



Universitetet  
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPLIGE FAKULTETET, INSTITUTT FOR MEDIE-  
OG SAMFUNNSFAG

## MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse

Vårsemesteret, 2023

Åpen

Forfatter: Joachim Enoksen

Student ID: 254261  
.....

Veileder: Jens Kaae Fisker

Tittel på masteroppgaven: Hvordan gründer man kultur i et selskap?

Engelsk tittel: How do you build culture in a company?

Emneord: MENMAS

Sidetall: 63  
.....

+ vedlegg/annet: 1  
.....

Stavanger, 15.06.2023  
.....

dato/år

# Forord

Denne masteroppgaven har vært en både utfordrende og lærerik prosess. Fra å navigere gjennom de innledende stadiene og utforske forskjellige tilnærminger, til den spenningen jeg følte da de første respondentene begynte å svare på spørreskjemaet, har reisen vært både nervepirrende og berikende.

Selv om prosessen har vært som en berg-og-dal-bane, har den tillatt meg å utvikle betydelige ferdigheter i tidsstyring, prosjektstyring og problemløsning. Dessuten har det å dykke dypt inn i kompleksiteten rundt organisasjonskultur forsterket min forståelse av de utrolige utfordringene ledere står overfor.

I løpet av denne perioden har jeg også lært å balansere akademiske forpliktelser med et hektisk småbarns liv og full jobb. Denne opplevelsen har styrket min evne til å håndtere flere ansvarsområder samtidig, noe jeg mener vil være uvurderlig i mitt fremtidige arbeid.

Nå som jeg står på terskelen til å avslutte mitt studentliv, ser jeg frem til å anvende det jeg har lært på veien mot å bli en effektiv endringsagent. Jeg er spent på å utnytte min forståelse av organisasjonskultur og de ferdigheter jeg har tilegnet meg for å skape positiv endring i fremtidige arbeidsmiljøer.

Jeg vil dedikere denne oppgaven til mine to barn, Odin og Elvira, som har gitt meg inspirasjon og styrke gjennom hele prosessen. Jeg vil også takke min forlovede, Camilla Hadland Paulsen, for hennes utrettelige støtte og for å ha dyttet meg fremover når jeg har vært i kjelleren. Til slutt vil jeg takke Jens Kaae Fisker, min veileder ved UiS, som har gitt meg flere ideer til hvordan jeg kunne løse oppgaven. Han har bidratt til min læringsprosess ved å gi meg nyttige innsikter og ved å utfordre mine ideer, og jeg ser frem til å anvende disse læresetningene i mitt fremtidige arbeid.

Det er en bittersøt følelse å avslutte dette kapittelet i mitt liv, men jeg ser med spenning frem til det neste. Jeg er takknemlig for alt jeg har lært gjennom denne prosessen og er spent på å bruke denne kunnskapen for å skape en positiv innvirkning på fremtiden.

# Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å undersøke organisasjonskultur hos små og mellomstore selskaper og svare på følgende forskningsspørsmål:

1. Hvem mener bedriftene selv har ansvar for sin organisasjonskultur?
2. Hvilke elementer mener bedriftene er viktige for å skape en positiv organisasjonskultur?
3. Mener bedriftene at kultur er viktig?
4. Hvordan jobber bedriftene med å forbedre/ vedlikeholde sin organisasjonskultur?

Opgaven starter med en teoridel som belyser organisasjonsteori og organisasjonskultur. To hovedteoretiske rammeverk benyttes i denne studien for å forstå og analysere organisasjonskultur. Schein sin tredelte modell for organisasjonskultur, Bang sitt rammeverk for å kartlegge organisasjonskulturer. Schein's modell, som inkluderer de tre nivåene av artefakter, verdier og grunnleggende antagelser, gir en omfattende struktur for å utforske de forskjellige aspektene av kulturen i en organisasjon og sammen med Bang sitt rammeverk ble forskningsspørsmålene utformet.

Metoden som ble brukt var en undersøkelse som benyttet seg av spørreskjema som form for å få informasjon til studien. Det ble brukt både åpne og lukkede spørsmål for å avdekke mest mulig relevant data, som ble analysert ved bruk av deskriptiv statistikk for å identifisere og beskrive trender, mønstre og variasjoner i dataene. Tematisering ble brukt på de kvalitative dataene for å kategorisere funnene slik at en lettere kan analysere dem og sammenligne dem med hverandre.

Funnet som fanget interessen var at selskapene sier at ledelse er veldig viktig og betyr mye for å bygge organisasjonskulturen. Samtidig svarer dem at ledelsesutvikling ikke står på toppen av agendaen og de færreste prioriteter mentorordninger for å skape inkludering og mangfold. Videre tar diskusjonen opp fallgruver og forskjellige elementer som kan være med på å skape en bedre organisasjonskultur om de blir brukt riktig.

Opgaven skal ikke konstruere et rammeverk for hvordan man gründer organisasjonskultur, men den vil belyse flere aspekter som kan bidra til å skape en mer robust organisasjonskultur. Diskusjonen vil også ta for seg forbedringer med studien og hva som kunne blitt gjort annerledes for å skape bedre resultater. Konklusjonen konkluderer med at organisasjonskultur

er vanskelig å studere og vanskelig å praktisere, men som nevnt er det nøkkelfaktorer som kan bidra til å skape bedre kultur. Selskapene som ble undersøkt har også tiltak dem kan gjøre om dem ønsker å forbedre sin kultur, men det vil kreve dypere analyser av hvert enkelt selskap.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	ii
Sammendrag.....	iii
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.2 Mål og omfang.....	3
1.3 Oppgavens struktur.....	3
2 Organisasjonskultur.....	5
2.1 Organisasjonsstudier.....	5
2.2 Definisjonen av organisasjonskultur.....	8
2.2.1 Hva er organisasjonskultur?.....	8
2.2.2 Artefakter.....	10
2.2.3 Organisasjonskultur utvikler seg og er i endring.....	11
2.3 Startupkultur.....	13
2.3.1 Startupledelse.....	18
2.4 Hvordan gründe en kultur?.....	22
2.4.1 Storytelling.....	25
2.4.2 Forskjell på ny og etablert kultur.....	27
2.4.3 Viktige elementer for å skape god kultur.....	27
2.4.4 Risiko forbundet med kulturbygging.....	29
2.4.5 Subkultur og motkultur.....	29
2.5 Oppsummering.....	31
3 Metode.....	33
3.1 utfordringer ved å studere organisasjoner og kultur.....	33
3.2 Valg av Metode.....	33
3.2.1 Spørreskjema.....	34
3.2.2 Design av spørreskjema.....	35
3.2.3 Rekruttering av respondenter.....	36
3.2.4 Analyse av data.....	37
3.3 Ethiske hensyn.....	38
3.4 Begrensninger ved metoden.....	38
3.5 Oppsummering.....	39
4 Resultat og funn.....	40
4.1 Funn.....	43
4.1.1 Kvantitative svar.....	43
4.1.2 Kvalitative svar.....	44
4.2 Oppsummering.....	49
5 Diskusjon.....	50
5.1 Lederens rolle i kulturen.....	50
5.2 Medarbeidernes rolle i kulturen.....	51
5.3 Betydningen av lederstil og engasjement.....	51
5.4 Bruk av KPIer for å måle kultur.....	53
5.5 Bruk av incentiver.....	53

5.6	Fallgruver .....	55
5.7	Oppsummering .....	58
6	Konklusjon.....	60
6.1	Videre forskning.....	62
7	Litteraturliste .....	64
	Vedlegg .....	67
	Vedlegg 1 – Spørreskjemaet med svar.....	67

## Figurliste

### Figur

2.1.....	10
2.2.....	23

## Vedleggsliste

Vedlegg 1 – Spørreskjemaet med svar .....	67
---	----

# 1 Innledning

Man kan argumentere for at det viktigste elementet i et selskap er menneskene. Menneskene organiserer seg, skaper struktur, jobber etter verdier, visjon og mål, og denne organiseringen handler om kulturbygging (Alvesson & Svenningsson, 2016; Baum, 2017; E. H. Schein & Schein, 2017).

Vi lever også i en tid hvor globalisering er på topp. Det er ikke uvanlig å treffe på mennesker i organisasjoner som kommer fra andre siden av kloden, spesielt om man jobber i en større organisasjon. Før hvor det var mer normalt at den lokale kulturen som man vokser opp i også var den som preget organisasjonskulturen mest, ser vi nå at vi lever i en globalisert verden hvor flere kulturer har smeltet sammen og påvirker oss både i og utenfor organisasjonene (Steers & Osland, 2019).

Dette arbeidet er viktig fordi det gir en dypere forståelse av hvordan organisasjoner forstår og arbeider med kultur, og kan dermed hjelpe ledere, endringsagenter og organisasjonskonsulenter i deres arbeid med å utvikle sterke, positive og inkluderende organisasjonskulturer.

## 1.1 *Bakgrunn for valg av tema*

Det finnes mange forskjellige grunner til hvorfor vi må endre oss. Etter hvert som vi forandrer oss blir forståelsen av endringsprosesser stadig viktigere (Alvesson & Svenningsson, 2016).

Endringene som omgir oss, fører til at vi enten må gjennomføre omstillingsprosesser eller så muliggjør endringer til oppstart av nye virksomheter, ny teknologi, nye meninger og nye forhold. Samtidig bidrar endringer til at det gamle blir byttet ut med det nye (Ries, 2011, 2017; Røvik, 2007).

Det er nettopp i slike skifter at konsulenter har, spesielt siden 80-tallet, vært bidragsytere til å øke fokuset på organisasjonsideer som kultur. Noe som også kan ha økt interessen for organisasjonskultur blant forskere og forskningsinstitusjoner. Videre kan økt interesse for temaet komme av manglende forklaring på hvorfor noen selskaper klarer seg bedre enn andre, innenfor samme bransje og med samme forutsetninger. Hvor forskjellene ikke enkelt kan forklares med struktur, ledelse og ansatte. Jeg vil komme tilbake til dette senere i teoridelen av oppgaven (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre, & Woll, 2014; Mario, Derek, & Greg, 2021; William G. Ouchi, 1981; W. G. Ouchi & Wilkins, 1985; P. A. Schein & Schein, 2016).

Kultur kan sees på som et sosialt verktøy mennesker bruker for å kunne håndtere endringer, hvor individer jobber sammen for å løse komplekse problemer og arbeidsoppgaver som krever mer enn et individ, samt foreløpig beste praksis blir selektert videre (Alvesson & Svenningsson, 2016; Baum, 2017; Harari, 2016; Mario et al., 2021) Kultur er et abstrakt begrep som er vanskelig å sette fingeren på, men som kan være nøkkel til å påvirke en organisasjons ytelse, medarbeidertilfredshet og evne til å tilpasse seg endringer (Alvesson & Svenningsson, 2016). Hvordan kan et lite eller mellomstort selskap bygge opp en sterkere organisasjon ved å fokusere på organisasjonskultur?

Dette var spørsmålet som, etter en del endring, jeg satt igjen med og ønsket et svar på. I dagens raskt skiftende organisasjonslandskap har organisasjonskultur blitt et sentralt område og tema for forskning og praksis (Røvik, 2007). I denne oppgaven har jeg brukt organisasjonsteori, litt psykologi og entreprenørskapsteori for å belyse hvordan kultur kan forstås i organisasjonssammenheng, med bruk av relevante eksempler.

I organisasjonsteori leser vi om forskjellige teorier som kommer og går, de bygger på hverandre, erstatter hverandre og utfyller hverandre (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Organisasjonskultur er et kjent begrep innen organisasjons og ledelses litteratur, hvor kultur ofte blir ansett som noe viktig, uten at det blir gitt en dypere forklaring på fenomenet. I artikler og bøker om entreprenørskap og oppstartsselskaper virker det som at kultur er et undervurdert tema, hvor organisasjonskultur blir satt litt på siden til fordel for organisering, struktur, fallgruver og andre temaer som også er viktige. Er det viktig for et oppstartsselskap å ha fokus på å gründe en kultur, eller kommer organisasjonskulturen av seg selv så lenge man organiserer godt nok?

Å forstå hvordan de menneskelige aspektene i en organisasjon er viktig når man skal designe et selskap, ellers vil all jobb med god struktur og incentiver være forgjeves. Dette fordi om en ikke har forståelse for hvordan samspillet mellom mennesker er, kan en ende opp med å organisere og designe selskaper på feil premisser. Bedre forståelse av organisasjonskultur kan hjelpe lederen eller konsulenten med å ta bedre valg i en slik endringsprosess, gründeren kan med bedre viten om organisasjonskultur gjøre bedre valg i en tidligfase av oppbyggingen av selskapet (Alvesson & Svenningsson, 2016; Hogan & Coote, 2014; Robbins, Judge, Campbell, & Judge, 2017).



## **1.2 Mål og omfang**

Når man utforsker feltet organisasjonskultur, finner man et bredt spekter av litteratur og forskning som fokuserer på endringsprosesser i kultur, de viktigste elementene i kulturen, samt ledelsesaspektene ved kulturen. Det en ønsker å finne når en er på en slik reise, er et kart som viser nøyaktig hvordan ting henger sammen og hvordan man kan utnytte alle elementene til det fulleste.

Når jeg la ut på denne reisen ønsket jeg å finne ut mest mulig kunnskap om hvordan en kan gründe kultur, endre kultur og hvilke elementer som var viktige for å kunne høste de beste frukter av en god organisasjonskultur. Spesielt for oppstartsbedrifter kan slik kunnskap være avgjørende om man skal lykkes, dette fordi man kan ha det beste teamet, beste struktur og produkt, men uten den rette kulturen kan det bli vanskelig å lykkes (Alvesson & Svenningsson, 2016; Mitchell, 2020; P. A. Schein & Schein, 2016).

Målet med denne oppgaven er å sette søkelys på kulturbygging i selskaper og hvordan dem selv tenker rundt organisasjonskultur. I den forbindelse er det 4 forskningsspørsmål som jeg ønsket å få svar på var:

5. Hvem mener bedriftene selv har ansvar for sin organisasjonskultur?
6. Hvilke elementer mener bedriftene er viktige for å skape en positiv organisasjonskultur?
7. Mener bedriftene at kultur er viktig?
8. Hvordan jobber bedriftene med å forbedre/ vedlikeholde sin organisasjonskultur?

Ett av de mest interessante funnene i studien, er paradokset mellom hvor viktig ledelsens rolle blir sett på, for å etablere og vedlikeholde organisasjonskulturen, og manglene fokus på lederutvikling som et sentralt tiltak for å bygge selskapets kultur. Videre gir studien innsikt i hvordan organisasjoner prioriterer forskjellige tiltak for å fremme inkludering og mangfold, og hvilke key performance indicators (KPI) som er viktige for sin organisasjonskultur.

## **1.3 Oppgavens struktur**

Oppgaven er organisert i fem hoveddeler:

Kapittel 2 gir en oversikt over relevant teori og litteratur på området. Her presenteres sentrale begreper og teorier, inkludert E. H. Schein and Schein (2017) sin tredelte modell for

organisasjonskultur, og Bang and Bang (2020) sitt rammeverk for kartlegging av organisasjonskulturer. Disse teoretiske rammeverkene brukes som et grunnlag for videre analyse.

I Kapittel 3 gis en detaljert beskrivelse av metoden som ble brukt i studien. Her forklares valget av både kvantitative og kvalitative metoder, prosessen for datainnsamling, etiske hensyn, samt hvordan dataene ble analysert.

Kapittel 4 presenterer funnene fra studien. Her blir de kvantitative dataene presentert først, fulgt av de kvalitative dataene.

I kapittel 5 diskuteres funnene i et bredere perspektiv. Dette inkluderer tolkning og analyse av funnene i forhold til de teoretiske rammeverkene presentert i kapittel 2.

Til slutt, i kapittel 6, oppsummeres hovedfunnene fra studien, og det blir konkludert med om funnene kan svare på forskningsspørsmålene som er presentert i oppgaven diskutert. Her presenteres også anbefalinger for fremtidig forskning og hva av funnene som kan være interessant for selskaper som ønsker å jobbe proaktivt med sin egen organisasjonskultur.

Gjennom denne strukturen håper jeg å gi en klar og forståelig presentasjon av min forskning, dens metoder og funn, samt studiens relevans for feltet organisasjonskultur.

## 2 Organisasjonskultur

### 2.1 Organisasjonsstudier

Organisasjonsstudier har fra tidlig 1900-tallet dreide seg om hvordan man kan skape økt produksjon ved å strukturere selskaper på en mest effektiv måte, sterkt påvirket av hvordan man så og forklarte verden på den tiden. Post den industrielle revolusjonen kan man se sammenligner mellom verden og maskinen, hvor man forklarer hvordan verden og forskjellige aspekter av verden fungerer ved å bruke maskin som metafor (Eriksson-Zetterquist et al., 2014; Harari, 2016; W. G. Ouchi & Wilkins, 1985).

Vitenskap er vanskelig å definere, men grunnprinsippet i vitenskapen er å kunne forklare så nøyaktig som mulig ulike fenomener i verden. Dette kan være alt fra hvordan planeter beveger seg, hvilke funksjoner ulike celler har og hvordan organisasjoner utvikler seg. Og jo mer abstrakt det man studerer er, jo vanskeligere vil det være å predikere et utfall. Samtidig er vi forutinntatt i henhold til bakgrunn, kultur og kunnskapsnivå, slik at om en har en teknisk bakgrunn og forståelse er det enkelt å gå i fellen hvor alle systemer fungerer som en maskin (Eriksson-Zetterquist et al., 2014).

Slik man kan tolke forståelsen til Frederic Winslow Taylor og Henry Ford av organisasjoner, hvor man satte mennesker inn i systemer lignende hvordan man satte i sammen en maskin (Eriksson-Zetterquist et al., 2014; Gilje & Grimen, 2007). Når man forbereder seg til forskning, er det viktig å tenke på disse fallgruvene. Det er viktig å vite at man som forsker ofte befinner seg på innsiden av det man studerer, og derfor vil være påvirket av den kunnskapen man besitter på tidspunktet en begynner studien, videre vil man også bli formet av lærdommen man erverver under studien.

Organisasjonskultur er et bredt og populært begrep som blir brukt i organisasjonsteori og populær ledelsesteori, begrepet har ulik betydning utfra bakgrunnen til dem som har studert det (Alvesson & Svenningsson, 2016; Eriksson-Zetterquist et al., 2014; P. A. Schein & Schein, 2016). Organisasjonskultur har vært nevnt i studier fra 50, 60 og 70-tallet, men det var på 80-tallet begrepet slo igjennom og ble brukt av konsulenter, som i konsulentbyrået McKinsey, hvor målet var å gjøre bedrifter bedre og mer effektive. Organisasjonskultur skulle være et

forbedringsredskap hvor konsulenten kom inn og hjalp bedriften med å opprette den rette kulturen for å maksimere effekt og inntjening (Eriksson-Zetterquist et al., 2014).

Begrepet kultur ble først introdusert i organisasjonssammenheng av Edward Taylor i 1871 og er egentlig lånt fra antropologien. Før 80-tallet ble det sett ned på antropologer som studerte kultur i eget land, det var høyere status å studere eksotiske stammer og samfunn i kulturer langt borte fra der man kom ifra. Dette kan ha bidratt til at studier av kultur i spesielt vestlige land fikk lite oppmerksomhet på den tiden (Eriksson-Zetterquist et al., 2014; Hariz, 2013).

Men det skjedde en endring når andre aktører fattet interesse for kulturstudier fordi dem så muligheter til å tjene penger, da spesielt konsulentbransjen som hovedsakelig selger ideer til næringslivet. Når en begynte å se at Europa og Asia økte produktiviteten sin drastisk etter andre verdenskrig og kunne ta opp kampen om produksjon med USA, begynte man å se etter andre forklaringer enn teknologiske fortrinn (Eriksson-Zetterquist et al., 2014; Hariz, 2013; Røvik, 2007).

William G. Ouchi (1981) var en av organisasjonsforskerne pre 80-tallet som begynte å se mer på kultur perspektivet i bedrifter, for å forstå hvorfor Japanerne hadde økt produktiviteten 400% mer enn Amerikanerne etter andre verdenskrig. Amerikanerne hadde på begynnelsen av 1900-tallet revolusjonert industrien etter at Frederic Winslow Taylor publiserte *The Principles of Scientific Management* i 1911, som omhandler hvordan Taylor går vitenskapelig til verks for å effektivisere arbeiderne ved å knytte prestasjoner opp mot lønn, samt flere andre effektiviseringsprinsipper (Eriksson-Zetterquist et al., 2014). Disse prinsippene bygde så Henry Ford videre på gjennom å introdusere samlebåndet og masseproduksjon, noe som økte effektiviteten enda mer ved at hver person hadde sin plass i en større «maskin», nesten som et tannhjul som enkelt kunne erstattes (Watson, 2019).

Noe av det William G. Ouchi (1981) så i japansk organisering var hvordan japanske ledere i en bank i USA startet med individuelle ideer som ble ført videre fra leder til leder for å bli godkjent, og lederne ga sitt godkjenningsstempel som indikerer at den individuelle ideen nå var blitt en kollektiv idé og alle var sammen om avgjørelsen. Man kan også se lignende i Toyota, hvor menneskene som jobbet der hadde en helt annen tilnærming til arbeidet og arbeidsplassen. Det Toyota gjorde var å skape en Lean-modell, eller «The Toyota way», hvor man fjernet flere barrierer, ga ansatte mulighet til medbestemmelse relatert til sine oppgaver og generelt gjorde hierarkiet i bedriften mer horisontalt enn vertikalt.

Resultatet ble kjappere avgjørelser, bedre og høyere utdannet arbeidsstyrke ettersom den ansatte måtte ta flere avgjørelser og hver ansatt tok på seg ansvaret for egen jobb, enten resultatet ble bra eller dårlig (James, 2021). William G. Ouchi (1981) tar videre for seg viktigheten av felles verdier i den japanske kulturen i forhold til vestlig kultur, da spesielt innen organisasjon, som er med på å skape en sterk kollektiv tankegang blant japanerne. Resultatet blir at japansk organisasjonskultur står sterkt og medlemmene av kulturen er autonome, tar kollektivt ansvar og samarbeid blir belønnet fremfor individuelle bragder (James, 2021; William G. Ouchi, 1981).

Som Keys, Denton, and Miller (1994) belyser, i sin review artikkel om den Japanske ledelsesteori jungelen, kan man forstå at årsaken til japanernes suksess etter andre verdenskrig er kompleks, men at den grunnleggende kulturen i Japan også spiller en rolle. Dette er verdier, religion og levemåter som er vanskelige å kopiere inn i en organisasjonskultur, men prinsippene kan man benytte som grunnsteiner og bygge ut ifra.

Den japanske befolkningen var, etter andre verdenskrig veldig homogen, folk generelt hadde samme religion, livssyn og arbeidsmoral. Bedriftene i Japan hadde arbeidstakere som ytterst sjeldent byttet jobb og fleksibelt kunne bli plassert rundt om i bedriften, hvor tradisjoner og skikker sto sterkt. Japansk organisasjonskultur fremmet gruppeverdier og samarbeid fremfor den konkurrerende kulturen som ofte vestlige organisasjoner hadde. Med dette menes det at i Japan ble man incentivert til å sette gruppen og organisasjonen fremfor en selv, hvor samarbeid lønnet seg på sikt mer enn å fremme egeninteresser (Eriksson-Zetterquist et al., 2014; Keys et al., 1994; Robbins et al., 2017).

Det som også er interessant er at om man ser på land eller lokale områder hvor innovasjon og entreprenørskap trives, ser man en korrelasjon mellom høye inntekter fra naturressurser og/eller høye investeringer etter en krise og innovasjon/entreprenørskap. Det vil si at jo mer penger som strømmer inn og høy vilje til å investere resulterer i mer innovasjon og entreprenørskap, som senere kan skape nye markeder og inntekter (Gross, 2020; Keys et al., 1994; Wright, 1990).

Ta for eksempel USA som, etter Jaroslav Vanek's studie, gikk fra å eksportere engangsbruk naturressurser til å måtte importere i rommet fra 1870-1955. Det vi kan se i samme tidsrommet er økende vekst i teknologi, velferd og fokus på forskning og studier. Altså når økonomien boomer leder det til at selskaper og samfunnet for øvrig har mer penger til å bedrive R&D (forskning og utvikling), og dette holdt på inn mot 80-tallet (Gross, 2020; Keys et al., 1994; Wright, 1990).

For å skape relevans til organisasjonskultur er det spennende å se på hvordan fallende investeringer i menneskelig kapital i Japan fra 2000-tallet, fra økende på 80 og 90-tallet, også korrelerer med fall i produktiviteten (Hyunbae, Fukao, Research Institute of, Trade, & Industry, 2012). Det kan tolkes som at organisasjonskultur blir påvirket av investeringer i menneskelig kapital, slik som Taylor fant ut ved at produktiviteten økte når man knyttet lønn til prestasjoner.

Senere ved at kulturen i samfunnet utviklet seg, endret incentivene til arbeiderne seg også. Som jeg kommer inn på senere, kom det en bølge av nye ideer, inspirert av blant annet Follet, som la vekt på meningsfylt arbeid, medbestemmelse og demokrati i organisasjonene. Arbeiderne ville bli sett og hørt, noe som førte til organisering av sterke fagforeninger og en ny maktstruktur i organisasjonskulturen (Eriksson-Zetterquist et al., 2014; Hyunbae et al., 2012; Robbins et al., 2017; P. A. Schein & Schein, 2016).

Tsoukas and Chia (2002) tar for seg at organisasjonsendring er naturlig og ikke enestående, slik at det blir naturlig å tolke at også organisasjonskultur naturlig er i stadig endring. Organisasjonskultur eksisterte også når taylorismens ideologi regjerte innen organisasjonsteori. Tilnærmingen da var sterkere ledere og en hierarkisk modell hvor ledere hadde det siste ordet og arbeiderne skulle lystre (Eriksson-Zetterquist et al., 2014).

I sine essays kom Follet med et motsvar i mellomkrigsårene til taylorismen. Hun var mer opptatt av demokratisering av organisasjoner, og at arbeiderne skulle ha mer å si når det kom til eget arbeid. Dette hadde en innvirkning på organisasjonsteorien og var med på å skape en kulturell endring i bedrifter som tok dette til seg, hvor medbestemmelse og myndiggjøring av de ansatte nå sto mer sentralt. Samtidig var det et skifte mot mer demokratiske prosesser i samfunnet på den tiden, slik at man kan tolke det som at når kulturen i samfunnet endrer seg så følger organisasjoner etter, bare dem bruker lenger tid på å omstille seg (Eriksson-Zetterquist et al., 2014; Meredith & Mary, 1998).

## **2.2 Definisjonen av organisasjonskultur**

### **2.2.1 Hva er organisasjonskultur?**

Organisasjonskultur kan defineres som når mennesker organiserer seg og danner felles mål dem jobber mot, praksiser blir overført fra eksisterende individer i organisasjonen til nye individer, hvor normer og verdier blir selektert videre og grupper med mennesker løser problemer i

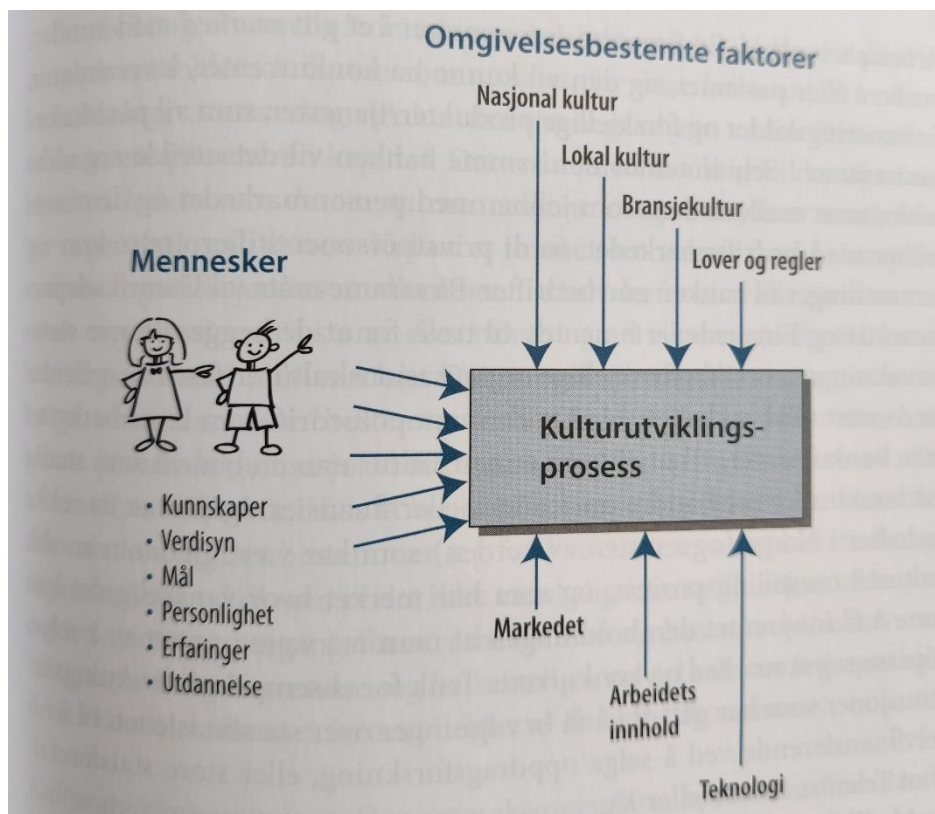
felleskap. Dette er en av mange definisjoner på organisasjonskultur (Alvesson & Svenningsson, 2016; Robbins et al., 2017; P. A. Schein & Schein, 2016).

Organisasjonskultur kan bli sett på som et rammeverk hvor mennesker innenfor organisasjonen forholder seg til de samme reglene og normene, hvor nye mennesker blir sosialisert inn og forholder seg til de rammene som resten av gruppen følger. Hvordan dette blir opprettholdt er gjennom å homogenisere medlemmene av organisasjonen slik at dem tenker likt og oppfører seg relativt likt, og på den måten skapes det et felleskap som gjør organisasjonen forutsigbar, selv i urolige tider (Eriksson-Zetterquist et al., 2014; Keys et al., 1994; Robbins et al., 2017).

Ser man på organisasjonskultur som et rammeverk av regler og normer, vil en sterkere organisasjonskultur resultere i at ledelsen trenger å utvikle færre formelle regler i organisasjonen ifølge Robbins et al. (2017). Dette fordi når medlemmene av organisasjonskulturen er relativt selvgående trenger man ikke de samme formelle nudgene til å dytte folk tilbake på rett spor, men de andre medlemmene av kulturen vil fungere som påpassere til at de uskrevne reglene følges (Alvesson & Svenningsson, 2016; Thaler, Sunstein, & Velsand, 2019).

P. A. Schein and Schein (2016) tar for seg hvor vanskelig det er å definere organisasjonskultur og at man må tilpasse seg hver enkelt kultur sine premisser om man skal studere dem eller jobbe med endringsarbeid knyttet organisasjonskulturer. Det vil si at når man skal undersøke og utvikle et rammeverk for hvordan man gründer en organisasjonskultur, er det overordnede prinsipper som kan implementeres, men som også må tilpasses den gitte organisasjonen man skal jobbe med (Alvesson & Svenningsson, 2016; Bang & Bang, 2020; Robbins et al., 2017; P. A. Schein & Schein, 2016).

Organisasjonskultur kan blitt sett på som et puslespill hvor man må sette sammen alle brikkene om man skal klare å se hele bildet. Om en fokuserer kun på noen av bitene vil det bli vanskelig å oppnå gode langsiktige resultater og en kultur som overlever på sikt. Med puslespill kan det være smart å starte med hjørnene og bygge rammen før en begynner på midten. Jobber man med kultur kan det være smart å jobbe med de elementene som igjen kan ramme inn kulturen, og skape mening med hvordan kulturen på den gitte plassen fungerer. Da kan det bli lettere å utvikle kulturen videre, selv om kulturen er flytende og stadig i endring (Alvesson & Svenningsson, 2016; Bang & Bang, 2020). En illustrasjon kan sees på figur 2.1 om hvilke elementer Bang and Bang (2020) mener er viktige som kulturelle faktorer.



Figur 2.1 -Faktorer som påvirker kulturens innhold av Bang and Bang (2020) s.83.

Det er tre nivåer av organisasjonskultur som må studeres sammen ifølge P. A. Schein and Schein (2016). Hvor den første er artefakter, den andre er forfektet tro og verdier, den tredje er grunnleggende underliggende antagelser. De tre nivåene skaper sammen et bedre bilde av organisasjonskulturen, hvordan organisasjonen lærer, hvordan medlemmene av organisasjonskulturen agerer sammen og hvordan man kan forutse fremtidig atferd hos medlemmene. Skal vi tro P. A. Schein and Schein (2016) vil man ikke kunne danne en god nok forståelse av hvordan kulturen opererer og henger sammen om man for eksempel bare skulle sett på artefaktene, som er de synlige delene av organisasjonskulturen.

### 2.2.2 Artefakter

Artefakter innen organisasjonskultur handler om alt man kan observere av organisasjonskulturen. Her inngår organisasjonens struktur, hvordan de fysiske miljøet er, den observerbare atferden til organisasjonens medlemmer, hierarki, skriftlige normer og regler osv. Artefakter kan være vanskelige for utenforstående å dekode og forstå meningen bak, samtidig som artefakter er enkle å se (Eriksson-Zetterquist et al., 2014; P. A. Schein & Schein, 2016). Man kan for eksempel se ritualer og atferdsmønstre som medlemmene av en organisasjon utøver, som at de ansatte på Elkjøp går med fotballdrakter på jobb en fredag. Vi kan synse og



tolke hvorfor dem bruker fotballdrakter i stedet for uniform, men uten å direkte prate med noen av dem kan vi bomme grovt med tanke på grunnen til ritualet, eller om det i det hele tatt er et ritual.

Når man studerer artefakter i en organisasjon er det mer enn ett ritual man må forholde seg til om man skal se helheten. Symboler er et godt eksempel på artefakter som kan være vanskelige å tolke for utenforstående, hvor et emblem eller en gjenstand kan fungere som et symbol hvor medlemmene av organisasjonen, etter hvert som de blir sosialisert inn i kulturen, vil forstå symbolet på et dypere nivå. Symbolet kan bety makt, frihet, oppnådde mål, fellesskap o.l, og uten å være en del av den bestemte kulturen som benytter seg av symbolet vil man ha en helt annen opplevelse av det, da man ikke kjenner til historien bak bruken av symbolet (Eriksson-Zetterquist et al., 2014; P. A. Schein & Schein, 2016).

I *Ledelse som praksis* av Raelin (2016) kan man tolke at ledere bruker ulike symboler som en del av organiseringen i bedrifter. Symboler er gode artefakter for ledere å bruke når en skal kommunisere med de ansatte når lederen ikke er til stedet, dette fordi symboler kan virke som påminnere på hvilke verdier bedrifter har og hvilke atferder som er ønskelig av de ansatte. Videre må en leder ha nok kjennskap til hvilke symboler som kan benyttes i ulike settinger, ettersom ellers kan symbolet miste sin påvirkningskraft. For eksempel en plakat hvor det står «I bedriften snakker vi alltid sant og behandler hverandre bra» kan raskt miste sin mening om lederen blir tatt for å snakke usant om de ansatte bak deres rygg (Eriksson-Zetterquist et al., 2014; Ottesen, 2011; Raelin, 2016; P. A. Schein & Schein, 2016).

### **2.2.3 Organisasjonskultur utvikler seg og er i endring**

Kultur kan ses på som en kontinuerlig utvikling av sosialt samspill mellom mennesker, og det er kultur som skiller mennesker mest fra andre arter (Baum, 2017). Man kan se på kultur som et forsvarsverk som har vokst frem etter hvert som mennesker har utviklet seg, for å sikre menneskelig overlevelse. Når mennesker samarbeider om å løse komplekse problemer lærer dem nye og effektive måter å løse problemene på. Kulturell seleksjon som er nevnt tidligere handler om at spesifikke atferdsmønstre, som gruppen er tjent med, blir selektert videre, frem til nye atferdsmønstre som gruppen er mer tjent med erstatter de gamle. Dette betyr ikke nødvendigvis det er bare positive atferdsmønstre som blir selektert, men atferdsmønstre som gruppen aksepterer kollektivt der og da (Baum, 2017; P. A. Schein & Schein, 2016).

Hva har dette med organisasjonskultur å gjøre? I organisasjoner er det mennesker som løser komplekse problemer sammen. Det vil si grupper av mennesker utarbeider metoder som dem bruker til å løse de komplekse problemene på, disse metodene består av spesifikke atferdsmønstre og dem som virker best vil mest sannsynlig bli lært videre til de andre gruppemedlemmene. Selv om kultur kan virke mer kompleks enn som så er det viktig å huske på at når en bryter ned de kulturelle komponentene til mindre deler, blir det lettere å forstå hvordan en kultur utvikler seg, også organisasjonskultur (Alvesson & Svenningsson, 2016; Baum, 2017; P. A. Schein & Schein, 2016).

Når man leser eldre organisasjonsteori, kan kultur tolkes som et verktøy man kan implementere i organisasjoner for å forbedre dem. Et verktøy som kan kontrollere kulturen på samme måte som man designer og implementerer struktur. Problemet er at organisasjonskultur er en samlebetegnelse for alt som skjer innenfor en organisasjon, inkludert individuell og gruppeatferd, normer, verdier, og antagelser, som alle er i konstant endring og utvikling (E. H. Schein & Schein, 2017).

Det er viktig å merke seg at mens visse aspekter av kulturen kan være synlige og bevisste, som bedriftens visjon, verdier eller bestemte atferdsmønstre, er det mange andre aspekter som er usynlige og ubevisste. Dette kan være dypt innarbeidede antagelser og overbevisninger som styrer atferden til organisasjonsmedlemmene uten at de nødvendigvis er klar over det selv (E. H. Schein & Schein, 2017).

Organisasjonskultur er derfor ikke noe som lett kan styres eller kontrolleres. Det er mer som en levende organisme som vokser og endres over tid, og som påvirkes av en rekke faktorer, både interne og eksterne. Å forstå og forme organisasjonskultur krever derfor en dyp forståelse av menneskelig atferd, samt en erkjennelse av kompleksiteten og dynamikken i kulturelle prosesser (Baum, 2017; Daniels, 2006; E. H. Schein & Schein, 2017).

Slik som William G. Ouchi (1981) og antropologer forsto organisasjonskultur på 80-tallet, har forståelsen blitt drastisk endret i senere tid. Dette skyldes i stor grad Edgar Schein, som begynte å legge mer vekt på atferden til medlemmene av organisasjonskulturen. Han innså at atferd var nøkkelbrikken i studien om kultur og hvordan kultur utvikler seg (E. H. Schein & Schein, 2017)

P. A. Schein and Schein (2016) rettet fokus mot viktigheten av å forstå atferds biten av kultur. Han argumenterer for at organisasjonskultur generelt er kompleks og flytende, samt vanskelig å kontrollere. Man kan ikke gå inn i en organisasjon og endre kulturen som om man

reprogrammerte en PC. Det man kan gjøre noe med er atferden til organisasjonens medlemmer, og her må man ikke forveksle atferdsendring med kulturendring. Forskjellen ligger i at om man endrer atferden til noen av organisasjonens medlemmer, vil tiden vise om den nye atferden blir lært videre til andre medlemmer. Varer ikke endringen på sikt og blir den ikke selektert som ny praksis av de andre medlemmene, kan man si endringen var på et atferdsnivå og utviklet seg ikke til kulturelt nivå (Baum, 2017; Robbins et al., 2017; P. A. Schein & Schein, 2016).

En av grunnene til at organisasjonskultur kan være vanskelig å forstå i form av hvordan den oppstår og utvikler seg, ligger i at den utvikler seg sent og i et mønster som er vanskelig å kjenne igjen. Hadde man visst hva som var best praksis ville man løst diverse problemer på en kortere tid og man hadde vært mindre avhengig av å lære av feil, tilegne seg ny kunnskap og samarbeide slik man gjør i dag (Baum, 2017; P. A. Schein & Schein, 2016).

Man ser egentlig ikke «kulturen» før den allerede er kompleks, og man bedømmer hvor «god» en organisasjonskultur er ofte ut ifra hvor flinke medlemmene er til å løse komplekse problemer. Slik at det er vanskelig å se hvilke typer atferdsmønstre som bør videreføres i organisasjonskulturen før problemet er løst. I etterkant vil man se hvilke atferdsmønstre som ble videreført, og da er nok sannsynligheten stor for at forklaringen på hvorfor medlemmene av organisasjonskulturen gjør som de gjør en helt annen begrunnelse enn årsaken (Alvesson & Svenningsson, 2016; Baum, 2017; P. A. Schein & Schein, 2016).

### **2.3 Startupkultur**

Startupkultur har potensialet til å være en kraftig driver for innovasjon og dynamikk i en organisasjon. Kulturen i oppstartsselskaper oppmuntrer ofte til eksperimentering, feiling, læring og iterasjon (å utføre noe flere ganger), noe som kan være sentralt for å fremme kreativ tenking og utvikle banebrytende løsninger. Startupkulturen gjør at medlemmene av organisasjonen føler seg myndiggjort til å utfordre status quo og ta risiko, noe som er sentralt for å skape banebrytende innovasjon. Den sterke fokuseringen på innovasjon og kreativitet i startupkultur kan også bidra til å tiltrekke og beholde talentfulle individer som er lidenskapelige om å skape verdi og skape positiv endring (Blank & Dorf, 2020; Ries, 2011; Robbins et al., 2017).

Videre, den dynamiske naturen til oppstartsselskaper - med sine raskt skiftende forretningsmiljøer og behov for å tilpasse seg stadig skiftende markedsforhold - krever en organisasjonskultur som kan håndtere og trives i usikkerhet. Startupkulturen, med sin flate

struktur, fleksibilitet og fokus på læring, er godt tilpasset for å møte disse utfordringene. Derfor er det viktig å gi den næring til å vokse i riktig retning (Blank & Dorf, 2020; Ries, 2017)

Selv om startupkultur er assosiert med mange positive aspekter, er det også viktig å være oppmerksom på potensielle fallgruver. Disse kan inkludere risiko for utbrenthet på grunn av høye arbeidskrav, mangel på balanse mellom arbeid og liv, og potensialet for konflikt som kan oppstå i et høytrykksmiljø (Ries, 2017).

En bevisst innsats for å opprettholde en sunn og bærekraftig arbeidskultur er derfor sentral for å sikre at oppstartsselskaper kan fortsette å trives på lang sikt. Samlet sett er startupkultur en kraftig katalysator for innovasjon, dynamikk og høy ytelse i en organisasjon. Ved å kultivere en kultur som oppmuntrer til samarbeid, risikotaking, læring og tilpasning, kan oppstartsselskaper navigere i usikre forretningsmiljøer, tiltrekke seg og beholde talent, og skape banebrytende løsninger som skaper varig verdi (Blank & Dorf, 2020; Ries, 2017).

Oppstartsselskaper har en tendens til å være strukturert på en flat måte, med færre hierarkiske lag og mindre byråkrati. Dette skaper et miljø hvor medarbeidere har høy grad av autonomi, og blir oppfordret til å bidra med egne ideer. Samtidig fremmer denne kulturen kreativitet og utvikling av innovative løsninger, noe som gir rom for rask og effektiv endring (Ries, 2017).

Videre har oppstartsselskaper ofte en sterkt samarbeidsorientert kultur. Medarbeidere oppmuntres til å dele ideer og ta risiko. Dette, kombinert med stramme tidsfrister og høyt tempo, skaper et miljø der innovasjon trives. I tillegg har oppstartsselskaper en sterk resultatorientering. Ansatte oppmuntres til å levere høy ytelse, og suksess måles ofte i form av konkrete resultater snarere enn innsats (Blank & Dorf, 2020; Ries, 2017).

Selv om oppstartsselskaper ofte har en avslappet og uformell atmosfære, betyr ikke det at det er mangel på engasjement. Tvert imot, oppstartsselskaper er kjent for å ha en svært engasjert arbeidsstyrke. Den avslappede atmosfæren bidrar til å bygge sterke relasjoner mellom teammedlemmene, og oppfordrer til kreativitet og innovasjon. I tillegg hjelper det å redusere stress, noe som kan være spesielt viktig gitt intensiteten og usikkerheten som ofte er forbundet med arbeid i en oppstart (Blank & Dorf, 2020; Ries, 2017).

Medarbeidere i oppstartsselskaper er ofte dypt engasjert i arbeidet sitt, delvis fordi de føler en sterk forbindelse til selskapets mål og visjon. I oppstarten til et selskap har gründere og ansatte en felles drøm om å nå felles mål utfra en felles visjon (Ries, 2017). Mange oppstartsselskaper har en misjonsdrevet kultur, der medarbeiderne ikke bare jobber for en lønnslipp, men også

for å bidra til å oppnå en visjon de er lidenskapelige for. Dette høye nivået av engasjement kan være en kraftig drivkraft for ytelse og produktivitet (Robbins et al., 2017).

En annen viktig komponent i oppstartskultur, er fokuset på kontinuerlig læring og personlig vekst. Medarbeidere oppmuntres ofte til å utvikle nye ferdigheter, ta på seg nye utfordringer og utvide sine kompetanseområder. Når medarbeiderne får mulighet til å utvikle seg kan det skape engasjement, motivasjon, og hjelpe oppstartsselskaper med å tilpasse seg raskere i et stadig endrende forretningslandskap (E. H. Schein & Schein, 2017). Det kan være en utfordring å balansere høyt engasjement med en avslappet atmosfære, gjøres det riktig, kan det bidra til å skape en kultur som oppleves som både produktiv og behagelig å jobbe i.

Etablerte kulturer forsvinner sjeldent og derfor kan det være viktig å ha fokus på å bygge en god organisasjonskultur fra starten når man etablerer et selskap (Robbins et al., 2017; P. A. Schein & Schein, 2016). Kulturforandring er som regel en lang og kostbar prosess, hvor en endringsagent må navigere mellom flere aktører og forskjellige nivåer av kommunikasjon (Alvesson & Svenningsson, 2016; Mitchell, 2020). Derfor er det viktig å legge god kultur til grunn fra starten.

En sterk og positiv organisasjonskultur kan være drivkraften bak suksess i oppstartsfasen. Som nevnt tidligere, kan kulturen bidra til å motivere og engasjere ansatte, fremme kreativitet og innovasjon, og bygge en solid plattform for fremtidig vekst og utvikling om den håndteres riktig. En god kultur kan også bidra til å tiltrekke seg og beholde talentfulle ansatte, som er avgjørende for en oppstarters suksess (Blank & Dorf, 2020).

En av de viktigste aspektene ved å bygge god organisasjonskultur i oppstartsfasen er å være tydelig og konsistent med selskapets verdier, visjon og mål. Dette skaper en felles forståelse og retning for alle ansatte, og hjelper dem å se hvordan deres individuelle arbeid bidrar til selskapets overordnede suksess. Videre er det viktig å fremme en kultur av åpenhet og gjensidig respekt, hvor alle meninger og ideer er verdsatt og vurdert, noe som kan være enklere sagt enn gjort. (Ries, 2017; Robbins et al., 2017).

Det er også viktig å være oppmerksom på at selv om en god organisasjonskultur kan gi mange fordeler, kan det også være utfordringer. For eksempel kan det være vanskelig å opprettholde den samme kulturen etter hvert som selskapet vokser og nye medlemmer kommer til (E. H. Schein & Schein, 2017). Det er derfor viktig å være forberedt på å tilpasse og utvikle kulturen etter hvert som selskapet endrer seg. Samlet sett er etableringen av en god organisasjonskultur

en kritisk del av oppstartsprosessen. Den kan legge grunnlaget for suksess, men krever kontinuerlig innsats og oppmerksomhet for å opprettholde og videreutvikle, også er det viktig med engasjement fra de involverte i oppstartsselskapet.

Det er fire viktige elementer å fokusere på når en skal gründe en kultur ifølge Mario et al. (2021), de fire elementene er visjon, interesse, vaner og innovasjon. For at en skal gründe en suksessfull kultur må man jobbe med disse elementene sammen for å oppnå resultater. Som nevnt tidligere er det å ha en klar visjon viktig når en skal sette kursen i en kultur (Mario et al., 2021; Mitchell, 2020; P. A. Schein & Schein, 2016).

I et oppstartsselskap må man ha en klar visjon som kommuniserer veien en ønsker at de ansatte skal trekke selskapet i, samtidig bør visjonen kommunisere hvilke verdier selskapet har. Et selskap kan ha skrevet opp gode verdier, men om de ansatte ikke deler disse verdiene og oppfører seg etter dem, vil ikke de gode verdiene ha den intensjonen som er ønskelig. Samtidig kan selskap og ansatte ha de samme verdiene, men de konkurrerer med hverandre. For eksempel kan selskapets gode verdier være rettet mot kunde eller aksjonærer, og gjøre at betingelsene for de ansatte blir forverret i form av mer press og lavere lønn, som kan lede til at de ansatte føler seg urettferdig behandlet og produksjonen går ned (Mario et al., 2021; Mitchell, 2020).

Visjonen må skape et godt grunnlag slik at ønskede vaner etablerer seg i kulturen. Vanene er atferdsmønstre som gjentatte ganger har vist seg å fungere, eller oppnår forsterkere, og som har blitt innlært inntil en ikke tenker over at en utøver dem. Det kan tenkes man ønsker at normen er at de ansatte deler informasjon og hjelper hverandre, da bør en ha verdier i visjonen som gjenspeiler dette (Baum, 2017; Daniels, 2006).

Men man må også gjøre tilrettelegging i selskapet slik at atferd som er forenelig med å hjelpe andre og dele informasjon kan forekomme. Legger man opp til å belønne slike vaner på riktig måte vil sannsynligheten for at vanene forekommer øke. Det som er vanskelig med å påvirke atferd er at belønning fungerer ulikt fra person til person, man må kartlegge hva som kan fungere på hver enkelt og på en gruppe. Dette kan virke som mer arbeid enn det egentlig er, og her kommer interesse inn (Baum, 2017; Daniels, 2006; Mario et al., 2021).

Interesse handler om å gjøre jobben interessant, når jobben blir interessant å gjennomføre øker man tilgangen av belønninger kan man si, som igjen øker produktiviteten. Interesse er også viktig for ledere å vise ovenfor sine ansatte, ved å lytte til de ansattes behov og bli bedre kjent

med dem kan man få all den informasjonen man trenger for å tilrettelegge slik at gode vaner skal blomstre opp (Baum, 2017; Daniels, 2006; Mario et al., 2021).

I en kultur er det å vise interesse for hverandre en superkraft. Interesse kan ses på som en superkraft fordi man kan oppnå mye verdifull informasjon om andre mennesker, hva de liker og hva de ikke liker, slik at man lettere kan tilpasse seg ulike personer i ulike settinger (Daniels, 2006; Mario et al., 2021). Videre er innovasjon sentralt for å bygge en god kultur. Innovasjon handler om å skape noe nytt, utvikle nye metoder å løse problemer på, forbedre noe som allerede eksisterer osv. Innovasjon er et stort tema som er mye forsket på og når det kommer til kultur er innovasjon essensielt ettersom kulturer må utvikle seg for å ikke stagnere. Det handler ikke om å ta bort ulike tradisjoner, men heller om at en må innovere om en skal overleve i en stadig endrende verden (Mario et al., 2021).

Skal en bedrift overleve må den hele tiden fornye seg, nye mennesker skaper nye behov i bedriften og dette vil påvirke organisasjonskulturen, slik at ledere bør gjøre endringer og tilpasse seg de nye forholdene om de ønsker progresjon. I et oppstartsselskap er nøkkelen å innovere/utvikle organisasjonskulturen sakte. Går man sakte frem har medlemmene av kulturen større sannsynlighet til å henge med og kan lettere evaluere om utviklingen går i riktig retning. Senere når vanene er etablert kan vi si at dem er automatisert, automatiserte gode vaner vil gjøre at medlemmene av kulturen kan bruke mer tid på andre ting som må løses eller utvikles (Kahneman, 2011; Mario et al., 2021).

Mitchell (2020) og P. A. Schein and Schein (2016) tar opp ulike parametere som bidrar til å forme organisasjonskultur, og en viktig bidragsyter til utviklingen av organisasjonskultur er hvordan folk behandler hverandre i organisasjonen. I et oppstartsselskap, hvor organisasjonskulturen er relativt ny og skjør, er det spesielt lederens oppgave å formidle hvordan hen ønsker at de ansatte skal behandle hverandre.

Medlemmene av oppstartsselskapet må lære å jobbe og løse problemer sammen. Lederen må bruke sin posisjon til å kreve at de ansatte forholder seg til visjonen for selskapet, og sammen implementerer leder og de ansatte selskapets grunnleggende verdier. Det er viktig at kommunikasjonen er tydelig slik at alle parter har samme forståelse av de verdiene som skal implementeres, dette fordi folk er forskjellige og har ulik fortolkning av for eksempel respekt eller rettferdighet (Mario et al., 2021; Mitchell, 2020; P. A. Schein & Schein, 2016).

Å skape en organisasjonskultur skjer på tre måter ifølge Robbins et al. (2017). Først har vi gründerne av et selskap som ansetter folk som føler og tenker likt som dem selv, hvor det er de som matcher best som blir beholdt i selskapet. For det andre blir hvordan gründerne tenker og føler indoktrinert og sosialisert over på de ansatte. Til slutt kan man si at ansatte blir oppmuntret til å identifisere seg med gründernes atferd, hvor gründerne ved sitt engasjement påvirker ansatte til å matche hvordan gründerne føler og tenker. Kulturer som gjenspeiler gründeren ser vi i selskaper som Microsoft ved Bill Gates, IKEA ved Ingvar Kamprad og Virgin Group ved Richard Branson (Collins, Hansen, & Kolstad, 2012).

### 2.3.1 *Startupledelse*

Det kan argumenteres for at alle ledere i sin natur er endringsledere. Ifølge Tsoukas og Chia (2002), er endring i organisasjoner mer normen enn unntaket, noe som betyr at ledere konstant må tilpasse seg en verden i endring. Dette er spesielt fremtredende i oppstartsselskaper, hvor endring er en integrert del av hverdagen, både på mikro- og makronivå.

Som nevnt tidligere, er organisasjonskulturen i oppstartsfasen av et selskap, i konstant endring. Dette skyldes at spillereglene som bidrar til å skape en mer homogen kultur, ennå ikke er fullt ut etablert. Dette står i kontrast til etablerte, større selskaper, hvor de ansatte hovedsakelig bidrar til integrering av nye medarbeidere inn i organisasjonskulturen. I mindre bedrifter, og spesielt i oppstartsselskaper, er lederens rolle i integreringen av de ansatte mer fremtredende. Her skjer integreringen ofte gjennom direkte kommunikasjon med lederen, noe som er muliggjort av en mer horisontal organisasjonsstruktur i forhold til det man typisk ser i større selskaper (Eriksson-Zetterquist et al., 2014; Keys et al., 1994; Klemsdal, 2013; Men, 2021; Ottesen, 2011; Ries, 2011).

For å oppsummere, ledere i oppstartsselskaper spiller en kritisk rolle i å forme og tilpasse organisasjonskulturen i takt med at selskapet utvikler seg. I en verden som er konstant i endring, er det viktig for ledere å være proaktive og fleksible for å kunne møte nye utfordringer og muligheter som kommer deres vei.

Ries (2011) tar for seg i sin bok «The lean startup» hvor viktig ledelse er for å gründe et selskap. Man må se helhetsbilde, være en endringsleder som styrer i en sjø av kaos og ha en ledelsesdisiplin som muliggjør å kunne høste de gründermulighetene som byr seg. Han argumenterer for at uten klar ledelse med en plan vil man minske sannsynligheten for å lykkes drastisk, og det blir mer opp til om man har flaks om man lykkes.



Dette støttes av Zaech and Baldegger (2017), som også poengterer at det er tre forskjellige lederroller som passer til forskjellige faser i oppstarten av et selskap. Disse tre rollene er 1. Transformasjonell leder, 2. Transaksjonell leder og Laissez-faire leder, hvor hver rolle har sin gunstighet knyttet til en spesifikk situasjon (Ries, 2011; Zaech & Baldegger, 2017).

Helt i startfasen er det viktig å få med seg de andre medlemmene av selskapet og da viser studier at en transformasjonell lederstil vil bidra til høyere motivasjon og appellere til moralen og idealene til dem som blir ledet, videre kan en slik lederstil inspirere følgerne til å oppnå høyere måloppnåelse og adoptere målene til gruppen. Slik at når en skal gründe en kultur fra starten av kan denne ledelsesstilen være aktuell for ledere å undersøke, spesielt da det er viktig å samle medlemmene av selskapet og jobbe mot et felles mål. Transformasjonslederen gjør dette ved å skape en visjon som gir folk en retning å gå i for å oppnå det fellesmålet, som kan være gründerens drøm med selskapet (Ries, 2011; Zaech & Baldegger, 2017).

Når bedriften utvikler seg, flere folk blir ansatt, formelle regler blir utarbeidet og skrevet inn i selskapets håndbok til ansatte, samt arbeidsoppgavene endrer seg, anbefales det å bruke mer av den transaksjonelle ledelsesstilen. Dette fordi gapet mellom de ansatte og leder vil naturlig bli større og man kan ikke påvirke de ansatte på samme måte som man gjorde når man jobbet tettere på dem (Ries, 2011; Zaech & Baldegger, 2017).

Den transaksjonelle lederen benytter seg mer av incentiver og formelle normer og regler til å styre de ansatte, derfor vil også organisasjonskulturen endre seg i takt med at organisasjonen utvikler seg. Organisasjonskulturen blir nå mer preget av kolleger som integrer nye ansatte i selskapet og lærer dem opp i selskapets visjon, hvordan en jobber og hvilke normer og regler en skal følge. Her kan det også være fare for at sub-kulturer utvikler seg som en motpol til hvordan lederne ønsker at arbeidet organiseres, en slik sub-kultur kan i verste fall skade selskapet på sikt og jeg kommer tilbake til sub-kulturer senere (Ries, 2011; Zaech & Baldegger, 2017).

Den siste ledelsesstilen som Zaech and Baldegger (2017) nevner er laissez-faire, en lederstil hvor lederen generelt har en passiv rolle og de ansatte har lite med lederen å gjøre. Noe som kan skape frustrasjon når avgjørelser tar lang tid eller ikke blitt tatt i det hele tatt. Laissez-faire og transaksjonell lederstil bør unngås i startup sammenheng, dette fordi det er viktig at ledelsen er hands-on på avgjørelser, går frem som et godt forbilde og kan løse både problemer og konflikter som dukker opp. Spesielt viktig er det for å kunne gründe en god startup kultur som

senere er sterk nok til å overleve selv når tidlige nøkkelpersoner forsvinner (Ries, 2011; Zaech & Baldegger, 2017).

Henry Mintzberg publiserte en studie i 1973, hvor han kom frem til at ledere ikke bruker tiden slik administrasjonseksperter anbefalte. Det vil si at i stedet for å planlegge koordinere, analysere, styre og organisere, kom Mintzberg frem til at ledere heller måtte bruke tiden sin på å takle skiftende situasjoner hvor dem hele tiden måtte forholde seg til avbrytelser og andre aktiviteter enn dem de hadde planlagt (Klemsdal, 2013; Mintzberg, 2015; Snyder & Wheelen, 1981).

Snyder and Wheelen (1981) foretok en replikasjon av Mintzberg sin studie hvor de kom frem til at Mintzberg ikke hadde tatt for seg hele spekteret av hva lederne, som han studerte, egentlig gjorde. Lederne ifølge Snyder and Wheelen (1981) gjorde mye av det som administrasjonseksperter hadde kommet frem til som det ledere skal fokusere på, men at dette falt bort om man ikke medberegnet effekten av hva de faktisk gjorde. Ta for eksempel en leder som må ta en telefon, dette ble sett på som en avbrytelse og en mer på sparket utførelse av å lede, men slike avbrytelser kan ha vært planlagt tidligere og det var et spørsmål om tid før telefonen kom (Klemsdal, 2013; Snyder & Wheelen, 1981).

Ries (2011) har kommet frem til, ved prøving og feiling, det samme som administrasjonseksperter var inne på i sine anbefalinger som nevnt over, viktigheten av organisering, koordinering, styring, planlegging og analysering som viktige egenskaper for en leder, da i grunder sammenheng (Ries, 2011; Snyder & Wheelen, 1981). Man bør tenke helhetlig ledelse når man skal gründe et selskap og ha en grunnleggende visjon som gir den retningen man ønsker å styre selskapet mot. Ottesen (2005) argumenterer og for at dette helhetssynet bør ha fokus på det økonomiske, ettersom man må jobbe mot at selskapet skal bli profitabelt. Ergo man kan ikke bare drømme og forbruke penger i et selskap, man må også ha en plan for å tjene dem.

Å lede i et oppstartsselskap handler om å organisere, tilrettelegge og bygge opp selskapet fra grunnen av, samtidig som man skal navigere gjennom risiko og potensielle muligheter. Lederen er den personen som folk innad og utad skal kunne forholde seg til og man har ansvaret for at ting faller på plass, men i praksis er rollen mer kompleks. Man har ikke alltid de forutsetningene som man ønsker og flere ganger blir man kastet ut i situasjoner som man ikke har vært borti tidligere, og da må man ta avgjørelser som kan påvirke selskapet på kort og lang sikt (Klemsdal, 2013; Ottesen, 2011; Ries, 2011).

I tidlig fase av et selskap bør man som leder forholde seg til sine kolleger og ansatte på en annen måte enn i en senere fase, dette fordi. Man har et større sosialt ansvar hvor det er større usikkerhet om ting vil lykkes, og medlemmene av selskapet har som regel et større press enn i en etablert bedrift. Dette er med på å prege den tidlige kulturen i selskapet og danne grunnsteinen for videre drift, og her er det viktig at man forstår konsekvensene av ens egne handlinger som leder (Klemsdal, 2013; Ottesen, 2011; Raelin, 2016; Ries, 2011).

P. A. Schein and Schein (2016) mener at læring innen en organisasjonskultur skjer ved at lederen er en helt sentral person i en kulturs utvikling, da hen må styre utviklingen av kulturen ved å kreve ny eller annen type atferd fra gruppen. At lederen skal styre kulturen kan tolkes som lederen er en gartner som får hagen sin til å gro, hvor lederen muliggjør vekst for medlemmene av kulturen i organisasjonen gjennom sin aktive deltakelse i organisasjonskulturen i stedet for å prøve og kontrollere kulturen fra utsiden (Mario et al., 2021; P. A. Schein & Schein, 2016). Kultur er samarbeid, slik at en leders rolle blir å samarbeide med de ansatte om å skape et godt miljø hvor ansatte og ledelse trives, er produktive og har mulighet til å vokse. Dette er en langsom prosess å bygge opp, slik at leder kan ikke forvente drastiske endringer over natta. Som nevnt tidligere er god kommunikasjon essensielt, dette for å skape forståelse, toleranse og danne bedre bekjentskap blant medlemmene av organisasjonskulturen. Leders ansvar blir å skape en arena hvor dette muliggjøres. Alle selskaper og organisasjoner er ulike, slik at en må tilpasse seg til den enkelte arbeidsplassen (Mario et al., 2021; Mitchell, 2020; P. A. Schein & Schein, 2016).

Det kan være enkelt for ledere å gå i ulike feller, spesielt når en jobber med organisasjonskultur. Det er viktig å tenke på hvilket mandat en har, selv som leder, og en må tenke på hvilke kunnskap og erfaringer en besitter. Selv om man har blitt satt i en lederstilling og har fått ansvar for å bygge eller endre organisasjonskulturen, betyr ikke dette at man automatisk har den rette kompetansen. Derfor er det viktig å være interessert og høre med de andre medlemmene om denne kompetansen er innomhus eller om leder må skaffe kompetansen på egenhånd eller utenfra. Det kan argumenteres at i organisasjonskultur arbeid kan det være smart å bruke utenforstående, mentor, eller konsulenter, men dette kan bli dyrt om en er et oppstartsselskap (Alvesson & Svenningsson, 2016; Mario et al., 2021; Mitchell, 2020; P. A. Schein & Schein, 2016).

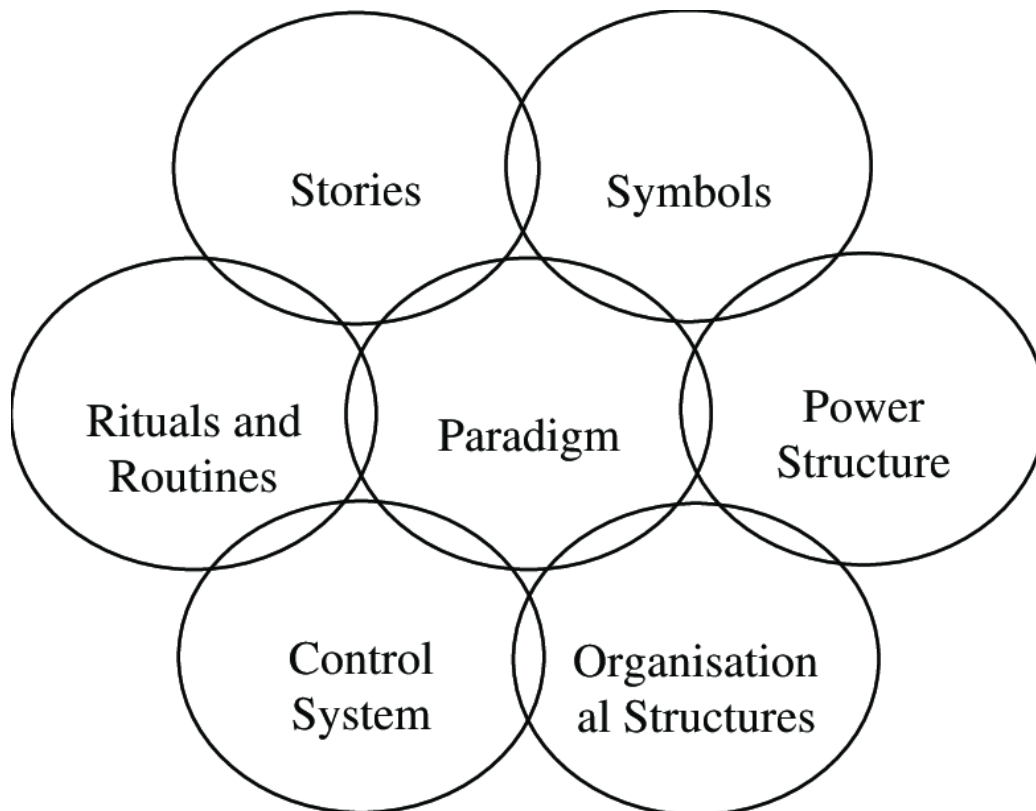
En leder må sette seg inn i sine egne begrensninger slik at en ikke setter i gang noe som en ikke har kompetanse til å fullføre (Alvesson & Svenningsson, 2016; Ottesen, 2011), og problemer

som kan oppstå i etterkant kan forverre situasjonen ytterligere. Ledere i oppstartsselskaper kan, ved å gå frem sakte og forsiktig, benytte seg av prøving og feiling. Samtidig jobber dem tettere med de ansatte slik at en kan lettere føle på stemningen og endre kurs om det trengs (Mario et al., 2021; Ries, 2011).

## **2.4 Hvordan gründe en kultur?**

Målet med å gründe en organisasjonskultur er å lede kulturens utvikling fra begynnelsen av. Som nevnt tidligere kan gründere ses på som endringsagenter som operer i et tøft miljø hvor kaos og endring står sentralt, noe som gjør at å lede utviklingen av organisasjonskulturen er desto viktigere. Etersom organisasjonskultur er vanskelig å kontrollere er det viktig for dem som jobber med kultur å ha forståelse for hvordan en påvirker kultur i forskjellige retninger (Alvesson & Svenningsson, 2016; P. A. Schein & Schein, 2016).

Alvesson and Svenningsson (2016) har i sin bok, *Changing organizational culture*, en figur av det kulturelle nettet som illustrerer elementene som må hensyntas når man jobber med endring i organisasjonskultur, se Fig.2.2. Figuren har «Paradigme» i midten og vedt rundt har vi «Symboler», «Maktstruktur», «Organisasjonsstruktur», «Kontrollsystemer», «Myter og historier» og «Rutiner og ritualer». Å arbeide med disse elementene kan bygge opp gode rammer for videre kulturutvikling og hvordan menneskenes atferd vil bli påvirket, men uten å direkte involvere menneskene som blir limet i kulturen vil man ikke ha den samme effekten. Dette fordi om man ikke vet hva menneskene ønsker, hva som driver dem, hvilke utfordringer de har på arbeidsplassen og i den jobben de gjør, kan man lage feil systemer og strukturer som virker mot sin hensikt og i verste fall er med på å skape en dårlig kultur (Dalio, 2017; Daniels, 2006; Mario et al., 2021; Mitchell, 2020; P. A. Schein & Schein, 2016).



Figur 2.2 -Det kulturelle nettet (Alvesson & Sandberg, 2011, s29)

Videre er det fem steg som er viktige å tenke på når det kommer til endring av organisasjonskultur, og derfor kan man anta at dem er viktige når en skal etablere organisasjonskultur også. Stegene er 1. identifisere hvorfor en trenger endring 2. velge en intervensjonsteknikk 3. sikre seg støtte fra toppledelsen 4. overkomme motstand til endring 5. evaluere endringsprosessen (Alvesson & Svenningsson, 2016; Ottesen, 2011; Robbins et al., 2017; P. A. Schein & Schein, 2016).

På grunn av kompleksiteten er det enkelt å gå i fellen hvor en tenker at en leder skaper og kan kontrollere det vi kaller kultur, mens i virkeligheten kan en leder forsøke å legge premisser og rammer for hvordan en kultur kan utvikle seg. Dette grunnet manglende kontroll på alle variabler som kan påvirke menneskene i den gitte gruppen (P. A. Schein & Schein, 2016). Slik at arbeidet med å bygge opp en organisasjonskultur starter med gjerne med at lederen, ut fra sin visjon, kommuniserer med de ansatte om hva som er organisasjonens overordnede mål, verdier og forventninger. Lederen legger frem sin visjon og setter klare forventninger, men er også åpen for innspill fra ansatte for å skape en felles forståelse av hva kulturen skal være (Blank & Dorf, 2020; Hofstede, 2001; P. A. Schein & Schein, 2016).

I dette arbeidet er det avgjørende at lederen er i stand til å lytte, tilpasse seg og inkludere perspektivene til de ansatte. Slik skapes det en kultur som både reflekterer lederens visjon og tar hensyn til den unike konteksten og individene i organisasjonen. Det er her viktig å anerkjenne at organisasjonskultur er en dynamisk entitet, som skal kunne utvikle seg og tilpasse seg endringer i organisasjonens interne og eksterne miljø. Dette innebærer at lederen, samtidig som han/hun setter visjonen og rammer for kulturen, også må være forberedt på å reagere og tilpasse seg endringer når de skjer (Blank & Dorf, 2020; Hofstede, 2001; P. A. Schein & Schein, 2016)

La oss ta for oss et illustrativt eksempel: Håvard driver et hagesenter og ønsker å skape en sterk arbeidskultur i sin bedrift, med et primært fokus på å levere den beste kundeopplevelsen. Dette håper han vil på sikt øke salget. I teamet sitt har Håvard fire ansatte, alle med unik bakgrunn og erfaring. Den eldste, Gro, har vært i bedriften i over 20 år. Hun har sett bedriften vokse og har en dyp forståelse for hvordan ting fungerer, men kan være litt motvillig til endring. Deretter er det Odin, som har vært med i 10 år. Han er veldig målrettet og elsker salgsdelen av jobben, men er ikke så glad i detaljene. Celine har vært i teamet i 6 år. Hun er kreativ, lidenskapelig opptatt av planter, men har litt problemer med tidsstyring. Den siste ansatte, Terje, har vært i bedriften i 4 år. Han er energisk og alltid villig til å lære, men kan noen ganger mangle fokus.

Håvard står ovenfor utfordringen av å lede et team med svært forskjellige personligheter, arbeidsmoraler og preferanser for arbeidsoppgaver. Han kan ikke bare diktere en «arbeidskultur», men må ta hensyn til disse individuelle forskjellene og arbeide sammen med teamet for å skape en felles kultur som både støtter hans visjon og samtidig utnytter hvert individs styrker om han ønsker å øke salget. Håvard kan skape en vinnerkultur i sin bedrift ved å følge disse stegene:

1. **Sette tydelige mål:** Håvard bør klargjøre hva bedriftens mål er, både på kort og lang sikt. Han bør kommunisere disse målene klart til sine ansatte for å sikre at alle jobber mot samme retning.
2. **Skape et miljø av tillit:** Tillit er fundamentet for enhver sterk kultur. Håvard bør jobbe for å skape et miljø der ansatte føler seg verdsatt, respektert og trygge på at deres bidrag betyr noe.
3. **Fremme samarbeid:** En vinnerkultur oppstår når alle ansatte jobber sammen mot felles mål. Håvard bør fremme samarbeid og lagånd blant de ansatte.

4. **Anerkjenne prestasjoner:** For å skape en suksessfull kultur, bør Håvard anerkjenne og belønne ansatte når de når målene sine. Dette kan være gjennom lønn, bonuser, eller rett og slett offentlig anerkjennelse.

**Fokusere på kontinuerlig forbedring:** For å skape en vinnerkultur, bør Håvard oppmuntre de ansatte til å fokusere på kontinuerlig læring og utvikling. Dette innebærer å fremme en kultur av feedback og åpenhet for endringer.

**Leve som et eksempel:** Som leder, bør Håvard være et forbilde for de ansatte. Han bør reflektere de verdier, holdninger og atferd han ønsker å se i organisasjonskulturen.

Ved å kombinere disse elementene, kan Håvard skape en sterk, positiv og vinnerkultur i sin bedrift, hvor alle føler seg motivert til å yte sitt beste for å nå bedriftens mål

Kultur handler om fellesskap og fellesskap blir til når vi gjør aktiviteter sammen. I en gruppe eller i et felleskap vil det hele tiden foregå forskjellige aktiviteter, noen av aktivitetene vil skje en eller noen ganger av ett eller noen få individer og deretter forsvinne. Når aktivitetene i gruppen/felleskapet blir og videreføres av andre enn individet/ne som startet aktiviteten kan vi si at det har med kulturell seleksjon å gjøre. Når kultur selekteres er ikke dette en bevisst handling som noen individer bestemmer, men det er mer aktiviteter som fungerer for gruppen. Dette betyr ikke at de beste eller mest gunstige aktivitetene fungerer, men de aktivitetene som til nå fungerer for gruppen. Med denne innsikten kan man forstå hvor vanskelig det er for noen å «velge» hva som er best for gruppen og overtale de andre medlemmene til å følge (Baum, 2017; E. H. Schein & Schein, 2017)

En aktivitet spesielt er med på å bygge kultur og det er å feire oppturer sammen. Ved å feire oppturer og måloppnåelser bygges det et tettere bånd mellom aktørene i situasjonen og aktørene har en tendens til å kopiere hverandre for å nå flere slike måloppnåelser og oppturer. Spesielt i startups kan slike feiringer være essensielle for suksess og det å bygge en sterk kultur (Mitchell, 2020; P. A. Schein & Schein, 2016).

### **2.4.1 Storytelling**

Historiefortelling danner grunnlaget for å styre en kultur og inkorporere en kultur i en organisasjon, da det har påvirkning på folks atferd, normer og regler osv. hvor menneskene i organisasjonen sprer dette grunnlaget ved å fortelle historier om organisasjonen og ledelsen.

Samtidig konstruerer ledelsen historier om de ansatte, hvordan de jobber, oppfører seg osv. dette kan også ha påvirkning på hvordan de ansatte blir møtt og om de blir tatt på alvor. Som leder kan det være smart å lytte til slike historier i organisasjonen for å danne seg et bilde av hvordan folk opplever organisasjonen i sin helhet, deretter kan en bruke denne informasjonen til å snu eller forbedre historien om organisasjonen. Men historier blir sjeldent skrevet av en person alene og jo mer andre får ta del i, og være med å skrive historien, jo lettere blir det å spre historien om organisasjonen i selve organisasjonen og utad (Arsenijevic, Trivan, & Milosevic, 2016; Brady & Haley, 2013; Harari, 2016; Mario et al., 2021; Mitchell, 2020).

Å bruke historiefortelling når man skal gründe en kultur kan være svært nyttig. Å fortelle historier er inkorporert i oss mennesker fra tidenes morgen. I begynnelsen før skriftspråket ble utviklet og tatt i bruk, var historiefortelling den viktigste måten å videreføre kunnskap mellom generasjonene. Ettersom gruppens overlevelse sto på spill ble det utviklet forskjellige teknikker for å formidle historier på, målet var at mottakeren skulle klare å huske essensen i historien og derfor måtte historien også være fengende (Foer & Aspen, 2014; Harari, 2016).

I organisasjons sammenheng kan historier være både skapende og ødeleggende for en bedrift. Dette fordi man skaper et narrativ om hvem bedriften og folkene som jobber i bedriften er, hvilke verdier bedriften og ansatte står for, samt historier gir en indikasjon om hva man kan forvente av bedriften. Derfor er det viktig at det er samsvar mellom hvilke historier bedriften forteller og hva de ansatte forteller. Om en bedrift sier at dem satser på ansattes utvikling og velvære og historien omhandler ansatte som er fornøyde og drevne, kan det være svært uheldig om nyansatte får servert en historie av kollegaene om ledelse som utnytter de ansatte og stiller urimelige krav til dem (Arsenijevic et al., 2016; Harari, 2016; Mario et al., 2021).

Man kan si at historiefortelling er det eldste organisasjonsverktøyet man har for å organisere større virksomheter som stammer og samfunn, og historiefortelling skapte struktur når man ikke hadde noen organisasjonskart å forholde seg til. I moderne tid er viktigheten av historiefortelling like interessant, da gjentakende historier er lettere å huske og dele med hverandre enn en skriftlig beskrivelse av organisasjonen man er en del av. Steve Jobs brukte Apple sin tidligere selskapshistorie, hva selskapet hadde vært, som grunnlag når han kom tilbake og skulle redde selskapet (Brady & Haley, 2013; Mario et al., 2021).

Videre omformulerte Jobs historien til hva selskapet kunne bli, men uten å ta bort kjernen som de ansatte kunne kjenne seg igjen i. På denne måten fikk Jobs med seg de ansatte på en større endring av selskapets kurs og sammen med de ansatte fikk han dreiet selskapet i riktig retning.



Skal man lykkes med historiefortelling må folk kunne kjenne seg igjen i historien som blir fortalt og helst bør de ha bidratt til den, ellers kan man risikere en historie som ikke blir delt videre eller en historie hvor narrativet er endret til noe helt annet som passer bedre inn med folks opplevelse av bedriften (Brady & Haley, 2013; Mario et al., 2021).

#### *2.4.2 Forskjell på ny og etablert kultur*

Den største forskjellen på ny og etablert kultur er at ny kultur er lettere å forme, mens etablert kultur kan oppleves som seigere, det vil si mer motstandsdyktig for endring (Bang & Bang, 2020; E. H. Schein & Schein, 2017). En ny kultur opplever mye endring og inntrykkene fra medlemmene kan oppleves som sterkere i en ny kultur i forhold til en etablert kultur, dette fordi kulturen enda ikke har etablert den samme resistansen mot påvirkning som en etablert kultur.

Man kan se på det som at den etablerte kulturen har vært gjennom flere kulturelle seleksjoner som igjen gjør kulturen mer robust. Det vil si når nye påvirkninger i form av atferd, ideer, normer osv. blir presentert for en kultur vil den etableres eller selekteres bort. En etablert kultur vil ha gjennomgått flere av disse seleksjonene og vil da være mer resistent mot nye ytre og indre påvirkninger (Baum, 2017).

Man kan se på etablert kultur som mer strukturert og mindre kaotisk enn ny kultur. Etablert kultur krever mer om en skal sette i gang endringer, noe som gjør at en må foreta analyser som dekker hele aspektet med kulturen og det er ofte større avstander mellom medlemmene i kulturen. Ny kultur opplever oftere at medlemmene av kulturen står hverandre nærmere, slik som i en startup kultur, hvor det er enklere å få til en kulturell endring ettersom man lettere kan få med medlemmene med på en felles kurs. Medlemmer av en ny kultur har oftere sterkere knyttet til hverandre og kan som oftest da akseptere nye impulser som fører til endring av kulturen, dette kan være en ny måte å jobbe på eller at en må pivotere etter at plan A ikke medførte ønskede resultater (Alvesson & Svenningsson, 2016; Blank & Dorf, 2020; E. H. Schein & Schein, 2017).

#### *2.4.3 Viktige elementer for å skape god kultur*

Man kan argumentere for at det viktigste elementet for å skape en god kultur handler om samspillet mellom medlemmene av kulturen. God kommunikasjon gjør det enklere for medlemmene av kulturen å samhandle og forstå hverandre samt bli enige om felles normer og ideer som kulturen kan vokse utfra (Bang & Bang, 2020). Ettersom kultur kan ansees som et problemløsningsverktøy, hvor flere individer går sammen for å løse problemer, er god struktur

et viktig element for å skape en god kultur. God struktur gjør det enklere å forstå kompleksitet ved at man kan bryte kompleksiteten ned til mer håndterbare oppgaver som kan løses hver for seg. I praksis kan det være vanskeligere å strukturere kultur enn i teorien, da det er flere variabler som kan innvirke (E. H. Schein & Schein, 2017).

Hvem en rekrutterer til kulturen man prøver å skape kan ha mye å si for kulturens videre utvikling. Om man får med de rette menneskene vil den rette innflytelsen og verdiene de bringer styrke den etablerte kulturen, og det kan hjelpe kulturen i å utvikle seg i en positiv retning. Det å terpe på de viktige verdiene og normene er også viktig element for å skape god kultur, da repetisjon bidrar med å påminne medlemmene om det som binder dem sammen og hva de står for som fellesskap. Om man neglisjerer denne terpingen kan kulturen oppleves som svakere og andre verdier og normer kan springe frem, samt andre typer grupperinger som også kan skape subkulturer (Bang & Bang, 2020).

Videre er ritualer og seremonier viktige elementer for å forsterke medlemmenes opplevelse av felles delte erfaringer. Det man gjør sammen i organisasjonen når en oppnår mål eller markerer noe spesielt, hjelper med å skape et fellesskap som binder de ansatte sammen (Bang & Bang, 2020). Det er nok flere som har opplevd at på bedriftens julebord eller en viktig markering i bedriften er det ofte mye snakk om «vi» og «oss», hvor menneskene feirer sammen selv om de ikke nødvendigvis arbeider sammen til vanlig. Her kan vi også trekke inn at slike markeringer også kan skape arenaer hvor kolleger som ikke jobber sammen kan bli kreative og finne løsninger sammen for organisasjonens problemer på tvers av departementer. Noe som også den såkalte kaffemaskinen ofte blir kreditert som årsaken til.

Tett samarbeid mellom nyansatte og rollemodeller er også viktig element for å skape god kultur. Fordi rollemodeller eller mentorer er ofte dem som har best forståelse for organisasjonskulturen og strukturen til selskapet, dette gjør at de nyansatte raskere vil bli integrert inn i kulturen og finner sin plass (Bang & Bang, 2020). Det vil som oftest også bidra til en bedre opplevelse for de nyansatte ved at dem unngår å gjøre feil eller te seg på en måte som oppleves som aversivt for resten av selskapet. Dette kan være så enkle ting som at man alltid setter koppene øverst i oppvaskmaskinen og ikke i skuffen under, eller at man hjelper til med å holde det rent og ikke bare tenker på seg selv.

#### *2.4.4 Risiko forbundet med kulturbygging*

Nøkkelkomponenter for å skape en god organisasjonskultur inkluderer å ha et klart sett med verdier, bygge sterke relasjoner mellom teammedlemmer, etablere tillit blant ansatte, gi tilbakemelding og anerkjennelse, og oppfordre til åpen kommunikasjon. Når man skal bygge en kultur så er det ikke helt risikofritt. Det man kan oppleve er at man tar en organisasjonsidé og ønsker å tre den over hele organisasjonen og styre det fra toppen, en top-down tilnærming. En risiko med kulturbygging eller endring er at ledelsen glemmer å inkludere ansatte som også er en del av organisasjonskulturen og tenker ikke at en kultur selekteres av alle individene som den berører (Alvesson & Svenningsson, 2016; Baum, 2017; Shaw, 2002).

Det er flere fallgruver en kan gå i når en skal bygge kultur. Organisasjonskultur kan sees på som noe levende som utvikler seg over tid på godt eller vondt. Spesielt i en startfase av en organisasjon, hvor det er mye endring og struktureringen av organisasjonen blir stadig viktigere, er det lett å havne i en fallgrube. De som er med og starter organisasjonen kan ha flere viktige oppgaver som nå begynner å bli vanskelige å inneha ettersom organisasjonen vokser, og da kreves det endringer som kan komme i konflikt med status quo. Selv om startups kan være mer tilbøyelige til endring, er fortsatt kulturdynamikk skjør for raske endringer, som hvis en nøkkelperson slutter eller gründer mister kontroll over babyen sin fordi den vokser opp for raskt. Her er det viktig å hele tiden ta tempen på hvordan stemningen er i gruppen og føle på hvordan kulturen utvikler seg utfra de utfordringene som organisasjonen støter på (Baum, 2017; Ries, 2017; E. H. Schein & Schein, 2017).

Neglisjering av arbeidsforhold og økt arbeidspres kan påvirke kulturbyggingen negativt. Dette ved at de ansatte blir utmattet og føler de ikke strekker til, noe som videre kan påvirke arbeidsmoral og ansattes velvære. Når en skal drive med kulturbygging er det viktig at en har de ansatte med på laget og derfor må en tenke på at en har mulighet til å tilrettelegge for det før man igangsetter tiltak for å bygge kultur (Bang & Bang, 2020; Daniels, 2006).

#### *2.4.5 Subkultur og motkultur*

Subkultur og motkultur refererer til mindre grupper innen en organisasjon eller samfunn som deler lignende verdier, tro og oppførsel. Subkulturer er ofte basert på felles interesser, yrker eller sosiale identiteter, mens motkultur typisk er en type subversiv gruppe som bevisst eller ubevisst utfordrer verdier og normer i den overordnede kulturen. Bang and Bang (2020) sier at det er tre betingelser som særlig gir næring til dannelsen av subkulturer i organisasjoner: delte

erfaringer som er felles, felles personlige karakteristikka og nær og hyppig kontakt. For dannelsen av subkulturer, i en organisasjon, er hyppig og nær kontakt mellom en gruppe mennesker grunnleggende fordi mennesker har en tendens til å utvikle felles forståelsesmåter og følelser når de er mye sammen. Derfor vil rapporteringsveier, måten arbeidet organiseres på og plasseringen av mennesker fysisk på en arbeidsplass være viktige pekepinner for hvilke subkulturer som i organisasjonen vil utvikles (Bang & Bang, 2020).

E. H. Schein and Schein (2017) sier at det er først når organisasjonen er suksessfull at subkulturer vokser frem. Når man begynner å ansette flere folk og departementer begynner å vokse frem vil de igjen vokse ved at de ansetter flere «likesinnede» med lignende bakgrunn og utdanning, dette kan gjøre at det vokser frem en egen kultur blant denne seksjonen av mennesker. De som blir integrert i seksjonen/departementet kommer også med sine tanker, ideer og verdenssyn som igjen vil påvirke den etablerte kulturen og bevege den mer mot en egen subkultur og bort fra organisasjonskulturen som var etablert på et høyere plan (Bang & Bang, 2020; E. H. Schein, 2010; E. H. Schein & Schein, 2017).

Motkulturen dukker ofte frem som et svar på noe som er uønsket og ofte kan begynne å vokse frem når en organisasjon står ovenfor en større endring som påvirker både ansatte og ledere. I slike endringer kan en gruppe føle at dem ikke har blitt hørt og at dem blir overkjørt, dette kan skape en trang av å ønske kontroll og folk som deler misnøyen begynner å snakke sammen (Alvesson & Svenningson, 2016; Bang & Bang, 2020).

Videre bygger det seg opp en motkultur som begynner å utfordre status quo i organisasjonen og med sine egne normer og regler begynner å jobbe for hva dem anser som bedre betingelser for seg selv. Dette kan være å jobbe imot større endringer ved å samle seg og utpeke egne uoffisielle ledere, få med seg tillitsvalgte og andre ansatte til å presse ledelsen til å godta deres betingelser og krav (Alvesson & Svenningson, 2016; Bang & Bang, 2020; E. H. Schein & Schein, 2017).

Når det kommer til subkulturer og motkulturer er det viktig for endringsagenten å jobbe med dem og ikke imot dem om en skal innføre endringer som mottas negativt. Her kan endringsagenten sammen med ledelsen komme i forkant og inkludere de ansatte i forkant og be dem være med på hvordan endringene skal forekomme. Ikke alle subkulturer trenger en å gjøre noe med om de ikke påvirker organisasjonen negativt, men det kan være lurt å passe på at det ikke blir en for sterk kultur som ikke ønsker å være med på den helhetlige organisasjonskulturen (Alvesson & Svenningson, 2016; Bang & Bang, 2020).

Motkultur bør en finne en løsning på så raskt som mulig slik at en ikke ender opp med å jobbe i motbakke, noe som også kan gå utover andre ansatte som kan bli ekskludert og det vil påvirke arbeidsmiljøet på en negativ måte ved å skape spenning mellom de ansatte samt de ansatte og ledelsen (Alvesson & Svenningsson, 2016; Bang & Bang, 2020; Shaw, 2002).

## **2.5 Oppsummering**

Kapittel 2 fokuserer på organisasjonsteori, kultur og ledelse, med vekt på organisasjonskultur. Kapitlet starter med en introduksjon til organisasjonskultur og prøver å definere hva organisasjonskultur er. Videre blir det tatt opp og lagt vekt på P. A. Schein and Schein (2016) sine artefakter, som er observerbare aspekter av kultur. Disse kan inkludere organisasjonsstruktur, fysisk miljø, atferd, hierarki, skriftlige normer og regler. Det bemerkes at selv om artefakter er lette å observere, kan de være utfordrende å forstå for utenforstående som ikke er medlem av kulturen.

Kapitlet går videre med å forklare hvordan organisasjonsstudier siden tidlig på 1900-tallet har fokusert på å forbedre produksjonen gjennom effektiv strukturering av selskaper. Det peker på hvordan synet på organisasjoner har utviklet seg etter den industrielle revolusjonen, med maskiner som en metafor for organisasjonens funksjon.

Kapitlet gir en inngående diskusjon om viktigheten av en sterk og positiv organisasjonskultur, spesielt i en oppstartsfase. En god kultur kan være en driver for suksess ved å tilrettelegge for motivering og engasjement for ansatte, fremme kreativitet og innovasjon, tiltrekke og beholde talent, og bygge en solid plattform for fremtidig vekst og utvikling.

Forskjellige perspektiver på hva organisasjonskultur er og hvordan det blir opprettholdt blir videre presentert i kapitlet. Det blir tatt opp at organisasjonskultur ikke lett kan kontrolleres, men er mer som en levende organisme som endrer seg over tid. Det nevnes at for å forstå og forme organisasjonskultur, trenger man en dyp forståelse av menneskelig atferd, samt en erkjennelse av kompleksiteten og dynamikken i kulturelle prosesser.

Kapitlet gir også en oversikt over "startupkultur", og hvordan den kan påvirke innovasjon og dynamikk i en organisasjon. Det pekes på viktigheten av lederes rolle i å forme og tilpasse organisasjonskulturen etter hvert som selskapet utvikler seg. I tillegg fremheves det hvordan organisasjonskultur kan gründeres og formes, med et eksempel på en hagesenter-eier som prøver

å skape en sterk arbeidskultur. Det introduserer også begrepet "storytelling" som et verktøy for å påvikre kultur og inkorporere det i en organisasjon.

Kapittelet avslutter med å sammenligne ny og etablert kultur, og påpeker at ny kultur er lettere å forme, mens etablert kultur kan være mer motstandsdyktig for endring. Viktige elementer for å skape en god kultur inkluderer god kommunikasjon og struktur, som gjør det enklere for kulturmedlemmer å samhandle, forstå hverandre og bli enige om felles normer og ideer. Begrepene «subkultur» og «motkultur» blir forklart. I kapittel 3 vil jeg gjennomgå metode og hvordan studien ble gjennomført, hvilke utfordringer som var og hvordan data ble analysert.

### **3 Metode**

Dette kapittelet vil gi innsikt i valg av metoder som brukes i denne studien. Detaljert beskrivelse av den metodologiske tilnærmingen vil gi grunnlaget for å forstå hvordan dataene ble samlet og analysert. Målet med metodevalget var å svare på følgende forskningsspørsmål:

1. Hvem mener bedriftene selv har ansvar for sin organisasjonskultur?
2. Hvilke elementer anser bedriftene som viktige for å utvikle en positiv organisasjonskultur?
3. Hvor viktig mener bedriftene at kultur er for deres virksomhet?
4. Hvordan jobber bedriftene med å forbedre eller vedlikeholde sin organisasjonskultur?

Deretter vil jeg utforske de spesifikke teknikkene og prosedyrene som ble benyttet i denne studien, og begrunne hvorfor disse metodene ble valgt. Kapittelet starter med hvilke utfordringer det kan være med å studere organisasjoner og kultur. Til slutt vil oppgaven fokusere på den valgte metoden, inkludert oppbygning, dataanalyse, og relevante etiske hensyn.

#### ***3.1 Utfordringer ved å studere organisasjoner og kultur***

Utfordringen ved å studere organisasjoner og kultur, koker ned til kompleksiteten som blir når mennesker er involvert. Selv om vi kan predikere enkle atferdsmønstre hos enkeltindivider, blir det vanskeligere når man introduserer et hav av nye variabler, som andre mennesker, organisasjonsstrukturer, marked, politikk osv. Da kan det bli vanskelig å ha god kontroll på hva som påvirker de ulike variablene man studerer og om man ser korrelasjon eller kausalitet i det man studerer. Slik sett vil man finne overordnede regler og korrelasjoner som kan brukes til å beregne sannsynlighet for et gitt utfall, men det vil være vanskelig å predikere med samme nøyaktige som studier hvor vi kan benytte oss av treffsikre matematiske formler (Baum, 2017; Gilje & Grimen, 2007; Skog, 2010).

#### ***3.2 Valg av Metode***

I denne studien benyttes to hovedteoretiske rammeverk for å forstå og analysere organisasjonskultur. E. H. Schein and Schein (2017) tredelte modell for organisasjonskultur, Bang and Bang (2020) sitt rammeverk for å kartlegge organisasjonskulturer. Schein's modell, som inkluderer de tre nivåene av artefakter, verdier og grunnleggende antagelser, gir en omfattende struktur for å utforske de forskjellige aspektene av kulturen i en organisasjon (E. H.

Schein & Schein, 2017). På en annen side gir Bang and Bang (2020) kritiske spørsmål og faser et verktøy for å sammenligne og kontrastere kulturene i forskjellige organisasjoner. Valget av disse teoretiske rammene ble påvirket av deres brede anerkjennelse i feltet (E. H. Schein & Schein, 2017), samt deres relevans for forskningsspørsmålene (Bang & Bang, 2020).

I lys av disse utfordringene og overveielserne, har jeg valgt å bruke et spørreskjema som min primære metode for å studere organisasjonskultur i små og mellomstore bedrifter. Et spørreskjema gir mulighet til å samle inn data fra et bredt utvalg av respondenter, noe som gir et rikt innblikk i deres perspektiver. Det tillater også anonymitet, som kan oppfordre til mer ærlige svar.

Noen av ulempene inkluderer muligheten for misforståelse av spørsmål og begrenset dybde i svarene, hvor det er brukt egne bokser som respondentene kunne skrive egne svar ble implementert i spørreskjemaet. Håpet var å samle inn data som kunne si noe om hvilke egenskaper av organisasjonskultur som lederne mener er viktige, samt ledernes praksiser og holdninger knyttet til det å bygge kultur i sine selskaper. Det ble inkludert spørsmål om selskapenes tiltak for inkludering og mangfold, lederstil, kjerneverdier og visjon, metoder for å bygge og vedlikeholde en positiv kultur, belønningssystemer og anerkjennelse av ansattes prestasjoner, hvordan selskapet håndterer endringer, hvordan selskapet ivaretar ansattes trivsel og velvære, og jeg kommer tilbake til dette senere i kapitlet.

### *3.2.1 Spørreskjema*

Å gjøre undersøkelser er en veldig vanlig og viktig metode for å studere atferd. Når man stiller spørsmål får man data som i etterkant kan analyseres opp mot hverandre, spesielt om spørsmålene er strukturert på en slik måte at dem avgir kvantitativ data. Dette kan være om man ønsker å vite hvor mange som har prøvd X, eller hva er gjennomsnittsalderen på dem som fullfører en mastergrad og man kan også sammenligne de to svarene for å se om det er en korrelasjon mellom de som har prøvd X og alderen på de som fullfører mastergrad (Cozby & Bates, 2018).

Når man lager spørsmål til en undersøkelse, er det første man må gjøre og eksplisitt bestemme seg for forskningsobjektene. Hva er det egentlig en ønsker å finne svar på? Det er lett for at spørreskjemaer kan bli dårlige om en stiller spørsmål som ikke er gjennomtenkte, fordi da ender man ofte opp med å stille spørsmål som ikke gir den informasjonen som forskeren



trenger eller ønsker svar på til studien sin (Boynton & Greenhalgh, 2004; Cozby & Bates, 2018).

Videre er det veldig viktig å tenke på hvordan man ordlegger seg i en spørreundersøkelse. Her er det en del fallgruver som kognitive psykologer har avdekket, og mange av problemene stammer fra vanskeligheter med å forstå spørsmålet. Dette inkluderer upresis og vag terminologi, fraser som overbelaster arbeidsminnet, tekniske termer som er ukjente, legge inn spørsmålet med villedende informasjon og grammatisk feil setningsstruktur. Spørsmålene i et spørreskjema bør være enkle og klare, slik at de ikke kan misforståes og ønsket informasjon blir innhentet (Bang & Bang, 2020; Cozby & Bates, 2018).

I en spørreundersøkelse kan spørsmålene bestå av åpne eller lukkede spørsmål. I min studie har jeg kalt de lukkede spørsmålene som kvantitative og de åpne spørsmålene som kvalitative spørsmål, det er gjort basert på hvordan jeg tenkte å analysere dem. Åpne spørsmål er spørsmål hvor respondenten kan svare hvordan hen ønsker, og ved lukkede spørsmål får respondenten et gitt antall svaralternativer. Begge typer spørsmål har sine goder og utfordringer (Boynton & Greenhalgh, 2004; Cozby & Bates, 2018).

Bruker man åpne eller lukkede spørsmål kan det påvirke informasjonen man får utav respondenten. Stiller man åpne spørsmål er det ikke sikkert at de svarer på det man ønsker de skal svare på, som for eksempel «hva er viktig for deres kultur?» kan gi så mange forskjellige svar at det blir vanskelig å sammenligne svarene til andre respondenter, men om man heller spør «Hva er viktig for deres kultur, a) b) eller c)?» kan man lettere få svar som kan kvantifiseres og sammenlignes. Det går også an å kombinere åpne og lukkede spørsmål, for å fange opp om svaralternativene ikke dekker all informasjon som kan være viktig å få med. Av og til er det og slik at 2-3 svar alternativer er gjeldende for en respondent, og da kan en bruke et «annet» felt hvor respondenten kan utdype svaret sitt (Bang & Bang, 2020; Boynton & Greenhalgh, 2004; Cozby & Bates, 2018).

### *3.2.2 Design av spørreskjema*

Spørreskjemaet som ble benyttet i denne studien består av flere deler, hver tilsvarende til et av de forskningsspørsmålene som ble nevnt tidligere. Hvert avsnitt inneholder flere spørsmål designet for å undersøke aspekter av organisasjonskultur. Designprosessen for spørreskjemaet ble inspirert av en rekke beste praksiser i forskningsmetodikk. Når man lager spørreskjema kan det hjelpe på å bruke en blanding av spørsmålstyper slik at en kan oppnå en balanse

mellom kvalitative og kvantitative data. Da vil man kunne oppnå bredere og dypere informasjon om et tema (Bang & Bang, 2020; Creswell & Creswell, 2017).

Slik at respondentene skulle kunne komme med kvantitative vurderinger og utdype svarene sine hvor det var nødvendig, ble spørsmålene utformet til å være subjektive og objektive. Målet var at dette skulle bidra til å dempe en av ulempene ved bruk av spørreskjemaer, som er den begrensede dybden i svarene (Sue & Ritter, 2011). Tanken bak å inkludere både subjektive og objektive spørsmål var å gi respondentene mulighet til å uttrykke komplekse følelser og tanker, og det gir forskeren en mulighet til å samle inn data som kan analyseres både kvantitativt og kvalitativt (Boynton & Greenhalgh, 2004).

Standardiserte spørreskjemaer har allerede blitt utviklet av forskere og konsulentfirmaer for å kartlegge organisasjonskultur. Imidlertid, gitt mangelen på enighet blant kulturforskere om hvilke dimensjoner kulturen varierer langs, er disse spørreskjemaene ofte preget av usikkerhet rundt hvilke faktorer og spørsmål som bør inkluderes i et kulturkartleggingsskjema.

Dette har gjort det utfordrende for brukere å bestemme hvilke spørreskjemaer som mest effektivt fanger opp viktige kulturelle trekk ved deres egen organisasjon. Dette er fordi hvert spørreskjema har en tendens til å favorisere bestemte dimensjoner (Bang & Bang, 2020). Når det gjelder design av spørreskjemaer, er det derfor ingen entydige svar på hva et skjema kommer til å dekke. Forskere og konsulenter må i stedet forsøke å utvikle spørsmål som best reflekterer den underliggende teorien og de spesifikke forskningsspørsmålene de prøver å svare på.

### *3.2.3 Rekruttering av respondenter*

Å bestemme hvem som skal rekrutteres som respondenter til en undersøkelse kan være en utfordring. Valget av respondenter vil direkte påvirke undersøkelsens resultater og dermed tolkningen av disse resultatene. Av denne grunn er det viktig å nøye vurdere kilden til respondentene (Babbie & Babbie, 2021). I denne studien ble respondentene rekruttert fra et utvalg av små og mellomstore bedrifter i forskjellige bransjer.

Invitasjoner til å delta i undersøkelsen ble sendt ut via e-post til 500 selskaper, og respondentene fikk tilgang til spørreskjemaet via en nettløse. Av et utvalg på 8000 ble det valgt ut 500 gjennom å tilfeldig velge dem i bunker på 10-50 stk. om gangen, hvor 100 e-poster ble sendt samtidig. Denne metoden har vist seg å være kostnadseffektiv og tidseffektiv, selv om den har potensielle begrensninger som lav svarprosent og valgfeil. Av de 500 mulige svarte 22 på

undersøkelsen og noen hoppet også over enkelte spørsmål, dette kan sees i vedlegg 1 på svart og hoppet over (Manfreda, Bosniak, Berzelak, Haas, & Vehovar, 2008).

### **3.2.4 Analyse av data**

Analyse av dataene fra spørreskjemaene vil benytte både kvantitative og kvalitative teknikker. Dette ved at noen spørsmål er åpne og noen er lukkede, samt noen spørsmål inneholdt både lukkede og en mulighet for å svare åpent. For de kvantitative delene av dataene vil deskriptiv statistikk bli brukt for å identifisere og beskrive trender, mønstre og variasjoner i dataene. Denne analysen vil bli støttet av statistikkprogramvaren IBM SPSS, en velkjent og pålitelig ressurs innenfor statistisk analyse. Deskriptiv statistikk, som innebærer beregning av sentral tendens, spredning og form på fordelingen av datasettet, vil gi en klar forståelse av den samlede tendensen og strukturen i de kvantitative svarene (Cozby & Bates, 2018; Field, 2013; Gravetter & Wallnau, 2016).

For de kvalitative, åpne svarene i spørreskjemaene, ble det brukt tematisk analyse for å identifisere gjentatte mønstre eller "temaer". Dette involverte en systematisk og detaljert tilnærming til å kode og kategorisere dataene. Denne prosessen ble gjort manuelt, hvor hver respons vil bli lest, merket og kategorisert basert på emergente temaer (Braun & Clarke, 2006; Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2015).

Disse temaene ble deretter analysert innenfor rammen av relevant teori for å tolke deres betydning og implikasjoner for organisasjonskulturen. Det er verdt å merke seg at mens kvantitative data kan gi en generell forståelse av respondentenes oppfatninger, tillater den kvalitative delen av analysen en dypere forståelse av respondentenes unike perspektiver og opplevelser (Gravetter & Wallnau, 2016; Kvale et al., 2015).

Når man ser på undersøkelsen og svarene som er med som vedlegg, har de lukkede spørsmålene fått presenter i svarene som er lettere å sammenligne med hverandre og jeg kunne sette to spørsmål opp mot hverandre som var inne på samme tematikk, for eksempel ledelse. Det var vanskeligere å tematisere de åpne spørsmålene da jeg måtte tolke meningen bak hva respondenten svarte og ofte kunne man få at noen svarte kort og andre svarte lenger.

Da måtte jeg tolke hvordan jeg skulle vektlegge det og jeg prøvde å finne lignende ord og synonymer i svarene som igjen ble veid opp mot hverandre for å kunne presenteres i funn. Det enkleste ble å lage noen kategorier og skrive litt om hver kategori, samt ta med hvilke spørsmål

som ble satt i den enkelte kategorien. Noen spørsmål kunne havne i en eller flere kategorier utfra hvordan hele svaret ble presentert.

### **3.3 Etiske hensyn**

Etter analyse av data, ble resultatene presentert i sammenheng med eksisterende litteratur om organisasjonskultur. Dette ville tillate en sammenligning av funnene, og bidra til å identifisere eventuelle nye innsikter eller forskjeller i funn. Sikkerhet og konfidensialitet er viktige hensyn som ble tatt i denne studien. Ved å benytte en plattform som Survey Monkey er alle data og svar anonymisert og randomisert slik at det er nesten umulig å følge respondentenes svar tilbake til dem. Respondentene fikk en link til spørreskjemaet via mail, hvor utvalget var tilfeldig tatt fra 8000 mulige respondenter og 500 ble selektert til å motta mail, 103 av disse epostadressene var ikke i bruk og 22 respondenter har svart på skjemaet. Det ble tatt ut en kvote av 10-50 respondenter helt vilkårlig i et excell ark som hadde over 8000 mulige eposter i seg.

### **3.4 Begrensninger ved metoden**

Det er viktig å merke seg at denne metoden, som med alle forskningsmetoder, har sine begrensninger. Vi får bare tak i informantens uttrykte verdier, virkelighetsoppfatninger og normer. Det hen har et bevisst forhold til, og som hen er villig til å uttrykke overfor en forsker. Selv om spørreskjemaer gir mulighet til å samle inn data fra et stort antall respondenter, kan de være mindre effektive for å undersøke komplekse eller subjektive aspekter av organisasjonskultur (Bang & Bang, 2020; Cozby & Bates, 2018).

Bang and Bang (2020) skriver at spørreskjemaet ikke fanger opp tvetydig informasjon, og når bare en informant fra en bedrift brukes vil man ikke kunne se om informasjonen bekreftes eller om det er ulike oppfatninger av bedriftens kultur. Videre, selv om det er forsøkt å minimere mulig bias i utformingen av spørsmålene, er det alltid mulig at noen bias kan påvirke respondentenes svar. Disse begrensningene er tatt med i betraktning når resultatene tolkes og presenteres (Bang & Bang, 2020; Skog, 2010).

Spørreskjemaet i en så liten oppgave, som en masteroppgave, klarer heller ikke å sanke inn nok informasjon til å kunne gjøre en utfyllende studie som kunne hatt en større innvirkning. Studien klarer heller ikke å generere ny kunnskap, men kan avdekke noen gap som kan bli forsket videre på i en ny studie. Studien er også for liten til å kunne lage et rammeverk for hvordan en skal jobbe med organisasjonskultur, men den kan inspirere og opplyse viktige aspekter med å jobbe med organisasjonskultur og mennesker.

### **3.5 Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg presentert forskningsmetoden for studien, som inkluderer et omfattende spørreskjema designet for å undersøke organisasjonskulturen i små og mellomstore bedrifter. Jeg har utdypet mitt teoretiske rammeverk som baserer seg på Schein's tredelte modell for organisasjonskultur og Bang and Bang (2020) sitt rammeverk for å kartlegge organisasjonskulturer. Disse vil være grunnlaget for min analyse av data samlet inn fra undersøkelsen.

Jeg har også diskutert prosessen for rekruttering av respondenter, som inkluderte en selektiv tilnærming for å sikre randomisert representativitet og relevans for forskningsspørsmålene. Dataanalysestrategien er beskrevet, som vil inkludere både kvantitative og kvalitative metoder for å kunne analysere mer i dybden organisasjonskulturen i bedriftene som deltar i studien.

Viktigheten av etiske hensyn ble understreket, med vekt på ivaretagelse av anonymitet og konfidensialitet av respondentene. Til slutt ble mulige begrensninger ved metoden diskutert, inkludert den begrensede dybden av data som kan innhentes gjennom spørreskjemaer og mulige bias i svarene.

Det neste trinnet i forskningsprosessen vil være å implementere denne metoden ved å distribuere spørreskjemaet og samle inn data fra respondentene. Disse dataene vil deretter bli analysert i lys av de teoretiske rammene for å besvare forskningsspørsmålene. Resultatene vil bli presentert i det følgende kapitlet.

## 4 Resultat og funn

I dette kapittelet vil jeg presentere funnene fra spørreundersøkelsen og diskutere hva jeg kom frem til i analysen av funnene i egen diskusjonsdel. Der vil jeg også ta for meg om forskningsspørsmålene ble besvart. De mest signifikante funnene blir presentert først, og deretter følger de mer sekundære. Noen av funnene har fått litt mer kjøtt på bena, for å opplyse kontekst bedre.

Kulturen i bedriftene har blitt studert med hensikten av å identifisere avvik mellom hva selskapene oppgir som viktige kulturelementer, og hva de faktisk fokuserer på. Forskningsspørsmålene som denne undersøkelsen søkte å besvare, er:

1. Hvem mener bedriftene selv har ansvar for sin organisasjonskultur?
2. Hvilke elementer anser bedriftene som viktige for å utvikle en positiv organisasjonskultur?
3. Hvor viktig mener bedriftene at kultur er for deres virksomhet?
4. Hvordan jobber bedriftene med å forbedre eller vedlikeholde sin organisasjonskultur?

Disse forskningsspørsmålene ble adressert gjennom en rekke spørsmål i spørreskjemaet:

1. Hvor lenge har selskapet eksistert?
  - a) Mindre enn 1 år
  - b) 1-3 år
  - c) 3-5 år
  - d) Over 5 årAnnet
2. Hvordan vil du beskrive selskapets nåværende kultur?  
Åpent spørsmål
3. Hvilke tiltak og aktiviteter har dere mest fokus på for å bygge selskapets kultur?
  - a) Kommunikasjon av visjon og verdier
  - b) Teambuilding- Aktiviteter
  - c) Ledelsesutvikling
  - d) Ansatte- initiativAnnet

4. I hvilken grad mener du at fokus på organisasjonskultur var viktig i selskapets startfase?
- a) Sterkt uenig
  - b) Uenig
  - c) Nøytral
  - d) Enig
  - e) Sterkt Enig
5. Hvem mener du har hovedansvaret for etablering og vedlikehold av god kultur i selskapet?
- a) Ledelsen
  - b) Ansatte
  - c) Styret
  - d) Eier
  - Annet
6. Hvordan påvirker selskapets kultur følgende temaer: arbeidsmiljø, konflikter, sykefravær, suksess og trivsel?
- Åpent spørsmål
7. Hva er de største utfordringene og fallgruvene knyttet til kulturbygging i selskapet?
- Åpent spørsmål
8. Hvilke KPIer mener du er mest nyttig for å vurdere og måle selskapets kultur?
- a) Medarbeidertilfredshet
  - b) Retensjon og turnover
  - c) Kundertilfredshet
  - d) Produktivitet og ytelse
  - Annet
9. På en skala fra 1-5, hvor tydelig kommuniseres selskapets kjerneverdier og visjon til de ansatte? (1 = ikke tydelig i det hele tatt, 5 =veldig tydelig)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

10. Hvor viktig tror du lederstil og lederens engasjement er for å bygge en sterk kultur i selskapet? (1 = ikke viktig i det hele tatt, 5 = ekstremt viktig)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

11. Hvilke tiltak tar organisasjonen for å fremme inkludering og mangfold?

- a) Rekrutteringsstrategi
- b) Opplæringsprogrammer
- c) Mentorordninger
- d) Ingen
- Annet

12. Hvilke metoder og tiltak benytter selskapet for å bygge og vedlikeholde en positiv kultur?

Åpent spørsmål

13. Hvordan håndterer organisasjonen endringer, og hvordan påvirker dette kulturen på kort og lang sikt?

Åpent spørsmål

14. Hvor fornøyd er du med selskapets belønningssystemer og anerkjennelse av ansattes prestasjoner? (1= ikke fornøyd i det hele tatt, 5= ekstremt fornøyd)

- a) 1
- b) 2
- c) 3



d) 4

e) 5

15. Hvordan ivaretar organisasjonen ansattes trivsel og velvære?

a) Fleksibel arbeidstid

b) Sosiale arrangementer

c) Helseforsikring

d) Ingen

Annet

## **4.1 Funn**

På funn vil jeg først presentere de viktigste funnene basert på svarene fra spørreskjema som ga kvantitative svar, og ta med de kvalitative svarene på annet som også inngår i de spørsmålene, så vil jeg presentere de kvalitative svarene som er tematisert etterpå og gi en analyse på begge i diskusjonen til slutt i kapittelet. Det er verdt å merke seg at funnene er basert på de som har svart på de enkelte spørsmålene og de som ikke har svart på enkelte spørsmål går ut av statistikken. Dette er en begrensning med studien som ble avdekket etter studien var gjennomført.

### **4.1.1 Kvantitative svar**

Det mest interessante funnet var at på spørsmål 5 svarte 100% av de spurte at ledelsen hadde hovedansvaret for etablering og vedlikehold av kulturen i bedriften, samtidig svarte 0% av respondentene på spørsmål 3 at lederutvikling var et tiltak som var i fokus for å bygge selskapets kultur, 52.3% svarte at kommunikasjon av visjon og verdier var viktigst, 26.32% mente at teambuilding var viktigste tiltak og 21.05% mente at det viktigste tiltaket som var i fokus for å bygge selskapets kultur var ansatte-initiativ. Selv om 100% svarte at ledelsen hadde hovedansvaret for etablering og vedlikehold av kulturen svarte tre stykker under annet at de ansatte også hadde delt ansvar med lederne.

Videre på spørsmål 10 svarte 76,19% at lederstil og lederens engasjement var ekstremt viktig og ingen svarte at det var lite eller ekstremt lite viktig, 9.52% svarte nøytralt og 14.29% mente lederstil og lederens engasjement var viktig. Dette blir interessant når en setter det opp mot at ingen hadde lederutvikling som et tiltak som var i fokus for å bygge selskapets kultur.

Samtidig som det kan sees på som veldig viktig for majoriteten av selskapene å ha ledelse i fokus svarer 5.88% på spørsmål 11 at mentorordninger i selskapet er tiltaket de har for å fremme

inkludering og mangfold, mens ingen tiltak fikk 41.18%, rekrutteringsstrategi som tiltak fikk 35.29% og opplæringsprogrammer som tiltak fikk 17.65%. Annet posten kan oppsummeres som at involvering, sammenkomster og inkludering er hva selskapene mener er viktige tiltak for å fremme mangfold og inkludering og noen få har svart at de ikke vet eller det ikke var en aktuell problemstilling for dem.

Når det kommer til om fokus på om organisasjonskultur var viktig i en startfase på spørsmål 4 svarer over 57% at de er enig eller sterkt enig i påstanden, hvor 33.33% er sterkt enig i påstanden. 19.02% er uenig eller sterkt uenig og 23.81% er nøytrale til påstanden. Her kan vi og ta med fra spørsmål 1 at 19.05% av selskapene er 1-3 år gamle, 0% er 0-1 år, majoriteten på 76.19% av selskapene som har svart var over 5 år og 4.76% av selskapene var 3-5 år gamle.

På spørsmål 8 svarer 65% av respondentene at KPIen medarbeidertilfredshet som er mest nyttig for å måle og vurdere selskapets kultur etterfulgt av 15% som mener kundertilfredshet er viktigste KPI, 10% svarer at retensjon og turnover er mest nyttig og 10% mener at produktivitet og ytelse er den mest nyttige KPIen. Selv om dette er vidt forskjellige bedrifter med helt ulike utgangspunkt og strategier er det interessant at et klart flertall velger medarbeidertilfredshet som den viktigste KPIen.

95.24% av respondentene svarer på spørsmål at de har incentivene fleksitid, sosiale arrangementer og helseforsikring enten en av dem eller flere av dem, hvor 4.76% ikke har eller har andre incentiver for å ivareta de ansattes velvære og trivsel. Det var et svar alternativ som het «annet» hvor de som kommenterte kom med tilleggs kommentar på at sosiale arrangementer og alle tre alternativene var insentiver som dem hadde i bedriften.

27.27% av respondentene svarer på spørsmål 14, at dem er ekstremt fornøyd med selskapets belønningssystemer og annerkjennelse av ansattes prestasjoner. 45.45% av respondentene svarer at de er fornøyde, dem som svarer at de er nøytrale er 27.27%. 4.76% av respondentene svarte på spørsmål 9, «hvor tydelig selskapet kommuniserer sine kjerneverdier og visjon til sine ansatte», at de ikke kommuniserte det tydelig, 23.81% svarte nøytralt, 38.1% svarte at de kommuniserte det tydelig og 1/3 svarte at de kommuniserte det veldig tydelig.

#### **4.1.2 Kvalitative svar**

Til spørsmål 12 kan vi tematisere resultatet på ulike måter og bruke nøkkelinformasjonen i svarene til å se på forskjellige kategorier som vist under:

**Kommunikasjon:** Flere av svarene refererer til kommunikasjon som en nøkkel til å bygge kultur (f.eks. svar 1, 2, 13, 16, og 17). Her kunne man også ha undersøkt hvordan forskjellige bedrifter bruker kommunikasjon, og hvilke kommunikasjonskanaler de anser som mest effektive.

**Sosiale sammenkomster:** Mange av selskapene nevner sosiale sammenkomster som viktige for å bygge kultur (svar 2, 4, 12, 13, 14, og 19). Dette inkluderer alt fra uformelle arrangementer som lønningspils, til mer strukturerte møter som fellesmøter eller workshops. Å møte kolleger kan ha en positiv effekt på organisasjonskulturen. Når man møter kolleger ofte og i andre settinger enn jobb vil man ha en unik anledning til å bygge sterkere bånd til kolleger, ved at man utvider erfaringen sammen. Det er noen fallgruver her også, spesielt om man inkluderer alkohol. Ved å treffes ofte, og i andre settinger, finnes det en sjanse for at folk finner ut at dem ikke har så mye mer til felles enn jobb, noe som igjen kan briste illusjonen forholdet man har bygd seg opp på jobb (Alvesson & Svenningsson, 2016; Mario et al., 2021; Ries, 2017).

**Belønninger og incentivsystemer:** Som en del av selskapets kulturbygging legger flere av respondentene vekt på incentiv og belønningssystemene deres (svar 16, 18 og 20). Det er gammelt nytt at mennesker drives av forskjellige belønninger, og strukturerer man dem på riktig måte vil effekten fra belønningene ha en bedre effekt. Fallgruven her er å dele ut belønninger som ikke er parert med den ønskede atferden, som man ønsker mer av. For kulturbygging er det viktig å bruke incentiver til å fremme samarbeid og inkludering, og på den måten styrke kulturen (Baum, 2017; Daniels, 2006; E. H. Schein & Schein, 2017).

**Lederansvar:** Noen bedrifter fremhever lederens rolle i kulturbygging (f.eks. svar 1 og 20). Her kan vi se nærmere på hva som legges i begrepet "lederansvar", og hvordan forskjellige bedrifter tolker dette i praksis. Hva lederne sier og hva dem gjør i praksis kunne også ha vært interessant å sett nærmere på, da kunne vi ha avdekket om ledere tar ansvar og jobber proaktivt med arbeidsoppgavene sine, eller om dem ikke har tid, slik Mintzberg (2015) kom frem til i sin studie av ledere.

**Inkludering og mangfold:** Inkludering og mangfold ble nevnt (svar 2). Inkludering og mangfold er en viktig del av en selskapskultur, og det kan være interessant å dykke dypere inn i hvordan forskjellige selskaper jobber med det. I organisasjonsteori blir det tatt opp som svært viktig for ledere og endringsagenter å ha fokus på. Etersom om man ønsker å skape en positiv kultur bør man gjøre den så homogen som mulig, fordi folk med like verdier og visjon vil jobbe

mer effektivt sammen mot samme mål (Alvesson & Svenningsson, 2016; E. H. Schein & Schein, 2017).

**Manglende eller uklare strategier:** Noen bedrifter rapporterer at de mangler klare strategier for kulturbygging (f.eks. svar 9, 10, og 15). Dette kan indikere et potensielt forbedringsområde for disse selskapene. Det som kunne vært interessant var å ha et dybdeintervju med ledelsen og ansatte i to selskaper for å avdekke hvordan strategiene er i dag og om det er et gap mellom hvordan lederne og de ansatte opplever selskapets strategier.

I spørsmål 7 kan man tematisere de kvalitative svarene på følgende måte:

**Kommunikasjon:** Utfra flere av svarene kan man tolke det som at en nøkkelutfordring i kulturbygging er kommunikasjon. Dette inkluderer at det kan være vanskelig å kommunisere verdier og visjon på en god måte (svar 6 og 15), og det å sette av nok tid til kulturbyggende aktiviteter er utfordrende (svar 20).

**Inkludering:** Flere bedrifter nevner utfordringer med å sikre at alle ansatte føler seg inkludert i organisasjonskulturen (f.eks. punkt 3, 6, 10, 12, og 18). Dette kan innebære å få alle ansatte til å føle eierskap til kulturen, og å unngå at noen føler seg utenfor.

**Økonomi:** Dårlig økonomi (punkt 1) og grådighet (punkt 19) er nevnt som potensielle fallgruver i kulturbygging. Dette kan være relatert til manglende ressurser til å implementere kulturbyggende tiltak, eller en kultur som fokuserer for mye på økonomisk gevinst på bekostning av andre verdier.

**Ledelse:** Noen svar peker på ledelsens rolle i kulturbygging, både positivt og negativt. Det å ta kulturen for gitt (punkt 14), ikke involvere alle ansatte (punkt 10), og ikke håndtere misnøye effektivt (punkt 13) er nevnt som fallgruver. På den annen side, er ledelsens rolle i å styre kulturutvikling (punkt 9) også anerkjent.

**Ansettelsespraksis:** Noen bedrifter ser på ansettelser som en potensiell utfordring, enten det er snakk om "råtne epler" som skader kulturen (punkt 4), eller utfordringen med å integrere nye ansatte i kulturen (punkt 5 og 16).

**Top-down vs bottom-up:** Flere bedrifter anerkjenner at en vellykket kultur må utvikles både ovenfra og ned (ledelsen setter retningen) og nedenfra og opp (ansatte bidrar til kulturen). Dette er nevnt både som en utfordring (punkt 10 og 11) og som en nøkkel til suksess (punkt 6).

Svar fra spørsmål 6 er tematisert slik:

**Generell Innflytelse:** De fleste respondentene er enige om at selskapets kultur har stor innflytelse på de nevnte områdene, arbeidsmiljø, konflikter, sykefravær, suksess og trivsel. Hvor respondentene svarer i generelle uttalelser at det er «positivt» (svar 2, 8, 12, 13, 14, 15 og 18), «i høy grad» ( svar 1, 7, 17, 19) og «svært mye» (svar 17, 20). Noen svarer at kulturen påvirker elementene i positiv retning (svar 2), og andre svarer at kulturen blir påvirket (svar 8) både negativt og positivt

**Arbeidsmiljø:** Noen respondenter spesifiserer at en god selskapskultur bidrar til et bedre arbeidsmiljø (f.eks. svar 3, 4, 10). Dette kan inkludere å være åpen for forslag (svar 10), og å skape et arbeidsmiljø hvor ansatte gleder seg til å gå på jobb (svar 20).

**Konflikthåndtering:** God organisasjonskultur kan redusere konflikter og hjelpe med å løse opp i dem når de oppstår (f.eks. svar 3, 4, 6, 10, 11). En kultur av åpenhet og ærlighet kan bidra til konflikthåndtering (svar 11).

**Sykefravær:** Noen respondenter nevner at en positiv organisasjonskultur kan bidra til lavere sykefravær (f.eks. svar 4, 5, 6, 10). Dette kan skyldes høyere trivsel og et bedre psykososialt arbeidsmiljø (svar 5).

**Suksess:** En god organisasjonskultur kan bidra til suksess ved å skape et miljø der alle tør å prøve (punkt 10), og ved å minimere "støy" i organisasjonen (svar 6).

**Trivsel:** Trivsel nevnes ofte som et område som påvirkes av organisasjonskulturen (f.eks. svar 4, 5, 10, 13, 20). En god kultur kan bidra til bedre trivsel og høyere tilfredshet blant ansatte. En respondent bemerket at på tross av at alle prøver og har åpenhet for diskusjon, er trivselen for tiden lav på grunn av høyt press og risikofylte prosjekter (svar 10). Dette understreker betydningen av å balansere kravene i jobben med et støttende og inkluderende klima for å opprettholde høy trivsel.

Svar fra spørsmål 2 er tematisert slik:

**Størrelse på selskapet:** Noen respondenter understreker at de jobber i små selskaper, til og med alene (svar 1, 6, 16). Størrelsen på selskapet kan påvirke kulturen betydelig, og i små selskaper er det ofte nærmere samarbeid, mer direkte kommunikasjon og fleksibilitet.

**Åpenhet og ærlighet:** Flere respondenter beskriver kulturen i selskapet som åpen, ærlig og transparent (svar 4, 9, 11, 14). Dette kan være knyttet til åpen kommunikasjon, deling av informasjon og at det er rom for forskjellige meninger og diskusjoner.

**Fleksibilitet og handlekraft:** Mange nevner fleksibilitet, handlekraft og kortere beslutningsveier som deler av kulturen (svar 4, 5, 7, 18, 20). Disse kvalitetene kan gjøre selskapet mer adaptivt og raskt i å respondere på endringer.

**Inkludering:** Noen respondenter fremhever inkludering som en viktig del av selskapets kultur (svar 10, 15). Inkludering kan være relatert til mangfold, likestilling og å sikre at alle ansatte føler seg verdsatt og en del av teamet.

**Innovasjon og risikosøking:** Innovasjon og risikosøking blir også nevnt (svar 3, 10). Dette kan indikere at selskapet er åpent for nye ideer og villig til å ta risikoer for å oppnå sine mål.

**Resultatbasert:** En respondent beskriver kulturen som resultatbasert (svar 20), noe som tyder på et fokus på ytelse og måloppnåelse.

**God og trygg:** Flere respondenter beskriver selskapet sin kultur som god, trygg, eller hjelpsom (svar 2, 8, 12, 19, 21). Dette kan peke mot et positivt arbeidsmiljø der ansatte føler seg trygge og verdsatt. Det er også indikasjoner på et miljø hvor god dialog og åpen kommunikasjon blir oppmuntret. Slike miljøer er kjennetegnet ved konstruktive tilbakemeldinger, dele kunnskap, og å vise respekt for hverandre.

Tematisering av svar fra spørsmål 13:

**Åpenhet for Endring og Langsiktige Mål:** Noen organisasjoner fremhever åpenhet for endringer (Svar 1, 3) og tydeliggjør sine langsiktige mål for å sikre at alle medarbeidere forstår retningen (Svar 2). Dette er i tråd med ekspertråd som anbefaler tydelig kommunikasjon av organisasjonens verdier og adferdsendringer for å oppnå mål.

**Strukturelle Tilpasninger og utfordringer:** Andre organisasjoner nevner endringer som involverer organisasjonens struktur, som nedgradering av produkter og markeder og påfølgende tap av stillinger (Svar 5). Dette kan skape utfordringer og påvirke organisasjonens kultur, spesielt hvis håndteringen ikke er riktig og tillitsfull (Svar 5). Dette understreker betydningen av å tilpasse organisasjonsstrukturen til endringer og håndtere konsekvensene på en respektfull måte for å bevare en positiv kultur.

**Kontinuerlig Læring og Tilpasning:** Noen organisasjoner fremhever en kultur av kontinuerlig læring og tilpasning til endringer (Svar 11, 13). Dette synes å være en kritisk faktor for å opprettholde en positiv organisasjonskultur, spesielt i et konstant endrende markedsmiljø.

**Kommunikasjon og Forankring av Endringer:** God og tydelig kommunikasjon samt forankring av endringer i organisasjonen er andre viktige temaer (Svar 4, 6, 19, 20). Dette er i tråd med forskning som fremhever kommunikasjon som en nøkkel til suksess for å håndtere endringer.

**Stabilitet og Motstand mot Endring:** Noen organisasjoner rapporterer liten eller ingen endring i kulturen over tid (Svar 10, 14), mens andre uttrykker en viss motstand mot å håndtere komplekse endringer (Svar 18). Dette peker på potensielle utfordringer når det gjelder å endre og håndtere organisasjonskultur i møte med endringer.

## **4.2 Oppsummering**

Funn fra studien som innebar både kvantitative og kvalitative svar ble presentert i kapittel 4. Det er bred enighet om at ledelsen har hovedansvaret for å etablere og vedlikeholde organisasjonskulturen blant respondentene. Imidlertid var det 0 som peker på lederutvikling som et viktig tiltak for å bygge kulturen når de kunne velge mellom 3 andre alternativer. I stedet ble kommunikasjon av visjon og verdier, teambuilding og ansattes initiativ fremhevet av respondentene som viktige kulturelle tiltak.

Majoriteten av bedriftene vurderer lederskap og leders engasjement som ekstremt viktige, mens svært få har implementert mentorordninger for å fremme inkludering og mangfold. Når det gjelder organisasjonskultur i oppstartsfasen, er de fleste enige eller sterkt enige om at dette er viktig. Ifølge respondentene var de mest nyttige KPIene medarbeidertilfredshet og kundertilfredshet for å vurdere selskapets kultur.

De kvalitative svarene gir innsikt i en rekke temaer, inkludert viktigheten av kommunikasjon, sosiale sammenkomster, belønning og insentivsystemer, lederansvar, inkludering og mangfold, samt behovet for klar strategi for kulturbygging. Utfordringer inkluderer kommunikasjonsproblemer, inkludering, økonomiske begrensninger, ledelsesutfordringer og ansettelsespraksis. De fleste respondentene anerkjenner at selskapets kultur har stor innflytelse på mange områder, inkludert arbeidsmiljø, konflikthåndtering, sykefravær, suksess og ansattes trivsel.

## 5 Diskusjon

I diskusjonen vil jeg ta for meg analysen av funnene som er presentert over, jeg vil diskutere problematikk med studien, hvordan den ble gjort og jeg vil diskutere begrensinger som studien har med slik den ble utført og forbedringspotensialet.

### 5.1 Lederens rolle i kulturen

Det ser ut til å være enighet blant respondentene om at ledelsen har hovedansvaret for å etablere og vedlikeholde organisasjonskulturen. Dette er kanskje ikke overraskende gitt at ledere ofte er de som setter baner vei og retning for en organisasjon (Klemsdal, 2013; Raelin, 2016; E. H. Schein & Schein, 2017). Imidlertid er det overraskende at ingen svarte at lederutvikling var i fokus for å bygge selskapets kultur.

Dette kan tolkes som et tegn på at det er et misforhold mellom hvor viktig ledelse er ansett for å være for kulturen, og hvor mye ressurser som faktisk blir investert i å utvikle ledere. E. H. Schein (2010) er inne på hva ledere fokuserer på, hva de måler og hvor oppmerksomheten deres ligger, det kan tenkes at ledere, som også mest sannsynlig svarte på undersøkelsen, er partisk på sin egen kompetanse og derfor ikke anser det som viktig med selvutvikling. Det kan også gå på hvor fokuset til lederen er, og flere svar på spørsmålene kan tyde på at det viktigste for lederen er at de ansatte trives.

Videre ser vi fra svarene at det er mye fokus på å samle og møte ansatte i selskapene, noe som kan tolkes som positivt. Som leder er det viktig å kommunisere selskapets verdier og normer, noe som også svarene indikerer at lederne hadde fokus på (Bang & Bang, 2020; E. H. Schein & Schein, 2017). Ved å samle medlemmene av kulturen og kommunisere hvilken retning man ønsker å jobbe mot, dele normer og verdier kan man enklere skape en robust og mer homogen kultur som jobber mot samme mål, dette kan også motvirke subkultur og motkultur (Bang & Bang, 2020).

Noen av respondentene tok frem at åpenhet var viktig for kulturen på kort og lang sikt når det kom til endringer. Når ledelsen er åpen med de ansatte skaper det både bedre kommunikasjon og det skaper tillit. Tillit til ledelsen er en nøkkelfaktor for å håndtere endringer, ettersom ledelsen er helt avhengig av at de ansatte ikke motarbeider dem når de må innføre endringer for å gjøre selskapet mer robust. Endringer kan virke skremmende og skape usikkerhet hos ansatte noe som kan føre til aktiv motarbeidelse fra de ansattes side, også innen ledergruppen, derfor



kan tillit og åpenhet bli brukt for å avklare eventuelle spørsmål og misforståelser tidlig i en endringsprosess (Alvesson & Svenningsson, 2016; Bang & Bang, 2020; Mario et al., 2021).

## **5.2 Medarbeidernes rolle i kulturen**

Selv om ledelsen hovedsakelig har ansvaret for organisasjonskulturen, fremhevet enkelte respondenter at de ansatte også har et delt ansvar. Medarbeidernes rolle er avgjørende for virksomhetens drift og for å opprettholde en god arbeidsflyt. Særlig i Norge er det gjennom trepartssamarbeidet forventet at ansatte bidrar aktivt for å skape et arbeidsmiljø som gagnar alle. Arbeiderbevegelsen står sterkt i Norge, og arbeiderne er kjent for å være tydelige med hensyn til sine krav (Bru & Lederne, 2013). Slik at det delte ansvaret har en naturlig forankring i norsk arbeidsliv og ansatte har allerede en forventning til å dra sin del av lasset.

Lyons and Bandura (2019) argumenterer for at ansattes engasjement i arbeidsoppgavene er avhengig av deres selvfølelse - deres vilje til å engasjere seg i en oppgave og den innsatsen og utholdenheten de er villige til å vise når de møter utfordringer i arbeidet. Dette kan tolkes slik at de ansattes engasjement i organisasjonskulturen kan være knyttet til deres individuelle selvfølelse. For å kunne utnytte de ansattes fulle potensial, bør derfor ledere anerkjenne og appellere til denne selvfølelsen. Utfra funnene fra studien som er gjort kan man se at det er viktig for selskapene å skape arenaer hvor ledelse og de ansatte møtes og får mulighet til å mingle, dette gjør de gjennom felles arrangementer, møter, sosiale sammenkomster osv. Som igjen er fine arenaer for ledelsen å spille på denne selvfølelsen til de ansatte og kommunisere sine visjoner og kjerneverdier.

Det studien mangler, som i henseende burde vært undersøkt, er hva medarbeiderne selv tenker om sin rolle i organisasjonskulturen. Dette kommer ikke frem når det er en person fra ledelsen som svarer på undersøkelsen, eller når undersøkelsen er anonym og forsker ikke har mulighet til å vite om noen medarbeidere har svart. Problemet ville også ha vært på den etiske delen om personvern og om ledelsen bare hadde sendt spørreundersøkelsen til dem som de trodde ville svare positivt i selskapets favør.

## **5.3 Betydningen av lederstil og engasjement**

Selv om lederutvikling ikke var i fokus for kulturelle tiltak, svarte de fleste respondentene at lederstil og lederens engasjement er ekstremt viktig. Dette kan tyde på at det er en anerkjennelse av at lederens personlige egenskaper har stor innvirkning på kulturen. Hvorfor er lederstil og engasjement viktig?

Ledere spiller en nøkkelrolle i å definere og kommunisere organisasjonens verdier, normer og forventninger, noe som har direkte innvirkning på organisasjonskulturen (E. H. Schein & Schein, 2017). Lederens engasjement er også avgjørende for å skape tillit og motivasjon blant ansatte. Ledere som viser et autentisk engasjement og lidenskap, inspirerer ofte sine teammedlemmer til å vise samme engasjement (Klemsdal, 2013). Hva er implikasjonene for lederutvelgelse?

Funnene tyder på at bedriftene mener at når organisasjoner velger ledere, bør dem legge mer vekt på personlige egenskaper, som lederstil og evnen til å engasjere seg. Slike egenskaper kan ofte være vanskeligere å kvantifisere enn mer konkrete ferdigheter, men har stor innvirkning på en organisasjonskultur. Metoder for å vurdere disse egenskapene kan omfatte adferdsintervjuer, rollespill og referansekontroll (Rad & Balas, 2020; P. A. Schein & Schein, 2016).

Det ser ut til at selv om lederutvikling ikke var i fokus for de kulturelle tiltakene i de undersøkte selskapene, kan det være verdifullt å innlemme kulturelle aspekter i lederutviklingsprogrammer. For eksempel kan opplæring i effektiv kommunikasjon og hvordan man fremmer engasjement, være en verdifull del av lederutvikling. Videre kan lederutvikling også fokusere på hvordan ledere kan bygge og opprettholde en positiv organisasjonskultur (Dalio, 2017; Ottesen, 2011). Om man ønsker god lederutvikling er det også viktig å danne seg et bilde over hva lederne tenker og mener i dag, slik at en kan forstå den opplæringen og verdenssynet som de har ervervet til nå.

Røvik (2007) tar for seg at det er organisasjonsideer som er med og påvirker hvordan ledere tenker og disse ideene sprer seg som virus om man skal følge hans virus teori. Derfor ved å kartlegge hvilke ideer som påvirker lederne fra starten av kan man enklere påvirke læringen i et lederutviklingsprogram ved at man kan tilpasse teori og praktiske eksempler som lederne kan kjenne seg igjen i og godta lettere. Videre vil jeg påstå at det å gjøre ledere mer bevisste på seg selv og sine handlinger, hvordan de påvirker dynamikken i kulturen, er et viktig fokusområde for lederutvikling (Ottesen, 2011; Scharmer, 2009). Hvilke organisasjonsideer selskapene styrte etter hadde vært et interessant spørsmål og tatt med i spørreundersøkelsen, for å avdekke bedre hvilke organisatoriske tanker ledelsen styrer etter. Problemet med spørsmålet kunne vært usikkerheten på om respondentene ville forstått spørsmålet riktig. De fleste som ikke er trent i organisasjonsideer vil nok ikke vite at dem er påvirket av dem, ettersom de ofte kommer som trender og i liten grad blir aktivt implementert i små og mellomstore bedrifter (Røvik, 2007).

## **5.4 Bruk av KPIer for å måle kultur**

Det var interessant at respondentene foretrakk ulike KPIer for å måle og vurdere organisasjonskulturen, men at medarbeidertilfredshet var den mest populære. Dette kan indikere at bedrifter verdsetter et positivt arbeidsmiljø og at de anser at ansattes tilfredshet er en nøkkelfaktor for å vurdere dette. Det som kunne vært interessant var å se på hvordan KPI systemene fungerte for selskapene og om de i det hele tatt hadde et system som systematisk målte diverse KPIer tilknyttet kultur. Dette kunne vært avdekket med å velge ut to eller tre av selskapene og foretatt dybdeintervjuer som gikk dypere og mer spesifikt inn på hvilke KPIer selskapene måler (Daniels, 2006; Johansen, 2009; Mitchell, 2020).

Medarbeidertilfredshet er veldig bredt og kunne vært snevret inn med et kvalitativt spørsmål hvor respondentene kunne svart mer konkret om hva de legger i at både «medarbeidertilfredshet» er en viktig KPI, men også hvorfor de svarte at «kundetilfredshet», «retensjon og turnover» og «produktivitet og ytelse» var viktige KPIer for selskapet. Om man skal kunne analysere KPI ville det og ha vært interessant og sett på hvilke KPIer som ble brukt om medarbeidertilfredshet, noe som ikke ble tenkt på før svarene ble analysert (Mitchell, 2020).

Om man tenker på (P. A. Schein & Schein, 2016) sine artefakter finnes det flere mulige måter å sette sammen flere gode spørsmål som kunne avdekket KPIer om kultur på en bedre måte en hva spørsmålene i spørreskjema klarte. Men igjen kunne det ha vært vanskelig for utenforstående å tolke de enkelte selskapenes artefakter og symboler på den måten medlemmene av den gitte organisasjonskulturen hadde tolket dem (Eriksson-Zetterquist et al., 2014; P. A. Schein & Schein, 2016).

## **5.5 Bruk av incentiver**

De fleste av respondentene oppga at de tilbyr fleksitid, sosiale arrangementer og helseforsikring som insentiver for å fremme de ansattes velvære og trivsel. Det å bruke incentiver er veldig vanlig i organisasjoner (Baum, 2017; Daniels, 2006; E. H. Schein & Schein, 2017). Incentiver og belønninger er måter ledelsen kan påvirke de ansatte til å yte mer og oppnå de målene som dem ønsker, men brukt feil kan de også føre til at ansatte jobber mot selskapets beste (Daniels, 2006).

Fleksitid har blitt mer populært å bruke i nyere tid som incentiv, en kan også se at bedrifter lokker med det i stillingsannonser for å tiltrekke de rette folkene. Fleksitid gjør at ansatte i større grad kan legge opp hverdagen slik det passer for dem, enten det er på grunn av familie eller

fritid. At ansatte får mer styring for sin egen hverdag bidrar til mer autonomi i jobbhverdagen og ansatte som på godt og vondt kan være mer tilgjengelige når det trengs (Kröll & Nüesch, 2019; Ries, 2017). Det skal også sies at med teknologi har det blitt adskillig lettere å hele tiden «være på nett» slik at i en del yrker kan man utføre jobben på hytta eller en eksotisk strand, noe som gjør at fleksitid kan sees på i et bredere perspektiv (Bang & Bang, 2020; Kröll & Nüesch, 2019).

Sosiale arrangementer er interessante ettersom dem kan bli brukt for å skape sterkere organisasjonskultur om en bruker det på korrekt måte. Ansattes trivsel kan påvirkes av at det skjer noe annet enn bare jobb og at selskapet blir assosiert med noe gøy, men fallgraven her er om man klarer å inkludere alle. Respondenter svarer at inkludering er noe de mener har en effekt for å skape en god organisasjonskultur, slik at ledelsen eller medarbeidere kan bruke sosiale arrangementer for å knytte sterkere bånd til hverandre og på tvers om man har inkludering i fokus (Mitchell, 2020; Ries, 2017).

Fokus på helse har vokst frem og blitt stadig viktigere i samfunnet, dette fokuset har også inntatt selskaper som nå ønsker å ta bedre vare på sine ansatte. Private helseforsikringer har blitt mer og mer vanlige å bruke som incentiver for å holde på ansatte, målet er nok å skape en trygghet for de ansatte om at noe skjer med dem, enten hjemme eller på jobb, så skal dem få den helsehjelpen dem trenger og helst så raskt som mulig (Karlsen, 2010).

Incentiver er ofte ikke helt gjennomtenkt, og selskaper har en tendens til å kopiere hverandre når det kommer til hvilke dem innfører. Når man skal innføre incentiver i en organisasjon er det viktig å tenke på:

1. Hvem er målgruppen?
2. Hvilke incentiver har vi råd og mulighet til å ha over tid?
3. Hva fungerer i selskapet og hva trenger vi å innføre incentiver for å få til og fungere?
4. Hvem skal ha ansvaret for incentivordningen?

Dette er spørsmål som bør besvares før en innfører incentiver, om man ønsker å få dem til å virke best mulig. Det er kanskje ikke alle i bedriften som trenger incentiver for å gjøre jobben sin og da kan en felles innførelse oppleves som negativt, slik at rett målgruppe er viktig. Selskapet bør ha både penger og ressurser til å kunne innføre incentiver, slik at det ikke dør ut etter et par ganger. De arbeidsoppgavene som fungerer i selskapet bør en unngå å gi incentiver for å gjennomføre, dette fordi man da kan lære folk opp til at dem må ha noe for å gjøre jobben som de ikke fikk noe for å gjennomføre tidligere, og det blir ekstra jobb og kostnad for

selskapet. Hvem som skal ha ansvaret for incentivordningen er viktig, ettersom noen må passe på at de ansatte får incentiv for gjennomført ønsket arbeid, og det helst så raskt som mulig etter at arbeidet er utført (Baum, 2017; Daniels, 2006; Ries, 2017; E. H. Schein & Schein, 2017).

Det kan finnes mange forskjellige typer incentiver og ettersom denne studien skulle ta for seg små og mellomstore bedrifter i Norge måtte det i spørreskjemaet snevres inn slik at flest mulig av respondentene kunne relatere til spørsmålet og svare. Problemet med en slik tilnærming kan være at respondentene ble partiske og avga et svar dem ikke ville gitt om spørsmålet ble stilt mer åpent (Bang & Bang, 2020; Skog, 2010). Spørsmålet kunne vært stilt mer åpent og respondentene kunne svart selv hvilke incentiver dem benyttet, uten at forsker hadde lagt det ut for dem. Dette kunne gitt svarene mer tyngde og det kunne blitt analysert mer i dybden hvordan selskapene tenkte rundt incentiver og bruken av dem.

Om det ble gjort et dybdeintervju ville det være interessant å stille spørsmål som kunne avdekket mer om selskapenes tanker rundt incentiver til bruk for å bygge, kontrollere eller endre organisasjonskultur. Da kunne det blitt avdekket om hvor gjennomtenkt bruken var og hvordan de hadde organisert det.

## **5.6 Fallgruver**

Organisasjonskultur berører arbeidsmiljø, konflikthåndtering, sykefravær, suksess og generell trivsel i et selskap. Skal man bygge og vedlikeholde en positiv organisasjonskultur klarer man ikke det helt uten å støte på diverse utfordringer. Svar fra undersøkelsen kan tyde på at det er flere fallgruver selskaper kan støte på, men det er også tilhørende tiltak for å unngå dem.

**Ledelse:** Som nevnt tidligere er ledelsens rolle viktig for kulturbygging i organisasjoner, dette enten om det er offisielle ledere eller uoffisielle som er utpekt av de ansatte selv, men noen må ta en beslutning som de andre følger. Ellers vil det bli vanskelig å bevege seg i kursen som er staket ut av selskapet (Alvesson & Svenningsson, 2016; Raelin, 2016; Ries, 2017). Respondenter svarer i undersøkelsen at ledere som tar kulturen for gitt, eller som ikke håndterer misnøye effektivt kan være en fallgruve, i tillegg til om ledere ikke involverer de ansatte.

Dette kan bli tolket, som at ledelsen selv i de selskapene som tok dette opp har opplevd negative hendelser eller utfordringer knyttet til misnøye, ikke involvering av de ansatte og at ledere tar kulturen for gitt. «Hva trenger vi ledere til?» er tittelen på boken til Klemsdal (2013), og han tar opp at ledere har en kompleks rolle som ofte ikke er lik arbeidsbeskrivelsen, en rolle hvor

en ofte må løse alle mulige problemer, bli avbrutt av ulike årsaker, delta på møter osv. Om lederen

**Kommunikasjon:** Kommunikasjon er tatt opp tidligere og mange respondenter nevnte det som en hjørnestein i byggingen av organisasjonskultur. Når selskapets visjon og verdier ikke blir effektivt kommunisert ut til alle ansatte kan man møte på diverse utfordringer. Klar og åpen kommunikasjon er viktig for å formidle selskapets visjon og verdier, samt for å fremme et positivt arbeidsmiljø, håndtere konflikter, redusere sykefravær, oppnå suksess og øke den generelle trivselen.

Man fremmer et positivt arbeidsmiljø ved bruk av klar og tydelig kommunikasjon, ved at medlemmene blir hørt og får muligheten til å ta opp saker som påvirker dem. Da kan man også enklere håndtere konflikter mellom ansatte og misforståelser mellom ansatte og ledelsen. Videre kan tydelig kommunikasjon bidra til lavere sykefravær, ved at ansatte føler seg komfortable med å uttrykke sine bekymringer og utfordringer. Klar kommunikasjon fra ledelsen om jobbforventninger kan også bidra til dette.

Å kunne kommunisere klart kan sammenlignes med å kunne se godt, ser man godt er det ikke så vanskelig å få med seg teksten og jo mindre kompleks teksten er jo bedre flyt blir det i å lese den. Har man dårlig syn vil det bli vanskelig å lese det med liten skrift og da må man bruke de rette brillene. Visjon og verdier må være klare, forståelige og lett tilgjengelige, samt dem må kommuniseres.

**Inkludering:** Mangel på inkludering er en annen fallgrube nevnt av respondentene. For å motvirke dette, kan bedrifter oppfordre alle ansatte til å ta eierskap til kulturen og ta skritt for å sikre at ingen føler seg utenfor. Inkluderende praksis og policyer kan være med på å skape en kultur der alle føler seg verdsatt og inkludert.

**Økonomi:** Dårlig økonomi eller overdrevent fokus på økonomisk gevinst kan undergrave kulturen. For å balansere dette kan bedrifter investere i kulturbyggende tiltak og søke å balansere økonomiske mål med andre verdier, som sosial ansvarlighet og ansattes trivsel. Når selskaper blir grådige og det begynner å gå ut over de ansatte, vil man også risikere at de vokser frem en motkultur blant de ansatte som mener at de også har rett på sin del av kaka. Da må man veie opp om den kortsiktige gevinsten man får er verdt det (Bang & Bang, 2020; Mitchell, 2020).

**Ansettelsespraksis:** Feil ansettelser kan ha en skadelig effekt på organisasjonskulturen. Derfor kan bedrifter ha en grundig ansettelsesprosess som sikrer at nye ansatte passer godt inn i kulturen. Det kan koste litt ekstra penger der og da, men problemene man unngår i senere tid vil betale seg med renter. Pluss en god ansettelsespraksis kan skape de rette forventningene til personen som blir ansatt, hen kan få et bedre bilde av selskapet og starte med en bedre innstilling, enn om praksisen er dårlig (Mitchell, 2020; Ries, 2017).

**Top-down vs bottom-up:** Balansen mellom top-down og bottom-up kulturutvikling er også kritisk. Kulturen må utvikles både ovenfra og ned, med ledelsen som setter retningen, og nedenfra og opp, med ansatte som bidrar til kulturen. En slik symbiose mellom ansatte og ledelse kan bidra til bedre forståelse av hverandre og øke det kollektive samarbeide mellom de to gruppene. Å jobbe aktivt med top-down og bottom-up vil hjelpe til med å skape en mer robust og inkluderende kultur (Alvesson & Svenningsson, 2016; Bang & Bang, 2020).

Gjennom å identifisere og adressere disse fallgruvene kan bedrifter jobbe proaktivt med å bygge og opprettholde en sterk og positiv kultur. I denne prosessen kan også ansatte spille en sentral rolle. Svar fra undersøkelsen indikerer at en god organisasjonskultur kan bidra til å forbedre arbeidsmiljøet, redusere konflikter, minske sykefraværet, øke suksessen og forbedre den generelle trivselen blant ansatte (Bang & Bang, 2020; E. H. Schein & Schein, 2017).

For eksempel peker flere respondenter på at en åpen og inkluderende kultur kan bidra til bedre konflikthåndtering. Andre understreker at en positiv organisasjonskultur kan bidra til lavere sykefravær ved å skape et bedre psykososialt arbeidsmiljø. Videre kan en god kultur også bidra til bedriftens suksess ved å minimere "støy" i organisasjonen og skape et miljø der alle ansatte tør å prøve og feile, en veldig viktig komponent innen læring (Baum, 2017; Ries, 2017).

En sterk organisasjonskultur kan også bidra til høyere trivsel og tilfredshet blant ansatte. En respondent bemerket at på tross av åpenhet for diskusjon og høyt engasjement, er trivselen for tiden lav på grunn av høyt press og risikofylte prosjekter. Dette understreker betydningen av å balansere kravene i jobben med et støttende og inkluderende klima for å opprettholde høy trivsel (Bang & Bang, 2020).

Dermed er det klart at mens bygging av en sterk organisasjonskultur kan være utfordrende, har det potensialet til å gi mange positive resultater. Ved å være oppmerksom på potensielle fallgruver og arbeide mot inkluderende, støttende, og effektive løsninger, kan selskaper skape en kultur som bidrar til trivsel og suksess for både selskapet og dens ansatte.

## **5.7 Begrensninger med studien**

En største begrensningene med studien var at av de 22 som hadde åpnet spørreskjemaet, var det varierende antall som hadde svart på hvert spørsmål, noe som forsker burde tatt høyde for før undersøkelsen ble sendt ut til respondenter. Jeg burde ha gjort det mer klart i mailen at respondentene burde fullføre alle spørsmålene så godt som de klarte, og på den måten nudged flere til å svare på flere spørsmål.

Her kan det også, som nevnt i kapittel 3, ha vært at enkelte spørsmål ikke ble forstått eller tolket riktig, og derfor ikke ble besvart. Det er også en fare med spørsmålene for øvrig at respondentene kan ha misforstått enkelte spørsmål, eller blitt påvirket av teksten i spørsmålet til å svare noe annet enn hen ville om hen hadde forstått spørsmålet slik forsker ønsket. Det er også en begrensning at respondenter ikke hadde mulighet til å stille spørsmål til forsker og derfor ikke fikk anledning til å avklare enkelte misforståelser (Bang & Bang, 2020; Cozby & Bates, 2018).

Videre kan man si at med den informasjonen som en klarer å samle, med å bruke både åpne og lukkede spørsmål, klarer man ikke å få et dypere innblikk i de enkelte selskapene. Ettersom undersøkelsen er mest sannsynlig besvart av en person fra hvert selskap, får man bare en innfallsvinkel. Man oppnår data som kan tolkes og sammenlignes, men det er vanskelig å dra noen konklusjoner om sannheter som kan generaliseres til andre selskaper, annet enn at studien belyser enkelte temaer og den etablerte teorien kan brukes av andre selskaper. Pluss måten undersøkelsen anonymisert på, gjør det umulig å følge enkelte selskaper gjennom undersøkelsen. Alle dataene fra alle svarene blir presentert uten at man vet hvilke respondent dem kommer fra.

## **5.8 Oppsummering**

Kapittel 5 i denne oppgaven gir en grundig analyse av funnene fra en spørreundersøkelse som undersøker organisasjonskulturen i ulike selskaper. Hovedfokuset var å identifisere avvik mellom hva bedriftene sier er viktige kulturelementer og hva de faktisk prioriterer. Spørsmålene tar sikte på å forstå hvem som har ansvaret for organisasjonskulturen, hvilke elementer som er viktige for å utvikle en positiv organisasjonskultur, betydningen av kultur for virksomheten og hvilke tiltak bedriftene tar for å forbedre eller opprettholde kulturen.

Mest overraskende var at mens alle respondentene mener ledelsen har hovedansvar for organisasjonskulturen, er lederutvikling ikke et sentralt tiltak for å bygge kulturen, eller på



respondentenes agenda. De viktigste tiltakene var kommunikasjon av visjon og verdier, teambuilding og ansatte-initiativer. I tillegg anser flertallet lederstil og lederens engasjement som ekstremt viktig. På tross av dette er mentorordninger i selskapet et mindre vanlig tiltak for å fremme inkludering og mangfold.

Over 57% er enige eller sterkt enige i at fokus på organisasjonskultur var viktig i startfasen. Dette inkluderer en majoritet av selskapene som har vært i drift i over 5 år. Når det gjelder måling og vurdering av selskapets kultur, anså 65% av respondentene medarbeidertilfredshet som den mest nyttige indikatoren.

Til slutt indikerer funnene at fleksitid, sosiale arrangementer og helseforsikring er de vanligste incentivene for å fremme trivsel blant de ansatte. Overraskende nok var respondentene generelt fornøyde med deres selskap sitt belønningssystem og anerkjennelsen av selskapets ansatte sine prestasjoner. Kapitlet avslutter med diskusjon rundt fallgruver og viktigheten av å unngå dem, samt jobbe forebyggende for å skape en robust organisasjonskultur.

## 6 Konklusjon

Forskningsspørsmål:

1. Hvem mener bedriftene selv har ansvar for sin organisasjonskultur?
2. Hvilke elementer anser bedriftene som viktige for å utvikle en positiv organisasjonskultur?
3. Hvor viktig mener bedriftene at kultur er for deres virksomhet?
4. Hvordan jobber bedriftene med å forbedre eller vedlikeholde sin organisasjonskultur?

Ut fra forskningsspørsmålene kan det tolkes som at majoriteten av selskapene mener at ansvaret for sin organisasjonskultur er delt mellom ledelse og de ansatte. Dette er i tråd med hva teori også har kommet frem til, Alvesson and Svenningsson (2016) tar opp hvor viktig det er å inkludere de ansatte i endringsprosesser når en skal jobbe med å endre organisasjonskultur. En kan se på en leder som en tilrettelegger, en som muliggjør for de ansatte å kunne fullføre jobben sin, men en leder klarer ikke alene å styre og kontrollere selskapets kultur (Mitchell, 2020; E. H. Schein & Schein, 2017).

Videre er det vanskelig å konkludere mer konkret om hvor ansvaret for selskapets kultur ligger. Det er flere ledd med både ledere og ansatte, denne oppgaven gikk ikke langt nok ned i dybden til å skape en bedre forståelse for hvordan de ansatte i selskapene tenker om hvem som har ansvaret for kulturen. Det er og ukjent om respondentene var ansatte, eiere, eller ledere, noe som vil påvirke svarene i spørreskjemaet (Bang & Bang, 2020).

På forskningsspørsmålet om hvilke elementer som bedriften anser som viktige for å utvikle en positiv kultur, kan man si at det kom opp forskjellige elementer, men elementene som kom opp flest ganger viser til å være ledelse og deres engasjement, kommunikasjon, inkludering, medarbeidertilfredshet og arbeidsmiljø, samt incentiver. Ut fra slik jeg tolker svarene vil jeg konkludere med at det selskapene selv er inne på er i tråd med hva teorien også fremhever som viktige elementer for å utvikle en positiv organisasjonskultur (Alvesson & Svenningsson, 2016; Bang & Bang, 2020; E. H. Schein, 2010; E. H. Schein & Schein, 2017).

Dette fordi det er viktige elementer som en kan påvirke for å dytte kulturen i den retningen en ønsker. Ettersom kultur blir selektert av sine medlemmer og ikke bestemt av en eller noen få,

kan dem som ønsker å påvirke kulturen bruke elementer som ledelse og incentiver til å tilrettelegge for at kulturen skal endre seg i en bestemt retning. Dette vil ikke bety at det vil være enkelt eller en selvfølge, men man øker sannsynligheten betraktelig ved å fokusere på disse elementene og man må analysere hvilke av elementene som kan gi best effekt i den gitte situasjonen. Flere respondenter mener at fleksitid som incentiv bidrar til medarbeidertilfredshet, noe som viser at selskapene ser effekter av diverse elementer og agerer deretter (Alvesson & Svenningsson, 2016; Bang & Bang, 2020; Shaw, 2002).

Om hvor viktig kultur er for deres virksomhet tolker jeg svarene som at selskapene mener selv at kultur er viktig. Det er fortsatt vanskelig å konkludere med hvorfor de mener det er viktig, men de fleste som driver selskaper har hørt om organisasjonskultur og det er en utbredt organisasjonsidé at å jobbe med kultur er viktig (W. G. Ouchi & Wilkins, 1985; Røvik, 2007). Kultur oppstår uansett om man jobber aktivt med det eller lar være, slik at selv om selskaper mener at kultur er viktig for dem trenger ikke det å bety at de jobber aktivt med kulturbygging og denne oppgaven går heller ikke dypere inn i konkret hva selskapene gjør for å jobbe aktivt med kultur annet enn spørsmål som kan tolkes i den retningen (Baum, 2017).

På spørsmålet om hvordan selskapene jobber for å vedlikeholde og forbedre sin organisasjonskultur kan jeg konkludere med at de jobber med konkrete elementer, som også er nevnt over. Dette innebærer å jobbe med Inkludering og mangfold, lederansvar, belønninger og incentivsystemer, sosiale sammenkomster og kommunikasjon. Det som kommer frem, er at selskapene jobber forskjellig innenfor disse elementene og det blir vanskelig utfra svarene å konkludere hvordan de jobber og hvilke effekter det har på kulturen deres.

Når en skal jobbe med kommunikasjon, incentivordninger, ledelse osv. er det som nevnt tidligere viktig at person/ene som har ansvar for jobben vet hva hen/de holder på med. Dette fordi det er mange variabler som spiller inn og en god del av dem har vi ikke kontroll over, slik at man må gjøre gode analyser for å finne ut hvilke man kan påvirke og vite hvordan forskjellige metoder kan utspille seg om man setter i gang endringsarbeid eller utvikling av slike elementer (Alvesson & Svenningsson, 2016; Baum, 2017; E. H. Schein & Schein, 2017; Shaw, 2002).

Å jobbe med kultur kan være spennende og utfordrende. Om man kan kontrollere organisasjonskultur er tvilsomt, men utfra funnene kan det tolkes som at det er veldig ønskelig at en leder innehar den makten. Det skal mye til for at en leder alene kan forandre organisasjonens kultur, men en leder kan tilrettelegge for endring av kultur, hvor endringen er

avhengig av at ønsket praksis blir selektert av de resterende medlemmene av den gitte kulturen (Alvesson & Svenningsson, 2016; Baum, 2017; E. H. Schein & Schein, 2017).

Det er mange fallgruver knyttet til å jobbe med kultur, og som endringsagent er det viktig å hjelpe ledelsen med å se det hele bilde samt tenke på alle aspekter av organisasjonen når en skal drive med endring av kultur. Det som kan være vanskelig er å unngå fallgruven om at organisasjoner fungerer like strukturert som en del av verktøyene, som ledere utrustes med fra studie. Her er det viktig å kunne sette seg tilbake og bruke alle sanser for å avdekke hvordan situasjonen egentlig er og ikke bare hvordan den fremstår (Alvesson & Sandberg, 2011; Ottesen, 2011; E. H. Schein & Schein, 2017).

Selskaper kan ha en tendens til å mene at noe er viktig, som hvor viktig ledelse er for organisasjonskulturen. I praksis benytter ikke selskapene seg av alle virkemidlene som kan hjelpe dem. Noe som kan tyde på at det ikke alltid er like lett for selskaper å holde seg oppdatert på siste nye innen forskning eller av organisasjonsideer som svirrer (Daniels, 2006; Røvik, 2007).

## **6.1 Videre forskning**

Studien viser at det kan være et gap mellom hva selskaper sier er viktig og hvilke aktiviteter dem prioriterer. Alvesson and Svenningsson (2016) nevner at det er viktig at ledere gjør det dem sier og at det kan være med på å skape tillit i organisasjonen, slik at det kunne vært interessant å studere om det er et gap mellom hva selskaper sier de ønsker og hvordan de prioriterer. Dette kan studeres ved å velge ut to eller tre selskaper og gjennomføre dybdeintervjuer med dem.

Det som også kunne vært interessant å se på i den sammenheng er om ledere også gjør hva de sier, eller mer konkret om ledere prioriterer hva de selv mener er viktig for selskapet. Utfra (Klemsdal, 2013) kan det virke som at det ledere gjør ikke alltid stemmer overens med hvilke arbeidsbeskrivelse jobben deres har. Fordi ledere blir avbrutt av andre, må gå i forskjellige møter, ta seg av andre oppgaver på sparket som dem ikke hadde planlagt for osv. Slik at en kunne utført et dybdeintervju med to ledere og sende ut et spørreskjema til 20 andre ledere, for å avdekke mer om hvilke prioriteringer dem har og hva de tror er til det beste for selskapet.

Avslutningsvis vil jeg si at med den raske endringen som vi ser i samfunnet i dag, med all ny teknologi og livsforbedringen vi ser i dag, vil nok flere jobber forsvinne og bli automatisert. Men dette vil igjen skape flere nye felt og jobber som vi ikke klarer å se for oss i dag, og det å jobbe med mennesker vil nok i fremtiden bare bli enda viktigere. Å jobbe med kulturendring

vil nok også bli en mye viktigere jobb fremover, da inkludering av en stadig mer globalisert arbeidsstab vil kreve enda mer ressurser når vi blir mindre homogene.

## 7 Litteraturliste

- Alvesson, M., & Sandberg, J. (2011). Generating research questions through problematization. *Academy Of Management Review*, 36(2), 247-271. doi:10.5465/AMR.2011.59330882
- Alvesson, M., & Svenningsson, S. (2016). *Changing organizational culture : cultural change work in progress* (Second edition ed.). London: Routledge.
- Arsenijevic, O., Trivan, D., & Milosevic, M. (2016). Storytelling as a modern tool of construction of information security corporate culture. *Ekonomika (Niš, Serbia)*, 62(4), 105-114. doi:10.5937/ekonomika1604105A
- Babbie, E. R., & Babbie, E. R. (2021). *The practice of social research* (Fifteenth edition. ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Bang, H., & Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utgave. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Baum, W. M. (2017). *Understanding behaviorism : behavior, culture, and evolution*(Third edition. ed.).
- Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Newark: Newark: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Boynton, P. M., & Greenhalgh, T. (2004). Selecting, designing, and developing your questionnaire. *BMJ*, 328(7451), 1312-1315. doi:10.1136/bmj.328.7451.1312
- Brady, W. H., & Haley, S. (2013). Storytelling defines your organizational culture. *Physician Exec*, 39(1), 40-43.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Bru, J. K. L., & Lederne. (2013). *Den norske ledelsesmodellen : en bok om norsk ledelse, arbeidsliv og kultur*. Oslo: Lederne.
- Collins, J., Hansen, M. T., & Kolstad, H. (2012). *Great by choice : hvorfor noen virksomheter blomstrer til tross for usikkerhet, kaos og (u)flaks*. Oslo: Universitetsforl.
- Cozby, P. C., & Bates, S. C. (2018). *Methods in behavioral research* (Thirteenth Edition. ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. D., & Creswell, J. W. (2017). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*: Sage Publications.
- Dalio, R. (2017). *Principles : Life and Work*.
- Daniels, A. C. (2006). *Performance management : changing behavior that drives organizational effectiveness* (4th ed., rev. ed.). Atlanta, GA: Performance Management Publications.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics*. London: London: SAGE Publications.
- Foer, J., & Aspen, N. (2014). *Moonwalking med Einstein : kunsten å huske alt*. Oslo: Press.
- Gilje, N., & Grimen, H. (2007). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger : innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi* (12. opplag ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2016). *Statistics for the behavioral sciences* (10th , student ed.). Boston, MA: Boston, MA: Cengage Learning.
- Gross, D. P. (2020). Inventing the Endless Frontier: The Effects of the World War II Research Effort on Post-war Innovation. In. Cambridge, Mass: Cambridge, Mass: National Bureau of Economic Research.

- Harari, Y. N. (2016). *Homo deus: a brief history of tomorrow*: Vintage Digital.
- Hariz, M. (2013). BUILDING COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE COMPANY BASED ON CHANGING ORGANIZATIONAL CULTURE. *Economic Review*, XI(1), 61-76.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609-1621. doi:10.1016/j.jbusres.2013.09.007
- Hyunbae, C., Fukao, K., Research Institute of, E., Trade, & Industry. (2012). Measurement of intangible investments by industry and its role in productivity improvement utilizing comparative studies between Japan and Korea. In. 日本: 日本: 経済産業研究所.
- James, R. (2021). The Toyota Way or the unions' way?: Examining the nexus between lean and unions in Toyota Australia. *International journal of human resource management*, 32(6), 1273-1311. doi:10.1080/09585192.2018.1513413
- Johansen, J. I. (2009). *Less is more : hvordan doble resultatet med mindre ressurser?* Oslo: Hegnar media.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Karlsen, J. E. (2010). *Ledelse av helse, miljø og sikkerhet* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Keys, J. B., Denton, L. T., & Miller, T. R. (1994). The Japanese Management Theory Jungle-Revisited. *Journal of management*, 20(2), 373-402. doi:10.1177/014920639402000205
- Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til? : organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kröll, C., & Nüesch, S. (2019). The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany. *International journal of human resource management*, 30(9), 1505-1525. doi:10.1080/09585192.2017.1289548
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lyons, P., & Bandura, R. (2019). Self-efficacy: core of employee success. *Development and learning in organizations*, 33(3), 9-12. doi:10.1108/DLO-04-2018-0045
- Manfreda, K. L., Bosniak, M., Berzelak, J., Haas, I., & Vehovar, V. (2008). Web surveys versus other survey modes - A meta-analysis comparing response rates. *International journal of market research*, 50(1), 79-104. doi:10.1177/147078530805000107
- Mario, M., Derek, N., & Greg, U. (2021). *The Culture Puzzle*: Berrett-Koehler Publishers.
- Men, L. R. (2021). The impact of startup CEO communication on employee relational and behavioral outcomes: Responsiveness, assertiveness, and authenticity. *Public relations review*, 47(4), 102078. doi:10.1016/j.pubrev.2021.102078
- Meredith, A. N., & Mary, E. G. (1998). Taylor's Triangle, Follett's Web. *Administrative theory & praxis*, 20(3), 287-297.
- Mintzberg, H. (2015). Henry MINTZBERG, The Nature of Managerial Work (1973) & Simply Managing: What Manager Do - And Can Do Better (2013): Paperback: 298 pages Publisher: Harper & Row (1973) Language: English ISBN: 978-0060445560 Paperback: 216 pages Publisher: Berrett-Koehler (2013) Language: English ISBN: 978-1609949234. *Management (Paris, France : 1998)*, 18(2), 186. doi:10.3917/mana.182.0186
- Mitchell, D. (2020). *Peak performance culture : the five metrics of organizational excellence*.
- Ottesen, O. (2005). *Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon : et helhetssyn for økt lønnsomhet*. København,Oslo: Handelshøjskolens forlag Universitetsforl.

- Ottesen, O. (2011). *Ledelse : å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z : how American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture. *Annual review of sociology*, 11(1), 457-483. doi:10.1146/annurev.so.11.080185.002325
- Rad, D., & Balas, V. E. (2020). A Novel Fuzzy Scoring Approach of Behavioural Interviews in Personnel Selection. *Brain. Broad research in artificial intelligence and neuroscience*, 11(2), 178-188. doi:10.18662/brain/11.2/81
- Raelin, J. A. (2016). *Leadership-as-practice : theory and application*(Vol. 2).
- Ries, E. (2011). *The lean startup: how constant innovation creates radically successful businesseslean startup*.
- Ries, E. (2017). *The Startup Way : How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transforms Culture and Drive Long-Term Growth*: Portfolio / Penguin.
- Robbins, S. P., Judge, T., Campbell, T. T., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behaviour* (2nd ed. ed.). Harlow: Pearson.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U : leading from the future as it emerges : the social technology of presencing*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Fransisco, Calif: Jossey-Bass.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership*(Fifth edition. ed.).
- Schein, P. A., & Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership*(5th ed. ed.).
- Shaw, P. (2002). *Changing conversations in organizations : a complexity approach to change*. London: Routledge.
- Skog, O.-J. (2010). *Å forklare sosiale fenomener : en regresjonsbasert tilnærming* (5. [rev. og utvidet] utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Snyder, N. H., & Wheelen, T. L. (1981). Managerial Roles: Mintzberg and the Management Process Theorists. *Academy of Management Proceedings*, 8(1), 249-253. doi:10.5465/AMBPP.1981.4976861
- Steers, R. M., & Osland, J. (2019). *Management across cultures : challenges, strategies, and skills* (4th edition. ed.). Cambridge, United Kingdom, New York, NY, USA: University Printing House.
- Sue, V. M., & Ritter, L. A. (2011). *Conducting Online Surveys* (2 ed.). Thousand Oaks: Thousand Oaks: SAGE Publications, Incorporated.
- Thaler, R. H., Sunstein, C. R., & Velsand, K. (2019). *Nudge : hvordan ta bedre valg om helse, penger og lykke*. Oslo: Dreyers forlag.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582. doi:10.1287/orsc.13.5.567.7810
- Watson, D. (2019). Fordism: a review essay. *Labor history*, 60(2), 144-159. doi:10.1080/0023656X.2019.1537031
- Wright, G. (1990). The Origins of American Industrial Success, 1879-1940. *The American economic review*, 80(4), 651-668.
- Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International small business journal*, 35(2), 157-177. doi:10.1177/0266242616676883



# Vedlegg

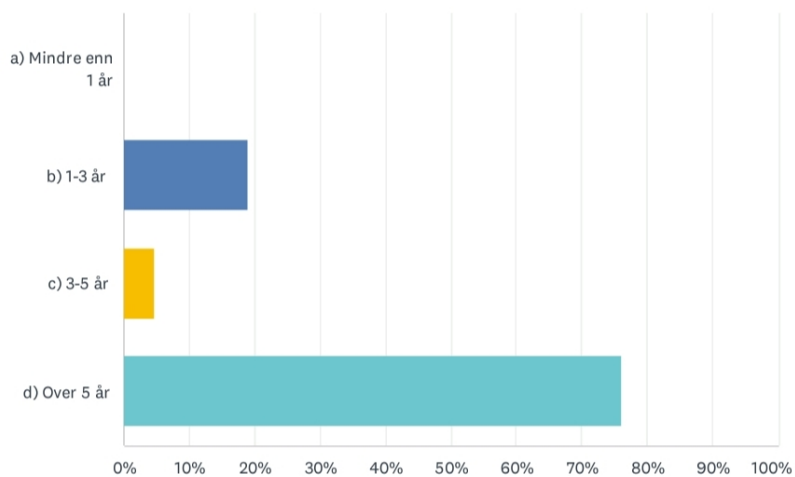
## Vedlegg 1 – Spørreskjemaet med svar

Organisasjonskultur

Sum

### SP1 Hvor lenge har selskapet eksistert?

Besvart: 21 Hoppet over: 1



SVARVALG	SVAR
a) Mindre enn 1 år	0.00%
b) 1-3 år	19.05%
c) 3-5 år	4.76%
d) Over 5 år	76.19%
TOTALT	

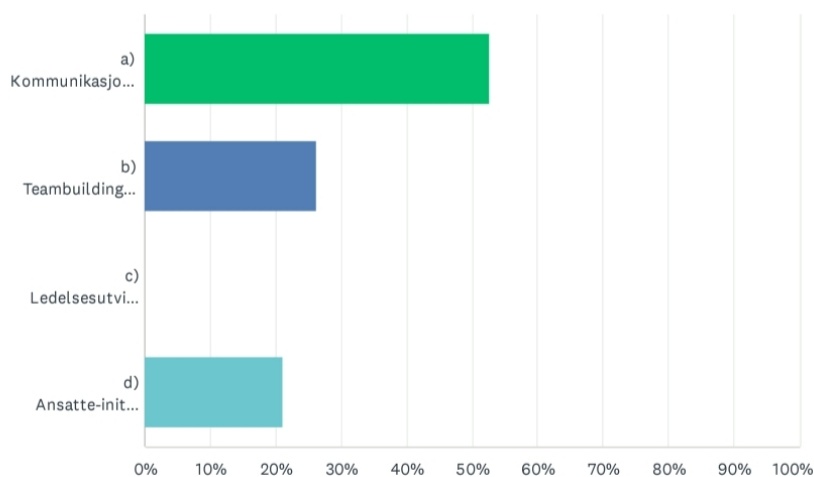
## SP2 Hvordan vil du beskrive selskapets nåværende kultur?

Besvart: 21 Hoppet over: 1

#	SVAR	DATE
1	Det er bare meg, så trives veldig godt i min kultur	6/1/2023 2:
2	God	5/30/2023 :
3	Innovativt	5/26/2023 :
4	Åpen, ærlig og handlekraftig	5/24/2023 :
5	En god kultur med korte beslutningsveier og en flat leder struktur.	5/23/2023 :
6	Dette er et lite selskap med 1 ansatt. I [redacted] her as - det ligger i navnet - jeg leier meg ut til andre selskaper innen Forretningsutvikling - Salg - Marketing - Drift - Ledelse I og med jeg arbeider alene er jeg avhengig av de bedriftene jeg betjener og deres bedrifts kultur. Den bedriften jeg jobber i nå er Svensk. I [redacted] as har ansvaret for det det Norske markedet. jeg kan beskrive deres bedrifts kultur som jeg er en del av.	5/23/2023 :
7	Vi er fleksible, alle sammen føler ansvar, og vi tar aksjon når det kreves, enten det er julaften, 17.mai eller når vi har ferie. Til gjengjeld har alle stor frihet.	5/23/2023 :
8	Bra	5/23/2023 :
9	Organisert etter markedsområder og funksjoner, på tvers av landegrenser	5/23/2023 :
10	Inkluderende Innovativ Rissikosøkende	5/23/2023 :
11	Gjennomsiktig, vi deler all info, vi oppmuntrer til initiativ og innspill	5/23/2023 :
12	God	5/23/2023 :
13	Åpen og tillitsfull. Stor takhøyde.	5/23/2023 :
14	Åpen, ærlig og trygg	5/23/2023 :
15	Inkluderende	5/23/2023 :
16	Et lite selskap med tre ansatte, men med virksomhet i flere land, primært de nordiske. Morselskap i Norge, datterselskaper i Sverige og på Island. Kun én fulltidsansatt, men med noen få prosjektansatte. Har i tillegg noen frittstående salgsagenter som det samarbeides med.	5/22/2023 :
17	Midt mellom to kulturer som skal bli en..	5/22/2023 :
18	Konkurransorientert med korte beslutningslinjer	5/22/2023 :
19	Bra	5/22/2023 :
20	Åpen, resultatbasert, fleksibel og morsom	5/22/2023 :
21	God og hjelpsom	5/22/2023 :

### SP3 Hvilke tiltak og aktiviteter har dere mest fokus på for å bygge selskapets kultur?

Besvart: 19 Hoppet over: 3

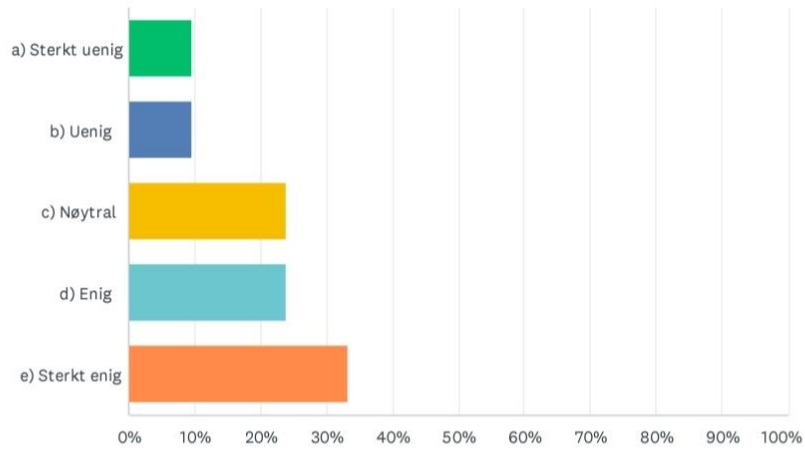


SVARVALG	SVAR
a) Kommunikasjon av visjon og verdier	52.63%
b) Teambuilding-aktiviteter	26.32%
c) Ledelsesutvikling	0.00%
d) Ansatte-initiativ	21.05%
TOTALT	

#	ANNET (VENNLIGST SPESIFISER)	DATE
1	Har du lyst, har du lov	6/1/2023 2:40 PM
2	Omsorg for kolleger	5/26/2023 8:14 AM
3	Fellesmøter med alle ansatte med fokus på kompetanse og deling på tvers av bedriften, samt sosiale samlinger med alle ansatte	5/23/2023 5:39 PM
4	Teambuilding- aktiviteter. "Se "de ansatte, Gi ansvar!	5/23/2023 5:27 PM
5	Ingen spesielle fokus.	5/23/2023 4:30 PM
6	Vi diskuterer hvordan det går og hva må justeres jevnlig	5/23/2023 9:38 AM
7	Salgskommunikasjon og synlighet på web	5/22/2023 10:25 AM
8	Å være snille med hverandre.	5/22/2023 7:37 PM

### SP4 I hvilken grad mener du at fokus på organisasjonskultur var viktig i selskapets startfase?

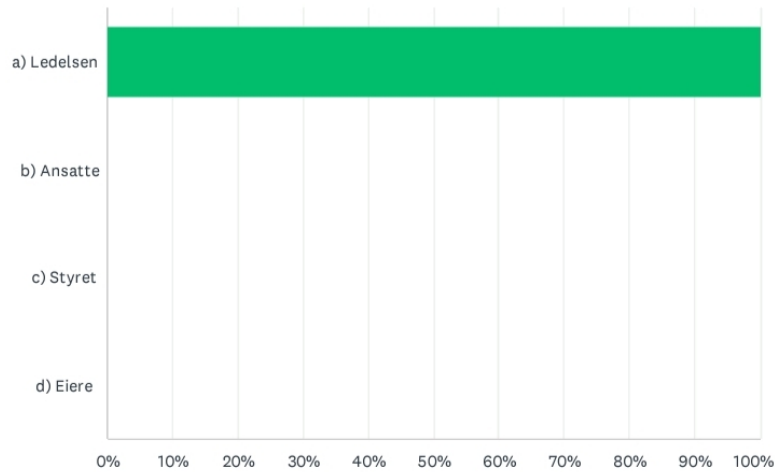
Besvart: 21 Hoppet over: 1



VARVALG	SVAR
Sterkt uenig	9.52%
Uenig	9.52%
Nøytral	23.81%
Enig	23.81%
Sterkt enig	33.33%
DTALT	

## SP5 Hvem mener du har hovedansvaret for etablering og vedlikehold av god kultur i selskapet?

Besvart: 20 Hoppet over: 2



SVARVALG	SVAR
a) Ledelsen	100.00%
b) Ansatte	0.00%
c) Styret	0.00%
d) Eiere	0.00%
TOTALT	

#	ANNET (VENNLIGST SPESIFISER)	DATE
1	og de ansatte	5/23/2023 5:27 PM
2	og Ansatte	5/23/2023 1:28 PM
3	Ledelse må legge til rette og alle ansatte har like stort ansvar som ledelsen å vedlikeholde	5/23/2023 8:10 AM

## SP6 Hvordan påvirker selskapets kultur følgende temaer: arbeidsmiljø, konflikter, sykefravær, suksess og trivsel?

Besvart: 21 Hoppet over: 1

#	SVAR	DATE
1	I høy grad	6/1/2023 2:40 PM
2	Påvirker alle disse i positiv retning	5/30/2023 2:48 PM
3	Bedriftskulturen er limet i organisasjonen. Skaper godt arbeidsmiljø, som stimulerer samarbeid og reduserer konflikter.	5/26/2023 8:14 AM
4	Alle punktene. miljøet blir bedre, færre konflikter som ikke løses opp, lavere fravær og god trivsel, som til slutt gir gode resultater	5/24/2023 2:28 PM
5	Kultur og holdninger er viktig for trivsel og det psykososiale arbeidsmiljøet. dette gir lavere sykefravær og mer fornøyde ansatte.	5/23/2023 5:39 PM
6	At selskapet har en god og inkluderende bedriftskultur er helt nødvendig for å unngå "støy" i organisasjonen. Ha en åpent og transparent miljø fremmer suksess og minsker konflikter og sykefravær.	5/23/2023 5:27 PM
7	I stor grad.	5/23/2023 4:30 PM
8	Positivt og negativt	5/23/2023 1:28 PM
9	?	5/23/2023 11:31 AM
10	arbeidsmiljø - vi forsøker å være åpne for alle forslag som måtte komme konflikter - Ingen er redde for å si hva de mener, vi har ofte diskusjoner som ikke er behagelige, men koster oss gjennom dette Sykefravær - Det har vi svært sjeldent Suksess - Alle tør å prøve trivsel - p.t. er det ikke høy trivsel i selskapet, grunnet høyt press og risikoprojekter vi er involvert i	5/23/2023 10:03 AM
11	Alle disse må håndteres gjennom gode samtaler, tillit og åpenhet. Det er viktig å være ærlig og støtte hverandre	5/23/2023 9:38 AM
12	Positivt	5/23/2023 9:17 AM
13	Positivt. Det betyr lite konflikter, lavt sykefravær og høy trivsel	5/23/2023 9:01 AM
14	Det påvirker i positiv retning ved åpenhet og forståelse	5/23/2023 8:10 AM
15	Positivt	5/23/2023 12:33 AM
16	Har selvsagt en betydning.	5/22/2023 10:25 PM
17	Svært mye	5/22/2023 9:31 PM
18	Alt henger sammen så en god kultur virker positivt på alle temaer	5/22/2023 9:27 PM
19	Mye	5/22/2023 7:48 PM
20	Det påvirker dem svært mye, god kultur forebygger sykdom, konflikter og skaper et arbeidsmiljø hvor ansatte gleder seg til å gå på jobb	5/22/2023 7:47 PM
21	Alt blir bedre	5/22/2023 7:37 PM

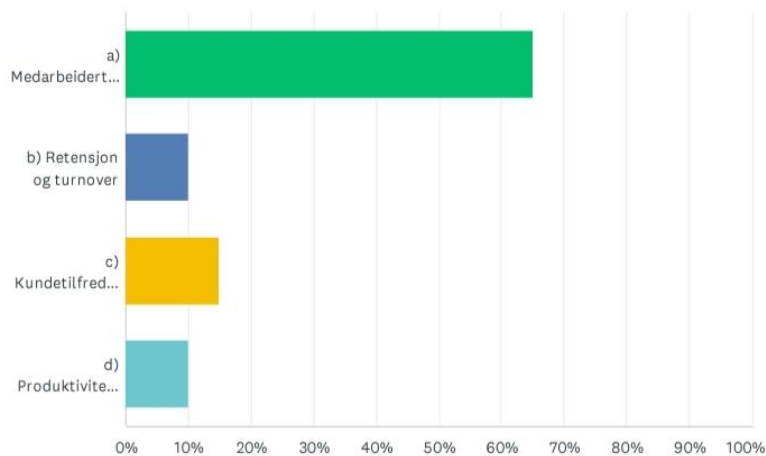
## SP7 Hva er de største utfordringene og fallgruvene knyttet til kulturbygging i selskapet?

Besvart: 21 Hoppet over: 1

#	SVAR	DATE
1	Dårlig økonomi	6/1/2023 2:40 PM
2	Største fallgruvene er å undervurdere betydning av positiv bedriftskultur	5/30/2023 2:48 PM
3	Å sikre at alle inkluderes, og at man jobber med kulturbygging hver dag. At alle kjenner sin rolle, som kulturbyggere	5/26/2023 8:14 AM
4	Råtne epler.	5/24/2023 2:28 PM
5	At alle nye ansatte skal være med og få mest mulig informasjon om alle tidligere ting som gjort i bedriften	5/23/2023 5:39 PM
6	Utfordringer - Kommunisere visjon & verdier på en enkel måte slik at alle forstår hva det innebærer for den enkelte. - Bygge bedriftskultur er noe man gjør i samarbeid med de ansatte. - Det optimale er at alle skal føle seg inkludert. Fallgruver - At ambisjonene er for høye - Budskapet om Visjon & Verdier "treffer " ikke - Ikke alle føler seg inkludert	5/23/2023 5:27 PM
7	Ingen spesielle.	5/23/2023 4:30 PM
8	Arbeidsmiljø	5/23/2023 1:28 PM
9	Bra kultur er ledelsens ansvar. Men kultur kan ikke designes og/eller vedtas. Kultur er noe som vokser, nedenfor, og som kan kan styre i en gitt retning, men aldri fullt ut kontrollere.	5/23/2023 11:31 AM
10	Ikke involvere alle ansatte. Alle må føle eierskap...	5/23/2023 10:03 AM
11	Det må ikke være bare top down, men også bottom up	5/23/2023 9:38 AM
12	At noen føler seg utenfor, ikke liker aktiviteter planlagt	5/23/2023 9:17 AM
13	Kos med misnøye. Som ledelse må man så raskt som mulig ta tak i evt utfordringer og være tydelig og åpen i kommunikasjonen.	5/23/2023 9:01 AM
14	Å ta det for gitt	5/23/2023 8:10 AM
15	Kommunikasjon	5/23/2023 12:33 AM
16	Stor risiko ved nyansettelser hvis ikke selger lykkes. Dette unngås da heller ved å satse på frittstående agenter. Heller ikke dette er ideelt; idet deres fokus på å selge våre produkter vil være variabel, og ledelse vanskelig kan stille høye krav.	5/22/2023 10:25 PM
17	Informasjon og oppfølging av denne	5/22/2023 9:31 PM
18	At man ikke får med alle	5/22/2023 9:27 PM
19	Grådighet	5/22/2023 7:48 PM
20	At man kommuniserer dårlig og ikke setter av nok tid til å gjennomføre aktiviteter som bygger kultur	5/22/2023 7:47 PM
21	I følge opp initiativ	5/22/2023 7:37 PM

## SP8 Hvilke KPIer mener du er mest nyttig for å vurdere og måle selskapets kultur?

Besvart: 20 Hoppet over: 2



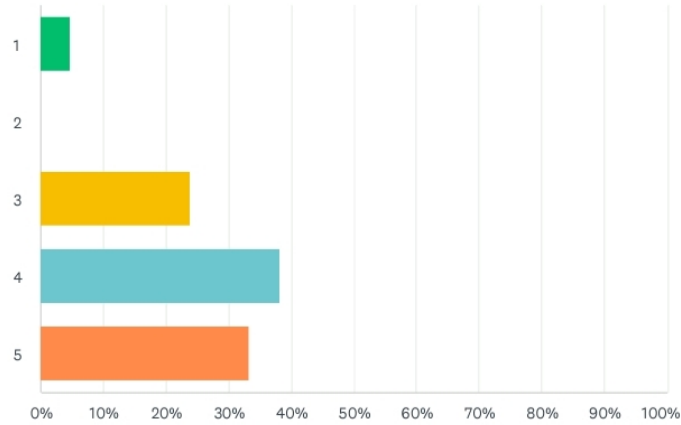
SVARVALG	SVAR	
a) Medarbeidertilfredshet	65.00%	13
b) Retensjon og turnover	10.00%	2
c) Kundetilfredshet	15.00%	3
d) Produktivitet og ytelse	10.00%	2
<b>TOTALT</b>		<b>20</b>

#	ANNET (VENNLIGST SPESIFISER)	DATE
1	slår tilbake positivt på medarbeider tilfredshet	5/23/2023 5:27 PM
2	Kunder	5/23/2023 1:28 PM
3	Vet ikke	5/22/2023 7:37 PM



SP9 På en skala fra 1-5, hvor tydelig kommuniseres selskapets kjerneverdier og visjon til de ansatte? (1 = ikke tydelig i det hele tatt, 5 = veldig tydelig)

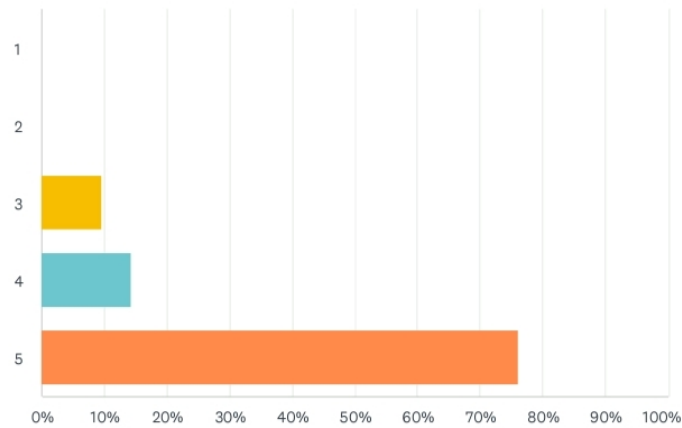
Besvart: 21 Hoppet over: 1



SVARVALG	SVAR	
1	4.76%	1
2	0.00%	0
3	23.81%	5
4	38.10%	8
5	33.33%	7
TOTALT		21

SP10 Hvor viktig tror du lederstil og lederens engasjement er for å bygge en sterk kultur i selskapet? (1 = ikke viktig i det hele tatt, 5 = ekstremt viktig)

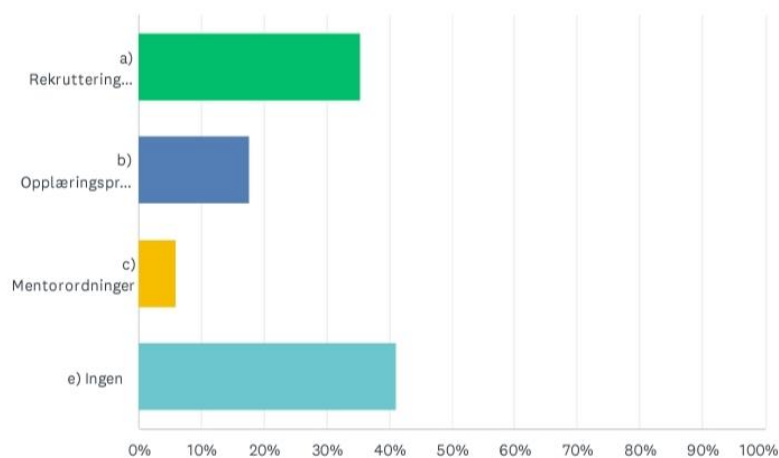
Besvart: 21 Hoppet over: 1



SVARVALG	SVAR	
1	0.00%	0
2	0.00%	0
3	9.52%	2
4	14.29%	3
5	76.19%	16
TOTALT		21

## SP11 Hvilke tiltak tar organisasjonen for å fremme inkludering og mangfold?

Besvart: 17 Hoppet over: 5



SVARVALG	SVAR	Antall
a) Rekrutteringsstrategi	35.29%	6
b) Opplæringsprogrammer	17.65%	3
c) Mentorordninger	5.88%	1
e) Ingen	41.18%	7
<b>TOTALT</b>		<b>17</b>

#	ANNET (VENNLIGST SPESIFISER)	DATE
1	egentlig a, b, c	5/30/2023 2:48 PM
2	Involverer alle ansatte på fellesmøter. og er en JA bedrift i våre lokale kommuner	5/23/2023 5:39 PM
3	krydret med opplæring og sammenkomster i løpet av året	5/23/2023 5:27 PM
4	Ikke en aktuell problemstilling for vår del.	5/23/2023 4:30 PM
5	Vi samler alle ansatte en gang i måneden for felles informasjon og mingling	5/23/2023 8:10 AM
6	Inkluderer både ansatte og agenter i salgsstrategier og salgsbeslutninger.	5/22/2023 10:25 PM
7	Aner ikke	5/22/2023 9:31 PM

## SP12 Hvilke metoder og tiltak benytter selskapet for å bygge og vedlikeholde en positiv kultur?

Besvart: 21 Hoppet over: 1

#	SVAR	DATE
1	Vær raus, bli aldri grådig, lever over forventning	6/1/2023 2:40 PM
2	Åpenhet, inkludering, forenkling, halvårlege samlinger	5/30/2023 2:48 PM
3	Lite hierarkisk, delegerer ansvar,	5/26/2023 8:14 AM
4	Felles samlinger som er energiske og som bygger samhold og de verdier vi ønsker å styres etter	5/24/2023 2:28 PM
5	Forsøke og få alle nyansatte med på fellesmøter og samlinger.	5/23/2023 5:39 PM
6	Forsette med det har lykket med - se tidligere svar.	5/23/2023 5:27 PM
7	Stor personlig frihet.	5/23/2023 4:30 PM
8	Miljø	5/23/2023 1:28 PM
9	.	5/23/2023 11:31 AM
10	Vi er ikke noe flinke til dette	5/23/2023 10:03 AM
11	Vi bruker non violent communication metoder for å uttrykke behovene våre og utfordringer	5/23/2023 9:38 AM
12	Teambuilding, felles aktiviteter i hverdagen, felles fredags lunsj	5/23/2023 9:17 AM
13	Hyppige faglig og sosiale møteplasser samt regelmessig informasjon.	5/23/2023 9:01 AM
14	Månedlige allmøter, sommerfest og julebord	5/23/2023 8:10 AM
15	Ingen spesielle	5/23/2023 12:33 AM
16	God kommunikasjon. Gode provisjonsavtaler.	5/22/2023 10:25 PM
17	Workplace, hyppige allmøter, medarbeiderundersøkelser og handlingsplaner til disse	5/22/2023 9:31 PM
18	Fokus på konkrete mål som gir belønning i ulike former	5/22/2023 9:27 PM
19	Sosiale sammenkomster. Workshop, driftsmøter, lønningspils	5/22/2023 7:48 PM
20	Teambygging, tilbakemeldings seanser, lederene levere opp til forventinger som er satt. Også må man ha litt fest og moro	5/22/2023 7:47 PM
21	Være snille og etterretlige. Og informere så godt som mulig.	5/22/2023 7:37 PM

## SP13 Hvordan håndterer organisasjonen endringer, og hvordan påvirker dette kulturen på kort og lang sikt?

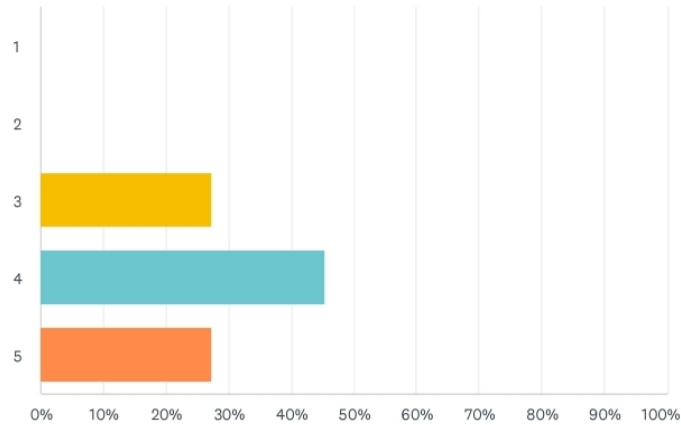
Besvart: 21 Hoppet over: 1

#	SVAR	DATE
1	Endringer er alltid velkommen	6/1/2023 2:40 PM
2	Prøve å tydeliggjøre de lange målene for bedriften. Hvor er vi på vei, hvordan skal vi gjøre det, og hvordan kan hver enkelt bidra.	5/26/2023 8:14 AM
3	Vi er veldig hands on, og endrer oss fort. Det tas tak der som det er utfordringer.	5/24/2023 2:28 PM
4	alle endringer som gjøres skal være godt forankret og blir gjennomført innenfor avtalt tidsramme.	5/23/2023 5:39 PM
5	Alle bedrifter som akter og bli i markedet må være i endring hele tiden gjennom: - Mål / Strategi samlinger for å diskutere status og ev. veien videre. - Løpende kontakt med markedet - Følge Makro økonomien nøye og ev. politiske grep som vil endre rammebetingelsene i det markedet man opererer. - Ta beslutninger i god tid og ev. justere og foreta endringer av kurs. Endring i kultur - Nødvendige endringer kan påvirke at produkter - markeder kan bli nedgradert , som igjen kan påvirke stillinger som kan bli overflødige. - Dramatisk for den det gjelder. - Vil påvirke opparbeidet kultur blant de ansatte. - Viktig at de som blir overflødig forstår hvorfor og blir behandlet med respekt. - Riktig og positiv kommunikasjon er viktig - ev.Dårlig behandling av de som må forlate bedriften, vil påvirke negativt på de som blir igjen.' - Man tenker - det kan også skje meg? - Man vil forholde seg skeptisk til ledelsen. - Vil påvirke tidligere "god " kultur negativt -	5/23/2023 5:27 PM
6	Ved hjelp av god og tydelig kommunikasjon, og reelle begrunnelser. Virker positivt inn på kulturen.	5/23/2023 4:30 PM
7	iendret	5/23/2023 4:22 PM
8	Negativ og positivt	5/23/2023 1:28 PM
9	.	5/23/2023 11:31 AM
10	Har ikke hatt så mange endringer, vi er et lite selskap.	5/23/2023 10:03 AM
11	Endringer er en del av oppstartslivet. Teamet har vært veldig stabil så kulturen er ikke så mye påvirket av utfordringene til bedriften	5/23/2023 9:38 AM
12	Ukjent	5/23/2023 9:17 AM
13	Løpende, vi tilpasser oss endringer i markedet eller omgivelsene.	5/23/2023 9:01 AM
14	Åpenhet, og har ikke sett endringer i kultur de siste 11 årene	5/23/2023 8:10 AM
15	Tydelig informasjon / kommunikasjon. Stort sett bare positive reaksjoner som ikke påvirker kulturen i nevneverdig grad.	5/23/2023 12:33 AM
16	Strukturelle endringer med tap av produkter i produktportefølge oppleves som krevende, og kan ha innvirkning både på kort og lang sikt. Vi har derfor jobbet en del med å kompensere slike tap ved å trekke inn nye agenturer og produkter som ligger innenfor rammene av vår kjernevirksomhet.	5/22/2023 10:25 PM
17	.	5/22/2023 9:31 PM
18	For komplisert spørsmål til å svare kort	5/22/2023 9:27 PM
19	Kommunikasjon i alle ledd	5/22/2023 7:48 PM
20	Endringer påvirker kulturen basert på størrelse og hyppighet. Det håndteres ved å forankre endringene i organisasjonen også tilpasse kulturen deretter	5/22/2023 7:47 PM



SP14 Hvor fornøyd er du med selskapets belønningssystemer og anerkjennelse av ansattes prestasjoner? (1 = ikke fornøyd i det hele tatt, 5 = ekstremt fornøyd)

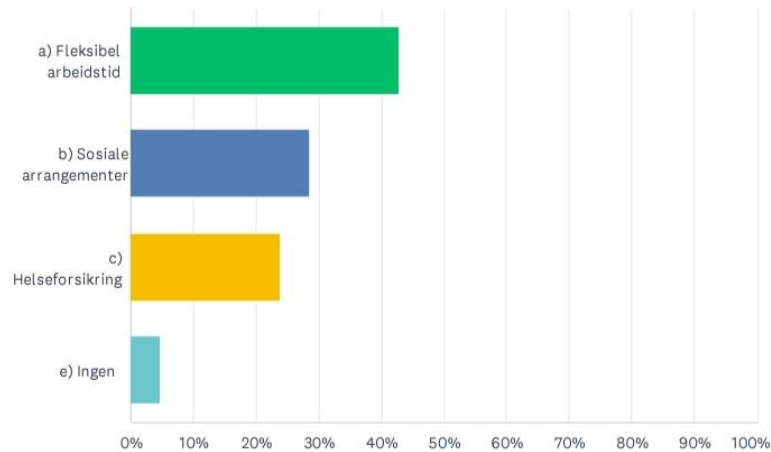
Besvart: 22 Hoppet over: 0



SVARVALG	SVAR	
1	0.00%	0
2	0.00%	0
3	27.27%	6
4	45.45%	10
5	27.27%	6
TOTALT		22

## SP15 Hvordan ivaretar organisasjonen ansattes trivsel og velvære?

Besvart: 21 Hoppet over: 1



SVARVALG	SVAR	
a) Fleksibel arbeidstid	42.86%	9
b) Sosiale arrangementer	28.57%	6
c) Helseforsikring	23.81%	5
e) Ingen	4.76%	1
<b>TOTALT</b>		<b>21</b>

#	ANNET (VENNLIGST SPESIFISER)	DATE
1	a, b og c	5/30/2023 2:48 PM
2	Fleksibel arbeidstid, sosiale arrangementer, helseforsikring, kompetansedeling, turer	5/26/2023 8:14 AM
3	sosiele arr, forsikringer, gaver++	5/24/2023 2:28 PM
4	Sosiale arrangementer - Samlende	5/23/2023 5:27 PM
5	Alle punktene over	5/23/2023 10:03 AM
6	Samt god faglig utvikling	5/23/2023 9:01 AM
7	Og sosiale arrangementer som nevnt ovenfor	5/23/2023 8:10 AM
8	Alle over	5/22/2023 9:31 PM
9	a og b (burde ha vært multiple choise spørsmål)	5/22/2023 7:37 PM