgangspunkt i det som startet som strukturelle endringer (Jacobsen 2018, s. 152, 153 og 154).

Figuren nedenfor illustrerer nettopp hvordan det å starte med endring av formelle elementer påvirker og endrer maktforhold og kultur.

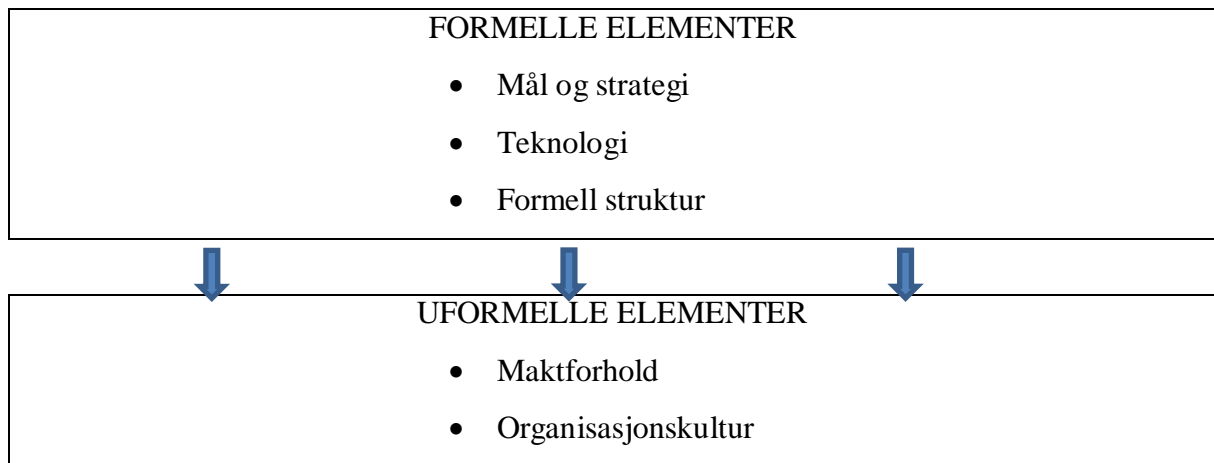
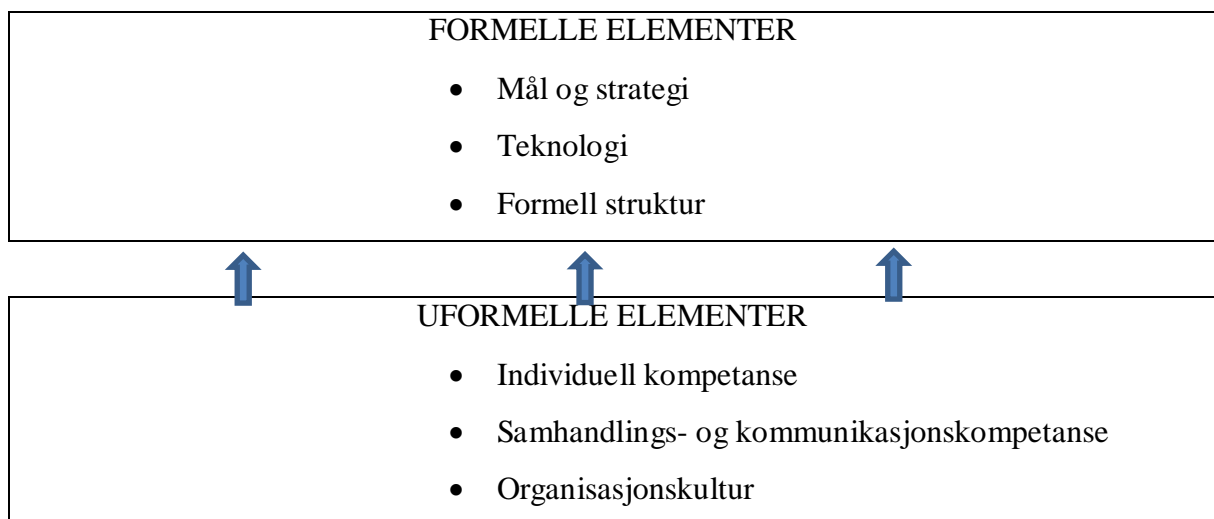


Fig: Strategi E- hovedfokus på organisasjonens formelle elementer (Jacobsen 2018, s.154).

Endringer av de formelle elementer vil være synlig både internt i organisasjonen og utad i omgivelsene være en sterk symbolsk effekt gjennom at man signaliserer hvem man er. Symbolske endringer bidrar også til å skape legitimitet og støtte i omgivelsene

3.9.3 Menneskene og menneskelige relasjoner- verktøy for å endre kultur

Strategi O er en grunnleggende humanistisk strategi hvor menneskene er det sentrale elementet i organisasjonen også når det kommer til endring av organisasjonen. Mens strategi E har hovedfokus på de formelle elementene har strategi O hovedfokus på de uformelle elementer. Utgangspunktet til strategi O kan sees som en kritikk av og en antitese til strategi E (Jacobsen 2018, s161).



Strategi O – hovedfokus på organisasjonens uformelle elementer (Jacobsen 2018, s. 168).

I denne figuren viser Jacobsen (2018) hvordan de uformelle elementene og menneskene i organisasjonen er det sentrale for utvikling og endring. Selv om denne tilnærmingen skiller seg vesentlig fra strategi E, vil man også her analysere problemer, setter mål og iverksette løsninger på problemene. Det er tilnærmingen og hvilke forhold som vektlegges som utgjør den store forskjellen. Endring sees ikke som en engangshendelse. Her snakker man heller om utvikling og en kontinuerlig og interaktiv prosess som av enkelte beskrives som en inkrementell eller deltakende tilnærming til endring eller utviklingsutvikling. Endring sees som en sirkulær prosess uten klart start- eller slutt punkt, men der en endring fører til nye endringer. Dette i motsetning til strategi E der et linjert opplegg med mål og milepæler er sentralt. I strategi E foretar en fullstendig analyse av problemer og utvikling av løsninger for endringsprosessen starter. I de fleste tilfeller vil være vanskelig å kartlegge hva problemet består av, og man vil heller ikke ha en løsning på et tidlig tidspunkt. Det vektlegges derfor å eksperimentere og ha systemer for å lære av disse. Organisasjonens læringsevne er i strategi O viktig for å være i stadig utvikling tilpasset omgivelsene og organisasjonens behov. Organisasjonen sees på som en levende organisme i stadig bevegelse. Ved å iverksette endringer rettet mot en løsning uten at denne er tilpasset de kontinuerlige endringene som skjer parallelt med et slik endringsløp vil kunne resultere i at gjennomført endring er utdatert når den er blitt gjennomført. For å oppnå utvikling vil strategi O vektlegge betydningen av å skape en lærende organisasjon. (Jacobsen 2018, s. 159, 160, 161). Her viser Jacobsen til Senge (1991):

(...) en organisasjon som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid. For en slik organisasjon er det ikke tilstrekkelig bare å overleve. «overlevelseslæring» eller «tilpasningslæring» er viktig og nødvendig. Men for en lærende organisasjon må tilpasningslæring suppleres med «generativ læring» som fremmer vår evne til å skape. (Jacobsen 2018, s. 161).

Strategi O har også fokus på økonomiske resultater, men skiller seg ut fra strategi E ved å legge vekt på hvilke prosesser som må skapes for å oppnå slike resultater. Her rettes fokuset innover i organisasjonene og de menneskelige egenskapene og de sosiale prosessene som må skapes for å oppnå gode resultat. En lærende organisasjon består av mennesker som har evne og er villig til å lære og grupper som sprer læring i gruppen og mellom grupper. Strategi O fokuserer altså på den enkeltes evne til å lære og gruppens evne til å kommunisere og lære

sammen. Her har strategi O lagt vage mål en strategi E som der man er opptatt av å sette tydelig og synlige mål (Jacobsen 2018 s. 161).

3.9.4 Hybride tilnærminger

Jacobsen skriver om at det er vanskelig å tenke seg at valget av kun en strategi og lederstil i en endringsprosess slik disse er fremstilt over. Strategi E og strategi O blir mer som webianske idealmodeller som man ikke finner i virkeligheten. Situasjonen vil heller kunne være at man i noen situasjoner har forhold som gjør at man velger endringsstrategier som ligner på strategi O, mens andre elementer tilsier at det er mer nærliggende å velge strategi E. Eksempelvis vil endring av hvem som skal ha lederposisjonen i en organisasjon kunne gi stor motstand fordi det medfører endring i maktstrukturer. Konflikter som dette sannsynlig vil medføre gjør at strategi O vurderes som lite hensiktsmessig. Når ledelsen heller ikke har konsentrert nok makt til å gjennomføre endringsstrategi E. Bruk av en strategi uten at forutsetningene er til stede vil gjøre at endringsprosessen stopper opp med resultat at man ikke oppnår noen endring. Betyr dette at det vil være hensiktsmessig å kombinere de to strategiene? Fremfor å tenke på strategi E og strategi O som to dikotomier kan en tenke hybrider på skalaen mellom de de to idealtypene som representerer ytterpunktene. Ytterpunktet representert med strategi E vil da i sin reneste for kunne beskrives som kommandørmodell der endringen er toppstyrt. Bruker man noe mindre åpen tvangsmakt, men holder seg fremdeles innenfor strategi E, bruker Jacobsen (2018) inspirert av Meyer & Stensaker (2011) Bourgeois Broodwins «change model» 1984, betegnelsen *manipuleringsstrategi*. For å redusere motstand til endringen vil man her vektlegge regulering av enkeltmenneskers mulighet til å delta i viktige beslutningsfora. Endringsagenten unngår bruk av tvangsmakt ved at viktige motstandere blir holdt utenfor endringsprosessen. Disse strategiene er basert på at endringsagenten som regel den formelle lederen eller noen som handler på dennes vegne der endring tvinges gjennom ved bruk av makt og manipulasjon (Jacobsen 2018 s. 218 og 219).

En hybrid tilnærming viser Jacobsen (2018) at vi også finne hos John Kotters (1995) 8 *steg for vellykket endring*. Denne strategien legger til grunn at endring i stor grad må være drevet gjennom den formelle ledelsen, noe som tilsier at denne endringsstrategien befinner seg også innenfor strategi E. Samtidig vil man i de åtte stegene i denne strategien i denne strategien finne at en rekke av elementer kan plasseres nærmere strategi O. Strategien vektlegger

toppledelsenes rolle og en sterk og mektig koalisjon samtidig som det også vektlegges inkrementalisme, visjoner, delegasjon og bemyndigelse (Jacobsen, 2018, s. 219 og 220).

Deltakende strategi har også elementer fra både strategi E og strategi O, som befinner seg nærmest strategi O på skalaen mellom de to. Her skal gruppen både analysere problemet og utvikle løsningen. Gruppen er her i stor grad selvstyrt team. I denne strategien er gruppen delegert en viss myndighet til å fatte egne vedtak. De kan prøve ut begrensede endringer for så å evaluere den og ta en beslutning om man skal gå videre. Dette kan være endringer som spres ut i hele organisasjonen dersom dette vurderes hensiktsmessig. Det vektlegges at gruppen utvikler felles løsninger med en prosess som er vinklet for å oppnå felles forståelse av de utfordringene organisasjonen står overfor. Denne strategien gir klare avgrensninger på områder gruppene kan arbeide med og hva de enkelte gruppene kan bestemme (Jacobsen, 2018, s. 221).

3.10 Ledelse i endringsprosesser

Den formelle leder har en sentral rolle i alle strategiene som er beskrevet ovenfor. Dette henger sammen med at det også er den formelle leder som sitter med den formelle myndigheten. Jacobsen (2018) viser til Ginsberg og Abrahamson når han påpeker at leder også styrer over organisasjonens formelle maktbaser som opprykk, lønn og permisjon som alle kan være sentrale i endringsprosesser. Det betyr at ledelsen også kan bruke en slik myndighet til å sabotere endringsinitiativer som ikke kommer fra ledelsen selv.

Gjennom sin synlige posisjon vil ledelsen også ha mulighet til å utøve mer symbolsk makt, noe som kan brukes til å drive frem endringer eller sabotere dem. Jacobsen (2018, s. 177).

Jacobsen beskriver at det er et viktig skille som handler om ledere som *personer og posisjoner* og ledelse som en *oppgave og en funksjon*. Dette skille er viktig for å se at der kan være ledere som ikke utøver ledelse og der kan være noen som utøver ledelse uten å inneha den formelle lederrollen. Videre sier han at mye tyder på at det er spesielt ledelse, forstått en oppgave og funksjon er spesielt viktig i endringsprosesser. Dette da disse prosessene vil i større grad kreve at leder overvåker, styrer og motiverer enn det som er behovet i vanlig drift hvor man utfører arbeidsoppgaven som vanlig utfra kjente rutiner og prosedyrer. I endringsprosesser brytes gjerne det etablerte noe som skape usikkerhet. Dette skjer ved at

eksisterende rutiner og prosedyrer brytes opp, etablerte oppfatninger utfordres og også maktforhold påvirkes og kan være i endring. Disse forholdene som følge av endring kreves det at noen fatte beslutninger og skaper orden i det som kan oppleves som kaos og som også evner å formidle visjonene for fremtiden. Dette viser behovet for ledelse i endringsprosesser og at det ikke er tilstrekkelig med administrasjon. Nyere teorier om ledelse gjør nettopp dette skille mellom administrasjon som i hovedsak handler om å få det eksisterende til å fungere mens ledelse er knyttet til endring av det bestående (Jacobsen, 2018, s. 177 og 178).

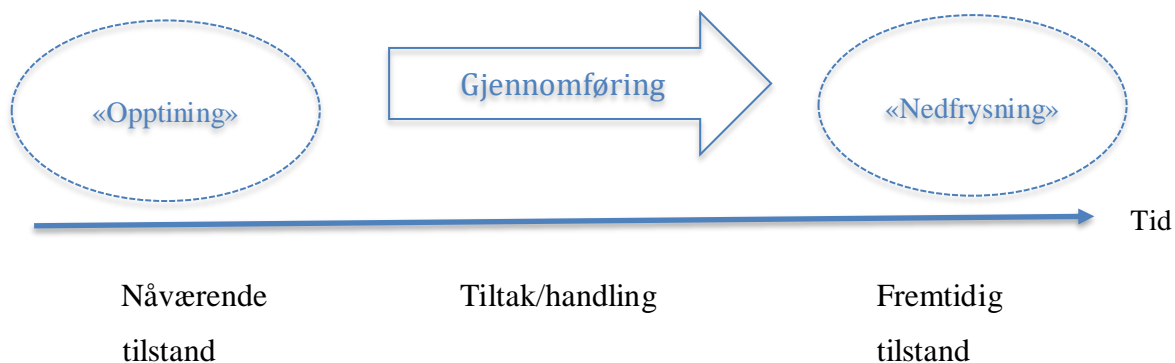
Jacobsen (2018) beskriver forholdet mellom endringsstrategier og endringsledelse slik:

Mens endringsstrategier dreier seg i hovedsak om ulike måter å organisere endringsprosesser på, er endringsledelse mer knyttet til de aktivitetene endringsagentene - altså individ og grupper – utøver i endringsprosessen (Jacobsen, 2018, s.178).

Endringsledelse er personorientert og retter seg inn mot handlinger og aktiviteter som utøves, mens endringsstrategier handler mer om hvordan organisere endringsprosesser.

Jacobsen (2018) viser til at det meste som er skrevet om planlagt endring er basert på teoriene til Kurt Lewin. Teorien til Lewis *Sosial kraftfelt* tar utgangspunkt i at alle individ og sosiale systemers søken etter stabilitet og forutsigbarhet. Samtidig påpeker han at system endrer seg og dette også kan gjøres ved å påvirke og skape endring i et systems tilstand. I alle sosiale sammenhenger vil man stå overfor påvirkning gjennom enten *drivkrefter* eller forhold som fremmer eller fremskynder endring, eller *motkrefter* som er forhold som er med på å opprettholde stabilitet. Det betyr at skal man lykkes må endring blir ledere og endringsagentene sin oppgave å forsterke drivkreftene slik at disse blir sterkere enn motkreftene hvor oppgaven blir å dempe (Jacobsen, 2018, s. 178).

Lewis har en *tre-stegsmodell for endring* hvor stegene illustreres som aktivitetene langs en tidslinje:



Lewins tre-stegsmodell for endring (Jacobsen 2018, s. 179).

Jacobsen beskriver at første steg eller fase «*opptining*» handler her om det man gjør for å skape endringsvilje i organisasjon og hos alle dens medlemmer. Trinn to er *gjennomføring* som her er illustrert som en bevegelse for gjennomføringen av tiltak og selve endringene. Trinn tre «nedfrysningen» står for oppnådd tilstand etter endring og betegner en institusjonaliseringsfase. Innenfor endringsledelse fokuserer man i hovedsak om de to første fasene med vekt på «opptiningsfasen» og at medlemmene av organisasjonen er klar for endring. Når det er snakk om å ha- eller skape tro på endring handler det om å skape en forståelse i organisasjonen om at endringen er viktig, riktig og god. (Jacobsen, 2018, s. 179, 180 og 181).

3.10.1 Opptining-fasen

Her tar Jacobsen (2018) utgangspunkt i Schein og Armenakis når han påpeker at endringsagentene spille en viktig rolle som «opptiner» for å skape en oppfatning av at endring er *viktig, riktig og god*. Det som skjer i denne fasen, er avgjørende da sannsynligheten for å lykkes med endringen henger sammen med hvor klare medlemmene i organisasjonen er for og ønsker endring. Skal organisasjonen endre seg må menneskene i organisasjonen oppleve å være i stand til å gjennomføre endringene, endringene må være *riktig* for organisasjonen og ledelsen må være forpliktet til endringen i tillegg til at endringen er positiv for organisasjonens medlemmer. For å vurdere hvor *viktig* endring er vil det knytte seg til forståelsen av fortid, nåtid og fremtid. Hva har organisasjonen utviklet seg fra og til over tid.

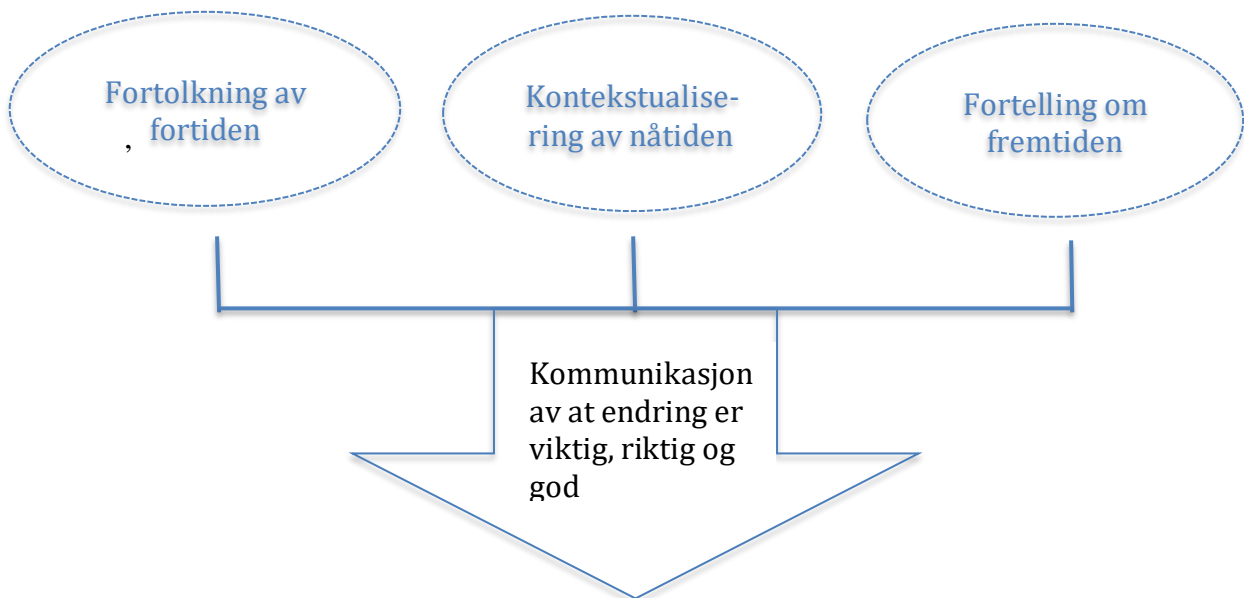
Altså hva er organisasjonen i dag og hva vil skje i fremtiden for organisasjonen dersom endring ikke finner sted. Her vil det handle om omgivelsen og at man sammenligner seg med lignende organisasjoner og skape forståelse for behovet for endring som helt nødvendig. Resultatet dersom man ikke får til endring kan være at man ender i en krisesituasjon eller i ytterste konsekvens at det kan ende med nedleggelse eller konkurs. Desto sterkere krisesituasjonen i organisasjonen er, øker også sannsynlighet for at man er villig til å inngå i ganske radikale endringsprosesser. Her har ledelsen en viktig oppgave med å skape forståelse slik at organisasjonens medlemmer opplever endringen som viktig.

Skal endringen oppfattes som riktig betyr det at den også må stå for en løsning på problemet organisasjonen står overfor. Er utfallet av løsningen uklart vil det kreve enda mer overbevisning av ledelsen for å få til ønsket endring.

Når det gjelder at endringen skal være *god* henspiller det til at det må skapes en oppfatning av at endringen gir en forbedring sammenlignet med dagens situasjon og det man vil oppnå dersom man ikke endrer seg. Hvordan endringen oppleves vil gjerne være noe ulikt i organisasjonen og endringsagentene vil ha en viktig oppgave med å skape en opplevelse av at endringen er god både for den enkelte og organisasjonen. Ledelsens vil ha en viktig oppgave med å skape et fremtidsbilde av en tilstand som de enkelte medlemmet av organisasjonens medlemmer tror på (2018, s. 180, 181 og 182).

... viktig for ledelsen å skape så mye sikkerhet som mulig rundt fremtiden, både hvor man skal (målet), og hvordan man skal komme dit (prosessen). (Jacobsen 2018, s. 183).

Jacobsen (2018) samler de fire sentrale oppgavene for endringsledelsen i «opptiningsfasen» og illustrerer dette slik:



Endringslederens sentrale oppgaver i «opptining» (Jacobsen 2018, s. 193 og 194)

3.10.2 Gjennomføringsfasen

I denne fasen handler det om selve endringen og få mennesker til å endre sin atferd og måten de handler på og hvordan de samhandler. Situasjonen for endringslederen vil i denne fasen kunne være svært forskjellig utfra om det er knyttet motstand i organisasjonen til endringen eller om organisasjonen er endringsklar.

Jacobsen bruker her en deling mellom den han omtaler som lederstil O og lederstil E. Tilretteleggende ledelse som har likhetstrekk med strategi O og får derfor betegnelsen *lederstil O*. Lederstil E er utfra likhetstrekk med strategi E og kjennetegnes ved at leders hovedoppgave vil være og tvinge gjennom endring selv når man møter motstand (Jacobsen, 2018, s. 195).

De to lederstilene har Jacobsen oppsummert i en tabell med tilhørende kjennetegn:

Lederstil E	Lederstil O
Kartlegge motstand og støtte	Se den enkelte
Kartlegge maktbaser	Tilfør ressurser og energi
Knytte allianser	Motiver den enkelte
Identifisere sentrale «slagmarker»	Benytt delegasjon og støttende atferd
Definere «brohoder» og kamper	Funger som bindeledd
Overvåke prosessen	Funger som «lærer»
Vær villig til å bruke trusler og tvang	

De sentrale elementene i lederstil E og lederstil O (Jacobsen2018, s. 207).

3.11 Lederens betydning og påvirkning på organisasjonskultur

Bang (2010) refererer til Schein som mener at ledere er de viktigste faktorene i påvirkning av kultur. Lederne er de som har mest makt og innflytelse med å prege organisasjonen med sine virkelighetsdefinisjoner (Bang, 2010, s.78). Schein hevder at ledere påvirker organisasjonskulturen gjennom fem måter:

1. Hva ledere retter sin oppmerksomhet på i organisasjonen. Dette handler om hva ledelsen kommuniserer ut av verdier, mål og formidler interesse for. Ledere påvirker også kulturen gjennom de områder de ikke retter oppmerksomheten på.
2. Kritiske hendelser og kriser i organisasjonen. Ved oppståtte kriser vil måten ledere opptrer og reagerer på være med på å skape normer, verdier og prosedyrer som vil kunne etablere seg i kulturen.
3. Rollemodell. Hvordan atferd leder viser og hvordan leder utfører oppgaver på påvirker kultur. Noen ledere brukere dette bevisst.
4. Hvordan ledere fordeler belønning og status. Medarbeidere lærer og erfarer hva virksomheten verdsetter, og hva virksomheten ikke verdsetter gjennom uformelle belønningssystemer.
5. Rekruttering og forfremming. Ledere påvirker også kulturen ved å rekruttere å velge ut medarbeidere med visse verdier og egenskaper. På samme måte vises verdiene og egenskapene seg gjennom kriterier for hvem som forfremmes eller hvem som blir frosset ut.

4. Presentasjon av studiens funn

Vi vil i dette kapitlet presentere sentrale funn fra respondentene i studien. Funnene er kategorisert inn i temaer som sammen vil bidra til å besvare problemstillingen. Oppgavens problemstilling er som følger:

Hvordan mener ledere de kan påvirke organisasjonskultur og i hvilken grad bruker de kultur som et verktøy i endringsprosesser?

Vi vil videre knytte funnene opp mot oppgavens problemstilling og formidle egne refleksjoner. Funnene er kategorisert i følgende temaer:

- På hvilken måte er ledere bevisste kulturen i sin virksomhet.
 - Beskrivelse og betydning av kultur
- Hva gjør ledere for å påvirke kultur.
 - Å påvirke kultur som leder i en stor virksomhet.
 - Å lede gjennom andre ledere.
 - Verdiers betydning for utvikling av kultur.
 - Leders påvirkning gjennom å være et forbilde.
- Leders muligheter for å påvirke kultur.
 - Medvirkning og involvering.
 - Strategi og verktøy
 - Administrasjon og ledelse.
 - Krise skaper endringsvilje.
 - Kultur “er” eller “har”.
- Egne refleksjoner om respondentene som er i felles ledergruppe

4.1 På hvilken måte er ledere bevisste kulturen i sin virksomhet?

«Organisasjonskultur er jo et ord som man bruker, og mange ganger man holder på med ting, og så vet man ikke helt hva det heter, men det er jo det man holder på med».

Dette sitatet fra en av respondentene kan representere flere av funnene i studien som sier noe om leder bevissthet til kultur i egen virksomhet.

4.2 Beskrivelse og betydning av kultur

Flere respondenter formidlet at de var opptatt av kultur, men at det kunne være utfordrende å forklare hva det konkret var og hva man legger i begrepet organisasjonskultur. Alle respondentene formidlet likevel at kultur var viktig og avgjørende for å lykkes i egen virksomhet. En respondent formidlet at kultur er ikke noe en setter på dagsorden: *«i dag skal vi jobbe med kultur», men noe som gjenspeiler seg i alt en gjør».*

Alle respondentene formidlet at de var bevisst organisasjonskultur i egen virksomhet. Når respondentene beskrev begrepet organisasjonskultur henviste alle respondentene til de overordnede verdiene til sektoren. De formidlet ulike faktorer når de skulle beskrive hva de vektla som tillit, respekt, åpenhet og trygghet. En respondent sa at hun som leder er opptatt av å bygge en kultur basert på å gi tillit, handlingsrom og at avdelingslederne gir det samme til sine medarbeidere.

Ved beskrivelse av organisasjonskultur formidlet flere av respondentene at struktur inngikk som et viktige element av kultur. En respondent formidlet:

«jeg er ikke så teoretisk, men har et forhold til organisasjonskultur, og er opptatt av struktur og roller og ansvar i utvikling av kultur. Du delegerer ut, og hvordan du sørger for at ledergruppen og de ansatte tar dette ansvaret... det er vel det som i min verden er organisasjonskultur».

Dette blir forsterket av en annen respondent som formidlet at hun var opptatt av en organisasjonskultur som gjenspeilet seg i organisasjonsstrukturen.

Da respondentene beskrev kultur i egen virksomhet vektla de forskjellige faktorer. En respondent forteller at fag, kvalitet og felles standart er områder som er med på å beskrive organisasjonskulturen. En annen respondent vektla rettferdighet som et element i kulturen ved

at det gis like rammebetingelser og ikke lages kulturer der det gis rom for forskjellsbehandling og dette bør inngå i begrepet organisasjonskultur.

En respondent beskrev egen kultur som kjennetegnes av en kultur som gav mye energi. Flere trakk også frem at det skal være gøy det man holder og at humor er viktig for arbeidsmiljøet og organisasjonskulturen.

En respondent fortalte at de hadde flere ulike kulturer i samme virksomhet. Dette mente hun var naturlig da en har ulike forventinger til organisasjonskultur til de forskjellige yrkesgruppene. Samme respondent mener også at avdelingslederne måtte ha frihet til å skape sin egen kultur. Det påpekes likevel at der var noen overbyggende verdier som alle måtte forene seg om.

Det er kun en respondent som beskrev utfordringer i nåværende kultur når de skulle beskrive egen kultur. Øvrige respondenter beskrev også utfordringer i kultur, men henviste da til utfordringer langt tilbake i tid.

Flere tillag leder stor betydning i utvikling av kultur og mente at dette var et lederansvar. En respondent fortalte:

“Organisasjonskultur ...tror jeg man må jobbe med nesten som et forhold...du må jobbe med det for å holde det ved like, og sånn tror jeg også det er med kultur”

Fire av seks respondenter poengterer at man som leder må være en rollemodell for å utvikle ønsket kultur. Det formidles at som leder må en oppføre seg slik en ønsker at egne medarbeidere skal oppføre seg. En respondent vektla å være en støttende leder og formidlet at hun var bevisst å skape egen organisasjonskultur hvor de støttet hverandre.

En respondent brukte begrepet «*kultur spiser struktur til frokost*» for å beskrive kulturens betydning i forbindelse med endringsprosesser. Kultur er noe som må jobbes med og er ikke noe en bare kan vedta.

4.2.1 Refleksjoner – er ledere bevisste og opptatt av kultur i sin virksomhet

Det er interessant at alle umiddelbart formidler at de er opptatt av kultur, men likevel må de bruke tid for å kunne formidle hva de legger i kultur. For flere av respondentene var det utfordrende si noe konkret hva dette faktisk innebar. Det måtte flere refleksjoner til før de kom de frem til faktorer som de vektla som viktig i deres arbeid. Det kan oppfattes som et paradoks at respondentene formidler at organisasjonskultur oppleves som svært viktig da svarene viser at det kanskje ikke er stor bevissthet rundt hva det konkret er og hva som konkret gjøres i dette arbeidet. Det er vanskelig å sette ord på hva de gjør, men det fremkommer etter hvert som de får tenkt på temaet og de formidles flere måter de arbeider med kultur på. Som en respondent formidlet at de jobber med kultur i alt de gjør, men hva som konkret gjøres er utfordrende å definere. Det fremkommer helt tydelig at alle mener kultur er svært spennende tema og er viktig, men til tross for dette fremkommer det ikke klart at det er en tydelig bevissthet rund kulturarbeidet.

En interessant refleksjon var at respondentene både hadde lang ledererfaring og flere hadde formell lederkompetanse. Selv om de formidlet at kultur er av stor betydning hadde de vanskeligheter å beskrive hva kultur faktisk er. En skulle kanskje forvente at så erfarende ledere som formidler dette fokuset enkelt ville beskrive innholdet og hvordan de arbeidet med kultur.

En viktig refleksjon er at når de skal beskrive kultur så beskrives hele driften til virksomheten samtidig som de formidler at det er kultur i alt de gjør. Det er interessant funn at de ikke identifiserer hva som faktisk er kultur og da kan heller ikke si noe konkret om hva som påvirker eller utvikler kultur. Ut fra dette er det vanskelig å se et bevisst fokus på kultur. Respondentene formidlet mange tanker og refleksjoner rundt kultur, men må tenke seg om hva det konkret innebærer. Det kan se som at dette det ikke er et tema som er oppe daglig og dermed ikke en høy bevissthet. Likevel er det i stor grad erfaringene som kommer frem når de snakker. Bevissthet rundt organisasjonskultur og teoretisk forankring fremkommer i liten grad.

Oppsummerende funn:

- Alle var svært opptatt av kultur
- Vanskelig å si hva kultur er
- Vanskelig å definere hva de faktisk gjør for å påvirke kultur

4.3 Hva gjør ledere for å påvirke kultur?

Respondentene som alle tilhørte samme ledergruppe formidlet både fellestrekk og forskjeller på hvordan de som ledere kunne påvirke kultur. De pekte på utfordringer både knyttet til størrelse på virksomheten, det å lede gjennom andre og det å skulle etablere en felles organisasjonskultur for alle enhetene. Selv om det pekes på en rekke utfordringer hadde de klare tanker om hvordan de opptrådte i sin lederrolle for å påvirke organisasjonskulturen.

4.3.1 Å påvirke kultur som leder i en stor virksomhet

Alle respondentene beskrev utfordringer med å jobbe med organisasjonskultur i store virksomheter. Det formidles som krevende fordi de skal nå ut med budskapet til veldig mange medarbeidere som de ikke var nærmeste leder til. En respondent formidlet at det var svært tidkrevende og vanskelig å nå ut med informasjon og skape involvering i store enheter sammenlignet med mindre grupper. Det ble sagt at det var en forutsetning for utvikling av organisasjonskultur at man arbeidet sammen med sine medarbeidere. Dette krevde informasjon og involvering. Dette ble formidlet som krevende i store virksomheter.

De fleste av respondentene formidlet langvarige ledererfaringer samtidig som de også har erfaring som ledere for mindre virksomheter. I mindre virksomheter kunne de lettere få møter hvor de fikk individuell kontakt med alle. De kunne lettere fange opp signaler fra medarbeidere om det var engasjement, likegyldighet eller kanskje motstand. De formidlet at når de var ledere i store virksomheter opplevde de ikke å få denne direkte tilbakemeldingen, men måtte høre det gjennom andre. Samtidig som de opplevde utfordringer er samtlige tydelige på at organisasjonskultur er deres ansvar som virksomhetsledere.

Tre av respondentene formidlet at det kunne være krevende å jobbe med kultur og innovasjon i en stor kommune. Det formidles at kommunen var «topptung» og at det var komplisert å skape en organisasjonskultur preget av innovasjon og utvikling nettopp på grunn av dette. Det blir formidlet at flere medarbeidere opplevde det svært krevende å skulle innovere da utviklingsforslag skulle gjennom mange prosesser, tok lang tid og ofte må gjennom flere beslutningsledd før det kunne iverksettes. Da kommunen hadde blitt så stor formidles det om et tungt byråkrati. En respondent formidlet at en god ide som fort kunne virkeliggjøres måtte gjennom mange ledd. Det ble fortalt at dette var med på å redusere engasjementet og drivkraften til medarbeidere, og også dem selv. En respondent formidler at måten kommunen

var organisert på var med på å hemme utvikling da det skulle mye til for å få en ide til å ende opp med en beslutning.

4.3.2 Refleksjoner – Å påvirke kultur som leder i en stor virksomhet

Respondentene tillag seg selv et stort ansvar og betydning for utvikling av

organisasjonskulturen. Samtidig som de formidlet at de var viktige kulturbærere i form av sin rolle som øverste leder for virksomheten så vektla de å lede gjennom sine ledere og gav rom for at ledere under utvikler egen kultur i sine enheter. Dette kan fremstå som et paradoks da man formidler en ønsket kultur samtidig som man gir frihet til den enkelte leder. Det blir et dilemma der man må se ønsket om en bestemt kultur for hele organisasjonen opp mot vektlegging av autonomi til den enkelte leder ut fra troen på at kultur må utvikle seg utfra hva som ansees viktig hos den enkelte leder og enhet. Samtidig som respondentene var opptatt av at det skal være noen verdier som er felles i hele organisasjonen peker de på hvor krevende det er å lede gjennom andre

Her kan det også se ut som at de ikke er bevisste og tar i bruk egen ledergruppe som et verktøy i seg selv. Respondentene viser til at det var enklere å påvirke organisasjonskulturen i mindre virksomheter. Her kan det virke som man ikke klarer å benytte samme strategi ovenfor egen ledergruppe som man tidligere hadde i arbeidet med mindre virksomhet.

Oppsummerende punkter:

- Leder viktig som kulturbærer
- Klarer ikke å benytte egen ledergruppe som et verktøy

4.4 Å lede gjennom andre ledere

Flere av respondentene formidlet at det var utfordrende og krevende å påvirke kultur i store organisasjoner. De som virksomhetsledere kom ikke i dialog med alle medarbeidere og måtte i stor grad tilstrebe å lede gjennom sine ledere. Alle respondentene fortalte at oppgaven med å jobbe med organisasjonskultur gikk gjennom flere ledd og det var deres ledere som måtte bringe visjoner, verdier og holdninger videre til medarbeidere i alle ledd. Det formidles at å lede gjennom ledere stiller stilte krav og høy grad av tillitt og lojalitet av og til sine ledere.

Virksomhetsledere er avhengig at arbeid med organisasjonskultur som verdier, holdninger og ønsket kultur som det arbeides med i ledergruppen faktisk blir arbeidet videre ned i virksomheten.

Alle virksomhetsledere formidler at det er de som har ansvar for organisasjonskulturen i deres virksomhet, men at de samtidig er helt avhengige av at ledere under dem tar dette ansvaret videre. En respondent formidler at hun påvirker kulturen gjennom hva hun setter på agendaen.

Flere respondenter formidler at de ikke kan bestemme hvordan kultur det skal være. Sitat fra en av respondentene: «En kan ha et rammeverk som rammer inn struktur, men kultur må jobbes med og det er viktig at man klarer å etablere en felles forståelse for verdier, holdninger og hva som skal være viktig hos oss».

Sitat fra en av respondentene:

«man kan ikke bare vedta en kultur, den må jobbes med...».

«...Kulturen er bundet opp mot ledelse, som leder må du oppføre deg i tråd med verdiene...».

Som respondentene formidlet må en jobbe sammen i ledergruppen om hvilke verdier og kulturer som skal gjelde i virksomheten, og man må ha tillitt til at de lederne under bringer dette videre. Flere virksomhetsledere formidlet også at avdelingsledere måtte få handlingsrom til å tilpasse og sette eget preg på kultur i egen avdeling.

4.4.1 Refleksjoner – Å lede gjennom andre ledere

Respondentene formidler om verdiene som må overbringes til avdelingsledere, men de sier lite om hvordan den videre prosessen skal sikre at verdiene blir etablert i hele organisasjonen. Et paradoks kan være at det også gis rom for at avdelingsleder skal utvikle egen kultur. Det kan synes varierende hvordan verdiene og kulturarbeid bringes tilbake til ledergruppen. En kan da stille spørsmål ved hvordan en da kan sikre at de overordnede verdiene implementeres. Respondentene formidler at organisasjonskultur er deres ansvar, men tar de dette ansvaret eller overlates dette til den enkelte avdelingsleder?

Et spørsmål en kan stille er om de egentlig vektlegger og tillegger verdi det å ha en felles kultur i hele organisasjonen. Eller ansvaret legges ut til den enkelte leder fordi en ikke har dette på agendaen som et viktig tema.

Oppsummerende punkter:

- Betingelser for å lede gjennom andre
- Leders ansvar for kultur versus avdelingsleders autonomi.
- Hvorfor så vanskelig å påvirke kultur i store organisasjoner?

4.5 Verdiens betydning for utvikling av kultur

Alle respondentene refererte til den samme store endringsprosessen de hadde vært en del av og hvor det var besluttet nye overordnede verdier som skal gjelde for hele kommunen. Alle respondentene hadde jobbet med verdiene med sine avdelingsledere som så tok det videre ut i enhetene. Respondentene hadde likevel jobbet noe ulikt med å forankre og implementere verdiene i sine enheter. To av de seks respondentene konkretiserte på hvordan de har jobbet for å forankre det nye verdisetet og omsatt det til hva det betydde for arbeidet i deres enhet. Dette ble gjort ved å jevnlig snakke om verdiene og for å skape en felles forståelse for hva verdiene betydde og hvordan de kjennetegnet deres enhet. Det ble satt i sammenheng med enhetens mål og betydning med hvordan de utførte jobben. En respondent beskrev hvordan det jobbes med kultur ved å ha samlinger der mål og verdier er tema og at det også vektlegges å ha det sosialt og moro. Flere av de øvrige respondentene formidlet at de var opptatt av å jobbe med verdiene gjennom allmøter og andre digitale informasjonskanaler.

Respondentene refererte til kommunens arbeid med felles verdier. Respondentene som alle tilhørte samme ledergruppe og som hadde deltatt i prosessen beskrev prosessen ulikt og hadde også ulik tilnærming til hvordan dette var oppfattet og videreført i egen enhet. Det kommer frem utsagn som er på forskjellige ytterligpunkter av skalaen. Helt fra at arbeidet med kultur hadde vært veldig bra til at det hadde vært fraværende. Verdiene i kommunen ble også beskrevet ulikt fra respondentene og har variasjoner fra veldig bra til fordummende. Det fremkom at noen hadde jobbet med forankring av verdiene i egen virksomhet til at dette ikke har vært jobbet med.

4.5.1 Refleksjoner – Felles verdigrunnlag

I studien har vi intervjuet respondenter i samme ledergruppe som har felles erfaringer i hvordan man på et overordnet nivå har arbeidet med å etablere felles verdier. Det interessante er hvor forskjellig respondentene opplever dette arbeidet og da fra å være veldig bra til å nesten være fraværende. Det er interessant at man i samme ledergruppe oppfatter arbeidet med visjon og verdier så forskjellig og man kan kanskje anta at dette også gjør seg gjeldene videre nedover i organisasjonen.

Oppsummerende punkter:

- Manglende strategi på kulturarbeid.
- Vedtatte verdiers betydning
- Et verdsett –likevel variasjoner i forståelse og handling.

4.6 Leders påvirkning gjennom å være et forbilde

Når respondentene skulle beskrive hvordan de som leder kunne påvirke organisasjonens kultur vektla alle betydningen av å være et forbilde

Fire av seks respondenter formidlet at de forsøkte og mente at det var viktig å påvirke sine ledere og medarbeidere gjennom å være et forbilde og en rollemodell på forskjellige måter.

En respondent formidlet at hun, spesielt i møter med samarbeidspartnere, forsøkte å oppføre seg slik hun ønsker at sine medarbeidere skulle møte andre på. Hun formidlet at dette var en bevisst handling som hun for eksempel tilstrebet ved å ta andre aktører sitt perspektiv. Hun viste da ved handling samtidig som hun formidlet budskapet til sine ledere. På samme måte formidlet hun at det var viktig å vise tillitt til samarbeidspartnere og formidlet at hun måtte tydeliggjøre at alle hadde viktig kompetanse. Dette fremhevet respondenten som viktige faktorer for å påvirke kultur. Respondenten formidlet:

«.....Prøver å være et godt forbilde for mine folk, for jeg ønsker at de skal oppføre seg sånn i samhandling...» og «Leder er en viktig rollemodell, du må leve som du sier».

En annen respondent formidlet at hun var oppmerksom på at all atferd fra hennes side var lederatferd og at denne påvirket organisasjonskulturen. Starter en som leder arbeidsdagen sent

og slutter tidlig, vil det være signal på at det var greit. Hvordan en snakket til og om folk ville kunne påvirke og gi signaler til hva som var akseptabelt eller ikke.

Flere respondenter fortalte at de som virksomhetsledere ikke var tett på medarbeiderne i organisasjonen. De formidlet at det var avdelingsledere som var og skal være nærmest sine medarbeidere. Likevel fortalte de at det var av stor betydning at de viste seg synlige som virksomhetsledere til ansatte i virksomheten. Flere av respondentene prøvde å imøtekomme dette behovet ved å sende ut informasjonsbrev og ha allmøter i sin virksomhet. En virksomhetsleder formidlet at hun fikk klare tilbakemeldinger fra flere ledere under seg at det var viktige at hun viste seg frem. De pekte da på at mange ikke hadde sett henne eller hadde noe forhold til henne.

Som virksomhetsleder vektla to respondenter at de var synlige i organisasjonen og hadde en funksjon som «gallionsfigur». Samme respondent fortalte også at de beveget seg på arbeidsplassen for å være synlig for medarbeiderne. En sa hun likevel var svært forsiktig med å formidle budskap om mål, retning og strategier og at dette skal komme fra nærmeste leder og ikke henne. Dette var også viktig fordi medarbeidere oppfatter ofte informasjon forskjellig og det skulle ikke være slik at hennes ord som virksomhetsleder skulle vektlegges mer enn avdelingslederne.

4.6.1 Refleksjoner – Leders påvirkning gjennom å være et forbilde

De kommer frem at respondentene vektla deres viktigste oppgave i påvirkning av ønsket kultur å være rollemodell, gallionsfigur og forbilde. Det kan synes som lederes personlige egenskaper og idealer blir det som vektlegges og da synliggjøres fremfor at de fremmer noe som er forankret i en felles strategi. Det synes som leder påtar seg et stort ansvar for å skape en kultur og dermed begrenser kulturpåvirkning til dette. Det kan synes som leder tar det fulle ansvar for å utvikle organisasjonens kultur uten å involvere resten av organisasjonen. Dette gjør at en ikke får en felles forståelse av en ønsket kultur, og at denne begrenses til hva leder formidler og hvordan dette blir mottatt av den enkelte medarbeider. Lederen har sterkt fokus på egen rolle, men formidler ingen strategi for arbeidet med organisasjonskultur. Det sterke ansvaret leder tar for utviklings av organisasjonskultur forsterkes ved bruk av begrep som gallionsfigur og egen rolle.

Oppsummerende punkter:

- Leders sterke fokus på egne personlige egenskaper.
- Manglende forankring i en overordnet strategi.
- Gallionsfigur

4.7 Leders muligheter for å påvirke kultur?

4.8 Medvirkning og involvering

«.....her er det ingen som klarer noe alene. Det har vi skjønt for lenge siden....»

Flere av respondentene formidlet at de hadde en viktig rolle for å skape gode prosesser både i endringsprosesser og organisasjonskultur. Informasjon og medvirkning var avgjørende for at alle skal oppleve at de hadde mulighet for å påvirke prosessene. Flere formidlet tidligere erfaringer med motstand til endring som de mente skyldes manglende involvering.

En respondent fortalte at skulle man som leder gjøre endring måtte lederen være opptatt av å ta medarbeidere sitt perspektiv og at dette krever lytting og engasjement.

Flere av respondentene formidlet viktigheten av hvordan de startet endringsprosesser, og at de startet med allmøte. En av respondentene formidlet at hun informert om bakgrunnen, nødvendighet og målet for endringen. Flere respondenter formidlet også at å gi informasjon var krevende og erfarte at de sjelden fikk gitt nok informasjon. De anså det derfor for viktig at man gav informasjonen flere ganger, og at denne også ble gitt skriftlig. En respondent som vektla betydning av medvirkning, ba om innspill innen en frist, og slik ansvarliggjorte hun medarbeiderne med at de måtte vite sin «besøkelsestid» og sikret en tidsramme for prosessen.

«.....Folk kan komme med forslag innen en dato, og dersom de ikke har spil inn har toget kjørt....»

4.8.1 Refleksjoner- Leders muligheter for å påvirke kultur

Respondentene hadde en bevissthet av at involvering av medarbeidere i endringsprosesser hadde stor betydning. Forståelsen av hvor stor betydning dette har for å lykkes med endring synes å være styrket utfra tidligere erfaringer hvor de ikke har vektlagt tilstrekkelig involvering og har opplevd mye motstand til endring. Respondentenes fokus på oppstart av endringsprosesser, med informasjon og oppstartsmøter, tyder på at de tillegger oppstartsfasen av endringsprosesser stor betydning. Når de trekker frem betydningen av å ha prosesser med medvirkning og involvering, snakker de mest betydningen dette har for å motvirke motstand og ikke like mye om hvordan dette kan være en ressurs for å finne gode løsninger.

Når respondentene trekker frem hvor tidkrevende det er å gi tilstrekkelig og god informasjon og oppnå involvering så kan det virke som at tiden ikke strekker til for at de skal kunne gjennomføre endringsprosessene slik de hadde ønsket. Igjen blir dette et tegn på at det oppleves for lite tid til ledelse.

Oppsummerende punkter:

- «her er det ingen som klarer noe alene»
- Betydning av å formidle behov for endring
- Motstand et tegn på manglende forståelse

4.9 Strategi og verktøy

Tre respondenter formidlet at det var avgjørende at de hadde avdelingsledere som arbeidet målrettet med endringsarbeidet. Det var nødvendig at avdelingsledere hadde det samme fokus som virksomhetsleder og jobbet med dette i egne avdelinger. Som en respondent formidlet krever dette flinke avdelingsleder som evnet å jobbe målrettet og ha høyt fokus på arbeidsmiljø og kultur. Samme respondent formidlet at hadde leder fokus på kultur og arbeidsmiljø så kom kvalitet på bakgrunn av dette. Det formidles av fire respondenter at avdelingsledere også måtte få handlingsrom til å omdanne verdier til egne og tilpasse det til seg selv og egen avdeling.

Flere respondenter formidlet at det benyttet arbeidsgrupper som medvirkningsgrupper. To respondenter var opptatt av å benytte endringsagenter og at et viktig tiltak var å ta å involvere

medarbeidere som viste motstand. Det ble sagt at dette var nyttig både fordi at det var viktig å få dem til å involvere seg i prosessene, og også for viktige innspill som man kanskje gikk glipp av hvis man utelukket medarbeidere som viste motstand.

Respondentene formidlet at de brukte strukturer og prosesser for å sikre medvirkning. Det erfares at de måtte kommunisere godt nok og at lederen under blir viktig verktøy og sikre forankring og involvering. Erfaringen deres tilsa at man nesten ikke kunne få kommunisert godt nok og at nettopp dette var viktig da det var helt avgjørende for å skape medvirkning og dermed lykkes i ønsket kultur.

Alle respondentene formidlet at de så seg selv som et verktøy i utvikling av kultur og en uttalte:

«Du må leve som du sier».

Alle formidlet at de var opptatt av å lede i linjen og styrke neste lederledd til å utøve ledelse på sitt ansvarsområde. Her fremholdt alle møtearenaer som viktig verktøy, og trakk frem betydningen av å denne arenaen for å skape felles forståelse og forankring av mål og retning. Respondentene formidlet at det var noe ulik struktur, men de fleste hadde ukentlige møter med egen ledergruppe. Noen hadde statusmøter og enkeltsamtaler med sine ledere. Flere hadde månedlige møter med utvidet ledergruppe. I tillegg trakk flere frem betydningen av møter med tillitsvalgte og vernetjenesten som viktig ressurs i endringsarbeid. To av respondentene la særlig vekt på å ha en åpen dialog med tillitsvalgte der man informerte om utfordringer og sammen jobbet for å finne løsninger. Like viktig som å skape rom for innspill var å sette tidsfrist for innspill og være tydelig på fristen for uttalelse.

Nyhetsbrev var også en informasjonskilde som de fleste respondentene trakk frem som et viktig verktøy i informasjonsarbeidet.

To av respondentene trakk fram at organisasjonskultur i seg selv var et viktig verktøy for å oppnå resultater. Den ene uttalte at uten å jobbe med kultur ville resultatet bli mye støy i organisasjonen.

4.9.1 Egne refleksjoner strategi og verktøy

Respondentene formidler at de ser seg selv som et av de viktigste verktøyene i å danne organisasjonskultur. De formidles også viktigheten av å jobbe enhetlige samtidig som det er viktige at den enkelte leder må kunne omdanne verdiene som sin egne. Det en kan stille spørsmål til er om dette kan påvirke det å skulle arbeide i samme retning.

Det er interessant å høre respondentenes formidle hvilke verktøy og strategier de benytter.

Flere konkrete verktøy beskrives, og disse verktøyene er i stor grad “allmenne”.

Oppsummerende punkter:

- Viktighet av samme retning versus eget handlingsrom
- Leder som et verktøy i seg selv
- Konkrete verktøy

4.10 Administrasjon spiser ledelse

Flere av respondentene problematiserte flere ganger at de som virksomhetsledere og deres ledere opplevde det store lederspennet som utfordrende, og de opplevde at administrative oppgaver spiste opp tid til ledelse. Flere av respondentene vektla det å være synlig og til stede når man skulle jobbe med kultur og ledelse. Samtlige respondenter formidler tydelig utfordringsbilde med at ledere har for mange administrative oppgaver som går ut over ledelse.

Det kom frem at respondentene så det som en viktig oppgave å legge til rette for deres ledere, og flere formidlet at det burde vektlegges mer tid til ledelse fremfor administrasjon. En respondent formidlet at det ikke nødvendigvis var behov for flere ledere, men man måtte legge til rette for lederstøtte. Samme respondent fortalte at skal ledere jobbe med kultur og ledelse er det helt avgjørende at lederen er en del av arbeidsmiljøet. En respondent fortalte at skal man som leder gjøre endring må lederen være opptatt av å lytte til medarbeidernes perspektiv. To av respondentene mener det er av stor betydning at de var synlige for sine ansatte. To av respondentene som var ledere for turnustjenester påpekte utfordringen hos enheter som hadde ledere som var mindre tilgjengelig for alle sine medarbeidere.

De opplevde det utfordrende med manglende tilstedeværelse av ledere og at dette gjorde at det utvikles en uønsket kultur som igjen kan føre til motstand i endringsprosesser. De påpekte at det var nødvendig å jobbe med disse kulturene i forkant av endring.

4.10.1 Egne refleksjoner- Administrasjon spiser ledelse

Respondentene formidlet at ledelse er viktig for å få til endring samtidig som de formidler at tiden spises opp av administrative oppgaver. Her kan man stille spørsmål ved hvorfor man ikke klarer å prioritere ledelse høyere og om de administrative oppgavene kunne vært løst av andre. Betydningen av mer ledelse er ikke bare et opplevd behov, og blir synliggjøres i deres formidling av at fravær av ledere gir grunnlag for utvikling av ukultur som igjen skaper motstand til endringsprosesser. Noe som igjen krever tid om man skal oppleve å få til utvikling der alle drar i samme retning. Det er vel også her at ressursbruk tidligere i fasen, her mer ledelse, gjør at man slipper å reparere senere i fasen. Spørsmålet blir her om mer ledelse kunne vært en investering for å lykkes med gode endringsprosesser med involvering der man unngikk motstand og tidsbruk for leder som følge av denne.

Oppsummerende punkter:

- Administrasjon spiser ledelse
- Fravær av ledelse skaper ukultur
- Ledelse av endringsprosesser

4.11 Krise skaper endringsvilje

En respondent formidlet at oppfattelse av krise gjorde noe med kultur og endringsvilje og henviste til pandemien som skapte en tydelig og merkbar motivasjon for endring og utvikling. Hun viste til eksempel fra enhet med en ønsket endring som skapte mye motstand tidligere, men da pandemien kom ble denne endringen løst ganske så umiddelbart.

Flere av respondentene formidlet erfaringer med pandemien. Flere formidlet at pandemien har vist at når medarbeidere opplever krise mobiliseres lagånd, felleskultur og stor endringsvilje. Det formidles også av flere at under pandemien ble kultur og kulturarbeid satt på vent,

samtidig som de også formidlet at kanskje nettopp da var arbeid med organisasjonskultur spesielt viktig.

4.11.1 Refleksjoner- krise skaper endringsvilje

Pandemien trekkes frem av alle respondentene som en viktig kilde til motivasjon til endring.

Dette er interessant at pandemien trekkes frem som viktig for endring og ikke krise utover dette. Samtidig kan det se ut som at erfaringene fra pandemien bevisstgjorde om at krise er viktig for å skape endringsvilje. Det er også et interessant funn at det blir beskrevet av flere at kultur ble satt på vent under pandemien samtidig som deres erfaringer viser at nettopp pandemien påvirket lagånd, stor endringsvilje og felles kultur.

Oppsummerende punkter:

- Krise mobiliserer kultur
- Pandemi – kultur satt på vent

4.12 Kultur «har» eller «er»

Alle respondentene fikk spørsmål om de to ulike hovedperspektivene på organisasjonskultur. Fem av respondentene formidlet at de støttet perspektivet om at kultur er noen en organisasjon har, altså at som leder kan en påvirke organisasjonskulturen og benytte kultur som et verktøy.

En av respondentene formidlet derimot at hun opplevde at det kanskje ikke var enkelt å si hverken at kultur er noen en organisasjon *har* eller *er* da kulturen både er avhengig av samfunnets holdninger og verdier og påvirkes nettopp av dette. Hun formidlet at det var en kunstig fremstilling da det hverken er det ene eller andre. Likevel formidlet samme respondent at som leder kan man- og har muligheter til å påvirke kulturen i sin egen virksomhet. Som hun formidlet:

«... jeg tror både at du må forholde deg til hvordan samfunnet endrer seg på en måte. og at samfunnet er i endring, og det er også synet på ledelse og arbeidsliv.....».

4.12.1 Egne refleksjoner «er» eller «har»

Respondentene har stor tro på at de som ledere har stor påvirkningskraft og kan påvirke organisasjonens kultur. En av respondentene peker på at kulturen i tillegg også påvirkes av samfunnets holdninger og verdier og synliggjør ved dette synet om at det ikke er snakk om enten eller, og at kultur er noe vi *har* og selv kan utvikle samtidig som kulturen er noe vi *er ved* at vi ikke kan være upåvirket av samtiden og gitte samfunnsnormer.

Oppsummerende punkt:

- Kultur kan utvikles samtidig som den preges av samfunnets holdninger og normer.

4.13 Refleksjoner rundt respondentenes som er i samme ledergruppe

Samtlige respondenter i denne studien tilhører samme ledergruppe hvor de er virksomhetsledere for hver sin enhet. Nettopp at de har vært i samme prosesser i utvikling og etablering av ny kommune er interessant å reflektere rundt.

Alle respondentene formidler at organisasjonskultur har vært et viktig fokus i etablering av ny kommune. Kommunens verdier blir formidlet av alle respondentene. Noen av respondentene formidler verdiene helt klart uten å måtte tenke seg om, mens andre husker ikke alle. Noen respondenter formidler med entusiasme hvordan man har på kommunenivå jobber med prosesser og beslutning av verdiene. En respondent formidlet at arbeidet med kultur forsvant i prosessene, mens det også kommer frem at det oppleves som prosesser, med at de ikke var de beste.

Det fremkommer også ulik måte å omgjøre verdiene til praksis hos de ulike respondentene. Noen har arbeidet med «Hva betyr det for oss?», men hos noen har videre arbeid med verdiene uteblitt.

Det at en og samme ledergruppe på dette nivået har ulik forståelse av både prosess og utvikling er interessant. De formidler ulike tilnæringsmåter for å arbeide videre ned i organisasjonen med verdier og organisasjonskultur og kan derfor synliggjøre utfordringen med å arbeide med felles organisasjonskultur. Nettopp dette kan synliggjøre viktigheten av en

klar og målrettet strategi for å lykkes i etablering av en ønsket organisasjonskultur som kan fremme ønsket endring.

5. Drøfting

I dette avsnittet vil vi diskutere problemstillingen opp mot funnene i studien og det teoretiske rammeverket som er benyttet.

Hvordan mener ledere de kan påvirke organisasjonskultur og i hvilken grad bruker de kultur som et verktøy i endringsprosesser?

5.1 På hvilken måte er ledere bevisste kulturen i sin virksomhet

Respondentene formidlet at de var svært opptatt av kultur i deres virksomhet, men det kunne virke som det var utfordrende å beskrive hva de faktisk la konkret i begrepet. Dette funnet er kanskje ikke unaturlig da det finnes en rekke forskjellige definisjoner av kultur. Som Baldersheim og Rose (2005) beskriver kan det være utfordrende å finne en konkret definisjon av organisasjonskultur som begrep, og kanskje nettopp derfor også utfordrende for respondentene å skulle formidle hva en selv legger i kultur i egen virksomhet.

5.2 Beskrivelse og betydning av kultur

Kulturbegrepet kan romme mye og at det derfor kan være vanskelig å skulle formidle hva en faktisk legger i begrepet (Baldersheim & Rose, 2005, s.232). Når respondentene formidlet hva de la i kulturbegrepet var det i stor grad de uformelle verdiene som fremkommer når de skal beskrive egen kultur.

Organisasjonskultur et begrep som formidles som et kjent begrep hos respondentene. Det er interessant at samtlige formidler at den riktige organisasjonskulturen er avgjørende for å lykkes i endringsprosesser. Samtidig som en god organisasjonskultur er avgjørende for å lykkes var det utfordrende å formidle hva faktisk egen kultur bestod av og hvordan man jobbet med kultur i egen virksomhet. Uttalelsene som at man jobber med kultur i alt man gjør, selv om man kanskje da ikke er det bevisst, kan synliggjøre at kulturbegrepet er vidt og komplisert og kanskje også lite håndterlig. Ifølge definisjonen til Schein er kultur:

Et mønster av felles, grunnleggende antakelser- skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og følge på i forhold til disse problemene (Schein, 1998, s. 7).

Denne definisjonen kan kanskje også sammenstilles med det noen av respondentene erfarte. Nettopp det at man jobber med forskjellige områder for å lykkes i virksomheten så handler dette om å skape en kultur for å nå målene. Når det blir formidlet at kultur gjenspeiler seg i alt en gjør så blir det vanskelig og formidle hva kultur ikke er. Handler dette om bevissthet om organisasjonskultur i egen virksomhet? Deal og Kennedy beskriver kultur som “måten vi gjør ting på her hos oss (Bang, 2010, s. 21). Skal man ha bevissthet om hvordan en ønsker at ting skal gjøres kan en anta at det er et bevisst arbeid rettet mot å oppnå ønsket kultur som gjenspeiler seg i atferd hos medarbeidere. Er det slik at kulturen kanskje blir til gjennom erfaringer uten at det er en bevisst og målrettet jobbing bak. Dette er interessant med tanke på at samtlige formidler at det er avgjørende med en god kultur, og at dette er noe en arbeider med kontinuerlig.

Det fremkommer ofte i faglitteraturen og studie om ledelse hvor avgjørende og viktig nettopp arbeid med organisasjonskultur er for at virksomheter skal lykkes i endringsprosesser. Dette er ikke noe nytt fenomen, men likevel blir dette en ofte forsømt faktor og mange endringsprosesser lykkes ikke nettopp fordi en har ikke vektlagt kultur tilstrekkelig grad. En kan være undrende til at til tross for kunnskap om viktigheten om kultur er viktig for å lykkes ikke får dette til. Dette kan kanskje henge sammen med at kultur og organisasjonskultur oppleves så vidt og altomfattende og at det på denne måten kan være utfordrende å faktisk skille ut hva det faktisk er. Respondentene i studien viste også at de hadde utfordringer med å konkretisere hva som kjennetegnet deres kultur og hva de la i begrepet organisasjonskultur. Respondentene viste likevel stort engasjement og alle vektla betydningen av kultur. Etter som respondentene får tid til å komme inn i egne refleksjoner kommer det tydeligere frem faktorer som de vektla. Det fremkom da verdier som tillitt, respekt, åpenhet og trygghet.

Ifølge Strand kjennetegnes ofte kultur gjennom normer, verdier og relasjoner mellom menneskene i organisasjonen (Strand,2007, s. 184). Dette sammenfaller med funnene fra

studien da det er mye av de samme faktorene som fremkommer. Som Strand (2007) formidler er ikke dette tilstrekkelig da kulturbegrepet handler også om mer komplekse, dyptliggende og ganske så varige fenomener.

Det er også interessant å se studiens funn opp mot kompleksiteten av både verdier og kulturinnhold. Bang (2010) formidler også at det er flere ulike måter å operasjonalisere innholdet i organisasjonskultur. Det er en rekke forskjellige forfattere som definerer innholdet ulikt. Som Bang (2010) formidler er det noen som definerer kulturbegrepet som verdier og normer. Dette sammenfaller i stor grad med hva respondentene i studie formidler når de skal beskrive egen kultur. Andre forfattere refererer til grunnleggende antagelser eller virkelighetsoppfatninger når man skal beskrive innholdet i organisasjonskultur (Bang, 2010, s. 47). Når en da stiller spørsmål om hva som kjennetegnes kulturen og respondentenes bevissthet om kultur i egen virksomhet kan det da naturligvis føre til et mangfold av svar på slike reflekterende spørsmål. Det kan være interessant at svarene fra respondentene sammenfaller i stor grad, men også kanskje naturlig da alle sitter i samme ledergruppe. Dette kan synliggjøre at organisasjonskultur og kultur faktisk er et tema.

Da respondentene beskrev deres kultur formidlet de at det var etablert flere ulike kulturer hos dem. Dette ble ikke problematisert og dette kan kanskje sammenfalle med Bang (2010) som formidler at ulike subkulturer kan faktisk være støttende. Det blir derimot vektlagt av flere av respondentene at det var naturlig, og grupper i virksomheten må kunne etablere sin egen kultur som blir riktig for dem. En av respondentene understrekte også at hun på bakgrunn av profesjonelle bakgrunn og arbeidsoppgaver har større forventning til noen av gruppene i sin virksomhet.

Det er et interessant funn når respondentene skulle beskrive hva som kjennetegnet egen virksomhet at det kun var en som formidlet utfordringer i daværende tid. Derimot er det flere av respondentene som beskrev utfordringer som er langt tilbake i tid. Som Bang (2010) formidler kan organisasjoner være preget av funksjonell og dysfunksjonell kultur. Når respondentene beskrev egen kultur, sammenfaller dette med hva de formidler av ønskede verdier og ønsket organisasjonskultur. En kan spørre seg om dette kan forstås som at kulturene er preget av en funksjonell kultur som er preget av en sterk lojalitet og oppslutning om de felles gjeldende verdiene i virksomheten. En kan også spørre om det kan være at dette

er tilsynelatende og at kanskje ikke respondentene er fullt klar over den reelle kulturen og eller subkulturen i egne virksomheter.

Når respondentene beskrev hva som kjennetegnes deres kultur og viktige faktorer formidler de også at struktur inngår som en viktig faktor. Roller, struktur og delegasjon er elementer som vektlegges i struktur og påvirker kulturen i høy grad. Dette sammenfaller med strategi og lederstil som betegnes som strategi E som er en modell for å organisere endringsprosesser på. I denne modellen som er en motvekt til modell O inngår formelle strukturer og systemer som en viktig faktor (Jacobsen, 2018, s. 147). To av respondentene formidlet dette ved at man var opptatt av at organisasjonskulturen gjenspeiler seg i organisasjonsstrukturen og at det er dette som for vedkommende er organisasjonskultur.

5.2.1 Oppsummerende refleksjoner om hvordan ledere er bevisst kultur i sin virksomhet

Til tross for at respondentene er opptatt av organisasjonskultur og vurderer kultur som nødvendig for å lykkes er det utfordrende for dem å beskrive hva de faktisk legger i organisasjonskultur. Gjennom refleksjoner fremkommer det flere faktorer som vurderes som viktige, men dette fremkommer ikke umiddelbart som klart og tydelig. Ut ifra funnene i denne studien kan det se ut som respondentene ikke har en klar bevissthet om hva organisasjonskultur faktisk betyr for dem og hva de legger i begrepet.

5.3 Hva gjør ledere for å påvirke kultur?

5.3.1 Å påvirke kultur som leder i en stor virksomhet

Alle respondentene formidlet at det var utfordringer med å skulle lede og påvirke organisasjonskulturen i så store virksomheter. Ifølge Jacobsen (2018) er historien full av historier som viser at virksomheter har klart å gjennomføre endringer selv om kanskje ikke alle er vellykkede. Jacobsen formidler også at det er to forhold som må være til stede skal man lykkes å oppnå planlagt endring, nemlig riktig valg av strategi som er tilpasset den endringen og intensjonen som er ønskelig og at ledelse og formen på ledelse er riktig (Jacobsen, 2018, s.146). Det kan være interessant å reflektere rundt hvorfor samtlige respondenter formidler utfordringer med å lede store virksomheter. Da respondentene

formidler utfordringer er dette i stor grad knyttet opp mot utfordringene med å gi tilstrekkelig informasjon til så mange medarbeidere og sikre involvering. Det informeres om bruk av allmøter og bruk av endringsagenter. Respondentene formidlet ikke at det var fokus på strategi eller målrettede prosesser i forbindelse med endring og arbeid med kultur. En kan undres om dette kanskje nettopp handler om manglende strategi. Som vår studie viser til, er det få utfordringer respondentene formidler vedrørende utfordringer i endringer og organisasjonskulturen. Når respondentene formidler utfordringer, er dette i stor grad erfaringer fra lang tid tilbake. Kan dette bety at de faktisk ikke opplever utfordringer i endring og arbeid med påvirkning av kulturen eller manglende bevissthet vedrørende å benytte organisasjonskultur som et verktøy i endringsprosesser?

Jacobsen (2018) henviser til Laine & Kuoppakangas som definerer endringsstrategi som:

en unik kombinasjon av virkemidler tatt i bruk for å oppnå en ønsket endring i en gitt kontekst kjennetegnet av spesiell trekk og utfordringer (Jacobsen.2018, s.146).

Ut ifra funnene fremkommer det lite informasjon fra respondentene om hvilke strategier de benytter seg av og om det benytter spesifikke strategier for å gjøre endringer.

Det er også interessant hvordan respondentene formidler det å være leder i en “topptung” kommune. Flere respondenter beskriver seg selv som en av topplederne. Det kan være nyttig å se dette funnet ut fra strategier og lederstiler i sammenheng med deres informasjon om at dette er utfordrende. Ut ifra de to grunnleggende forskjellige lederstilende strategi O og strategi E kan kanskje dette sees i sammenheng også mot flere av funnene. Respondentene formidler at det er krevende å jobbe med innovasjon og kultur nettopp på grunn av de strukturerer og system som kanskje kan kjennetegner ved strategi E. Det formidles også at innovasjon og utvikling kan hemmes i en slik organisering da nye ideer og forslag må gjennom mange ledd før det kan tas en beslutning. Det formidles at dette var enklere i mindre enheter. Ser man på endringsstrategi O så skiller den seg ut fra at har et større fokus på de menneskelige ressursene og at endringer er noe som skjer sakte og er mindre planlagt (Jacobsen, 2018, s. 147). Når respondentene formidler “kritikk” til en topptung kommune kan dette kanskje vurderes ut fra at man vurderer seg ut fra strategi E, mens man heller mot en større tro på O.

5.3.2 Å lede gjennom andre ledere

De fleste respondentene formidlet at de forsøkte å påvirke sine ledere og medarbeidere gjennom å være et forbilde og rollmodell. Respondenter formidlet også utfordring med å lede gjennom andre ledere. En kan spørre seg hva det er som gjør at det er så utfordrende å lede gjennom andre ledere. Kan det være at man ikke har vært opptatt av å skape den organisasjonskulturen man ønsker å oppnå i egen ledergruppe. Flere av respondentene formidler at man må begynne med seg selv som leder. Samtidig som det blir sagt at man får ingenting til alene. Som virksomhetsleder må man kanskje begynne med å skape en organisasjonskultur i egen ledergruppe for å så arbeide strategisk med å implementere ønsket kultur i virksomheten for øvrig. Da flere formidlet utfordringer med å lede gjennom andre ledere kan det kanskje være at det var et manglende fokus på å få etablert ønsket kultur nettopp i egen ledergruppe. Flere respondenter formidlet at ledere må skape sin egen kultur og at man som virksomhetsleder ikke kunne bestemme hvilken kultur som skal prege resten av virksomheten. Er det nettopp dette som kan føre til at det blir utfordrende å lede gjennom alle ledere?

Når man ser på det faktum at alle respondentene også tilhører samme ledergruppe og de samtidig formidler ulik forståelse av de overordnede verdiene til kommunen er det kanskje ikke unaturlig at også ulik forståelse av kultur og verdier forplanter seg nedover i enhetene og organisasjonen.

5.3.3 Verdiers betydning for utvikling av kultur

Funnene i studien peker i stor grad på at respondentene beskriver organisasjonskultur som verdier og også strukturer. Bang (2010) henviser til definisjonen til Rokeach på verdier er:

en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte etter slutt-tilstand (Bang, 2010, s. 47).

Denne definisjonen kan forstås som at man benytter verdiene som en rettesnor eller veiviser for hvordan en skal handle i ulike situasjoner. Respondentenes formidlet en rekke verdier som de la i egen organisasjonskultur. Dette var verdier som rettferdighet, respekt, åpenhet og trygghet. Det ble i liten grad informert om hvordan de faktisk jobbet med verdiene eller hva

de faktisk betydde. Likevel formidlet alle respondentene de overordnede verdier i kommunen som ble etablert når de ble en ny storkommune. To av respondentene formidlet hvordan de faktisk hadde jobbet med å etablere en felles forståelse av hva verdiene skulle bety i egen virksomhet. På denne måten hadde respondentene operasjonalisert verdiene og lagt betydning og føringer for handling ut fra de gjeldende verdiene.

Det at respondentene satt i samme ledergruppe og alle formidlet kommunens felles verdigrunnlag er interessant å se nærmere på. Det var to respondenter som formidlet hvordan de hadde arbeidet med å omgjøre verdiene til hva de betydde og hva de innebar for egen praksis. Bang (2010) henviser til Argyri og Schon som skiller mellom forfektete verdier og bruksteorier. Forfekte verdier er gjerne verdier som medarbeidere har tro på og et bevisst forhold, mens bruksteorier er integrerte verdier som ligger bak handlinger og dermed også sannsynligvis som veileder bak handlinger. Som også Argyri og Schon formidler kan det være et motsetningsforhold mellom forfektete verdier og bruksteorier (Bang, 2010, s. 48). Om det er slik at de overordnede verdiene har blitt vedtatt uten at de har blitt jobbet godt med i organisasjonen vil de kanskje ikke bli bruksteorier. Dette vil igjen kanskje kunne føre til motstand eller stillstand og at medarbeidere ikke jobber i den retningen som er ønskelig for å skape ønsket organisasjonskultur. Funnene i studien viser til at flere av respondentene som var virksomhetsledere hadde ulik oppfattelse av hvordan de felles overordnede verdiene hadde blitt besluttet og også hvordan de hadde jobbet med implementering og betydning av dem. For dem som har jobbet med hva skal verdiene bety for dem og deres virksomhet kan en anta at forfekte verdier også har blitt bruksteorier. Der respondentene formidlet at en i liten grad har jobbet med kommunens verdier, og det faktisk blir formidlet opplevelse av liten seriøsitet bak felles verdier, så kan en anta at verdiene kun ble forfektete verdier uten at de påvirker organisasjonskulturen. Fra en forståelse av at leder er avgjørende, og må vise synlig etterlevelse, kan det se ut som store variasjoner i om respondentene faktisk gjør dette når det gjelder nettopp disse verdiene. Til tross for dette formidlet alle respondentene at man som leder var en viktig rollemodell og man måtte opptre slik man ønsket at medarbeidere skulle opptre. Det kan synes som noen av respondentene som var i samme ledergruppe hadde gjort de overordnede forfektete verdiene om til bruksteorier, men andre ikke hadde fått integrert dem i praksis kanskje nettopp fordi man ikke har tro på dem og derfor selv møtte dem med motstand. Som flere av respondentene formidlet og understreket så vil man ikke kunne vedta en kultur og tro at den blir virksom uten at medarbeidere opplever tiltro til denne.

Da alle respondentene refererte til kommunens arbeid med felles verdier er det interessant hvor ulikt respondentene beskriver prosessen og til tross for at de tilhører samme ledergruppe. Funnene viser til et stort spenn i hvor gode man synes de valgte verdier var og hvor godt man opplevde at arbeidet med kultur var. Det kom også frem en variasjon med at noen hadde jobbet med å gi verdiene betydning og forankre disse i egen enhet til at andre som ikke hadde jobbet tilsvarende for å forankre verdiene i sin enhet.

5.3.4 Leders påvirkning gjennom å være et forbilde

Funnene i studien viser at respondenten tillegger seg selv et stort ansvar og betydning for utvikling av organisasjonskulturen. Respondentene opplever å være viktige kulturbærere gjennom å være rollemodell, forbilde og gallionsfigur. Disse funnene støttes av Jacobsen (2018) som formidler at toppledere ofte har en betydelig symbolsk makt i kraft av sin posisjon som leder og har muligheter for å påvirke gjennom symbolsk atferd (Jacobsen, 2018, s. 151). Respondentene viste til bevissthet av sin rolle og påvirkningskraft som leder. Det er likevel interessant at nettopp dette med rollemodell, forbilde og gallionsfigur tar så stor plass i funnene ved spørsmål om påvirkning av kultur. Det kan synes som om respondentene tar utgangspunkt i deres egne personlige egenskaper og idealer i det de vil formidle ut i organisasjonen uten at dette nødvendigvis er forankret i en helhetlig strategi. Det kan på denne måten se ut som at leders egne personlige egenskaper tar større plass enn en forankring i en strategi mot ønsket endring. Det som også er interessant er at en respondent understrekte at hun var svært forsiktig å med å formidle mål, retning og strategier da hennes ord ikke skal oppfattes som forskjellig fra avdelingslederne. Dette er interessant på minst tre områder. Den ene er at virksomhetsleder sin rolle i påvirkning av kultur kan reduseres til en «gallionsfigur» og ikke som en formidler av overordnet strategi. Område to er at dette utsagnet kan understreke at en ikke har samme felles forståelse og strategi som avdelingsleder under seg. Dette kan også forsterkes i informasjon fra respondentene om at avdelingsleder må skape sin egen kultur. Område nummer tre som gjør dette funnet interessant er at ifølge Jacobsen (2018) vektlegges toppledelsens støtte og drivkraft stor betydning for å få til endringsprosess. Det siste punktet er motstridende til funnet fra den respondenten som formidler viktighet at hun ikke skal formidle strategi eller mål.

Det er interessant å reflektere om dette er tilstrekkelig for å skape ønsket kultur og om man kan skape kultur basert på leders perspektiv og slik oppnå forståelse og forankring i hele organisasjonen.

5.3.5 Oppsummerende refleksjoner – Hva gjør ledere for å påvirke kultur

Alle respondentene formidler utfordringer med å lede i store virksomheter. Flere av respondentene formidler erfaringer fra mindre virksomheter hvor det da var enklere å jobbe med kultur og endring. Informasjon og involvering er faktorer som trekkes frem som var enklere og ivareta i mindre virksomheter. Et interessant funn er at ingen av respondentene trekker frem strategi og målrettede prosesser i kulturarbeidet. Respondentene formidler også at det er krevende å lede gjennom andre ledere. Samtidig som disse utfordringene formidles er det få respondenter som formidler faktiske utfordringer med organisasjonskultur på daværende tidspunkt. Det er også et paradoks at respondentene formidler utfordringer med å lede i store virksomheter og å lede gjennom andre, samtidig som de faktisk formidler at de ikke opplever utfordringer med kultur og endringer. Dette kan kanskje sees i sammenheng med manglende bevissthet på organisasjonskultur i egen virksomhet. Samtlige respondenter formidler at de ser seg selv som viktige rollemodeller og forbilde. Her trekkes det frem deres personlige egenskaper og idealer. Verdier trekkes også frem som viktige faktorer for arbeid med organisasjonskultur. Kun to av respondentene formidler hvordan de konkret har jobbet målrettet med å etablere felles verdier i virksomhetene. Dette kan også bekrefte manglende strategi og bevissthet om hvordan man arbeider med påvirkning av kultur.

5.3.6 Leders mulighet for å påvirke kultur

Kultur som er etablert ansees å være som noe grunnleggende og stabilt som det vil kreve lang tid å endre. Jacobsen (2018) fremmer imidlertid synet om at planlagt endring er mulig, og at ønsket endring krever planlagte endringsprosesser og ledelse. Det betyr at skal man lykkes krever dette planlegging og at man har en strategi. Endringsstrategier dreier seg ifølge Jacobsen i hovedsak om ulike måter å organisere endringsprosesser på, mens endringsledelse er knyttet til de aktivitetene endringsagenten - altså individ og grupper - utøver i endringsprosesser.

Organisasjons evne og mulighet til å endre seg vil avhenge av at man forstår organisasjonen som skal endre seg- indre kontekst og hva som kjennetegner organisasjonens omgivelser- ytre kontekst.

Ser vi på funnene i vår studie viser disse at respondentene tillegger seg selv og egen rolle stor betydning i utvikling av kultur, uten at de formidler et bevisst valg eller et målrettet fokus annet enn å være rollemodell og forbilde. Da de fleste respondentene formidlet at organisasjonskultur er deres ansvar er det interessant at det er deres egne personlige egenskaper som kommer frem som viktige. Sett fra et annet perspektiv er det interessant at alle formidlet kultur som svært interessant og viktig samtidig som det ikke kommer frem en klar retning for dette arbeidet. Det kan være nærliggende å tilfalle årsaken til manglende arbeid med kultur deres beskrivelse av en jobbhverdag preget av administrative oppgaver og lite tid til ledelse.

For å oppnå planlagt endring legger Jacobsen (2018) til grunn to forhold - at riktig valg av strategi tilpasset den type endring det er intensjon om å gjennomføre og ledelse der det er valgt ledeleseformen som utøves er tilpasset endringsprosess og konteksten.

Jacobsen (2018) viser til *strategi E* som har et mål om økonomiske eller kvantitative resultater og et hovedfokus på elementer som mål og strategi, teknolog og formelle struktur og *strategi O* som er en grunnleggende humanistisk strategi hvor menneskene er de det sentrale elementet og hvor hovedfokuset er uformelle elementer.

Strategien ulike kjennetegn gjør de distinktiv forskjellig fra hverandre.

Funn i vår studie viser variasjon i hvor stor grad man vurderer og tilhører en av disse strategiene. Virkeligheten er vel heller ikke slik at organisasjonen kun kan tenke seg å velge strategi E uten å ha elementer av strategi eller strategi O, og likt vil det være i valg av strategi O hvor man også vil finne det nyttig å hente elementer fra strategi E. Det handler altså om å finne strategier som også passer situasjonen knyttet til den enkelte endringsprosess. Jacobsen (2018) snakker om hybride tilnærminger der en kan tenke ulike strategier som ligger på en skala mellom strategi E og strategi O som de to ytterpunktene.

Ut fra funn i vår studie fremkommer lederrollen som det viktigste verktøyet i påvirkning for å etablere ønsket kultur. Her trekker noen av respondentene frem at de har en viktig rolle for å

lage gode endringsprosesser. Dette understøttes også av teorien om endringsledelse som vektlegger denne første fasen før man iverksetter gjennomføring av endringene.

Respondentene vektlegger informasjon og medvirkning for at alle skal oppleve å være involvert i prosessene. Denne første fasen sier Jacobsen (2018) at er avgjørende for å lykkes med endring og denne første fasen kalles «opptining». I denne fasen handler det nettopp om å skape endringsvilje hos alle i organisasjonen. Når flere av respondentene formidler at de starter med allmøtet for å forklare bakgrunnen og mål når de ønsker å gjøre endringer er dette en del av det som handler inngår i «åpningsfasen». De påpeker at er vanskelig å gi nok informasjon, og må derfor gjøre dette i flere omganger. Hva denne informasjonen inneholder vil være avgjørende for å skape ønsket endringsvilje. Jacobsen sier at «opptiningsfasen» handler om å skape en oppfatning av at endring er viktig, riktig og god. Denne fasen er avgjørende da sannsynligheten for å lykkes med endringen henger sammen med hvor klar medlemmene i organisasjonen er for endring og ønsker dette. Det betyr at man ikke kan start i gjennomføringsfasen før dette er på plass. Når respondentene påpeker at det er vanskelig å gi tilstrekkelig informasjon kan en tenke seg at man ikke har klart å formidle hvorfor endringen er viktig, riktig og god og ikke nådd frem med et budskap. Jacobsen (2018) som henviser til Lewins trestegsmodell er avgjørende for å kunne iverksette tiltak og handling for ending.

5.3.7 Medvirkning og involvering

Alle respondentene formidlet at de var bevisst betydningen å involvere medarbeiderne for å lykkes med endringsprosesser. Dette kom frem som erfaringer fra tidligere endringsprosesser erfaringer der involvering ikke var tilstrekkelig vektlagt og som resulterte i motstand til endringen. Samtidig som alle respondentene formidlet betydningen av å involvere medarbeiderne i endringsprosesser så påpekt de at dette tok tid.

Kulturforandringer må sees på som en prosess som forutsetter krefter som myker opp organisasjonen. Dette handler om å avkrefte en del antagelser og samtidig sørge for psykologisk trygghet (Schein, 1985, s. 252). Flere av respondentene startet endringsprosesser med informasjonsmøter, og formidlet at det var vanskelig å gi tilstrekkelig informasjon. Når det er snakk om å ha- eller skape tro på endring henviser Jacobsen (2018) til Armenakis som sier at en stor del av organisasjonens medlemmer må dele en oppfatning om at; “endring er nødvendig, og at organisasjonen har kapasitet til å gjennomføre endring på en god måte”.

De var derfor opptatt av å gi informasjon flere ganger og at denne ble gitt riktig. Da de fleste respondentene ikke formidlet hva de vektla av innhold i disse møtene, er det uvisst om de hadde tilstrekkelig bevissthet om at informasjonsmøtet kunne vært et godt bidrag til å myke opp organisasjonen og klargjør den for endring. Når det er snakk om å ha - eller skape tro på endring referer Jacobsen (2018) viser til Lewins trestegs modell for endring hvor første fase “opptining” handler nettopp om det man gjør for å skape endringsvilje i organisasjonen hos alle dens medlemmer. Det som skjer i “opptiningsfasen” er avgjørende for da sannsynligheten for å lykkes med endringen henger sammen med hvor klare medlemmene i organisasjons er for ønsket endring.

5.3.8 Strategi og verktøy

Det er interessant å høre respondentenes formidle hvilke verktøy og strategier de benytter. Flere konkrete verktøy beskrives, og disse verktøyene er i stor grad “allmenne” som at de er opptatt av å gi tilstrekkelig informasjon og at de bruker struktur og prosesser for å sikre medvirkning.

Respondentene fremholder lederrollen som det viktigste verktøyet for påvirkning til å etablere ønsket kultur, og ser dermed seg selv som et av de viktigste verktøyene i å danne organisasjonskultur. På denne måten pålegger de seg selv et stort ansvar der det personlige blir bærende for innhold og utvikling av organisasjons kultur. Jacobsen (2018) fremmer et syn om at planlagt endring er mulig, og at det krever planlagte endringsprosesser og ledelse tilpasset ulike kontekster. Slik respondentene formidlet betydning av lederrollen som det viktigste verktøyet ble ikke dette formidlet i sammenheng med noen endringsstrategi eller betydning av indre eller ytre kontekst slik Jacobsen beskriver organisasjonens evne og mulighet til å endre seg som en funksjon av indre og ytre kontekst.

Flere respondenter trakk fram struktur som en viktig del av kulturen. Jacobsen (2018) viser til Egeberg hvor empiriske funn viser sammenheng mellom struktur, strategier og adferd. Hvor nettopp struktur og mål fungerer som normative standard som synliggjør organisasjonens ønsket adferd, og hvordan strukturelle endringer kan brukes til å tvinge frem atferdsendringer og påvirke maktforhold. Respondentene som trakk frem at struktur var av stor betydning, men kom i liten grad inn på hvilken betydning strukturen kunne ha som et verktøy til

utvikling av ønsket kultur. Respondentene ga heller ikke uttrykk for å ha en strategi med et klart mål for utvikling av organisasjonens kultur.

Samtlige respondenter formidler tydelige utfordringer med at ledelse synes å være avgjørende verktøy for å lykkes med å skape kultur for endring. Nettopp dette står i kontrast til hvordan de formidler deres og avdelingsledernes arbeidshverdag. Respondentene formidler tydelig hva som er behovene, som for eksempel mer lederstøtte og reduksjon av administrative oppgaver slik at lederne får anledning til å være til stede i miljøet og faktisk lede.

Når det formidles et så stor tro på tro på betydning av ledelse for å få til endring kan en stille spørsmål ved hva som likevel gjør det så vanskelig å prioritere dette. Jacobsen legger til grunn to forhold som må være tilfredsstillende for å oppnå planlagt endring. Den ene er riktig valg av strategi tilpasset type endring som det er intensjon om å gjennomføre og den andre er at den ledelsesforms som utøves er tilpasset endringsprosess og kontekst (Jacobsen, 2018, s.146). Dette er forhold som respondentene ikke berører i sin formidling. Uten denne bevisstheten er det vanskelig å se hvordan skape bevissthet og felles forståelse for retning og utvikling av organisasjons kultur.

5.3.9 Administrasjon spiser ledelse

Ifølge Strand er leders viktigste oppgave å påvirke å endre kultur (Strand.207, s. 209). Respondentene formidlet at det var en stor utfordring med manglende tilstedeværelse og at de blir spist opp av administrative oppgaver. Dette fører til at administrative oppgaver går ut over tid til ledelse. Samtidig ble det fortalt at den viktigste oppgaven var å være synlig å tilsted for å påvirke kulturen. Bang referere til Schein som hevder at lederne påvirker organisasjonskulturen på flere områder og da blant annet ved hva de retter oppmerksomheten på og som rollemodeller (Bang. 2010, s. 78) Dette sammenfaller med respondentene som vektla at tilgjengelighet og tilstedeværelse også var svært viktig for deres avdelingsledere under dem og at det var nødvendig at de var en del av arbeidsmiljøet. Et paradoks kan være at de vektla kultur som en suksessfaktor for å lykkes samtidig som de ikke formidlet at de jobbet for at ledelse skulle prioriteres høyere.

5.3.10 Krise skaper endringsvilje

Alle respondentene erfarte at pandemien hadde skapt stor endringsvilje og poengterte dette. Det ble fortalt at endringer man hadde arbeidet i lang tid uten å lykkes løste seg raskt under pandemien. Dette stemmer overens med Bang som formidler at en organisasjon vil være mottakelig for endring under stress og press (Bang, 2005, s.131). Det er interessant at respondentene spesifikt henviser til pandemien og at dette skapte endringsvilje. Det er naturlig at pandemien skapte en felles forståelse for at endring i måter å arbeide opplevdes på som både riktig, viktig og nødvendig. Det som gjør dette funnet interessant er at dette spesielt knyttes til pandemien, og ikke at nettopp nødvendigheten av å skape forståelse for behov for endring som et verktøy i seg selv. I følge Schein og Armenakis er det viktig med en god “opptiningsfase” for å skape en forståelse av at endringen er riktig, viktig og god. (Jacobsen, 2018, s.180). Det er tankevekkende at ingen respondenter formidler nødvendighet for å skape en oppfatning av endring som nødvendighet for å få til en ønsket kultur for endring.

Et annet poeng som kan være interessant å merke seg er at flere respondenter formidlet at arbeidet med organisasjonskultur ble satt på vent i pandemien samtidig som nettopp i denne perioden så de store endringer motivasjon for endring og utvikling. Det vil være av interesse å se om disse erfaringene benyttes videre som et verktøy i det strategiske arbeidet med å utvikle en ønsket organisasjonskultur.

4.3.5 Kultur «har» eller «er»

Alle respondentene formidlet at de på ulike måter kunne påvirke kulturen i egen virksomhet og de tillot seg selv stor betydning i å etablere en ønsket kultur. Begrepet organisasjonskultur har to svært motstridene perspektiver hvor det ene er å se på kultur som noe en organisasjon *har* og det andre perspektivet er å se på kultur som noe en organisasjon *er*. Sett ut ifra funnene fra studien formidlet respondentene at de opplevde at ansvaret for organisasjonskulturen er hos dem som ledere og at de hadde stor påvirkning. Dette sammenfaller med perspektivet som formidler at organisasjonskultur er noe en organisasjon *har*. Strand formidler også at lederens viktigste oppgave er å påvirke kultur (Strand, 2007, s.2010). Til tross for at respondentene formidlet at de hadde ansvaret for påvirkning kulturen og innehar denne påvirkningskraften blir det formidlet utfordringer med å påvirke organisasjonskulturen. Respondentene problematiserer spesielt at det er utfordrende å påvirke kulturen i så store virksomheter og også det å skulle lede gjennom andre ledere. Det er interessant at respondentene formidler at

de har mulighetene til å påvirke kulturen og at det er deres oppgave som ledere, samtidig som det er veldig krevende. Det er interessant å se dette opp mot det andre perspektivet på organisasjonskultur som hevder at kultur er noe en organisasjon er. Ut ifra dette perspektivet hevder en at kultur er noe som er preget av synet av at virksomheten er kultur i seg selv og er preget av verdier i samfunnet. Ut ifra dette perspektivet har ikke leder påvirkningsmuligheter til å benytte kultur som et verktøy, men er selv en del av kulturen. Da respondentene i studien formidler flere utfordringer med å påvirke kultur samtidig som de ser seg selv som de viktigste faktorer i denne påvirkningen kan vi stille spørsmål om kanskje det også kan se ut som organisasjonskultur er noe som en organisasjon har. Som Strand (2007) formidler kan det være nyttig å tenke på organisasjonskultur er noe en organisasjon har, men likevel være åpen for at det kan være hensiktsmessig å se på organisasjonskultur som noe en organisasjon er.

5.3.11 Oppsummerende refleksjoner – Leders muligheter for å påvirke kultur

Lederrollen fremkommer som det viktigste verktøyet i påvirkning for å etablere en ønsket kultur og respondentene pålegger seg selv ansvar for å være et forbilde og rollemodell. Dette bekreftes av teorien at leder har en viktig rolle som symbolsk kraft. I vår studie fremkommer det ikke en bevisst strategi, men snarere deres personlige egenskaper. Involvering og informasjon trekkes frem som viktige faktorer i endringsarbeid og påvirkning av kultur. Det fremkommer likevel ikke en strategi for hvordan dette gjennomføres hos noen av respondentene. Administrative oppgaver trekkes frem som en stor utfordring i arbeidet med ledelse og kulturarbeidet samtidig som det ikke formidles tiltak en kan iverksette for å løse denne utfordringen. I denne studien formidlet respondentene flere verktøy som de ser som viktige elementer i hvordan de kan påvirke organisasjonskultur samtidig som det kommer frem lite informasjon om hva som konkret gjøres.

6. Oppsummering og konklusjon

Vi har i denne oppgaven vært opptatt av organisasjonskultur og hvordan kultur kan benyttes som et verktøy i endringsprosesser. Bakgrunn for vår interesse for organisasjonskultur er todelt. Den ene grunnen til vårt engasjement var vår erfaring som virksomhetsledere og våre erfaringer på utfordringer med å jobbe med kultur og da gjennom andre ledere. Den andre grunnen til vår interesse for temaet er at organisasjonskultur trekkes frem som en nødvendig faktor for å lykkes med endringsprosesser. Til tross for dette er organisasjonskultur en faktor som kanskje blir forsømt. Dette kan være medvirkende til at planlagte endringsprosesser ikke blir så vellykkede som en kunne ønske (Brønn og Arnulf.2014, s. 343).

I denne oppgaven har vi hatt som mål å få større kompetanse og forståelse for hvordan vi som virksomhetsledere kan benytte organisasjonskultur som et verktøy i endringsprosesser. Fokuset har vært på virksomhetsledere utfra at dette er ledere som leder gjennom andre ledere. Vi har arbeidet etter følgende problemstilling:

Hvordan mener ledere de kan påvirke organisasjonskultur og i hvilken grad bruker de kultur som et verktøy i endringsprosesser?

I studien har vi intervjuet 6 virksomhetsledere i en stor kommune. Alle lederne tilhørte samme ledergruppe, men er ledere for hver sine virksomheter. Respondentene kjennetegnes som erfarne ledere som har stått i mange endringsprosesser.

I denne oppgaven er det seks funn som særlig har utpekt seg i studien og som besvarer vår problemstilling:

1. Lang erfaring og kompetanse som ledere – manglende fokus og bevissthet rundt organisasjonskultur.
2. Lederrollen det viktigste verktøyet for å påvirke og skape ønsket kultur. Lederne tar ansvar som kulturbærer i egen organisasjon og vektlegger betydningen av å være rollemodell. I denne rollen vektlegges det personlige egenskaper og idealer fremfor forankring i en helhetlig strategi.
3. Administrasjon spiser ledelse og tid til kulturarbeid.

4. Organisasjonskultur menes avgjørende for å lykkes i endring og omstilling. Det er likevel utfordrende å definere hva organisasjonskultur faktisk er og gi begrepet innhold.
5. Organisasjonskultur som begrep kan synes et som “allment” begrep uten at en har en dypere bevissthet om hva faktisk begrepet inneholder og hvordan man jobber systematisk og strategisk for å oppnå en ønsket kultur.
6. Uten et klart innhold i hva organisasjonskulturer er, blir det ikke et tilgjengelig verktøy for ledere

Funnene som kommer frem i studien, er sammenfallende med våre erfaringer med at kultur i liten grad vektlegges i endringsprosesser og benyttes som et verktøy. Erfaringene har vært at organisasjonskultur er et begrep det snakkes om som avgjørende for å lykkes i gjennomføring av store endringer, samtidig som det er manglende målrettet strategi på hvordan vi faktisk arbeider med organisasjonskultur.

Vi har gjennom vår erfaring som virksomhetsledere og studie i ledelse vært opptatt av å øke vår kompetanse på arbeid med organisasjonskultur. Vi har gjennom denne studien fått økt kompetanse om hvordan vi kan jobbe strategisk med utvikling av organisasjonskultur samtidig som vi har fått en forståelse at vår erfaring på område sammenfaller i stor grad med funnene i denne studien. I det innebærer det at vi har fått en forståelse at til tross for at ledere har lang erfaring og høy formell kompetanse er nettopp det å jobbe med organisasjonskultur utfordrende. Det er utfordrende når en ikke har en bevisst oppfatning av hva faktisk kultur begrepet inneholder og en helhetlig strategi er det vanskelig å benytte kultur som et verktøy i endringsprosesser. Dette har fått oss til å undre oss nettopp over det faktum at ledere anser organisasjonskultur som en avgjørende faktor i endringsarbeid samtidig som det liten grad benytter det som et strategisk verktøy. Vi vil avslutte denne oppgaven med et sitat fra Schein:

Det eneste virkelig viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur, og det som gjør en leder til en god leder, er hans evne til å arbeide med kultur (Schein, 2010 s. 2).

7. Litteraturliste

Baldersheim, H. & Rose, L.-E. (2005). *DET KOMMUNALE LABRATORIUM*. (2. utg.). Fagbokforlaget.

Bang, H. (2010). *Organisasjonskultur*. (3. utg.) TANO A.S

Bang, H. (2013). *Organisasjonskultur: En Begrepsavklaring*. Tidsskrift for norsk psykologforening, 50, 326-336. [Organisasjonskultur.pdf \(traumebevisst.no\)](#)

Bolmann, L.-G. & Deel, T.-E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. (6. utg.). Gyldendal Norsk forlag.

Brønn, P. -S. & Arnulf, J.-K. (2014). *KOMMUNIKASJON FOR LEDERE OG ORGANISASJONER*. Fagbokforlaget.

Galbraith, J.-R. (2002). *Designing dynamic organization*. Amacom.

Jacobsen, D. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.) CAPPELEN DAMM AS.

Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utg.). Fagbokforlaget.

Malterud, K. (2013). *KVALITATIVE METODER I METODER I MEDISINSK FORSKNING*. (3. utg.) Universitetsforlaget.

Schein, H. (2010). *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* Recent.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2. utg.) Fagbokforlaget.

VEDLEGG 1

VEDLEGG 1

[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave - Lar kultur seg påvirke](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

538893

Vurderingstype

Standard

Dato

02.11.2021

Prosjekttittel

Masteroppgave - Lar kultur seg påvirke

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Prosjektansvarlig

Robert Helleland-Olsen

Student

Eva Irene Ødegård og Liv Flaten

Prosjektperiode

01.12.2021 - 01.07.2022

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.07.2022.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 02.11.2021. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.07.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Kontaktperson hos NSD: Olav Rosness, rådgiver.

Lykke til med prosjektet!

Vil du delta i forskningsprosjektet

Lar kultur seg påvirke?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å utforske i hvilke grad ledere har til å påvirke organisasjonskultur i ønsket retning. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Utviklingstakten i samfunnet er høy og det stilles stadig nye krav til endring og utvikling i offentlig sektor. Utviklingen lager nye behov og krav som fører til en rekke omstilling og endringsprosesser som utfordrer både lederrollen og ansatte.

Organisasjonskultur er et begrep som ofte trekkes frem som et forhold som er avgjørende om hvorfor noen organisasjoner lykkes og andre ikke.

Formålet med prosjektet er å undersøke leders bevissthet rundt organisasjonskultur og hvilke muligheter ledere har for å påvirke kultur.

I dette prosjektet vil vi utforske følgende problemstilling:

I hvilke grad bruker ledere organisasjonskultur som et verktøy i endringsprosesser.

Denne forskningsstudien er en masteroppgave i studie Master i ledelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det er et ønske å intervjuere ledere i Kristiansand kommune. Bakgrunnen for valget er at Kristiansand kommune har vært gjennom en kommunesammenslåing hvor tre kommuner har blitt slått sammen til en kommune og i denne kommunen vil det være et bredt utvalg av virksomhetsledere som sannsynligvis har vært gjennom flere omstillingsprosesser som gjør at de har erfaring med omstilling og endringsprosesser.

I denne forskningsoppgaven er det benyttet 8 respondenter fra forskjellige virksomheter.

Utvalget av respondenter er valgt på bakgrunn av samtykke fra kommunalsjef og vedkommende sitt valg av hvem vi kunne henvende oss til.

Det vil bli benyttet intervjuguide med tematiserte tema.

Hva innebærer det for deg å delta?

I denne studien vil vi benytte intervju som metode. I intervjuet vil vi benytte lydopptak. Intervjuet vil vare inntil 60 minutter.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke

samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

I tillegg til oss masterstudenter vil veileder Robert Helland- Olsen ha tilgang til datamaterialet fra intervjuet.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Ingen av dataene vil kunne kobles til deg som informanten.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene destrueres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent og senest innen november 2021. Opptak av intervjuet og personopplysninger vil da bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Agder, Institutt for Samfunnsvitenskap har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag ved Robert Helland-Olsen Robert e-post robert@hkk.no.
- Student Liv Flaten tlf. 954 11 422 e-post: Liv.Flaten@outlook.com
- Student Eva Irene Ødegård tlf. 911 08 442, e-post evaiodegard74@gmail.com
- Vårt personvernombud: Ina Danielsen, e-post: [personvernombud@uia](mailto:personvernombud@uia.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Eventuelt student

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Lar kultur seg påvirke*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta
- Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG 3

INTERVJUGUIDE

Innledende spørsmål:

1. Hvilke erfaring har du som leder?
2. Kan du si kort om enheten du leder?
3. Hva var den siste store omstillingsprosessen du deltok i?

Er leder bevisst kulturen i sin virksomhet?

4. Har du et forhold til begrepet organisasjonskultur?
5. Hva kjennetegner kulturen i din organisasjon?
6. Hva vektlegger du som viktige faktorer/elementer i organisasjonskultur?

Hvordan mener du at du som leder at de kan påvirke kultur?

7. Har organisasjonskultur vært en faktor i den siste endringsprosesser du deltok i?
 - a. På hvilken måte?
 - b. Hva har vært viktig?
 - c. Hva har vært utfordrende?
8. Opplever du at du som leder kan påvirke kulturen i din organisasjon og i så fall hvordan?
9. På hvilken måte tenker du organisasjonskultur er sentralt ved endringsprosesser?
10. Har du erfaringer med at det har vært viktig å forsøke å påvirke organisasjonskulturen?
11. Har du erfart eller erfarer du at det er ulike kulturer i din virksomhet?
12. Hvilke utfordringer kan ulike kulturer i en virksomhet vise seg?
13. Har du erfart situasjoner der organisasjonskulturen fremmer endring og omstilling?
14. Har du erfart situasjoner der organisasjonskulturen hemmer endring og omstilling?

Hvilke verktøy bruker leder for å påvirke kultur?

15. På hvilken måte opplever du at din rolle som virksomhetsleder påvirker organisasjonskulturen?
16. På bakgrunn av dine erfaringer som leder i omstilling og endringsforslag: Ville du har jobbet annerledes med organisasjonskultur og i så fall hva ville du ha vektlagt?
17. Kultur er noe en organisasjon har eller er
Det teoretiske perspektivet innen organisasjonsteori viser to retninger hvor den ene ser på organisasjonskultur som noe en organisasjon har dvs at en som leder har mulighet til å påvirke kulturen i ønsket retning. Det andre perspektivet ser på kultur som noe en organisasjon er, dvs at kultur dannes av samfunnets normer og verdier og er i liten grad påvirkes i liten grad av ledelse.

Hvilke refleksjoner gjør du deg om de to perspektivene?