



Universitetet
i Stavanger

**Organisasjonskultur som utfordring og forutsetning i helsesektoren.
En nærstudie av to omsorgsavdelinger**

Charlotte Opsal Frafjord

Kandidatnummer: 4009

Masteroppgave i endringsledelse

Institutt for medie-, kultur og samfunnsfag

Universitetet i Stavanger

15. juni 2019

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vår 2019

FORFATTER:

Charlotte Opsal Frafjord

VEILEDER:

Øystein Hatteland

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

”Organisasjonskultur som utfordring og forutsetning i helsesektoren. En nærstudie av to omsorgsavdelinger”

EMNEORD/STIKKORD:

Organisasjonskultur, ledelse, arbeidsmiljø, kulturutvikling

SIDETALL:

60

DATO/ÅR:

STAVANGER, 15. Juni 2019

FORORD

Denne masteroppgaven setter punktum for et toårig mastergradstudium i Endringsledelse på Universitetet i Stavanger. En lang, krevende og spennende prosess er over. Det har vært utfordrende, og krevd mye tid og krefter. Samtidig har det vært en svært lærerik periode, og jeg har ervervet mye ny kunnskap.

Gjennom denne prosessen, er det mange som har bidratt, og som fortjener å bli takket. Aller først vil jeg takke alle informantene som sa seg villige til å delta på intervju. Jeg opplevde dem som imøtekommende, og åpne for å dele tanker og erfaringer med meg. Jeg setter stor pris på den tilliten de viste meg. Det gode samarbeidet med informantene har vært en forutsetning for å kunne skrive oppgaven.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder gjennom dette prosjektet, førsteamanuensis ved Universitetet i Stavanger, Øystein Hatteland. Tusen takk for konstruktive og nyttige tilbakemeldinger under skriveprosessen.

Jeg vil også takke mine studievenner, som har kommet gode råd og innspill. De har vært en god støtte hele veien.

Til slutt vil jeg gi en takk til familie og venner. Oppgaven har tatt mye tid og krefter, og tiden til overs har i perioder vært knapp. Takk for at dere har vært så tålmodige og forståelsesfulle under hele skriveprosessen.

Stavanger, juni 2019

Charlotte Opsal Frafjord

SAMMENDRAG

Denne oppgaven tar for seg temaet organisasjonskultur i helsesektoren. Hensikten er å undersøke hva som kan bidra til å skape en god organisasjonskultur. Målet er å belyse hvilken påvirkningskraft organisasjonskultur kan ha på arbeidsoppgavenes kvalitet. Problemstillingen er som følger:

”På hvilke måter kan organisasjonskultur påvirke de ansattes motivasjon og prestasjoner i to omsorgsavdelinger?” Hvordan kan leder bidra til å utvikle denne kulturen?”

Undersøkelsen ble gjennomført ved bruk av kvalitativt forskningsintervju. Det empiriske datamaterialet er samlet inn fra en komparativ casestudie, basert på to enheter. Disse enhetene er organisasjoner innen helsesektoren, og er relativt like med tanke på størrelse, struktur og arbeidsoppgaver. Det ble intervjuet totalt seks respondenter, tre fra hver av organisasjonene.

Datamaterialet blir diskutert og drøftet i lys av oppgavens teoretiske rammeverk. Teorien dreier seg om relevante begreper og perspektiver knyttet til organisasjonskultur og ledelse.

Funnene i studien viser at organisasjonskultur kan påvirke kvaliteten på de ansattes arbeidsoppgaver. En god organisasjonskultur kan danne grunnlag for et godt arbeidsmiljø. Den kan bidra til å motivere de ansatte til å gjøre en ekstra innsats på jobb. På den måten vil kulturen ha en positiv effekt i organisasjonen. Funnene viser også hvilken rolle leder har i forbindelse med organisasjonskultur. Dersom leder ikke engasjerer seg, kan de ansatte bli demotiverte. En leder som bevisst prøver å skape en god organisasjonskultur, kan være med å skape en følelse av tilhørighet og fellesskap i organisasjonen. Tiltak som personalmøter, teambuilding og diverse sosiale sammenkomster, kan bidra til et godt arbeidsmiljø. Dette kan danne grunnlag for trivsel, og dermed bedre utførte arbeidsoppgaver.

Nøkkelord: Organisasjonskultur, ledelse, arbeidsmiljø, kulturutvikling

INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD	3
SAMMENDRAG	4
INNHOLDSFORTEGNELSE	5
1.0 INNLEDNING	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema	7
1.2 Oppgavens formål og problemstilling	8
1.3 Oppgavens oppbygning	9
2.0 TEORI	10
2.1 Organisasjonskultur	10
2.2 Organisasjonskulturens innhold	12
2.2.1 Grunnleggende antakelser	12
2.2.2 Verdier, normer og virkelighetsoppfatninger	13
2.2.3 Artefakter	14
2.3 Ulike perspektiver på organisasjonskultur	15
2.3.1 Integreringsperspektivet	16
2.3.2 Differensieringsperspektivet	16
2.3.3 Fragmenteringsperspektivet	16
2.4 Finnes det gode og dårlige organisasjonskulturer?	17
2.5 Hvorfor er det viktig med en god organisasjonskultur?	18
2.6 Ledelse og utvikling av organisasjonskultur	19
2.6.1 Ledelse	19
2.6.2 Kulturledelse	20
2.6.3 Endringsledelse	21
2.6.4 Endringsmotstand	23
2.7 Fra teori til empiri	24
3.0 FORSKNINGSMETODE	25
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	25
3.2 Kvalitativ metode	27

3.3 Kvalitativt forskningsintervju	28
3.3.1 Utvalg og rekruttering av informanter	28
3.3.2 Utforming av intervjuguide	30
3.3.3 Innsamling og renskriving av datamateriale	30
3.4 Dataanalyse	32
3.5 Undersøkelsens kvalitet	33
3.5.1 Troverdighet	33
3.5.2 Bekreftbarhet	35
3.5.3 Overførbarhet	36
3.6 Forskerrollen	36
3.7 Metodiske utfordringer og kritisk refleksjon	37
3.8 Forskningsetiske vurderinger og betraktninger	38
4.0 PRESENTASJON AV FUNN	40
4.1 Bevisst forhold til organisasjonskulturen	40
4.2 Felles visjon og mål	42
4.3 Arbeidsmiljø, samarbeid og fellesskap	43
4.4 Leders påvirkningskraft på organisasjonskultur	45
4.5 Konflikter og konflikthåndtering	46
5.0 DRØFTING OG DISKUSJON AV FUNN	48
5.1 Elementer som kan bidra til en god organisasjonskultur	48
5.2 Behov for tilhørighet og fellesskap	51
5.3 Leders rolle som utvikler av organisasjonskultur	54
5.4 Endring av organisasjonskultur	56
6.0 AVSLUTNING	59
7.0 LITTERATURLISTE	61
8.0 VEDLEGG:	64
Vedlegg 1: Forespørsel om å delta i masterundersøkelse	64
Vedlegg 2: Intervjuguide	65

1.0 INNLEDNING

Organisasjonskultur er noe som har vekket stor interesse de siste tiårene. Tidligere ble organisasjonsstruktur sett på som den viktigste måten å forklare og påvirke organisasjoner på. Når en organisasjon fungerte bra, var det på grunn av hensiktsmessige strukturer og teknikker for å styre, koordinere og kontrollere arbeidet (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 144). I senere tid ble det gjort undersøkelser som åpnet for at organisasjonskulturen kunne ha betydning for en organisasjons suksess. I dag anses organisasjonskultur som vel så viktig som organisasjonsstruktur, for å forstå hvordan en organisasjon fungerer (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 144).

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Da jeg skulle velge tema for masteroppgaven, var det viktig for meg å finne noe som jeg er interessert i. Dersom man brenner for det man skriver om, tror jeg at motivasjonen og arbeidsinnsatsen automatisk vil øke noen hakk. En god organisasjonskultur er noe jeg synes er veldig viktig på en arbeidsplass. Min erfaring er at tydelige mål og verdier har betydning for en organisasjons suksess. Jeg ønsket derfor å finne ut mer om dette fenomenet, og undersøke tanker og erfaringer omkring dette temaet. I tillegg hadde jeg lyst til å skrive om noe som er samfunnsaktuelt, og relevant i den tiden vi er i. Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 115) skriver at det i dagens moderne organisasjoner oppfattes som viktig å ha en god organisasjonskultur. Kultur kan bidra til å skape en følelse av tilhørighet og fellesskap på jobben, og dermed være en viktig faktor for å forklare organisasjoners suksess (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 117). Organisasjonskultur er dermed noe som informantene kan relatere seg til her og nå, og som jeg ser på som et aktuelt og viktig tema.

Organisasjonskultur er et interessant fenomen, som det har blitt forsket en del på tidligere. Jeg mener likevel at dette er et bredt emne, som på ingen måte har blitt studert ferdig. Særlig mener jeg at organisasjonskultur innen helsesektoren er et tema som ikke har blitt forsket nok på. Det er viktig at pasienter får hjelp av topp kvalitet av motiverte ansatte. Bang (2011, s. 127) viser til flere studier som har positiv sammenheng mellom organisasjonskultur og organisasjonens forutsetninger for å lykkes. De viste blant annet at kvaliteten på

arbeidsoppgavene ble bedre dersom organisasjonskulturen var god. Jeg har fått inntrykk av at organisasjonskulturen i enkelte helsetjenester kan være noe svak. Det er gjerne mangel på helsepersonell, som fører til mye overtidsarbeid på de ansatte. De blir utsatt for tidspress, og må gjennomføre krevende arbeidsoppgaver. Mange ansatte i helsesektoren jobber deltid, og argumenterer med at det blir for hardt for dem å jobbe fullt. Jeg er nysgjerrig på hva dette gjøres med organisasjonskulturen, og om det er noen elementer som kan være med på å styrke den. På bakgrunn av dette, fant jeg det gunstig å ha organisasjonskultur i helsesektoren som tema i min masteroppgave.

1.2 Oppgavens formål og problemstilling

Formålet med denne masteroppgaven er å undersøke hva som kan bidra til å skape en god organisasjonskultur i helsesektoren. Dersom en god organisasjonskultur kan føre til bedre trivsel på jobben, og dermed bedre behandling av pasienter, er det viktig å studere hva som skal til for å styrke kulturen. Særlig viktig er dette i helsesektoren, i møte med pasienters liv og helse.

I følge Bang (2011, s. 80) er ledere de viktigste kulturskaperne i organisasjoner. De kan påvirke de ansatte ved å legge til grunn ulike mål, normer og verdier. Når det er sagt, er det ikke enkelt å skape en god organisasjonskultur. Jeg ønsker å undersøke hvilken rolle leder har i forbindelse med organisasjonskultur, og hvordan han eller hun kan bidra til å utvikle den.

Med utgangspunkt i studiens tema og formål, har jeg formulert følgende problemstilling:

”På hvilke måter kan organisasjonskultur påvirke de ansattes motivasjon og prestasjoner i to omsorgsavdelinger?” Hvordan kan leder bidra til å utvikle denne kulturen?”

For å få svar på min problemstilling, har jeg valgt å gjennomføre en casestudie om organisasjonskultur i helse- og omsorgstjenesten. Studien baserer seg på to enheter, som er relativt like med hensyn til størrelse, struktur, ansatte og arbeidsoppgaver. Datainnsamlingen foregår ved gjennomføring av totalt seks intervjuer, tre i hver av organisasjonene. For å få bredde i utvalget, har jeg valgt informanter med ulikt kjønn, ulik stilling, og ulik erfaring i

organisasjonen. Formålet med intervjuene er å lytte til informantenes erfaringer og tanker knyttet til organisasjonskultur, med utgangspunkt i den organisasjonen de jobber i. Dette er en kvalitativ undersøkelse, som går i dybden på to enheter. Hensikten er ikke å generalisere, men å vise hvilken rolle organisasjonskultur har i de to utvalgte organisasjonene. Studien kan bidra til å skape forståelse rundt lignende situasjoner i samme sektor.

1.3 Oppgavens oppbygning

Denne masteroppgaven består i hovedsak av seks deler: innledning, teori, metode, presentasjon av funn, drøfting av funn, og en oppsummerende avslutningsdel. I det neste kapitlet presenterer jeg den teorien som jeg finner relevant for oppgavens problemstilling. Her legges det vekt på viktige elementer innen organisasjonskultur og ledelse. I kapittel 3 kommer beskrivelse og begrunnelse av den forskningsmetodiske tilnærmingen som anvendes i oppgaven. Deretter kommer kapittel 4, hvor jeg legger fram hovedfunnene fra datainnsamlingen. I kapittel 5 blir funnene drøftet og diskutert, i lys av oppgavens teoretiske referanseramme. Til slutt vil jeg komme med noen oppsummerende og konkluderende betraktninger rundt studien. Dette skjer i kapittel 6.

2.0 TEORI

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for det teoretiske materialet som studien baseres på. Jeg skal gi en oversikt over sentrale perspektiver, teorier og begreper, og vise hvordan de er relevante for å kunne besvare problemstillingen. Det teoretiske materialet skal fungere som en rød tråd gjennom hele oppgaven, og er grunnlaget for selve studien.

Problemstillingen tar for seg elementer innen organisasjonskultur og ledelse. Det vil derfor være naturlig å ha dette som utgangspunkt for valg av teori. Mine personlige preferanser og forkunnskaper angående hva som er relevant for studien, har også påvirket den teoretiske utvelgelsen. Underveis i studieprosessen har det blitt foretatt enkelte korreksjoner i teorimaterialet, ettersom nye funn er kommet til.

Jeg vil starte med å presentere selve begrepet organisasjonskultur, og ulike definisjoner på dette. Deretter vil jeg ta for meg organisasjonskulturens innhold, før jeg belyser forskjellige perspektiver på organisasjonskultur. Videre skal jeg diskutere hvorvidt det finnes gode og dårlige organisasjonskulturer, samt hvorfor organisasjonskultur er viktig. Til slutt vil jeg se nærmere på ledelse og utvikling av organisasjonskultur, med fokus på kulturledelse, endringsledelse og endringsmotstand.

2.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et nokså vagt og komplekst begrep, som kan være vanskelig å definere. Det finnes ulike måter å forklare det på, men felles er at organisasjonskultur er noe som utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 120). Det handler om elementer som er felles for medlemmene i en virksomhet. Til forskjell fra organisasjonsstruktur, som dreier seg om en virksomhets oppbygning, arbeidsdeling, styring og kontroll, handler organisasjonskultur om de mykere sidene av en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 65). Det fokuseres på medlemmenes felles tanker, meninger, normer og retningslinjer, basert på underliggende verdier og antakelser (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 66).

Henning Bang definerer organisasjonskultur på denne måten:

”Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben” (Bang, 2013, s. 327).

Mats Alvesson sier at:

”Kulturen blir sentral når det gjelder hvordan vi skal forstå adferdsmønstre, sosiale fenomener, institusjoner og prosesser. Kulturen blir rammen; innen den blir disse fenomenene forståelige og meningsfylte” (Alvesson, 2002, s. 15).

En tredje og mye brukt definisjon av begrepet organisasjonskultur er formulert av Edgar Schein:

”Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser 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 som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene” (Schein, 2010, s. 18).

Med denne definisjonen understreker Schein noen sentrale poeng. Han poengterer at organisasjonskultur refererer til en *gruppe* som deler et sett av grunnleggende antakelser. Kultur er basert på *læring*, og nye medlemmer av organisasjonen blir *sosialisert* inn i de måtene å oppføre seg og tenke på, som er riktige for organisasjonen. Man kan kort omtale organisasjonskultur som ”måten vi gjør tingene på her hos oss” (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 367). Kulturen *oppretholdes* bare så lenge den oppfattes som riktig, og den kan endres dersom de grunnleggende antakelsene anses som uriktige (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 120). Man streber etter mening, sammenheng, helhet og stabilitet i organisasjonen man inngår i. På den måten skapes et fellesskap som legger grunnlag for forståelse og mening i organisasjonen.

Det finnes ulike måter å betrakte organisasjonskultur på. I denne studien velger jeg å studere begrepet fra et instrumentelt perspektiv. Gjennom lesning og erfaring har jeg fått inntrykk av at det er mulig å bruke organisasjonskultur som et instrument for å oppnå noe spesielt. Kulturen vil dermed fungere som et redskap for å klare bestemte mål. Perspektivet tillegger ledere og andre medlemmer av organisasjonen muligheter til å handle formålsrasjonelt (Christensen, Læg Reid, Roness og Røvik, 2009, s. 35). På denne måten blir organisasjonskultur noe som kan tilrettelegges og utvikles for å oppnå det man ønsker. Med dette utgangspunktet går jeg også ut i fra et funksjonalistisk perspektiv. Organisasjonskulturen betraktes som en variabel som har en funksjon, nemlig å påvirke organisasjonens resultater (Bang, 2011, s. 136). Det kan være vanskelig å måle en konkret sammenheng mellom organisasjonskultur og organisasjonsprestasjoner. Noen har derfor vært kritiske til det funksjonalistiske perspektivet. Når det er sagt, er det bred enighet om at organisasjoners kultur påvirker en rekke ulike forhold i og ved organisasjonen (Bang, 2011, s. 138). Jeg velger derfor å gå ut i fra et instrumentelt, funksjonalistisk perspektiv i min studie av organisasjonskultur.

2.2 Organisasjonskulturens innhold

Edgar Schein (2010) sier at en organisasjonskultur består av tre kulturelle nivåer. Disse er grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter. De to første nivåene kan man omtale som kulturens innhold. Disse er usynlige, og finnes kun i medarbeiderne tanker. Det tredje nivået, artefakter, kan man kalle for kulturuttrykk. Dette er observerbare tilkjennegjørelser av kulturinnholdet, og kan være i form av ritualer, seremonier, objekter og symboler (Bang, 2011, s. 45). Kulturinnhold og kulturuttrykk inngår i et gjensidig påvirkningsforhold. Kulturens innhold har innvirkning på kulturens uttrykk, samtidig som kulturens uttrykk er med på å forme kulturens innhold (Bang, 2011, s. 45).

2.2.1 Grunnleggende antakelser

”Grunnleggende antakelser kan beskrives som oppfatninger eller meninger om noe som gjennom felles fortolkning i sosiale grupper nedfeller seg som sannheter, og som derfor er vanskelige å utfordre og vanskelige å endre” (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 123).

Antakelsene er udiskutable, blir tatt for gitt i en virksomhet, og oppleves derfor som å være en

sannhet. Gjennom sosialiseringprosesser lærer nye medlemmer hva som er den riktige måten å tenke på i organisasjonen. Det dannes en slags objektiv virkelighetsoppfatning, og man finner nesten ingen kulturell variasjon i gruppen. Det vil være utenkelig at organisasjonens medlemmer finner adferd som er basert på andre premisser enn de grunnleggende antakelsene (Schein, 2010). Edgar Schein presenterer syv dimensjoner for ulike grunnleggende antakelser. Disse dreier seg hvilket syn man har på sannhet, tid, natur, konflikt, menneskers handlinger og menneskelige relasjoner. Det handler også om hvordan forholdet mellom organisasjon og omgivelser oppfattes. Disse kulturdimensjonene kan være et nyttig utgangspunkt for å karakterisere kulturer (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 124).

2.2.2 Verdier, normer og virkelighetsoppfatninger

Verdier

”Verdier sier noe som hva som er ønskelig og godt, noe som verdsettes, og som man er opptatt av å ivareta og fremme” (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 125). En verdi har høy kvalitet, og oppfattes som svært viktig for organisasjonskulturen. Det er elementer som er verdt å strebe etter, og som kan fungere retningsgivende for normativ handling. I følge Schein (2010) er verdier hva som burde være, framfor hva som er. Det handler om å foretrekke noen elementer i stedet for andre. Verdier er relativt stabile og har ulik intensitet. De grunnleggende antakelsene kan gjerne ha betydning for hvilke verdier som utvikles. Dersom man for eksempel har en grunnleggende antakelse om at konflikter alltid er negativt, vil man prøve hardt å unngå det. Da vil verdien enighet eller konsensus være viktig, og ha høy grad av intensitet. Gjennom sosialiseringprosesser vil nye medlemmer lære og tilegne seg hvilke verdier som er viktige i den enkelte organisasjon. Verdier kan være retningsgivende, og si noe om hvilken adferd og handlinger som forventes i ulike situasjoner (Bang, 2011, s. 49). På den måten kan verdiene være med på å bygge opp en organisasjonskultur.

Normer

”Det er vanlig å beskrive normer som såkalte uskrevne regler som angir hva som er passende å gjøre i ulike sosiale sammenhenger” (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 125). Normer sier noe om hvordan man bør oppføre seg, og legger føringer for hva som er akseptabel og uakseptabel adferd. Det finnes både formelle og uformelle normer. Formelle normer er typisk skrevne

lover og regler, mens uformelle normer dreier seg om tradisjoner, og prinsipper for skikk og bruk. Normer og verdier har en nær forbindelse. Verdien høflighet innehar for eksempel ulike normer for hvordan man skal oppføre seg. Det kan for eksempel være å hilse på de ansatte, eller å banke på døren før man går inn til kollegaene (Bang, 2011, s. 51).

Virkelighetsoppfatninger

”Virkelighetsoppfatninger kan defineres som oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer ” (Bang, 2011, s. 52). En organisasjon har gjerne en kollektiv måte å oppfatte virkeligheten på, som hjelper medlemmene til å forstå det som skjer i organisasjonen. Gjennom interaksjon og samarbeid utvikles det en felles sannhet for alle i organisasjonen. Denne virkelighetsoppfatningen hjelper kulturens medlemmer til å skape mening i hendelser, objekter, relasjoner og samtaler (Bang, 2013, s. 332).

2.2.3 Artefakter

Artefakter er de eneste observerbare delene av organisasjonskulturen. Det inkluderer fysiske gjenstander, språk, tekst eller adferd. Det dreier seg om kulturens fysiske og sosiale miljø (Schein, 2010). Artefakter kan gi uttrykk for de underliggende kulturelementene, som er grunnleggende antakelser, verdier og normer. Når man tolker artefakter, og tillegger de mening, kan de fungere som symboler på hva kulturen består av. Et symbol betyr sammensatt tegn, og gir mer informasjon om et fenomen enn det man først legger merke til (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 125). De menneskene som ikke er med i organisasjonen, kan ha vanskeligheter med å forstå symbolene, da de ikke har samme referanseramme å forholde seg til. Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 127) beskriver symboler som selve byggeklossene når vi skaffer oss kunnskap om organisasjoner, og hva vi mener og tenker om dem. Symbolene reflekterer organisasjonskulturen, og bringer fram internaliserte normer og verdier i organisasjonen. På den måten kan medlemmenes tanker og handlinger påvirkes. Artefakter som symboler kan også gjøre det lettere for medarbeiderne å dele arbeidserfaringer med kollegaer (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 127).

Artefakter kan deles inn i tre hovedgrupper; hva mennesker sier, hva mennesker gjør og fysiske gjenstander. Det som mennesker sier, de verbale uttrykk, kan dreie seg om måten man

prater og formidler historier på innad i organisasjonen. Kommunikasjonsmønstre, bruk av humor, eller en bestemt fagterminologi, kan gi en følelse av fellesskap, og symbolisere kulturen i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 127). Adferdsuttrykk er den andre hovedgruppen av artefakter. Det handler om hvordan medlemmene i en organisasjon oppfører seg. Sentrale elementer her er kroppsspråk og affektive uttrykk. I hvilken grad man kan gi utløp for ulike følelser på arbeidsplassen, kan være et uttrykk for organisasjonskulturen (Bang, 2011, s. 63). Artefakter for fysiske gjenstander kan blant annet være arkitektur, innredning, klesdrakt og utforming av logo. Dette kalles for materielle uttrykk, og er lette å observere. Likevel må de tolkes for å kunne forstås, da utenforstående ikke vet hvilket underliggende kulturmønster de reflekterer (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 128). Artefakter kan også uttrykkes i form av strukturelle uttrykk. Det kan være ulike ritualer, prosedyrer og seremonier som er viktige i en organisasjon, og som dermed er et uttrykk for dens kultur (Bang, 2011, s. 69).

2.3 Ulike perspektiver på organisasjonskultur

Organisasjonskultur blir ofte omtalt som én homogen kultur (Hennestad, 2010). Det er ikke alltid tilfellet, da det kan finnes kulturelle variasjoner innad i en organisasjon. Medlemmene kan ha forskjellige verdier, situasjonsoppfatninger og meninger om hvordan man skal handle (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 129). Kulturene er tvetydige, mangfoldige og komplekse, og inneholder ulike typer subkulturer og gruppekonflikter (Hennestad, 2010). De er ofte delt inn i forskjellige nivåer eller avdelinger, og preges av kulturell heterogenitet (Alvesson og Sveningsson, 2008). For å skaffe et helhetlig syn på kultur, er det nødvendig å kombinere ulike perspektiv. På den måten kan man registrere sammenfallende meningsmønstre innen og mellom sosiale grupper. Da kan man også se motstridende meningsmønstre som skaper diversitet og konflikt i virksomheter (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 129). Det finnes i hovedsak tre ulike perspektiver på organisasjonskultur. Disse kalles for integreringsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 129).

2.3.1 Integreringsperspektivet

Integreringsperspektivet fokuserer på kultur som noe entydig og felles i en organisasjon. Kulturens verdier og normer er noe som omfatter alle medlemmene. Det finnes ikke grupperte forskjeller, men organisasjoner kjennetegnes av et kulturelt fellesskap preget av kollektiv konsensus (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 129). Kulturen ses gjerne som en styringsvariabel innenfor en funksjonalistisk ramme (Hennestad, 2015, s. 135). Lederrollen er viktig her, og skal fungere som en motivator for å opprettholde organisasjonens homogene harmoni. Lederens verdier kan danne grunnlag for utvikling av normer og spesifikke handlingsmønstre. På den måten kan organisasjonskulturen styres mot bestemte mål. Edgar Schein (2010) taler for et integreringsperspektiv på organisasjonskultur. Hans inndeling av nivåer i kulturen, har utspring fra dette perspektivet.

2.3.2 Differensieringsperspektivet

Differensieringsperspektivet kjennetegnes ved at fokus er på manifestasjoner av kultur som tolkes ulikt av ulike grupper i virksomheten. På den måten skapes det subkulturer internt i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 129). En subkultur kan beskrives som en delkultur eller undergruppe som finnes innenfor en virksomhet (Bang, 2011, s. 27). Noen subkulturer kan være ønskelig for en organisasjon. Det kan for eksempel være grupperinger på grunn av ulike steder, etasjer eller arbeidsoppgaver. Disse grupperingene faller ofte naturlig, og subkulturene eksisterer innad i en større kultur. Andre subkulturer er ikke ønskelig for organisasjonen. Det kan være grupperinger av ansatte som ikke deler ledelsens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (Alvesson og Sveningsson, 2008; Johnson m.fl., 2014). Det kan dannes splittelser, ekskluderinger og generelt være negativt for organisasjonen. I motsetning til integreringsperspektivet som ser på organisasjonen som én homogen kultur, fokuserer differensieringsperspektivet på forholdet mellom alle subkulturene som finnes i virksomheten (Bang, 2011, s. 26). Det konsentrerer seg om å forstå den subkulturelle variasjonen og samspillet mellom dem (Hennestad, 2015, s. 135).

2.3.3 Fragmenteringsperspektivet

Det siste perspektivet kalles for fragmenteringsperspektivet. Det ser på kulturelle manifestasjoner som tvetydige og uklare. Her er det verken klar konsistens eller klar inkonsistens mellom handlingsmønstrene, slik som de to andre perspektivene har fokus på.

Det er ingen konsensus, og meninger er skiftende og situasjonsbetinget (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 131). Fragmenteringsperspektivet legger vekt på at tvetydighet og ustabilitet er en uunngåelig del av organisasjoner, og dermed noe man må forholde seg til.

2.4 Finnes det gode og dårlige organisasjonskulturer?

I følge Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 117) kan kultur bidra til å skape en følelse av tilhørighet og fellesskap på jobben, og dermed være en viktig faktor for å lykkes. Kulturen skal blant annet fungere som et lim som holder organisasjonen sammen, og dermed øke arbeidets kvalitet (Alvesson, 2002). Det anses altså som viktig å ha en god kultur, men hva innebærer egentlig det? Finnes det gode og dårlige organisasjonskulturer? Hva skal i så fall til for å kunne omtale kulturen som god? Dette er et omdiskutert tema, som det er ulike meninger om. Hennestad (2015, s. 29) presenterer en teori om at gode organisasjonskulturer er sterke og homogene, og at de preges av opplevd fellesskap, identitet og felles forståelse. På den måten skapes det harmoni og konsensus, som blir sett på som positivt for organisasjonen. De kulturene som er motsatt, kan bli sett på som dårlige. Dette synet stemmer for at det finnes et skille mellom god og dårlig organisasjonskultur. En organisasjonskultur som er god kan dermed utgjøre et konkurransefortrinn, og ha en styrende funksjon for medlemmene i organisasjonen. Det kan være vanskelig å beskrive organisasjonskulturen i en virksomhet. Kulturen blir gjerne tatt for gitt, og er ikke alltid noe som organisasjonsmedlemmene er bevisst på. Man kan likevel si at en god organisasjonskultur innebærer stor grad av felles virkelighetsoppfatninger, verdier og normer blant medlemmene i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 21).

Bang (2011, s. 116) finner det ikke hensiktsmessig å snakke om gode og dårlige kulturer. Han argumenterer med at kulturen alltid må ses i kontekst, og settes opp mot noe. En kultur er god eller dårlig *i forhold til noe*, for eksempel organisatoriske mål, trivsel eller læringsmuligheter. En kultur kan fungere i én organisasjon, men være dysfunksjonell i en annen. Bang (2011, s. 116) velger derfor å heller beskrive en kultur som funksjonell eller dysfunksjonell. Han skiller også mellom en kulturs styrke og innhold. Det hjelper ikke at det er stor lojalitet og oppslutning knyttet til visse verdier og mål, dersom innholdet ikke er hensiktsmessig (Bang, 2011, s. 116).

En god organisasjonskultur kan ha mange fordeler, men er ikke fri for ulemper. En ulempe er risikoen for ukritisk gruppetenkning. Dersom ”vi-følelsen” blir for sterk, kan det føre til at man utelukker individuelle vurderinger i ulike situasjoner (Bang, 2011, s. 117). Behovet for enighet og konsensus i organisasjonen blir så stort, at det ikke er rom for realistiske vurderinger av alternative handlingsmåter. Organisasjonen blir på denne måten lukket overfor omgivelsene, og tenker mest på seg selv (Christensen m.fl., 2009, s. 71). Det blir vanskelig å tilpasse seg andre, og å gjøre samarbeid med personer utenfor organisasjonen. Det åpnes ikke for nye impulser, og det blir viktigere å oppnå harmoni i gruppen, fremfor å ta valg som tjener organisasjonen (Bang, 2011, s. 117).

2.5 Hvorfor er det viktig med en god organisasjonskultur?

Vi har sett at det finnes ulike meninger på hvorvidt det går an å skille mellom god og dårlig organisasjonskultur. Det er likevel bred enighet om at en kultur kan være funksjonell og positiv for en organisasjon, så lenge den er i riktig kontekst. I denne studien går jeg ut i fra at en organisasjonskultur kan være god eller dårlig, og at den kan brukes som et verktøy for å oppnå et mål. Jeg anser en god organisasjonskultur som en sterk organisasjonskultur. Begrepene *god* og *sterk* vil derfor bli brukt om hverandre, for å beskrive en positiv kultur. Videre vil jeg se nærmere på *hvorfor* det viktig med god organisasjonskultur.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 115) er hovedgrunnen til å studere organisasjonskultur antakelsen om at kulturen kan bidra til virksomhetens suksess. Flere studier viser at kvaliteten på arbeidsoppgavene økte når organisasjonskulturen var god (Bang, 2011, s. 127). Hennestad (2015, s. 28) sier at organisasjonskulturen er viktig både for hvordan virksomheten fungerer, presterer, utvikler og klarer seg. Gode organisasjonskulturer viser seg ofte å være hensiktsmessige både for ansatte, kunder og omgivelsene rundt. De er som regel preget av høy ytelse, høy intensitet og høy grad av enighet. Dette skaper effektive og produktive organisasjoner, som også vil være viktig for samfunnet generelt.

Organisasjonskulturen kan ha ulike funksjoner i en virksomhet. Den kan blant annet virke retningsgivende på adferd, og gi kriterier for handling (Bang, 2011, s. 94). Klare normer og verdier gir rammer for hvordan medlemmene skal håndtere ulike situasjoner. I tillegg kan

kulturen virke integrerende på medlemmene. Felles verdier og virkelighetsoppfatninger vil skape nærhet, samhold og felles identitet blant de ansatte. Kulturen kan bidra til å fremme samarbeid, motivasjon og tillit mellom ledere og ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 116). På den måten kan arbeidsinnsatsen øke, og kvaliteten på oppgavene forbedres. Kultur kan også virke angstreduserende (Bang, 2011, s. 101). Organisasjonskulturen kan gi medlemmene en følelse av tilhørighet og fellesskap, som er grunnleggende behov hos mennesker. På den måten har kulturen en positiv effekt på den psykiske helsen.

2.6 Ledelse og utvikling av organisasjonskultur

En god organisasjonskultur bringer med seg mange fordeler, og er derfor attraktivt for organisasjoner å strebe etter. Det å skape en god organisasjonskultur kan imidlertid være lettere sagt enn gjort. Det er en lang og krevende prosess, som ikke er gjort over natta. Hvordan utvikles egentlig en organisasjonskultur? Er det mulig å styre kulturen? Hvilken rolle spiller leder her? Hvilke utfordringer kan man møte på i slike prosesser? Dette skal jeg gå nærmere inn på her.

2.6.1 Ledelse

Det finnes mange definisjoner på hva ledelse er. Noen ser på ledelse som en effekt av sosial samhandling, mens andre fokuserer på evnen til å påvirke, utrede makt, eller nå mål (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 381). Det finnes ikke noe nøyaktig forståelse av hvordan ledelse skal defineres. Felles for beskrivelsene av ledelse er at det dreier seg om en påvirkningsprosess, hvor lederen utøver innflytelse over sine underordnede (Alvesson, 2002, s. 132). Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 381) definerer ledelse på denne måten; ”Ledelse er en spesiell adferd som mennesker utviser for å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd”. Det handler om å få andre til å arbeide mot bestemte mål. Ledere skal bidra til trivsel og motivasjon i arbeidet (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 381). Studerer man denne definisjonen, ser man at den fokuserer på tre aspekter; ledelse er å få *en eller flere personer* til å utføre en rekke *handlinger*, og arbeide mot bestemte *mål*.

2.6.2 Kulturledelse

I hvilken grad er det mulig å lede kultur? Kulturledelse er et omdiskutert tema, som det finnes ulike meninger om. Ledelse av organisasjonskultur handler om å påvirke virkelighetsoppfatninger, tanker og følelser. En leder som er bevisst sitt samspill med medarbeiderne, og gjennomfører tiltak som har en symbolsk effekt på de kulturelle elementene, kan påvirke kulturdannelsen i organisasjonen (Alvesson, 2002, s.148). I hvilken grad organisasjonskulturen kan bli sett på som et redskap for ledelsen, er avhengig av betydningen av ledelsen og kulturen. Det kommer an på hvorvidt ledelsen kan kontrollere kulturen, eller om ledelsen må tilpasse seg kulturen (Alvesson, 2002, s. 71).

Bang (2011, s. 142) mener at det kan være vanskelig å styre en kultur. Han mener derimot at det finnes mange måter man kan *påvirke* kulturen på, uten å vite spesifikke konsekvenser av det. For at en organisasjon skal være mottakelig for kulturpåvirkning, må det gjerne ha skjedd noe utenom det vanlige. Interne eller eksterne kriser, eller revolusjoner er eksempler på det (Bang, 2011, s. 142; Lundberg, 1985).

I følge Schein (2010) er lederne de viktigste kulturskaperne i organisasjoner. De er sentrale i maktsystemet, har stor innflytelse over de forhold som legger premissene for samspill, og kan dermed gi føringer for adferd (Hennestad, 2010). Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 134) sier at lederne kan skape en kjerneideologi som presiserer organisasjonens verdier og formål, og dermed legge grunnlag for en felles organisasjonskultur. De er forbilder, og deres adferd blir fortolket og tillagt mening av de ansatte (Hennestad, 2010).

Ledere kan bevisst påvirke organisasjonskulturen, men de kan også gjøre det ubevisst. Ledernes personlighet spiller inn på organisasjonens kultur, struktur og strategi (Bang, 2011, s. 83). En leder som aldri er tilstede, er lite karismatisk og ikke engasjerer seg i organisasjonen, vil gjerne ha negativ innflytelse på virksomheten. For å utvikle en sterk organisasjonskultur er det viktig å sosialisere alle ansatte, slik at de blir integrert i organisasjonen, og kan identifisere seg med dens kultur (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 135).

Særlig viktige er lederne i oppstarten av en organisasjon, da grunnleggende verdier og forutsetninger for virksomheten skal defineres. Etter hvert vil kulturen bli forankret i organisasjonen, og vil dermed bli vanskeligere å lede. Påvirkning av kulturen skjer da

gjennom samspill og beslutninger. Forbindelsen mellom ledelse og kultur kan være komplisert (Alvesson, 2002, s. 148). Det er ikke alltid ledelsen som påvirker kulturen, det kan også være omvendt. En organisasjonskultur som har vart en stund, vil også virke tilbake på organisasjonen, og legge føringer for ledelsen (Bang, 2011, s. 83). Som følge av sosiale prosesser, vil det gradvis skje kulturelle forandringer i organisasjonen. Dette vil prege ledernes måte å styre på, både bevisst og ubevisst. På den måten vil ledelse og kultur inngå i et gjensidig påvirkningsforhold. Man kan si at ”ledelse skaper organisasjonskultur, og organisasjonskultur skaper ledelse” (Alvesson, 2002, s. 154).

2.6.3 Endringsledelse

Hva ligger i begrepet endring? I følge Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 351) har det skjedd en organisatorisk endring når en organisasjon har ulike trekk på to forskjellige tidspunkter. Det vil ofte dreie seg om nytenkning, og forbedring av et fenomen. For å få til endring, kreves det at noen går foran og viser vei. Dette kalles for endringsledelse. Endringsledelse kan defineres som; ”å lede individer, grupper eller organisasjoner gjennom en endringsprosess, fra en nåværende tilstand til en ønsket fremtidig tilstand” (Sander, 2018). Innen forskningslitteraturen finnes det to hovedretninger knyttet til endring og ledelse. Den første retningen beskriver endring som en planlagt prosess, mens den andre ser på endring som en kontinuerlig prosess.

Planlagt endring innebærer antakelsen om at organisasjoner kan endres og manipuleres av mennesker, som regel av ledelsen i en virksomhet (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 360). Endringsprosessen som skal bringe organisasjonen fra nå-situasjon til ønsket tilstand, går gjennom tre faser. Kurt Lewin beskriver dette som *unfreeze*, *change* og *refreeze*. Den første fasen sørger for grunnlag og enighet om at endring er nødvendig (Alvesson og Sveningsson, 2008, s. 20). Her kan ansatte bli inkludert, og komme med innspill til endringer. Deretter kommer en bearbeiding- og undersøkelsesfase, før selve endringen blir gjennomført. I siste fase, blir situasjonen ”frost” som den gjeldende standarden, for å sikre at endringen blir varig. Denne modellen for planlagt endring har fått kritikk for å ikke ta hensyn til den sosiale natur, noe som Lewin selv har erkjent.

Den andre retningen ser på endring som en kontinuerlig prosess. Haridimos Tsoukas og Robert Chia (2002) mener at organisasjoner ikke er stabile systemer, men noe som stadig er i

endring. Det skjer kontinuerlige justeringer i arbeidssituasjoner og i sosiale rammer. Medlemmene i organisasjonene må konstant improvisere og fortolke ulike situasjoner. Endringene ses på som selvdrevne innenfra og nedenfra (Tsoukas og Chia, 2002). Organisasjonene betraktes som dynamiske systemer, som alltid er i tilblivelse og forandring (Weick og Quinn, 1999). Det går gjerne litt tid før man kan se at det har skjedd endringer, da forandringene er så små at de ikke merkes i hverdagen. Weick og Quinn (1999) bruker rekkefølgen *freeze*, *balance* og *unfreeze* for å beskrive kontinuerlig endring. Her ser man tydelig hovedforskjellen mellom de to endringstypene. Planlagt endring ser på en organisasjon som stabil, og trenger dermed å tines opp (*unfreeze*), før det skjer en endring. Kontinuerlig endring ser på en organisasjon som dynamisk, og trenger derfor å fryse (*freeze*), mønstre fast i organisasjonen.

Ved å kombinere disse to retningene for endringsledelse, vil man få et bredere perspektiv på endring. Selv om en organisasjon er i stadig endring, betyr ikke det at medlemmene ikke kan påvirke retningen den går i. Ledelsen kan tilrettelegge slik at organisasjonen følger sin visjon. På den måten kan behovet for planlagt endring blir noe mindre. Sjansen for å lykkes med en endringsprosess kan øke dersom organisasjonen ses på som et dynamisk system, med innslag av både kontinuerlig og planlagt endring.

Man kan skille mellom organisasjonsendring og organisasjonsutvikling.

Organisasjonsutvikling er en stegvis utvikling av noe. Det handler om en kontinuerlig forbedringsprosess av en organisasjon, en kultur eller lignende (Sander, 2018).

Organisasjonsendring er mer grunnleggende enn organisasjonsutvikling, og transformerer premisser for verdier, kompetanse og situasjonsforståelser. Man kan kort si at organisasjonsendring er *transformasjon* av det bestående, mens organisasjonsutvikling er *forbedring* av det bestående (Sander, 2018). Utvikling av organisasjonskultur er en mildere form for forandring, enn det endring av organisasjonskultur er. Mennesker har behov for å opprettholde det kjente og trygge, og kan bli kritiske til store omveltninger. Det kan derfor være lettere å lykkes med utviklingsprosesser framfor endringsprosesser.

2.6.4 Endringsmotstand

Det å gjøre endringer med en organisasjonskultur kan være en krevende prosess. Det vil ta tid å integrere og internalisere nye verdier og normer i organisasjonen. Når man jobber med endring vil man ofte møte på motstand. Mennesker er sjelden endringsvillige, og er ofte skeptiske til forandringer. En årsak til det er frykt for det ukjente. Endring fører til at man går fra en trygg tilstand, til en situasjon preget av usikkerhet (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 361). Endringsmotstand kan også oppstå dersom de ansatte ikke erkjenner behovet for endring. De er gjerne fornøyde med dagens tilstand, og finner det ikke nødvendig å forandre på noe. Andre årsaker til at man ikke ønsker endring, er at man er redd for å tape identitet, bryte opp sosiale relasjoner eller å endre den symbolske ordenen (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 362). Ulike subkulturer i en organisasjon kan særlig komme til uttrykk gjennom motstand til endring. Gruppen har gjerne egne verdier og normer, som strider med ledelsen sine (Alvesson og Sveningsson, 2008). Endringer kan også føre til at maktforhold reorganiseres, eller at arbeidsmåtene gjøres om på. Endringsmotstand er ofte knyttet til bekymringer, da man må forholde seg til noe ukjent, som man ikke har kontroll over.

I følge Alvesson (2002, s. 165) kan det være lettere å la seg påvirke av en karismatisk person. Dersom lederen har stor grad av karisma, kan man være mer villig til å endre på verdier og holdninger. Det er også viktig at leder har opparbeidet seg god tillit til de ansatte. Det er lettere å gi støtte til en leder man stoler på. Konteksten og omgivelsene rundt bør også tas i betraktning. Motstand mot endring trenger ikke nødvendigvis å bare være negativt. Det er viktig å være kritisk til ting som skjer i organisasjonen. Man bør ikke bare godta alt, uten å reflektere over hva det innebærer. Motstand kan vise at man er våken og følger med, noe som kan ha en positiv funksjon i endringsarbeidet.

I tillegg til endringsmotstand fra organisasjonens egne medlemmer, kan man også møte andre utfordringer i forbindelse med kulturendring. Det er mye som skal klaffe for at endring eller utvikling av organisasjonskultur skal være vellykket. Det krever planlegging og tilrettelegging både organisatorisk, tidsmessig og ressursmessig. I tillegg kan man være avhengig av eksterne faktorer fra omgivelsene rundt. Før man setter i gang en endringsprosess, er det viktig å reflektere over slike forhold, slik at man ikke møter på store overraskelser.

2.7 Fra teori til empiri

En god organisasjonskultur dreier seg altså om stor grad av felles virkelighetsoppfatninger, verdier, normer og artefakter blant medlemmene i organisasjonen. Kulturen betraktes ut fra ulike perspektiver. Den enhetlige homogene kulturen beskrives i integreringsperspektivet, mens den tvetydige og uklare kulturen kommer fram i fragmenteringsperspektivet.

Organisasjoner består ofte av flere subkulturer, noe som settes fokus på i differensieringsperspektivet.

En god organisasjonskultur har mange positive funksjoner. Tidligere forskning viser at organisasjonskultur er viktig for hvordan virksomheten fungerer og utvikler seg. Den kan virke retningsgivende på adferd, og gi kriterier for handling (Bang, 2011, s. 94). I tillegg kan den bidra til å skape en følelse av tilhørighet og fellesskap på jobben. Vi vet at kvaliteten på arbeidsoppgavene kan øke når organisasjonskulturen er god (Bang, 2011, s. 127). Det vi ikke vet så mye om, er på hvilken måte organisasjonskultur kan påvirke de ansattes motivasjon og prestasjoner. Hvilke elementer har særlig betydning for en god organisasjonskultur, og hvorfor er kulturen spesielt viktig i helsesektoren?

Den eksisterende forskningslitteraturen framhever lederne som de viktigste kulturskaperne i organisasjoner. De er sentrale i maktsystemet, og kan legge føringer for holdninger og adferd (Hennestad, 2010). Vi vet at lederne er viktige for organisasjonskultur, men vi vet mindre om hvordan lederne konkret kan bidra til å utvikle kulturen. Foregår kulturendring bare gjennom planlagte tiltak, eller kan dette også skje fortløpende? Gjennom denne studien, håper jeg å finne noen svar som kan bidra til å tette disse kunnskapshullene.

3.0 FORSKNINGSMETODE

For at en samfunnsvitenskapelig forskningsoppgave skal kunne gi oss kunnskap om et fenomen, er det viktig at den har forholdt seg til en metode. Metode handler om måten vi går fram for å skaffe oss ny kunnskap, og kan omtales som ”veien til målet” (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 140). Oppgaven må også ha et forskningsdesign. Forskningsdesignet viser hvordan man skal gå fram for å innhente informasjon (Halvorsen, 2008, s. 96). Det handler om å utarbeide en overordnet plan, som forklarer hvordan man skal belyse og besvare den aktuelle problemstillingen.

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for den metodiske tilnærmingen som anvendes i oppgaven. Jeg har tatt bevisste valg i hvert ledd i prosessen, for å kunne besvare problemstillingen på en så god måte som mulig. Jeg starter med å presentere de vitenskapsteoretiske perspektiv som oppgaven bygger på. Deretter vil jeg gi en teoretisk oversikt over kvalitativ forskningsmetode, og forklare hvorfor og hvordan denne metoden er relevant for min oppgave. Videre skal jeg presentere og begrunne de metodiske valgene jeg har tatt gjennom hele prosessen. Her inngår valg av informanter, utforming av intervjuguide, innsamlingsstrategier, og selve gjennomføringen av forskningsintervjuene. Deretter skal jeg belyse arbeidet med dataanalysen. Videre vil jeg vurdere oppgavens kvalitet, med fokus på reliabilitet og validitet. Her vil jeg også trekke inn utfordringer tilknyttet min rolle som forsker, samt forskningens overførbarhet. Til slutt i dette kapitlet vil jeg gjøre rede for forskningsetiske problemstillinger. Her vil jeg også reflektere over eventuelle utfordringer, og mangler knyttet til oppgaven.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Fortolkningsbasert virkelighetstilnærming

Det finnes ulike oppfatninger om hva som er den riktige forståelsen av virkeligheten, den beste måten å forstå tilegnelse av kunnskap, og den passende måten for empiriinnsamling (Jacobsen, 2015, s. 24). Sammenhengen mellom ontologi, epistemologi og metode er noe man har ulike tilnærminger til. I følge Jacobsen (2015, s. 24) kan man skille mellom en positivistisk og en fortolkningsbasert tilnærming. Det positivistiske perspektivet gir

beskrivelser av en stabil og objektiv virkelighet, som kan studeres gjennom objektive metoder og mål. Det fokuserer på det generelle, deduktive og kvantitative. På den andre siden finner man den fortolkningsbaserte tilnærmingen. Den tar utgangspunkt i en menneskekonstruert virkelighet, det unike og særegne. Kunnskap blir her utviklet gjennom ulike fortolkningsprosesser. En slik fortolkningslære kalles ofte hermeneutikk (Jacobsen, 2015, s. 28). Det handler om å skape forståelse og mening gjennom å fortolke virkeligheten. I denne studien undersøkes respondentenes oppfattelse av temaet organisasjonskultur. Jeg er opptatt av deres meninger og erfaringer, og søker nærhet og forståelse for det som blir sagt. Derfor har denne undersøkelsen en fortolkningsbasert tilnærming. I denne studien har jeg hentet inn empiri ved hjelp av kvalitative intervju. Jeg har undersøkt om det finnes noen fellestrekk for hvordan organisasjonskultur kan påvirke virksomheter. Induktiv framgangsmåte åpner for å lage allmenngyldige prinsipper om det studerte fenomenet (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 24). Man går dermed fra det konkrete til det generelle. Det er derfor hensiktsmessig å ha et induktivt, deskriptivt forskningsdesign i denne studien.

Fenomenologi

I dette prosjektet er jeg opptatt av hvordan informantene forstår et fenomen. Jeg er interessert i å få fram deres meninger og synspunkter knyttet til fenomenet organisasjonskultur. Når det gjelder valg av vitenskapsteoretisk ståsted, har jeg derfor valgt å ha et fenomenologisk perspektiv på studien. Fenomenologi studerer menneskelig erfaring, og tar utgangspunkt i den enkeltes opplevelse (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 44). Det handler om hvordan en person opplever en situasjon, og hvordan hun eller han tenker og føler om en sak. Jeg søker utfyllende og utdypende informasjon, og er opptatt av at informantene skal være fenomenorienterte. Det er altså selve fenomenet organisasjonskultur, og holdninger og meninger knyttet det, som skal være i fokus. På bakgrunn av dette, har jeg bestemt meg for å ha en fenomenologisk tilnærming i studien.

Komparativ studie

For å kunne besvare problemstillingen, velger jeg å gjennomføre en casestudie basert på to organisasjoner i helsesektoren. Casestudier kan betraktes som dyptgående design, som passer bra for å undersøke forståelsen av fenomener. Det fokuseres på få enheter, som gjerne kan avgrenses i tid og rom (Jacobsen, 2015). I denne studien er jeg interessert i informantenes forståelse og erfaringer av fenomenet organisasjonskultur. Jeg ønsker en inngående og detaljert analyse omkring emnet, og ser det derfor som hensiktsmessig å ha casestudie som

design. Siden jeg undersøker to enheter og sammenligner dem, vil det være en komparativ casestudie. Hensikten med komparative case er å få bedre forståelse av et sosialt fenomen når de sammenlignes med andre caser. Dersom det finnes likheter og mønster som går igjen i begge organisasjonene, vil det styrke studiens validitet.

3.2 Kvalitativ metode

Samfunnsvitenskapen skiller mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. Disse to egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger innenfor forskning (Jacobsen, 2015, s. 125). Valg av tema og problemstilling er derfor avgjørende for hvilken metode som er best å bruke. I denne studien er jeg interessert i hvilke tanker og erfaringer informantene har omkring temaet organisasjonskultur. Problemstillingen krever at jeg går i dybden, og søker inngående informasjon fra få informanter. I følge Jacobsen (2015, s. 133) er kvalitativ metode fordelaktig å bruke når man ønsker å få fram hvordan mennesker selv forstår og tolker et fenomen, noe som er tilfellet i denne studien. Jeg vil få fram holdninger, meninger og synspunkter fra et lite utvalg respondenter. ”Ved å bruke kvalitative metoder innhentes fylldige data om personer og situasjoner, dermed øker muligheten for å forstå adferd og situasjoner slik de oppfattes av de som undersøkes” (Halvorsen, 2008, s. 128). Bruk av kvalitativ metode gir mulighet til å trekke fram avvik, og beskrive det som skiller seg ut fra det vanlige mønsteret (Kvale og Brinkmann, 2009, s. 48). Jo mer detaljert informasjon man får, desto større er sjansen for å kunne gi en grundig fortolkning av fenomenet.

Den kvantitative metoden derimot, får fram målbare data fra et stort representativt utvalg. I situasjoner hvor man er interessert i å teste hypoteser, og ønsker å generalisere, vil kvantitativ metode egne seg godt (Jacobsen, 2015, s. 237). Det er ikke tilfellet i denne oppgaven, da jeg søker inngående informasjon om informantenes forståelse av fenomenet organisasjonskultur. På bakgrunn av dette, ser jeg det som hensiktsmessig å anvende kvalitativ forskningsmetode i denne studien.

3.3 Kvalitativt forskningsintervju

Det finnes ulike måter å samle inn data på. To måter som er mye brukt innen kvalitativ forskning er observasjon og intervju. Når man observerer går man som regel inn i feltet, og observerer fenomener i sine naturlige sammenhenger (Halvorsen, 2008, s. 133). Når man intervjuer, samler man inn kunnskap gjennom en samtale med en informant. Når man skal velge metode bør man tenke over hva som kan tjene problemstillingen best. I denne studien er jeg interessert i informantenes meninger, holdninger og erfaringer knyttet til organisasjonskultur. For på best mulig kjennskap til dette, ser jeg på det som hensiktsmessig å bruke intervju. I følge Kvale og Brinkmann (2009, s. 20) kan vi lære andre å kjenne gjennom konversasjon og samtaler. Vi kan lære om deres tanker, erfaringer, følelser. Gjennom observasjon vil jeg gjerne få innblikk i informantenes arbeidshverdag og rutiner. Jeg vil derimot ikke få vite noe om deres holdninger og meninger omkring selve organisasjonskulturen. Dalen (2004) argumenterer også for at intervju er godt egnet for å få innsikt i tanker, følelser og erfaringer. Denne metoden gir mulighet til å få en helhetlig forståelse av hvordan individene i organisasjonskulturen opplever ulike sider ved kulturen. Under intervju vil man ha anledning til å stille inngående spørsmål, og be om begrunnelse for de svarene som gis. Under intervju får respondentene ytre seg nokså fritt, noe som er med på å styrke validiteten av datamaterialet. Med dette tatt i betraktning, finner jeg det naturlig å bruke kvalitativt intervju som metode i denne studien.

3.3.1 Utvalg og rekruttering av informanter

Man bør tenke nøye gjennom hvilke informanter man ønsker å ha med i en undersøkelse. Dette er særlig viktig i kvalitative studier, hvor respondentene er relativt få (Dalen, 2004). Man er avhengig av å få den relevante informasjonen man trenger fra et lite utvalg personer. Kriteriene for utvalg i kvalitative metoder er formålsstyrt (Jacobsen, 2015, s. 180). Utvelgingen av informanter skjer strategisk etter hvilke organisasjoner som virker interessante for problemstillingen. Problemstillingen i denne oppgaven søker informasjon fra organisasjoner i helse- og omsorgssektoren. Jeg hadde kjennskap til en organisasjon som var preget av mistrivsel og en lite tilstedeværende leder. Jeg fant det interessant å høre medarbeidernes erfaringer i denne virksomheten, og tok derfor kontakt. Jeg ønsket å hente inn informasjon fra to organisasjoner, og oppsøkte derfor en organisasjon til fra samme sektor.

Det var viktig at organisasjonene hadde relativt lik struktur, størrelse og arbeidsoppgaver. På den måten ville det bli lettere å sammenligne dem. Når det gjelder antall intervjuobjekter, måtte det være mange nok til å kunne gi nok relevant informasjon for videre analysearbeid. Samtidig måtte ikke antallet overstige de tids- og plassbegrensningene man har satt til oppgaven (Halvorsen, 2008, s. 165). I denne studien har jeg intervjuet totalt seks informanter, tre fra hver av organisasjonene. Da dette er en kvalitativ studie, som ikke tar sikte på å generalisere, fant jeg dette antallet passende. Dersom jeg hadde hatt flere informanter, ville jeg ikke hatt tid til å få den inngående informasjonen jeg søker.

For å få bredde i utvalget, ønsket jeg informanter med ulikt kjønn, ulik stilling, og ulik erfaring i organisasjonen. At intervjuobjektene er forskjellige vil være med på å sikre variasjon og kontrast i datainnsamlingen. Det viktigste utvalgsriteriet mitt var at informantene var informasjonsrike enheter, som hadde god kjennskap til virksomhetens organisasjonskultur. I den første organisasjonen intervjuet jeg en kvinnelig leder, en kvinnelig heltidsansatt, og en mannlig deltidsansatt. I den andre organisasjonen intervjuet jeg en kvinnelig leder, en kvinnelig heltidsansatt, og en kvinnelig deltidsansatt.

For å rekruttere informantene tok jeg kontakt med lederne i to organisasjoner i helse- og omsorgstjenesten via e-post, hvor jeg forespurte intervju rundt tema organisasjonskultur. Jeg hadde utarbeidet et informasjonsskriv, der jeg forklarte innhold og formål med undersøkelsen (se vedlegg 1). Jeg informerte også om retten til anonymitet og personvern, samt muligheten for å kunne trekke seg når som helst i prosessen. Jeg fikk positiv respons fra den første organisasjonen, mens den andre aldri besvarte min henvendelse. Jeg kontaktet derfor en ny, lignende organisasjon, som sa seg villig til å delta. Jeg fortalte hvilken type informanter jeg var ute etter, at det var interessant med både medarbeidere og ledere, samt ulike kjønn og roller. De to lederne fikk satt opp noen intervju for meg. Vi avtalte å møtes på deres arbeidsplass et par uker senere.

3.3.2 Utforming av intervjuguide

Før man går i gang med et intervju er det lurt å utforme en god intervjuguide. ”En intervjuguide er en oversikt over de emner som skal belyses løpet av intervjuet” (Jacobsen, 2015, s. 150). Denne fungerer som en veileder, og skal passe på at viktige temaer ikke blir oversett. Intervjuguiden i denne studien tar for seg ulike deltemaer omkring temaet organisasjonskultur (se vedlegg 2). Hvert deltema er delt inn i relativt åpne spørsmål, som gir respondentene rom for å gi utfyllende og drøftende svar. På den måten blir det ikke lagt føringer for respondentenes svar. Når det er sagt, kreves det større motivasjon fra respondentene å besvare åpne spørsmål (Halvorsen, 2008, s. 142). Under intervjuene prøvde jeg hele tiden å be om begrunnelser for det som informantene sa. Det er viktig i kvalitative intervjusituasjoner, for å skape god forståelse for det som blir sagt. I følge Ringdal (2013, s. 206) kan rekkefølgen spørsmålene stilles i være av betydning. Først stilles noen generelle spørsmål, deretter kan man følge opp med mer spesielle spørsmål. Etter hvert kommer spørsmål som krever mer refleksjon og drøfting til svar. Dette kalles for traktteknikken, noe som danner utgangspunkt for min intervjuguide. En fordel med å forholde seg til en intervjuguide er at man kan kategorisere spørsmålene i ulike kategorier (Jacobsen, 2015, s. 208). På den måten blir det mer oversiktlig, og lettere å bearbeide datamaterialet i etterkant. I tillegg vil det være lettere å sammenligne svarene fra informantene, siden alle har vært innom de samme emnene.

3.3.3 Innsamling og renskriving av datamateriale

Jeg startet hvert intervju med å presentere meg selv og mitt prosjekt. Jeg fortalte hva formålet med undersøkelsen er, og på hvilken måte deres bidrag er relevant. I tillegg forsikret jeg meg om at alle var kjent med reglene for personvern og anonymitet, samt muligheten for å trekke seg. Deretter tok jeg for meg de ulike deltemaene, og brukte intervjuguiden som en mal for valg av spørsmål. Enkelte informanter krevde flere spørsmål for å åpne seg, mens andre var mer pratsomme. Jeg var opptatt av at informantene skulle oppleve intervjusituasjonen som behagelig, i en avslappet atmosfære. For å få til en god intervjusituasjon er det viktig å etablere tillit mellom intervjuer og respondent (Jacobsen, 2015, s. 147). Dersom man føler seg komfortabel, vil det være lettere å åpne seg, og dele verdifull informasjon. Dette er med på å styrke troverdigheten, og reliabiliteten til undersøkelsen. Jeg opplevde at de fleste

informantene følte seg komfortable under intervjuene, selv om noen virket mer nervøse enn andre.

Av ulike årsaker, ble ikke intervjuene tatt opp på lydbånd. Informantene ønsket ikke dette, noe som jeg selvsagt respekterte. Jeg hadde i stedet med meg en person som noterte alt som ble sagt, noe som informantene var kjent med. Bruk av lydopptaker kan føre med seg noen ulemper. For eksempel kan opptaket fungere som en falsk trygghet. Man kan tenke at alt blir tatt opp, og dermed miste fokus og tilstedeværelse i samtalen. I tillegg kan det være vanskelig å lete gjennom opptakene. Man må gjerne spole gjennom flere timer med lydopptak, og det kan dermed være vanskelig å finne interessante funn (Jacobsen, 2015, s. 153). Siden det ikke ble brukt lydopptaker, avtalte vi at informantene skulle prate sakte, slik at alt ble notert ned riktig. Personen som noterte, hadde også mulighet til å spørre dersom noe var uklart. Det ble også skrevet ned viktige observasjoner som kroppsspråk, entusiasme, nøling og betenkningspauser. Jeg opplevde informantene som forståelsesfulle, og behjelpelige til å utdype dersom noe var uklart.

Når man har gjennomført intervjuer, sitter man igjen med store mengder datamateriale. Det er viktig å bearbeide og renskrive denne rådataen. På den måten skaper man oversikt over materialet, noe som er viktig for å kunne anvende dataen i analysen. Siden intervjuene ikke ble tatt opp på lydbånd, var det ikke nødvendig med en tradisjonell transkripsjon av datamaterialet. Intervjuene var allerede skrevet ned, men måtte likevel renskrives. Siden vi var to stykker tilstede under intervjuene, renskrev vi materialet sammen. Vi så om vi hadde tolket alt likt, noe som er med å styrke reliabiliteten.

En fordel med å ha med en person som noterer, er at jeg kunne ha fullt fokus på informanten, ha øyekontakt og være mer engasjert i dialogen. Det kunne blitt utfordrende dersom jeg både skulle intervju og notere. Det er viktig at informanten opplever at man er engasjert og interessert, slik at han eller hun gjerne åpner seg mer. En annen fordel med å ikke bruke lydopptak er at intervjuets aktive lytting og hukommelse kan fungere som et selektivt filter, og fange opp elementer som er vesentlige for intervjuets tema og formål (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 206).

3.4 Dataanalyse

Etter at rådata er renskrevet, starter analyseprosessen. Her skal man beskrive, kategorisere og systematisere datamaterialet for å kunne fortolke det. For å kunne trekke noe fornuftig ut av den innsamlede dataen, er det nødvendig å foreta en datareduksjon. All informasjonen er ikke like relevant, og man må vurdere hva som kan tilføre analysen noe. ”Kvalitativ analyse dreier seg altså delvis om å redusere tekster til mindre bestanddeler, så å binde disse elementene sammen, for å forsøke å forstå delene i lys av den helheten som dannes” (Jacobsen, 2015, s. 198).

Jeg startet analyseprosessen med å lese grundig gjennom det renskrevne datamaterialet. Personen som tok notater under intervjuene gjorde det samme, og deretter diskuterte vi det vi hadde lest. På den måten kunne vi se om vi hadde oppfattet alt likt, og utfylle hverandre dersom vi hadde tolket noe ulikt. Det vil være med å styrke reliabiliteten. I arbeidet med analysen tok jeg utgangspunkt i Jacobsen (2015, s. 199) sine fire forhold for kvalitativ analyse. Man starter med å dokumentere, altså beskrive den dataen man har hentet inn. Det gjorde jeg gjennom bearbeidingen og renskrivingen av mitt materiale. Etterpå skal man utforske dataene, ved å se om det er noe som virker spesielt interessant. Dette gjorde jeg ved å dele datamaterialet inn i ulike deler knyttet til problemstillingen. Sentrale elementer her var organisasjonskultur, arbeidsmiljø, ledelse og kulturendring. På denne måten prøvde jeg å danne meg et helhetsinntrykk over alt innholdet. Det neste forholdet er å redusere, systematisere og kategorisere dataene. Her gikk jeg grundig gjennom hele teksten, og markerte relevant informasjon med markeringstusjer med ulike farger. På den måten ble det lettere å få oversikt over hva som passet inn i hvilken kategori. Jeg passet på å markere viktige sitater, beskrivelser av kroppsspråk, og andre forhold som kunne ha betydning for tolkningen av dataene. Etter at hele teksten var gjennomgått, kategoriserte jeg funnene. Den siste fasen kalles for sammenbindingen, og dreier seg om å trekke forbindelser og sammenhenger mellom de ulike kategoriene (Jacobsen, 2015, s. 199). Her sammenkoblede jeg kategorier som dreide seg om samme tema. Jeg prøvde også å finne mønster og påvirkningsforhold mellom ulike kategorier. Jeg hadde særlig fokus på å finne underliggende sammenhenger i materialet, da organisasjonskultur ofte kan være lite synlig. Gjennom arbeidet med sammenfatningen, kom jeg fram til fem hovedtemaer, som skal presenteres og drøftes senere i oppgaven.

3.5 Undersøkelsens kvalitet

For å få til en god forskningsoppgave må undersøkelsen være av god kvalitet. For å sikre dette, er det viktig at datamaterialet belyser problemstillingen på en tilfredsstillende måte. Det finnes ulike metoder for å vurdere kvaliteten på et datamateriale. Det er vanlig å ta for seg undersøkelsens reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. Reliabilitet handler om nøyaktigheten av en måling, og om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultater. Validitet dreier seg om man faktisk måler det man vil måle. Generaliserbarhet viser til hvorvidt studiens funn har en mer generell gyldighet (Ringdal, 2013). Disse tre begrepene er i hovedsak utviklet for å brukes i kvantitative studier. I følge Thagaard (2002) er det mer hensiktsmessig å bruke begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet når studien er kvalitativ.

3.5.1 Troverdighet

I en kvalitativ undersøkelse er ikke formålet å kunne trekke generelle konklusjoner om et fenomen, men heller bidra til en bedre forståelse omkring fenomenet. En kvalitativ studie er ofte en dynamisk prosess i sosiale omgivelser, og det går ikke an å oppnå helt like resultater ved å gjennomføre den to ganger. Det er derfor mer passende å bruke begrepet *troverdighet* når man skal vurdere en kvalitativ studie sin reliabilitet.

Troverdighet dreier seg om datamaterialets pålitelighet, og om forskningen er gjennomført på en tillitvekkende måte. Dataene i forskningen skal være sanne, og behandles på riktig måte. Det er viktig at troverdigheten opprettholdes i alle fasene av forskningsprosessen. Under bearbeidings- og analysedelen er det viktig å være nøyaktig, og ikke kode eller registrere dataene feil (Halvorsen, 2008, s. 68). Jeg bearbeidet og renskrev intervjuene rett etter at de var gjort, noe som styrker transkriberingens troverdighet. Det er lettere å huske detaljer som ansiktsuttrykk, kroppsspråk og pauser dersom de skrives ned umiddelbart.

For å sørge for høy troverdighet i den empiriske studien var jeg opptatt av å være nøyaktig. Jeg var selektiv med valg av informanter, og prøvde å belyse problemstillingen fra ulike perspektiver. Variasjon og bredde i utvalget kan sette problemstillingen på en god måte. Det er viktig å prøve å unngå ledende spørsmål i intervjusituasjoner. Intervjueren skal forholde

seg nøytral, og ikke ha innvirkning på de svarene som respondentene gir. Dette var jeg bevisst på i hele prosessen, og ønsket ikke at min forforståelse skulle prege respondentenes svar. I tillegg prøvde jeg å skape en trygg og avslappet atmosfære, hvor det ble skapt et tillitsforhold mellom meg og informantene. På den måten kunne det bli lettere for dem å åpne seg, og ikke legge noen begrensinger på det de ville formidle. Det er ingen grunn til å tro at informantene har gitt fra seg usann informasjon. Det at informantene er anonyme, vil være med på å styrke troverdigheten. Det kan være lettere å komme med ærlige, ufiltrerte svar, når man vet at man er anonym.

Det faktum at jeg ikke benyttet meg av lydopptaker, kan ha en svekkende effekt på troverdigheten. Selv om jeg hadde med meg en person som tok grundige notater, er det en fare for at noe informasjon har uteblitt. Når det er sagt, kan bruk av lydopptak gjøre intervjueren mindre oppmerksom under intervjuene. Man følger gjerne ikke like mye med, siden man vet at man kan høre på opptaket i etterkant. Da kan man risikere å gå glipp av viktige detaljer. Det at vi var to personer under intervjuene og i bearbeidingsfasen, er med på å styrke troverdigheten, siden vi begge diskuterte funnene, og undersøkte om vi hadde felles forståelse av det som ble sagt.

Grønmo (2004) presenterer fire elementer for å vurdere reliabiliteten til en studie. Disse kalles for stabilitet, ekvivalens, intern konsistens og ekstern konsistens. Intern konsistens refererer til det helhetlige bildet av datamaterialet, og er god dersom dataelementene stemmer godt overens med hverandre (Grønmo, 2004). I denne undersøkelsen var det nokså like oppfatninger blant informantene. Selv om de to organisasjonene er preget av ulike kulturer, var det mange elementer som informantene var enige om. Svarene deres henger godt sammen, og danner en god helhet, noe som styrker den interne konsistensen. Ekstern konsistens handler om samsvar mellom det innsamlede datamaterialet og eksterne, relevante studier om samme fenomener (Grønmo, 2004). For å vurdere ekstern konsistens i denne studien, sammenlignet jeg mine funn opp mot noen andre relevante studier. De samsvarte godt, noe som styrker den eksterne konsistensen. Stabilitet dreier seg om samsvar mellom datainnsamlinger på ulike tidspunkt, og ekvivalens dreier seg om likeverdighet mellom ulike studier (Grønmo, 2004). I denne oppgaven vil imidlertid ikke stabilitet og ekvivalens bli vurdert, på grunn av studiens omfang og kapasitet.

3.5.2 Bekreftbarhet

I kvalitative studier dreier det seg ikke om å måle, eller tallfeste fenomener. Det handler mer om å vurdere kvaliteten på datamaterialet. Det er derfor mer hensiktsmessig å bruke begrepet *bekreftbarhet* i stedet for validitet. Bekreftbarhet handler om hvorvidt man kan være sikker på at det er informantenes egne meninger som kommer fram i studien (Thagaard, 2002).

Forskerens forforståelse skal ikke prege studien. Bekreftbarhet dreier seg også om hvor gyldig og relevant datamaterialet er, og om undersøkelsesopplegget treffer problemstillingen på en god måte. I tillegg bør studiens resultater kunne bekreftes av annen forskning. Det har tidligere blitt gjort studier rundt fenomenet organisasjonskultur, men med andre problemstillinger. Flere av disse trekker fram noen av de samme elementene i resultatene sine, som den studien jeg har foretatt. Dette er med på å styrke bekreftbarheten.

Etter å ha analysert datamaterialet vil jeg påstå at jeg har fått inn god og dekkende informasjon, som er relevant for å besvare problemstillingen. Som tidligere nevnt, brukte jeg god tid med intervjuene, og søkte bekreftelse fra informantene dersom jeg var usikker på om jeg hadde forstått noe riktig. Det var veldig positivt å ha med en person til å notere, slik at jeg kunne ha full oppmerksomhet på informantene. Som tidligere nevnt, forsøkte jeg å forholde meg objektiv, og å ekskludere min forforståelse både under intervjuene og i analyseringsprosessen. Dette er med på å styrke bekreftbarheten. Jeg finner det teoretiske materialet som er brukt i denne undersøkelsen relevant, da det peker på viktige aspekt omkring emnet organisasjonskultur. Jeg opplever at det foreligger gode sammenhenger mellom teorien og det innhentede datamaterialet. Når det gjelder valg av undersøkelsesopplegg, vil jeg påstå at kvalitativt forskningsintervju var hensiktsmessig, da jeg fikk inngående informasjon, slik som jeg ønsket.

Man kan skille mellom tre typer validitet. Disse kalles for kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet (Grønmo, 2004, s. 234). Kompetansevaliditet innebærer kompetansen som forskeren har til det bestemte fagfeltet (Grønmo, 2004, s. 234). Denne type datainnsamling var ny for meg, og jeg lærte mye underveis i prosessen. Før jeg startet undersøkelsen, sørget jeg for å sette meg godt inn i relevant teori. Dette er med på å øke kompetansevaliditeten. Kommunikativ validitet handler om å drøfte datamaterialets relevans med andre personer (Grønmo, 2004, s. 235). Under intervjuene og i etterkant hadde jeg god dialog med personen som noterte for meg, og vi fikk drøftet funnene godt. Pragmatisk

validitet dreier seg om hvorvidt undersøkelsens funn danner grunnlag for bestemte handlinger (Grønmo, 2004, s. 236). I denne studien kan funnene bidra til å sette mer fokus på organisasjonskultur i en virksomhet. Undersøkelsen har belyst elementer som kan brukes i videre arbeid med å forbedre organisasjonskultur.

3.5.3 Overførbarhet

I kvalitative studier handler overførbarhet om den forståelsen som utvikles som resultat av en studie. Det dreier seg ikke om generalisering, men i hvilken grad funnene kan være gyldige også i andre sammenhenger (Jacobsen, 2015, s. 17). Kvalitativ overførbarhet handler om at ny kunnskap kan bidra til å skape forståelse rundt lignende situasjoner.

I denne studien dreier det seg om seks medarbeidere i helsesektoren sine tanker og erfaringer knyttet til organisasjonskultur. Det er subjektive meninger, og resultatene fra undersøkelsen kan dermed ikke direkte overføres til å gjelde alle medarbeidere i helsesektoren. Når det er sagt, kan data fra et mindre og lite representativt utvalg ha gyldighet for andre situasjoner (Halvorsen, 2008, s. 73). Informantene forteller hva de mener er viktig for en god organisasjonskultur, og hvilke erfaringer de har tilknyttet fenomenet. De forteller hva de opplever som positivt, og hva som bør forbedres på deres arbeidsplass. Resultatene av undersøkelsen kan dermed danne grunnlag for endringer i organisasjonenes situasjon. Studien kan være med å bidra til mer kunnskap og forståelse rundt dette emnet, og være nyttig også for andre organisasjoner.

3.6 Forskerrollen

”Forskerens rolle som person, forskerens integritet, er avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskap og de etiske beslutningene som treffes i kvalitativ forskning” (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 108). Det å gjennomføre forskningsprosjekter krever altså at man setter seg inn i de ulike retningslinjene som finnes for forskningen. Det er mye som må tas hensyn til, og det er strenge krav til undersøkelser og framlegging av ny kunnskap (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 108). Når man inntreier i en forskerrolle, er det viktig å være bevisst på at egne holdninger og meninger kan påvirke forskningsprosjektet. Gjennom antakelser og

erfaringer danner man en forforståelse, som man ofte forstår verden ut fra (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 84). Det er derfor lett gå inn i et intervju med klare oppfatninger på hva informanten kommer til å svare. Spørsmålene blir gjerne tilpasset forskerens antakelser, og på den måten svekkes empiriens reliabilitet. Under intervjuet var jeg hele tiden bevisst min rolle som forsker. Jeg forsøkte å opptre engasjert, og vise interesse for det informantene fortalte. Jeg lot dem få snakke åpent og fritt, kom med oppfølgingsspørsmål, og ba om begrunnelser for svarene deres. Jeg prøvde i den grad det var mulig å forholde meg objektivt til det som ble sagt. Det var informantenes egne tanker og forståelser om organisasjonskultur som skulle studeres, uten påvirkning utenfra. Dette hadde jeg i tankene under alle intervjuene. Likevel er det ingen garanti for at noe av forforståelsen min ikke har skint gjennom, selv om jeg har forsøkt å forholde meg objektiv.

3.7 Metodiske utfordringer og kritisk refleksjon

Når man gjennomfører et forskningsprosjekt, vil man alltid møte på utfordringer og ting som man finner ekstra krevende. I denne studien ble det foretatt en kvalitativ komparativ casestudie, ut fra et fenomenologisk perspektiv. Etter at undersøkelsen nå er gjennomført, mener jeg at det var et godt valg. Kvalitativt intervju er fordelaktig å bruke når man ønsker å få fram hvordan mennesker selv forstår og tolker et fenomen (Jacobsen, 2015, s. 133). Metoden passet dermed bra til å samle den type informasjon jeg var interessert i. En styrke i kvalitative undersøkelser er muligheten til å gå i dybden på den enheten som studeres. Kvalitative undersøkelser er også fleksible, og er en dynamisk prosess. Etter hvert som man får mer informasjon kan man forbedre, justere og tilpasse alle delene av undersøkelsen. Dette er også en styrke ved den kvalitative metoden. En svakhet med kvalitativ metode er at den bare studerer et fåtall av informanter. Man får ikke en stor bredde i utvalget, og det blir dermed vanskelig å generalisere funnene. Det er heller ikke mulig å detaljert gjenskape undersøkelsen. Gjennom intervjuene vil man ikke samle inn objektiv data. Det er informantenes egne meninger og erfaringer som blir skildret. Dette er likevel ikke en svakhet i denne undersøkelsen, da det er den subjektive informasjonen jeg er ute etter. Når det gjelder studiens kvalitet, har man sett at den har relativt høy grad av både troverdighet og bekreftbarhet. Når det er sagt, kunne troverdigheten og bekreftbarheten blitt styrket dersom jeg hadde hatt flere undersøkelsesenheter, slik at sammenligningsgrunnlaget hadde blitt bredere.

Organisasjonskultur er et komplekst tema, som gjerne ikke er så veldig synlig. Med mindre organisasjonen har særlig fokus på kulturen, er det ikke sikkert at alle har gjort seg så mange tanker omkring fenomenet. Det kan dermed være vanskelig å få en dyp forståelse for hva kulturen innebærer. Her merket jeg en forskjell mellom de to organisasjonene, da den ene var mer bevisst på kulturen enn den andre. Likevel fikk jeg fram verdifull informasjon fra begge enhetene, på ulike måter. Under intervjuene kunne jeg ha risikert at noen syntes at organisasjonskultur var et vanskelig tema å prate om. Det dreiet seg om verdier og sosiale forhold på deres egen arbeidsplass, noe som kan være personlig for informantene.. Jeg merket at enkelte var litt tilbakeholdne, men de fleste delte villig. En årsak til det kan være at alle informantene er anonyme, og at de derfor åpner seg mer opp.

Denne studien kommer ikke med noen spektakulære funn, eller spesielt overraskende resultater. Den er heller ikke generaliserbar, noe som ikke er meningen. Derimot er den et bidrag til den eksisterende litteraturen som finnes omkring organisasjonskultur. Den kan være med å belyse viktigheten av en god organisasjonskultur, og skape forståelse rundt fenomenet. På den måten er den overførbart til andre organisasjoner, og gir grunnlag for videre forskning.

3.8 Forskningsetiske vurderinger og betraktninger

Når man forsker og samler inn data, er det viktig å ha et bevisst forhold til de ulike retningslinjene for datainnsamling, personvern og forskningsetisk råd. Enkeltpersoners personvern, integritet og velferd skal alltid tas hensyn til. Det er viktig å reflektere over hvilke etiske problemstillinger man kan støte på, og hele tiden holde seg i tråd med gitte retningslinjer. Det er særlig tre grunnleggende krav som omhandler forholdet mellom forsker og den som det forskes på. Disse er informert samtykke, krav til privatliv og krav på å bli gjengitt korrekt (Jacobsen, 2015, s. 45). Dette er noe jeg har tatt hensyn til gjennom hele studien. Informantene var klar over studiens formål, og samtykket til å bli med i undersøkelsen. Jeg ønsket å være tydelig på bruksområdet til studien, og ba dem stille spørsmål dersom de lurte på noe. Det var viktig at informantene følte seg sett, og tatt hensyn til. De skulle ikke bare være en brikke i et forskningsprosjekt, men bli hørt i ting som omhandlet personvern og forskningsetikk. For å få til et bra samarbeid, er det viktig å ha tillit til hverandre. På den måten blir det lettere for informanter å åpne seg, og gi utfyllende svar på spørsmålene de får. Alle sitater som brukes i teksten, ble skrevet ordrett ned under

intervjuene. Samtlige av informantene har vært anonyme gjennom hele prosessen, fra intervju til ferdigstillelse av oppgaven.

Det er viktig at alle informantene i undersøkelsen deltar frivillig, og at de er kjent med deres rett til å når som helst kunne trekke seg. For å kunne gi et informert samtykke, må fire komponenter vurderes. Disse er kompetanse, frivillighet, tilstrekkelig informasjon og forståelse (Jacobsen, 2015, s. 47). Det er viktig at vedkommende har kompetanse til å vurdere fordeler og ulemper, og til å kunne foreta et valg. Informantene må ikke bli presset til noe, og de må få tilstrekkelig med informasjon om undersøkelsens hensikt og bruk av resultater (Jacobsen, 2015, s. 48). Jeg sendte ut et informasjonsskriv i forkant av intervjuene, i tillegg til at jeg ga nødvendig informasjon før intervjuene startet. Det er viktig at respondentene har forstått hva denne informasjonen innebærer, noe jeg fikk inntrykk av at de gjorde. I visse tilfeller, særlig dersom det behandles sensitive tema, er det fordelaktig med et skriftlig samtykke. I denne studien var det derimot nok med et muntlig informert samtykke. Alle de involverte er anonyme, og kan av den grunn ikke signere et skriftlig samtykke.

I følge personopplysningslovens § 31 (2000), så har man meldeplikt dersom man skal behandle personopplysninger ved hjelp av elektroniske hjelpemidler. I dette prosjektet har det det ikke blitt brukt noen form for lydopptak, kun skriftlige notater. Jeg har ikke benyttet meg av elektroniske hjelpemidler. Jeg har heller ikke behandlet opplysninger som kan knyttes til enkeltpersoner. Det har ikke blitt registrert navn eller personidentifiserende bakgrunnsopplysninger i datamaterialet. Organisasjonene blir referert til som ”organisasjon A” og ”organisasjon B”. Opplysningene kan dermed ikke tilbakeføres til enkeltpersoner på noen som helst måte. I følge Norsk senter for forskningsdata (NSD) skal ikke prosjekter som behandler anonyme data gjennom hele forskningsprosessen meldes inn til NSD. Mitt prosjekt skulle derfor ikke meldes inn, da alle opplysninger er anonyme. Jeg har vært i kontakt med NSD, og diskutert dette med veileder, og det forelå ingen grunn til å melde prosjektet inn.

4.0 PRESENTASJON AV FUNN

I dette kapittelet skal jeg presentere resultatene fra den kvalitative datainnsamlingen. Dette er funn som var framtreddende under intervjuene, og som jeg finner relevante for videre drøfting. I undersøkelsen er det samlet inn data fra to organisasjoner innen helse- og omsorgstjenesten. De er relativt like med hensyn til både størrelse, struktur, ansatte og arbeidsoppgaver. Dette gjør det lettere å sammenligne dem, finne likheter og forskjeller.

Gjennom arbeidet med analysen, dannet jeg meg et overordnet helhetsinntrykk av de to organisasjonene. Ut i fra informantenes beskrivelser, opplever jeg at organisasjonene er nokså ulike når det kommer til organisasjonskultur. Som tidligere nevnt, går jeg i denne studien ut i fra et instrumentelt perspektiv, hvor man kan skille mellom god og dårlig organisasjonskultur. Etter å ha analysert datamaterialet, vil jeg påstå at den ene organisasjonen har en nokså sterk organisasjonskultur, med fokus på samarbeid og fellesskap. Den andre organisasjonen bærer preg av en svakere kultur, med utydelige normer, mål og verdier. Selv om organisasjonene har en del kulturelle ulikheter, er informantene nokså samstemte når det kommer til hva som er viktig for å skape en god organisasjonskultur. Gjennom analyseprosessen sorterte jeg disse funnene inn i fem kategorier. Disse vil jeg presentere i det kommende kapittelet. Jeg vil omtale den organisasjonen med sterk organisasjonskultur som ”organisasjon A”, og den med svakere kultur som ”organisasjon B”.

4.1 Bevisst forhold til organisasjonskulturen

Et sentralt element som går igjen hos de fleste informantene er det å være bevisst på organisasjonskulturen. For at kulturen skal være god, bør man ha en forventning om hva den skal inneholde, og hvilken funksjon den skal ha. Man bør ha en plan, og ha tydelige mål og verdier. Lederen i organisasjon A understreker viktigheten av å ha et bevisst forhold til kulturen, og sier:

”Jeg har tidligere jobbet i organisasjoner hvor arbeidsmiljøet ikke var noe bra, og hvor leder ikke var nok tilstede. Da jeg ble leder her, bestemte jeg meg derfor for å prøve å bygge opp en kultur som alle kunne føle seg inkludert i. Jeg ønsket å bidra til et godt arbeidsmiljø, og skape en arbeidsplass hvor alle kunne trives”.

En ansatt ved organisasjon B poengterer også verdien av å være bevisst på organisasjonskulturen. Hun forteller at lederen sjelden er tilstede, og at en følelse av fellesskap og samhold er mangelvare.

”Dersom vi lurere på noe, er det sjelden vi får et tydelig svar. Sjefen er ofte borte, og vi blir overlatt til oss selv. Det fører til mye frihet, noe som i utgangspunktet er positivt. Men det er ikke like gøy når sjefen plutselig bestemmer seg for å konfrontere oss. Jeg savner tydelige rammer” sier hun.

Jeg spør informantene om de synes at organisasjonen deres har god kultur. I organisasjon A svarer alle ja, mens i organisasjon B er de mer usikre. En respondent fra sistnevnte organisasjon sier at hun egentlig ikke vet om de har noen spesiell kultur. Det er aldri noe som har blitt definert eller snakket om, og er ikke noe som de ansatte har et forhold til. Hun sier at det er ønskelig med en mer uttalt kultur, med tydelige verdier og normer.

”Jeg kjenner til andre organisasjoner som har en mer definert kultur, og tydelige verdier. De har også et bedre arbeidsmiljø. Så jeg kunne absolutt ha tenkt meg en bedre kultur på min arbeidsplass”, sier hun.

Jeg spør informantene i organisasjon A om hvilken funksjon de føler at kulturen har. Her er alle enige om at den har stor innvirkning på arbeidsmiljøet og trivselen på jobb. De mener at den har en samlende effekt, som kan bidra til mer motivasjon til å gjennomføre arbeidsoppgavene.

Under intervjuene styrer jeg samtalen inn på holdninger til endring av organisasjonskultur. Her stiller leder i organisasjon A seg noe kritisk. Hun ser ikke fordelen med å foreta noen konkrete endringer, med mindre det er særlig nødvendig.

”Jeg mener at en organisasjonskultur er noe som utvikler seg selv, som følge av det vi gjør, og av samfunnet rundt. Vi jobber etter de verdiene og normene som har stabilisert seg i organisasjonen, og så endres kulturen av seg selv”, sier hun.

De ansatte i organisasjon B har et litt annet forhold til endring av kultur. De mener at det er nødvendig med en forbedring av organisasjonskulturen, og har en åpen holdning til det.

”Jeg skulle gjerne ha sett at leder tok tak, og bestemte seg for å utvikle en skikkelig organisasjonskultur. Vi trenger en felles grunnmur, som kan bidra til et bedre samhold og arbeidsmiljø”, sier den heltidsansatte informantene.

4.2 Felles visjon og mål

Når informantene i organisasjon A blir spurt om hva de vektlegger i en god organisasjonskultur, har de tydelige meninger. De tar blant annet opp elementer som trivsel, arbeidsmiljø, åpenhet, felles verdier og tydelige mål. Når informantene i organisasjon B blir spurt om det samme, blir de mer usikre. Informanten som er deltidsansatt må tenke seg om. Hun sier at hun egentlig ikke har reflektert over hva organisasjonskultur innebærer, men at hun tror at det handler om arbeidsmiljø. Lederen i organisasjon B fremhever særlig tillit og fellesskap som viktig i en organisasjonskultur. Hun legger til at hun mener at organisasjonskultur er noe som utvikler seg selv, og som ikke bevisst kan styres.

Lederen i organisasjon A har en tydelig mening om hva som bidrar til en god organisasjonskultur. Hun forteller at det er viktig med tydelige målsetninger og visjoner i en organisasjon, og at det er med på å danne selve grunnlaget for kulturen.

”Jeg har alltid hatt en visjon om å sette pasientene øverst. De skal få den beste behandlingen som er mulig. For å få til det, kreves det topp motiverte ansatte, i et miljø med tydelige rammer og retningslinjer. Jeg har tro på at felles, realistiske mål kan bidra til å øke de ansattes prestasjoner, og dermed gi pasientene bedre behandling” sier hun.

Også en av de ansatte ved organisasjon A trekker frem tydelige målsetninger som viktig for organisasjonskultur. ”Jeg har alltid likt å sette meg mål, og elsker den mestringsfølelsen jeg får når jeg når dem” sier hun. Hun beskriver lederen sin som ambisiøs, men innenfor realistiske rammer. ”Vi får klare mål som vi skal strekke oss etter, for å yte det lille ekstra”, sier hun. Hun forteller at det kan være lett å falle inn i et rutinemønster når man arbeider med pasienter, hvor man ikke gjør mer enn det som er nødvendig. Hun mener at det er viktig å

utfordre seg selv litt. Det trenger ikke være store mål, men små ting som for eksempel å gi litt ekstra omsorg til en pasient en dag. Det vil glede både pasientene og de ansatte.

En organisasjonskultur består i hovedsak av grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter. Medarbeiderne i organisasjon B har ikke noe bevisst forhold til kulturen, og dermed ikke noe uttalt kulturinnhold eller kulturuttrykk. Det har derimot de ansatte i organisasjon A. Leder fremhever verdier som tillit, lojalitet og trivsel. Hun mener at verdiene bidrar til å legge et solid fundament for en kultur som alle kan identifisere seg med. ”Jeg tror at ansatte som trives, og som føler seg inkludert i et fellesskap, automatisk vil bli mer motivert til å prestere bedre”, sier hun. Når jeg spør informantene hvordan kulturen kommer til uttrykk, ramser de opp noen artefakter. Den deltidsansatte nevner de ansattes uniform. Alle går i samme hvite klesdrakt, noe som kan bidra til en gruppefølelse. Den heltidsansatte trekker fram personalmøter, medarbeidersamtaler og diverse sammenkomster og aktiviteter. I tillegg har medarbeiderne en lengre lunsj siste fredag hver måned, og bestiller inn kake når noen har bursdag. Dette er små ritualer som har ganske stor betydning for arbeidsmiljøet, og som er med på å styrke organisasjonskulturen.

4.3 Arbeidsmiljø, samarbeid og fellesskap

Noe som nesten samtlige av informantene trekker fram som viktig på en arbeidsplass, er det sosiale miljøet. Eneste unntak her, er informanten som jobber deltid i organisasjon B. Hun legger ikke skjul på at hun i hovedsak jobber der på grunn av inntekten. Hun sier at hun ikke er særlig interessert i noe kollegialt samhold, utover det som er nødvendig for å kunne utføre arbeidsoppgavene. Resten av informantene synes at et godt arbeidsmiljø er viktig. En av informantene i organisasjon A har vært ansatt i syv år og sier at hun stortrives.

”Jeg gleder meg til å gå på jobb hver dag. Mye av grunnen til det er det gode samholdet blant oss ansatte. Jeg har et veldig givende, men svært krevende yrke, og da er det avgjørende å ha så gode kollegaer rundt meg” sier hun.

Da jeg spør informantene i organisasjon B om det er noe de ønsker å forbedre på arbeidsplassen, er de raske med å trekke fram arbeidsmiljøet. Organisasjonen er preget av et

nokså dårlig samhold, og de ansatte føler seg ikke som en del av en gruppe.

Kommunikasjonen er dårlig både mellom de ansatte, og mellom leder og ansatte. Den deltidsansatte sier at hun har venner som jobber deltid i samme sektor, men som har et helt annet miljø på jobb. ”De har god dialog med kollegaene sine, og sitter gjerne å prater sammen etter endt vakt. Slik er det ikke her”, sier hun. Hun legger til at hun ikke har noe i mot kollegaene sine, men at det ikke er kultur for å bli bedre kjent, og at miljøet derfor kan virke litt anspent. Den andre informant, som for øvrig har heltidsstilling, sier at det dårlige arbeidsmiljøet går ut over samarbeidet i organisasjonen. Hun mener at det er særlig vanskelig å samarbeide med de deltidsansatte, siden de sjelden er på jobb. I noen tilfeller har kommunikasjonen mellom de ansatte vært så dårlig at en pasient ikke fikk de medisinene som var nødvendig. Det fikk heldigvis ikke noen alvorlige konsekvenser, men det var en ubehagelig opplevelse. Det viser hvor viktig det er med god kommunikasjon og et fungerende samarbeid.

Samtlige av respondentene i organisasjon A sier seg fornøyde med arbeidsmiljøet. De opplever god kommunikasjon blant ansatte og ledelse. Leder sier at hun jevnlig kaller inn til personalmøter og medarbeidersamtaler. ”Det er viktig for meg å ha god dialog med de ansatte, og ta hensyn til deres ønsker i saker som angår dem” sier hun. I tillegg arrangeres det sosiale sammenkomster et par ganger i året. Av tidligere erfaring har leder sett at slike samlinger kan ha positiv effekt på miljøet. Medarbeiderne møtes i en mer uformell setting som åpner for å bli kjent på andre måter enn kun det faglige. De to ansatte informantene i organisasjon A sier at de setter pris på slike arrangementer. Det er med på å skape en følelse av fellesskap og tilhørighet, noe som kan øke de ansattes prestasjoner på jobb.

Helse- og omsorgssektoren er ofte kvinnedominert. Det gjelder også i disse to organisasjonene. I organisasjon A er det få mannlige ansatte. En av dem er informant i denne studien. Han sier først og fremst at kulturen i virksomheten er god. Lederen fremmer tydelige mål og verdier, og arbeidsmiljøet er bra. Likevel er det noe han er misfornøyd med. Han kan til tider føle seg noe ekskludert, siden han er mann. Han opplever at de kvinnelige ansatte grupperer seg og finner på ting, uten å inkludere han. ”Jeg tror ikke at de holder meg utenfor bevisst. Jeg tror at det bare er noe de gjør uten å tenke seg om. De finner det bare naturlig at det er damene som samles” sier han. Videre forteller han at det er særlig dumt når de grupperer seg i faglige situasjoner. De diskuterer gjerne jobberelaterte ting, som også er

relevant for de mannlige ansatte, men som de ikke får med seg. Det kan skape splittelser i både kunnskap, og på det sosiale plan.

4.4 Leders påvirkningskraft på organisasjonskultur

Begge de ansatte i organisasjon A fremhever leder som den viktigste skaperen av organisasjonskultur. Han eller hun danner grunnlaget for organisasjonens verdier og normer, som de ansatte skal sosialiseres inn i. Informanten som er heltidsansatt sier at lederen går foran som et forbilde, som de ansatte ser opp til. ”Vi har en veldig tydelig, men samtidig jovial leder. Vi har respekt for henne, og ønsker å forholde oss til de verdiene som hun vektlegger” sier hun. Hun forteller videre at hun har god dialog med kollegaene sine, og slår fast at de fleste vil kunne beskrive lederen som en god sjef. ”Jeg føler jeg kan snakke på vegne av alle, når jeg sier at vi har et godt fellesskap”, sier hun . Videre forteller hun at de har en del deltidsansatte i organisasjonen. Hun har inntrykk av at de føler seg inkludert i kulturen, selv om de ikke er tilstede hver dag.

Informantene i organisasjon B har relativt lik oppfattelse av hvilken rolle leder spiller for utvikling av organisasjonskultur. Han eller hun skal definere virksomhetens verdier og kjerneelementer, og ha en samlende funksjon i gruppa. I motsetning til respondentene i organisasjon A, var informantene i organisasjon B ikke fornøyde med leders innsats på jobb. Som tidligere nevnt, er leder ofte utilgjengelig for de ansatte, og er lite interessert i kultur. Den deltidsansatte informanten sier at hun kunne tenke seg en mer tilstedeværende leder. Selv om hun ikke er så interessert i noe sosialt utenom arbeidstid, hadde hun satt pris på en bedre stemning på jobb. Hun opplever lite respons hvis hun stiller spørsmål til lederen. ”Dersom jeg lurer på noe, må jeg som regel spørre mange ganger, og får ofte utydelige svar. Da må jeg ta egne avgjørelser, noe som ikke alltid er så lett da jeg har så lite erfaring”, sier hun.

Jeg spør lederen i organisasjon B om hennes lederstil. Hun beskriver seg selv som en ganske omgjengelig leder, og ser ikke verdien av å være streng. ”Jeg prøver å gi mine ansatte rom til å bestemme en del selv. Jeg synes at jeg har en god dialog med dem”, sier hun. På spørsmål om hva hun gjør for å utvikle organisasjonskulturen, må hun tenke litt seg om. Hun sier at

kultur er noe alle medarbeiderne utvikler sammen, og at det stadig skjer forbedringer i organisasjonen.

Ledere har en særlig viktig rolle i forbindelse med ansettelse av nye medarbeidere. Det er viktig at de blir sosialisert og integrert inn i organisasjonens kultur, og at de begynner å handle i tråd med dens normer og verdier. Da jeg tar opp dette temaet under intervjuene, sier begge medarbeiderne i organisasjon A at deres leder er flink til å sosialisere nyansatte.

”Da jeg startet her var jeg veldig nervøs. Jeg hadde ikke erfaring fra lignende jobber, så det var mye nytt å lære seg. Heldigvis fikk jeg god opplæring, og følte meg godt tatt vare på den første tiden”, sier den deltidsansatte respondenten.

Han sier at sjefen tok seg god tid til å fortelle han om organisasjonens grunnprinsipper og verdier, og prøvde å sosialisere han trygt inn i gruppa. I organisasjon B har respondentene andre erfaringer med sosialiseringsprosessen. De mener at de som nyansatte ble noe overlatt til seg selv. ”Jeg fikk rask opplæring den første dagen, og deretter har jeg bare funnet ut av ting selv” sier den heltidsansatte informant. Videre forteller hun at hun aldri har fått noe kjennskap til en organisasjonskultur, og klarer ikke å identifisere seg med virksomheten. ”Vi får ikke noe særlig forhold til jobben vår, det er bare en plass man går for å tjene penger” sier hun.

4.5 Konflikter og konflikthåndtering

De to organisasjonene har ulike måter å håndtere konflikter på. Respondentene i organisasjon A er opptatt av at konflikter skal løses opp i med en gang. De mener at man skal ordne opp med dem det gjelder umiddelbart, i stedet for å gå rundt å irritere seg. Lederen i organisasjon A sier at de heldigvis har lite av store konflikter, men at det selvsagt forekommer små uoverensstemmelser.

”To viktige verdier hos oss er respekt og lojalitet. Man skal respektere at kollegaene har forskjellig syn på ting, og ikke hisse seg opp av den grunn. Uenigheter skal

diskuteres saklig, og det er ingen toleranse for baksnakking eller uthenging. Det blir sanksjonert med en gang” sier lederen.

Også de ansatte i organisasjon A synes at de har gode rutiner for konflikthåndtering. De mener at det er lav terskel for å ta opp ting, dersom det er noe som plager dem. Alle har respekt for hverandre, og ønsker å få til et godt samarbeid. Det er i alles interesse å ha et miljø preget av enighet, uten for mye konflikter.

De ansatte i organisasjon B synes derimot det er problematisk å ta opp vanskelig ting. Det gjelder både med ledelsen og med kollegaene. De føler at de blir møtt med likegyldighet eller irritasjon. Det fører ofte til at de unngår å si noe. Dermed ligger problemene og ulmer, og vokser seg store. Dette skaper et surt miljø, preget av irritasjon og dårlig stemning. Det går i bølgedaler, og periodevis er stemningen selvsagt god. Den heltidsansatte informantene reflekterer over årsaker til disse jevnlig uoverensstemmelsene. Hun sier at en av grunnene kan være at de ansatte ikke kjenner hverandre så godt. ”Når man ikke vet så mye om kollegaene sine, så blir det vanskelig å få til en god dialog”, sier hun. Hun tror at en mer definert organisasjonskultur kunne bidratt til bedre stemning, og et bedre arbeidsmiljø.

Ut i fra det informantene sier, har det i det siste vært mye utskifting av personale i organisasjon B. Folk jobber der en liten periode, før de etter hvert sier opp, og begynner i en annen virksomhet. Den heltidsansatte respondenten tror at en av årsakene er den svake organisasjonskulturen. Man ønsker tydelighet i arbeidet, og har behov for å føle tilhørighet og fellesskap. Organisasjon A har derimot holdt seg relativt stabil med tanke på ansatte. Informantene har inntrykk av at de fleste trives, og at de derfor ønsker å bli værende i organisasjonen.

Under intervjuene kommer vi inn på om organisasjonskultur kan ha en negativ funksjon. Den deltidsansatte informantene i organisasjon A svarer at det kan være negativt med for sterke subkulturer. Selv om den overordnede organisasjonskulturen er bra, har han erfart at det blir dannet sterke subkulturer, hvor enkelte blir ekskludert. Han trekker fram eksempler der han har blitt ekskludert fordi han er mann. Lederen i organisasjon B sier også at en for sterk organisasjonskultur kan ha en negativ effekt. ”Jeg synes det er bedre å gi de ansatte frihet til å arbeide på sin egen måte, framfor å legge strenge føringer for hvordan de skal handle”, sier hun.

5.0 DRØFTING OG DISKUSJON AV FUNN

I dette kapitlet skal det empiriske datamaterialet fra intervjuundersøkelsen drøftes og diskuteres. Dette gjøres i lys av det teoretiske materialet i studien. I forhold til problemstillingen vil jeg fokusere på å belyse ulike aspekter knyttet til organisasjonskultur og ledelse. Jeg vil gå nærmere inn på viktigheten av en god organisasjonskultur, og vurdere hvilke elementer som kan bidra til å styrke den. I tillegg skal jeg fokusere på hvilken påvirkningskraft organisasjonskultur kan ha på de ansattes motivasjon og prestasjoner. Jeg vil særlig belyse leders rolle i forbindelse med utvikling av organisasjonskultur.

5.1 Elementer som kan bidra til en god organisasjonskultur

Hva er egentlig en god organisasjonskultur? Det finnes ulike meninger om dette, noe som kommer fram i teorikapitlet. I følge Hennestad (2015, s. 29) kan gode organisasjonskulturer bli sett på som sterke, homogene og preget av opplevd fellesskap, identitet og felles forståelse. Kulturen bør ha stor grad av felles virkelighetsoppfatninger, verdier og normer blant organisasjonens medlemmer (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 21). Et annet syn på organisasjonskultur framheves av Weick og Quinn (1999). Med utgangspunkt i prosessperspektivet til endring, betraktes organisasjoner som dynamiske systemer, som alltid er i tilblivelse og forandring. Her ses ikke organisasjonskultur på som et stabilt fenomen, men noe som stadig endrer og utvikler seg. På denne måten kan det bli vanskelig å definere kulturen. Den er i kontinuerlig tilblivelse, og påvirkes av medlemmenes adferd og av samfunnet rundt. De ulike situasjonene som oppstår i organisasjonen fortolkes hele tiden på forskjellig måte. Ut i fra dette perspektivet blir det dermed utfordrende å skille mellom god og dårlig organisasjonskultur.

Jeg er interessert i hva informantene synes er viktig for en god organisasjonskultur. Leder i organisasjon A går bevisst inn for å skape en god kultur. Hun styrer kulturen i den retningen hun ønsker at organisasjonen skal bevege seg mot. Hun går ut i fra et instrumentelt perspektiv, hvor kulturen fungerer som et redskap for å nå et mål. Hovedmålet hennes er at pasientene får så god behandling som mulig. Hennes antakelse er at en god kultur skaper trivsel, og gir motivasjon til å prestere bra. Denne antakelsen støttes av Bang (2011, s. 136), som sier at kulturen betraktes som en variabel som har en funksjon, nemlig å påvirke

organisasjonens resultater. Ut i fra det informantene forteller, har planen til lederen fungert bra. De sier at de trives på jobb, og at de fleste kollegaene deres også gjør det. Det er god stemning i gruppa, godt samhold og gode kommunikasjonsmønstre.

Informantene i organisasjon A trekker fram ulike verdier, normer og artefakter som grunnlag for en god organisasjonskultur. Leder legger særlig vekt på verdier som respekt, tillit, lojalitet og toleranse. Hun mener at det viktig å få til godt samarbeid, selv om man er ulike. Det er pasientene som er viktigst, og de fortjener motiverte og dedikerte ansatte. Mange av organisasjonens normer har sitt utspring fra verdiene, og handler mye om å opptre høflig og respektfullt overfor både pasienter og kollegaer. Informantene framhever også sosiale sammenkomster og god kommunikasjon som viktig for organisasjonens kultur. Dette samsvarer med Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 127) sin antakelse om at kommunikasjonsmønstre kan gi en følelse av fellesskap, og symbolisere organisasjonskulturen.

Medarbeiderne i organisasjon B har derimot et mindre bevisst forhold til sin organisasjonskultur. Den er noe som bare er der, og som det ikke reflekteres over i hverdagen. Dette er i stor kontrast til organisasjon A, hvor leder gjør en aktiv innsats for å skape en god kultur. Organisasjon B har ikke noen definerte verdier og normer, og gir ikke medarbeiderne en følelse av fellesskap. De må ta sine egne avgjørelser, da leder sjelden er tilgjengelig for spørsmål. Dette fører til dårlig samhold, dårlig kommunikasjon og misforståelser i arbeidsforholdet. En av informantene forteller om en episode hvor en pasient ikke fikk den behandlingen han skulle ha. Heldigvis skjedde det ikke noe alvorlig, men det understreker viktigheten av god kommunikasjon blant medarbeiderne. De ansatte savner trygge rammer, og et felles verdigrunnlag. De har troen på at en bedre organisasjonskultur kunne ha bidratt til større trivsel i gruppa, og til mer motiverte medarbeidere. Dette samsvarer med Bang (2011, s. 101) sin teori om at organisasjonskulturen kan gi medlemmene en følelse av tilhørighet og fellesskap, noe som er grunnleggende behov hos mennesker.

En god organisasjonskultur trenger ikke være utelukkende positivt. Den har også sine ulemper. Det er viktig at de ansatte får rom til å bestemme litt selv, og ikke være for bundet til kulturen. Leder i organisasjon B fremmer viktigheten av medarbeidernes mulighet til medbestemmelse. Hun mener at det er viktig at leder ikke styrer alt som skjer, uten medvirkning fra de ansatte. Lederne i de to organisasjonene har forskjellige lederstiler. Leder

i organisasjon A er mye tilstede, og dirigerer sine ansatte, mens leder i organisasjon B gjør motsatt. Hun er sjelden tilstede, og de ansatte gjør som de vil. Ingen av disse to lederstilene er optimale. Det hadde vært hensiktsmessig å finne en balanse mellom dem. Det er viktig at de ansatte får bestemme en del selv, men at de kan forholde seg til noen felles, trygge rammer.

En annen ulempe med en god organisasjonskultur er at organisasjonen kan bli for lukket. Bang (2011, s. 117) sier at hvis "vi-følelsen" blir for sterk, så kan det føre til utelukking av individuelle vurderinger i ulike situasjoner. På den måten blir organisasjonen lukket for omgivelsene, og ikke mottakelig for nye impulser (Christensen m. fl., 2009, s. 71). Det er lite sannsynlig at dette blir tilfellet i organisasjon B. Her er "vi-følelsen" mer eller mindre fraværende. I organisasjon A, vil det derimot være større sjanse for at dette kan skje. Leder er så fokusert på å gjennomføre sitt opplegg, at det er fare for at hun stenger omgivelsene ute. Hun sier selv at hun ikke er åpen for endringer, da hun mener at kulturen utvikler seg selv. Med denne tankegangen kan det bli vanskelig å tilpasse seg andre, og samarbeide med personer utenfor organisasjonen.

En for sterk organisasjonskultur kan også bli problematisk dersom noen av de ansatte ikke føler seg inkludert. Det kan være fordi de ikke deler samme verdier eller virkelighetsoppfatninger som det virksomheten har. Da kan det være vanskelig å identifisere seg med organisasjonen. Det kan også hende at nyansatte ikke blir tatt godt nok i mot av organisasjonen. Det var tilfellet med informantene i organisasjon B. De følte ikke at de fikk god nok opplæring da de startet i virksomheten. Det er viktig at nye medarbeidere blir sosialisert og integrert godt inn i kulturen. Dette gjelder uavhengig om man jobber heltid eller deltid. Informanten som er deltidsansatt i organisasjon B, sier at hun ikke er spesielt interessert i noe sosialt med kollegaer. Hun jobber der i hovedsak på grunn av inntekten. Dersom leder ikke prøver å skape et fellesskap, er det vanskelig å bli engasjert selv også. Hvis samholdet i gruppa hadde vært bedre, er det mulig at også den deltidsansatte informanten hadde vært interessert i noe sosialt. Slik er det i organisasjon A, hvor det også er deltidsansatte. De er interessert i et godt arbeidsmiljø, er med på sosiale aktiviteter, og har et godt forhold til sine kollegaer.

5.2 Behov for tilhørighet og fellesskap

Informantene framhevet viktigheten av et godt sosialt fellesskap på jobben. Ut i fra analysen, virker det som om medarbeiderne i organisasjon A er godt fornøyd med det sosiale miljøet. Organisasjon B derimot, er preget av mindre samhold og dårligere kommunikasjon. De ansatte føler seg ikke som en del av en gruppe, men er mer overlatt til seg selv. Dette kan være negativt for virksomheten. Det er viktig å føle seg inkludert i et miljø, og ha et godt forhold til sine kollegaer. De ansatte i organisasjon A sier at de føler seg mer motivert til å jobbe når de trives på jobb. De mener også at den gode stemningen smitter over på de ansatte, og har en positiv effekt på dem. I følge Bang (2011, s. 127) kan kvaliteten på arbeidsoppgavene øke når organisasjonskulturen er god. Det virker som om dette er tilfellet i organisasjon A.

Man kan si at det er en positiv sammenheng mellom en god organisasjonskultur og et godt arbeidsmiljø. Det å ha et felles verdigrunnlag, med samme normer, artefakter og grunnleggende antakelser bidrar til en fellesskapsfølelse. Mennesker har behov for å føle på trygghet, samhold og tilhørighet. Er disse forholdene tilstede, kan det være med å skape trivsel på jobben, og dermed et godt arbeidsmiljø. Informantene i organisasjon A opplever at miljøet i virksomheten er bra. De mener at de kan snakke på vegne av de fleste som jobber der. Det virker som om det er en slags kollektiv trivsel i virksomheten. Den gode organisasjonskulturen danner grunnlag for et godt arbeidsmiljø. Det gode arbeidsmiljøet fører til mer motiverte ansatte, og dermed også bedre kvalitet på arbeidsoppgavene. Dette samstemmer med (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 116), som sier at kulturen kan bidra til å fremme samarbeid, motivasjon og tillit mellom ledere og ansatte.

Informantene framhever viktigheten av god kommunikasjon. De mener at en god dialog er en forutsetning for et godt samarbeid. Man skal ikke være redd for å stille spørsmål eller komme med innspill og tips. Her ser man tydelige forskjeller mellom organisasjon A og organisasjon B. Organisasjon B preges av dårlig kommunikasjon, og har høy terskel for å ta opp ting. Dette fører til dårlig stemning, mindre motivasjon og dårligere kvalitet på arbeidsoppgavene. De har heller ikke sosiale sammenkomster eller aktiviteter. De ansatte samles ikke utenfor arbeidstid, og har ikke blitt ordentlig kjent med hverandre. Informantene i organisasjon A mener at sosiale aktiviteter kan gi en følelse av samhold, og at det er en viktig del av

organisasjonskulturen. Dette samsvarer godt med det Bang (2011, s. 69) sier, om at ulike ritualer, prosedyrer og seremonier er viktige i en organisasjon, og er med på å uttrykke dens kultur.

Organisasjon A bærer preg av et godt arbeidsmiljø, hvor de ansatte føler seg inkludert. Når det er sagt, trives ikke alle like godt. Leder har særlig fokus på den store, overordnede organisasjonskulturen. Det dreier seg om et enhetlig syn på kultur, som alle er en del av. Hun ser på organisasjonskultur fra et integreringsperspektiv, hvor det ikke finnes noen kulturelle variasjoner. Hun legger vekt på kulturen som et instrument for å nå et mål. Dette samsvarer med Hennestad (2015, s. 135) sin teori om at kulturen kan ses på som en funksjonalistisk ramme hvor kultur er en styringsvariabel. Edgar Schein (2010) har også et integreringsperspektiv på organisasjonskultur, der kulturen ses på homogen og entydig.

Organisasjoner har som regel ikke bare én stor kultur. Som Hennestad (2010) sier, så er kulturene tvetydige, mangfoldige og komplekse. Han mener at de inneholder ulike typer subkulturer og gruppekonflikter. Organisasjonskultur betraktes her fra et differensieringsperspektiv, som fokuserer på ulike gruppers tolkning av kultur i en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 129). Organisasjon A inneholder flere subkulturer. De ansatte grupperer seg med utgangspunkt i avdelinger og arbeidsoppgaver. Slike subkulturer faller naturlig, og kan være bra for organisasjonen. Andre subkulturer kan være negativt for en virksomhet. Grupperinger som ikke deler ledelsens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, kan være uønsket i organisasjonen (Alvesson og Sveningsson, 2008; Johnson m.fl., 2014).

Når det er sagt, trenger ikke disse subkulturene utelukkende være negative. Ut i fra prosessperspektivet til Weick og Quinn (1999), kan slike grupperinger ha en utviklende effekt. Organisasjoner er i kontinuerlig endring, og det kulturelle innholdet forandrer seg stadig. Subkulturer som ikke deler ledelsens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, kan utfordre ledelsens tankesett. For at organisasjonen skal utvikle seg, er det viktig å være åpen for nye impulser og ideer. Det at en organisasjon har subkulturer som utfordrer de tradisjonelle kulturelle mønstrene, kan dermed være positivt. Det kan bidra til å utvikle og forbedre den overordnede kulturen i organisasjonen.

I organisasjon A finnes grupperinger på bakgrunn av kjønn. Dette er en type subkulturer som i utgangspunktet ikke er ønskelig. Den mannlige informantene forteller at han til tider føler seg litt utenfor. De kvinnelige medarbeiderne samler seg, og inkluderer han ikke, fordi han er mann. Han legger til at han ikke tror at de driver med bevisst utestenging, men at det faller seg naturlig for dem å samle bare kvinnene. Slike ekskluderinger kan danne splittelser, og kan være negativt for organisasjonen.

De fleste informantene ser verdien av å ha et godt sosialt arbeidsmiljø. Selv om organisasjonene har ulik kvalitet på miljøet, så er det enighet om at et godt samhold er viktig. Når det er sagt, sier informantene at de merker forskjell på de som er ansatt på heltid, og de som er deltidsansatte. Dette gjelder særlig i organisasjon B. Leder har ikke så mye oversikt over de ansattes motivasjon, men medarbeiderne merker forskjell på hverandre. De som jobber deltid er mindre interessert i sosial omgang, og bidrar lite til et godt arbeidsmiljø. De danner en egen liten subkultur, hvor de holder seg for seg selv. Dette er med på å fragmentere kulturen enda mer, noe som kan være uheldig for organisasjonen.

Man kan si at organisasjon A har en stor overordnet organisasjonskultur, som inkluderer alle medarbeiderne. I tillegg inneholder den flere små subkulturer, som gjør at enkelte kulturelle manifestasjoner blir tolket ulikt mellom ulike grupper. Man kan derfor se på organisasjon A både fra et integreringsperspektiv og et differensieringsperspektiv. På den andre siden finner man organisasjon B. Informantene ser på kulturen som utydelig og vag. Den består ikke av noen bestemte verdier eller normer, og danner ikke grunnlag for et godt fellesskap. Det blir derfor passende å se denne organisasjonskulturen ut fra et fragmenteringsperspektiv. Dette perspektivet ser på kulturelle manifestasjoner som tvetydige og uklare. Kulturen er ustabil, skiftende og situasjonsbetinget (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 131). Det er ingen felles harmoni eller konsensus ut fra dette perspektivet, noe som passer bra i organisasjon B.

5.3 Leders rolle som utvikler av organisasjonskultur

Samtlige informanter mener at leder har det viktigste ansvaret for utvikling av organisasjonskultur. De mener at lederen skal definere virksomhetens verdier og normer, og ha en samlende effekt i gruppa. Han eller hun skal fungere som et forbilde, og motivere de ansatte i arbeidshverdagen. Her kan man trekke paralleller til Schein (2010), som sier at lederne er de viktigste skaperne av kultur i organisasjoner. Selv om alle informantene legger vekt på lederrollen i forbindelse med organisasjonskultur, er det bare medarbeiderne i den ene organisasjonen som er fornøyd med dagens situasjon. Informantene i organisasjon A opplever å ha en tilstedeværende leder, som er tilgjengelig for spørsmål og innspill. Det foreligger tydelige verdier og normer. De føler seg sett og inkludert i et fellesskap, med et godt samhold.

Lederen i organisasjon B, beskrives derimot som fraværende. Hun er lite tilstede, virker uengasjert og svarer unnvikende på henvendelser fra medarbeiderne. Dette har en negativ innvirkning på de ansatte, da lederne er forbilder som skal gå foran og vise vei. Som Hennestad (2010) sier, blir ledernes adferd fortolket og tillagt mening av de ansatte. Dersom lederne har en negativ holdning, kan det smitte over på de ansatte. På den måten kan arbeidsmiljøet bli dårlig, og det kan bli negativ stemning. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 134) er det lederen som skal legge grunnlag for en felles organisasjonskultur. Det kan dermed være vanskelig å skape et godt arbeidsmiljø og en god kultur, dersom det går i mot lederens tanker og verdier.

Når det er sagt, er utvikling av organisasjonskultur også et samarbeidsprosjekt. Det er en dynamisk og tidkrevende prosess, som skjer i et fellesskap. Organisasjonskultur kan ikke skapes av leder alene. Hun eller han kan definere grunnleggende verdier og kjerneelementer, men det blir ingen organisasjonskultur, uten at de ansatte følger opp og utvikler disse videre. Det er viktig at medarbeiderne får være medvirkende i forhold som angår dem. Dette ser man er tilfellet i organisasjon B. Her er det de ansatte som mer eller mindre bestemmer i arbeidshverdagen. De styrer seg selv, og får ikke spesielt mye føringer av leder. Det kan i utgangspunktet være bra å kunne bestemme selv, men når det fører til usikkerhet og kommunikasjonssvikt, er det ikke positivt lenger. Som Bang (2011, s. 83) sier, så spiller lederens personlighet inn på organisasjonens kultur. Dersom lederen er tilstede og er engasjert, så vil det ha positiv innflytelse på virksomheten.

Selv om det er viktig med en sterk organisasjonskultur, så må den ikke bli alt for sterk. En av de ansatte i organisasjon A sier at lederen til tider kan bli litt for opptatt av kulturen. Hun holder stadig personalmøter, og gjentar virksomhetens mål og verdier. Dette kan føre til at medarbeiderne får for lite frihet og muligheter til å utfolde seg selv. Det er viktig at de ansatte ikke opplever kulturen som en slags tvangstrøye. De bør ha anledning til å kunne ta egne valg og avgjørelser på enkelte områder. For strenge normer og retningslinjer kan ha en negativ funksjon på de ansattes motivasjon og arbeidslyst. I verste fall kan for strenge rammer føre til dårligere organisasjonskultur, som er motsatt av det som er ønskelig.

I motsetning til leder i organisasjon A, er ikke leder i organisasjon B så opptatt av å utvikle organisasjonskultur. Hun har vanskeligheter med å definere kulturen, men fastslår at den utvikles i fellesskap med de ansatte. Dersom man ikke bevisst går inn for å utvikle organisasjonskultur, kan det være vanskelig å beskrive den. Den er noe usynlig som bare er der, uten at man tenker over det. Alvesson (2002, s. 148) sier at forbindelsen mellom ledelse og kultur kan være komplisert. Det er noe leder i organisasjon B er enig i, da hun synes det er vanskelig å lede kultur. Som følge av sosiale prosesser, og de ansatte sin medvirkningskraft, så kan også organisasjonskulturen legge føringer for ledelsen (Bang, 2011, s. 83). Enten lederne vil det eller ikke, så vil de bli påvirket av organisasjonskulturen. På den måten vil ledelse og kultur inngå i et gjensidig påvirkningsforhold. Selv om de ansatte i organisasjon A føler at de ikke har så stor medvirkningskraft, så vil de ubevisst påvirke ledelsen.

I forbindelse med nyansettelser er det viktig at leder bruker tid på å sosialisere og integrere de nye medarbeiderne. På den måten får de kjennskap til organisasjonens innhold og uttrykk på et tidlig tidspunkt, og kommer fort inn i fellesskapet. I organisasjon A har leder fokus på sosialisering og oppfølging av nye medarbeidere. Informantene i organisasjon B, opplevde derimot å ikke bli tatt så godt i mot da de var nye. De forteller at de fra første stund har måttet klare seg selv. Det fører til at hver enkelt danner sine egne normer og måter å gjøre ting på. Kulturen blir dermed splittet, og kommunikasjonen mellom medarbeiderne svekkes. Det å ikke føle seg velkommen og verdsatt på en arbeidsplass kan føre til mistriivsel og demotivasjon. Ansatte som ikke trives, vil som regel slutte i jobben nokså raskt. Det er tilfellet i organisasjon B. Mange sier opp fordi de ikke føler seg hjemme i virksomheten. Det er ingen fordel for leder at personalet stadig skiftes ut, da det tar tid å utvikle dyktige og lojale medarbeidere. Organisasjon A har derimot lav grad av turnover, og mange av de ansatte blir lenge i organisasjonen.

5.4 Endring av organisasjonskultur

Ut i fra analysen av intervjuene, vil jeg påstå at organisasjon A har en sterkere kultur enn det organisasjon B har. I følge Hennestad (2015, s. 29) kan man se på gode organisasjoner som sterke og homogene. I tillegg bør de være preget av opplevd fellesskap, identitet og felles forståelse. Dette er elementer som er fraværende i organisasjon B. De ansatte føler seg ikke inkludert i et fellesskap. Organisasjonen preges av dårlig kommunikasjon, og manglende samhold. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007, s. 21) vil en sterk organisasjonskultur ha stor grad av felles virkelighetsoppfatninger, verdier og normer blant organisasjonens medlemmer. Det er ikke tilfellet i organisasjon B, da mye av kulturens innhold ikke er kjent, og de ansatte ikke har noe felles verdigrunnlag å forholde seg til.

Det dårlige arbeidsmiljøet i organisasjon B fører til ofte til konflikter og dårlig stemning. Terskelen for å ta opp problemer er høy. I stedet for å ordne opp i uoverensstemmelser med én gang, så blir problemene ligge å ulme. De vokser seg større og større, og blir til slutt enda vanskeligere å ta opp. Dette kan på mange måter skyldes ledelsen. Som tidligere nevnt, har leder hovedansvar for å utvikle en god kultur. Han eller hun framstår som et forbilde, som de ansatte ser opp til. Dersom leder aldri tar opp problemer eller uklarheter, så vil heller ikke de ansatte gjøre det. Dette gjelder særlig hvis de ansatte blir møtt med kritikk eller likegyldighet når de prøver å prate om ting. Dette har vært tilfelle i organisasjon B, noe som har bidratt til å øke terskelen for å spørre om ting. Det er ikke kultur for å ta opp uklarheter eller uenigheter i organisasjonen. Det fører til at de ansatte lett irriterer seg over småting, noe som skaper dårlig stemning.

Det er tydelig at organisasjon B har en relativt svak organisasjonskultur, preget av dårlig arbeidsmiljø. Dette fører til lite motiverte ansatte, og dermed dårligere prestasjoner på jobb. Det hadde derfor vært hensiktsmessig å gjøre noen endringer, for å styrke kvaliteten på arbeidsoppgavene. De ansatte i organisasjon B har en relativt åpen holdning til endring. De har troen på at en bedre kultur kan fungere som redskap for en bedre arbeidshverdag. Det bør gjøres konkrete tiltak, slik at kulturen kan styres i den retningen som er ønsket. Som Alvesson (2002, s.148) sier, så handler ledelse av organisasjonskultur om å påvirke virkelighetsoppfatninger, tenkninger og følelser. Her er det lederen som bør sitte i førersetet, og vise vei for endringene. En utfordring her er at leder i organisasjon B ikke mener at det er

nødvendig med endring. Hun synes at dagens situasjon fungerer bra, og ønsker ikke å gjøre noe annerledes. Dette synes jeg er et overraskende funn, da de ansatte er misfornøyde med dagens tilstand. Når medarbeiderne lurer på noe, gir lederen utydelige svar. Hun er heller ikke åpen for kommentarer eller innspill fra sine ansatte.

Det kan bli utfordrende å foreta en kulturendring dersom leder ikke ønsker å være med på den. Det er tross alt leder som er den viktigste kulturskaperen i organisasjoner (Schein, 2010). Dersom de ansatte hadde forsøkt å gjøre noen endringer, hadde de trolig ikke kommet langt på vei. Det er ledelsen som har mest makt, og eventuelle endringer må gjøres i samråd med han eller henne (Hennestad, 2010). Det er kjent at endringsmotstand kan oppstå hvis noen ansatte er uenig i leders endringstiltak, men det kan også være motsatt. Dersom de ansatte prøver å få til endringer, kan det oppstå endringsmotstand fra leders side. Det er tilfellet i organisasjon B. De ansatte har prøvd å få til endringer, men blir bare møtt med likegyldighet. Leder utøver endringsmotstand siden hun ikke ser nødvendigheten av å forandre noe. Dette samsvarer med Jacobsen og Thorsvik sin teori om at endringsmotstand kan oppstå når man ikke erkjenner behovet av endring (2007, s. 361).

Heller ikke leder i organisasjon A er særlig interessert i endring. Hun mener at ting fungerer bra på den måten de er på. I motsetning til leder i organisasjon B, har hun gjort et bevisst forsøk på å skape en god kultur. Hun er fornøyd med hvordan den har utviklet seg, og ser ikke behov for å endre den. Hun mener derimot at kulturskaping er en dynamisk prosess, som utvikler seg etter hvert. Som Sander (2018) sier, så er organisasjonsutvikling en forbedring av det bestående. Det handler ikke å endre eller transformere det som allerede eksisterer. Man tar heller utgangspunktet i det bestående, og gjennomfører tiltak som kan gjøre det bedre.

Lederen i organisasjon A mener at organisasjonskulturen utvikler seg av seg selv. Hun ser ikke nødvendigheten av å gjennomføre planlagte tiltak for at den skal forbedre seg. Dette handler om kontinuerlig endring. Organisasjoner ses ikke på som stabile systemer, men noe som stadig er i endring (Tsoukas og Chia, 2002). Det skjer hele tiden små forandringer i organisasjonen, og i organisasjonskulturen. Til daglig er disse endringene ikke synlige, det først når det har gått litt tid at man kan merke en forskjell. Lederen synes det er vanskelig å sette fingeren på noe som konkret har forandret seg. Hun trekker likevel fram at de har endret uniform, at de har innført flere sosiale aktiviteter, og at de har utviklet en bedre kommunikasjonsstil. I følge Weick og Quinn (1999) har det i disse tilfellene skjedd en

fryseprosess av de dynamiske mønstrene. Deretter har de blitt balansert, og til slutt tint opp igjen.

Selv om lederen i organisasjon B ikke innser behovet for endring av organisasjonskulturen, virker det som om organisasjonen krever det. Dagens situasjon er ikke hensiktsmessig for noen av de som er involvert i virksomheten. Det gjelder ansatte og pasienter, men også ledelsen. De ansatte gir inntrykk av så dårlig samhold og kommunikasjon at det går ut over pasienter. Det er noe som må tas på alvor, og som bør ordnes opp i så fort som mulig. De ansatte synes ikke at den kontinuerlige endringen av organisasjonskulturen er nok. De ønsker konkrete tiltak for å forbedre dagens situasjon. Det dreier seg om planlagt endring, som skal bringe organisasjonen fra nå-situasjon til ønsket tilstand. Her bør de ansatte bli inkludert, og kunne komme med innspill til endringer. I en planlagt endringsprosess blir kulturmønstrene tint opp, endret og deretter fryst igjen (Lewin, 1949). For at planlagt endring skal kunne gjennomføres, kreves det at leder er med på prosessen. Det er derfor en forutsetning at hun erkjenner behovet for endring. Først da kan tilstanden i organisasjonen forbedres.

6.0 AVSLUTNING

I denne studien har jeg sett nærmere på hva som kan skape en god organisasjonskultur i helse- og omsorgssektoren. Jeg har undersøkt hvordan organisasjonskultur kan påvirke de ansattes motivasjon og prestasjoner i to omsorgsavdelinger. Jeg har også studert hvordan leder kan bidra til å utvikle organisasjonskultur. Det empiriske datamaterialet ble samlet inn fra en komparativ casestudie, ved hjelp av kvalitative intervju. På denne måten fikk jeg tilgang til informantenes tanker og erfaringer knyttet til fenomenet organisasjonskultur. Det teoretiske litteraturmaterialet fungerte som en referanseramme for min studie.

Gjennom analysen av funnene, kom det fram at de to organisasjonene har to vidt forskjellige organisasjonskulturer. Organisasjon A framstår som en organisasjon med en nokså tydelig kultur. Leder har tatt et bestemt valg om å skape et felles verdigrunnlag, som de ansatte kan relatere seg til. Hun er bevisst på kulturen, og bruker den som et verktøy for å oppnå et mål, nemlig best mulig behandling av pasientene. Informantene beskriver arbeidsmiljøet som bra, og at de føler på samhold og tilhørighet i organisasjonen.

Organisasjon B har et mer uklart forhold til sin organisasjonskultur. Den har ikke noen definerte verdier og normer, og gir ikke de ansatte en følelse av fellesskap. Leder er ofte fraværende, og ikke tilgjengelig for medarbeidernes henvendelser. Informantene sier at de blir overlatt til seg selv, og må ta egne avgjørelser til tross for lite erfaring. Arbeidshverdagen preges av lite samarbeid og dårlig kommunikasjon. Følelse av samhold og tilhørighet er mer eller mindre fraværende.

Etter å ha analysert de to organisasjonskulturene, og studert virkningene av dem, fremheves viktigheten av en god kultur. Organisasjon A har tydelige verdier og normer, og en sterkere organisasjonskultur enn det organisasjon B har. Medarbeiderne har et felles fundament å forholde seg til, som bidrar til fellesskap og samhold i gruppa. På denne måten legges det til rette for godt samarbeid og god kommunikasjon i virksomheten. Dette skaper trivsel, som igjen har en motiverende effekt på medarbeiderne. Motiverte og dedikerte ansatte gjør gjerne en ekstra innsats på jobb, og dermed øker kvaliteten på arbeidsoppgavene.

Informantene i organisasjon B framhever sin misnøye med organisasjonskulturen. De ønsker et bedre arbeidsmiljø, tydeligere rammer og en mer tilstedeværende leder. Dagens situasjon er ikke fordelaktig for noen, verken ansatte, pasienter eller ledelse. Med dette utgangspunktet kan det være hensiktsmessig å foreta noen endringer. I tillegg til de kontinuerlige endringene, kan organisasjon B dra fordel av noen konkrete planlagte endringstiltak. For å lykkes best mulig med endringsprosessen, bør det være innslag av både kontinuerlig og planlagt endring.

Lederen har den viktigste rollen i forbindelse med utvikling av organisasjonskultur. Han eller hun har stor påvirkningskraft på organisasjonens verdier og normer, og legger grunnlag for medlemmenes adferd. Ledere bør framstå som gode forbilder, være tilstede for sine ansatte, og tilrettelegge for en sterk organisasjonskultur. Ved å legge til rette for et godt miljø, og et tydelig verdigrunnlag, kan leder påvirke kulturen i positiv retning. Tiltak som personalmøter, teambuilding og andre sosiale aktiviteter kan bidra til et godt arbeidsmiljø. Når det er sagt, er utvikling av organisasjonskultur også et samarbeidsprosjekt. En leder kan ikke skape en organisasjonskultur alene. Det kreves engasjerte medarbeidere som internaliserer virksomhetens normer, verdier og grunnleggende antakelser. De må sosialiseres og integreres inn i organisasjonskulturen.

Denne studien er et bidrag til forskning omkring tema organisasjonskultur og ledelse. Det er en kvalitativ undersøkelse, som baserer seg på seks informanter. I kvalitative studier er det ikke meningen å generalisere, men heller gå i dybden på færre enheter. Resultatene av undersøkelsen kan være med å bidra til mer kunnskap og forståelse rundt dette emnet, og dermed være nyttig også for andre organisasjoner. I fremtidige studier knyttet til organisasjonskultur, kan det være hensiktsmessig å inkludere flere enheter. Da vil man få et bredere perspektiv, og se hvorvidt studiens funn er gjeldende også på et mer generelt grunnlag.

7.0 LITTERATURLISTE

Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag

Alvesson, M. og Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress*. London, New York: Routledge. Hentet fra: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Changing%20Organizational.pdf Nedlastet: 19.02.2019

Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utgave). Oslo: Universitetsforlaget

Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening* 50(x), 326-336. Hentet fra: <https://www.traumebevisst.no/program/romforalle/filer/Organisasjonskultur.pdf> Nedlastet: 07.03.2019

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G., og Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget

Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode. En kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget

Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Hennestad, B. (2010). Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra <https://www.magma.no/kulturbevisst-ledelse-fra-ord-til-handling-som-virker> Nedlastet: 04.03.2019

Hennestad, B. (2015). *Kulturbevisst ledelse. Fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utgave). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utgave). Bergen: Fagbokforlaget

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utgave). Oslo: Gyldendal Akademiske

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utgave). Oslo: Gyldendal Akademiske

Norsk senter for forskningsdata (NSD) (2018, 03.10). *Må jeg melde prosjektet mitt?*
Hentet fra https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/index.html Nedlastet: 18.01.2019

Personopplysningsloven (2000). *Lov om behandling av personopplysninger* (LOV-2000-04-14-31). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38?q=personopplysningsloven> Nedlastet: 18.01.2019

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget

Sander, K. (2018). *Endringsledelse. Estudie*. Hentet fra: <https://estudie.no/endringsledelse/>
Nedlastet: 19.02.2019

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Thaagard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Tsoukas, H. og Chia, R. (2002). *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change*. *Organization Science*. Vol 13, No. 5, pp. 567 – 582

Weick, K. E. og Quinn, R. E. (1999). *Organizational change and development*. *Annu. Rev. Psychol* 50: 361 - 86

8.0 VEDLEGG

Vedlegg 1: Forespørsel om å delta i masterundersøkelse

Forespørsel om å delta i masterundersøkelse

Mitt navn er Charlotte Frafjord. Jeg er mastergradsstudent i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger, og holder nå på å skrive min avsluttende masteroppgave. Temaet for prosjektet er organisasjonskultur innen helsesektoren. Jeg ønsker å fordype meg i holdninger og erfaringer knyttet til dette tema. I den forbindelse trenger jeg å hente inn informasjon fra medarbeidere som arbeider i helse- og omsorgssektoren.

I dette prosjektet vil jeg bruke kvalitativ metode, og gjennomføre intervju for å samle inn datamateriale. Jeg ønsker å intervju totalt seks medarbeidere i to ulike organisasjoner. Jeg finner deres organisasjon relevant, og håper at det kan være av interesse å stille til intervju. Fokus for samtalen er informantenes meninger og erfaringer knyttet til organisasjonskultur. Et intervju vil ta omtrent én time. Tid og sted blir vi enige om sammen. Under intervjuet vil det bli tatt notater, men disse vil bli slettet etter at masteroppgaven er levert, i juni 2019.

Deltakelsen er selvsagt frivillig, og man kan når som helst trekke seg, uten å oppgi grunn. Dersom noen velger å trekke seg, vil all informasjon om denne personen bli slettet umiddelbart. Deltakere som intervjues vil bli anonymisert.

Prosjektet er godkjent av, og blir veiledet av førsteamanuensis ved Universitetet i Stavanger, Øystein Hatteland.

Ta gjerne kontakt på epost: charlotte.of@lyse.net, dersom dere har spørsmål.

Håper å høre fra dere

Med vennlig hilsen Charlotte Opsal Frafjord

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide

Introduksjon

- Presentasjon av meg selv
- Bakgrunn og hensikt med intervjuet
- Gjøre informantene oppmerksom på min taushetsplikt, og deres anonymitet
- Gjøre informantene oppmerksom på deres rett til å når som helst kunne trekke seg

Personvern (informert samtykke)

- Forsikre meg om at informantene har gjort seg kjent med informasjonen knyttet til personvern
- Gi informantene mulighet til å kommentere, eller stille spørsmål, knyttet til personvern før intervjuet begynner

Bakgrunnsinformasjon

1. Fortell litt om deg selv. Alder, utdanning, yrke, stilling
2. Hvor lenge har du jobbet her? Hvorfor søkte du jobb her? Hvor har du jobbet før?
3. Hva er dine arbeidsoppgaver og ditt ansvarsområde?

Informantens forhold til organisasjonen

4. Hvordan liker du å jobbe i denne organisasjonen?
5. Hva liker du spesielt godt, og hva liker du spesielt dårlig?
6. Er det noe du ønsker å endre på? Hva ville det ha vært? Hvordan ville du gjort det?
7. Hva skiller denne organisasjonen fra organisasjoner du har jobbet i tidligere?
8. Hvilke likheter og ulikheter ser du mellom din organisasjon og andre organisasjoner i samme sektor?
9. Hvordan rekrutteres det folk til denne organisasjonen? Hvilke egenskaper legges det vekt på?

Sosiale forhold og organisasjonens verdier

10. Hvordan er forholdet mellom leder og ansatte i organisasjonen? (Konflikt-harmoni, forhold til autoriteter, lydhørhet osv.)
11. Hvordan er forholdet mellom kollegaene? Finnes det grupperinger og ”klikkdannelser”? Subkulturer? (Konflikt-harmoni, konkurranse-samarbeid, mye kontakt-lite kontakt osv.)
12. Hvilke verdier opplever du at ledelsen legger mest vekt på? Hvordan kommer dette til uttrykk?
13. Hvilke verdier opplever du at er sterkest blant medarbeiderne i organisasjonen?
14. Avviker disse verdiene fra ledelsens verdier – i så fall på hvilken måte?
15. Hvordan takles eventuelle konflikter som oppstår mellom medarbeiderens og ledelsens verdier?
16. Har det vært utfordringer eller konflikter i organisasjonen nylig? Hvordan har eventuelt dette påvirket organisasjonskulturen?

Organisasjonskultur

17. Har du et bevisst forhold til organisasjonskulturen på din arbeidsplass? På hvilken måte?
18. Hva kjennetegner denne organisasjonskulturen?
19. Hvor fornøyd er du med organisasjonskulturen? Hva er bra og hva er dårlig? Hva savner du? Begrunn
20. Hva mener du er viktig for å ha en sterk organisasjonskultur? Begrunn
21. Hvordan blir nyansatte sosialisert og integrert inn i organisasjonskulturen?
22. Kan en organisasjonskultur ha negativ funksjon? På hvilken måte?
23. Synes du at det kommer tydelig fram hvilke verdier, holdninger og virkelighetsoppfatninger som er viktige i organisasjonen?
24. Hvordan er det sosiale miljøet i organisasjonen? (aktiviteter, sammenkomster, teambuilding osv.)
25. Er det en sterk lagfølelse i organisasjonen, en følelse av tilhørighet? Hvis ja - på hvilken måte? Hvis nei- hva tror du er grunnen til det?
26. Hvordan er det med personalmøter, medarbeidersamtaler og lignende? Har de ansatte mulighet til å komme med innspill og forslag til endringer? Forklar

Kulturendring

27. Hvordan vil du beskrive dine holdninger til endringer på din arbeidsplass? (trussel vs. mulighet)
28. Hvordan vil du beskrive leders holdninger til endringer i organisasjonen?
29. Hva mener du kan gjøres for å skape en sterkere organisasjonskultur? Forklar
30. På hvilke måter tror du at en sterkere organisasjonskultur vil være fordelaktig i arbeidshverdagen?

Spørsmål bare til leder:

31. Hvordan vil du beskrive din rolle og lederstil?
32. Gjør du aktive valg for å forbedre og utvikle organisasjonskulturen. På hvilken måte?
33. Synes du at de ansatte er med på å bidra til å forbedre og utvikle organisasjonskulturen? På hvilken måte? Hva kan de gjøre annerledes?
34. Merker du noen forskjell på heltids- og deltidsansattes motivasjon og engasjement?

Spørsmål bare til ansatt:

35. Hvordan vil du beskrive leders rolle og lederstil?
36. Synes du at leder gjør aktive valg for å forbedre og utvikle organisasjonskulturen? På hvilken måte?
37. I hvilken grad påvirker og motiverer ledelsen de ansatte?
38. Hvordan kan du selv bidra til å forbedre og utvikle organisasjonskulturen?

Avslutning

39. Er det noe du ønsker å legge til, utdype, eller fortelle mer om?
40. Hvordan synes du det har vært å fortelle om dette? Positive og negative tilbakemeldinger.