



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse

Vårsemesteret, 2023

Åpen

Forfatter: Sahra Celin Krokedal / 267546

Sahra C.K

.....
(signatur forfatter)

Veileder: Chris Rønningstad

Tittel på masteroppgaven: Lederens rolle i organisasjonskulturen: erfaringer og opplevelser av å påvirke

Engelsk tittel: The managers role in an organization culture: experiences of influencing

Emneord: Ledelse, organisasjonskultur, påvirkning

Sidetall: 77

+ vedlegg/annet: 11

Stavanger, 15.06.2023

.....
dato/år

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av mastergraden i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Jeg setter stor pris på muligheten jeg har fått til å utforske og fordype meg i faget og de tilhørende fagområdene.

Det er flere som har bidratt gjennom denne prosessen og fortjener å bli takket. Først og fremst ønsker jeg å takke alle intervjupersonene som har stilt opp og delt sine tanker til tross for en hektisk hverdag. Takk for at dere valgte å delta i studien, og satt av tid til å møte meg. Jeg ønsker å takke min veileder, Chris Rønningstad, for mange gode innspill og tilbakemeldinger. Jeg er også takknemlig for oppfølging, råd og veiledning fra de dyktige bibliotekarene på Universitetet i forbindelse med litteratursøk og korrekt bruk av APA-manualen. Sist, men ikke minst, ønsker jeg å takke mine trofaste støttespillere Bernt Gustav Krokedal, Marit Fossåen Krokedal, Bernt Magne Krokedal og Nicklas Emil Mevik.

Det har vært en krevende vei frem til mål, men samtidig lærerik og givende, som jeg ikke ville vært for uten. Det har vært en glede å skrive denne oppgaven og fordype seg i temaet organisasjonskultur knyttet opp imot lederrollen.

God lesing!

Stavanger, juni, 2023

Sahra Krokedal

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg lederens påvirkning på organisasjonskulturen. Prosjektet har en fenomenologisk tilnærming, hvor formålet med studien har vært å undersøke lederes erfaringer, opplevelser og tanker knyttet opp imot å påvirke til ønsket organisasjonskultur.

Problemstillingen er som følger:

Hvilke erfaringer har ledere med å påvirke organisasjonskulturen i sin enhet, og hvilke forhold er med på å skape en opplevelse av muligheten til å kunne påvirke kulturen?

Undersøkelsen ble gjennomført ved kvalitativ tilnærming, hvor det er blitt utført dybdeintervjuer med seks ledere. Det empiriske datamaterialet drøftes i lys av oppgavens teoretiske rammeverk. Teorien dreier seg i hovedsak om relevante perspektiver og begreper tilknyttet ledelse og organisasjonskultur.

Funnene viser til at alle lederne i studien har erfaring med å påvirke organisasjonskulturen på ulike måter. De har erfaring med å påvirke sine ansatte både systematisk og usystematisk. Lederne i studien har erfaring med å påvirke organisasjonskulturen både gjennom rekruttering hvor en selekterer ut de som passer best til kulturen, gjennom tilstedeværelse og tilgjengelighet for de ansatte, ved endring av arbeidsordning som påvirker deres hverdag, gjennom å arrangere sosiale aktiviteter og gjennom samtaler og hva de selv er opptatt av i kulturen. Det kommer også frem at de har erfaring med motstand fra de ansatte i forbindelse med endring og påvirkning til ønsket kultur.

Funnene i studien viser også til flere forhold som lederne opplever bidrar til økt påvirkningsmulighet på kulturen i organisasjonen. Flere av lederne forteller at det ligger makt i deres stilling, noe som bidrar til at de i større grad opplever å ha innflytelse over organisasjonskulturen. Hvilken kultur som er etablert kommer også frem som noe som har betydning for lederens opplevelse av å kunne påvirke. Graden av kommunikasjon og interaksjon med de enkelte ansatte kommer frem som noe som kan påvirke opplevelsen av påvirkningsgrad en har på de ulike ansatte. Å være medlem av organisasjonen fremkommer som noe som gir påvirkningsmulighet for alle organisasjonsmedlemmene, både ledere og ansatte, til å kunne påvirke kulturen.

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
SAMMENDRAG	III
1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.2 DET EMPIRISKE FELT SOM OPPSØKES	3
1.3 FORMÅL, PROBLEMSTILLING OG AVGRENSINGER	4
1.4 OPPGAVENS OPPBYGNING.....	5
2. TEORI	6
2.1 BEGREPSAVKLARINGER	6
2.1.1 Organisasjonskultur.....	6
2.1.2 Ledelse	7
2.2 HVORFOR LEDELSE ER VIKTIG OG RELEVANT Å STUDERE	8
2.3 HVORFOR ORGANISASJONSKULTUR ER VIKTIG OG RELEVANT Å STUDERE	9
2.4 LEDELSE I ORGANISASJONSKULTUR.....	11
2.4.1 Organisasjon.....	11
2.4.2 Organisasjonskulturens nivåer	12
2.4.3 Skape og opprettholde kultur	15
2.4.4 Endring og utvikling i organisasjonskulturen.....	17
2.4.5 Organisasjonskultur som designvariabel.....	19
2.4.6 Lederens mekanismer i organisasjonskultur.....	21
2.4.7 Endringsledelse i organisasjoner.....	24
2.5 HVORDAN DEN PRESENTERTE TEORIEN BRUKES	24
3. METODE	26
3.1 VITENSKAPSTEORETISK PERSPEKTIV	26
3.1.1 Fenomenologisk ståsted.....	26
3.2 FORSKNINGSMETODE.....	27
3.2.1 Kvalitativt forskningsintervju.....	27
3.2.2 Induktiv fremgangsmåte med abduktive trekk.....	29
3.2.3 Utvalg og rekruttering	30
3.2.4 Semistrukturert intervjuguide	32
3.2.5 Gjennomføring av intervju.....	33
3.2.6 Transkribering og analysering.....	36
3.3 UNDERSØKELSENS KVALITET	39
3.3.1 Pålitelighet og gyldighet	39
3.3.2 Ekstern gyldighet og overførbarhet	42
3.4 FORSKNINGSETISKE VURDERINGER OG BETRAKTNINGER	42
3.4.1 Datahåndtering	43
3.4.2 Samtykke til å delta i prosjektet	45
3.4.3 Ethiske refleksjoner rundt forskerrollen og refleksivitet.....	46
4. PRESENTASJON AV FUNN	48
4.2 ERFARINGER MED Å PÅVIRKE ORGANISASJONSKULTUREN I SIN ENHET	48
4.2.1 Rekruttering	49
4.2.2 Samtale.....	49
4.2.3 Tilstedeværelse og tilgjengelighet.....	50

4.2.4 Sosiale arrangementer og aktiviteter.....	51
4.2.5 Endring i arbeidsordningen.....	52
4.2.6 Motstand.....	53
4.2.7 Hva lederne er opptatt av.....	53
4.2.8 Påvirke systematisk og usystematisk.....	55
4.3 FORHOLD SOM BIDRAR TIL EN OPPLEVELSE AV MULIGHETEN TIL Å KUNNE PÅVIRKE	
ORGANISASJONSKULTUREN I SIN ENHET	55
4.3.1 Etablert kultur	56
4.3.2 Graden av kommunikasjon og interaksjon.....	57
4.3.3 Formell makt	57
4.3.4 Medlem av organisasjonen	58
4.4 KORT OPPSUMMERT AV DE VIKTIGSTE HOVEDTREKKENE I FUNNENE	58
5. DRØFTING OG DISKUSJON AV FUNN	59
5.1 ERFARINGER MED Å PÅVIRKE ORGANISASJONSKULTUREN I SIN ENHET	59
5.2 FORHOLD SOM BIDRAR TIL EN OPPLEVELSE AV MULIGHETEN TIL Å KUNNE PÅVIRKE	
ORGANISASJONSKULTUREN I SIN ENHET	65
5.3 KORT OPPSUMMERING AV SENTRALE FUNN	67
5.4 HVORDAN FUNNENE SAMLET SETT STÅR SEG MOT DET TEORETISKE MATERIALET	69
6. AVSLUTNING.....	70
6.1 VIDERE FORSKNING	71
7. LITTERATURLISTE	72
8. VEDLEGGSLISTE	75
VEDLEGG 1: SEMISTRUKTURERT INTERVJUGUIDE	75
VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV/SAMTYKKEERKLÆRING	77
VEDLEGG 3: GODKJENNING AV BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER	81

Figurliste

Figur 1 – Oversikt over deltakerne i studien.....	31
Figur 2 – Oversikt over gjennomførte intervjuer	34

1. Innledning

Det meste av livet ditt har vært levd, og kommer til å bli levd, i en rekke ulike organisasjoner. Vi lever i et samfunn som er gjennomorganisert, noe som betyr at det er viktig å forstå hvordan organisasjoner fungerer. Organisasjonsteori sikter mot å både forstå og forklare hva som skjer i organisasjoner, men også å bruke denne kunnskapen til å kunne forbedre organisasjoner på ulike måter (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 14-15). Samfunnet er i stadig utvikling, noe som også betyr at organisasjoner er i endring. For å kunne øke kunnskap og kompetanse rundt organisasjoner blir en nødt til å studere dem.

Det var allerede på 1920-tallet interessen for å studere organisasjonskultur startet. På 1960-tallet ble det vanlig å studere hvordan organisasjonsmedlemmene utviklet seg bestemte meningsmønstre, og hvordan disse mønstrene påvirket måten organisasjonen fungerte. Det var ikke før på 1980-tallet at organisasjonsforskere definerte organisasjonskultur som et eget fenomen, og som noe som kan ha betydningsfull effekt på hvordan organisasjonen fungerer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123). Professorene Cameron og Quinn hevder at årsaken bak at kultur er blitt oversett av ledere og akademikere i så lang tid er på grunn av at den er usynlig store deler av tiden (Cameron & Quinn, 2013, s. 18-19).

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Denne oppgaven tar for seg temaet organisasjonskultur knyttet opp imot lederrollen. Organisasjonskultur er et sentralt tema innenfor både organisasjonsforståelse og ledelsesfaget, og ikke minst innenfor forskningsfeltet (Alvesson, 2002, s. 11; Glomseth, 2020, s. 11). Kultur er av betydning både for ledere og ansatte, uansett størrelse eller type organisasjon. Organisasjonskultur er et komplekst og utfordrende begrep ettersom det finnes en rekke ulike definisjoner og perspektiver blant organisasjonsforskere. Det er enighet om at kultur kan ha en påvirkningskraft på adferd og resultater i organisasjonen, men det er likevel lite enighet rundt forståelsen av fenomenet, og om og hvordan ledere kan påvirke organisasjonskulturen (Glomseth, 2020, s. 11).

Det hevdes av Jacobsen og Thorsvik (2019) at mange organisasjoner har forsøkt å utarbeide en formell struktur som har til hensikt å realisere forventede mål. Det er derimot oppdaget flere eksempler hvor en i praksis likevel ikke har oppnådd ønskede resultater. Det er et avvik mellom den forventede adferden som skulle vokse frem ved bruk av den formelle strukturen, og den faktiske adferden til de ansatte. For å forstå dette i større grad, er det aktuelt å benytte seg av perspektiver som utfyller det strukturelle (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120). Det kulturelle perspektivet er sentralt i denne sammenheng. Organisasjonskulturen kan ha stor effekt på adferden til medlemmene i organisasjonen, i likhet med formell struktur. Et kulturelt perspektiv retter seg mot hvordan organisasjonen egentlig fungerer gjennom å fokusere på hvordan mennesker utvikler felles mønstre av meninger og holdninger som har effekt på hva de velger å gjøre. Å gå fra faktisk tilstand til ønsket tilstand kan dermed være krevende, og det kan ha blitt iverksatt flere tiltak med hensikt i å nå bestemte mål. Det er derimot ikke alltid dette oppnås, og en sentral årsak til dette kan være organisasjonskulturen. Noe som tilsier hvor viktig kulturen i en organisasjon er (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120-122).

Organisasjonskulturen anses som en viktig faktor for suksessen bak en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.120; Warrick, 2017, s. 395-404). Kulturen kan virke som et strategisk fortinn, som fører til at organisasjonen stiller seg sterkere i det konkurrerende markedet. Denne påstanden har vært mye diskutert, men nyere studier viser at det er en betydelig sammenheng mellom organisasjonskultur og effektivitet. Flere studier hevder at organisasjonskultur hvor de ansatte tilegner seg felles opplevelser av tilhørighet og fellesskap kan være bestemmende for virksomhetens suksess (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120). Dessverre er det likevel mange ledere som er uvitende om den betydelige innvirkningen kultur kan ha (Warrick, 2017, s. 395-404).

Mange organisasjoner streber etter å bygge sterke og enhetlige kulturer. Dette er ettersom organisasjoner med sterkere kultur har en tendens til være mer effektive enn de med svakere eller fragmentert kultur. Sterkere kulturer kjennetegnes ved at samholdet er kraftigere, de ansatte er sterkt motivert, samarbeidet går enklere, arbeidsstokken er mer stabil, og det brukes mindre midler på overvåking og styring (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120-122). En leder har en viktig rolle i å forme kulturen. Dersom noen utfordrer organisasjonskulturen, er det lederen som ofte er sentralt i endringsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 404).

En studie gjennomført av professor Giberson som inkluderer hele 32 organisasjoner, mer spesifikt 32 organisasjonsledere og 467 ansatte, kom frem til at ledere har en betydelig rolle i

opprettelsen av deres organisasjonskultur (Giberson, 2005). De aller fleste organisasjoner har ledere, og en ofte brukt forklaring på ledelse er at det kan defineres som en prosess som dreier seg mot å påvirke andre menneskers tanker, holdninger og adferd med hensikt i å oppmuntre til innsats for å oppnå felles mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405). Dette indikerer at organisasjonskultur og ledelse går hånd i hånd, og at en leder kan være med på å påvirke mennesker i ulike retninger, både på godt og vondt.

Jeg har brukt tid på å prøve å finne frem til studier som tar for seg hvilke erfaringer ledere har med å påvirke kultur og forutsetninger som skaper en økt opplevelse av å kunne påvirke. Jeg har funnet en rekke tips, råd og mekanismer som ledere kan bruke for å påvirke, men det er derimot mangel på studier som faktisk viser til enkeltes lederes erfaringer og opplevelser med å påvirke.

Bakgrunnen for valgt tema er dermed relevansen organisasjonskultur og ledelse har for enhver organisasjon, og at kulturen anses som en viktig faktor bak mange organisasjoners suksess. En streber etter ønsket kultur, og lederen har en sentral rolle i den sammenheng. Ettersom det er lite enighet rundt om og hvordan ledere kan påvirke organisasjonskulturen, kan dette tilsi at det trengs mer forskning rundt tematikken. Flere studier angående denne tematikken kan føre til økt kunnskap og refleksjon.

Ytterligere beskrivelse av hvorfor organisasjonskultur og ledelse er viktig og relevant å studere kommer frem under teori-kapittelet.

1.2 Det empiriske felt som oppsøkes

For å kunne analysere denne tematikken vurderes det som aktuelt å innsamle data fra kvalitative dybdeintervjuer med ledere. Dette vil kunne få frem hvilke erfaringer og opplevelser de har med å påvirke organisasjonskulturen. I denne studien er det blitt tatt utgangspunkt i seks ledere innenfor en offentlig helsevirksomhet, men som arbeider i ulike enheter. Fire av lederne har ansvar overfor medarbeidere, mens to av lederne har ansvar overfor både medarbeidere og andre ledere.

Hensikten med å gjennomføre intervjuene er å skape mening, forståelse og kunnskap rundt temaet (Dalland, 2020, s. 53-100). Det foreligger en begrensning på antall enheter som

undersøkes ettersom jeg vurderer det som aktuelt å gå i dybden innenfor et spesifikt område istedenfor i bredden. Fordelen med å gå i dybden er ifølge Jacobsen at den innsamlede dataen vil kunne få frem en rekke nyanser og bidra til en mer helhetlig forståelse (Jacobsen, 2021, s. 63).

1.3 Formål, problemstilling og avgrensinger

Basert på bakgrunnen for valgt tema er formålet med denne studien å undersøke lederes erfaringer, opplevelser og tanker knyttet opp imot påvirkning på organisasjonskultur. I tidlig planleggingsfase av prosjektet hadde jeg et ønske om å skrive om noe som kunne være relevant for andre ledere i organisasjoner. Målet med denne enkelte studien er ikke å generalisere, men heller bidra til økt refleksjon, kunnskap og forståelse rundt lederens påvirkning på organisasjonskultur. Oppgaven er vinklet i en retning hvor jeg avgrenser meg til å undersøke seks lederes opplevelser, samt tanker og erfaringer.

Problemstillingen for denne oppgaven er:

Hvilke erfaringer har ledere med å påvirke organisasjonskulturen i sin enhet, og hvilke forhold er med på å skape en opplevelse av muligheten til å kunne påvirke kulturen?

Denne problemstilling er formulert som to forskningsspørsmål. Det første spørsmålet er *hvilke erfaringer har ledere med å påvirke organisasjonskulturen i sin enhet*. Det avgrenses til lederens erfaringer med å påvirke til ønsket organisasjonskultur i den enheten de er ansvarlig overfor. Det er derfor ikke relevant hvilken påvirkning de har på virksomheten som helhet, eller på andre enheter enn sin egen. Det andre spørsmålet er *hvilke forhold er med på å skape en opplevelse av muligheten til å kunne påvirke kulturen*. I den sammenheng avgrenses det til å undersøke hva lederne selv opplever som forhold som gir økt påvirkningsmulighet til å påvirke kulturen i enheten de er ansvarlig overfor. Problemstillingen besvares i sin helhet ved avslutning.

1.4 Oppgavens oppbygning

Besvarelsen er delt inn i 6 hovedkapitler med underkapitler. Kapittel 1 er innledning, hvor jeg tar for meg bakgrunnen for valgt tema, formål med studien, problemstilling, avgrensinger og oppbygningen av oppgaven. Det er i denne delen en får et innblikk i hva oppgaven omhandler og hvorfor tematikken er aktuell å skrive om. Det neste kapittelet består av det relevante teoretiske materialet og danner grunnlaget for bearbeiding og vurdering av datamaterialet som kan ses i kapittel 5. Her legges det i hovedsak frem teori tilknyttet organisasjonskultur og ledelse. I kapittel 3 redegjøres og begrunnes det for forskningsdesignet og de metodiske valgene som er blitt tatt. Det tas blant annet opp det vitenskapsteoretiske perspektivet, forskningsmetode, undersøkelsens kvalitet, og forskningsetiske vurderinger og betraktninger. I neste kapittel legges det frem funn fra de kvalitative dybdeintervjuene som har blitt gjennomført. I kapittel 5 drøftes og diskutert funnene i opp imot det teoretiske materialet. Det siste kapittelet består av en kort avslutning, og noen forslag til videre forskning.

2. Teori

Med forankring i problemstillingen vil jeg i dette kapitlet presentere hva som er blitt vurdert som relevant teori og litteratur opp mot problemstillingen. Kapitlet danner grunnlaget for drøftingen senere i besvarelsen. Det legges i hovedsak frem litteratur angående organisasjonskultur og ledelse, men også andre tilhørende fagområder. Teoretisk sett er ledelse og organisasjonskultur to ulike konsepter, men det avgrenses i denne litteraturgjennomgangen til forskning på disse i sammenheng. I denne studien ses også disse konseptene i sammenheng, og derfor anses det heller ikke som hensiktsmessig å adskille dem fra hverandre i teorikapitlet.

2.1 Begrepsavklaringer

Begrepsavklaringene tar for seg sentrale begreper som kommer frem i problemstillingen. Begrepene har flere lignende eksisterende definisjoner, men hensikten med avklaringene er å komme med en kort beskrivelse av hva som tillegges de ulike begrepene i forbindelse med denne oppgaven.

2.1.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur defineres på ulike måter i forskningslitteraturen. Det finnes over 150 definisjoner av begrepet (Cameron & Quinn, 2013, s. 18), og det eneste som i prinsippet skiller organisasjonskultur som fenomen fra hva som generelt forstås med kultur i samfunnet, er at organisasjonskulturen utvikles innenfor en organisatorisk ramme (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123-124).

Det er Edgar Schein som har den mest refererte definisjonen på organisasjonskultur i organisasjonslitteraturen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 123-124), og han definerer fenomenet organisasjonskultur som følger:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på, og føle i forhold til disse problemene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 124; Schein, 1987, s. 7).

En kan definere organisasjonskultur som noe overordnet eller som mange subkulturer ved siden av hverandre, men også faktisk begge deler. En kan dermed betrakte organisasjonskulturen som stor og helhetlig, samtidig som den kan bestå av flere ulike subkulturer. Subkulturer indikerer til at det er flere kulturer som eksisterer side om side (Martin, 1994; Martin et al., 2004). I denne studien tas det utgangspunkt i en virksomhet med flere enheter. Disse selvstendige enhetene er plassert på ulike lokasjoner og har vanligvis en leder per enhet. I denne oppgaven er det av interesse å undersøke kulturene i de ulike utvalgte enhetene. Det er ikke av betydning i denne oppgaven om det er mange subkulturer eller en helhetlig kultur i enheten, men heller hvordan lederne påvirker disse kulturene og hvilke forhold som er lagt til rette for at de opplever påvirkningsmulighet.

2.1.2 Ledelse

Det finnes hundrevis av definisjoner på hva ledelse innebærer (Andersen, 2011, s. 16). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) er det stor enighet rundt denne definisjonen av ledelse i forskningsfeltet: «ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenking, holdning og adferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål». Ved denne forståelsen kan ledelse ses på som en relasjon. Det kan anses som meningsløst å utøve ledelse dersom en ikke har «følgere». Ledelse innebærer med andre ord en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer som har til hensikt å få andre mennesker til å utføre noe. I en organisatorisk sammenheng retter ledelse seg vanligvis mot å få ansatte i organisasjonen til å realisere

bestemte mål (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405-406). I sammenheng med denne studien vil dette dermed bety at ledelsen har mulighet til å påvirke de andre ansatte på bestemte måter. I denne oppgaven handler det i hovedsak om påvirkning, eller innflytelse, fra leder på de ansatte i organisasjonskulturen. Sagt med andre ord, at leder har en effekt på sine medarbeidere. I denne oppgaven dreier det seg om å ha en påvirkningskraft til å kunne endre eller utvikle blant annet de ansattes verdier, holdninger og antakelser.

2.2 Hvorfor ledelse er viktig og relevant å studere

Ledelse er forskningsområde som er svært bredt, med mange ulike innfallsvinkler. Det eksisterer tusenvis av bøker og artikler angående temaet ledelse, og hva ledere kan gjøre for å forbedre organisasjonen på ulike måter. Noen av de sentrale begrunnelsene for hvorfor ledelse er relevant å studere er blant annet at ledere ofte er sentrale i planlagte endringsprosesser. De er også viktige symboler i organisasjonen, de kan bidra til utvikling av kultur og de har påvirkningskraft på medarbeidernes motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 404). Ifølge Andersen (2021) er det enkelte som mener at ledere og lederskap hverken er nødvendig eller ønskelig. Han hevder at en slik oppfatning ikke stemmer overens med virkeligheten ettersom det ikke finnes noen eksempler på varige grupper eller organisasjoner hvor en ikke har hatt noen form for ledelse i det hele tatt (Andersen, 2011, s. 20). Ledere blir også ansett som en kritisk komponent i forbindelse med drift av virksomheten, og en hovedutfordring for alle organisasjoner er å balansere behovet for å ivareta daglig drift og behovet for å innovere og tilpasse seg nye krav (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Ledelse anses som nødvendig i de aller fleste bransjer, og er dermed også noe vi ofte må forholde oss til. Hva ledere sier og gjør, påvirker de ansatte, men også hvilke oppfatninger omgivelsene utenfor har av organisasjonen, og dermed hvor legitim den fremstår. Dette er ettersom lederen har en symbolsk rolle både innenfor og utenfor organisasjonen. Lederen har mulighet til å utøve symbolsk makt på grunn av sin stilling, og har dermed også en spesiell fordel når det kommer til å forme kulturen i en ønsket retning. Det er ofte lederne som er sentrale i de planlagte endringsprosessene i organisasjonen. Ledere kan påvirke både gjennom direkte ledelse, ved å direkte samhandle og kommunisere med sine medarbeidere, men også gjennom å utøve indirekte ledelse. Dette omfatter alle måter å påvirke medarbeiderne uten å

direkte samhandle med dem. I de aller fleste tilfeller vil utøvelsen av ledelse være avgjørende når det kommer til om organisasjonen lykkes med endringsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 404-406). Dette tilsier hvor viktig lederen er i en organisasjon. Hvorvidt lederne forsøker å påvirke organisasjonskulturen er noe som vil undersøkes nærmere i denne studien.

Ifølge Sjøvold er ledelse et annet ord for utøvelse av makt, og makt dreier seg om evnen til å dra fordel av andre til tross for motstand. En leder kan gjennom et sterkt engasjement skape en entusiasme hos andre som gjør at de velger å følge dine anbefalinger. Makt er også noe som kan bidra til å kunne støtte, hjelpe og la andre vokse (Sjøvold, 2016, s. 14-15). I forbindelse med studien i denne oppgaven kan dermed makt kunne spille en potensiell rolle i forbindelse med påvirkning på sine ansatte.

2.3 Hvorfor organisasjonskultur er viktig og relevant å studere

En studie gjennomført av Sarwari viser til at en av de mest innflytelsesrike faktorene i en organisasjons situasjon er organisasjonskulturen. Organisasjonskulturen har blitt mer betydningsfull og bemerkelsesverdig på grunn av innsikt i dens høye og merkbare effekter i organisasjoner (Sarwari, 2022). Jacobsen og Thorsvik (2019) trekker frem noen viktige effekter i forbindelse med hvilken betydning kultur har for hvordan organisasjonen fungerer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120). Disse vil være med på å vise til hvorfor organisasjonskultur er viktig å studere. Effektene vil også være aktuelle i forbindelse med studien i denne oppgaven hvor en kan undersøke om disse effektene kommer frem gjennom påvirkning fra lederne.

Fellesskap og tilhørighet

Opplevelsen av fellesskap og tilhørighet kan redusere utrygghet og usikkerhet. Dette er ettersom en blir en del av en gruppe der menneskene tenker og handler relativt likt som hverandre. Fellesskapsfølelsen er med på å bidra til sosial trivsel i organisasjonen. Kulturen er også noe som har effekt på de enkeltes identiteter. Ved at vedkommende knytter sin identitet

opp mot organisasjonen, kan dette føre til at de fremtrer som «ambassadører» som representerer organisasjonen positivt utad for andre. Det skapes en sterk lojalitet til organisasjonen, som ofte kan lede til et mer stabilt arbeidsforhold og mindre fravær fra arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120-121).

Tillit

Jacobsen og Thorsvik hevder at jo sterkere kulturen er, desto større tillit er det mellom ansatte og ledelse. Tillit kan bidra til et mindre behov for kontroll og overvåking. I den kulturelle sammenhengen handler tillit om en forventning om at det handles i tråd med de normene som er satt i kulturen. Dette kan være med å bidra til at det brukes mindre ressurser på å etterprøve om de ansatte snakker sant eller opptrer slik de burde. Tillit er også med på å skape grunnlag for å delegere handlefrihet, noe som er med på å skape fleksibilitet i organisasjonen.

Organisasjonen kan med andre ord bli i bedre stand til å fornye seg. For at tillit skal være på plass må det være to elementer til stede. Det første er at det må være en sterk fellesskapskultur, og det andre er at ansatte må ha tilegnet seg dyder som ærlighet, pålitelighet og lojalitet. Det er likevel verdt å nevne at tillit er noe som bygges over tid, og kan brytes ned relativt raskt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 121).

Samarbeid og koordinering

Det er allerede beskrevet noen fordeler tilhørighet, fellesskap og tillit mellom de som befinner seg i kulturen kan ha. Disse elementene er også med på å gjøre samarbeidet i kulturen bedre. Dette er ettersom en da føler seg gjensidig avhengig av hverandre, en stoler på hverandre og har et genuint ønske om å jobbe for et fellesskap istedenfor snevre egeninteresser. De som befinner seg i kulturen utvikler ofte et felles språk og en felles måte å kommunisere på. Dette er med på å styrke samarbeidet mellom organisasjonsmedlemmene. En god kultur kan derfor bidra til mer effektiv koordinering av aktiviteter ettersom de ansatte ønsker å samarbeide, i motsetning til å føle seg tvunget til det (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120-121).

Styring

I likhet med struktur, kan kultur være med på å styre hva som regnes som er «passende» adferd. Kulturen kan ofte gi føringer på hvordan en bør handle i bestemte situasjoner, og kan med andre ord bidra til at de ansatte «frivillig» legger vekt på de forholdene som er blitt presisert som viktige i kulturen. De grunnleggende antakelsene, verdiene og normene avgrensner oppmerksomheten til den enkelte i forbindelse med hva som anses som relevant og viktig for deres arbeidsoppgaver. En kan sammenligne kulturen med et sett «kognitive-kart». Menneskene i kulturen konsentrerer seg kun om informasjonen som er i disse «kartene», og kutter ubevisst ut informasjon som ikke passer inn her (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.120-121).

2.4 Ledelse i organisasjonskultur

2.4.1 Organisasjon

En grunnleggende forutsetning for å forstå hva organisasjonskultur innebærer, er i første omgang å vite hva en organisasjon er. Ifølge Eriksson-Zetterquist et al. (2014) kan organisasjoner betraktes som noe alle mennesker og til enhver tid er medlemmer i, og som alltid finnes rundt oss. Organisasjon er et veldig vidt begrep som i prinsippet kan omfatte grupperinger som familien, venner, idrettslag, politiske partier og mye annet.

En organisasjon etableres ved at det er en oppgave som skal løses. Dette er gjeldene uansett hvilken type organisasjon det er, hvilken form den har og hvilket eierforhold det er, enten det dreier seg om private bedrifter eller offentlige virksomheter (Bastøe et al., 2002, s. 15). Ifølge Eriksson-Zetterquist et al. (2014) er den mest brukte definisjonen av organisasjon skrevet av Chester Barnard, som hevder at mennesker ikke klarer å komme seg dit en ønsker alene, og at en derfor velger å inngå samarbeid. Han definerer organisasjon som et system av bevisste koordinerte personlige aktiviteter. Denne definisjonen er imidlertid blitt modifisert over tid og kan også oppleves som en relativ bred (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 19-21). Jacobsen

og Thorsvik (2019) forklarer organisasjon noe mer innsnevret ved å definere det som «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 16). Likevel kan det fortsatt oppleves som en bred definisjon for enkelte, men det tilser gjerne også at «organisasjon» er et vidt og komplekst begrep. I sammenheng med denne oppgaven dreier det seg om formelle organisasjoner, hvor det er grupperinger av ledere og ansatte som blir tillagt kollegaforhold.

En formell organisasjon kan defineres som et system der to eller flere bevisst samordner sine handlinger (Eriksson-Zetterquist et al., 2014, s. 19-21). Ifølge Busch et al. (2010) er hensikten med en slik definisjon å skille organisasjoner fra andre sosiale grupper av mennesker. Det er mange som har bidratt til utviklingen av organisasjonsbegrepet, og Busch et al. hevder det er to forhold som de aller fleste vil være enige om spesielt særpreger en organisasjon. Det første forholdet er at en organisasjon består av en gruppering av mennesker som arbeidet mot spesifikke mål i fellesskap. Vanligvis vil en finne en rekke mål i en organisasjon. Det andre forholdet er at aktivitetene har en relativt høy grad av formalisering, noe som blant annet innebærer at det som regel er satt opp ulike prosedyrer og regler som medlemmene i organisasjonen må forholde seg til (Busch et al., 2010, s.16).

2.4.2 Organisasjonskulturens nivåer

Kultur kan analyseres på flere ulike nivåer, der begrepet nivå betyr i hvilken grad kulturfenomenet er synlig for observatøren. Noe av forvirringen rundt definisjonen av hva kultur egentlig er, skyldes at en ikke differensierer nivåene den manifesterer seg på. Disse nivåene spenner fra de svært håndgripelige åpenbare manifestasjonene som man kan se og føle på, til de dypt innebygde, ubevisste og grunnleggende antakelsene som er kulturens essens. Mellom disse lagene er ulike trosoppfatninger, verdier, normer og adferdsregler som medlemmer av kulturen bruker som en måte å avsløre kulturen for seg selv og andre (Schein, 2004, s. 25).

I en diskusjon om hvorvidt en kultur kan planmessig endres, er det ifølge Høyer et.al (2021) viktig å skille mellom tre kulturelle nivåer (Høyer et al., 2021, s. 89-91). Det vil tas utgangspunkt i Scheins modell som består av tre kulturelle nivåer: grunnleggende antakelser, verdier og normer og artefakter (Schein, 2004, s. 25-37).

Grunnleggende antakelser

Det nederste nivået er grunnleggende antakelser. Når en ny person blir ansatt, vil de grunnleggende antakelsene gjennom interaksjon overføres til den nyansatte som den «korrekte» måten å tenke eller handle omkring visse bestemte situasjoner. Disse antakelsene styrer hverdagstenkingen og handlemønsteret i organisasjonen. De utgjør selve kjernen i organisasjonskulturen og blir gjerne tatt for gitt. De grunnleggende antakelsene får ofte karakter av å være en sannhet, og er derfor vanskelig å argumentere imot og endre. Alle de tre nivåene som er beskrevet påvirker hverandre gjensidig, og dersom en forsøker å endre noe i kulturen kan dette ha effekt på alle nivåene (Alvesson & Svenningsson, 2008, s. 35-50; Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 125-132; Schein, 1987, s. 11-18).

Verdier og normer

Det midterste nivået er verdier og normer. Verdier kan forklares som hva de ansatte tenker er godt og formålstjenlig, hva som er viktig og hva en bør være opptatt av å fremme og sørge for. Verdier er noe som ofte stammer fra de grunnleggende antakelsene en har. Dersom en har en grunnleggende antakelse om at mennesker er naturlig late eller prøver å lure seg unna, vil en trolig ha verdier som dreier seg om å styre og kontrollere de ansatte som befinner seg i organisasjonen. For eksempel vil også en person som oftest opplever positivt utfall av konflikter, i større grad oppsøke konflikt, og ha en tro på at konflikt er godt. Verdier kan komme til uttrykk ved at en har tendens til å velge visse tilstander over andre (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 125-132; Schein, 1987, s. 11-18).

Når det kommer til normer, kan dette beskrives som uskrevne regler som indikerer passende adferd i gitte sosiale situasjoner. Verdier er abstrakte idealer, mens normer er bestemte prinsipper og regler som det forventes at de ansatte følger. Disse normene er med på å redusere usikkerhet angående hva en bør gjøre i de bestemte situasjonene. Dersom en ikke følger normene i organisasjonen kan dette føre til sanksjoner. Hvis du gjør noe som blir sett på som feil, for eksempel er frekk med en pasient, vil dette kanskje føre til sanksjoner ved at du gjerne får tilsnakk av andre ansatte eller ledelsen. Normer og verdier kan sies å være dypere indikator

og nivå av kultur, men grunnere enn underliggende tro (Alvesson & Svenningsson, 2008, s. 35-50; Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 125-132; Schein, 1987, s. 11-18).

Artefakter

Det øverste nivået er artefakter. Artefakter kan være fysiske og sansbare uttrykk for kultur, men også adferd som kan observeres. Eksempler på artefakter er arkitektur, teknologi, kleskoder, rutiner, ritualer og hvordan de i organisasjonen prater og samhandler. Dette er kultur som kan sanses, noe som det ikke er mulig ved de dypere kulturelementene. Dypere kulturelementer avdekkes gjennom kommunikasjon med de som befinner seg i organisasjonen (Alvesson & Svenningsson, 2008, s. 35-50; Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.125-132; Schein, 1987, s.11-18).

Artefakter virker som symboler, men det er først når en tillegger de mening at de kan kalles et symbol. Ordet «symbol» er gresk, og betyr «sammensatt tegn». Symboler må tolkes innenfor den sosiale sammenhengen i organisasjon hvis en skal forstå hva de symboliserer. Det kan derfor sies at artefakter er lette å observere, men ikke nødvendigvis enkle å forstå. Det er også verdt å nevne at artefakter tolkes ulikt av hvert enkelt individ. Artefakter kan deles inn tre hovedgrupper (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 125-132; Schein, 1987, s. 11-18):

Det mennesker sier. Mennesker tar ofte i bruk symbolske fortellinger med hensikt i få frem en bestemt mening. Det kan for eksempel være lederen i organisasjonen som forteller at han måtte kaste av seg dressjakken i det maskinene stoppet å fungere. Dette er en historie som symboliserer at alle må samarbeide sammen for å løse problemet, og at vi er sammen om dette (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 125-132).

Det mennesker gjør. Ledere som holder seg mye «på gulvet» i organisasjonen kan være med på å symbolisere at det er kort avstand mellom ledelsen og ansatte. Kroppsspråket til de ansatte og lederne kan fortelle mye om hvilken relasjon det er mellom de ulike menneskene. Hvordan de som befinner seg i organisasjonen uttrykker sine følelser er viktige kulturartefakter. Det kan for eksempel dreie seg om følelser som sinne, taushet eller gråt. I hvor stor grad kulturen lar disse følelsene komme frem i lyset, kan sies å være avhengig av de grunnleggende antakelsene, verdiene og normene i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 125-132).

Fysiske uttrykk og gjenstander. Dette er artefakter som er enkle å observere i organisasjonen. Det kan for eksempel dreie seg om byggets utforming, innredning, organisasjonens logo, og uniformer. Det er derimot vanskelig å undersøke hva disse betyr og hvordan artefaktene relaterer til hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 125-132).

Artefakter har ikke kun en symbolsk side, men også en instrumentell. Dersom en ansatt får en «gode» på grunn av at han eller hun har oppnådd mest salg på en måned, kan dette være et uttrykk for at vedkommende har utført arbeid som har ført til at organisasjonen har tjent penger (instrumentelt). Det kan på den andre siden symbolisere verdiene organisasjonen ønsker å oppnå og etterfølge. Det er vanskelig å skille det instrumentelle og det symbolske perspektivet i praksis ved artefakter (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 125-132).

2.4.3 Skape og opprettholde kultur

Ifølge Jacobsen og Thorsvik skapes organisasjonskultur gjennom bevisst rekruttering av ansatte. Mennesker som kommer inn i en organisasjon vil allerede ha noen bestemte verdier, normer og antakelser i sitt liv (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 140-141). Resultatene til en studie utført av Giberson gir en indikasjon på hvordan «folket skaper stedet», men tyder samtidig til at det er lederne som velger menneskene som lager stedet. Det er dermed lederne som velger ut hvem som skal inkluderes i organisasjonen og bidra inn i kulturen (Giberson, 2005).

For en organisasjon som ønsker å skape en bestemt type kultur, er det desto viktigere å ta i betraktning hvor godt den enkelte passer inn i den kulturen en ønsker å bygge. Jo sterkere en vektlegger å utvikle en enhetlig kultur, jo viktigere kriterium blir det å ha en kulturell egnethet. Allerede ved ansettelse starter den organisasjonsspesifikke sosialiseringen. Det er ved sosialiseringsprosessen individene lærer verdiene, forventet adferd og sosial kunnskap som er nødvendig for å påta seg deres roller i organisasjonen. Denne prosessen anses som den primære metoden for å opprettholde kulturen (Lunenburg, 2011, s. 1-12). En lærer av andre hvordan en skal opptre for å bli akseptert og anerkjent som organisasjonsmedlem.

Soliseringen foregår over tid, hvor nye mennesker eksponeres for personer som allerede har vært ansatt i organisasjonen i lenger tid. Utviklingen av en felles organisasjonskultur

foregår i stor grad gjennom interaksjonen mellom menneskene, gjerne gjennom direkte kommunikasjonen. Dette er ettersom kultur er noe som læres i samhandling med andre (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 140-149). Organisasjonskulturen er en sosial konstruksjon som blir bygd opp over tid, og fungerer som limet som holder organisasjonen sammen (Cameron & Quinn, s. 18-19). Gjennom sosial interaksjon utvikles en felles forståelse av virkeligheten. Vi har likevel samtidig en grunnleggende subjektivitet. Dette innebærer at vi ikke ser alt likt. Det vil alltid være visse betydelige individuelle forskjeller mellom alle sine virkelighetsbilder (Busch et al., 2010, s. 233). Sosialiseringprosessen bidrar likevel til at medlemmene i organisasjonen føler på en sosial identitet, som innebærer at de identifiserer seg med de andre i gruppen, og refererer seg selv som medlem av gruppen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 140-149).

Når en først har skapt en bestemt kultur, betyr ikke dette at den automatisk opprettholdes i alle tilfeller. Ifølge Andersen (2009), som er professor i organisasjon og ledelse, er det tre forhold som er særdeles viktig for å opprettholde organisasjonskulturen. Det første forholdet dreier seg om valg av personal, hvor en ikke kun ansetter basert på hvem som er mest faglig kvalifisert for stillingen, men også dem som har de holdningene, verdiene og oppfatningene som er i tråd med organisasjonskulturen. Det andre forholdet er ledelsens handlinger. Lederens utsagn og handlinger etablerer normer, som igjen forplanter seg nedover i organisasjonen. Dette kan for eksempel gjelde risiko, verdinormer og frihetsgrader (Andersen, 2009, s. 136). Ifølge Schein ser enkelte ledere i organisasjoner generelt ut til å vite at deres synlige atferd har stor verdi for å kommunisere antakelser og verdier til andre medlemmer, spesielt nykommere (Schein, 2004, s. 258). Det tredje forholdet som Andersen opplyser om er at de ansatte som ikke tilegner seg verdigrunnet til organisasjonen eller som har avvikende verdier og holdninger, blir fristilt fra organisasjonen (Andersen, 2009, s. 136).

Lederen har en formell posisjon hvor en ofte har kontroll over både ansettelse og fristilling. Innehaveren av en bestemt posisjon får ofte et sett med viktige ressurser. Den som innehar en lederposisjon, kan også ofte være den som både bestemmer hvem som skal få opprykk til en høyere stilling, hvem som skal få permisjon eller ikke, hvem som skal bli tildelt lønnsopprykk og lignende. Dette utgjør et viktig byttemiddel som man kan benytte for å utøve makt. Denne type makt kan også brukes i sammenheng med å påvirke organisasjonskulturen. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 156-184). Sjøvold hevder på samme tid at mange unge ledere tror det å inneha en formell lederstilling gir dem automatisk makt, noe som ikke stemmer. Det hevdes at en slik tilnærming underminerer lederens autoritet. Makten ligger hos dem som forvalter

verdiskapningen og representerer organisasjonens etablerte normapparat (Sjøvold, 2016, s. 174-176). De kan likevel sies at den formelle stillingen kan gi en fordel ettersom kulturelle forestillinger presentert og utøvd av «mektige» aktører, for eksempel en leder, ofte motvirker skepsis og uavhengig tenking (Alvesson, 2002, s. 166).

Når det kommer til å skape en ønsket organisasjonskultur, snakker en ofte om en sterk eller svak kultur. Ønsket er normalt å få en så sterk kultur som mulig. Sterk og god kultur kan bli brukt om hverandre for folk flest, og det samme gjelder ved svak og dårlig kultur. Det er vanlig å skille mellom sterke og svake kulturer, hvor en kultur anses som sterk dersom ens normer og verdier deles intenst av mange personer i hele organisasjonen. Mange vil derimot også hevde at det er meningsløst å snakke om sterke og svake kulturer. En kultur som er svak/dårlig eller sterk/god vil da bli vurdert opp mot ulike kriterier. Dette kan for eksempel være at den bidrar til at en oppnår organisasjonens økonomiske mål, kreativitet, bedre trivsel eller økt læringsmuligheter. Det som er viktig å være bevisst på er at hva som fungerer godt i en organisasjon, ikke nødvendigvis fungerer like godt i en annen. Kulturen kan være funksjonell i akkurat den avdelingen, men det betyr ikke at den vil være like god eller sterk på en annen avdeling eller i en annen organisasjon. I stedet for å snakke om sterke og svake kulturer kan en heller bruke uttrykket funksjonelle og dysfunksjonelle kulturer, men hensikt i å markere om kulturen er hensiktsmessig eller ikke for at organisasjonen skal oppnå sine mål (Bang, 2020).

2.4.4 Endring og utvikling i organisasjonskulturen

Mennesker, organisasjoner og samfunn inngår i et dynamisk samspill hvor en gjensidig påvirker hverandre. Virkeligheten skapes og gjenskapes i denne interaksjonen. Forestillingen om det statiske og uforanderlige kan ses på som en illusjon. Menneskene i organisasjonen må forholde seg til stadige forandringer gjennom å lære av fortiden, fortolke og ha en forståelse over nåtiden og ikke minst planlegge for fremtiden (Bastøe et al., 2002, s. 14).

Begrepene utvikling og endring brukes ofte om hverandre, men det er også mulig å skille mellom dem. Utvikling kan forstås som å gjøre mer av det en allerede gjør, stimulere konstruktive prosesser som finnes i organisasjonen og som er formålstjenlig for

organisasjonen. Endring kan forstås som at det er nødvendig å introdusere og skape nye og annerledes prosesser ettersom de tidligere intervensjonene og prosessene ikke fungerer godt nok (Bastøe et al., 2002, s. 23-24). Endring er noe som finner sted når organisasjoner har forskjellig trekk på ulike tidspunkt. Det kan for eksempel dreie seg om endring i organisasjonskulturen, hvor det handler om endring av grunnleggende antakelser, normer, verdier og artefakter. En planlagt endring innebærer at en eller flere aktører som regel ønsker å forbedre dagens situasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 372-376). Teori tilknyttet endring kan ses opp imot studien for å utforske om lederne har noen erfaringer med endringsarbeid.

Gjennom å skape en opplevelse av at det er nødvendig å endre seg, vil dette bidra til større sannsynlighet for at den planlagte endringen lykkes. De som ønsker endringen må skape et opplevd press. Planlagt endring i denne sammenheng dreier seg om at et menneske eller en gruppe mennesker ønsker å forbedre dagens situasjon. Det er likevel ikke ukjent at endring ofte møter motstand. Årsakene til at det oppstår motstand kan være sammensatte, og kan variere fra situasjon til situasjon. Et eksempel på en forklaring kan være at det dreier seg om frykten for det ukjente. Endring innebærer for mange å gå fra noe sikkert til noe usikkert. Et annet eksempel kan være tap av identitet. Gjennom flere år har en gjerne opparbeidet seg noen faste meningsmønstre, og dersom disse brytes kan en skape en opplevelse av at det en har drevet med frem til endringen har vært meningsløst. Endring av maktforhold er også noe som kan skape motstand. Dersom en endring krever mye fra de ansatte, kan en erfare motstand ved at de ansatte opplever at endringen blir for arbeids- og ressurskrevende (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 374-382). Det er også blitt oppdaget at strukturelle og organisatoriske endringer er noe som kan ha påvirkning på organisasjonskulturen (Wadel, 2021, s. 107-120). Resultatene av en studie utført av Giberson et al. (2009) antyder til at det er lederne som har den kritiske rollen når det kommer til om organisasjonsendringen lykkes eller feiles (Giberson et al., 2009).

De fleste ønsker utvikling, mens de færreste ønsker endring. Endring kan bety usikkerhet, angst og iblant forvirring, noe som kan bidra til å true verdisystemet og skape motstand fra medlemmene i organisasjonen. Mennesker og organisasjoner har et behov for å opprettholde sitt grunnleggende meningssystem og sitt handlingsmønster. Endring vil i de fleste tilfeller skape motstand. Det kan sies at det er lettere å lykkes med utviklingsprosesser enn endringsprosesser (Bastøe et al., 2002, s. 23-24).

2.4.5 Organisasjonskultur som designvariabel

Hvorvidt organisasjonskultur kan designes vil ifølge Wadel være avhengig av hvordan en forstår begrepene «organisasjonsdesign», «kultur» og «organisasjonskultur» (Wadel, 2021, s. 107). Organisasjonsdesign kan forstås som bevisst og planmessig forming av en organisasjon gjennom å ta beslutninger (Blindheim et al. 2021, s. 107). Begrepene «kultur» og «organisasjonskultur» er tidligere blitt beskrevet i oppgaven, hvor de fleste definisjonene av organisasjonskultur har til felles at det legges stort fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i organisasjonen. Det eneste som i prinsippet skiller organisasjonskultur som fenomen fra det vi forstår med kultur i samfunnet er at organisasjonskultur utvikles i en organisatorisk sammenheng (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120-121). Uansett hvordan en velger å forstå begrepet kultur, er det noe som er menneskeskapt. Det som er det store spørsmålet, er derimot om forming og endring av organisasjonskultur er noe som skjer ubevisst og nærmest av seg selv, eller om kultur kan planmessig og bevisst formes og endres. Når organisasjonskultur blir omtalt i litteraturen, kan en oppdage at kultur enkelte ganger anses som noe organisasjon *har*, men også noe som en organisasjon *er* (Wadel, 2021, s. 107-120). Disse perspektivene bygger på ulike forståelser rundt forming av organisasjonskultur.

Det symbolske kulturperspektivet

Innenfor det symbolske kulturperspektivet blir kulturen sett på som noe som uformelt vokser frem gjennom meningsdanningsprosesser, og er noe en organisasjon *er*. I dette perspektivet blir ikke organisasjonskultur betraktet som noe som intensjonelt og bevisst kan formes og endres i den retningen en ønsker (Høyer et al., 2021, s. 86-87; Wadel, 2021, s. 108).

Ved det symbolske perspektivet anses kulturutvikling noe som foregår gjennom en nedefra-og-opp-prosess. Dette innebærer at kulturen formes gjennom medarbeidernes meningsskapinger. Utviklingen av kulturen foregår dermed ikke gjennom at ledelsen tar rasjonale grep for å finne en mest hensiktsmessig kultur ut fra organisasjonens strategi. Til tross for at det symbolske perspektivet i prinsippet avviser muligheten for planlagte

kulturendringer, anses det likevel som mulig å oppnå bevegelse i en organisasjonskultur, gjennom for eksempel bruk av metaforer som danner et bilde eller tilstand som organisasjonen kan bevege seg mot (Wadel, 2021, s. 107-120).

Det fremheves i nyere litteratur innenfor organisasjonskultur at kulturer er motstandsdyktige mot endring, og endringer skjer i så fall i et tregt tempo. Det finnes få empiriske eksempler innenfor vitenskapen på vellykkede organisasjonskulturendring. Dette er trolig ettersom mennesker naturlig holder fast ved sine normer, verdier og antakelser. I enkelte organisasjoner endrer de formelt verdiene og de grunnleggende antakelser, og har gjerne forsøkt å påvirke de ansatte til endring, men det betyr derimot ikke at de ansatte automatisk endrer seg for det om. Det er ikke sjeldent at aktører som initierer til kulturendring møter motstand, og det forekommer uforutsette og uintenderte konsekvenser, som oftest fører til mislykket endring. Det bekreftes gjennom studier at organisasjonsendring er noe som er svært vanskelig å gjennomføre. Det er den tatt-for-gitte karakteren til den eksisterende kulturen som vanskeliggjør de planlagte endringene (Wadel, 2021, s. 107-120).

Det funksjonalistiske perspektivet

Innenfor det funksjonalistiske perspektivet behandles organisasjonskultur som noe en bevisst og intensjonelt kan forme og endre, og er noe en organisasjon *har*. Denne forståelsen behandler kultur som en variabel på lik linje med eksempelvis struktur og teknologi. Det trekkes frem to særlige tilfeller der det kan være aktuelt med bevisst design av kultur. Det første er når en etablerer en ny organisasjon, da må en fastsette hvilke verdier den skal bygge på. Mulighetene for å planmessig designe kulturen fremstår ut fra litteraturen som størst ved nyetablering. Det er derimot ikke noe garanti for at tiltenkt og planlagt kultur vil etterfølges. Det andre er når en av ulike grunner ønsker å skape en endring i den allerede eksisterende kulturen. Da kan reformulering av kultur være aktuelt, men er ofte mer krevende ved eldre og store organisasjoner enn ved nyere og mindre organisasjoner (Høyer et al., 2021, s. 87; Wadel, 2021, s. 107-120).

Ut fra det funksjonalistiske perspektivet anses utvikling av organisasjonskultur som en ovenfra-og-ned-prosess. Dette innebærer at kulturen blir formet av lederne med utgangspunkt i organisasjonens strategi (Wadel, 2021, s. 107-120). Ifølge Wadel (2021) hevdet Schein at

den viktigste oppgaven til en leder er å skape og administrere kulturen, og at lederens evne til å arbeide med kulturen er det som gjør en leder til en god leder. Kultur er noe som sitter i ryggmargen til organisasjonsmedlemmene. Forming av kultur fremstår dermed som en omfattende og krevende prosess, men betraktes likevel som noe ledere bevisst kan påvirke og designe dersom de er gode nok (Schein, 1987, s. 245-317; Wadel, 2021, s. 107-120).

Flere organisasjonsforskere hevder at ledere har mulighet til å forme og endre en organisasjonskultur, men ser nødvendigvis ikke på dette som et enkelt prosjekt. Tid er en viktig faktor i forbindelse med kulturendring. I enkelte tilfeller vil kulturen endres sakte, mens andre ganger vil det foregå over kortere tidsperioder. Kultur kan både være fremvoksende av seg selv, men også bevisst formes i ulik grad (Wadel, 2021, s. 107-120).

I populærlitteraturen presenteres det konkrete strategier og verktøy som ledere og andre aktører kan ta i bruk dersom de ønsker å oppnå en kulturendring. Det er med andre ord utviklet ulike spesifikke virkemidler for å skape endring. Det finnes eksempler på strukturelle og fysiske tiltak som kan iverksettes med hensikt i å få folk til å oppføre seg annerledes. Dette kan for eksempel være omfordeling av ressurser eller et endret belønn-system. Forandringene på verdiplanet vil dermed mer eller mindre endre seg selv. Mer konkrete eksempler kan være å belønne ansatte etter hvor mye salg de har oppnådd eller økning av lønn ved å ta for seg visse ansvarsområder eller bestemte roller. Det er også mulig å lokke frem endringer gjennom å inkludere andre ansatte som blir sett opp til i organisasjonen til å fremme tiltaket (Wadel, 2021, s. 111-113). Hvilke virkemidler som er mest hensiktsmessige vurderes individuelt med tanke på at alle organisasjoner er ulike (Moldenæs & Pettersen, 2021, s. 35-49).

Ifølge Wadel blir kultur i organisasjonslitteraturen i langt større grad sett på som noe en bevisst kan forme og omforme (Wadel, 2021, s. 111). I denne oppgaven legges det til grunn for at det er mulig å forme en organisasjonskultur.

2.4.6 Lederens mekanismer i organisasjonskultur

Forbindelsen mellom ledelse og kultur anses å være komplisert. Ledere blir ofte sett på som skapere av kulturer, eller i det minste som viktige kilder til et sett med verdier som organisasjonsmedlemmene overtar og reproducerer. De har innflytelse over sammensetningen

av de menneskene som har blitt ansatt, de velger retning for bedriften og de kan derfor ofte sette sitt preg på de felles tankene, verdiene og oppfatningene som utvikler seg i virksomheten (Alvesson, 2002, s. 148-150). Den enkleste forklaringen på hvordan ledere får frem sitt budskap er at de gjør det gjennom karisma - den mystiske evnen til å fange de underordnedes oppmerksomhet og kommunisere sine antakelser og verdier på levende og klare manerer. På den andre siden har ledere uten karisma mange måter å få frem budskapet sitt på. Da kan det dreie seg om ulike mekanismer for innarbeiding og forsterkning av kultur (Schein, 2004, s. 245-271).

Schein har kommet frem til de seks kraftigste primære mekanismene for innarbeiding og forsterkning av kultur for ledere. De diskuteres i sekvenser, men opererer som regel samtidig. Den første er *hva lederne er opptatte av, det de evaluerer og hva de kontrollerer*. Dette kan bety alt fra det de legger merke til og kommenterer på, til det de måler, kontrollerer, belønner og på andre måter håndterer systematisk. Selv tilfeldige bemerkninger og spørsmål som konsekvent er rettet mot et bestemt område kan være effektive som formelle kontrollmekanismer og målinger. Hva som ikke legges merke til eller ikke blir kommentert på av ledere er også noe som kan formidle meninger og påvirke ansatte gjennom at de får en oppfatning av at det er noe som ikke er så viktig. *Ledelsens reaksjoner på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen* er også en viktig mekanisme som kan brukes til å påvirke organisasjonskulturen. Hvordan krisen håndteres kan fortelle noe om hvordan en verdsetter menneskene innenfor organisasjonen og hvordan en ser på menneskets natur. Når en møter på ulike former for kriser, store utfordringer, konflikter eller andre hendelser som kan true kulturen, vil håndteringen av denne situasjonen være med på å skape potensielle nye normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som kan endre kulturen på sikt (Schein, 2004, s. 245-271).

En annen viktig mekanisme er *målrettet rolleutforming, undervisning og veiledning*. I enkelte situasjoner kreves det at en opptrer som en slags instruktør, rollemodell, trener og/eller lærer for å kunne endre mentalitet. Ledernes synlige adferd, oppgaver som gjøres og ikke gjøres, hvordan de utføres, hvordan en omtaler sine kollegaer og underordnede og hvordan en prater med andre mennesker er med på å kommunisere antakelser og verdier til resten av organisasjonen. *Kriterier for tildeling av belønning og status* er en annen nyttig mekanisme, hvor organisasjonsmedlemmene etter hvert lærer hva en organisasjon setter pris på og ikke. Lederne av en organisasjon kan formidle sine antakelser, normer, verdier og prioriteringer ved å knytte belønning og straff til den adferden de ønsker å ha videre. Det trenger ikke

nødvendigvis være publisert eller sagt høyt at de får en belønning, men det er likevel noe ansatte kan observere basert på hvordan andre blir behandlet og deretter forstå sammenhenger (Schein, 2004, s. 245-271).

En annen formålstjenlig mekanisme er *kriterier for rekruttering, seleksjon, forfremmelser, pensjonering og oppsigelser*. Seleksjon av organisasjonsmedlemmer anses som en av de mest raffinerte og samtidig mest virkningsfulle måtene for innarbeiding og opprettholdelse av organisasjonskultur. Seleksjonen bidrar til at lederen kan velge ut de som egner seg best til ønsket kultur. Dette har også fordel for de ansatte ved at det kan oppleves som mindre ubehagelig eller krevende å tilpasse seg kulturen. Gjennom å velge personer med visse verdier og antakelser kan lederen sørge for at nye medlemmer passer godt inn i den kulturen de ønsker å skape eller allerede har skapt. Denne måten å innarbeide kultur på foregår i de fleste organisasjoner som en ubevisst prosess (Bang, 2020, s. 86-89; Schein, 1985, s. 190- 207; Schein, 2004, s. 245-271). En har også sekundære utformings- og forsterkningsmekanismer som for eksempel organisasjonens utforming og struktur, organisasjonens systemer og prosedyrer, formen på fysisk rom, fasader og bygninger, formelle utsagn om organisasjonens filosofi, målsetting og overbevisninger. Gjennom fysiske omgivelser kan lederne formidle både følelser og symboler. For eksempel kan et rundt bord symbolisere at formell status ikke er viktig. Utformingen kan gi en følelse av avslappet kommunikasjon og likhet. Når det kommer til organisasjoners systemer og prosedyrer gjelder dette både rutiner og andre arbeidsoppgaver som må bli gjort. Systemer skaper forutsigbarhet. Dersom leder lar være å delta i møter og ikke initierer til noen gruppedannelser, vil en kunne tro at dette ikke er viktig i organisasjonen. Dersom en istedenfor hadde satt opp faste møter forsterker et motsatt budskap, at det er viktig å møtes i grupper. Når det gjelder formelle utsagn av leder, kan dette være et forsøk på å si hvilke verdier og antakelser en har i organisasjonskulturen. Slike utsagn kan være nyttig for lederen ved at det legges vekt på noe bestemt i organisasjonen som en bør konsentrere seg om (Schein, 1985, s. 190- 207; Schein, 2004, s. 245-271).

Mekanismer som ledere bruker for å kommunisere deres tro, verdier og antakelser kan foregå både gjennom bevisste og ubevisste handlinger. Dette betyr at lederne ikke alltid har planlagt bevisst på forhånd, men at det likevel skjer en naturlig og utilsiktet påvirkning på de ansatte (Schein, 1985, s. 190- 207; Schein, 2004, s. 245-271).

2.4.7 Endringsledelse i organisasjoner

Organisasjoner skryter ikke av sin uforanderlighet eller ensformighet sammenlignet med hva som hadde vært tilfellet før 2000-tallet. En stabil organisasjon blir ofte tolket som stagnerende istedenfor stødig. Det har tradisjonelt blitt sett på som skremmende med store organisatoriske endringer, men nå er det heller en redsel om å forbli den samme (Cameron & Quinn, 2013, s. 1). Organisasjoner er og vil være i kontinuerlig endring. Mennesker, prosesser, tolkninger og kultur er under stadig bevegelse. Hver eneste dag forekommer det justeringer og tilpasninger (Busch et al., 2010, s. 417). Endringsledelse er relevant i forbindelse med denne oppgaven ettersom studien åpner opp også for å se nærmere på hvordan lederne forsøker å styre og endre kultur.

Endringsledelse foregår i de aller fleste organisasjoner, men en stor andel av endringsforsøk, trolig flertallet, mislykkes eller underleverer (Hennestad & Revang, 2017, s. 11). Når en skal lykkes med å lede en planlagt endring er det helt sentralt at endringsaktørene, gjerne ledere, klarer å skape en opplevelse i stor deler av organisasjonen at dette er en nødvendig endring. Det er ikke ukjent at endring ofte møter motstand, og særlig når nye endringer følger tett på tidligere endringer (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 376-378).

Ifølge Hennestad og Revang (2017) handler endringsledelse om å implementere en ny hverdagsvirkelighet. Dette innebærer å endre væremåtene og tankegangene.

Endringsledelsens kjerne er ikke planlegging eller beslutning, men dreier seg om å implementere nye ideer slik at de blir virksomme i hverdagsvirkeligheten. Det handler med andre ord om å reorientere virksomhetens måte å fungere på. Det er prosessen fra en etablert praksis til en ny og ønsket retning (Hennestad & Revang, 2017, s. 138-139).

2.5 Hvordan den presenterte teorien brukes

Det viktigste kriteriet for teorien som er blitt presentert i teorikapitlet er at det er relevant for problemstillingen. Presentasjonen av teorien har derimot også hatt flere hensikter. Ifølge Dalland (2020, s. 242-243) kan teori bidra med å se hva du trenger av empiri og data for å belyse problemstillingen, bidra til å definere sentrale begreper og ikke minst til å lage gode

intervjuguider med spørsmål som tydelig viser hva du ønsker svar på. Teorien brukes deretter for å diskutere og forklare funnene opp mot tidligere forskning. Teorien kan også gi en indikasjon på hvilken metode en bør velge.

Teorien har vært til hjelp gjennom analyseringen og tolkningen hvor en i større grad opplever forståelse over det som kommer frem i intervjusituasjonen. Gjennom å knytte empirien opp imot det teoretiske materialet får en tydeligere frem hvordan de empiriske funnene kan ses i sammenheng og forklares. Teorien viser til sentrale begreper og perspektiver som det tas utgangspunkt i og legges til grunn for i denne oppgaven. Teoriene som er inkludert bidrar også til å belyse empirien på en mer vitenskapelig måte. Det er av interesse om funnene fra studien støtter de valgte teoriene eller utfordrer den i større grad. Det er blitt valgt ut teorier som er anerkjent i organisasjons- og ledelsesfaget. Det ligger derimot en begrensning på hvor mye teori som inkluderes basert på avgrensningen av oppgaven.

3. Metode

Ifølge Dalland (2020) kan en metode beskrives som en planmessig fremgangsmåte. Det er selve redskapet til å besvare problemstillingen (Dalland, 2020, s. 53-56). Hensikten med metodekapittelet er å få frem hvordan jeg har gått frem for å belyse oppgavens problemstilling. I kapittelet vil jeg gjøre rede for og begrunne de metodiske valgene jeg har tatt. Dette innebærer blant annet hvilket vitenskapelig ståsted jeg har hatt, hvordan jeg har gått frem for å innhente data til studien, styrker og svakheter ved de metodiske valgene jeg har tatt, hvordan jeg har analysert innsamlede data og ikke minst hvilke forskningsetiske hensyn jeg har tatt.

3.1 Vitenskapsteoretisk perspektiv

Det vitenskapsteoretiske ståstedet påvirker den grunnleggende forståelsen jeg som forsker har på verden og synet på kunnskap (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Det vil ha betydning for hvordan jeg går frem i forskningsprosessen og hvilke valg som tas.

3.1.1 Fenomenologisk ståsted

Det er relevant for denne studien å undersøke menneskers subjektive opplevelser av fenomenet organisasjonskultur, og derfor har jeg vurdert fenomenologisk tilnærming som aktuell for den valgte problemstillingen.

Fenomenologi er læren om det innlysende. I denne tilnærmingen er en i første omgang opptatt av å få frem den levde erfaringen. En er på let etter enkeltindividers subjektive opplevelser, hvor en prøver å komme nærmere innpå hvordan de sanser virkeligheten. Forskning som legger til grunn en fenomenologisk holdning søker ikke etter årsaker, men etter

sammenhenger. Dette innebærer at en ikke er opptatt av de bakenforliggende årsakene til at individer opplever virkeligheten på den måten de gjør, men heller å forstå strukturen og sammenhengen i individets levde verden (Birkler, 2013, s. 103-110; Nyeng, 2012, s. 31-36).

Det er verdt å nevne at enkelte kritiserer fenomenologi for å fremme en individualistisk og eksistensialistisk tilnærming til forskning, og at enhver forståelse er basert på et perspektiv og bygger på tolkning. Som forsker er jeg bevisst på min påvirkningskraft på forskningen som blir utført i denne studien. Jeg vil likevel forsøke å se verden gjennom intervjupersonens øyner, og ønsker å stimulere til en åpenhet som gir meg data om virkeligheten slik den fremtrer for den enkelte. Vitenskap på et fenomenologisk grunnlag arbeider ut fra et mål om å avdekke den menneskelige erfaringen, som vises i den konkrete livsverden. Ved å beskrive menneskers subjektive opplevelser, fanger dette også indirekte opp de strukturene som har nedfelt seg i deres bevissthet, samt deres rutiner og vaner i tenkingen som sementerer fenomenene. Den fenomenologiske metoden anvendes i hovedsak som en kvalitativ analyse, og henter særlig sin empiri fra dybdeintervjuer (Birkler, 2013, s. 103-110; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45-51; Nyeng, 2012, s. 31-36).

3.2 Forskningsmetode

3.2.1 Kvalitativt forskningsintervju

Ifølge Dalland forsøkes det i de kvalitative dybdeintervjuene å forstå verdenen fra intervjupersonens side. Dette er noe som kan komme frem gjennom samtale mellom to personer om et tema som opptar begge. Hensikten med samtalen er ikke kun utveksling av synspunkter om et tema, men å skape mening og forståelse som bidrar til kunnskap (Dalland, 2020, s. 53-100). På bakgrunn av dette har jeg vurdert det som aktuelt med et kvalitativt forskningsdesign opp imot min problemstilling.

I denne studien er det gjennomført 6 intervjuer med ulike ledere angående deres opplevelser og erfaringer tilknyttet organisasjonskultur. Intervjuet har derimot ikke kun som formål å fortelle oss om den enkeltes opplevelser og erfaringer, det skal også være mulig å gå noe

utover dette. Det som menes er at opplevelsene til en leder knyttet til organisasjonskultur kan muligens føre til at vi bedre forstår flere ledere i samme situasjon. Dalland (2020) påpeker at dette kan ses på som et uopnåelig mål, men at det likevel er mulig å oppnå en noe større forståelse av et fenomen gjennom å se dypere inn i en enhet (Dalland, 2020, s. 53-100).

Det finnes både fordeler og ulemper tilknyttet kvalitativ data. Den kvalitative datainnsamlingen har et intensiv design, og har som fordel at en får frem mange nyanser og en helhetlig forståelse. Et kvalitativt intervju går derimot i dybden, og ikke i bredden. Velger en kvalitativ tilnærming, vil dette som regel medføre en begrensning på antall enheter som kan studeres (Jacobsen, 2021, s. 63).

En annen fordel med den kvalitative tilnærmingen er at den er fleksibel. Ved gjennomføring av studier har en som regel en problemstilling som skal undersøkes. Denne problemstillingen kan derimot endres etter hvert i prosessen. Det blir med andre ord en interaktiv prosess hvor en kan gå frem og tilbake, og både justere og endre problemstillingen. En annen fordel blir dermed da at funnene ofte får høy relevans for problemstillingen (Jacobsen, 2015, s. 129-130). I sammenheng med denne studien har problemstillingen blitt justert i løpet av datainnsamlingsprosessen for å sørge for høyere relevans. Dette har opplevdes som en fordel ettersom en da har mulighet til å utarbeide en problemstilling basert på de funnene som har kommet frem. Jacobsen (2015, s. 129-130) påpeker samtidig at fleksibilitet kan være en utfordring ettersom en kan oppleve det stadig dukker opp ny informasjon, hvor en får en følelse av å aldri blir ferdig og det blir vanskelig å avslutte undersøkelsen.

En annen ulempe er at metoden ofte er ressurskrevende og informasjonen som samles inn kan være kompleks. Et intervju på en times tid vil utgjøre ganske så mange ord, og i tillegg må de gjerne struktureres i mer oversiktlige kategorier etterpå. En annen ulempe ved den kvalitative metoden er at det vanligvis kun gjennomføres intervjuer med få mennesker som igjen utfordrer representativiteten. Det er ikke kvalitativ metode i seg selv som setter stopper for representativiteten, men det er hvor ressurskrevende det vanligvis er som er årsaken bak hvorfor det ikke utføres så mange intervjuer at det blir et representativt grunnlag (Jacobsen, 2015, s. 130-132).

3.2.2 Induktiv fremgangsmåte med abduktive trekk

Det finnes ulike fremgangsmåter ved gjennomføring av en undersøkelse. En kan gå fra teori til empiri, eller fra empiri til teori. Ifølge Nyeng (2012, s. 59-64) er det den induktive forskningen som beveger seg fra empiri til teori. Med andre ord, en beveger seg fra det spesielle eller partikulære til det generelle. En studerer virkeligheten uten å legge bestemte forventninger eller presise hypoteser i forkant. Deduktiv fremgangsmåte derimot har motsatt bevegelse, hvor en beveger seg fra teori til empiri. En har en antagelse når en undersøker som bygger på eksisterende teori. Det er en forutsetning at en allerede har etablert teori som utgangspunkt for innsamling og analyse av data. Ifølge Jacobsen (2021) settes ofte induksjon og deduksjon opp mot hverandre, og ses på som motsetninger, men dette betyr ikke nødvendigvis at det er umulig å ta i bruk begge. Det kan også argumenteres for at det ikke er mulig å være helt rent induktiv eller deduktiv ettersom det er naturlig å veksle noe fra teori til empiri og empiri til teori (Jacobsen, 2021, s. 145-153). I denne oppgaven er det blitt anvendt en induktiv tilnærming med abduktive trekk.

Den kvalitative tilnærmingen er derimot i utgangspunktet induktiv. Det betraktes som en «åpen» metode hvor forskeren i minst mulig grad legger føringer på informasjonen som skal samles inn (Jacobsen, 2015, s. 127). Jeg har derfor ikke noen konkrete hypoteser som jeg ønsker å undersøke hvorvidt stemmer eller ikke, men er åpen for at datainnsamlingen veileder vinklingen av oppgaven.

Det er først etter at dataen er samlet inn at den blir strukturert og kategorisert ved induktiv tilnærming. Dette bidrar til at forskeren i større grad får «virkelighetsnær» informasjon ettersom det er den som undersøkes som definerer hvilken informasjon som anses som relevant (Jacobsen, 2015, s. 127). Jeg hadde allerede tatt utgangspunkt i noen etablerte teorier før selve intervjuene med hensikt i å skape forståelse over tematikken. Jeg hadde for eksempel allerede inkludert begrepsavklaringer av ledelse og organisasjonskultur. Underveis i prosjektet ble det derimot bygget på mer teori ettersom de empiriske funnene ga ny kunnskap. Den nye kunnskapen førte til at en måtte lese ny teori for å forstå dataens meningsinnhold og se sammenhenger.

3.2.3 Utvalg og rekruttering

Virksomheten som det tas utgangspunkt i ved denne studien går inn under den offentlige helsesektoren, og består av til sammen 10-20 ledere og mellom 500-700 ansatte. Det opplyses ikke om et nøyaktig tall på antall ansatte og ledere det er i virksomheten med hensikt i å sikre høyere grad av anonymitet.

Utvalget består av 6 intervjupersoner. Ifølge Dalland (2020) blir den som intervjues i undersøkelser ofte kalt for informant, respondent eller intervjuobjekt. Respondent forstås som en person som svarer på spørsmål. En informant kan forklares som en person med kunnskap som gir informasjon til forskeren. Et intervjuobjekt sier ikke noe annet enn at vedkommende er et objekt for spørsmål. Intervjuperson er derimot en betegnelse som dekker alle tilfellene ovenfor, og oppleves som mer nøytral. Dalland understreker at det å bruke plass på å diskutere ord og betegnelser på denne måten kan for mange til en viss grad virke som flisespikkeri, men det er derimot ikke ukjent at ord kan være med på å skape avstand, og en bør derfor være bevisst på dens påvirkningskraft (Dalland, 2020, s. 65-100). Jeg ønsker å bruke en nøytral betegnelse som skaper minst mulig avstand, og på bakgrunn av dette vil det brukes betegnelsen «intervjuperson» i sammenheng med denne studien.

Det viktigste kravet jeg hadde ved rekruttering av intervjupersoner var at de måtte være i en lederstilling. Utvalget i studien består derfor av 6 personer med lederstilling.

Intervjupersonene er ansatt i samme virksomhet, men arbeider i ulike enheter (avdelinger). Enhetene er plassert på ulike lokasjoner i kommunen. Lederne har lignende ansvarsområder og arbeidsoppgaver som blant annet innebærer oppfølging og veiledning av personal og beboere, administrative oppgaver, interne kontroller, kontroll på økonomi, personal møter og faglig utvikling.

Fire av lederne har ansvar overfor medarbeidere, mens de to resterende har ansvar overfor både medarbeidere og andre ledere. Jeg har vurdert at det ikke er av noe særlig betydning at to av lederne har ansvar for andre ledere i tillegg, ettersom det er hvordan lederne påvirker kulturene i de ulike enhetene en ønsker å studere, uavhengig av hvilke stillinger de ansatte som en har lederansvar overfor har.

Kvinne i 30-årene, jobbet i stillingen under ett år	Kvinne i 40-årene, jobbet i stillingen siden 2017	Mann i 30-årene, jobbet i stillingen under ett år	Kvinne i 40-årene, jobbet i stillingen litt over 2 år	Kvinne i 40-årene, jobbet i stillingen siden 2017	Mann i 40-årene, jobbet i stillingen siden 2017
---	---	---	---	---	---

Figur 1: oversikt over deltakerne i studien

I skjemaet overfor (figur 1) er det en oversikt over deltakerne som har vært med i studien. Jeg har valgt å ikke informere om hvilken informasjon som tilhører de ulike deltakerne ettersom dette gjør det enklere for de involverte lederne i undersøkelsen å identifisere hvem som kommer med de ulike utsagnene under presentasjon av funn. Dette er for å sikre at det ikke skal oppleves som ubehagelig for de involverte, og at undersøkelsen skal oppleves som anonym i større grad.

Lederne som er blitt inkludert i studien er relevante for denne problemstillingen ettersom de har ansvar overfor andre ansatte og vil dermed sitte med erfaringer og opplevelser tilknyttet sin lederrolle i forbindelse med organisasjonskultur. Jeg har valgt intervjupersonene bevisst med bakgrunn i deres stilling. Utvalget er derimot tilfeldig i den forstand at det er flere med lederstilling innenfor samme virksomhet, som også trolig kunne vært relevante deltakere i studien, men ettersom prosjektet hadde en begrensning på opp til 6 intervjupersoner ville det ikke vært aktuelt å inkludere alle. Det er til sammen 4 kvinner og 2 menn inkludert i studien, noe som ikke var overaskende ettersom det er flere kvinner ansatt i virksomheten enn menn.

Jeg hadde allerede kjentskap til en av intervjupersonene i forkant av intervjusituasjonen. Resterende hadde jeg ikke møtt eller hatt kontakt med tidligere. Det er ikke urimelig å anta at forholdet mellom meg og deltakeren som jeg hadde kjentskap til fra før av kan ha hatt en viss påvirkning på vår relasjon i intervjusituasjonen. Jeg vurderer likevel forholdet som nøytralt og profesjonelt, og kan dermed ikke se at det har noe innvirkning av betydning på resultatene. Samtidig kan jeg ikke garantere for at vedkommende muligens hadde forholdt seg til meg på samme måte hvis vi aldri hadde møttes før. Det var vedkommende som jeg hadde kjentskap til fra før av som kontaktet de andre lederne i organisasjonen og fortalte kort om prosjektet, og deretter videresendte meg e-post adressen til de som ønsket å være med. Ifølge Dalland kan det være en fordel at noen som kjenner de potensielle intervjupersonene fra før av tar kontakt, ettersom en da får større anledning til å tenke seg om og en kan føle seg friere til å si nei enn

om forsker tok kontakt direkte. Intervjupersonene skal ikke føle seg presset til å delta (Dalland, 2020, s. 79).

3.2.4 Semistrukturert intervjuguide

Ifølge Dalland (2020) kan en gjerne utforme spørsmål til de ulike temaene i forkant, men en bør prøve å bruke dem så fritt som mulig. Dersom intervjusituasjonen oppleves som åpen har en som fordel å ha større sjanse for å få levende, spontane og uventede svar. Hvis intervjusituasjonen er strukturert vil en derimot ha som fordel at det kan oppleves som enklere å ferdig strukturere og analysere intervjuet i etterkant (Dalland, 2020, 82-83). Jeg har dermed vurdert det som aktuelt med en semistrukturert intervjuguide.

Jacobsen (2021) påpeker at for enkelte kan pre-strukturering ses på som en form for lukking av datainnsamling og at en beveger seg bort fra idealet til den kvalitative metoden. Det finnes derimot flere argumenter imot dette. En kan argumentere for at ingen form for struktur vil føre til enormt komplekse data, som blir nesten umulig å analysere, eller i det minste meget ressurskrevende. Det kan også hevdes at det alltid vil forekomme en viss grad av pre-strukturering ettersom alle har med seg noen fordommer før en går ut og samler inn data. Prestrukturering av intervjuet trenger ikke føre til at datainnsamlingen lukkes, men heller at enkelte aspekter i intervjuet vil settes i fokus. Det er samtidig mulig å oppnå stor grad av åpenhet (Jacobsen, 2021, s. 119-120). Jeg opplevde å bruke intervjuguiden til hjelp for å strukturere samtalen, men stilte mye oppfølgingsspørsmål utenom basert på deres svar. Det var en middels strukturert intervjuguide, hvor intervjupersonene fikk mulighet til å ta opp temaer på egenhånd, men intervjuguiden sørget for at vi holdt oss innenfor de store rammene.

Den semistrukturert intervjuguiden er utarbeidet basert på teori og problemstilling i dette prosjektet. Jeg startet å utarbeide intervjuguiden tidlig i desember, slik at jeg hadde god nok tid til å justere spørsmål dersom det var behov for det. Jeg testet intervjuguiden med 8 ulike personer med lederstilling i min omgangskrets, for å sikre meg at den var godt nok utarbeidet og at spørsmålene siktet seg mot fenomenet som en hadde som hensikt å undersøke. Dette førte også til at spørsmålene ble mer presise og forståelige, noe som var viktig for meg som forsker ettersom jeg ønsket i størst mulig grad unngå misforståelser. Ved å simulere

intervjusituasjonen ga dette også meg trening og øving som kunne forberede meg til de virkelige intervjuene.

Intervjuguiden er inndelt i temaene «oppstarts spørsmål», videre til temaet «ledelse», deretter til «organisasjonskultur» og til slutt «avslutningsspørsmål». Ifølge Jacobsen (2021) innebærer prestrukturering at en i forkant har bestemt visse elementer som en skal konsentrere seg om, dette kan for eksempel være temaer som blir tatt opp i intervjuet. Dalland (2020) hevder at hva som gjerne anses som de viktigste temaene ofte kan være mer følsomme eller krevende å besvare, og der er derfor lurt å starte med det som er faktaorientert og lett å besvare (Dalland, 2020, 82-83). Jeg har derfor valgt å starte med noen oppstarts spørsmål slik at intervjupersonene skal få en mykere start og ikke begynner rett på de mer omfattende temaene.

Videre inndeles intervjuguiden i temaene ledelse og organisasjonskultur. De er blitt inndelt i to ulike temaer for å gjøre det mer oversiktlig ettersom de er to ulike konsepter, men de ses derimot ikke som adskilt fra hverandre. Derfor overlapper temaene til en viss grad hverandre. Dette kan for eksempel ses gjennom spørsmålet «kan du beskrive hvordan du som leder kan påvirke organisasjonskulturen?». Spørsmålet er plassert under temaet organisasjonskultur, men tar samtidig opp ledelse. Dette oppleves som hensiktsmessig ettersom problemstillingen tar for seg å se disse konseptene i sammenheng. Det avsluttes med to avslutningsspørsmål hvor en gir intervjupersonen mulighet til å utdype og/eller tilføye informasjon dersom de ønsker det. Hvis de ikke har behov for det avsluttes deretter lydopptaket og den formelle intervjusituasjonen.

3.2.5 Gjennomføring av intervju

Det ble gjennomført 6 intervjuer innenfor en periode på 1 måned, ettersom det var viktig for meg å tilpasse meg til deres arbeidshverdag, og finne et passende tidspunkt for alle intervjupersonene. Det ble gjennomført intervju med en og en om gangen, ettersom individuelle intervjuer ifølge Jacobsen egner seg godt til å få frem enkeltmenneskers oppfatninger og meninger (Jacobsen, 2021, s. 123).

I skjemaet nedenfor (figur 2) opplyses det om datoer og tidspunkt i forbindelse med gjennomføring av intervjuene. Varigheten på hele intervjusituasjon ble satt til 1-1,5 time. Det finnes ikke noe fasitsvar på hvor lenge et intervju skal vare ifølge Jacobsen. Det vil ofte avhenge av problemstillingen, noe som legger rammene for hvor mye informasjon intervjuet bør inneholde (Jacobsen, 2021, s. 121). De fleste intervjuene varte omtrent 1 time (ekskludert introduksjon og kort uformell samtale etter intervju). For meg som forsker opplevdes dette som passelig nok tid og bidro til at jeg ikke hadde noe stress eller bekymring i forbindelse med å komme gjennom intervjuguiden.

Gjennomførte intervjuer (varighet på 1-1,5 time)
06.03.23 kl. 09:00
15.03.23 kl. 12:15
17.03.23 kl.10:00
21.03.23 kl.10:00
30.03.23 kl.09:00
04.04.23 kl. 11:00

Figur 2: oversikt over gjennomførte intervjuer

Alle intervjuene ble gjennomført fysisk «ansikt til ansikt» på intervjupersonenes arbeidsplass, enten på deres kontor eller på et møterom. De fikk også tilbud om å gjennomføre det på Universitet i Stavanger dersom de heller ønsket det. Jeg ønsket å ha intervjuene fysisk ettersom ansikt til ansikt kommunikasjon ifølge Jacobsen (2021) fremdeles er regnet som den rikeste kommunikasjonskanalen, og det kan bidra til å etablere en tettere relasjon enn over en digital plattform, samt det gir både intervjuer og intervjuperson mulighet for rask respons. Telefonsamtale kan derimot muligens oppleves som noe mer anonymt for intervjuperson (Jacobsen, 2021, s. 118). Det var derfor viktig for meg i introduksjonen å komme med en tydelig presisering av at det er en anonym undersøkelse og at datamaterialet behandles konfidensielt. Hensikten med å tydelig informere om anonymitet var for å bidra til å skape en tryggere opplevelse for intervjupersonen.

Intervjusituasjonen startet med en introduksjon hvor jeg opplyste om prosjektet og informasjonsskrivet med samtykkeerklæring jeg hadde med meg. Jeg spurte om intervjupersonene hadde lest gjennom informasjonsskrivet på forhånd ettersom jeg hadde sendt dette til alle intervjupersonen i forkant. Det var enkelte som hadde gjort det, mens andre ga tilbakemelding på at de ikke hadde fått tid til det. Det var særlig i de tilfellene de ikke hadde lest gjennom det i forkant at det var ekstra viktig å sørge for å fortelle hva prosjektet innebærer.

Jeg gikk gjennom de ulike punktene i informasjonsskrivet for å sikre meg at deltakerne forsto hva de samtykket til. Dette omfattet blant annet formålet med prosjektet og intervjuet, hva deltakelse innebærer, hva lydopptaket skal brukes til, deltakerens rettigheter, behandling av personopplysninger og presisering av at intervjupersonenes svar blir anonymisert. Jeg spurte også hver enkelt intervjuperson om de hadde noen spørsmål før vi startet på intervjuet. Dette var for å forsikre meg om at deltakerne var innforstått med hva prosjektet og intervjuet gikk ut på. Jeg tilbydde deretter intervjupersonene å skanne deres signerte samtykkeerklæring og sende det til dem via e-post dersom de ønsket det.

Intervjuet startet omtrent 5-10 min etter introduksjonen. Etter introduksjonen ble det tatt lydopptak av intervjusituasjonen. Jeg valgte å plassere telefonen min med lydopptak med bruk av diktafon applikasjonen imellom oss for å sikre god kvalitet på lydopptak av både meg som intervjuer og intervjuperson. Intervjuet ble gjennomført ved bruk av en planlagt semistrukturert intervjuguide. Noen spørsmål ble derimot sløyfet dersom de på tidligere tidspunkt i intervjuet allerede var besvart. Visse spørsmål ble også stilt i ulik rekkefølge dersom det opplevdes som mer naturlig i intervjusituasjonen. Jeg opplevde at deltakerne i studien var faglig dyktige og hadde kunnskap om temaene fra før av basert på deres interesse og utdanning.

Ved avslutning av intervjuet etterspurte jeg om de ønsket å utdype eller tilføye noe i tillegg til det som allerede hadde blitt pratet om. Enkelte kom med noen få tanker etter dette spørsmålet, mens andre ga tilbakemelding på at de følte at de hadde fått sagt det de ønsket å si.

3.2.6 Transkribering og analysering

Transkribering

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) innebærer et intervju en samtale mellom to mennesker ansikt til ansikt. I en prosess ved å transkribere vil denne samtalen mellom to mennesker som er fysisk til stede, bli abstrahert og fiksert i skriftlig form. Kvaliteten på intervjuet er ofte noe som blir diskutert, mens kvaliteten på transkripsjonen sjeldent blir gjort om til en gjenstand for behandling i kvalitativ forskningslitteratur.

Det finnes ulike måter å registrere intervjuer når det gjelder dokumentasjon, transkribering og analyse. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) kan en ta i bruk både lydopptak, videoopptak, notatskriving og bruke sin hukommelse. Det vanligste derimot er lydopptak. Gjennom å ta i bruk lydopptak vil en registrere både tonefall, ordbruk, pauser og lignende. Opptaket kan også spilles om igjen så mange ganger en ønsker og har behov for ved transkriberingsprosessen. Når det kommer til videoopptak kan dette vært et godt hjelpemiddel for å analysere det mellommenneskelige samspillet i intervjuet, men det er imidlertid en svært tidkrevende prosess. I normale intervjuprosjekter, spesielt ved prosjekter med flere intervjuer, der den vesentlige interessen er innholdet av det som sies, vil det ikke være særlig hensiktsmessig med videoopptak. Ved intervju så kan også forskeren velge å ta i bruk sin hukommelse som dokumentasjon, og eventuelt supplere med notater underveis. Det kan derimot være distraherende å ta notater underveis i et intervju. Intervjupersonens hukommelse har også åpenbarlige begrensinger, og det kan være vanskelig å huske de nøyaktige språkformuleringene (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 205-206). I dette prosjektet er det som tidligere nevnt tatt i bruk lydopptak. Dette har jeg opplevd som en fordel ettersom jeg har hatt mulighet til å høre lydopptakene om igjen så mange ganger jeg ønsker ved transkribering. Alle intervjuene ble transkribert i løpet av 2-3 dager etter gjennomført intervju slik at det var ferskt i minne. Å ta i bruk lydopptak var noe jeg vurderte som mest egnet ved oppstart av prosjektet ettersom jeg ville opplevd det som krevende å kun bruke hukommelsen til å registrere et intervju på 1-1,5 time.

Hvor mye tid som går til transkribering av intervju, er avhengig av transkribererens skrivehastighet og kvaliteten på lydopptaket. Graden av presisjon og detaljer er også faktorer som spiller inn (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206-207). Lydopptaket hadde god lyd kvalitet

og jeg opplevdet at intervjupersonene uttalte seg på en tydelig og presis måte. Enkelte intervjupersoner snakket noe raskere enn andre, noe som krevde at en måtte høre enkelte sekvenser i lydopptakene opp til flere ganger. Etter at jeg hadde transkribert hvert intervju, hørte jeg hele lydopptaket opp til tre ganger etterpå for å forsikre meg at jeg har fått med meg meningsinnholdet og gjengitt nøyaktig hva som ble sagt. Jeg valgte å transkribere intervjuet manuelt i Word. Dette var en prosess som var tidkrevende, men som likevel opplevdes som verdt det ettersom det ga meg en mulighet til å bli godt kjent med den innsamlede dataen. I intervjusituasjon var det flere av intervjupersonene som opplyste om hvor de arbeidet og navn på andre kollegaer. Disse opplysningene valgte jeg å anonymisere i transkriberingsprosessen for å skjule intervjupersonenes identitet og av hensyn til de andre som ble nevnt.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) finnes det ikke noe universell form eller kode for transkribering i forbindelse med forskningsintervjuer, men det er likevel noen standardvalg som skal bli tatt. Uttalelsene kan transkriberes ordrett, noe som innebærer at «eh», «hm» og lignende blir inkludert, samt ord for ord med alle gjentakelser som blir sagt. En kan også transkribere til en mer formell og skriftlig stil. Når det gjelder validitet, å vurdere intervjutranskripsjonens gyldighet, er det ikke noe fasit svar på hva som er den mest korrekte eller beste transkripsjonen. Det finnes ikke en sann og objekt oversettelse fra muntlig til skriftlig form (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 206-208). Et mer konstruktivt spørsmål ifølge Kvale og Brinkmann er hva som er nyttig transkripsjon for dette prosjektet (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 212). For dette prosjektet vurderer jeg det som mest hensiktsmessig med en mer formell og skriftlig stil, men samtidig at det ikke går på bekostning av meningsinnholdet. I enkelte sekvenser brukes det pauser imellom setninger og en bruker «ehm» og «hmm», men dette har ikke hatt en vesentlig betydning for innholdet som sies. Kvale og Brinkmann opplyser også om at en bør være oppmerksom på at publisering av usammenhengende og ordrette intervjutranskripsjoner kan oppleves som ubehagelig for intervjupersonene. Dette er ettersom det ordrette transkriberte muntlige språket kan fremstå som usammenhengende og som forvirret tale. Dersom transkripsjonen skal sendes til intervjupersonene kan det være hensiktsmessig å gjengi uttalelsene på en mer sammenhengende måte (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 213-214). I informasjonsskrivet opplyses det om at de har rett på å få innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om vedkommende og få utlevert en kopi av disse opplysningene, noe som også innebærer at de kan kreve transkripsjonsmaterialet. Dette var også en av årsakene til at jeg valgte å gå for en

mer formell og skriftlig stil. Sitering av utsagn fra intervjupersonene er gjengitt på bokmål for leseropplevelsens skyld.

Analysering

Ifølge Kvale og Brinkman (2015) er det viktig at en ikke stiller seg spørsmålet om hvordan transkripsjonene skal analyseres etter at intervjuet er utført – da er det for sent. Det er en forutsetning at en tenker over hvordan intervjuene skal analyseres før de faktisk utføres. Analysemetoden en bestemmer seg for å ta i bruk, eller vurderer å ta i bruk, vil styre intervjuforberedelsene. Dette innebærer både utarbeiding av intervjuguide, selve intervjuprosessen og ikke minst transkriberingen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 216). Det har derfor vært viktig for meg at jeg har hatt noen tanker om hvordan jeg ville utføre analyseringen allerede ved oppstart av prosjektet.

For meg som forsker startet analyseringen allerede ved intervjusituasjonen. Det foregikk en fortolkning av det som ble sagt i intervjuet, blant annet gjennom at jeg enkelte ganger prøvde å gjenfortelle det som intervjupersonen sa og «sende meningen» tilbake til vedkommende. På den måten kunne intervjupersonen bekrefte om dette stemmer, eller om jeg har misforstått meningsinnholdet. Transkribering av intervjuet i etterkant inneholdt også en form for analysering hvor jeg markerte relevante utsagn som kunne være aktuelle i resultat og diskusjonsdelen. Etter jeg var ferdig med å transkribere hvert intervju printet jeg dem deretter ut for å gå nøye gjennom dem. Jeg valgte å kode den innsamlede dataen induktiv, hvor jeg i etterkant av intervjusituasjonen kodet og kategoriserte funnene. Hensikten med kodingen og kategoriseringen var å skape større oversikt og systematikk.

Gjennom analyseprosessen identifiserte jeg først relevante begreper og fenomener (koding), deretter for å gå gjennom materialet og finne eksempler som passer under de ulike begrepene og fenomenene, for så å samle disse kodene i noe mer overordnende kategorier og komme frem til sammenhenger og mønster i materialet. Dette fører til mange og kryssende kategorier, og en må etter hvert slå sammen noen av disse for at det ikke skal bli for mange å forholde seg til (Anker, 2019, s. 73-77). Ved presentasjon av funn har jeg derfor valgt å sette flere kategorier sammen ettersom de til tider overlapper hverandre. Deretter har jeg valgt å inndele funnene i to temaer basert på hvert forskningsspørsmål. Det første temaet dreier seg om det

første forskningsspørsmålet som tar for seg ledernes erfaringer med å påvirke kultur, og det andre temaet tar for seg det andre forskningsspørsmål som handler om forhold som kan bidra opplevelsen av muligheten til å kunne påvirke. Innenfor disse temaene vil en finne en rekke kategorier som bidrar til å belyse forskningsspørsmålene.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er koding eller kategorisering av intervjuuttalelser den vanligste formen for dataanalyse. Fordel med koding er at det tvinger forskeren til å gjøre seg godt kjent med materialet. Koding hjelper også til å få en nyttig oversikt, noe som kan være formålstjenlig for forsker. For nye analytikere har koding fordelen ved å være relativt enkelt å bryte ned i ulike trinn. Til tross for fordelene har også enkelte forskere vært kritiske til koding, som for eksempel at koding forsterker en representasjonalistisk epistemologi som reduserer polyfon mening til det som kun kan fanges av en enkelt kategori. Det kan dermed muligens være noen epistemologiske utfordringer knyttet til koding, men det kan likevel fra et poststrukturalistisk perspektiv være en teknikk som fremkaller undring og kreativitet hos analytikeren (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 226-227). Det er derfor avhengig av hvilket perspektiv en tar i bruk når en vurderer nytten og effekten av koding. Min erfaring med koding er at det har vært et nyttig verktøy i analyseringsprosessen, og har bidratt til at jeg har fått systematisert funnene mine på en oversiktlig måte.

3.3 Undersøkelsens kvalitet

3.3.1 Pålitelighet og gyldighet

Pålitelighet

Pålitelighet handler om hvorvidt arbeidet en presenterer kan stoles på. Med andre ord, dreier det seg om hvor robust en undersøkelse er og om dataen er tillitvekkende (Nyeng, 2012, s. 105). Denne studien har et fenomenologisk ståsted, hvor en studerer menneskers subjektive

opplevelser i forbindelse med et fenomen og hvordan de sanser virkeligheten som helhetlige vesen. Likevel har jeg som forsker en påvirkning på datainnsamlingen.

I en kvalitativ intervjusituasjon ligger det flere mulige feilkilder i kommunikasjonsprosessen mellom intervjuperson og forsker. Forhold som kan føre til redusert reliabilitet er for eksempel om intervjuperson misforstår spørsmål, forskeren noterer svaret unøyaktig eller hvis meningsinnholdet endres ved renskrivning. De ulike leddene i prosessen bør være så fri for «unøyaktigheter» som mulig (Dalland, 2020, s. 63; Nyeng, 2012, s. 105). Som forsker valgte jeg derfor å gjøre et grundig og presist forarbeid gjennom hele prosjektprosessen i forsøk på å redusere de vanligste feilene innenfor forskning. I selve intervjusituasjonen brukte jeg lydopptak for å sikre meg mest mulig nøyaktig dokumentasjon. Likevel kan det sies at det trolig vil være krevende å gjenta studien og forvente nøyaktig samme resultater. Dette er ettersom at jeg som forsker påvirker datainnsamlingen, analysen og tolkningen av den innsamlede dataen gjennom mine oppfattelser, kunnskaper og erfaringer.

En kan ikke utelukke at dersom noen andre hadde utført denne studien så hadde de gjerne valgt noe annerledes teoretisk material som kunne hatt påvirket vinklingen på studien. En kan heller ikke garantere for at det som kommer frem fra intervjupersonene i denne studien er fullstendig sant, da deltakerne gjerne vektlegger det som får en til å fremstille seg i et noe bedre lys. Dette er imidlertid en risiko med all type forskning. Likevel vurderer jeg lederne som pålitelige og åpne som velger å dele både positive og utfordrende erfaringer. De gir uttrykk for å forstå viktigheten med forskning som er ærlig og redelig. Samtidig er det en betryggende faktor at studien er anonym, noe som jeg legger vekt på i starten av hvert intervju for å skape et trygt rom til å kunne dele sine tanker, erfaringer og opplevelser.

I løpet av metode-kapittelet kommer det blant annet gradvis frem hvilken bakgrunn jeg har, hvilken forforståelse jeg har om temaet, hvordan jeg har samlet inn data til undersøkelsen og hvilke feilkilder som kan ha påvirket resultatet. Dette er ifølge Dalland (2020, s. 57-63) noe som kan gi leseren mulighet til å vurdere forskerens pålitelighet.

Gyldighet

Ifølge Nyeng (2012) finnes det flere former for gyldighet, men den mest grunnleggende er begrepsvaliditet. Begrepsvaliditet handler om at en måler det en ønsker, med andre ord at en undersøker det fenomenet en ønsker å undersøke. Dette kan høres ut som en selvfølge, men Nyeng understreker at dette er et ideal en skal strebe etter og er ikke et absolutt krav som må oppfylles. Empiriske data er verdifulle til tross for at de ikke er 100% gyldige, dette er på grunn av at en sjeldent eller aldri oppnår fullkomne gyldige resultater. Ved innhenting av data om et fenomen, vil en aldri være helt sikker på at en ikke får noe som kan påvirke dataene til å bli urene (Nyeng, 2012, s. 109).

Det er viktig at dataen som innsamles er relevant i forhold til oppgavens problemstilling, dette er et grunnleggende krav til dataen. Et tiltak som ble utført for å sikre økt gyldighet var å ta utgangspunkt i problemstillingen ved utarbeidelse av intervjuguide, og ved gjennomføring av intervjusituasjonen. Dette førte til at en fikk svar på det en ønsket å få svar på i størst mulig grad. En godt gjennomtenkt intervjuguide har vært et nyttig redskap i denne studien. Jeg testet som tidligere nevnt intervjuguiden opptil flere ganger med ulike personer med lederstilling i min omgangskrets i forkant av de virkelige intervjuene. Hensikten med dette var å sikre meg at spørsmålene siktet seg inn på fenomenet som skulle undersøkes. Dette bidro til at jeg måtte justere spørsmålene opp til flere ganger for å sikte meg inn på de opplysningene jeg var på let etter, og fikk god øving i å stille oppfølgingsspørsmål som kunne bidra til ytterligere innsikt i fenomenet. Det teoretiske materialet som inkluderes i denne oppgaven har også vært et nyttig redskap for å kunne forsøke å forklare empirien og se om teorien samsvarer med virkeligheten.

I løpet av intervjusituasjonen valgte jeg også å spørre deltakerne om de kunne beskrive hva organisasjonskultur innebærer. Dette var for å sikre at de hadde en forståelse over hva som ble forsket på, noe som dermed bidro til gyldighet i større grad. Jeg opplevde at alle hadde god forståelse over hva organisasjonskultur innebærer. Dette er en fordel ettersom det ville vært krevende å forske på deres opplevelser og erfaringer tilknyttet fenomenet hvis de ikke selv visste hva organisasjonskultur er.

3.3.2 Ekstern gyldighet og overførbarhet

I forskning innebærer ekstern gyldighet at forskningsresultatene gjøres gjeldende for andre situasjoner eller grupper enn dem som var med i undersøkelsen (Dalland, 2020, s. 246). En vanlig innvending mot intervjuforskning er at det er for få intervjupersoner til at resultatene kan generaliseres (Dalland, 2020, s. 289). Hovedhensikten med dette prosjektet er ikke å generalisere fra et utvalgt til et annet, men å undersøke opplevelsene til enkelte individer knyttet til et fenomen. Denne studien går i dybden, og ikke i bredden.

Det kan argumenteres på den ene siden at resultatet alene fra denne undersøkelsen ikke vil føre til ekstern overførbarhet ettersom utvalget er for lite til å kunne være representativt. På den andre siden kan det argumenteres for at studien muligens er representativ til en viss grad ettersom erfaringer og opplevelser som kommer frem også kan være aktuelle for andre ledere i lignende situasjoner. Resultatene i denne studien kan dermed være nyttig for andre organisasjoner ettersom en kan dra ut verdifulle refleksjoner og opplevelser rundt fenomenet. Det kan også være aktuelt å bruke resultatene i sammenheng med annen forskning og se om resultatene er likeartet.

3.4 Forskningsetiske vurderinger og betraktninger

I denne delen av kapittelet ønsker jeg å få frem hvilke forskningsetiske vurderinger og betraktninger jeg har foretatt meg. Ifølge Dalland (2020, s. 167-175) handler de etiske overveielsene om mer enn kun å følge regler. Det dreier seg om å tenke gjennom de etiske utfordringene studien kan medføre. Etikken kan være til veiledning og grunnlag før jeg handler. Etikken retter seg mot normer for riktig og god livsførsel. Forskningsetikk er et område innenfor etikken som dreier seg om vurdering av forskningen opp imot samfunnets normer og verdier. Den forskningsetiske vurderingen omfatter alt fra planlegging og valg av problemstilling, hvilke metodiske valg som tas og til hvordan resultatene blir brukt.

Jeg har tatt NESHs forskningsetiske retningslinjer i betraktning når jeg har foretatt de forskningsetiske vurderingene og betraktningene. Retningslinjene er gitt ut av Den nasjonale

forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. Disse retningslinjene er rådgivende og skal bidra til forskningsetiske skjønn og refleksjoner, samt avklare etiske dilemmaer, fremme ansvarlig forskning og forebygge uredelighet. I forskningsprosjekter bør retningslinjene ligge til grunn i hele prosessen, helt fra planlegging til gjennomføring og til publisering (NESH, 2021).

3.4.1 Datahåndtering

Det har vært viktig for meg å planlegge godt på forhånd og på den måten sikre at jeg tar de etiske overveielsene som jeg vurderer som nødvendig i denne studien. Jeg kommer i dette kapitlet til å ta for meg meldeplikt, personvern og taushetsplikt og konfidensialitet.

Meldeplikt

Meldeplikt er pålagt for prosjekter som involverer behandling av personopplysninger, og det skal sendes inn et meldeskjema senest 30 dager før datainnsamlingen starter.

Personopplysninger anses som opplysninger som kan knyttes opp mot enkeltindivider. Det kan for eksempel være navn, telefonnummer, adresse eller at de er gjenkjennelige på bilder eller videopptak. Det kan også dreie seg om indirekte bakgrunnsopplysninger som kan gjøre dem identifiserbare. Dette kan for eksempel være kjønn, alder, sted, institusjon og stilling (Dalland, 2020, s. 167-175). Studien som jeg har foretatt meg anses som meldepliktig ettersom jeg skal behandle personopplysninger gjennom lyd-opptak ved hjelp av nettskjema. Jeg fikk opplysninger om intervjupersonenes navn, kontaktinformasjon, arbeidssted, stilling, alder og hvor lenge de har arbeidet i denne stillingen. Dette er bakgrunnsopplysninger som behandles som personopplysninger, og jeg vil sørge for at dette blir behandlet på en hensiktsmessig og trygg måte. Jeg meldte inn mitt prosjekt til Sikt 11.01.2023, og fikk det godkjent 03.02.2023. Jeg startet å samle inn personopplysninger i midten av februar etter jeg fikk det godkjent av Sikt.

Ifølge Dalland blir ofte personopplysningene i studier anonymisert. Anonymitet kan forklares som når opplysningene ikke kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale. Dette verken gjennom direkte navn eller indirekte gjennom bakgrunnsopplysninger. Ved lydopptak skal denne filen slettes når prosjektet avsluttes, dersom det ikke er inngått en avtale om gjenbruk av materialet. Meldeplikten i forbindelse med denne studien gjelder til tross for at alt av personopplysninger blir anonymisert ved publisering. Det dreier seg om hvordan forskeren i studien behandler disse personopplysningene underveis fra datainnsamlingen starter til resultatene publiseres som er avgjørende for om prosjektet må meldes (Dalland, 2020, s. 167-175). Opplysninger om enkeltindividene som inkluderes i besvarelsen er anonymisert på en slik måte at de ikke skal være gjenkjennelige og identifiserbare. Lydopptak av intervjusituasjonene ble slettet den 14.juni. Dette på bakgrunn av at det ble avtalt at disse opptakene skulle slettes innen 15.juni og jeg som forsker ikke hadde bruk for disse opptakene etter innlevert oppgave.

Personvern og taushetsplikt

Som forsker har jeg taushetsplikt overfor deltakerne, noe som betyr at jeg ikke kan videreformidle opplysninger om dette prosjektet uten at det er blitt anonymisert. Personopplysninger som kan identifisere vedkommende skal anonymiseres etter avtalt mellom intervjuperson og intervjuer. Ifølge Dalland (2020) gjelder taushetsplikten overfor både medstudenter, veiledere og lærere når de ikke er deltakende i prosjektet.

Når en skal forske gjennom metoden intervju er en ifølge Dalland avhengig av at personer er villige til å la seg intervju. Relasjonen mellom forsker og intervjuperson er avhengig av tillit for at intervjupersonen skal føle seg ivaretatt i forbindelse med forskningen (Dalland, 2020, s. 167-175). Det er betydningsfullt for meg som forsker at intervjupersonene ikke blir påført noe skade eller unødvendige belastninger. Det har dermed vært viktig for meg å ivareta personvernet i henhold til lovverket, og sørge for at ny kunnskap og innsikt ikke går på bekostning av intervjupersonens integritet og ivaretagelse.

Konfidensialitet

Ifølge NESHs forskningsetiske retningslinjer skal forskere håndtere innsamlet datamateriale konfidensielt dersom dette er avtalt eller hvis det skulle være nødvendig av andre årsaker.

Konfidensialitet i forbindelse med forskning dreier seg om et løfte mellom forsker og intervjuperson om at forskningen skal behandles fortrolig, og ikke videreformidles på andre måter som går utenfor avtalen. Med andre ord, innsamlet forskningsdata og annet forskningsmateriale skal både lagres og deles på en forsvarlig måte (NESH, 2021, s. 23-25).

I forkant av intervjuene signerte intervjupersonene en samtykkeerklæring med informasjonsskriv. I informasjonsskrivet beskrives det at opplysningene til deltakerne i prosjektet vil behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det tydeliggjøres også at opplysningene kun skal brukes til den presenterte oppgaven.

De underskrevne skjemaene har jeg hatt lagret innelåst hjemme på et sted som kun jeg har hatt tilgang til. Ved gjennomføring av intervju ble det brukt lydopptak, og transkribert i etterkant. Det var viktig for meg å bruke en trygg og sikker løsning for oppbevaring av datamaterialet, og valget falt derfor på nettskjema. Lydfilene ble lagret gjennom denne løsningen for å sikre at det ble holdt konfidensielt og ikke kunne komme på avveie. De transkriberte intervjuer ble lagret som kryptert fil på datamaskinen og deretter låst inne i et skap ved utskrift.

3.4.2 Samtykke til å delta i prosjektet

Ifølge NESHs forskningsetiske retningslinjer er hovedregelen at forskere skal innhente et forskningsetisk samtykke. Dette innebærer at det skal være frivillig, informert, utvetydig og bør være dokumenterbart. Dette gjelder også når personer blir anonymisert ved offentliggjøring av resultater (NESH, 2021).

Det er blitt bruk Sikt sin mal som utgangspunkt ved utarbeiding av informasjonsskriv og samtykkeerklæring. Det har vært viktig for meg å få tydelig frem i informasjonsskrivet at det er frivillig å delta i prosjektet, og at det er mulig å trekke sitt samtykke tilbake uten noen

konsekvenser. I informasjonsskrivet presiseres blant annet prosjektets formål, metode, tilnærming, behandling av personopplysninger, personvern og hvorfor vedkommende blir tilbudt å være med i prosjektet. Gjennom å inkludere denne informasjonen vil jeg i større grad sikre et informert samtykke hvor intervjuperson forstår hva deltakelsen innebærer. Jeg som forsker har forsøkt å utarbeide denne informasjonen på en kortfattet og forståelig måte som er tilpasset deltakergruppen. I forkant av intervjusituasjonen gikk jeg gjennom informasjonsskrivet og var åpen for spørsmål angående deltakelsen. Intervjupersonene fikk også tilsendt dette skrivet i god tid før selve intervjusituasjonen via e-post. Jeg vurderer derfor de avgitte samtykkene som informerte. Deltakerne i prosjektet har tydelig og aktivt uttrykt at de ønsket å delta i forskningen, og samtykket vurderes dermed som frivillig og utvetydig. Samtykket er også dokumentert skriftlig gjennom underskrift på informasjonsskrivet med samtykkeerklæring.

3.4.3 Etiske refleksjoner rundt forskerrollen og refleksivitet

Desto bedre forskeren behersker metoden, jo bedre resultater vil en som regel oppnå. Ved kvalitativ metode vil også intervjuet bli påvirket av forskerens personlighet. Dette er ettersom forskeren er et instrument som brukes til å oppnå kontakt med intervjupersonene (Dalland, 2020, s. 56). I forbindelse med studien har det vært viktig for meg at forholdet mellom meg som forsker og intervjuperson skal oppleves som trygt og tillitsvekkende, hvor det skal være lav terskel for å ta kontakt. Det er en forutsetning at jeg ikke forsøker å trekke intervjupersonen i retninger som kan være ubehagelig for vedkommende eller at jeg forhåndsdømmer basert på min forforståelse. Dette er for å sikre meg at intervjupersonene får mulighet til å reflektere mest mulig fritt. Rollen min innebærer også å lytte til det intervjupersonene forteller på grunnlag av de spørsmålene jeg stiller, og ikke minst komme med oppfølgingsspørsmål som er med på å utdype deres tanker, opplevelser og erfaringer. Likevel er jeg som forsker bevisst på at jeg er med på å forme forskningsprosessen.

Innenfor den kvalitative forskningen anses refleksivitet som et grunnprinsipp. Forskerens rolle og perspektiver underveis i prosjektet, herunder blant annet forforståelse og teoretisk referanseramme, er med på å bestemme hvilken side av realiteten som beskrives, fortolkes og analyseres. Det er derfor viktig å være bevisst på at personlige holdninger og meninger kan ha

en potensiell påvirkning på prosjektet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108). Det teoretiske rammeverket i oppgaven bygger på hvilken teori som jeg har vurdert som relevant for å belyse problemstillingen. Forforståelsen min er trolig preget av både personlige erfaringer og opplevelser fra arbeidslivet, og ikke minst min studieretning, som er både sosialt arbeid og endringsledelse.

Under intervjuet var jeg bevisst min rolle som forsker, og forsøkte i størst mulig grad forholde meg nøytral og objektiv til det som ble sagt av intervjupersonene. Dette uttrykte seg for eksempel gjennom at jeg forsøkte å ikke si meg enig eller uenig i utsagn, og at jeg åpnet opp for at intervjupersonen har mulighet til å styre retningen på samtalen i stor grad så lenge det holdes innenfor rammen av organisasjonskultur og ledelse. Dette var noe jeg hadde i tankene underveis i alle intervjuene. Jeg kan derimot ikke garantere for at min forforståelse ikke har hatt en innflytelse, til tross for at jeg har vært bevisst på å holde meg nøytral og forsøkt å påvirke retningen på intervjuet i begrenset grad. Ifølge Thurén (2009) preger forforståelsen måten vi ser virkeligheten på. Det trenger ikke nødvendigvis å være problematisk ettersom «riktig» forforståelse kan betegnes som forkunnskaper. Allerede fra barndommen sosialiseres vi inn i måter å oppfatte omverdenen Dette gjelder både i hverdagslivet, og i vitenskapen (Thurén, 2009, s. 70). En kommer derfor ikke utenom en viss forforståelse i forkant og i løpet av prosjektet.

Det er viktig for meg som forsker å være bevisst over at det er et asymmetrisk forhold i forskningsintervjuene. Det er ikke en likestilt samtale mellom to likestilte parter. Det er jeg som forsker som setter i gang intervjuet og har på forhånd definert temaet for hva vi skal prate om, hvilke spørsmål som kommer til å bli stilt og ikke minst den som avslutter samtalen. Intervjuet består av utspørring som bare går en vei. Min rolle er å spørre, mens intervjupersonens rolle i hovedsak er å svare på spørsmålene. Intervjuet kan også ses på som en instrumentell dialog. Hensikten med samtalen er ikke bare å ha en god samtale, men samtalen blir brukt som et middel for å få frem beskrivelser og opplevelser som jeg kan bruke i sammenheng med mitt planlagte prosjekt. Det er også jeg som forsker som fortolker utsagn som blir sagt av intervjupersonene og velger hva som blir brukt i rapporten. Asymmetrisk maktforhold i en relasjon er derimot ikke uvanlig og trenger ikke nødvendigvis å elimineres (Andersson & Swärd, 2010, s. 231-232; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 52), men det er viktig å reflektere over det og være bevisst over at det har en potensiell påvirkning på de ulike stegene i prosjektet. For å sikre kritisk refleksjon av de valgene jeg har tatt har jeg derfor valgt å diskutere oppgaven sammen med medstudenter, bekjente og veileder.

4. Presentasjon av funn

I dette kapitlet presenteres hovedfunnene basert på de seks gjennomførte kvalitative forskningsintervjuene. Det som kommer frem av empiri i dette kapitlet vil ses opp imot det teoretiske materialet i drøftingsdelen. Både virksomhet og intervjupersoner er anonymisert, men en skiller de ulike lederne gjennom å forholde seg til deltaker 1 til 6.

Funnene er organisert etter hvilket forskningsspørsmål som belyses. Det første kapitlet tar for seg erfaringer med å påvirke organisasjonskulturen i sin enhet, som er det første forskningsspørsmålet i problemstillingen. Det neste kapitlet omhandler forhold som bidrar til en opplevelse av å kunne påvirke kulturen, som er det andre forskningsspørsmålet i problemstillingen.

4.2 Erfaringer med å påvirke organisasjonskulturen i sin enhet

Det er forskjellig hvor lenge de ulike deltakerne har vært ansatt i virksomheten. Det er deltakerne som har vært ansatt over lenger tid i virksomheten som forteller meg om flest ulike erfaringer, men det er likevel verdt å nevne at alle kommer med erfaringer. Det er dermed ingen av deltakerne som sitter uten noen erfaringer av å påvirke kulturen i sin enhet. Det kommer frem ulike erfaringer, men samtidig mye lignende.

Det er til sammen åtte underkategorier som kommer frem som sentrale i sammenheng med erfaringer med å påvirke organisasjonskulturen. Disse er «rekruttering», «tilstedeværelse og tilgjengelighet», «sosiale arrangementer og aktiviteter», «endring i arbeidsordningen», «motstand», «samtale», «hva lederne er opptatt av» og erfaring med å både «påvirke systematisk og usystematisk».

4.2.1 Rekruttering

Rekruttering av personal, med andre ord seleksjon av ansatte, kommer frem som noe lederne kan bruke til å påvirke kulturen. Organisasjonskultur er noe de bevisst tenker over ved seleksjon av organisasjonsmedlemmer. Dette kommer for eksempel frem gjennom deltaker 4 som forteller at de ved intervju i forbindelse med potensiell ansettelse kommer innom temaet organisasjonskultur gjennom blant annet å spørre om hvilke verdier og holdninger vedkommende har. Deltaker 3 forteller også at organisasjonskultur er noe de tenker gjennom ved rekruttering ved å si: «vi tenker hvor vil vi, hvem trenger vi for å utvikle oss, hvilken personlighet trenger vi for å justere gruppen slik at de utvikler seg i riktig retning og ikke stagnerer, og vil vedkommende kunne passe inn med de vi allerede har».

Det trekkes frem at det til tider er krevende å finne de kandidatene en er på let etter i forbindelse med rekrutteringsprosessen. Deltaker 1 sier for eksempel: «rekrutteringen kan til tider være utfordrende. Jeg tolker det slik at flere av mine leder-kolleger sliter med rekruttering til tider. De mangler de gode kandidatene. Du sitter igjen med en følelse av at en ikke har den perfekte kandidaten, men du føler du må ansette noen». Deltaker 1 forteller at det nylig er blitt ansatt to personer, hvor hen var klar over at en av dem trolig ikke kom til å falle helt inn i organisasjonskulturen umiddelbart. Det kommer frem at når en ikke får ansatt «riktig» kandidat krever det at leder må følge vedkommende opp i større grad og gjerne gjennom dialog som virkemiddel.

4.2.2 Samtale

Alle deltakerne forteller opp til flere ganger at samtale er noe de har erfaring med å aktivt ta i bruk i forbindelse med å påvirke til ønsket organisasjonskultur. Samtale kommer frem som spesielt nyttig i utfordrende og konfliktfylte situasjoner. Deltaker 1 forteller: «jeg har måttet ha 1-1 samtaler med folk etter at ting skjer», og deltaker 4 sier: «det har vært små konflikter hvor jeg har vært nødt til å kalle inn til samtaler». Samtale med de ansatte har dermed virket som et virkemiddel for å løse opp i utfordrende hendelser. Dialogen mellom leder og ansatte

kommer frem som noe som påvirker kulturen på en positiv måte, hvor en får videreutviklet situasjonen og en forhindrer dårlig stemning på arbeidsplassen.

Samtale kommer frem som det første steget i prosessen når det gjelder å løse en utfordring. Deltaker 2 sier for eksempel: «jeg tror veldig på samtale og dialog. En skal alltid begynne der. En skal starte med å høre ut de ulike partene for å finne ut hva som er det egentlige problemet». Deltaker 3 forteller også om noe lignende ved å si: «hvis det er en konflikt så er en med og prøver å skape forståelse hos de ulike først, det er en del av jobben vår». Deltakerne vektlegger også viktigheten med regelmessige samtaler, og at det kreves ulik oppfølging av de ulike ansatte. Deltaker 5 forteller også at hen har prøvd å motivere de som er involvert i konflikten til å ha en samtale med hverandre for å løse konflikten uten leder til stede. Hen forteller at dette har i ulik grad fungert avhengig av situasjonen og de involverte.

Det er flere av deltakerne som forteller at de har erfaring med veiledningspreget samtaler sammen med ansatte. Deltaker 1 sier for eksempel: «det gis veiledning til de ansatte ved utfordrende situasjoner». I den sammenheng veileder de sine ansatte gjennom sine antakelser og verdier som de betrakter som riktige og kan hjelpe de på riktig vei. Deltaker 6 forteller for eksempel: «jeg tar først en samtale med vedkommende, og hvis vedkommende ikke selv tar opp temaet så tar jeg opp temaet. Hvor jeg sier at jeg har sett litt, eller observert eller fått inntrykk av, og forsøker å finne ut av om den andre personen tenker om det». Hen forteller videre at dersom vedkommende ikke reflekterer over utfordringen som har oppstått i noe særlig grad i løpet av samtalen, så kaller hen som regel inn til en mer formell samtale med veiledning. Veiledning i samtalene kommer dermed frem som noe de kan ta i bruk ved utfordrende situasjoner blant de ansatte, hvor den som blir veiledet får reflektert over sine handlinger i større grad.

4.2.3 Tilstedeværelse og tilgjengelighet

Lederens tilstedeværelse og tilgjengelighet kommer frem som noe som er med på å påvirke kulturen. Gjennom å være til stede kan de samhandle med sine ansatte i større grad, og dekke de behovene som dukker opp. Når det dreier seg om hvilke forventninger lederne tror de ansatte har til dem sier for eksempel deltaker 6: «det er å være tilgjengelig, svare raskt på henvendelser og dekke deres behov». Deltaker 5 forteller også om tilgjengelig, samt

tilstedeværelse, som en forventning ved å si: «de forventer nok høyt nærvær og at jeg er tilgjengelig». Deltaker 3 kommer med et utsagn som også kan indikere til tilstedeværelse og tilgjengelig for sine ansatte, hvor hen sier: «jeg har alltid døren åpen. Jeg har sagt til personalet at hvis døren min er igjen så er det fordi jeg sitter i telefonen eller er opptatt i et møte eller noe lignende, men kom inn og ta kontakt». Det kommer også frem at hvis hen ikke er på jobb, så er lederen alltid tilgjengelig på telefonen.

Deltaker 1 kan også trekkes frem som et eksempel som kommer med et utsagn angående tilstedeværelse. Vedkommende sier: «jeg ender opp med å dele litt kontor sammen med de ansatte. Jeg kommer tettere på, og jeg får kontakt med beboerne. Jeg må likevel være flinkere til å være her i enda større grad, og involvere meg i de tjenestene som gis til beboerne. Jeg må brette opp armene og se hva dere er opp i». Noe senere i intervjuet forteller hen om at for en god stund tilbake ble det ansatt noen som ikke hadde den rette adferden i starten, og hadde tendenser til å ha en adferd som skapte negativt miljø, men at det da som leder var viktig å være frempå og til stede for å kunne utvikle organisasjonskulturen.

4.2.4 Sosiale arrangementer og aktiviteter

Deltakerne legger vekt på at sosiale arrangementer og aktiviteter er noe som gir positive effekter på utviklingen av organisasjonskulturen. Det nevner effekter som økt samarbeid, trygghet, tillit og at en samtidig blir bedre kjent med hverandre.

Deltakerne har erfaring med å arrangere ulike sosiale aktiviteter og arrangementer. Deltaker 3 ramser opp en rekke ulike sosiale arrangementer som for eksempel informasjonsmøter, nettverksmøter, felles lunsj, sommerfest og julebord. Deltakeren sier videre at dette er noe hen føler er med på å påvirke organisasjonskulturen på en positiv måte, ettersom en da blir tryggere på sine kollegaer. De andre deltakerne forteller om lignende arrangementer og aktiviteter. Samtlige nevner også effekter av teambuilding og fagdager, hvor det kommer frem at det bidrar til samarbeid og trygghet mellom de ansatte.

Det kommer samtidig frem at arrangering av slike aktiviteter og sosiale arrangementer ikke nødvendigvis er en lederoppgave og at alle organisasjonsmedlemmer må være med og bidra. Deltaker 4 legger også til at: «det er sikkert veldig forskjellig fra avdeling til avdeling hvor mye

sosiale aktiviteter en gjør». Det kommer frem at dette er avhengig av i hvilken grad det prioriteres ettersom det ifølge deltaker 2 er ulikt hvor mye de ulike lederne vektlegger viktigheten med sosiale aktiviteter.

4.2.5 Endring i arbeidsordningen

Flere av deltakerne forteller om endring av arbeidsordning som noe som kan påvirke organisasjonskulturen. Deltakerne forteller om sine erfaringer med turnusendringer. Det kommer frem at turnus kan ha påvirkning på organisasjonskulturen både på godt og vondt.

Deltaker 6 kommer med et eksempel på hvor turnusendringer førte til noe godt. Hen har nylig endret turnusen til de ansatte, og sier i forbindelse med den nye turnusordningen: «vi må dekke de behovene beboerne har, men samtidig møte dette med økt belastning, hvor de ansatte arbeider mer sammenhengende, men mindre antall timer i uken, men blir lønnet likt». Jeg spør om hvilken påvirkning dette har i forbindelse med organisasjonskultur, hvor deltakeren svarer at de ansatte blir mer fornøyde og trives godt med en slik løsning. Dette er en turnusendring som deltaker 6 har implementert og har hatt positiv virkning for de ansatte. Hen foreller at dette likevel har vært en stor endring for organisasjonsmedlemmene.

Deltaker 1 kommer med et eksempel på hvor turnusendringer førte til misnøye. Hen forteller at arbeidsordningen de hadde på tidligere tidspunkt har vært betydningsfullt for de ansatte. Hen understreker dette gjennom å si: «turnusen er den eneste grunnen til at de samme folkene har arbeidet i den stillingen i nesten 15 år. Det er en flott ordning, men den har blitt for dyr». Hen forteller at ved at de måtte gå vekk fra denne ordningen ble det misnøye blant de ansatte i organisasjonskulturen. Som en løsning på denne utfordringen foreslo lederen for de ansatte at de burde si opp en viss prosentandel av stillingene sine. Dette er i utgangspunktet ikke en endring som lederen selv har initiert til ettersom det dreier seg om regler som må følges, men som vedkommende likevel måtte forholde seg til.

4.2.6 Motstand

Alle deltakerne har på et eller annet tidspunkt erfart motstand når de har forsøkt å påvirke til ønsket organisasjonskultur, og spesielt når det dreier seg om å endre noe. Deltaker 3 sier: «det er klart at når det kommer føringer så vil det alltid være motstand. Det handler om hvordan vi skal få dette til. Det oppleves som utrygt med noe nytt for mange. Sånn vil det alltid være». Deltaker 2 forteller noe lignende ved å si: «det kommer misnøye, utrygghet og reddhet i alle endringssituasjonene». Misnøye blant de ansatte er det flere av deltakerne som har erfaring med gjennom sin ansettelsesperiode. Deltaker 5 understreker også at: «endring kan være smertefullt, men at det likevel er noe som vi må tilpasse oss til». Endring ses på noe som kan være utfordrende, men som en likevel må forholde seg til. Deltaker 4 indikerer også at endring er noe en må befatte seg med og sier «vi må være villig til å endre oss».

Deltaker 4 forteller om en erfaring hvor hen valgte å endre noe i organisasjonen og møte motstand fra de ansatte. Hen fikk fjernet en kalenderbok som de over lenger tid hadde brukt til å skrive inn viktige beskjed, og innførte heller et slikt system digitalt ettersom hen vurderte dette som mer hensiktsmessig. Dette er ettersom hen ser verdien i digitale løsninger, hvor en da også kan ha mulighet for å stille mer forberedt på jobb gjennom å lese seg opp i forkant av arbeidsvakten. Det var da flere som ikke likte dette og viste motstand ved å argumentere for at det vil være mer tungvint å skrive det inn digitalt enn i en fysisk skrivebok. Det var enkelte ansatte som påvirket andre medarbeidere til en antakelse om at dette var en dårlig ide. Lederen iverksatte likevel dette tiltaket, og forteller at: «det tok ikke så lang tid før den største motstanderen sa at dette systemet er jo faktisk helt fantastisk». Det ble dermed en endring i deres antakelser om verdien av dette tiltaket.

4.2.7 Hva lederne er opptatt av

Hva lederne er opptatt kommer frem som noe som er med på å påvirke organisasjonskulturen. Et sentralt element som går igjen hos de fleste deltakerne er at de er opptatt av verdier som ærlighet og redelighet. Dette er verdier som de forsøker å forsterke og ønsker at de ansatte også skal være opptatt av. Flere av deltakerne uttrykte at de ikke anser seg som autoritære, og

er opptatt av at de ansatte ikke skal ledes i frykt. Deltakerne uttrykker at de ønsker at ansatte ikke skal være redd for å si i fra hvis de gjør noe feil. Dette kom for eksempel frem gjennom utsagn som: «det er lovt å feile, det er bare til å lære av det og beklage seg» (deltaker 3) og «jeg tror veldig på dette at mennesker gjør feil» (deltaker 2). Det kommer frem at de ønsker å tilrettelegge for muligheten til å være ærlig og redelig om eventuelle feil som gjøres.

Det ble også trukket frem fra visse deltakere at det ikke trenger å være negativt å være uenig med hverandre, men at det viktig å kunne diskutere på en respektfull og omsorgsfull måte. En av deltakerne forteller for eksempel: «det å sitte å være uenig og diskutere med respekt overfor hverandre synes jeg er veldig viktig» (deltaker 3).

Samtlige deltakere er opptatt av å være gode rollemodeller for sine ansatte. Dette kommer for eksempel til uttrykk gjennom utsagn fra deltaker 1 som sier: «jeg synes at en leder har en veldig viktig rolle i å være et slags forbilde, og spesielt i forhold til det å sette kulturen på arbeidsplassen». Deltaker 1 forteller også om en nylig erfaring hvor en av de ansatte hadde gitt beskjed om hvilken påvirkning hen som leder har hatt på vedkommende og at hen har opptrådd som et forbilde. Dette var noe deltakeren opplevde som motiverende og godt å høre.

Flere av lederne uttrykker at hva de selv er opptatt av og verdsetter, ikke nødvendigvis alltid blir fulgt opp i en hektisk arbeidshverdag. Dette ettersom de har mange arbeidsoppgaver å forholde seg til og mye av tiden går til driften. Deltaker 4 forteller at hun: «gjærne skulle hatt enda mer fokus på personalet og jobbe med dem, det er jo det vi ønsker oss, men vi blir spist av så mange andre ting». Litt senere i intervjuet sier også deltaker 4: «en ting er hva en er opptatt av som leder og hva en egentlig har lyst å drive med, og en annen ting er hverdagen en står opp i». Deltaker 6 forteller også om en lignende oppfattelse og sier: «en ting er den ideologien en har når en kommer inn og tenker jeg skal være en tilstedeværende og omsorgsfull leder og alt det der, men så er realiteten at rammer og arbeidsoppgaver gjør at en ikke alltid når alle eller dekker alle behov». Mye arbeidsoppgaver og ansvarsområder kommer dermed frem som noe som kan begrense de til å prioritere hva de er opptatt av i kulturen.

4.2.8 Påvirke systematisk og usystematisk

Et av funnene er at deltakerne har erfaringer med å påvirke både systematisk og usystematisk. Deltaker 1 sier for eksempel «jeg har nok formet avdelingen ved å bare være meg selv og være til stede, og ikke minst å ha den dialogen med de ansatte. Det er mye en gjør da også, selv om det gjerne ikke er så systematisk da». Vedkommende forteller også at hen har påvirket bevisst og at: «når en utfører påvirkningen mer bevisst så dokumenteres det i større grad, og da får en større oversikt». Det kommer frem at vedkommende har erfaring med både å arbeide utilsiktet og tilsiktet med kulturen.

Deltakerne har som tidligere nevnt erfaring med å påvirke gjennom blant annet å håndtere konflikter og utfordrende situasjoner med samtale, rekruttering av nytt personal og arrangere aktiviteter og sosiale arrangementer. Deltakerne gir uttrykk for at disse erfaringene er noe som i større grad skjer bevisst for å påvirke organisasjonskulturen.

Det legges vekt på at deltakerne kontinuerlig justerer og korrigerer organisasjonskulturen, og at dette både skjer systematisk og usystematisk. Dette kommer frem at de justerer regelmessig gjennom utsagn som for eksempel: «jeg føler vi justerer hele tiden» (deltaker 2), «du må kontinuerlig korrigere på adferd, ting som ikke er bra nok og ting som ikke blir gjort» (deltaker 4) og «jeg tror at kultur alltid må kontinuerlig jobbes med, selv om det er bra nå, er det ikke bra for alltid. Vi må jobbe med å utvikle og ivareta det gode» (deltaker 3).

4.3 Forhold som bidrar til en opplevelse av muligheten til å kunne påvirke organisasjonskulturen i sin enhet

Alle deltakerne er tydelig med å understreke at de opplever å kunne påvirke organisasjonskulturen. Når de blir stilt spørsmålet om de opplever å kunne påvirke organisasjonskulturen i sin enhet kommer det frem svar som: «ja i høyeste grad» (deltaker 2), «ja» (deltaker 3), «ja» (deltaker 5), «ja» (deltaker 4), «jeg opplever å kunne påvirke organisasjonskulturen her» (deltaker 1) og «i stor grad har jeg fått mulighet til å være med og påvirke her. Jeg opplever dette som motiverende for meg som leder» (deltaker 6).

Det er til sammen identifisert 4 forhold som kommer frem som sentrale i opplevelsen av muligheten til å kunne påvirke. Det første er hvilken kultur som allerede er etablert, noe som har virkning på deres opplevelse av mulighet til å kunne påvirke de ansatte. Det andre er graden av kommunikasjon og interaksjon med de ansatte. Det tredje forholdet som skaper en opplevelse av muligheten til å påvirke er den formelle stillingen de har. Det siste forholdet som er identifisert er at hvis de er medlem av organisasjonen så opplever de automatisk mulighet til å kunne påvirke kulturen.

4.3.1 Etablert kultur

Et forhold som bidrar til opplevelsen av muligheten til å påvirke kulturen er hvordan den allerede eksisterende kulturen er etablert. Den skaper visse forutsetninger for å kunne påvirke de ansatte. Alle deltakerne gir uttrykk for at organisasjonskulturen deres oppleves som bra. Dette kommer frem gjennom utsagn som for eksempel: «jeg vil si at kulturen her er veldig god» (deltaker 6), «vi har en relativt god kultur» (deltaker 1) og «jeg tenker vi har en god organisasjonskultur» (deltaker 2). Deltakerne ordlegger seg noe ulikt, men det kommer likevel frem at de opplever å ha en godt fungerende kultur på nåværende tidspunkt. Deltakerne forklarer at den gode organisasjonskultur allerede var etablert før deres ansettelse. Dette kommer for eksempel frem gjennom at deltaker 1 sier: «jeg synes jo selv at når jeg begynte her så var det allerede en god sammensetting av folk som hadde mye gode verdier og riktig adferd». Mye av den «riktige» kulturen var dermed til stede før de startet som leder i sin enhet. Deltaker 5 forteller også om sin organisasjonskultur i det hen startet som leder, ved å blant annet si: «her er det mange som har jobbet sammen lenge. De har funnet en måte å jobbe sammen over tid og de er veldig selvdrevne». Det er flere av deltakerne som startet i sin stilling etter at en allerede eksisterende kultur var satt. Ingen av lederne i studien uttrykker at de har opplevd organisasjonskulturen i sin enhet som dårlig i løpet av deres ansettelsesperiode. For eksempel sier deltaker 3 «denne virksomheten er så ny, så nei det har ikke vært dårlig organisasjonskultur». Samtlige deltakere er likevel åpne og bevisst over at det alltid ligger rom for forbedringer i sine enheter. Dette kommer frem for eksempel gjennom deltaker 1 som forteller at organisasjonen har rom for forbedring, til tross for at de har en god kultur til stede.

4.3.2 Graden av kommunikasjon og interaksjon

Graden av kommunikasjonen og interaksjon med de ansatte går igjen hos flere deltakere som noe som gir dem en opplevelse av muligheten til å kunne påvirke organisasjonskulturen.

Deltaker 5 sier for eksempel: «jeg opplever å kunne påvirke organisasjonskulturen gjennom å snakke med de ansatte». I hvor stor grad det er mulighet for kommunikasjon mellom partene vil være avhengig av hvor ofte de møtes. Deltakerne opplever å bli lyttet til som igjen skaper en påvirkningsmulighet. Dette kommer blant annet frem gjennom utsagn som: «jeg opplever at personalet lytter og er lydhør med det jeg kommer med» (deltaker 4) og «jeg opplever å bli hørt og er med på å påvirke sammen med de andre» (deltaker 3).

Ved gjennomgang av intervju materialet kom det frem at deltakerne opplever ulik påvirkningsgrad på de ansatte basert hvor ofte de er i interaksjon med de enkelte. Dette er for eksempel noe som deltaker 6 snakker en god del om, hvor vedkommende sier: «ved de store fagstillingene så kan en påvirke mer, men ved de mindre stillingene er det noe mindre påvirkningsgrunnlag. Jeg ser de sjeldnere og har mindre oppfølging, rent av at de er mindre på jobb og på litt mer ugunstige tider, som kveldstid og helg». Det kommer frem at en har større påvirkning på de som er på jobb ved samme tid som leder, og gjerne har en større stillingsprosent ettersom en da som regel møtes oftere. Samtlige deltakere forteller om lignende opplevelser, hvor en opplever større påvirkningskraft på de ansatte en jobber tettere med ettersom en da i større grad av kommuniserer med hverandre.

4.3.3 Formell makt

Flere av intervju personene legger vekt på at det ligger makt i deres stilling som leder, noe som bidrar til at en opplever å kunne påvirke kulturen. For eksempel sier deltaker 5 med tydelig stemme: «det ligger makt i stillingen». Ved å ha den formelle stillingen som leder oppleves det for flere som at en automatisk får makt som igjen bidrar til en opplevelse av påvirkningskraft. Dette kommer også frem gjennom utsagn som: «jeg har en rolle som gjør at jeg automatisk får mer innflytelse» (deltaker 3) og «jeg er ikke en miljøterapeut som kommer inn her. Jeg er ikke en ekstravakt som kommer inn her. Jeg er faktisk en leder. Ved å ha den

funksjonen så har en automatisk makt. Du har mulighet til å påvirke da» (deltaker 4). Deltaker 4 sier også senere i intervjuet «jeg er bevisst over at jeg har stor makt og kan påvirke til å få innført ting». Makt knyttet til sin stilling er noe deltakerne gir uttrykk for å være bevisst over.

4.3.4 Medlem av organisasjonen

Deltakere opplever å kunne påvirke gjennom å være medlem av organisasjonen. Å være organisasjonsmedlem kommer frem som noe som gir en automatisk påvirkningsmulighet. Dette kommer for eksempel frem gjennom utsagnet til deltaker 3: «enhver person som er medlem av en organisasjonskultur har muligheten til å kunne påvirke». Det kommer frem fra deltakerne at det ikke er lederen som påvirker organisasjonskultur alene, men at de andre ansatte har en påvirkningsmulighet også. Dette er noe som påpeker av for eksempel deltaker 1 som sier: «jeg tenker at lederen har en viktig rolle når det kommer til å forme og sette en kultur sammen med sine medarbeidere». Å være medlem av organisasjonen, uansett om du er leder eller medarbeider, vil dermed gi deg en mulighet til å kunne forme og påvirke kulturen i ulike retninger.

4.4 Kort oppsummert av de viktigste hovedtrekkene i funnene

Funnene viser til ulike erfaringer lederne sitter med i forbindelse med påvirkning på organisasjonskulturen. Påvirkningen kan både foregå bevisst og ubevisst. Det kommer frem en rekke ulike mekanismer og tiltak som tas i bruk for å kunne påvirke til ønsket kultur, og ulike forhold som er med på å bidra til en opplevelse av økt påvirkningsmulighet for den enkelte.

5. Drøfting og diskusjon av funn

I dette kapitlet diskuteres og drøftes det empiriske datamaterialet i lys av det teoretiske rammeverket som tidligere er blitt presentert i oppgaven opp imot problemstillingen.

Problemstillingen er som tidligere nevnt:

Hvilke erfaringer har ledere med å påvirke organisasjonskulturen i sin enhet, og hvilke forhold er med på å skape en opplevelse av muligheten til å kunne påvirke kulturen?

Jeg har valgt å dele problemstillingen i to delkapitler for å kunne besvare problemstillingen på en mest mulig oversiktlig måte. Det er likevel verdt å nevne at problemstillingen henger sammen, og besvares i sin helhet ved konklusjon.

5.1 Erfaringer med å påvirke organisasjonskulturen i sin enhet

Alle deltakerne sitter med ulike erfaringer med å påvirke organisasjonskulturen. Det kommer samtidig frem svært mange likeartede erfaringer fra dem. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) kan dette ha sammenheng med at når en er en del av en gruppe så vil menneskene innenfor denne gruppen begynne å tenke og handle relativt likt som hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120-121). Faktorer som er med på å styrke lik handlemåte og tankegang er at gruppen av deltakere tilhører samme virksomhet, og har lignende ansvarsområder og arbeidsoppgaver.

Drift er noe som tar opp mye av tiden til deltakerne i studien. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) er ledere en kritisk komponent i forbindelse med drift av virksomheten. En hovedutfordring for alle organisasjoner er å balansere behovet for å ivareta daglig drift og behovet for å innovere og tilpasse seg nye krav (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 373-406). Dersom driften tar mye av tiden til de ansatte, kan dette trolig begrense deres kapasitet til å prioritere utvikling av organisasjonskulturen, noe som dermed kan ha en påvirkning på hvilke erfaringer de har med å påvirke. Det kommer likevel frem at bevisst påvirkning på kulturen er noe de forsøker å prioritere til tross for en hektisk hverdag.

Deltakerne har erfaring med å påvirke både systematisk og usystematisk. Det trekkes for eksempel frem at en kan påvirke gjennom å være seg selv, noe som kan indikere til en noe mer usystematisk måte å påvirke. En kan derimot ikke utelukke at «å være seg selv», er noe som til en viss grad kan foregå bevisst. Ifølge Schein (2004) ser enkelte ledere i organisasjoner generelt ut til å vite at deres synlige atferd har stor verdi for å kommunisere antakelser og verdier til andre medlemmer, spesielt nykommere (Schein, 2004, s. 258). Det kommer frem at deltakerne regelmessig forsøker å justere og korrigere på organisasjonskulturen. Dette er trolig ettersom organisasjonen og menneskene er i konstant bevegelse. Konstante justeringer og korrigeringer er derfor ikke noe som er unormalt, ettersom ifølge Bastøe et al. (2002) inngår mennesker, organisasjoner og samfunn i et dynamisk samspill hvor en gjensidig påvirker hverandre. Mennesker må stadig forholde seg til forandringer, hvor det statiske og uforanderlige kan ses på som en illusjon (Bastøe et al., 2002, s.14). Både systematiske og usystematiske påvirkningserfaringer fra lederne i studien er noe som kommer gradvis frem gjennom drøftingen i denne oppgaven.

Det er ikke uvanlig at en har innflytelse på noen både ved å planlegge på forhånd, eller at det skjer naturlig og uplanlagt (Johansen, 2017). En av deltakerne trekker frem et godt eksempel på et planlagt endringsarbeid hvor vedkommende møtte på motstand. Deltakeren fikk fjernet den fysiske kalenderboken de skrev viktige beskjeder i, og innførte heller et slikt system digitalt. Den fysiske kalenderboken var et system som de ansatte lenge hadde forholdt seg til og hadde som en vane å ta i bruk. Flere ansatte uttrykte motstand i forbindelse med denne endringen, noe som utfordret kulturen, men likevel ble det digitale systemet iverksatt ettersom lederen mente at dette var et godt og egnet tiltak for organisasjonen. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) innebærer en slik planlagt endring et ønske om å forbedre dagens situasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 371-392). Det er ikke uvanlig å møte på motstand i en organisasjon. For at en planlagt endring skal lykkes er det derimot helt sentralt at endringsagentene, gjerne en leder, klarer å skape en opplevelse i store deler av organisasjonen at det er nødvendig å endre seg (Bastøe et al., 2002, s. 23-24; Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 371-392). Etter noe tid hadde motstanderne i forbindelse med innføring av digital kalender endret sine tanker og opplevde det som et godt system. Ifølge Sjøvold (2016) er ledelse et annet ord for utøvelse av makt, og makt dreier seg om evnen til å dra fordel av andre til tross for motstand (Sjøvold, 2016, s. 14-15). I tilfellet med denne deltakeren som iverksatte et tiltak til tross for motstand, handlet dette dermed om ledelse. Ifølge Hennestad og Revang (2017) er selve endringsledelsens kjerne å implementere nye ideer slik at de blir virksomme i

hverdagsvirkeligheten (Hennestad & Revang, 2017, s.138-139). Deltakeren behersket å iverksette denne ideen, til tross for motstand, noe som førte til at det ble en endret hverdagsvirkelighet for de ansatte. Det gikk dermed fra en tilstand med motstand fra de ansatte, hvor de hadde antakelser om at dette tiltaket ikke egnet seg, til i større grad å forstå verdien av det som ble implementert. Noe som igjen påvirket kulturen på en mer positiv måte og hvor de var samstemte med lederens antakelser.

Deltakerne har erfaring med rekruttering av personell som bevisst påvirkning på organisasjonskulturen. Rekruttering er ifølge Schein (2004) en nyttig mekanisme som lederne har for innarbeiding og forsterkning av kultur, hvor en velger ut de som passer best til ønsket kultur (Schein, 2004, s. 245-271). Det nevnes av samtlige deltakere at organisasjonskultur er et tema de kommer inn på ved potensiell ansettelse i organisasjonen gjennom å spørre vedkommende om verdier og holdninger de har. Ifølge Andersen (2009) er dette noe som er viktig for å kunne opprettholde ønsket organisasjonskultur. En ansetter dermed ikke kun basert på den som er mest faglig kvalifisert for stillingen, men også om holdninger, verdier og oppfatninger er i tråd med organisasjonskulturen (Andersen, 2009, s.136). Det kommer frem i intervjumaterialet at organisasjonskultur er noe de bevisst tenker over. Schein (1985) hevder på den andre siden at rekruttering er en form for innarbeiding av kultur som foregår ubevisst i de fleste organisasjoner (Schein, 1985, s. 190- 207). Det utelukkes likevel ikke av Schein at det kan foregå bevisst, gjennom å formulere seg ved at det foregår ubevisst i de fleste organisasjoner, og derfor ikke nødvendigvis alle.

Det legges stor vekt på «samtale» som et sentralt virkemiddel for å kunne påvirke kulturen. Samtale er noe lederne i studien har fått spesielt nytte av ved håndtering av konflikter og utfordrende situasjoner. Ifølge Bang (2020) er *ledelsens reaksjoner på kriser, utfordringer, konflikter eller andre hendelser som kan true organisasjonen* en sentral mekanisme for å påvirke organisasjonskulturen. Hvordan lederne velger å håndtere situasjonen vil være med på å skape potensielle nye normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som etter hvert vil kunne nedfelles i organisasjonskulturen (Bang, 2020, s. 86). Veiledning i samtale er noe flere av deltakerne forteller at de har erfaring med. Lederne i studien vektlegger også viktigheten med regelmessige samtaler, og at det kreves ulik oppfølging av de ulike ansatte. Det kommer for eksempel frem fra en av deltakerne at vedkommende tolker det som at flere av lederne i virksomheten sliter med å finne de ønskede kandidatene i rekrutteringsprosessen. I slike tilfeller vil det kreve noe mer veiledning og dialog. Ifølge Schein (1985) anses *målrettet veiledning* som en nyttig mekanisme for å påvirke kulturens innhold, hvor lederen kan opptre

som en slags instruktør, rollemodell, trener eller lærer for å kunne endre mentaliteten til sine ansatte. Lederne kan ved veiledning kommunisere sine verdier og antakelser til resten av organisasjonen. Lederne kan bruke dette både bevisst og ubevisst (Schein, 1985, s. 190- 207; Schein, 2004, s. 245-271). I sammenheng med denne studien trakk deltakerne frem veiledning som noe som de bevisst gjorde i samtalene med de ansatte, men det betyr derimot ikke at det også til tider kan foregå usystematisk basert på hvordan en opptrer og kommuniserer med hverandre i hverdagen. Å opptre som en god rollemodell er noe som kan komme frem i veiledningene, hvor leder kan veilede og instruere ansatte gjennom å kommunisere hva som anses som gode antakelser og verdier. Å være gode rollemodeller for sine ansatte er nettopp noe deltakerne er opptatt av, noe som bringer oss til neste funn, hva lederne er opptatt av og hvordan det kan påvirke de ansatte.

Det kommer frem ulike elementer som lederne er opptatt av i sammenheng med organisasjonskulturen. I følge Schein (1985) er hva lederne er opptatt av med på å påvirke organisasjonsmedlemmene (Schein, 1985, s. 190- 207; Schein, 2004, s. 245-271). Lederne i denne virksomheten er generelt opptatt av ærlighet og redelighet, samt at det nevnes at de er opptatt av å kunne diskutere på en respektfull og omsorgsfull måte. Dette er trolig noe som kommer frem både systematisk og usystematisk gjennom interaksjon med sine ansatte. Likevel tas det samtidig opp av deltakerne at hva de selv er opptatt av og verdsetter, ikke alltid blir fulgt opp. Noe som har bakgrunn i deres travle hverdag. Dette kan ses i sammenheng med deres ansvarsområder og arbeidsoppgaver, noe som fører til at mye av tiden går til andre oppgaver. Dette er også noe som potensielt kan påvirke kulturen. Ifølge Schein (1985) er hva en ikke er oppmerksom på, hva en ikke reagerer på eller hva en ikke legger vekt på også faktorer som kan formidle meninger (Schein, 1985, s. 190-196). Ettersom lederne ofte er opptatt med annet arbeid, kan en ikke utelukke at dette dermed vil føre til begrenset kapasitet til å bevisst følge opp og være oppmerksom på mye av det som foregår i kulturen. En mulig konsekvens av det er at leder i mindre grad bevisst påvirker til ønsket kultur.

Deltakerne har erfaring med å påvirke organisasjonskulturen med deres tilstedeværelse og tilgjengelighet. Nærvær og tilgjengelighet er forventninger de ansatte har til lederne. Ved økt tilstedeværelse og tilgjengelighet kan lederne samhandle og følge opp sine ansatte i større grad. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) kan en gjennom samhandling med sine ansatte utvikle en mer lik virkelighetsforståelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 140-149). Å dele kontor sammen med ansatte kommer frem som noe som kan føre til at en kommer tettere på de ansatte. Dette

kan knyttes opp imot artefakter, som er det øverste nivået i organisasjonskulturen. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) virker artefakter som symboler, men det er først når en tillegger de mening at de kan kalles et symbol. Ledere som holder seg mye til stede på «på gulvet» i organisasjonen kan være med på å symbolisere at det er kort avstand mellom ledelsen og ansatte. Ledere kan også ta i bruk symbolske fortellinger med hensikt i å få frem en bestemt mening. For eksempel at leder måtte kaste av seg dressjakka da maskinene sluttet å fungere (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 125-132). Et eksempel på et utsagn som kommer frem i intervjumaterialet er: «jeg har alltid har døren åpen». Noe som indikerer til å være et symbol på tilgjengelig og tilstedeværelse for sine ansatte.

I intervjumaterialet kommer det frem at sosiale arrangementer og aktiviteter har en positiv effekt på organisasjonskulturen. Eksempler på arrangementer og aktiviteter som nevnes er blant annet team-building, fagdager, sommerfest, nettverksmøter, informasjonsmøter, felles lunsj og julebord. En av effektene av sosiale arrangementer og aktiviteter som nevnes av flere av deltakerne sett opp imot organisasjonskulturen er at en blir bedre kjent med hverandre. Sosiale arrangementer vil føre til interaksjon med hverandre. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) er det nettopp gjennom interaksjon det utvikles en felles organisasjonskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.140-149). Andre effekter som trekkes frem fra deltakerne i forbindelse med arrangementer og aktiviteter er at det kan føre til bedre samarbeid og trygghet og at det skapes tillit. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) kan tillit og samarbeid ses i sammenheng. Tillit fører til at samarbeidet i kulturen blir bedre. En stoler på hverandre, føler seg gjensidig avhengig av hverandre og har et ønske om å jobbe for et fellesskap istedenfor snevre egeninteresser. Dette er virkninger som påvirker organisasjonskulturen positivt. For å oppnå tillit må det derimot være to forhold på plass. Det må være en sterk fellesskapskultur, og ansatte må ha tilegnet seg dyder som lojalitet, ærlighet og pålitelighet. Tillit mellom personer og grupper av personer er ofte et resultat av samhandling over tid. Tillit tar lang tid å bygge, men kan brytes ned relativt raskt. Dette betyr at aktiviteter og arrangementer dermed ikke automatisk vil føre til tillit. Det må gjerne ligge andre forhold til rette for at det oppnås. Arrangementer og aktiviteter kan likevel bidra til en økt følelse av tillit, tilhørighet og fellesskapsfølelse for de ansatte som igjen kan bidra til et bedre samarbeid. Jacobsen og Thorsvik påpeker også at økt opplevelse av tilhørighet og fellesskap har effekt på kulturen gjennom at det bidrar til sosial trivsel, og kan redusere usikkerhet og utrygghet hos de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 120-121).

Deltakerne har erfaring med at endring av arbeidsordning er noe som er med på å påvirke organisasjonskulturen. Endring av arbeidsordning kan knyttes opp imot forandring av

organisatoriske forhold. Både strukturelle og organisatoriske endringer kan ifølge Wadel (2021) ha en påvirkning på organisasjonskulturen (Wadel, 2021, s. 107-120). Deltakerne forteller om sine erfaringer med turnusendringer, hvor det kommer frem at turnus har påvirkning på kulturen både på godt og vondt. Det legges frem erfaring med at endring av turnus har ført til en bedre organisasjonskultur hvor de ansatte er mer fornøyde, men også erfaring fra turnusendring som har ført til misnøye blant de ansatte. Lederne i denne virksomheten har makt til å endre turnusen, noe som også betyr at de har muligheten til å påvirke de ansatte hverdag i stor grad. I endringsprosessene ved arbeidsordning er det lederne som står sentrale. Noe som understrekes av Jacobsen og Thorsvik (2019) hvor det hevdes at det som regel er lederen i organisasjonen som har den viktige rollen i endringsprosessene. I de fleste tilfeller er utøvelsen av ledelse avgjørende når det kommer til om organisasjonen lykkes med endringsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 404-406). Til tross for god utøvelse av ledelse, betyr ikke det at en nødvendigvis unngår å møte motstand, noe som bringer oss til neste funn, nettopp erfaring med motstand.

Deltakerne trekker frem erfaringer med motstand i endrings- og påvirkningsprosesser. Alle deltakerne har uttrykt erfaring med at de på et eller annet tidspunkt har møtt på motstand fra de ansatte på ulike måter når de har forsøkt å påvirke eller endre noe i organisasjonen. Ifølge Wadel (2021) er det ikke sjeldent at aktører som initierer til kulturendring møter motstand. Det bekreftes gjennom studier at organisasjonskultur er noe som er svært vanskelig å endre (Wadel, 2021, s. 107-120). Det kommer også frem at deltakerne i studien ikke ser på motstand som noe unormalt, men noe som ofte fremkommer i endringsprosesser. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) innebærer endring for mange å gå fra noe sikkert til noe usikkert. Motstanden kan dermed dreie seg om en frykt for det ukjente (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 374-382). Likevel trekkes det frem av deltakerne at endring er noe organisasjonsmedlemmene må forholde seg til. Endringer er ifølge Bastøe et al. (2002) noe alle mennesker må forholde seg til. Ansatte må forholde seg til stadige forandringer gjennom å lære av fortiden, fortolke og ha en forståelse over nåtiden og ikke minst planlegge for fremtiden (Bastøe et al., 2002, s. 14).

5.2 Forhold som bidrar til en opplevelse av muligheten til å kunne påvirke organisasjonskulturen i sin enhet

Et av funnene i studien er at enhver som er medlem av organisasjon, fremkommer som en som har mulighet til å kunne påvirke kulturen. Alle intervjupersonene uttrykker at de opplever å kunne påvirke organisasjonskulturen. Ut fra det funksjonalistiske perspektivet anses ifølge Wadel (2021) utvikling av organisasjonskultur som en ovenfra-og-ned-prosess. Dette innebærer at kulturen blir formet av lederne med utgangspunkt i organisasjonens strategi (Wadel, 2021, s. 111). Likevel trekker deltakerne også frem at andre medarbeidere i organisasjonen har mulighet til å påvirke kulturen, hvor leder og ansatte har en påvirkningskraft til å sammen forme og sette en kultur. Ved det symbolske perspektivet anses ifølge Wadel kulturutvikling noe som foregår gjennom en nedenfra-og-opp-prosess. Dette innebærer at kulturen formes gjennom medarbeidernes meningsskapinger (Wadel, 2021, s. 107-120). Funnet i studien indikerer til at det både kan foregå en ovenfra og ned prosess, men også en nedenfra og opp prosess. Å være medlem av organisasjonen er dermed et forhold som skaper påvirkningsmulighet, både for ledere og andre ansatte.

Formell makt kommer frem som et forhold som bidrar til en opplevelse av økt påvirkningsmulighet på kulturen. Deltakerne opplever at den formelle stillingen som leder fører til at en automatisk får makt og kan påvirke kulturen. Jacobsen og Thorsvik (2019) hevder at lederne gjennom sin formelle stilling har mulighet til å utøve symbolsk makt, og dermed også en særegen fordel ved å forme organisasjonskulturen i ønsket retning (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 404-406). De kan også å ha en fordel ettersom kulturelle forestillinger presentert og utøvd av mektige aktører, for eksempel en leder, ofte motvirker skepsis og uavhengig tenking (Alvesson, 2002, s. 166). Sjøvold (2016) hevder på den andre siden at mange unge ledere tror det å inneha en formell lederstilling automatisk gir dem makt, men slikt er det ikke. En slik tilnærming underminerer lederens autoritet. Han hevder at makten ligger hos dem som forvalter verdiskapningen og representerer organisasjonens etablerte normapparat (Sjøvoll, 2016, s. 174-176). Det kan likevel sies at den formelle makten er noe som kan skape en subjektiv opplevelse av økt påvirkningsmulighet for den enkelte. Hvor legitim makten derimot er, det vil nok variere.

Den allerede etablerte kulturen kommer frem som et forhold som kan bidra til en opplevelse av økt påvirkningsmulighet. Alle deltakerne sier de har en god organisasjonskultur, og at den

ikke har vært dårlig ved tidligere tidspunkt i løpet av deres ansettelsesperiode. Det er likevel verdt å nevne at god og dårlig organisasjonskultur trolig er noe som vurderes ut fra deres individuelle perspektiv. Ifølge Bang (2020) kan sterk og god kultur bli brukt om hverandre for folk flest, og det samme gjelder ved svak og dårlig kultur. Det er ikke uvanlig å skille mellom sterke og svake kulturer i litteraturen, hvor en kultur anses som sterk dersom ens normer og verdier deles intenst av mange personer i hele organisasjonen. Hva som er god organisasjonskultur for en, trenger likevel ikke nødvendigvis være god for en annen. Bang hevder også at istedenfor å bruke sterk og svak kultur, kan en mer presist uttrykke kulturer som funksjonelle og dysfunksjonelle ettersom hva som fungerer godt i en organisasjon trenger ikke med selvfølge fungerer godt på en annen avdeling eller i en annen organisasjon. Det påpekes videre av Bang at en funksjonell og dysfunksjonell kultur innebærer om den er hensiktsmessig eller ikke for at organisasjonen skal oppnå sine mål (Bang, 2020, s. 111-146). Dette er derimot ikke et begrep som vanligvis blir brukt i hverdagslig omtale, og en bruker heller ofte god/sterk, eller svak/dårlig for å skille mellom dem. Deltakerne i studien opplevde allerede fra starten av deres ansettelsesperiode å ha et godt utgangspunkt av ansatte i forbindelse med organisasjonskulturen. Dette er med på å skape visse forutsetninger for påvirkning. Gjennom å allerede ha en god/funksjonell organisasjonskultur kan dette bidra til at lederne driver mer med utvikling enn endringer. Ifølge Bastøe et al. (2002) ønsker de fleste utvikling, mens de færreste ønsker endring. Det oppleves som enklere å lykkes med utviklingsprosesser enn endringsprosesser (Bastøe et al., 2002, s. 23-24).

Graden av kommunikasjon og interaksjon med de ansatte kommer frem som et forhold som er med på å bidra til en opplevelse av påvirkningsmulighet. Alle deltakerne legger vekt på at kommunikasjon med sine ansatte er noe som bidrar til at de opplever å kunne påvirke, hvor de opplever at ansatte lytter og hører på hva som blir sagt av dem. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) er utviklingen av en felles organisasjonskultur i stor grad basert på interaksjonen mellom mennesker, og gjerne spesielt gjennom direkte kommunikasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 149). Likevel er det slik at lederne ikke har kontakt med alle sine ansatte i like stor grad. Ansatte som er sjeldnere til stede eller arbeider på noe mer ugunstige tidspunkter vil en dermed ikke i like stor grad ha mulighet til å kunne påvirke til å opptre etter organisasjonens verdier, normer og holdninger. Det kommer frem at en opplever å ha større påvirkningskraft på de som en ser oftere. Ifølge Busch et al. har nok dette en sammenheng med at til tross for en grunnleggende subjektivitet kan mennesker gjennom sosial interaksjon utvikle en felles forståelse av virkeligheten (Busch et al., 2010, s. 233). Ifølge Jacobsen og

Thorsvik (2019) kan dette knyttes opp imot de grunnleggende antakelsene i kulturen. Disse antakelsene styrer hverdagstenkningen og handlingsmønsteret i organisasjonen. Innføringen av disse antakelsene starter allerede ved ansettelse, hvor personer som kommer inn i organisasjonen lærer av andre hvordan en skal opptre for å bli akseptert og anerkjent som organisasjonsmedlem (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.140-141).

5.3 Kort oppsummering av sentrale funn

Gjennom analyseringen av funnene kommer det frem at alle opplever å kunne påvirke organisasjonskulturen og har en rekke ulike erfaringer med å påvirke kulturen i sin enhet. Det kommer samtidig frem mange lignende erfaringer. Dette har trolig sammenheng med at når en blir en del av en gruppe, i denne sammenhengen ledelsesgruppen i virksomheten, vil en begynne å tenke og handle relativt likt som de andre i gruppen.

Lederne i studien har erfaring med å påvirke både systematisk og usystematisk. De har erfaring med å påvirke gjennom rekruttering, hvor de ansetter basert på holdninger, verdier og oppfatninger de har. Dette kommer frem som noe de bevisst tenker over. De har erfaring med å håndtere konflikter og utfordringer gjennom samtaler med de ansatte, hvor en kan skape potensielle nye normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. De har også erfaring med veiledning i samtalene, noe som de bevisst har tatt i bruk, hvor leder kan veilede ansatte gjennom å kommunisere sine antakelser og verdier. Hva lederen er opptatt av i disse samtalene kan være med på å påvirke verdier og holdninger til de ansatte. Det kommer samtidig frem at de har en travel hverdag, noe som også kan føre til at hva de selv er opptatt av og verdsetter ikke alltid blir fulgt opp. Dette er noe som kan føre til en blir mindre oppmerksom på det som skjer i kulturen, og ikke er like mye med og påvirker i en ønsket og bestemt retning.

Deltakerne har erfaring med å påvirke organisasjonskulturen med deres tilstedeværelse og tilgjengelighet. Gjennom å være til stede og tilgjengelig kan dette symbolisere kort avstand mellom leder og ansatt. Det kan også være med på å dekke behovene de ansatte har, og lederen får økt mulighet til å kunne utvikle kultur i ønsket retning. Arrangering av sosiale aktiviteter og arrangementer er enda en erfaring som trekkes frem av deltakerne, hvor

interaksjon mellom hverandre fører til at en blir bedre kjent, som blant annet kan bidra til økt opplevelse av tillit, samarbeid og trygghet. De har også erfaringer knyttet til endring av arbeidsordning, noe som kan knyttes opp imot endring av organisatoriske forhold. Det kommer frem at disse endringene kan påvirke kulturen på både godt og vondt. Alle deltakerne uttrykker at de på et eller annet tidspunkt har erfart motstand, noe som ikke er uvanlig å møte på. Det er likevel noe som kan påvirke kulturen gjennom at det blant annet kan skapes usikkerhet og misnøye fra de ansatte.

Det er identifisert flere forhold som bidrar til å skape en opplevelse av muligheten til å kunne påvirke kulturen i sin enhet. Disse forholdene er «medlem av organisasjonen», «formell makt», «etablert kultur» og «kommunikasjon og interaksjon». Å være medlem av organisasjonen er et forhold som skaper påvirkningsmulighet, både for ledere og ansatte. Det kommer frem at leder og ansatte har en påvirkningskraft til å sammen forme og sette en kultur. Det kan foregå både en ovenfra og ned prosess, men også en nedenfra og opp. Lederne opplever at den formelle makten de har tilknyttet sin stilling automatisk skaper økt påvirkningsmulighet. Den formelle stillingen gir en opplevelse av symbolsk makt. Det tredje forholdet er den etablerte kulturen. Et godt utgangspunkt av ansatte i forbindelse med organisasjonskulturen når de startet som leder i organisasjonen er med på å skape visse forutsetninger for påvirkning, og trolig mindre behov for endring, og heller mer utvikling. Siste forhold er «kommunikasjon og interaksjon», som i prinsippet kan ses på som to forhold, men ses i sammenheng med hverandre i dette tilfellet. En felles kultur utvikles i stor grad basert på interaksjonen mellom organisasjonsmedlemmene som ofte skjer gjennom direkte kommunikasjon, hvor leder kan påvirke de ansatte til å opptre etter organisasjonens verdier, normer og holdninger.

5.4 Hvordan funnene samlet sett står seg mot det teoretiske materialet

Jeg hadde som tidligere nevnt ikke noen konkrete hypoteser som jeg ønsket å teste hvorvidt stemmer eller ikke. Jeg hadde dermed ikke noen tydelige eller bestemte antakelser og forventninger om hva jeg ville kunne finne av funn ettersom jeg ønsket å holde meg så åpen som mulig for ny informasjon.

Funnene som fremkommer i denne studien har i stor grad støtte i teoriene som legges frem. Dette kommer frem gjennom drøftingsdelen hvor funnene blant annet ses opp imot mekanismer for innarbeiding og forsterkning av kultur. Eksempelvis rekruttering, hva lederne er opptatt av og ledelsens reaksjoner fremkommer som mekanismer som lederne anvender. Det teoretiske materialet som anvendes belyser verdien av kommunikasjon, samhandling og interaksjon, noe funnene i studien også tar for seg. Ledernes opplevelser og erfaringer tilknyttet formell makt og motstand i forbindelse med endringsprosesser sett opp imot det teoretiske materialet viser heller ikke til noe teori som utfordres i stor grad. Studien tar også for seg ulike kulturelle nivåer og effekter av kulturen, noe som også belyses og støttes opp imot det teoretiske materialet. Det kommer dermed ikke noe helt nytt gjennom denne studien, men viser heller til at studien har støtte i teorier tilknyttet temaet.

6. Avslutning

Hensikten med denne masteroppgaven har vært å undersøke ledernes opplevelser og erfaringer i forbindelse med påvirkning på organisasjonskulturen. Dette har blitt undersøkt gjennom følgende problemstilling: «Hvilke erfaringer har ledere med å påvirke organisasjonskulturen i sin enhet, og hvilke forhold er med på å skape en opplevelse av muligheten til å kunne påvirke kulturen?».

Undersøkelsen ble gjennomført ved en kvalitativtilnærming hvor jeg har hatt dybdeintervjuer med seks ulike ledere i en virksomhet innenfor helsesektoren. Intervjuene bidro til at jeg fikk tilgang på ulike ledes tanker, opplevelser og erfaringer knyttet til temaene organisasjonskultur og ledelse. For å belyse denne problemstillingen har jeg i teorikapitlet valgt å sette søkelys på ledelse i organisasjonskultur. Litteraturmaterialet i oppgaven har fungert som et teoretisk rammeverk.

Det er blitt identifisert en rekke erfaringer lederne har med å påvirke organisasjonskulturen i sin enhet. De har erfaringer med både å påvirke gjennom hva de selv er opptatt av i kulturen, gjennom samtaler med de ansatte, arrangering av aktiviteter og sosiale arrangementer, tilstedeværelse og tilgjengelighet, endring av arbeidsordning og rekruttering. De har erfaring med motstand i endrings- og påvirkningsprosesser og har påvirket både systematisk og usystematisk. Det er også identifisert flere forhold som bidrar til å skape en opplevelse av muligheten til å kunne påvirke kulturen i sin enhet. Dette er gjennom å være medlem av organisasjonen, å inneha den formelle stillingen som leder, den allerede etablert kultur og graden av kommunikasjon og interaksjon.

Studien gir en innsikt i ulike måter ledere kan påvirke organisasjonskulturen og hvilke forhold som er lagt til rette for at de opplever påvirkningsmulighet. Resultatene kan ses opp imot både organisasjons- og ledelsesfaget. En får frem den viktige rollen lederen har i å skape, opprettholde og endre kultur, men også hvordan kulturen i en organisasjon kan påvirke de ansatte. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) kan forskning på organisasjoner føre til at en i større grad forstår og kan forklare hva som skjer i organisasjonene. Innsikten kan brukes til å forbedre organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 14-15). Erfaringene og opplevelsene som lederne i denne studien sitter med kan bidra til å få frem mulige strategier som andre ledere kan ta i bruk for å påvirke. Studien får dermed frem hvordan en leder kan påvirke til ønsket kultur, som nettopp er det mange ledere streber etter.

6.1 Videre forskning

Studien er et bidrag til forskning omkring lederrollen i organisasjonskulturen. Prosjektet har som tidligere nevnt hatt en begrensning på seks kvalitative dybdeintervjuer. Hovedhensikten med kvalitative studier er i prinsippet ikke å generalisere, men istedenfor å gå i dybden på en eller få enheter. Studiens resultater kan derimot være med på å bidra til refleksjon, kunnskap og forståelse rundt temaet, og dermed på den måten være nyttig for andre organisasjoner.

Dersom en inkluderer flere intervjupersoner og enheter i denne studien, ville en derimot trolig kunne fått et noe mer representativt utvalg hvor en kunne sett på om funnene i studien er gjeldende på et mer generelt grunnlag. Trolig vil en kunne kommet frem til enda flere ulike erfaringer med å påvirke organisasjonskultur gjennom å inkludere flere intervjupersoner.

Det eksisterer allerede en rekke teorier tilknyttet temaene organisasjonskultur og ledelse (Andersen, 2011; Bang, 2020). Det er derimot i beskjeden grad publisert studier med empiriske funn som viser til ledernes erfaringer og opplever med påvirkning på organisasjonskultur, noe som gjør det krevende å sammenligne og se om funnene i denne studien støttes opp imot andre lignende studier. Etter min vurdering trengs det derfor mer empirisk forskning på dette feltet.

I denne studien har det blitt tatt utgangspunkt i en virksomhet innenfor helsesektoren. Det kunne vært aktuelt å inkludere flere ledere innenfor helsesektoren i studien, men for så vidt også andre sektorer, og se om det er noen betydelige forskjeller fra sektor til sektor når det kommer til hvilke erfaringer og opplevelser lederne sitter med.

Denne oppgaven har bidratt til at jeg har fått mange nye ideer og tanker rundt videre mulig forskning. Det kunne vært interessant å forske på de ansattes perspektiv angående hvordan de erfarer at lederne påvirker organisasjonskultur og deres opplevelser med leder som påvirker. Dette er ettersom denne studien kun tar for seg ledernes perspektiv, og ikke de andre ansatte i enheten. Hvilke mekanismer og tiltak som oppleves som mest hensiktsmessige og effektive til å påvirke organisasjonskulturen er heller ikke noe som tas opp i denne studien, men som kunne vært relevant og nyttig å undersøke. I den sammenhengen kunne det både vært relevant å intervjuer både ledere og ansatte, og sammenligne hva de opplever som mest hensiktsmessige tiltak og mekanismer.

7. Litteraturliste

- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Abstrakt forlag.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008.) *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
- Andersen, J. A. (2009). *Organisasjonsteori: fra argument og motargument til kunnskap*. Universitetsforlaget.
- Andersen, J. A. (2011). *Ledelsesteorier: Om ledelse skal lede til noe*. Fagbokforlaget.
- Andersson, G. & Swärd, H. (2010). Ethiske refleksjoner. I A. Meeuwisse, H. Swärd, R. Eliasson-Lappalainen & K. Jacobsen (Red.). *Forskningsmetodikk for sosialvitere* (s.229-243). Gyldendal Akademisk.
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur*. Universitetsforlaget.
- Bastøe, P. Ø., Dahl, K. & Larsen, E. (2002). *Organisasjoner i utvikling og endring: oppgaveløsning i en ny tid*. Gyldendal Akademisk.
- Birkler, J. (2013). *Videnskabsteori: en grundbog*. Munksgaard.
- Blindheim, B-T., Klemsdal, L. & Røvik, K. A. (2021). Design av organisasjon. I B-T. Blindheim, L. Klemsdal & K. A. Røvik (Red.), *Design av organisasjon* (s.15-22). Universitetsforlaget.
- Busch, T., Vanebo, J. O. & Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering* (6.utg.) Universitetsforlaget.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2013) *Identifisering og endring av organisasjonskultur: de konkurrerende verdier*. Cappelen Damm akademisk.
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (7.utg.). Gyldendal Norsk Forlag As.
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Cappelen Damn Akademisk.

- Giberson, T. R. (2005). *Embedding Leader Traits: Leadership`s role in the Creation of Organization Culture*. Wayne State University.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R. & Clark, M. A. (2009). Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 123-137.
<https://doi.org/10.1007/s10869-009-9109-1>
- Glomseth, R. (2019). *Hva er organisasjonskultur, og hvorfor bry seg med den?*. *Magma* (2), 11-14. Hentet fra
<https://old.magma.no/hva-er-organisasjonskultur-og-hvorfor-bry-seg-med-den>
- Hennestad, B. W. & Revang, Ø. (2017). *Endringsledelse og ledelsesendring: fra plan til praksis* (3.utg.). Universitetsforlaget.
- Høyer, H. C., Madsbu, J. P. & Tranøy B. S. (2021). Kultur som designvariabel: en advarsel. I B-T. Blindheim, L. Klemsdal & K. A. Røvik (Red.), *Design av organisasjon* (s.85-106). Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2021). *Forståelse, beskrivelse og forklaring: innføring i metode for helse- og sosialfagene*. Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg.) Fagbokforlaget.
- Johansen, O. (2017). *Om å påvirke*. Fagbokforlaget.
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Gyldendal Norsk Forlag As.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk.
- Lunenburg, F. C. (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset. *National forum of educational administration and supervision journal*, 29(4), 1-12.
- Martin, J. (1994). Cultures in Organizations: Three Perspectives. *The Academy of Management Review*, 19 (2), 156-159. <https://doi.org/10.2307/258841>

- Martin, J., Frost, P. J. & O`Neil, O. A. (2004). Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance. *Research Paper No. 1864, Stanford Graduate School of Business*.
- Moldenæs, T. & Pettersen, H. M. (2021) Design av organisasjoners visuelle uttrykk. I B-T. Blindheim, L. Klemsdal & K. A. Røvik (Red.), *Design av organisasjon* (s.35-50). Universitetsforlaget.
- NESH. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi* (5.utg).
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Fagbokforlaget.
- Sarwari, G. (2022). The Role of Culture in the Organization. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 4(1), 270-279. <https://doi.org/10.32996/jhsss.2022.4.1.27>
- Schein, E. (1987). *Organisasjonskultur- og ledelse: er kulturendring mulig?*. Lilbro Forlag.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3.utg.). Jossey-bass.
- Sjøvold, E. (2016). *Makt og maktbruk i arbeidslivet*. Universitetsforlaget.
- Thurén, T. (2009). *Vitenskapsteori for nybegynnere*. Gyldendal Norsk Forlag As.
- Wadel, C. C. (2021). Design av organisasjonskultur. I B-T. Blindheim, L. Klemsdal & K. A. Røvik (Red.), *Design av organisasjon* (s.107-120). Universitetsforlaget.
- Warrick, D.D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>

8. Vedleggsliste

Vedlegg 1: Semistrukturert intervjuguide

Introduksjon

- Presentasjon av meg
 - Gå gjennom alle punktene i informasjonsskrivet
 - Besvare spørsmål fra deltaker dersom han/hun lurer på noe.
 - Forsikre at deltaker har lest og forstått informasjonsskrivet og at samtykkeerklæring er underskrevet på frivillig, informert og utvetydig vis før jeg starter på intervju spørsmålene.
-

Åpningsspørsmål

1. Kan du kort fortelle om jobben din og hva du driver med?
2. Kan du si kort noe om ansvarsområder og arbeidsoppgaver du har i forbindelse med denne stillingen?
3. Hvor lenge har du arbeidet i denne stillingen?
4. Hvilket kjønn identifiserer du deg som og hvilket aldersspenn er du i? (informere om at spørsmålet stilles kun for å vise til at jeg har med ulik alder og kjønn i undersøkelsen)

Spørsmål om ledelse

5. Hvordan ville du beskrevet begrepet «ledelse»?
6. Hva er du opptatt av som leder?
7. Hvordan vil du ha beskrevet din ledermåte/lederstil?
8. Hvilke verdier verdsetter du som leder?

Organisasjonskultur

9. Kan du beskrive hva du legger i begrepet «organisasjonskultur»?

10. Hvordan vil du beskrevet organisasjonskulturen i din avdeling? (karakteristikum)
11. Hvordan opplever du som leder å kunne påvirke organisasjonskulturen?
12. Kan du beskrive hvordan du som leder kan påvirke organisasjonskulturen?
13. Gjør du noen aktive valg for å utvikle organisasjonskulturen. På hvilken måte?
14. Har du noe erfaring med å endre organisasjonskulturen? Dersom du har, kan du beskrive dette? (brukte du noen virkemidler/strategier for å oppnå endringen?)
15. Hva forventer dine ansatte av deg som leder i forbindelse med organisasjonskultur, og hva forventer du av dine ansatte?
16. Opplever du at de ansatte er med på å bidra til utvikling av organisasjonskulturen? I så fall på hvilken måte?

Avsluttende spørsmål

17. Er det noe vi har snakket om i dag som du ønsker å utdype?
18. Har du noe annet du vil tilføye?

Avslutning av intervjuet

Tusen takk for at du har satt av tid i løpet av din arbeidshverdag for å delta på intervju. Jeg setter stor pris på alle svarene som er blitt gitt.

Denne oppgaven vil bli levert i juni, og om ønskelig så kan den sendes til deg. Dersom du skulle hatt noen spørsmål i etterkant av intervjuet er det bare til å ta kontakt.

(Antatt tid for intervjuet: 60-90 min)

Vedlegg 2: Informasjonsskriv/samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet:

Leder-rolle i organisasjonskultur: opplevelsen av å kunne påvirke

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke om hvordan ledere reflekterer rundt sin rolle i organisasjonskulturen. I dette skrivet får du informasjon om prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Mitt navn er Sahra Celin Krokedal. Jeg er utdannet sosionom, og tar en mastergrad i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Jeg skal nå i gang med avsluttende masteravhandling, og ønsker å se nærmere på hvordan ledere vurderer og forstår organisasjonskultur og sin leder-rolle. Svarene jeg får skal kun brukes i denne oppgaven.

Foreløpig problemstilling:

Hvordan reflekterer ledere rundt sin rolle i organisasjonskulturen og hvordan opplever de å kunne påvirke kulturen?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger er ansvarlig for dette prosjektet.

Veileder: Chris Rønningstad

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du har lederansvar i en virksomhet. Jeg håper å intervjuer til sammen 5-6 ledere i denne virksomheten.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg kommer til å benytte individuelle dybdeintervju ved innhenting av data. Spørsmålene jeg vil stille vil omhandle organisasjonskultur og din lederrolle. Varigheten på samtalen vil være cirka 1 time (maks opp til 1,5 time). Tidspunktet for samtalen avgjøres av deg.

Jeg kommer til å bruke lydopptak slik at jeg kan transkribere intervjuet i etterkant.

Du kan få tilsendt masteroppgaven når den er ferdig utarbeidet, dersom dette er ønskelig.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta, eller senere velger å trekke deg. Dersom du ønsker å trekke ditt samtykke kan du sende en e-post til Sahrakrokedal@hotmail.com.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil kun bruke opplysningene om deg til formålene som er fortalt om i dette skrevet.

I oppgaven vil det opplyses om at det er en virksomhet innenfor helsesektoren med flere avdelinger, og at jeg har intervjuet personer med leder-stilling. Opplysningene dine vil behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Kjønn, aldersspenn og cirka antall år du har hatt i stilling vil opplyses om i oppgaven for å vise til at det er variasjon hos deltakerne, men anonymiseres slik at det ikke er mulig å identifisere enkeltpersoner. Det er kun jeg og min veileder, Chris Rønningstad, som vil ha tilgang til andre personvernopplysninger.

All data vil bli lagret i passord-beskyttet dokument som kun jeg har tilgang til.

Hva skjer med opplysningene dine når forskningsprosjektet er avsluttet?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15. juni 2023. Lyd-opptak og andre personopplysninger slettes samtidig.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Universitetet i Stavanger* har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- Å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- Å få slettet personopplysninger om deg
- Å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Universitetet i Stavanger ved Chris Rønningstad (veileder), Sahra Celin Krokedal (masterstudent)

- Sahra Celin Krokedal: Sahrakrokedal@hotmail.com, tlf: +47 46505054
- Chris Rønningstad: chris.ronningstad@vid.no
- Vårt personvernombud: personvernombud@uis.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

- Epost: personverntjenester@sikt.no, eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Chris Rønningstad

(forsker/veileder)

Sahra Celin Krokedal

(masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «leder-rolle i organisasjonskultur: opplevelsen av å kunne påvirke», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ◆ å delta i individuelt intervju
- ◆ Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, innen 15.06.2023

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Godkjenning av behandling av personopplysninger

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

11.02.2023, 12:35



[Meldeskjema](#) / [Lederens rolle i organisasjonskulturen: opplevelsen av å kunne påvi...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer 550429	Vurderingstype Standard	Dato 03.02.2023
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

Prosjektittel

Lederens rolle i organisasjonskulturen: opplevelsen av å kunne påvirke

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for medie- og samfunnsfag

Prosjektansvarlig

Chris Rønningstad

Student

Sahra Celin Krokedal

Prosjektperiode

01.02.2023 - 15.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!