



Universitetet
i Stavanger

NORSK HOTELLHØGSKOLE BACHELOROPPGAVE

STUDIUM:
Hotelledelse Y-vei

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
FAGOMRÅDE:
Filosofi og Ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL:
Hvordan påvirker ledere organisasjonskulturen?

ENGELSK TITTEL:
How do leaders affect the organizational culture?

FORFATTER(E)(NB! maks tre studenter pr oppgave):			VEILEDER: Bjørn Olav Roaldseth
Kandidatnummer:	Studentnummer:	Navn:	
7070	247242	Eskild Tråsdahl Sørensen	

HVORDAN PÅVIRKER LEDERE ORGANISASJONSKULTUREN?



Universitetet i Stavanger

Bacheloroppgave, 20 studiepoeng

Studieretning Hotelledelse Y-vei

Av Eskild Tråsdahl Sørensen

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Norsk Hotellhøgskole ved Universitetet i Stavanger

Mai 2022

SAMMENDRAG

I denne oppgaven ønsker jeg å se på hva organisasjonskultur er, og hvilke metoder en leder kan bruke for å påvirke denne. Problemstillingen min ble:

Hvordan påvirker ledere organisasjonskulturen?

For å hjelpe meg med denne problemstillingen, vil jeg først definere hva er en organisasjonskultur. Her finnes det mange forskjellige teorier, men med hjelp fra C. Homburg og C. Pflesser føler jeg meg på trygg grunn.

Videre vil jeg framstille min forståelse av hvordan ledere kan påvirke den kulturen ved hjelp av E.H Schein og hans seks kanaler, og videre forklare en lederteori som jeg mener passer inn med organisasjonskultur. Jeg har latt meg inspirere av min veileder Bjørn Olav Roaldseth ved å oppsummere det vi har lært i dialogform.

Ved å bruke filosofisk tenkning og noen gode teorier håper jeg vi kan få innsikt i problemet – *Hvordan påvirker ledere organisasjonskulturen?*

FORORD

Denne oppgaven oppsummerer mine år ved norsk hotellhøgskole og flere år med praktisk arbeid på hoteller. Det tok fire år å fullføre denne utdanningen – og ikke bare tre – da vi plutselig var midt i en pandemi, og jeg måtte prioritere å jobbe, rett og slett for å få endene til å møtes. Dermed ble det umulig å skrive oppgaven ferdig på normert tid.

Ironisk nok ble oppgaven skrevet året etter mens jeg var i fast jobb.

Jeg vil takke mine forelesere og da spesielt Bjørn Olav Roaldseth – som vekte noe filosofisk i meg gjennom Norskundervisning, Exphil, og med mange gode samtaler i ettertid som veileder for min bacheloroppgave. Jeg vil også takke mine kollegaer, for at de har gjort det mulig for meg å skrive denne oppgaven nå, og en spesiell takk til en god venninne som har vært spesielt flink til å motivere meg, for å få det hele i land.

INNHOOLD

SAMMENDRAG	ii
FORORD	iii
1.0 INNLEDNING	1
2.0 OPPGAVENS STRUKTURELLE OPPBYGGING	1
3.0 HVA ER ORGANISASJONSKULTUR?.....	2
3.1 Felles delte verdier-.....	3
3.2 Normer.....	4
3.3 Artefakter	4
3.4 Oppførsel	4
4.0 HVORDAN LEDERE PÅVIRKER KULTUREN	5
4.1 Hva ledere systematisk retter oppmerksomheten mot, måler og kontrollerer i organisasjonen. 5	
4.2 Lederes reaksjoner på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen	5
4.3 Hvordan ledere allokere ressurser	5
4.4 Bevisst rollemodellering veiledning og trening	6
4.5 Kriterier for fordeling av belønning og status	6
4.6 Kriterier for rekruttering og seleksjon, forfremmelse, pensjonering og avskjedigelse.	6
5.0 ADAPTIV LEDELSE	6
6.2 Organisasjonskultur i praksis.....	9
7.0 SUMMA SUMMARUM	16
BIBLIOGRAFI	18

1.0 INNLEDNING

Etter flere år ved forskjellige bedrifter og hoteller, måtte jeg spørre meg selv: hva er det som gjør at i noen bedrifter så blir mennesker lenge fordi de trives, mens i andre bedrifter så er det mye gjennomtrekk av ansatte. Hva gjør at en bedrift lykkes, mens en annen halter seg evig videre?

Etter mye grubling kom jeg fram til at et av svarene er organisasjonskultur. Hvorfor er organisasjonskultur et viktig tema? Etter min forståelse er det et utrolig viktig tema, da det handler om samarbeidet mellom alle dine ansatte, hvordan de ser på ledelse, og hvordan ting blir gjort.

Er du i en bedrift som har en sunn kultur ved at det blir stadig gjort endringer for å holde seg konkurransedyktig, eller er du i en bedrift som har gjort det samme så lenge, at eneste argument er «det er sånn vi alltid har gjort det?».

Videre i denne oppgaven skal jeg forklare hva organisasjonskultur er, hva den bygger på, og hvordan en leder kan påvirke denne.

Oppgaven avrundes med en dialog mellom en leder og en fra et konsulentfirma, og tanker jeg gjør meg etter dialogen. Det vil si hva jeg selv har fått av nye tanker etter denne dialogen.

2.0 OPPGAVENS STRUKTURELLE OPPBYGGING

I søket på å finne den beste metoden for oppgaveskriving, fikk jeg kjennskap til ulike tilnærminger, men bestemte meg tidlig for at hermeneutikk var en metode som passer best min måte å jobbe på. Hermeneutikk er en fortolkningslære, kort og godt vitenskapen om skrifttolkningens teori. Ordet stammer av det greske *hermeneutikòs*, avledet av *hermeneuein* – fortolkning forklare¹. Jeg er opptatt av å forstå det jeg både jobber og leser på, for å deretter tolke det etter min forståelse. Men hva er forståelse? Substantivet *forståelse* kommer av begrepet *forstå*, betyr å oppfatte, skjønne; komme overens med, sympatisere med. Forstå kan sammenlignes med engelsk *understand* – egentlig «stille seg under noe for å betrakte det». Da vil jeg samtidig nevne begrepet *forstand* – evne til å tenke og forstå².

Det å tenke er strengt tatt *å føre en samtale med seg selv*³. Ved bruk av *hermeneutisk metode* står jeg fritt til å gjøre nettopp dette. Denne oppgaven er min forståelse av forskjellige teorier, og ikke minst min egen lange arbeidserfaring innen yrket. Slik jeg ser det, er en måte vi kan forstå verden på at vi hele veien fortolker våre omgivelser ut ifra

¹ Yann De Caprona (2013:937)

² Ibid.,936

³ Bjørn Olav Roaldseth. *Forelesningsnotater høstsemesteret 2018*.

nettopp vår måte å tenke på, uten å bli for fastlåst i vår egen tenkemåte – i våre egne *fordommer* – som hele livet vil være en form for *forforståelse*. Den siste og endelige forståelse sitter vi først igjen med den dagen vi ikke lenger er i stand til å forstå noe nytt⁴.

3.0 HVA ER ORGANISASJONSKULTUR?

Tidlig på 80tallet kom de første bøkene om organisasjonskultur, og hvorfor dette var viktig for at en bedrift skulle være suksessfull. Deres budskap var at ved å skape en riktig bedriftskultur, så hadde de en suksessformel, og denne ble definert som «the way we do things around here»⁵.

Etter dette kom det masse forskning på organisasjonskulturen som helhet, men også på mindre seksjoner innenfor en bedrift eksempel avdelingskultur, ledelses kultur med mere.

Men før vi kan definere organisasjonskultur, bør vi definere begrepet organisasjon så vel som kultur.

Som kjent er organisasjon to eller flere mennesker som arbeider sammen og utfører oppgaver, for å oppnå et mer eller mindre klart definert mål⁶. Organisasjon kommer av det franske organisasjon, avledet av organiser, vist første betydning var «gjøre egnet til å leve, forsyne kropp med organer» og senere «gi en struktur, organisere»⁷.

Videre i denne oppgaven har jeg som en forståelse at når jeg skriver organisasjon, så mener jeg en bedrift med nok ansatte til at det vil være flere forskjellige avdelinger, da eksempelvis et hotell.

Kultur brukes i en rekke forskjellige sammenhenger med ulike betydninger. Vanligst er det å tale om kultur i forbindelse med *tanke-, kommunikasjons- og atferdsmønstre* hos mennesker. Kultur kommer av latin cultus «dyrkelse» avledet av colere som betyr da «bo; dyrke», som også har gitt lånordene kulturell, og kultivert⁸.

Kultur kan være et større samfunn som et land eller en by, en liten kultur innad i familien eller vennegjengen. For meg så handler det om en felles kulturell forståelse *av regler, normer, tro og språk*. Hvis vi ser mer vitenskapelig på det, så finnes det utallige definisjoner på kultur innenfor de forskjellige fagfelt, men den som taler mest til meg er: «de virkelighetsoppfatninger, verdier, og normer som råder innenfor en gitt gruppe»⁹.

⁴ Ibid.

⁵ Henning Bang (2011:14)

⁶ JF <https://no.wikipedia.org/wiki/Organisasjon>

⁷ Yann De Caprona (2013:1039)

⁸ Yann De Caprona (2013:944)

⁹ Henning Bang (2011:21)

Dersom vi setter sammen disse definisjonene, kommer vi frem til *en felles forståelse blant mennesker som brukes for å nå et mer eller mindre definert mål.*

Det har vært mye forskning på organisasjonskultur, og noe av det som jeg la merke til, er EH Schein sin modell av 3 lag med kulturelle fenomen i organisasjonen: *Grunnleggende underliggende antakelser, verdier og artefakter.*

Andre forskere ser på felles delte verdier som det innerste laget, mens R. Deshpande og F.E. Webster sin definisjon på organisasjonskultur er «felles verdier og tro som gir de ansatte normer for oppførsel i en organisasjon»¹⁰.

Ved å kombinere disse to teoriene satte C. Homburg og C. Pflesser igjen med en modell over organisasjonskultur som forteller om 3 lag med 4 forskjellige komponenter som går igjen i hverandre:

1. felles delte verdier
2. normer
3. artefakter og oppførsel

Verdiene er filosofien i en organisasjon. Normene er hvordan organisasjonen forventer at sine ansatte oppfører seg, og artefaktene viser vei. Alle disse påvirker hverandre ved at det er fra de felles verdiene at normene kommer frem, for så videre og vise seg både i artefakter og oppførsel.

Men la oss nå gå litt mer i dybden på de tre forskjellige nivåene¹¹.

3.1 Felles delte verdier-

Professor Rudi Kirkhaug – ved Institutt for samfunnsvitenskap ved universitetet i Tromsø – definerer verdier som overbevisninger som gjør at vi lykkes med noe¹².

Han sier også at vi kan ikke lage regler som ikke har rot i en verdi, som for eksempel regelen “du skal ikke stjele”. Denne er bygd på toppen av ordentlighet eller ærlighet. Med denne forståelsen ser jeg på felles delte verdier som; *noe arbeidstakere i samme bedrift kan bruke for å nå et felles mål.*

Men når man snakker om verdi så er det viktig å skille mellom *forfektete verdier* og *bruksverdier*. Forfektete verdier er for eksempel et hotell som har kundetilfredshet, mot og ærlighet som verdier – noe de ansatte sier de tror på. De verdiene som imidlertid styrer våre handlinger, er bruksverdiene våre. Bruksverdier er vanskelig å definere, da du blir styrt av de uten nødvendigvis å merke det¹³. Som et eksempel på hotellet jeg jobber på nå, så er vi

¹⁰ Kao, Tsaur, S.-H., & Wu, T.-C. (2016:99)

¹¹ Ibid.

¹² <https://forskning.no/partner-uit-norges-arktiske-universitet/hva-er-definisjonen-pa-en-verdi/317989>

¹³ Henning Bang (2011:48)

veldig fokusert på åpenhet og samarbeid (forfektet verdi), mens det kanskje ikke er det som kommer mest frem i bruksverdiene, da flere prøver å hevde seg over andre.

På et av hotellene jeg jobbet på i flere år, har de et motto “Yes I Can”. Dette setter standarden ovenfor hvordan de ansatte skal møte kunden og sine kollegaer. Dette mottoet eller mantra er noe som blir lært til de ansatte både i opplæring, men også kontinuerlig kursing, for å forsterke denne verdien.

De har også en “pin” der mottoet står som alle skal gå med, for at det skal ses og forsterke deres tilknytning til både bedrift og mantra. Dette ser jeg på som et artefakt, så dette kommer vi tilbake til.

3.2 Normer

En norm er en regel som sier noe om forventet oppførsel. Norm kommer av latin *norma* som er å gjenfinne i lånordene *normal*, *normativ*, *normere*, *normalisere*¹⁴.

Som vi vet, er det to forskjellige typer normer, *de uformelle* og *de formelle*. De uformelle er en felles forståelse blant mennesker, men som nødvendigvis ikke er skrevet ned, mens de formelle er regler og lover.

Forståelsen min av dette er at veletablerte normer er det som forteller våre kundebehandlere hvordan de skal snakke med og behandle våre gjester.

3.3 Artefakter

«Et artefakt er en gjenstand som tilhører den materielle kulturen som mennesker omgir seg med og er avhengig av, og artefakter omfatter alt fra bruksgjenstander som verktøy til prydgjenstander som smykker, som helt eller delvis er bearbeidet eller produsert av mennesker(kulturprodukter), til forskjell fra gjenstander i naturen (naturlige frembringelser)»¹⁵.

Etter flere år i Hospitality bransjen har jeg som forståelse at artefakter er for eksempel bruken av symboler, design og kleskoder, for å fortelle en historie om konseptet du har skapt. Som eksempel i kristendommen er *korset* den mest kjente og brukte artefaktet.

3.4 Oppførsel

Oppførsel er for meg hvordan mennesker uttrykker seg i gitte situasjoner, med hjelp av det de har til rådighet av normer, regler og artefakter. Ved å plassere forskjellige mennesker i samme situasjon, er det stor sannsynlighet for at disse viser varierende oppførsel. Derfor innenfor en bedrift, vil det være lagt ned tid og penger i alt fra ansettelsesprosessen til

¹⁴ Yann De Caprona (2013:948)

¹⁵ <https://snl.no/artefakt>

opplæring, for at deres ansatte skal håndtere en situasjon bra og likt basert på organisasjonskulturen. Her kan vi igjen trekke inn mottoet eller artefaktet “Yes I Can”, da dette legges som en grunnmur for alle interaksjoner med gjesten som da kan bygges videre på.

4.0 HVORDAN LEDERE PÅVIRKER KULTUREN

Dette er min forståelse av Schein’s teori som Henning Bang har fortolket i sin bok: Organisasjonskultur. Denne teorien omhandler lederskap og hvordan disse påvirker kulturen. Lederen er den som har mest påvirkningskraft i en bedrift, og har gjennom sin virkelighetsoppfatning makten til å definere og skape kulturen innad i organisasjonen¹⁶. Ifølge teorien påvirker altså lederne kulturen gjennom seks kanaler, og videre vil jeg presentere disse ut fra min forståelse.

4.1 Hva ledere systematisk retter oppmerksomheten mot, måler og kontrollerer i organisasjonen.

Denne handler om alt de merker og kommenterer til hva de sjekker regelmessig. Hvis i dette eksemplet direktøren spør sine avdelingsledere på hvert månedsmøte, hvor mye den enkelte avdeling har tjent, så sender det signaler om at lederen verdsetter de som tjener mest, ikke andre kritiske forhold som om folk er overarbeidet eller underbemannet, som fort kan være en skyggeside av å omsette mye. Det er slik det kan oppfattes, men det trenger ikke å være grunnen bak. En annen leder spør sine ansatte på hvert månedsmøte om sykemeldingsprosjenter, felles aktiviteter og hvordan avdelingslederne løfter opp sine ansatte. Dette legger andre verdier til grunn som kan ha en positiv effekt på omsetning over lengre tid.

4.2 Lederes reaksjoner på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen

Hva er en krise i en organisasjon? Det kommer helt an på virkelighetsoppfatningen til personen, men for videre eksempler så er en krise for eksempel konkurs, dårlig økonomi, slik at man må igangsette personalkutt, eller pandemi som gjør at man mister kundebasen sin eller lignende. Når en leder blir satt i en krise, så er måten lederen håndterer den en påvirkning for organisasjonskulturens videre retning, fordi det skaper nye normer og verdier.

4.3 Hvordan ledere allokterer ressurser

Hvordan man budsjetter og setter opp økonomien i et firma har mye å si, da det viser hva man verdsetter. En bedrift som bruker overskuddet til å utvide, sender et annet signal enn en bedrift som bare betaler utbyttet til sine eiere.

¹⁶ Henning Bang (2014:80)

4.4 Bevisst rollemodellering veiledning og trening

Hvordan vil en leder bli sett på av sine ansatte? Skal lederen bli sett på som en som leder eller en som kommanderer? Skal han/hun gå rundt i dyre dresser og se viktig ut eller skal han/hun ikke ta seg så høytidelig? Alle disse spørsmålene må en leder stille seg selv, for dette påvirker de ansattes syn på ham. Flere ledere bruker dette bevisst, som for eksempel hvis man skal på firmatur. Da kan en leder velge og leie en suite til seg selv, men vanlig rom til sine ansatte, eller at alle har et likt rom for å vise tilhørighet og at man verdsetter alle likt.

4.5 Kriterier for fordeling av belønning og status

Medlemmer av organisasjonen ser hva ledelsen foretrekker og misliker ved å legge merke til organisasjonens formelle og uformelle belønningssystemer. Gjennom å se på hvem som får bonus og hvem som får kritikk så får man et klart bilde av hva ledelsen verdsetter.

4.6 Kriterier for rekruttering og seleksjon, forfremmelse, pensjonering og avskjedigelse.

Gjennom ansettelsesprosessen har lederne muligheter til å velge ut ansatte som har riktige verdier for organisasjonskulturen de har skapt eller ønsker å skape. De kan vise det samme ved å velge ut hvem som blir forfremmet, eller hvem som blir oversett og muligens presset ut. Her har jeg et eksempel jeg nylig fikk på et jobbintervju med direktøren på et hotell. Han sa at visst man ansetter noen, og de ikke fungerer i jobben, er det ikke bare deres feil. Da ligger hovedsakelig skylden på ham, siden han valgte ut feil person i løpet av rekrutteringsprosessen.

5.0 ADAPTIV LEDELSE

Jeg har valgt å presentere denne lederteorien. I min virkelighetsoppfatning passer denne best i dagens samfunn og temaet organisasjonskultur. Der må vi evig forbedre og fornye oss, for å overleve i en stor bransje.

Adaptiv ledelse kom først fra Ronald A. Heifetz, og i ettertid kom det mange flere med sin forskning på dette feltet, inkludert flere bøker fra mannen selv. Hans teori går ut på at vi må se på ledelse i en større kulturell kontekst, og at i den konteksten har ikke lederen all makt. Hos alle individer er det et handlemønster som bygger på våre verdier og tankemåter. Verdier, kulturelle forutsetninger og grunnleggende handlingsmønster har mye å si for en leder i enhver organisasjon. Det å avdekke dette hos sine ansatte, kan være vanskelig fordi at dette ikke er kunnskap som er lett tilgjengelig¹⁷. Derfor er noe av det viktigste man gjør i adaptivt lederskap *å observere, tolke og å gripe inn*. Som nevnt tidligere ser alle mennesker en situasjon forskjellig basert på sin virkelighetsoppfatning, men med denne

¹⁷ Ronald A. Heifetz (1994:20)

lederskapsteorien er målet å gjøre observasjoner så objektiv som mulig. En måte å gjøre dette på er å skaffe seg litt distanse, for å se hva som foregår enn å stå midt oppe i det selv.

Tolkning kan være vanskelig. Å si sine tolkninger (sin forståelse) høyt, kan gjøre at andre blir fornærmet på grunn av at de har en annen tolkning enn den du selv har. Men uansett hvor fornærmet andre blir, må du fortsette med den forståelse du til enhver tid har.

Forståelsen er – som allerede nevnt – noe som utvikles til «nye forståelser» etter hvert som man beveger seg fram i livet og får nye erfaringer.

Hjernen din er til for å skape mening ut av det sansene dine tar opp. Men det viktigste er å prøve å tenke om *forforståelsen* av tolkningen din er riktig, eller om det kan finnes andre forklaringer før du griper inn. Tenk igjennom hva de rundt deg tenker, kan det være noen verdier eller lojaliteter som er i fare her? Hva slags type problem er dette? Hvis du og dine ansatte ikke kan ta tak i trivielle problemer, så klarer dere heller ikke å ta tak i viktige. En tolkning er bare én form for forståelse, men ved erfaring vil tolkningene ofte endres til det bedre.

Når du har gjort opp din forståelse av situasjonen, hva skal du gjøre med den? Se på det som et eksperiment og måten du griper inn på skal ha en base i både observasjonen og tolkningen, det vil si *den forståelse du har tilegnet deg*.

Du har en hypotese som skal testes ut og som skal forbedre organisasjonen eller avdelingsmiljøet i senere tid. Det må ha relevans for videre arbeid, så de berørte ser at det kan hjelpe, og se også på deg selv med selvinnsikt. Er du den rette personen til å gripe inn eller skal du snakke med noen andre? Hva er du god på? Jo mer du reflekterer og har som din styrke, jo bedre vil du bli på å gripe inn i fremtiden¹⁸.

Videre så bygger adaptivt lederskap på følgende kriterier:

- Det handler om å få mennesker og organisasjoner til å håndtere utfordringer på en slik måte at de *blomstrer* (thrive). Men hvordan? Jo, ved å utvikle nye ideer, strategier og ferdigheter. Ved å se fremover og ha gjort klar organisasjonen for endring, slik at den skal blomstre i stedet for å svinne hen¹⁹.
- Suksessfulle tilpasninger bygger på fortiden ved å få medarbeiderne til å finne ut hva de må ta vare på i sin bedrifts DNA, og hva de må fjerne. Bruk visdom og erfaring til å ta med det beste gjennom endringene²⁰.
- Organisasjonsendring skjer gjennom å eksperimentere. Globale våpenutviklere må være villig til å tape penger på feilslåtte eksperimenter, for å videre kunne komme

¹⁸ Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009:50).

¹⁹ Ibid., 32

²⁰ Ibid.

med noe nytt. De må improvisere og ta med seg nye ressurser på veien til de neste eksperimentene²¹.

- Tilpasningsdyktighet/evolusjon er avhengig av mangfold. Ved å ansette mennesker med forskjellige utdanninger, verdier, og kulturell bakgrunn, er det mye større sjanse for tilpasningsdyktighet, fordi man kan spille på hverandres evner. Eller hvis du kun har kunder innen et marked, hva skjer da vist det markedet forsvinner? For en organisasjon med adaptivt lederskap har du en kultur som fremmer det å ha forskjellige syn og løsninger på ting. Dette medfører at ikke all innovasjon avhenger av de få på toppen²².
- Nye endringer kan endre på gamle strukturer. Å lære er ofte smertefullt og en persons ide kan få andre til å føle seg dumme eller oversett. Derfor er det opp til ledelsen og se for seg disse konsekvensene og ha en plan for dem²³.
- Adaptivt lederskap tar tid. Endringer kommer i rykk og napp, men de kommer, og lederens oppgave er å være konsekvent, holde hodet over vann og ta ting raskt. Endringer skjer som sagt med forskjellige eksperimenter over tid²⁴.

Heifetz mener det er viktig å skille mellom to typer problemer: *de tekniske og de adaptive*. De tekniske problemene er problemer du møter hver dag som er av en slik natur, at det fins en felles forståelse om hva slags tiltak som skal til for å løse dem. Med andre ord med ekspertise og godt management.

De adaptive problemene er vanskeligere, da det krever mye tenkning over problemet, og ikke alle nødvendigvis er enig om hva problemet er eller hvordan det skal løses. Som et eksempel har du feilberegnet på overbookinger, fordi ditt hotell har en policy på at vi alltid har 5 overbookinger på grunn av avbestillinger. Hvis alle dukker opp, så har du 5 rom for lite (teknisk problem). Men dette har du vært igjennom før så hva gjør du? Ringer til et annet hotell og ombooker dem dit. Et adaptivt problem er av en mye større grad, som for eksempel hva gjør du hvis ingen av hotellene i byen kan ta de imot? Eller at kundebasen din forsvinner i to år på grunn av en pandemi (adaptivt problem)²⁵.

Fra mitt ståsted så fungerer denne lederteorien i praksis som en mer veilederteori, der din jobb er å gjøre mennesker rundt deg gode samtidig som du forbedrer deg selv. Det handler ikke om at alle skal følge dine ordrer eller hva du mener. Det handler om å være villig til at mennesker rundt deg skal kunne blomstre, ha egne meninger og ta mer lederskap i egne

²¹ Ibid., 33

²² Ibid., 34

²³ Ibid., 35

²⁴ Ibid.

²⁵ Ibid., 36

hender. Du får en organisasjon med mennesker som trives og er selvstendige med en egen visjon. Du trenger ikke være en direktør for å drive med adaptivt lederskap. Du kan være mellomleder eller bare være en ansatt i en avdeling. Men ved å bruke denne teorien i praksis på et ledernivå, ser jeg for meg at bedriften er oftere klar for å ta det neste steget, og lettere kan inkorporere bruksverdier som er de verdiene som påvirker menneskers handlinger. Rett og slett være oppe å nikke å ta utfordringer med strak arm.

6.0 DIALOG

6.1 Hva er en dialog?

Ordet dialog kommer fra det greske *dialogos* 'samtale', av dia – som betyr gjennom - og *legein* «tale, si». Første gang jeg selv ble virkelig kjent med begrepet *dialog*, var da jeg begynte med filosofi ved Universitetet i Stavanger. Da lærte vi at Platon anså dialogen som *tenkningens rette form*.

Hva betyr så dette? Det betyr – slik jeg har forstått det – at Platon mente at dialogen gir oss innsikt i hvordan man kan øke sin forståelse av det som en til enhver tid holder på med. Målet er – med andre ord – *innsikt*. Innsikt er å forstå. Å forstå innebærer altså *å spørre*, og å spørre er jo nettopp å vente seg et velinformert svar.

Dialog er mye brukt gjennom tidene av forskjellige filosofer. For Platon så handlet det om å *«bevege seg mot en helhetlig forståelse»*. For Aristoteles handlet det om at vi kan kun komme frem *til sannheten med argumentasjon for og imot spørsmålet*.

Dialog er altså en samtale mellom to eller flere individer som har *en annen forståelse* av det som tales om enn jeg/du selv har. En god dialogs oppgave skal alltid være og finne frem til en felles forståelse gjennom samtalen.

Dialog har flere betydninger, men for meg handler det om *den gode samtalen* mellom to individer som prøver å komme til enighet ved å lære og å vokse sammen²⁶.

6.2 Organisasjonskultur i praksis

I denne situasjonsbestemte dialogen ønsker jeg å skape et bilde av hvordan det gjennomgåtte temaet vil fungere i praksis. Her ved bruk av dialog, der scenarioet fremstiller en samtale mellom leder og et innleid konsulentfirma. Leder har i dette tilfellet kontaktet et konsulentfirma, for å bygge kunnskap om hvordan han kan påvirke organisasjonskulturen, og hvordan han som leder kan gjennomføre dette i organisasjonen sin.

²⁶ Avsnittet om *dialog* er foruten egen tenkning inspirert av pensumboken jeg hadde til examen philosophicum: Bjørn Olav Roaldseth (2011): *Filosofisk tenkning gjennom dialog*, sammen med forelesningsnotater høsten 2018.

I denne dialogen vil konsulentfirmaet være **K** og lederen **L**.

L: Jeg har bedt om et møte med deg for å få vite mer om organisasjonskultur. Samtidig har jeg et ønske om å få høre hvilke måter du tror at jeg som leder kan påvirke denne kulturen.

K: Hvorfor er du så opptatt av dette, om jeg tør spørre?

L: I vår stab så har vi 5 kjernepersoner som er fast ansatt: det er meg (direktør) kjøkkensjef, restaurantsjef, resepsjonssjef og husøkonom. Vi er de som jobber på hotellet året rundt, men vi ansetter 20-30 personer før sommeren, for å ruste opp til vår høysesong. Derfor vil jeg gjerne vite mer om organisasjonskultur, og hvordan jeg kan påvirke den, for at vi skal få best mulig resultat.

K: Ja, jeg håper jeg kan bidra med noen poeng. La oss da først se raskt på hva en organisasjonskultur er. Jeg vil begynne med å si at dette er en kultur som opparbeides ved felles delte verdier, normer, artefakter og oppførsel.

Å definere en organisasjonskultur er vanskelig, men du som leder har stor påvirkningskraft på grunn av at det er dine *virkelighetsoppfatninger* som påvirker kulturen.

L: Hva mener du med virkelighetsoppfatninger?

K: En virkelighetsoppfatning er hvordan det enkelte individ ser verden ut ifra sine premisser. Som de fleste vet, vil jo et hvert menneske oppleve en situasjon annerledes ut ifra deres verdisyn og moral. Det er derfor organisasjonskultur er viktig, fordi den riktige organisasjonskulturen vil guide dine ansatte til å handle likt og i tråd med bedriftens ønsker.

L: Dette ser jeg virkelig som interessant, nettopp fordi våre ansatte kommer fra mange forskjellige kulturer og følgelig forskjellig bakgrunn. Dette har ført til situasjoner som jeg bare må innrømme har vært beklagelige på grunn av misforståelser som lett kan oppstå.

K: Kanskje vi da skal forsøke oss på et tankeeksperiment?

L: Gjerne det hvis du mener det er en vei å gå for å få en større forståelse av de problemer som kan oppstå.

K: Det beste ville da være – slik jeg ser det nå - at vi bruker eksempler fra din arbeidsplass. Samtidig ser vi for oss hvordan du vil at organisasjonskulturen skal være. Hva vil du si er de felles delte verdiene hos personalet til hotellet?

L: På vårt hotell prøver jeg å fremme en inkluderende tankegang, der alle våre ansatte skal føle seg respektert som personer, samt føle seg viktige for vår bedrift. Alle ansatte bringer jo ulike styrker inn i bedriften. Det er derfor viktig for meg at alle disse styrkene blir satt pris på, ikke bare for min egen del, men også alle de andre ansatte. De skal selvsagt være hjelpsomme mot gjestene, og først og fremst ha gjestene i fokus.

K: Så da kan vi sette *inkluderende, verdsatt, hjelpsom, og gjesten i fokus* som hoved verdier i din bedrift? Ved *verdsatt* så mener jeg at de skal føle et eget ansvar for bedriften og samtidig vite at de betyr noe.

L: Ja, det høres bra ut.

K: Okey, da har vi satt et verdigrunnlag som de kan bruke for sine handlinger. Hva slags normer vil komme ut av disse verdiene, tenker du?

L: Jeg håper jo at en av normene som kommer frem vil være at når gjesten eller en annen kollega spør dem om noe, så smiler de, og samtidig er de så positive og hjelpsomme som de kan.

K: Det er et godt eksempel. Samtidig kan vi jo håpe at når sesongarbeiderne kommer, så tar de faste ansatte dem godt imot med tanke på at du har både inkluderende og verdsatt som verdier i din bedrift.

L: Ja, så absolutt, men hva betyr *artefakter* og hvordan påvirker det kulturen?

K: Et artefakt er noe du bruker for å vise vei. Jeg har jo selv sett at dere har på dere hawaiiiskjorter i baren. Hvorfor har dere det?

L: Fordi det er en del av konseptet. Vi har palmetrær på uteserveringen, vi serverer sommerlige drinker og har på oss hawaiiiskjorter. Vi bruker jo å spøke med at hvorfor dra til Hawaii når du kan komme hit.

K: Men hva tror du gjestene tenker når de ser at dere har hawaiiiskjorter som uniform?

L: Forhåpentligvis at vi er lekne og positive. Flere av gjestene smiler og spør om de kan få kjøpe en sånn skjorte av oss.

K: Da har dere et artefakt som fungerer godt ved at den viser konseptet dere har, men sier også noe om organisasjonskulturen. Du nevnte jo selv *leken* og *positiv*.

L: Så det er derfor du sier at de alle går igjen i hverandre. Da kan jeg jo forstå at alt dette påvirker også *oppførelse*, ettersom de ansatte oppfører seg på en annen måte med hawaiiiskjorten enn i en dress for eksempel.

K: Det er helt riktig, slik jeg ser det.

Før vi går videre til neste punkt, vil jeg bare nevne et eksempel som oppsummerer disse veldig godt. I hotellkjeden Radisson Blu har de et motto «Yes I Can». Dette er noe de lærer sine ansatte gjennom kurs. Når du er ferdig med kurset, får du en pin som du setter på jakken der det står «Yes I Can». Dette er en verdi hotellet har, som de også har gjort til et *artefakt*. Jeg kan jo ikke si dette sikkert, men med god gjetning vil jeg si at den «pin» er for å

forsterke verdien ved at de må gå med den hver dag, for å minne de på verdien. Ut av dette så kommer det en klar norm at når de får et spørsmål fra en gjest så er det naturlig å si?

L: Yes i can.

K: Korrekt. Ved å bruke et lite triks som et slagord, får bedriften de ansatte til å vise en oppførsel til gjestene og ledelsen som bedriften ønsker. Men nå skal vi se på hvordan du som leder kan påvirke kulturen i best mulig grad. Da har jeg valgt å bruke en teori av Schein som sier at det er gjennom seks kanaler en leder kan påvirke kulturen.

Den første er “hva ledere systematisk retter oppmerksomheten mot, måler og kontrollerer i organisasjonen”. Denne sier at du påvirker kulturen etter hva du sjekker gjentagende. Hvis du sjekker at romvasken er bra gjennomført, så setter du en føring for hva du mener standarden skal være. Da vil de ansatte forhåpentligvis gjøre den jobben grundig hver gang, fordi at de vet at det blir sjekket.

L: Men hvordan kan jeg gjøre dette til en positiv ting? Hvis jeg som leder går og sjekker at folk gjør sin jobb, så sender jo det et signal om at jeg ikke stoler på dem. Så dette er jo et eksempel jeg føler fort kan slå begge veier.

K: Jeg forstår godt din bekymring rundt det, men hvis du fra starten av legger en føring på hva din standard er, viser du at du ønsker kvalitetssikring. Dette er ikke for å legge tvil på de ansatte sin arbeidsvilje, men for å fremme et ønske om alltid å strebe etter det beste resultatet. Og det er slik man ønsker å fremme dette, selv om jeg forstår at det kan mistolkes. Derfor er det viktig å vite hvordan man i slike situasjoner skal kommunisere sine ønsker frem.

L: Så da handler det ikke om **at** jeg gjør det, men heller *hvorfor* jeg gjør det?

K: Ja, slik er det.

Hva gjør du for inkluderingen i firmaet?

L: At vi tar problemene opp i personalmøter, hvor det er lav terskel for å ta opp problemer som alle ansatte er invitert med i.

K: Det høres bra ut. Jeg må likevel spørre hvordan hotellet deres håndterte den krisen vi nå har vært igjennom med Covid 19?

L: Den håndterte vi slik at de fleste ble permitterte. Imidlertid holdt jeg og restaurantsjefen, hotellet åpent, ved at vi tok inn de møter og konferanser som det var mulig å få til. Da gjorde vi alt fra romvask til å lage maten. Det var altså kun vi to.

K: Hvilke signaler tror du det sendte til dine andre ansatte?

L: Som leder håper jeg det signaliserte at vi sto på i en vanskelig situasjon, og gjorde det vi kunne for at vi ikke skulle gå konkurs.

K: Vel, grunnen til at jeg spør er fordi neste punkt er “lederens reaksjoner på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen.” De valgene du tok da, vil følgelig være med på å påvirke kulturen videre. En av de tingene jeg kan trekke ut av din forklaring, er at dere ofret mye for at hotellet skulle overleve. Men hvordan forklarte du dette til dine ansatte?

L: Jeg forklarte det med at dette var den eneste løsningen, slik jeg så det. Kanskje ikke en god forklaring, men jeg presiserte at det var den eneste løsningen.

L: Hvordan tror du normene har forandret seg etter dette?

L: Mens pandemien pågikk så permitterte vi flere ansatte som da endte med å finne seg en ny jobb eller ble avskjediget. Derfor har vi blitt en mindre gjeng ansatte som må gjøre mer når det trengs. Jeg tror normene forandret seg ved at folk ikke kunne ta seg like mye friheter i arbeidstiden og i forhold til når de ville ha ferie.

K: Interessant å høre.

Nå er jeg spent på hvordan dere har tildelt resurser i ettertid av pandemien? Har dere utbedret noen avdelinger eller ansatt flere mennesker?

L: Vel, vi har pusset opp resepsjonen, utvidet uteservering og kjøpt seil. Seil er et tak over uteserveringen som kan trekkes ut og inn avhengig av været. Følgen av dette er at selv om det regner på sommeren, så kan folk sitte ute og nyte maten sin. I løpet av sommeren 2021 så ansatt vi også en til i vår kjerne. En som kunne jobbe med salg, men samtidig hadde god erfaring fra forskjellige hotell avdelinger og som i tillegg har gått Norsk hotellhøgskole.

K: Så da har du utbedret restaurant og resepsjon, men også utvidet med én til i fast stilling. Hvordan blir dette sett på av de andre?

L: Jeg håper jo dette sender et signal om at vi satser på videre vekst. Ved at noen som tar utdanning innenfor disse fagene, er det med på at vi alle forbedrer oss.

K: Jeg regner med at av alle i ledergruppen, er det noen du jobber tettere med enn andre?

L: Vi jobber ganske tette alle sammen, men minst med vår husøkonom og kanskje mest med vår salgsansvarlig. Dette blir helt naturlig, fordi han og jeg tar oss av salg og videreutvikling av konsepter sammen.

K: Har du tenkt noe på måten du bruker tid på rollemodellering, veiledning og trening påvirker kulturen?

L: Hva mener du med det spørsmålet?

K: Ved å bruke mer tid med noen avdelingsledere enn de andre så viser du dine verdier og hva du setter pris på. Dette kan føre til at noen føler seg oversett.

L: Det er jo absolutt ikke meningen, men er jo greit å vite hvordan de andre kan se det.

K: Jeg undrer meg over hvordan type leder du er, så la meg gi deg et spørsmål via et eksempel: Du som leder går nedover en lang gang, og du har en ansatt gående mot deg. Litt før du passerer den ansatte, så ser du det ligger en tom sjokoladepose (altså søppel) på bakken. Plukker du det opp, eller gir du beskjed til den ansatte at han/hun skal plukke det opp, selv om han/hun ikke har lagt merke til den?

L: Jeg plukker det selvsagt opp.

K: Hvorfor gjør du det?

L: Fordi jeg vil gå foran med et godt eksempel på lederskap. Hvis jeg bare kommanderer den ansatte til å plukke det opp, så sender det signaler om en mer ovenfra og ned ledelse.

K: Ja, det høres helt fornuftig ut. Da har vi vært igjennom 4 av de 6 kanalene, så jeg vil gjerne at du og din forståelse tar oss gjennom en liten oppsummering.

L: Okey, da har vi

1. Det jeg retter oppmerksomheten mot og sjekker påvirker kulturen
2. Hvordan jeg leder oss igjennom kriser
3. Hvor jeg allokere ressurser, da fordi dette sender et signal om hva jeg verdsetter mest.
4. At jeg går foran med et godt eksempel.

K: Ja, en enkel og tilfredsstillende oppsummering.

I nummer 4 så vil jeg gjerne legge til at det handler ikke bare om hva du gjør, men også hvordan du snakker med og til mennesker. Hvis du snakker nedlatende om kunder, så sender det et signal om at det er greit, så da kan plutselig dine ansatte, være nedlatende ovenfor kunder.

L: Jeg er enig i at det er et godt poeng.

K: La oss da gå videre til neste kanal ved at jeg stiller deg et spørsmål: hvordan belønner du eller straffer du dine ansatte i bedriften?

L: Det blir vel verbalt i forhold til om jobben de har gjort er god eller helt bak mål.

K: Så det er ingen som får lønnsøkning eller bonuser?

L: Den eneste som har fått lønnsøkning så langt i år, er en som ble tilbudt en annen jobb, så matchet vi tilbudet så han skulle bli.

K: Okey, da er jo dette et verktøy som kan tas i bruk for deg som leder. Du får effektivt kommunisert hva du leter etter hos dine ansatte, ved enten å gi dem en belønning som en lønnsøkning eller en sanksjon.

L: Hva mener du med sanksjon?

K: Med sanksjon så mener jeg for eksempel tilsnakk eller skriftlige advarsler.

L: Ja, det har foregått tilsnakk iblant, men hva er den siste kanalen?

K: Vi er ikke helt ferdige med denne ennå, for hvordan tror du resten av de ansatte i bedriften opplevde det at han fikk lønnsøkning, fordi han ville til en annen jobb?

L: Forhåpentligvis at jeg vil beholde de beste menneskene og ha kontinuitet.

K: Ja, men ser du ikke faren med at de tenker at de selv må true med å slutte for å få høyere lønn?

L: Nei, det hadde jeg ikke tenkt på. Jeg kan se at det kan virke som en belønning for illojalitet, men i denne situasjonen så syns jeg det var riktig av meg å gjøre det på denne måten.

K: God begrunnelse, men det er viktig å se en sak fra flere sider, men dette kommer vi tilbake til.

L: Men hva er så den siste kanalen?

K: Den siste kanelen er den jeg tror ditt firma kan få mest bruk for i forhold til at dere har mange sommeransatte. Det er kriterier for rekruttering, og seleksjon, forfremmelse, pensjonering og avskjedigelse. Det betyr at du som leder kan påvirke i stor grad hva slags personer du tar inn i organisasjonen, og hva slags verdier de individene har.

L: Så jeg kan forme organisasjonskulturen gjennom hvilke mennesker jeg ansetter?

K: Så absolutt. Ut ifra hvem du ansetter så sender du klare signaler for hva din bedrift skal være. Videre kommer det også frem hvilke verdier du foretrekker eller setter høyere enn andre, ved å forfremme noen, hvem som permitteres eller avskjediges.

L: Jeg hadde ikke trodd det skulle være så enkelt å forstå.

K: Kanskje enkelt å forstå, men det er ikke enkelt i praksis. En må alltid følge med på hva man selv gjør i forhold til hvilken vei man styrer organisasjonskulturen.

Før vi avslutter vil jeg gjerne anbefale deg å lese litt på lederteorier og da spesielt *adaptiv ledelse*.

L: Hva gjør denne lederteorien så interessant?

K: Den handler mer om å være en veileder enn en autoritærfigur. Som du selv nevnte at du ville plukket opp søppelet i gangen. Og dersom det skjer en konflikt mellom ansatte eller deg selv og ansatte, er en av hovedsakene bak denne teorien: å *observere, tolke situasjonen og så gripe inn*.

L: Men det gjør jo alle ledere fra før av? Det går jo på instinkt?

K: Ja, men i denne teorien så legges det vekt på å observere ting objektivt å så prøve å finne en løsning som gagnar bedriften. Du må ikke bare tenke over hvordan du tolket situasjonen, men også hvordan de rundt deg gjorde det. Og ikke minst prøve å tolke situasjonen så objektivt som mulig. Det var jo dette vi nevnte tidligere, med hvordan de andre ansatte ser på situasjonen med lønnsøkningen.

Noe annet med denne teorien er at det er en ledelsesteori for endring, slik at man holder seg innovativ innen sin bransje for å være mer opp og frem. Og ikke, det er alltid slik vi har gjort det hos oss.

L: Okey, ja jeg skal sjekke det ut og tusen takk for både tipset og all lærdom om organisasjonskultur.

K: Bare hyggelig og interessant. Takk for at jeg fikk komme!

7.0 SUMMA SUMMARUM

I denne dialogen og oppgaven i sin helhet, har formålet vært å svare på spørsmålet: *Hvordan påvirker ledere organisasjonskulturen?*

Ved forskning og en filosofisk tilnærming vil jeg si meg fornøyd med det svaret jeg har kommet frem til. Svaret er som oppgaven har vist at ledere påvirker organisasjonskulturen med alt de gjør, og det de ikke gjør. Gjennom deres utførelse av sine arbeidsoppgaver og hva de følger opp, så vises deres verdier og hva de leter etter hos sine ansatte. Dette svaret kommer fra min forståelse, men det betyr selvsagt ikke at det kan være andre forståelser.

I filosofi så er det ofte opp til egen tolkning, og i denne situasjonen er det mange teorier både innenfor organisasjonskultur, og hvordan ledere påvirker denne. Men som med de store spørsmålene, er det ingen fasit. Alle mennesker har sin egen fortolkning og fordommer basert på deres måte å tenke på. Derfor er det opp til hvert enkelt menneske å komme frem til sitt svar.

Et av mine synspunkt etter å ha skrevet denne oppgaven, er at det beste en leder kan gjøre, er å sette seg inn i organisasjonskultur og hvordan lederen kan påvirke denne. I dette tilfelle fikk han innsyn i teorier som jeg finner interessant, men i en virkelig situasjon kan

konsulentene fremviser andre teorier som kan passe like godt. Det viktige er å få en forståelse for hvordan lederen kan påvirke kulturen.

Jeg startet denne oppgaven med å tale om forståelse, og jeg har forstått mye mer av både organisasjonskultur og hvordan ledere påvirker den. Men det betyr ikke at jeg har forstått alt som har med en organisasjonskultur å bestille.

Da jeg startet denne oppgaven, hadde jeg selvfølgelig én *forståelse*, som etter hvert viste seg å være en *forforståelse*, fordi jeg stadig opplevde at den forståelsen jeg hadde, utviklet seg stadig til en ny *forståelse*. Dette viser at vi tilegner oss ny kunnskap, så lenge vi er villig til å observere.

Jeg gleder meg til å få mer erfaring, en bedre *forståelse* og utvikle dette i videre arbeidsforhold.

BIBLIOGRAFI

Heifetz, Ronald A (1994) *Leadership without Easy Answers* Bellknapp Press

Yann De Caprona (2013) Norsk Etymologisk Ordbok Tematisk ordnet Kagge forlag as

Bang, Henning (2011) *Organisasjonskultur*, Universitetsforlaget

Roaldseth, Bjørn Olav (2011) *Filosofisk tenkning gjennom dialog*. Gyldendal Akademiske

Kirhaug, Rudi <https://forskning.no/partner-uit-norges-arktiske-universitet/hva-er-definisjonen-pa-en-verdi/317989>

Kao, Tsaur, S.-H., & Wu, T.-C. (2016). *Organizational culture on customer delight in the hospitality industry*. International Journal of Hospitality Management, 56, 98–108.

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, Mass: Harvard Business Press.