

MASTEROPPGAVE

Emnekode:HR301S

Navn / kandidatnr.: 7

Organisasjonskultur og omdømme.

En studie av kulturens påvirkning på omdømme

Dato:

08.05.2019

Totalt antall sider: 75

Forord

I Norge er «hotellkongen» Petter Stordalen en forkjemper for kulturbegrepet. «Kultur kan ikke vedtas på et styremøte. Kultur kan ikke bestilles. Kultur skapes, kultur leves», ropte han, under sin tale til NHO, 2018.

I denne oppgaven har jeg valgt å dykke ned i temaene organisasjonskultur, identitet og omdømme. Dette mener jeg er fagfelter som henger tett sammen og som i stor grad påvirker hverandre. Markedsføring og omdømme er fagområder jeg i mange år har vurdert å studere, men jeg har aldri satt tankene til livs. Etter å ha deltatt på forelesninger holdt av professor Turid Moldenæs ved Nord universitet i Bodø, satt jeg igjen med tanker om at en organisasjons eksterne omdømme henger mye sammen med dens interne kultur.

Etter flere ganger å ha skiftet vinkler og delvis tema, er det en veldig god følelse å kjenne på at jeg nå har landet på noe som jeg virkelig har ønsket å grave dypere i. Jeg har, på samme måte som med denne oppgaven, i flere år vært usikker på hvilken retning jeg ønsker å gå karrieremessig. Ved hjelp av mye refleksjon og arbeid med forskjellige tema, føler jeg nå at oppgaven har tatt en riktig retning, samtidig som at mine målsetninger for en videre karriere er blitt tydeligere.

Det er mange som fortjener en takk og som har vært til hjelp og støtte i arbeidet. Først og fremst vil jeg takke min veileder, Turid Moldenæs, som har vært fantastisk hjelpsom og bistått i hele prosessen med denne oppgaven. Jeg vil takke alle på Flykafeen AS, spesielt de i ledelsen, som har vært svært imøtekommende og hjelpsom. Min mamma, som har hjulpet med korrektur. Og til slutt all familie, venner og kollegaer som har måttet høre på mitt gnål om kultur og omdømme i alle mulige, og umulige sammenhenger.

Sammendrag

Masteroppgaven beskriver og drøfter kulturen innad i en liten organisasjon, og videre hvordan kulturen kan påvirke organisasjonens omdømme, i lys av de fem kommunikasjonsprinsippene som Fombrun og van Riel (2004) anser som fundamentale for en organisasjons suksess. Det teoretiske utgangspunktet hentes fra Schein (1985) og hans arbeid om organisasjonskultur. Oppgaven er med andre ord et forsøk på å belyse sammenhengen mellom en organisasjons eksterne omdømme og interne organisasjonskultur. Konklusjonen er at kulturelt innhold kan påvirke omdømme. Dette bør derfor enhver leder være bevisst på, og legge til rette for en kultur som underbygger omdømmet.

Samtidig er organisasjonskultur noe som er vanskelig å kontrollere, da den utvikler seg nedenfra med utgangspunkt i de ansatte, og ikke nødvendigvis i den retningen ledere ønsker. Om kultur er mulig å styre er ikke tema for dette arbeidet, men det indikerer i det minste at dersom ikke ledere er bevisst kulturens påvirkningskraft, kan den utvikles i tilfeldige og lite ønskelige retninger, og dermed også føre omdømmet i uheldige retninger.

Forord	1
Sammendrag	1
Kapittel 1 Tema og problemstilling	1
1.1 Innledning	1
1.2 Problemstilling	2
1.3 Metode	4
1.4 Flykafeen som case	7
Kapittel 2 Teoretiske perspektiver	9
2.1 Omdømme	9
2.2 Identitet	11
2.3 Organisasjonskultur	12
Kapittel 3 Analyse av kulturen i Flykafeen AS	32
3.1 Artefakter	33
3.2 Verdier	37
3.3 Normer	42
3.4 Grunnleggende antakelser	49
3.5 Ledelsen	52
3.6 The competing Values Framework.	53
Kapittel 4 Kultur og omdømme	55
Kapittel 5 Oppsummering av funn	62
Kapittel 6 Konklusjon og avslutning	64
7 Referanser	68
8 Vedlegg	73

Kapittel 1 Tema og problemstilling

1.1 Innledning

Jeg har reist endel i forbindelse med tidligere jobb og besøkt en hel del ulike restauranter, serveringssteder og hoteller. I den forbindelse har jeg vært fascinert over hvor raskt en kan få inntrykk av hvilke holdninger og type adferd som karakteriserer de ansatte. Om dette førsteinntrykket stemmer med de virkelige forholdene innad i organisasjonen er i første omgang uvesentlig. Det jeg som kunde anser som vesentlig, er at dette er min opplevelse, som jeg formidler videre. Gang på gang har jeg også opplevd at den første ansatte en møter, ofte representerer holdinger og væremåter som resten av organisasjonen deler. Min fascinasjon for dette var en av grunnene til at jeg valgte å starte på studiet i Human Resource Management (HRM). Jeg ønsket å lære mer om hva som påvirker atferden til menneskene som jobber i en organisasjon. Jeg ønsket rett og slett å utvikle en bedre forståelse for de refleksjoner jeg har gjort meg som kunde i mitt møte med noen av disse organisasjonene. Jeg vil altså beskrive og analysere den interne organisasjonskulturen i en bestemt organisasjonen, for deretter å argumentere for at den kan påvirke organisasjonens omdømme. Som case har jeg valgt Flykafeen AS, en liten restaurant som ligger utenfor Tønsberg.

Å arbeide med HRM betyr å arbeide med de tiltak organisasjoner iverksetter for å tiltrekke seg, utvikle, motivere og holde på sine ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 240). Mitt utgangspunkt er organisasjoners omdømme og hvordan organisasjonskultur og organisasjonsidentitet kan tenkes å påvirke dette omdømmet. Omdømme, identitet og kultur er alle knyttet til de punkter som Jacobsen og Thorsvik (2016) legger til grunn for hva det betyr å arbeide med HRM. Med dette mener jeg at omdømme, kultur og identitet har betydning for om en organisasjon er i stand til å tiltrekke seg god kompetanse. Det har også betydning for utviklingen av, og motivasjonen til ansatte, og det har betydning for om organisasjonen er i stand til å holde på ansatte over tid.

Omdømme kan kort sammenfattes til «*omgivelsenes oppfatning av en organisasjon*» (Brønn og Ihlen, 2009). Det sier seg selv at dette er noe de fleste organisasjoner ønsker å score høyt på. Et godt omdømme kan blant annet være et konkurransefortrinn. Det kan bidra til større markedsandeler, til bedre tilgang på kompetanse og til bedre relasjoner til både kunder og

ansatte. Min hypotese er at organisasjonskultur, som enkelt forklart er «måten vi gjør ting på her» (Deal og Kennedy, 1982), påvirker hvordan mennesker samhandler med hverandre i organisasjonen og med andre utenfor organisasjonen. Altså, kultur påvirker omdømme.

Et av mange eksempler på at organisasjoners omdømme får stadig mer fokus, kan vi se i såkalte «feedback machines». Disse brukes blant annet i forbindelse med sikkerhetskontroller på flyplasser, og finnes blant annet på toaletter, i butikker og stadig flere plasser der en organisasjonen ønsker tilbakemeldinger fra publikum.



Parallellt med at organisasjoner er blitt mer og mer opptatt av sitt omdømme, er også deres organisatoriske identitet blitt aktuell. For i det hele tatt å ha et omdømme, må en bli sett og lagt merke til (Fombrun og van Riel, 2004). Dette forutsetter at organisasjonen utvikler særegenheter som gjør at den skiller seg fra andre lignende organisasjoner (Kvåle og Wæraas, 2006, s. 14). Organisasjoner tilstreber altså i større grad å utvikle en unik identitet. Brønn og Ihlen (2009) refererer i den forbindelse til Balmer og Greyser (2003), som hevder at det nærmest er umulig å diskutere omdømme, strategi, image og kommunikasjon, uten å inkludere identitet. Alle handlinger, kommunikasjon og all praksis internt og eksternt, er med på å uttrykke og skape identitet (Kvåle og Wæraas, 2006, s. 45).

1.2 Problemstilling

Som nevnt ovenfor er min antagelse at det er sammenheng mellom en organisasjons omdømme, kultur og identitet. I en restaurant, hotell eller andre etablissement som er kundeavhengig, er det naturlig å forsøke å skape en kultur der serviceorientering er et sentralt kjennetegn ved kulturen. Om vi tar for oss begrepene: sterk og effektiv kultur, mener jeg at innholdet i kulturen har forankring hos medlemmene, og at dette understøtter arbeidet mot organisasjonens mål.

Vi vet at alle handlinger, i forhold til det å arbeide med omdømme og kulturell påvirkning, er med på å påvirke og skape identitet (Kvåle og Wæraas, 2006). Bang (2011) har, etter å gjennomgått kulturell litteraturen, identifisert 12 ulike funksjoner som kulturen kan tjene. Et av hovedpunktene hans er at kultur styrer atferd og gir modeller for handling (Bang, 2011). Det samme hevder Schein (2009). Kultur er vesentlig fordi det er en sterk og ofte ubevisst driver for både individuelle og kollektive handlinger (Schein, 2009). Vi kan finne støtte til påstanden om at kultur påvirker identitet og omdømme, blant annet i arbeid gjort av Hatch og Schultz (2002). De hevder at kultur, identitet og image er tre elementer som gjennom ulike prosesser konstant påvirker hverandre og til sammen skaper omdømme.

Den organisasjonen som jeg vil se nærmere på har de siste par årene gjort bevisste grep for å endre sitt omdømme. Ifølge ledelsen i organisasjonen har de lyktes. Jeg vil se nærmere på om det eventuelt er kulturelle endringer som kan forklare noe av dette omdømmeskiftet.

Problemstillingen blir dermed som følger:

Hva kjennetegner kulturen hos Flykafeen AS, og kan den forklare et bedret omdømme?

Jeg mener at det er et stort potensiale for mindre og mellomstore organisasjoner å bygge omdømme ved å ta utgangspunkt i organisasjonskulturen. Med dette mener jeg at dersom en har ambisjoner om å lykkes med å bygge et godt og vedvarende omdømme, må det som kommuniseres til omgivelsene ha forankring internt i organisasjonen, altså i kulturen. Kuvaas og Dysvik (2016) konkluderer, etter å ha gjort forskning på HR-arbeid i en rekke bedrifter, at de fleste organisasjoner kan få mer innsats og kvalitet fra sine medarbeidere dersom HR-tiltak blir mer internt konsistente (Kuvaas og Dysvik, 2016).

Tar vi for oss markedsføring vil organisasjonen få utfordringer dersom det som kommuniseres ikke speiler virkeligheten. Wæraas, Byrkjeflot og Angell (2011) argumenter for at et visst avvik mellom substans og framturen kan være ønskelig da det kan motivere til dynamikk og en stå-på-vilje. Men et større skille, altså om gapet mellom virkeligheten og framstillingen blir for stort i organisasjonen, kan et godt omdømme bli vanskelig å forsvare over tid.

For mange ledere i mindre og mellomstore organisasjoner kan det være utfordrende å frigjøre kapasitet til å prioritere organisasjonskultur. Manglende kunnskaper om hva kultur er, og hvor kraftfull en sterk kultur kan være kan også være tilfelle. Skatte- og regnskapsfirmaet Mazar og Insead Business school, gjorde i 2017 en undersøkelse blant 450 styremedlemmer i London. Undersøkelsen viste at bare halvparten av respondentene var bevisst ønsket kultur i organisasjonen. Videre ble det pekt på at bare en femdel mener de brukte nok tid på å diskutere organisasjonskultur på styremøter (European Report 2017). Ifølge undersøkelsen som ble gjort i London, var det bare 5% som var sikker på at det er en tydelig sammenheng mellom ønsket kultur og virkelig kultur i organisasjonen (European Report 2017).

Det er forståelig at organisasjoner prioriterer mer «konkrete» oppgaver, som kanskje raskere viser resultater (ofte i form av inntjening). Dette kan for eksempel være utvikling av strategier, effektivisering, eller rett og slett produksjon. Nettopp derfor mener jeg at denne oppgaven vil være nyttig.

1.3 Metode

For å besvare problemstillingen har jeg valgt en case som kan vise til et bedret omdømme, Flykafeen AS. Jeg vil ta utgangspunkt i mine personlige inntrykk i møter med organisasjonen. I forundersøkelser har jeg fått bekreftet mine inntrykk av at organisasjonens omdømme er bedret. Dette vil jeg underbygge ved å vise til kundeanmeldelser på Facebook, andre kunders opplevelser og annen medieomtale.

Casen er valgt av flere grunner. Flykafeen ligger relativt nært der jeg bor, slik at det er lett for meg å besøke dem. Jeg har også noe kjennskap til ledelsen i organisasjonen fra før. Dette gjør at det har vært enkelt for meg å ta kontakt og komme i prat med dem og de ansatte.

I henhold til EUs definisjon er Flykafeen en liten bedrift (under 50 ansatte) (Wikipedia, 2017). Jeg anser organisasjonen som å ha en hybrid struktur. Med dette menes at organiseringen er basert på en blanding av funksjonelle og markedsstyrte prinsipper. Dette kommer til uttrykk ved at ansatte har spesifikke arbeidsområder, samtidig som det er enheter som tar seg av spesifikke kunder, kundegrupper (jf. Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Jeg har i all hovedsak brukt kvalitativ forskningsmetode i arbeidet. Ved kvalitativ metode brukes ofte observasjoner, samtaler og intervjuer for å samle inn data (Halvorsen, 2008). Dette vil være den mest hensiktsmessige metoden i forbindelse med dette arbeidet da jeg vil forsøke å gå i dybden av hvilke tanker, verdier og følelser som eksisterer blant de ansatte. Jeg har altså, gjennom semi-strukturerte intervjuer med et strategisk utvalg av de ansatte, forsøkt å kartlegge innholdet i Flykafens kultur. Dette er et grunnlag for å kunne svare på om organisasjonens kultur kan ha påvirket omdømme. Intervjuene er lagt opp slik at de har forankring i teoretiske modeller. Disse kommer jeg tilbake til i teoridelen. Deretter har jeg gjennomført samtaler med ledelsen, for å få innsikt i om det er gjort bevisste tiltak for å påvirke kulturen, og om disse samsvarer med det de ansatte opplever. 4 intervjuer ble gjennomført med ansatte og hver av dem varte ca 90 minutter. I intervjuene har jeg valgt å skille mellom direkte og indirekte påvirkning. Direkte påvirkning er det som er gjort direkte av ledelsen og som er rettet mot de ansatte. Dette kan for eksempel være bestemmelser om hvordan de ansatte skal kle seg, eller hvordan de bør oppføre seg. Indirekte påvirkning er det som kan påvirke kultur på annen måte enn de direkte tiltak som er iverksatt av ledelsen. Dette kan være påvirkning fra gjester, omgivelser og/eller påvirkning fra kolleger.

Bang (2011) peker på at det er to spørsmål som danner grunnlag for studier av organisasjonskultur. Det er disse to aspektene jeg hovedsakelig vil forsøke å kartlegge: 1) «Hva er innholdet i kulturen? 2) I hvilken grad er kulturens innhold delt av organisasjonens medlemmer» (Bang, 2011, s. 179). Kulturens *innhold* forteller noe om hvilke grunnleggende antakelser, normer og verdier som dominerer, og om disse drar i samme retning som organisasjonens strategiske målsetning. Det vil også være viktig å se på hvordan dette innholdet påvirker medlemmene i organisasjonen spesielt i interaksjon med omgivelsene (for eksempel kunder, klienter, partnere og leverandører). I hvilken grad kulturinnholdet deles betegnes som kulturens *styrke*. Kulturens styrke forteller noe om hvor mange som deler de samme tankene, eller om det finnes flere ulike subkulturer som drar i ulike retninger (se Bang, 2011, s. 117).

Oppsummert er dette noen av de punktene jeg har vektlagt i kartleggingen av kulturen:

- Hvilke synlige kulturelle elementer finnes i organisasjonen?
- Hvilke verdier finnes i organisasjonen?
- Hvilke normer finnes i organisasjonen?
- Hvilke grunnleggende antakelser kan forklare dette kulturinnholdet?

For å kartlegge kulturens styrke ville det vært aktuelt å gjøre kvantitative undersøkelser for å få data fra flere respondenter (Bang, 2011). Jeg har valgt å ikke å gjøre en slik undersøkelse, hovedsakelig på grunn av begrenset tid. En annen grunn til at kvantitative undersøkelser ikke blir prioritert er at det er relativt få ansatte i organisasjonen. Det vil derfor være mulig å få et inntrykk av kulturens styrke ved hjelp av observasjoner og intervjuer.

Når det kommer til grunnleggende antakelser, har jeg forsøkt å finne innhold som kan tyde på et felles tankesett. Det vil si at jeg har forsøkt å se hvilke grunnleggende antakelser er det som gir det øvrige kulturinnholdet mening. Jeg er oppmerksom på begrensinger i forhold til hvor dyptgående analysen kan gjøres. De grunnleggende antakelser er ofte utfordrende å finne frem til. Samtidig er det tankene som er de virkelige driverne bak kulturen. For å kunne gjøre en grundig analyse av grunnleggende antakelser må en bruke mye tid sammen med en gruppe mennesker. Det vil også være essensielt at gruppen står ovenfor et problem. Det må med andre ord være et problem som skal løses. Schein sier i et intervju i 2016: «*Without a problem to study there is no way to know what kind of picture to paint*». Schein brukte 25 år i organisasjonen Digital Equipment Group før han kunne lage en virkelig detaljert oversikt over deres grunnleggende antakelser. Schein argumenterer forøvrig med at i de aller fleste tilfeller er det likevel ikke nødvendig å bruke så lang tid (Schein, 2009).

1.4 Flykafeen som case

Flykafeen AS er en liten bedrift som driver motell, kafe, restaurant, catering, samt leier ut selskapslokaler. I bedriften var det i 2018, 6 heltidsansatte og 8 deltidsansatte. Bedriften ble etablert for over 50 år siden og har vært igjennom flere strukturelle endringer, samt endringer i ledelse og eierskap i løpet av disse årene. I noen uformelle, innledende samtaler fortalte ledelsen om en organisasjonskultur som over tid har vært i endring. For denne oppgavens formål er det interessant å peke på at i en risikoanalyse i en ny forretningsplan som ble laget våren 2001, ble det pekt på at driften i stor grad baserer seg på ekstern anerkjennelse (eller omdømme), og at «ved feiltrinn kan anerkjennelsen raskt utvikle seg i feil retning» (hentet fra forretningsplan, 2001).

Det er det siste året gjort noen strukturelle endringer med tanke på hvordan ansvar fordeles mellom ansatte og ledelse. Det er samtidig gjort organisatoriske endringer med tanke på organisasjonens fokusområder. Dette har, ifølge ledelsen, påvirket personalet og dermed også arbeidsmiljø og kultur.

Når det kommer til omdømme, kan vi blant annet se på anmeldelsene på stedets facebookside. Her er per dags dato gitt 97 anmeldelser fra kunder. Her anmelder brukere bedriften med 1-5 stjerner, hvor 1 stjerne er laveste score og 5 er høyeste score. Den første anmeldelsen er fra oktober 2012, og viser 2 stjerner. I perioden januar-juni 2017 ble det gitt 18 anmeldelser. Av disse var det 10 som ga 5 stjerner (56% toppscore). Det var kun to av de 18 som ga 1 stjerne. I perioden juli-desember 2017 ble det gitt hele 37 anmeldelser. Med unntak av en, scoret samtlige av disse 4 eller 5 stjerner. 27 av dem viser 5 stjerner (73% toppscore) og 8 viser 4 stjerner. Vi ser altså at antall gode anmeldelser har økt fra første til andre halvår av 2017. Dette er en indikator på at det har skjedd en bedring i omdømme det siste året. Det understrekes samtidig at validiteten i slike anmeldelser er variable. Utvalget er ikke analysert og representerer dermed ikke nødvendigvis et tilfeldig utvalg av interessenter.



Tønsberg Blad skrev i en artikkel 27.11. 2017 «*Flykafeen dobler omsetningen etter gode anmeldelser av julemat*». Det er rimelig å anta at en slik artikkel kan ha bidratt til å ytterlig styrke omdømmet. Den kan ha bidratt til å gjøre bedriften synlig for de som i utgangspunktet ikke kjenner den (jf. Fombruk og van Riel, 2006). Artikkelen forteller om god kvalitet på mat til en veldig bra pris. At annonsen som formidles samtidig omhandler julemat i tiden rett før jul gir bevissthet om produkt på et strategisk riktig tidspunkt. Annonsen gir også et bedriftsøkonomisk innsikt da det også fokuseres på bedriftens økonomiske vinning i form av «doblet omsetning».

Etter egne samtaler med gjester på kafeen fikk jeg bekreftet at kaffeens omdømme har blitt bedret det siste året. Et eldre ektepar fortalte for eksempele at de har besøkt kafeen i nærmere 30 år. Ifølge disse hadde Flykafeen alltid vært godt besøkt, men at det var en utfordrende periode da veien (E18) ble lagt om. Dette ble også presisert som en utfordring i forretningsplanen (2001). De fortalte videre at lokalene hadde blitt mye finere etter en oppussing som ble gjort i 2017. «*Det var nokså slitt og noe mørkere her tidligere. Nå er det blitt lyst og moderne*» sa de. Dette mente de hadde ført til en merkbar økning i antall gjester.

Det at omdømmet er blitt bedret indikeres også ved en artikkel i vestviken24.no 12.03.18. Her ble det skrevet om Vestfold Bygdekvinnelag som hedret spisestedet med Spiskammerprisen 2018. Dette er en pris som er ment å hedre spisesteder som har god og tradisjonell mat.

De ansatte fortalte at noe skjedde da kafeen ble pusset opp i 2017, og at antallet gjester økte betraktelig etter dette. I denne oppgaven vil jeg forsøke å finne ut om det kan være andre grunner til dette, enn bare selve oppussingen.

Kapittel 2 Teoretiske perspektiver

2.1 Omdømme

Begrepet omdømme kan på lik linje med organisasjonsidentitet betrakte som et fenomen i tiden. Wæraas mfl. (2011) viser til at bruken av ordet omdømme har økt med over 200% mellom 1989 og 2010. Spesielt etter 2000 vises en tydelig vekst. Interessen for omdømme har altså økt betraktelig de siste tiår. Dette gjelder både i offentlig og privat sektor (Wæraas, 2011).

Brønn og Ihlen (2009), definerer omdømme på følgende måte:

”I omdømmeundersøkelsen kalt RepTrak heter det at omdømme defineres som graden av respekt, beundring, tillit og gode følelser som interessentene har overfor en organisasjon”

(Brønn & Ihlen, 2009, s.91)

Omdømmevinnere

For å kunne trekke linjer til om kulturen i en organisasjonen kan påvirke omdømme vil jeg ta utgangspunkt i forskningen til Fombrun og van Riel (2004). Etter å ha studert mange av organisasjonene som toppet listene på omdømmemålinger rundt om i verden, fant Fombrun og van Riel (2004) fem kommunikasjonsprinsipper som disse scorete høyt på. Disse punktene ble identifisert med bakgrunn i forskning utført av blant annet RepTrak (Fombrun og Van Riel, 2004). Etter å ha analysert kulturen i bedriften som jeg har valgt, vil jeg i denne oppgaven forsøke å se om det kulturelle innholdet kan ha påvirket omdømme med utgangspunkt i disse fem kommunikasjonsprinsipper:

1) **Synlighet.** I henhold til Fombrun og van Riel (2004) er synlighet et av de viktigste kriteriene for å utvikle et godt omdømme. Dette kan forklares med et enkelt resonnement: ingen synlighet, ingen omdømme. Undersøkelser viser at jo mer synlig en organisasjon er, jo bedre vil omdømme normalt være. ”Simply put, the more familiar you are to the public, the better the public rates you” (Fombrun og van Riel, 2004, s.104) Uten å være synlig vil ikke organisasjonen ha et omdømme. Selv om en kan levere verdens beste produkter, yte topp service og ha de beste menneskene i sin organisasjon vil en ikke klare å bygge et godt omdømme uten synlighet. Forbrukeren må ha en viss forkunnskap. Organisasjonen kan for

eks benytte seg av verbale og sanselige virkemidler som er gjenkjennbare over tid (Kvåle og Wæraas, 2006). Andre virkemidler kan være farger, musikk, lyder, eller andre gjenkjennbare virkemidler.

2) **Transparens.** Transparens, eller gjennomsiktighet er et annet prinsipp som viser seg å være nødvendig for å oppnå et godt omdømme. Organisasjoner som driver under prinsippene kommunikasjon og åpenhet vil stå vesentlig sterkere for å oppnå et godt omdømme. På den andre siden vil de som ikke vil kommentere egne hensikter, drift og aktiviteter raskere falle tilbake i omdømmemålinger (se Fombrun og van Riel, 2004).

3) **Distinkt.** Å kunne skille seg ut fra andre er en annen nødvendighet i omdømmearbeidet. Organisasjonen må fremstå tydelig og klar i alle ledd. All aktivitet og kommunikasjon internt og eksternt i organisasjonen bør ha forankring i en grunnleggende omdømmeplattform. Dette bør formidle en entydig kommunikasjon til alle kunder, investorer, publikum, brukere, og også de som jobber internt i organisasjonen (se Fombrun og van Riel, 2004). En organisasjon får publikums oppmerksomhet dersom den dekker et behov. Hvordan utenforstående bruker sine sanseinntrykk og opplever organisasjonen etter å ha blitt oppmerksom på den avhenger av hvordan den differensierer seg fra andre (Kvåle og Wæraas, 2006).

4) **Konsistent.** Å gjøre det sammen, og formidle samme budskapet over lengre tid er også en egenskap som omdømmevinnerne har. For å lykkes i dette viser forskningen til Fombrun og Van Riel at en må arbeide seg bort fra den typiske «silo-tenkingen» hvor ulike avdelinger jobber individuelt uten særlig grad av tverrfaglig samhandling (se Fombrun og van Riel, 2004). For å lykkes med å være konsistent må vi altså heller arbeide på tvers av fag og tradisjonell «silo-tenking». En må tilstrebe å åpne porter til hverandres kunnskap og på denne måten utvikle ny kunnskap sammen. Fombrun brukte slagord for å oppnå gjenkjennelse. Dersom dette ble kommunisert konstant over tid ville det skape gjenkjennelse (se Kvåle og Wæraas, 2006).

5) **Autentisk.** Autentisitet stammer fra gresk (authentikòs) og betyr ekthet eller opprinnelighet. Det motsatte av autentisitet er kopi eller forfalskning (wikipedia, 2017). Selv om det er nærliggende å tro at en i en viss tid kan «slippe unna» med å framstå som noe en ikke er, og kanskje oppleve en viss vinning, vil en over tid bli gjennomskuet av markedet og

av publikum. Slik en organisasjon framstår med verdier, normer og etiske retningslinjer har ikke nødvendigvis alltid forankring i virkeligheten (Wæraas, Byrkjeflot og Angel, 2011).

Dersom det er diskrepans mellom måten en ønsker å framstå og hvordan realiteten virkelig er, vil organisasjonen ikke oppfattes som genuin, men heller uærlig. Dette vil være særdeles uheldig for omdømme (Fombrun og Van Riel, 2004).

Samtidig som at globalisering fører til at omdømme stadig blir viktigere fører raske endringer i samfunnet til at ingen «omdømmeoppskrift» varer evig (Hatch, Schultz, 2008).

2.2 Identitet

Som nevnt i innledningen er begrepet identitet et aktuelt tema. Dette gjelder både for mennesker som individer og for organisasjoner. For organisasjoner har økende globalisering ført til økende fokus på identitet. Etterhvert som verdens markeds plasser åpnes for stadig flere blir det mer og mer viktig å skille seg ut for å trekke til seg kunder og positiv oppmerksomhet (Kvåle og Wæraas, 2006).

Ordet identitet stammer fra latin. *Idem* betyr «det samme». *Identitem* betyr «det som ikke varierer», eller «det som er det samme». Med dette menes at man er tro mot den man er. Alle, både mennesker og organisasjoner har en identitet. Også frivillige organisasjoner, idrettslag, offentlig sektor, kirker og klubber har en identitet. En sterk identitet kan være samlende for en gruppe mennesker som arbeider mot et felles mål, som for eksempel i en organisasjon. En sterk definert identitet kan bidra til å skille dem fra andre og dermed skape et sterkere samhold. Samtidig kan identiteten gi interessenter et klarere bilde av organisasjonen. Dette skaper ofte tillit. Denne identiteten er samtidig ikke noe konkret som man kan se, høre eller ta på. En person, eller organisasjons identitet blir dannet og påvirket av blant annet bransje, utseende, størrelse, produkt, religion, kjønn, alder, utseende, geografi og interessefelt. Organisasjonsidentitet blir ofte tillagt menneskelige karakteristikk som for eks. macho, feminin, elegant eller uformell (se Kvåle og Wæraas, 2006; Brønn og Ihlen, 2017).

Det finnes mange ulike definisjoner av identitet. Brønn og Ihlen (2017) referer til Melewar (2003) som hevder at identitet er «... *det som gjør at vi kan skille en person fra en annen*» (Brønn & Ihlen, 2017). Det blir da nærliggende å anta at vi kan definere organisasjonsidentitet som «det som skiller en organisasjon fra en annen». Samtidig blir det vesentlig å ta stilling til hvilket teoretisk tilnærming en velger å ta utgangspunkt i. To hovedretninger som er verdt å nevne, er en organisasjonsteoretisk tilnærming og en bedriftsøkonomisk tilnærming (Kvåle og Wæraas, 2006). En organisasjonsteoretisk tilnærming har utgangspunkt i psykologi, sosiologi og sosialantropologi. Her stiller en spørsmål om hvordan de ansatte identifiserer seg med organisasjonen. Dette bygger blant annet på organisasjonskultur, og identiteten blir sett på noe som vokser fram over tid. I en slik tilnærming antas det at identiteten ikke kan endres eller påvirkes i særlig grad. Den andre retningen er bedriftsøkonomisk. En bedriftsøkonomisk tilnærming tar utgangspunkt i økonomifag. Her blir identitet et instrument som kan tilpasses og styres mot den retning en ønsker. Denne retningen har nærmere tilknytning til image og omdømme.

2.3 Organisasjonskultur

Det eneste som skiller organisasjonskultur fra kulturbegrepet for øvrig er at organisasjonskulturen utvikles innenfor en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Det finnes mange definisjoner av kultur, og organisasjonskultur. Hennestad (1987) skriver at det allerede i 1952 fantes 150 definisjoner av begrepet kultur. Ulike definisjoner legger vekt på ulike begrepet i forhold til hva som skal beskrives (Hennestad, 1987).

En av de første til å definere organisasjonskultur, som fikk stor oppmerksomhet, var Deal og Kennedy (1982). De definerte organisasjonskultur ganske enkelt som «the way things are done around here» (Deal og Kennedy, 1982). Hofstede, som står bak bestselgeren *Cultures and organizations: Software of the mind* (Hofstede, Hofstede og Minkov, 2010), definerer kultur som «The collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others» (Hofstede, Hofstede og Minkov, 2010). Den amerikanske organisasjonspsykologen Edgar Schein regnes av mange som en av de mest sentrale bidragsyterne til faget organisasjonskultur, og hans definisjon av begrepet har blitt basis for forståelsen av faget. Schein (1985) definerer kultur slik:

«A pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way you perceive, think, and feel in relation to those problems» (Schein, 1985).

Selv om ordlyden i de ulike definisjoner er forskjellig bygger innholdet på mange av de samme prinsipper. Organisasjonskultur er et sett av kognisjoner som utvikles i samspill mellom medlemmene av en organisasjon, og som kommer til uttrykk i måten organisasjonens medlemmer oppfører seg på (Bang, 2013).

Henning Bang har, etter å ha gjennomgått betydelig mengde kulturlitteratur identifisert 12 ulike funksjoner som kulturen kan tjene. Disse har han delt inn i tre følgende grupperinger:

Kultur som modeller for handlinger

Dersom vi tar utgangspunkt i at kultur er «måten vi gjør tingene på hos oss» (Deal og Kennedy, 1982), er det en selvfølge at kultur styrer adferd. Det er samtidig vesentlig at ikke alle synlige handlinger nødvendigvis representerer kultur. Kultur er et abstrakt konsept som gjennom kognitive prosesser fører til handlinger, mens handlinger et noe veldig konkret, som ofte bare representerer bruddstykker av kulturinnhold. Vi kan altså med enkelhet observere hvilke handlinger kultur fører til, men vi kan ikke se de underliggende krefter som fører til de spesifikke handlinger(Schein, 2004).

Kultur som integrerende faktor

Alle mennesker ønsker tilhørighet. Det ligger i den menneskelige natur å forsøke å forstå og skaper orden rundt oss (Weick, 1995). En felles tilhørighet og forståelse sørger for at medlemmene kan kommunisere og omgås hverandre med større trygghet. Et bilde som ofte blir brukt er at kultur er limet som holder folk samlet. I tillegg til dette bygger en sterk kultur lojalitet og engasjement (Bang, 2011). Kultur virker altså på denne måten som en brobygger av fellesskap.

Kultur som angstreduserende faktor

De fleste av oss mennesker har en iboende skepsis til forandringer. Vi ønsker ikke forandringer pga at forandringer ofte fører oss mot noe som er ukjent, og som nevnt, ligger det i menneskets natur å søke forståelse og orden. En sterk kultur kan redusere denne skepsisen. I kulturen etableres metoder for hvordan utfordringer kan håndteres og takles. Graden av denne motstandsdyktigheten vil variere i forhold til innholdet i kulturen. Vi kan uansett, selv om ikke angsten kan elimineres, si at en sterk kultur kan holde angst og fortvilelse på avstand (Schein, 1985, referert i Bang, 2011). Bangs (2011) definisjon av organisasjonskultur, som han mener oppsummerer mange andre ulike definisjoner av temaet: «*Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene*» (Bang, 2011, s. 23). Det er denne definisjonen jeg bruker som utgangspunkt for min analyse.

Kultur er altså en akkumulert lærdom som du, sammen med en gruppe erfarer (Schein, talks at google, 2016). Ifølge definisjonen til Henning Bang er en avhengig av en gruppe mennesker som utvikler felles tanker over tid. Bang (2011) referer til Schein (1984) og hevder at tre kriterier må til for at kultur skal utvikles: a) Menneskene må ha vært sammen over tid og stått ovenfor felles betydningsfulle problemer. b) De må ha løst problemene og opplevd effekten av løsningen. c) Nye medlemmer må ha kommet til slik at verdiene, normene og virkelighetsoppfatningene har blitt overført til andre. I definisjonen vises det til felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i organisasjoner. Deal og Kennedy(1982) hadde også med verdier og forståelse som et av seks elementer som bygger kultur.

«I motsetning til formelle mål og strategier, og den strukturen som ofte er nedfelt skriftlig, så kan ikke organisasjonskultur studeres direkte» (Jacobsen & Thorsvik, 2014 s. 131). Dette kommer av at det er verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som, ifølge Bang (2011) sin definisjon danner grunnlaget for organisasjonskulturen.

Samtidig er det ikke gitt at menneskene som deler kulturen selv er beviste på disse tankene. Dette kan gjøre forskningsarbeid utfordrende.

Fisken er den siste som
oppdager vannet
-Kinesisk ordtak-

Tre nivåer av kultur

Schein (1985) hevder at kultur bør analyseres på tre ulike nivåer. Øverste nivå er **artefakter**, som er det enkleste og mest synlige nivået å analysere. Her finner vi alt som kan sees, høres og føles i møte med en organisasjon. Artefakter er altså det første og mest synlige en kan se med det blotte øyet. Eksempel på artefakter kan være klær, figurer, logo, skrifttyper, slagord, utsmykninger, utseende i lokaler osv. Selv om disse artefaktene kan være lett synlig kan det være vanskelig å analysere dem i et kulturinnholdsmessig perspektiv. Om man for eksempel ser at ansatte på en arbeidsplass er kledd i jeans og t-skjorte, lokalene er lyse og på veggene henger kunst av Pushwagner kan det være utfordrende å si noe om hva dette direkte betyr for kulturen i organisasjonen. I en analyse av organisasjonskultur må man se etter sammenhenger som kan tydeliggjøre mønster i artefaktene. Hvilke normer, verdier og virkelighetsoppfatninger kan forklare valget av artefaktene som eksisterer? (se Bang, 1998, s. 25). Kvåle og Wæraas (2006) refererer til Gagliardi (1990, 1996) og gir støtte for dette. Ifølge Gagliardi blir grunnleggende antakelser, ideer og verdier gjort synlig gjennom det organisatoriske landskapet, og sansingen av det (Kvåle og Wæraas 2006).

Artefaktene kan igjen deles i tre hovedgrupper: 1) Det mennesker sier. Dette kan for eksempel være i form av fortellinger/historier, humor, slang eller måten mennesker prater. 2) Det mennesker gjør. Dette kan for eksempel være i måten mennesker beveger seg på, hastigheten ting gjøres, kroppsspråk eller rutiner. 3) Fysiske gjenstander. Dette kan for eksempel være i materialer, skulpturer, utsmykninger, skriftlig materiale, logo eller andre synlige gjenstander med tilknytning til organisasjonen (Schein, 2009). Altså fysiske artefakter, verbale artefakter eller adferdsmessige artefakter (Sagberg, 2018).

Grafiske profiler, fasade, arkitektur, farger og uniformer påvirker sansene våre og hvordan opplevelse vi får av organisasjonen som helhet. Kvåle og Wæraas (2006) refererer til Holm (2004) og kaller dette for estetisering. Dette er et begrep som ble introdusert i 1992 av Wolfgang Welsh og det betegnes som et trekk i samtiden. Kunsteriske uttrykk og tanker som en forbinder med kunst og kultur dras inn i dagliglivet (Kvåle og Wæraas 2006). Når vi har fått et inntrykk via obsevasjoner må vi forsøke å finne ut av hvorfor organisasjonen framstår som den gjør. Artefakter er lett å se, men kan være vanskelig å tolke og forstå.

Neste nivå av kultur er «espoused beliefs and values» (Schein, 2009), eller erklærte forståelser og verdier og normer. En norm er en uskreven regel for akseptert atferd. Vi handler slik omgivelsene forventer at vi skal handle. Handlinger som bryter med eksisterende normer sanksjoneres på ulike måter, slik at adferden reguleres og normene opprettholdes. Eksisterende kultur forsvares dermed og reproduseres (Colman, 2014). Det kan være vanskelig å gjøre målinger av verdier og normer for det er ikke alltid gitt at disse er formalisert. Og om dem er formalisert er det ikke sikkert at det er de formaliserte verdier og normer som er gjeldende. På grunn av at fokus på omdømme, og til dels også kultur, i dag er større enn tidligere, er mange organisasjoner nå åpne om egne verdier. De presenteres også som eksplisitte verdigrunnlag på nettsider og i ulike dokumenter. Det er samtidig viktig å være bevisst at selv om dette er retningslinjer som organisasjonen har som mål å følge er det ikke gitt at disse er forankret i organisasjonskulturen.

Det kan være sprik mellom formaliserte mål og verdier, og de mål og verdier som finnes i den reelle kulturen. Dette spriket kan være med på å motivere ansatte, men det kan samtidig ha negativ innvirkning på organisasjonens omdømme. Dette være seg om spriket blir for stort mellom formaliserte regler og verdier, og det inntrykket omverden har av organisasjonen (Wæraas, Byrkjeflot og Angel, 2011). Schein (2004) hevder at forståelse og verdier kan være erklærte av organisasjonen, men det er ikke dermed sagt at de er akseptert av medlemmene. Verdiene blir først akseptert når medlemmen opplever at handlingene fører til at problemer løses. De erklærte verdier blir først da delte verdier, og dernest grunnleggende antakelser om hva som er riktig (Schein, 2004).

Grunnleggende antakelser

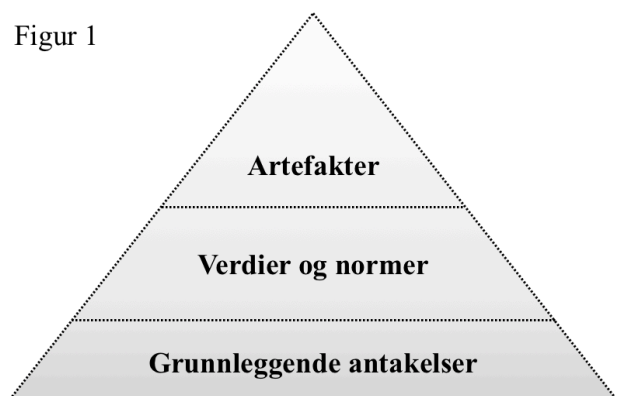
Alle mennesker ser verden gjennom en brille av kultur. Vi opplever alle vår egen versjon av hva som er virkelighet. Disse virkelighetsoppfatningene kaller Schein (1985) *deeper assumptions*, eller grunnleggende antakelser. Dette er det mest grunnleggende element i kulturen, og det er, ifølge Schein(1985), de grunnleggende antakelser som styrer resten av kulturinnholdet. En enkel måte å forklare grunnleggende antakelser på er å kalle dem for selvfølgeligheter, eller ting som blir tatt for gitt. Det som for eksempel er en selvfølgelighet i

en familie, kan bli sett på som helt uforståelig i en annen familie. Vi kan ta for oss kultur og grunnleggende antakelser i for eks. et fotballag, en organisasjon, eller det kan sees på i internasjonal målestokk som ulik forståelse av hva som er rett og galt fra en nasjon til en annen. Variasjoner i forståelse av virkeligheten kan føre til samhold og støtte, eller til antagonisme og strid (Hall, 1976).

Grunnleggende antakelser er tanker og følelser som er ubeviste, og beskrives som tatt-for-gitt meninger, oppfatninger og følelser som ikke er diskutabile, og som er vanskelig å påvirke (Schein, 2008). Disse er, som nevnt tidligere, utfordrende å analysere med tanke på at de bare er abstrakte kognitive prinsipper som eksisterer inne i hodene på medlemmene.

I en sterk kultur vil det være lite rom for variasjon. Handlinger som ikke samsvarer med det som blir sett på som grunnleggende antakelser kan bli oppfattet som uutholdelig av øvrige medlemmer (Schein, 2005). Cameron og Quinn (2011) hevder at de grunnleggende antakelsene er ugjenkjennelige inntil de blir utfordret av motstridende antakelser. Først når ikke-sammenlignbare eller motstridende antakelser utfordrer medlemmene kommer de grunnleggende antakelser til syne (Cameron og Quinn, 2011). Det er ikke nødvendigvis lettere for utenforstående, da de også påvirkes av egne verdier, normer og antakelser og kan dermed forklare handlinger basert på eget bias og ikke ta utgangspunkt i den reelle kulturen. Kulturen er altså kontekstuell (Hennestad, 1987).

I figur(1) er de tre elementene i organisasjonskultur illustrert lag på lag, som en pyramide. Dette illustrerer på en måte også tyngden i innholdet i de forskjellige lagene. Artefaktene betegnes da som «toppen av isfjellet». Denne delen er mest synlig, men den har samtidig minst substans om en skal gradere innholdet i kulturen. Verdier, normer og grunnleggende antakelser ligger dypere og skaper et sterkere fundament for kulturen i organisasjonen.



Sett i lys av at artefakter betegnes som «toppen av isfjellet» kan en argumentere for at disse ikke nødvendigvis er representativ for selve kulturinnholdet. Jacobsen og Thorsvik (2014) peker på at disse artefaktene likevel kan ha en instrumentell side. Med dette menes at de knyttes til organisasjonen med en spesifikk hensikt, som for eksempel å øke motivasjonen eller å øke arbeidslyst. De kan også eksempelvis være symboler på en belønning eller en eller annen form for måloppnåelse. Det er nokså vanlig å se pokaler i idrettslagshus, eller gode anmeldelser, eller lignende, hengende på vegger i restauranter. Vi kan, til tross for at disse artefaktene er synlige, ikke si at idrettslaget har en vinnerkultur, eller at restauranten har en kvalitetskultur. Før vi kan gjøre det må artefaktene kobles til de verdier, normer og grunnleggende antakelser som eksisterer i organisasjonen.

Mens Schein (1985) skiller mellom tre nivåer, skiller Bang (1998) mellom to nivåer av organisasjonskultur. Disse er kulturuttrykk og kulturinnhold. Kulturuttrykk er de synlige parametre som kommer til uttrykk om en betrakter en organisasjon. Disse kan for eksempel manifesteres i klær, språk, talemåter, objekter og ting, rutiner, symboler, handlingsmønstre, utseende i lokaler osv. Kulturinnholdet, på den andre siden består av det vi ikke kan se. Dette være seg verdier, normer, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger. Dette er forøvrig samme modell som Hennestad brukte i sin beskrivelse av kultur i 1987 (Hennestad, 1987).

Kulturinnhold er altså det som foregår inne i hodene på medlemmene, noe som også betyr at det blir mere utfordrende å forske på (se Bang 1998).

Bang (2011) argumenterer for at det er likegyldig hvilket av disse elementene i kulturen som er dypest og viktigst, men at kulturen er en kollektiv sosial programmering som er sosialt tilegnet og felles delt (Bang, 2011).

Cameron og Quinn viser til at mange av top-bedriftene de siste 3 tiår, som bokstavelig talt utkonkurrerte all konkurranse, ikke kunne vise til noen av disse «success-kriteriene» (Cameron og Quinn, 2011). Dette kan tyde på at det er andre aspekter som kanskje har enda større betydning enn disse 6 suksess-elementer fra økonomisk litteratur.

Begrepet kultur utfyller det strukturelle med noen begreper som en nødvendigvis ikke finner i en instrumentell beskrivelse av en organisasjon. Dette være seg stabilitet, dybde, bredde og integrasjon. **Stabilitet**, i det at kulturen overlever selv om medlemmer kommer eller forlater. Dette skaper mening og forutsigbarhet. **Dybde**, i det at kulturen lever dypt i organisasjonen og eksisterer ofte ubevist blant medlemmene. Dette skaper også stabilitet. **Bredde**, i det at alle medlemmene blir påvirket av kulturen. Og til slutt, **integrasjon**, i det at det binder sammen mennesker.

Operasjonalisering av organisasjonskultur

Det kan være aktuelt å spørre seg selv om hvorfor vi i det hele tatt trenger et begrep som organisasjonskultur. Dette med tanke på at det er mange andre begreper og konsepter som beskriver samhandlingen som foregår i en organisasjon. Uansett hvor du jobber i en organisasjon har du bruk for kunnskap/kompetanse på en rekke fagområder. Dette være seg sosiologi, psykologi og samfunnskunnskap. Å arbeide innenfor organisasjonsteori er tverrfaglig (Busch, Vanebo og Dehlin, 2010). En leder trenger selvsagt kjennskap til det strukturelle som binder en organisasjon sammen, og som definerer hvordan arbeidsoppgaver fordeles, grupperes og koordineres (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Men disse strukturelle rammene gir ikke, uten videre, innsikt i hvorfor menneskene i organisasjonen gjør som de gjør.

For å operasjonalisere organisasjonskultur i analysen som jeg skal gjennomføre tar jeg utgangspunkt i følgende tre nivåer av organisasjonskultur 1) Artefakter, 2) Verdier og normer, 3) Grunnleggende antakelser.

Artefakter

Jeg starter med å ta for meg kulturuttrykk i form av artefakter, verbale artefakter og adferdsmessige artefakter. Disse vil jeg betrakte som «overflaten» av kulturen. Selv om de er lette å få øye på, er de ikke av den grunn lette å analysere i en kulturell sammenheng. Synlige og hørbare atferdsmønstre kan gi et inntrykk av hvordan de ansatte kommuniserer, hva som kjennetegner utseende i organisasjonen, om de ansatte har en spesiell kleskode osv. men det sier ingenting om hva dette betyr. Jeg, som alle andre underforstående kan få en følelse av om

jeg setter pris på det jeg opplever i organisasjonen eller ikke, men jeg vet ikke noe mer om hva artefaktene symboliserer før jeg har snakket med de ansatte. En forsker kan gjøre tolkninger med utgangspunkt i egne verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, men det er ikke sikkert at disse tolkninger korrelerer med den virkelige organisasjonskulturen.

Det er altså vesentlig å være bevist på at samme artefaktene kan ha tilknytning til ulike kulturelle paradigmer i forskjellige organisasjoner. Om vi for eksempel tar for oss en bedrift med uformell kleskode kan dette av en forsker tolkes som manglende struktur, dermed mindre effektivitet (samlebandprinsipp), og kanskje til og med mangel på profesjonalitet og seriøsitet. Dersom en annen forsker ser det samme kan han/hun med bakgrunn i egne grunnleggende antakelser tolke dette som et miljø hvor det er fokus på den enkeltes kompetanse og profesjon - dermed også faglig styrke og innovativitet. Kulturell typologi blir dermed vanskelig og kan være vanskelig å bruke, spesielt uten å se sammenhengen i alle kulturelle nivåer (Schein, 2013).

Verdier

For at en ansatt skal identifisere seg med en organisasjon må organisasjonens verdier stå i samsvar med personens egne verdier (Kvåle og Wæraas, 2006). Om for eksempel et sykehjem, eller et skadeforsikringsselskap skilter omtenksomhet som en sentral verdi vil det være lettere for en person med en omtenksom og empatisk karakter å identifiserer seg med bedriften. De ansatte, og andre som samhandler med bedriften, vil lettere føle tilhørighet om organisasjonens verdier står i samsvar med ens egne. På den andre siden vet vi at verdier som ikke stemmer med medlemmenes verdier kan bli motarbeidet (Amundsen og Kongsvik, 2016).

Kvåle og Wæraas peker på 4 kategorier av verdier som vi skal se på. Den første kategorien betegnes som **kjerneverdier**. Dette er verdier som har kulturell forankring og som har vokst fram i bedriften over tid. **Målverdier** er verdier som ikke nødvendigvis er i organisasjonen, men som en tilstreber å oppnå. Dette vil typisk være et vedtatt verdigrunnlag. Det er ikke gitt at verdigrunnlaget som tilhører bedriften har forankring hos medlemmene. **Selvsagte verdier** er verdier som er forventet at skal være tilstede i bedriften. Disse verdiene kan være

forskjellige i ulike bransjer. For eks forventer de fleste at ærlighet er en verdi som alle bør vektlegge. Til slutt finnes **spontane verdier** som raskt oppstår og som like raskt kan forsvinne ut av organisasjonen (Kvåle og Wæraas, 2006).

I et forsøke på å belyse noen av disse verdiene vil jeg i intervjuene blant annet forsøke å finne ut hva de ansatte anser som viktige karakteristika blant medarbeidere. Hva de mener er viktig for organisasjonen, hva blir prioritert, hva feires og hva blir nedprioritert. Kjennetegn ved verdier er I følge (Bang, 2011): De er styrende, de skaper standarder for hva som er godt eller dårlig, de brukes som veiledere i valgsituasjoner, og de er motiverende og opprettholder selvaktelse.

Normer

Ifølge Hatch (1997) ligger verdier og normer tett. Normer er uskrevne regler som ubevist forteller hva som forventes av medlemmene i ulike situasjoner (Hatch, 1997). En norm kan beskrives som en uskreven regel for akseptert og anerkjent atferd. For å skille mellom normer og adferd kan vi si at normene etterhvert blir regler for adferd (Bang, 2011). Med dette menes at når mennesker samhandler over tid oppstår etterhvert en felles forståelse for hva som er greit og hva som ikke er greit. Det er samtidig viktig å være bevisst på at det kan være endel individuelle forskjeller fra person til person. Ikke alle mennesker i en felles kultur vil følge de samme «regler» for hva som er akseptert adferd. Eksempler på dette kan tydelig sees i personer med ulik ansiennitet, alder og rolle i en bedrift (Bang, 2011).

I et forsøk på å belyse noen av disse normene vil jeg i intervjuene blant annet forsøke å finne ut om det finnes spesifikke momenter som kjennetegner handlingene til de ansatte. Hvordan foregår kommunikasjon, på og utenfor jobb. Hva er vanlige samtaleemner, og hva er det ikke greit å snakke om. Hva er greit og hva blir slått ned på. Normer er forventninger til hva som er passende og upassende adferd, de er knyttet til sanksjoner (straff), og kan være kollektive eller individuelle (Bang, 2011).

Grunnleggende antakelser

For å forstå de grunnleggende antakelser argumenterer Schein for at det er nødvendig å bruke mye tid i organisasjonen. Alternativt kan en forsøke å forstå noe av dette nivået gjennom analyser av normer og verdier. For å lykkes med dette må en se historisk på kulturen. Hvilke verdier, normer og antakelser førte til de avgjørelser som gjorde at organisasjonen har overlevd. Disse tankene og verdiene startet i hodene til grunnleggerne av organisasjonen og er så, etter å ha blitt stilt ovenfor ulike problemer, blitt videreført til de som senere har kommet inn i organisasjonen (Schein, 2009).

I et forsøke på å belyse noe av dette grunnleggende nivået i kulturen vil jeg i intervjuene blant annet forsøke å stille noen spørsmål som belyser hva de ansatte mener er grunnen til at resultatene til organisasjonen blir som de blir. Jeg kommer også til å stille åpne spørsmål om hva de ansatte tenker om deres arbeidsplass i forhold til andre og generelt la de snakke mest mulig fritt for å forsøke å finne likheter og sammenhenger i måten de tenker. Kjentegn ved grunnleggende antakelser er at de fører til en samlet enighet om virkeligheten, de gir mening til hvorfor ting er som de er, og de fører til løsninger som blir selvfølgeligheter. Grunnleggende antakelser er derfor, som oftest, udiskutable (Bang, 2011).

Organisasjonskultur og omdømme

Når vi kommer til koblingen mellom organisasjonskulturen og omdømme presiserer Bang i sin definisjon av kultur at «*verdier, normer og virkelighetsoppfatninger utvikles når medlemmene i en organisasjon samhandler med hverandre og med omgivelsene*» (Bang, 2011). Omdømme kan defineres som «*omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid*» (Brønn og Ihlen, 2017). Vi kan altså trekke paralleller mellom omdømme, som er omgivelsenes oppfatning, og kulturen selv, som blir påvirket av disse omgivelsene.

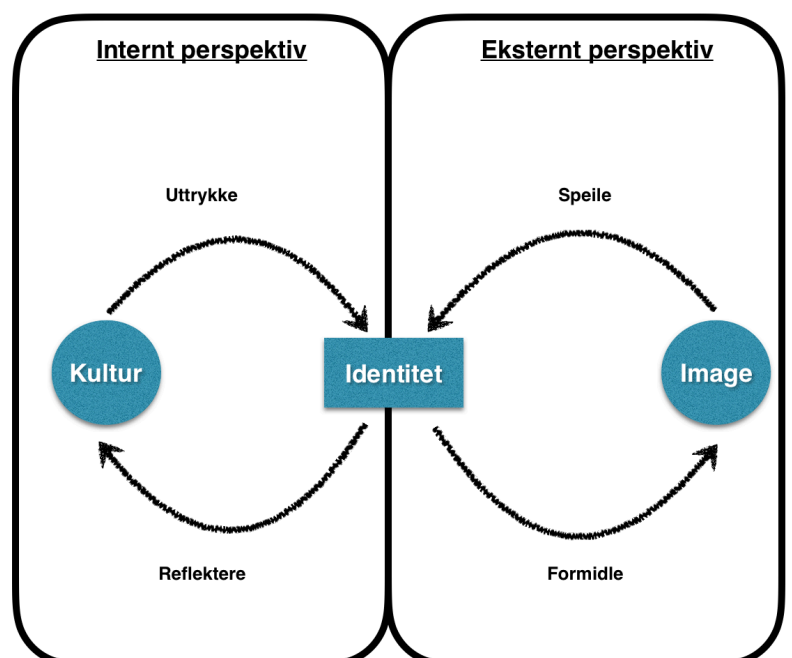
Når vi skal trekke koblinger mellom de ulike begrepene må vi også ta med image. Image er et begrep som benyttes på ulike måter av forskjellige forfattere. Fombrun og Shanley (1990) beskriver image som omgivelsenes stabile og kollektive opplevelse av organisasjonen. Andre forfattere betrakter image som det mennesker utenfor organisasjonen sier om organisasjonen om man spør dem (Colman, 2014).

Det kan være fristende å betrakte image og omdømme som sammenfallende begreper. Noe som peker i retning av at dette, er at det finnes litteratur som beskriver image som «*Det umiddelbare inntrykk omgivelsene har av organisasjonen, noe som i sin tur danner grunnlag for omdømme*» (Brønn og Ihlen 2017, s. 14). Jeg tenker i sammenheng med dette arbeidet at det vil være riktig å være bevisst på det som skiller begrepene fra hverandre. Omdømme har forankring i eksterne inntrykk, mens image er forankret i interne inntrykk. Det vil si at image kan betraktes som hvordan menneskene i organisasjonen tror omgivelsene oppfatter dem (Colman, 2014). I denne oppgaven vil jeg altså se på omdømme som omgivelsenes oppfatning av organisasjonen over tid, og image som hvordan medlemmene tror omverden oppfatter dem.

Mange forskere har tidligere studert forholdet mellom identitet og kultur eller mellom identitet og image. Hatch og Schultz (2002) lagde en dynamisk modell hvor de gjorde rede for fire prosesser som knytter sammen begrepene kultur, identitet og image. Disse prosessene er speiling, uttrykking, reflektering og formidling (Hatch og Schultz, 2002).

I modellen ser vi at identiteten **speiler** omgivelsene og blir påvirket av hvordan vi tror andre opplever den. Identiteten dannes altså dels på grunnlag av det vi tror andre tenker om oss. Om en organisasjon eksempelvis stadig mottar tilbakemeldingene fra omverdenen om at bedriften er en suksess og at den leverer varer med høyere kvalitet enn konkurrentene, er det sannsynlig at identiteten blir påvirket av dette. Organisasjonen betrakter altså ikke bare spørsmålet «hvem er vi?». «Hvem tror de andre at vi er?» blir også viktig i utvikling av identitet.

Identiteten blir videre **reflektert** til kulturen. Dersom identiteten stemmer med den kulturen som allerede eksisterer blir den bekreftet og opprettholdt. Identiteten kommer altså til syne i kulturinnholdet. Kulturen påvirker da igjen identitet. Dette kan vi se ved at kulturelle aspekter kommer til syne i identiteten. Til slutt blir den



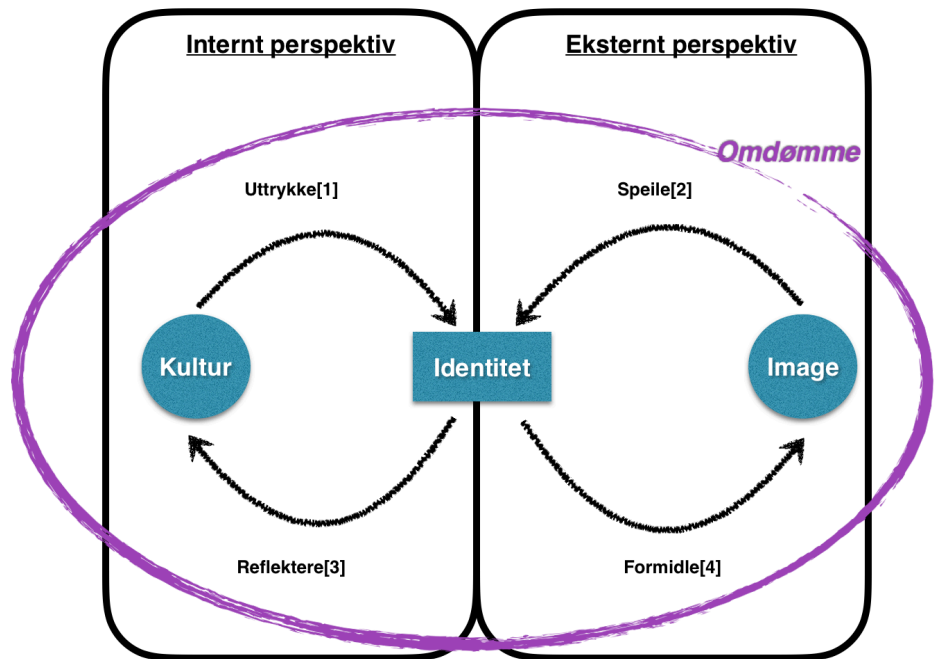
uttrykte identiteten **formidlet** og gir omgivelsene et inntrykk av organisasjonen (se Colman, 2014).

Hatch og Kwaratzis (2013) har argumentert for at omdømme er noe som utvikles i alle de fire prosesser som binder sammen kultur, identitet og image

En kan argumentere for at omdømme skapes når kulturelle innhold **uttrykkes**[1] til identitet. Det er i denne prosessen «hvem vi er» skapes gjennom verdier og oppfatninger. Omdømme blir også påvirket av at image **speiles**[2] til identitet. Dette kan forklares med at endringer i identitet vil påvirke omdømme.

Omdømme resonnerer også direkte med prosessen når

identitet **reflekteres** [3] til kultur. Endringer i omdømme kan føre til ny kulturell forståelse og oppfatning. At omdømme involveres i **formidlingsprosessen**[4] er på mange måter selvsagt. Omdømme skapes når identitet formidles. Med andre ord, når identitet formidles og blir til image skapes inntrykk som kommuniseres til omverdenen. Omdømme er altså en integrert skyggeprosess for foregår simultant og resonnerer med alle de 4 sub-prosesser som er uttrykking, speiling, reflektering og formidling (Hatch og Kwaratzis, 2013).



Lederrollen

I litteraturen er det flere som har lagt vekt på at lederskikkelser i organisasjonen har et stort ansvar for utviklingen av organisasjonskulturen. Dette kan selvsagt gjøres med beviste tiltak og handlingsprogrammer, men også ubeviste egenskaper fra lederen kan «smitte» over på medlemmer.

Enkelte psykologer hevder at lederens nevrotiske tendenser ubevist kan overføres til resten av organisasjonskulturen. Dette kan være paranoia, depressivitet, dramatiske tendenser, hysteri, tvangspreg eller distanse (Bang, 1998). Enkelte går så langt som å påstå at organisasjonskulturen utvikler seg som et speilbilde av lederen (Kets de Vries og Miller, 1984). Vi må huske at alle organisasjoner er blitt startet av en person, eller en liten gruppe mennesker som bevist eller ubevist vil påvirke øvrige medlemmer med egne verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (Schein, 2009). Dette betyr at topplederen (og underledere) har et stort ansvar for å opptre i trå med organisasjonens grunnverdier og visjon (se Bang, 1998).

Det er spesielt nærliggende å anta at i mindre og nyoppstartede organisasjoner med færre ansatte, vil lederens rolle være en essensiell del av den kulturen som utvikles. Dette både i form av beviste handlinger og tiltak, men også i ubeviste personlighetstendenser som nevnt ovenfor. Nye bedrifter, som ikke har en definert utviklet organisasjonskultur vil sannsynligvis være mer åpen for påvirkning fra leder i utviklingen av kulturen. En kan anta at dette kan være avhengig av lederens personlighet og karisma (evne til å påvirke andre i positiv og negativ retning).

I tillegg til kulturelle artefakter, verdier og normer kan det også være andre innflytelser på kulturen mellom lagene. Disse kalles i litteraturen ofte helter eller rollemodeller. Det er på ingen måte en selvfølge at lederen eller eier av et firma er den som sterkest påvirker kulturen. Andre medlemmer kan også påvirke i større eller mindre grad. Ofte er det viktige personer i organisasjonen som har utmerket seg og blitt sett opp til som blir de sterkeste kulturbærerne.

Schein (2004) peker på seks primære og seks sekundære kanaler hvor lederen kan påvirke kulturen.

Primærkanaler:

1. Oppmerksomhet

Lederen formidler sine prioriteringer, verdier og interesser gjennom det de velger å vie sin oppmerksomhet til.

2. Reaksjoner

Ledelsens håndtering av situasjoner eller kriser kan være med å skape nye normer, verdier eller arbeidsprosedyrer som kan forplante seg i kulturen.

3. Ressursbruk

Lederen prioriteringer av ressurser vil gi uttrykk for hva som prioriteres.

4. Rollemodeller

Ledelsen adferd blir fanget opp av kulturen. Dette kan gjelde forholdet til utføring av enkelte arbeidsoppgaver eller hvordan ledelsen forholder seg til kollegaer og underordnede.

5. Belønninger

Lederne kan kommunisere sine prioriteringer, verdier og ønskt adferd gjennom formelle og uformelle belønningssystemer.

6. Seleksjon

Ledelsen kan selv styre rekrutterings prosesser, forfremmelser og førtidspensjonering i forhold til verdier, og antakelser som passer inn i den ønskede kulturen.

Sekundærkanaler:

1. Organisasjonens design og struktur

En hiarkistisk organisasjonsstruktur tyder på at det er lederen som har kunnskap om de rette avgjørelser. Om det er en flat struktur er det individets kunnskap og avgjørelser som har prioritet.

2. Systemer og prosedyrer

Herunder budsjetter, rapporter, møter, etc. Fokus på dette kan reflektere kontroll og orden som sterke verdier.

3. Ritualer.

Leder kan skaper ritualer og rutiner som påvirker kulturelle elementer.

3. Omgivelsene

Omgivelsene kan brukes til å signalisere verdier. For eks vil et åpent landskap signalisere at samarbeid og kommunikasjon er essensielt.

4. Historier

Viktige hendelser og personer i organisasjonens historie bidrar til å overføre verdier og holdninger.

5. Erklæringer

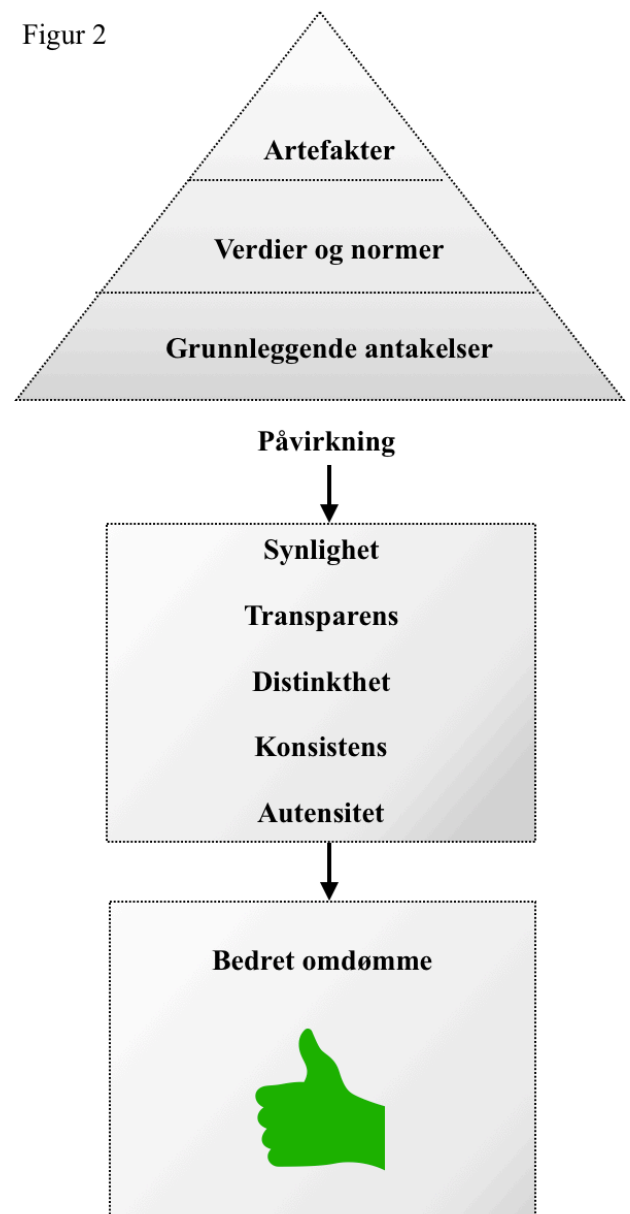
Verdiytringer fra ledere. Dette kan være muntlig eller skriftlig.

(Se Schein, 2004)

En kan lett se for seg at en karismatisk leder i en liten nyoppstartet organisasjonen vil kunne påvirke et begrenset antall ansatte, men også i store internasjonale selskaper finner vi eksempler på at ledere kan ha stor kulturell påvirkningskraft.

Etter at Steve Jobs døde i oktober 2011 argumenterer nå mange for at Apple, som er kjent som en av verdens fremste på teknologi og innovasjon, er iferd med å forsvinne i mengden av teknologigiganter i markedet. Ifølge ingeniør Bob Burrough, som jobbet under Steve Jobs, og etterpå Tim Cook, er et kulturskifte i organisasjonen i ferd med å ødelegge den innovative framdriften. Burrough uttrykket at Apple er iferd med å gå fra å være en smidig og nokså kaotisk organisasjon med all fokus på utvikling av produkter, til å bli en tregere team-basert operasjons-bedrift (thillist.com - Tech).

Figur 2



Brønn og Ihlen (2017) referere til Martin og Hetrick (2006) og skriver at ledelse og lederskap er de to viktigste dimensjoner ved organisasjonens adferd og handlinger. Ifølge Stormoen(1996) kan ledelse betegnes som alt som gjøres direkte i de øyeblikkene en leder. Lederskap kan da forklares med all kunnskap om hvordan drive ledelse.

The competing Values Framework

Statistikeren Tukey har argumentert (1977) for at den beste måten å få innsikt og forståelse for data er å presentere den i bilder. The competing values framework, eller et rammeverket for konkurrerende verdier. Dette er et teoretisk rammeverk som blir brukt over hele verden for å analysere og utvikle kultur. Dette rammeverket baseres på fire dimensjoner: Det kontrollerte (hierarkiske), det konkurrerende (markedsstyrt), det samarbeidende (internstyrt) og det kreative (utviklingsstyrt).

Den kontrollerte kulturen er basert på arbeidet til den tyske sosiologen Max Weber. Weber studerte organisasjoner i starten av 1900-tallet. Utfordringen for de fleste bedrifter på denne tiden var å produsere nok både ulike gods, og tjenester for et verdenssamfunn i stor vekst og utvikling. For å oppnå effektivitet og stabilitet utviklet Weber byråkratiske systemer som kan karakteriseres som strenge hierarkiske konstruksjoner med stor grad av systematisering, overvåkning, standardisering og effektivisering

Den konkurrerende kulturen baseres på markedsstyring. Denne formen ble populær rundt 1960 da organisasjoner møtte nye utfordringer i varehandel, tilgjengelighet og i større grad sekundær og tertiærnæring. I motsetning til den kontrollerte kulturens hierarkiske systemer tar den konkurrerende kulturen utgangspunkt i konkurranse, profitt og produktivitet.

Grunnleggende antakelser i en konkurrerende kultur er at alle utenforstående er konkurrenter og organisasjonens fokus er å vinne.

Den samarbeidende kulturen eller klan-kulturen som den også kalles, er basert på felles verdier og mål, internt samarbeid, eierskap og samhold. En samarbeidende kultur vil ha mest fokus innad og grunnleggende antakelser vil være at organisasjonen blomstrer gjennom samarbeid og utvikling. Titler og hierarki er uten betydning i produksjonen av kvalitet.

Grunnleggende antakelser er at om man klarer å skape et sted hvor medarbeiderne føler seg spesielle vil resultatene komme.

Den kreative kulturen forsøker i større grad å tilpasse seg den hyperturbulente utviklingen som vi opplever i dag. Disse organisasjonene spisses for stadig utvikling og kreativitet.

Grunnleggende antakelser innenfor denne type kultur vil være at bare nytenking of utvikling fører til success. Om vi tenker oss den stabile kontrollerte kulturen som et solid slott, vil den kreative kulturen kunne være et telt som en raskt kan pakke ned, løpe videre og sette opp i nye omgivelser. Tilpasningsdyktighet, hurtighet, høy risk og fleksibilitet vektlegges i stor grad (Camron og Quinn, 2011).

I denne oppgaven kommer jeg primært til å benytte meg av kulturmodellen til Edgar Schein. Jeg vil forsøke å belyse det øverste nivå av kultur i form av artefakter. På det andre nivå velger jeg å belyse verdier og normer. Schein 2004 hevder at dersom man vil forstå artefaktene må man tilbringe mye tid i organisasjonen. Mens en annen, og raskere tilnærming er å forsøke å analyser de erklærte forståelser, normene og reglene som eksisterer. Vi ser altså at Schein også har med normer i sine studier av kultur. Når det kommer til de grunnleggende antakelser vil jeg ikke prioritere dette i særlig grad. Dette på grunn av begrensinger i form av tid og innsikt. Jeg vil likevel forsøke å sette ord på noen felles grunnleggende antakelser om jeg finner noen i min analyse.

Når det kommer til omdømme kommer jeg til å benytte meg av de fem kommunikasjonsprinsippene som Fombrun og Van Riel har identifisert som tilstedeværende hos organisasjoner som scorer høyt på omdømmemålinger. Jeg vil altså se om eventuelle endringer i kulturen kan ha påvirket noen av disse kommunikasjonsprinsipper.

Mulige feilkilder

Van Maanen (1979, referert i Bang, 2011) viser til tre grunner til at uriktig informasjon kan komme fra kilder når en gjør intervjuer som omhandler organisasjonskultur. Den første er at kildene kan velge å gi uriktig informasjon. Dette kan være på grunn av at informantene ikke vil legge fram informasjon som kan sette organisasjonen i dårlig lys. Kanskje finnes normer som ansees som sosialt uakseptable, eller kanskje opplysningene oppleves som pinlige å legge fram. (Bang, 2011, s. 176). For i størst mulig grad å unngå disse sensurene, vil det være vesentlig å være tydelig på at informasjonen i intervjuene blir behandlet anonymt. Det vil også være viktig å legge opp intervjuene på en uhøytidelig måte, slik at samtalen flyter naturlig og enkelt. En annen grunn til at uriktig informasjon kan komme fram er at informantene selv er feilinformert og dermed ikke har mulighet til å formidle riktig informasjon. For å unngå dette vil jeg på forhånd undersøke informantens ansiennitet og rolle i organisasjonen. Dette for i størst mulig grad å forvise meg om at informantene har innsikt i organisasjonen og selv representerer den eksisterende kulturen. Den tredje grunnen kan, ifølge Van Maanen, være at informantene ikke har kunnskap nok til å formidle informasjon om kulturen i organisasjonen. Som nevnt tidligere kan det, for deltakerne selv, være utfordrende å være bevist egen kultur.

Louise (1980, referert i Bang 2011), peker på ulike nivåer av informasjon som informantene deler. Dette være seg det individuelle, det universelle og til slutt, det kulturelle fortolkningsnivå som er forankret i organisasjonen. Det individuelle er informantenes egne tanker og meninger, og som ikke nødvendigvis deles med andre i organisasjonen. Det universielle er ofte normer og holdninger som gjelder alle mennesker. Det er det siste nivå, som er det kulturelle fortolkningsnivå som er knyttet til organisasjonen, som er interessant i tilknytning til denne oppgaven.

Van Maane (1979) viser til at det kan være fornuftig å skille mellom *førsteordens begreper* og *annenordens begreper*. Førsteordens begreper hentes fra direkte rådata som kommer fra informantene. Dette kan også være faktiske observerbare data som vil være i det øverste nivå av organisasjonskulturen, altså artefakter. Med andre ord kan vi si at førsteordens begreper er observerbare parametre i kulturen. Annenordens begreper oppstår når forskeren analyserer førsteordens begreper og knytter disse til teoretiske modeller. I denne fortolkningsprosessen

kan feil oppstå. Dette vil spesielt være avhengig av forskerens evne til ikke selv å påvirke rådataene med egne normer og verdier. Noen hevder at dette er umulig (se Martin, 2002). Schein (2009) argumenterer for at dersom en virkelig skal kunne beskrive de grunnleggende antakelser må en bruke mye tid i organisasjon (Schein, 2009). Samtidig er det viktig at ikke forskeren selv blir en del av kulturen og dermed, på lik linje med de ansatte, blir blind for de grunnleggende antakelser som er manifestert i kulturen (se Bang, 2011). «Den kan ha blitt så selvfølgelig at det nesten er umulig å få øye på den for en som selv står oppi den» (Bang, 2011, s176).

Kapittel 3 Analyse av kulturen i Flykafeen AS

Jeg har valgt å starte analysen med en selvbiografisk beretning fra et møte med Flykafeen.

Med denne beretningen kommer noen artefakter, verdier og normer til syne. Disse mener jeg har sammenheng med det kulturelle innholdet i organisasjonen.

En selvbiografisk beretning fra et besøk på Flykafeen

En søndag i september er kafeen full av gjester. Det er ikke lett å finne plass til tre voksne og ett barn blant de drøye 40 bordene, men vi får til slutt plass. Det er kø til bufeen. Lokalene er lyse og enkle. Bordene har lyse flater, en farge som går igjen i gulvet. Stolene er litt mørkere trefarget. Veggene er lysgrå. Noen av veggene er prydet med bilder av fly. Det virker å primært være eldre småfly. En venn av meg sier at lokalet har litt kantinepreg, men at det samtidig er hjemmekoselig. Det er gardiner i vinduene. Jeg legger merke til at alle lyspærene i taket virker. Jeg noterer meg det, pga at jeg ofte i andre restauranter ser lys som ikke virker. Ellers er lokalet enkelt og rent.

Det er overraskende lite tomme tallerkner og matrester på bordene, til tross for at kafeen er full av gjester. Jeg får i ettertid høre at det var ca. 320 mennesker som spiste den dagen, en normal søndag. Jeg blir møtt av et smil når jeg kommer inn. Det er restaurantsjefen som tilfeldigvis går forbi inngangen og samtidig ønsker meg velkommen, før hun rusler videre for å ta noen skitne tallerkner av et bord. Vi finner oss etterhvert en plass. Jeg ser at den ene kokken står i kassen. Han har et smil om munnen og ser glad og fornøyd ut. Jeg overhører en godt voksen dame ved siden si at hun har blitt «fratatt» den siste poteten på tallerkenen sin. «De rydder så raskt her at jeg ikke rekker å spise opp», sier hun og ler til sin venninne ved samme bord. Et øyeblikk senere står restaurantsjefen i kassen og ler mens hun prater med noen gjester. Kokken, som nettopp var der, er da i restauranten og rydder bord. En dame ved bordet ved siden av stiller et spørsmål til en som sannsynligvis er hennes svigersønn: «hva er dette grønne sprøe»? Han svarer «Aner ikke, men det var veldig godt».

Jeg ser to unge jenter som rydder. De er begge kledd i mørke klær. En av jentene ser veldig fokusert ut og unngår blikkontakt med gjestene. Den andre virker også veldig fokusert, men møter oftere blikket til gjestene med et raskt smil. Jeg legger merket til at kjøkkensjefen har

kommet ut fra kjøkkenet og siger igjennom lokalet. Han framstår som munter, stolt og selvsikker. Han går bort til et bord og håndhilser på alle ved bordet. De er tydeligvis gamle kjente. Han blir stående i 5-6 minutter og prate, hele tiden like smilende. Han er også kledd i sorte klær, som de andre. Jeg kunne ikke sett at han er kjøkkensjef, hadde jeg ikke visst det fra før. «Det var veldig mye folk her i dag» hører jeg noen si. «noen ganger er det enda mer enn det er nå» svares det.

Kokken, som tidligere ryddet får skryt fra en gjest ved et bord. «dem skryter av servicen her» sies det.

Det er fortsatt litt kø i bufeen når vi skal hente mat. Jeg legger merke til at de på kjøkkenet stadig bytter ut maten som serveres i bufeen, slik at den ser innbydende og veldandert ut. Jeg hører noen av gjestene blir spurt om de finner noe de liker. Kokken har et ledig øyeblikk før han igjen må bytte ut mat som står under varmelamper på serveringsdisken.

Jeg opplever Flykafeen som en arbeidsplass hvor alle ser ut til å trives. Jeg opplever at kommunikasjon med gjestene blir vektlagt og de ansatte stolt forteller om hva som serveres. Lokalene er lyse, ryddige og restauranten framstår som enkel og oversiktlig.

3.1 Artefakter

For å forklare de fysiske artefaktene har jeg tatt utgangspunkt i den innledende beretningen og de observasjoner jeg ellers har gjort, og forsøkt å sette dette i sammenheng med uttalelser som kom frem gjennom intervjuene med de ansatte.

Fasaden til Flykafeen framstår som nokså grå og steril. Bygget er lavt (en etasje), men store vindusflater som slipper mye lys inn i lokalene. Logoen framstår som stor og tydelig. Den har rød skrift på lys bakgrunn. All plass utenfor bygget er brukt til parkeringsplasser. Det er tydelig at parkering blir prioritert foran et grønt uteområde. Umiddelbart tenker jeg at det forventes endel gjester, på grunn av det såpass store arealet som er viet parkeringsplasser. Samtidig ligger kafeen slik til at gjestene må bruke bil for å komme. De samme grå fargene finner vi også inne i restaurantokalet – mens gulvene er lyse, er veggene grå. Videre er lokalet godt opplyst av taklamper og gulvene framstår som rene. Fargen på gulvet gjør at det fort

kommer til å synes om ikke rensligheten ivaretaes. Fargen på bordflatene er nokså lik den som er på gulvene. Bordene er dessuten ryddige med lite nips og dekor. Stolene er noe mørkere trefarget. Jeg legger merke til at alle stolene som ikke er i bruk, er godt plassert inntil bordene. Restauranten fremstår rett og slett som ryddig og ordnet. Toalettene, som befinner seg i kjelleren er ikke nyoppussede, men de er heller ikke gamle. De framstår som enkle, lyse og rene.

Gjester karakteriserer lokalet som lyst og moderne. Dette er interessant fordi lokalene ikke framstår moderne i ordets rette forstand. Med dette mener jeg at det ikke er spesielt hipt eller trendy i restauranten. Inntrykket av at det likevel framstår som moderne kan skyldes at det heller ikke er en tradisjonell «brun kneip», med mørke tunge tremøbler. De gjestene som oftest besøker Flykafeen, er i stor grad godt voksne mennesker. De opplever at endringer som ble gjort i 2017, har ført til at lokalene er mer moderne enn det var. Samtidig har Flykafeen lyktes med å beholde sin visuelle identitet fra tidligere. «Det er jo samme gamle Flykafeen, bare lysere og mer moderne» sies det. Det er altså ting som tyder på at restauranten er «modernisert» sett i forhold til sin tidligere visuelle utforming, men at det fortsatt er en sammenheng med tidligere identitet. På denne måten virker det som at utseende er fornyet, men at det samtidig oppleves som konsistent.

Disse innledende observasjonene av det visuelle inntrykket Flykafeen gir, peker i retning av folkelighet og at ting er ryddig og ordentlig. Begrepet «folkelig» er for øvrig noe jeg fikk høre flere ganger da gjester fortalte hvordan de opplevde restauranten. Jeg har ikke funnet noen entydig definisjon av begrepet folkelig, men de fleste vil nok være enige i en betegnelse som viser til «for folk flest». I en ordbok på nett ble synonymer for «folkelig» oppgitt å være «omsvermet, folkekjær, ettertraktet og popularisert» (glosbe.com). Noen vil altså bruke begrepet om noe som er populært, i betydningen; tiltrekker, eller brukes av mange. Dette passer godt i denne konteksten siden jeg har argumentert for at restauranten er blitt mer populær den senere tiden.

For å finne grunnlag for om mine observasjoner kan forstås som kulturelle uttrykk som er i samsvar med de normer og verdier som styrer de ansattes handlinger i det daglige arbeide, følges mine observasjoner opp med en analyse av intervjumaterialet.

I samtalene med de ansatte fant jeg indikasjoner på at det å holde det ryddig og ordentlig var en gjennomgående norm. Som redegjort for i metodedelen har jeg intervjuet fire ansatte, to som jobbet på kjøkkenet og to som jobbet i restauranten. De to som arbeidet i restauranten la vekt på at det må være ryddig, rent og se ordentlig ut. De to som jobbet på kjøkkenet virket å ha litt mer fokus på kvalitet på maten og at den skulle se bra ut. Dette kan være en indikasjon på at det er noen interne forskjeller på gjeldende normer. Denne forskjellen er samtidig naturlig med tanke at de som jobber i restauranten og i kjøkkenet har ulike arbeidsoppgaver, og trolig også ulike ansvarsområder. Likevel er det verdt å merke seg, og eventuelt se nærmere på i den videre analysen.

En av de ansatte uttalte: *.Det handler ofte om hygiene og hvordan restauranten ser ut og hvordan gjestene blir tatt imot.*». Dette ble sagt i forbindelse med forhold som ble tatt opp på felles personalmøter i organisasjonen. Dette tyder på at hygiene, utseende (visuelle uttrykk) og hvordan de ansatte kommuniserer med gjester, er gjennomgående aktuelle tema som ofte blir diskutert i felleskap.

Neste spørsmål ble da om disse holdningene var forankret hos alle ansatte. Det var flere kommentarer som kom fram i intervjuene som tydet på at det er tilfelle. *«Vi må jo rydde bordene.»* uttalte en som en selvfølgelighet. En annen sa: *«Det skal se ordentlig ut her - til enhver tid!»*. Disse uttalelsene underbygger påstanden om at verdien av det estetiske, og at hvordan de ansatte kommuniserer med gjestene er forankret i kulturen. Hva som er «ordentlig», ble ikke sagt spesifikt. Dette kan bety at hver og en må selv utfra egne verdier og holdinger definere hva som er «ordentlig». Det er nærliggende å anta at begrepet «ordentlig» blir mer og mer likt definert av de ansatte etterhvert som de jobber sammen over tid. Det er likevel verdt å legge merke til at det ikke finnes noen detaljerte retningslinjer om hvordan ting skal se ut. Dette kan tyde på at hver ansatt selv må ta stilling til dette, og dermed får et større

individuell ansvar. Når jeg stilte spørsmål om hva som er viktig i en god restaurant, uttrykte alle noe i form av at «*det må jo være ryddig og reint*» eller «*det må jo se ordentlig ut*».

At restauranten framstår ryddig og rein virker som en selvfølgelighet blant de ansatte. Om dette er verdier de ansatte har tatt med seg fra før de startet i jobben på Flykafeen eller om det kommer av kulturell innflytelse er vanskelig å si. Det vi vet er at den ansatte vil lettere føle seg komfortabel om deres personlige verdier er i samsvar med organisasjonens (Kvåle og Wæraas, 2006). Jeg vil uansett argumentere for at «folkelig» og «ordentlig» er begreper som er gjennomgående og at dette er verdier som er forankret i kulturen på Flykafeen. Den grå fargen som går igjen på fasaden og inne i restauranten, har en sterk assosiasjon til organisasjonslivet. Det er fargen for nøytralitet og byråkrati (Kvåle og Wæraas, 2006). I så måte er den i samsvar med, og forsterker inntrykket av en kultur som bygger på det å være ordentlig.

Jeg observerte også at de ansatte i stor grad brukte sorte, men ikke nødvendigvis like klær. Da jeg tok dette opp i intervjuene ble det sagt at de ansatte bør ha sorte klær, selv om kleskoden forøvrig ikke syntes å være streng. En av de ansatte sa blant annet at «*De (klærne) skal hovedsakelig være sorte, men vi er jo litt uenige i hvordan dette arbeidsantrekket skal se ut (ler), det er sikkert derfor også det har sklidd litt ut*», mens en annen uttrykte seg slik «*Vi kler oss stort sett i sorte klær, men vi er ikke nødvendigvis likt kledd*». Dette tyder igjen på en viss orden eller noen rammer de ansatte bør forholde seg til, men også på at det er et rom for fleksibilitet og individualitet. Jo mer lik klesdraktene er, jo mer vil personalet framstå som en enhet (Kvåle og Wæraas, 2006).

Kvåle og Wæraas referer for øvrig til Verner Pantone (1997) som betegner sort som et symbol eller signal på noe «*alvorlig, fornemt, sakligt og kompakt*» (Kvåle og Wæraas, 2006, s. 73). I så måte kan det tolkes dithen at det sorte arbeidsantrekket skaper den nødvendige distansen mellom profesjonelle ansatte, og kunden, og at de framstår som seriøse og profesjonelle, mens variasjonen toner ned det seriøse og skaper nærhet til kunden.

Å sette ord på artefakter som har en dirkete forankring i kulturen er ingen enkel oppgave. Dette kan skyldes at Flykafeen visuelt framstår som nokså steril, grå og med relativt lite særpreg. Men det er kanskje akkurat dette som er kafeens identitet. Med støtte i intervjuene vil jeg likevel konkludere med at det er forbindelser mellom artefaktene jeg har observert og normene og verdien som preger kulturen i kafeen. En gjest jeg snakket med fortalte at hun har besøkt Flykafeen gjennom mange år. Hun er tydelig på «hva som er grunnen til at det har blitt mer populært siste år». Hun fortalte at fra å ha vært «mørkt og trist» har det nå blitt lyst, luftig, åpent og ryddig» Jeg opplevde det samme. Det er alltid ryddig, ordnet, og ting virker å være godt organisert. Det visuelle uttrykket framstår som nokså minimalistisk og det er ingen særpreg som jeg kan sette finger på. Det jeg kommer fram til for å oppsummere kulturelle artefakter er at Flykafeen framstår folkelig og ordentlig.

3.2 Verdier

Jeg vil videre forsøke å sette ord på hvilke verdier og normer som eksisteres i kulturen, eller med andre ord, hvilket kulturinnhold som eksisterer i Flykafeen (Bang, 2011; Hennestad 1987). Det blir da vesentlig å dra ut det som er felles og delt blant de ansatte . Jeg vil imidlertid forsøke å være varsom, for å unngå å ta med individuelle og universelle verdier og normer som kulturelt innhold, men heller fokusere på felles kulturelle fortolkninger. Jeg vil også forsøke å være bevisst hva som brukes som førsteordens begreper, altså observasjoner og informasjon direkte fra informantene, og andreordens begreper, som er de fortolkningene jeg selv gjør av de opplysningene disse har gitt til meg.

Stolt av egen arbeidsplass

På Flykafeens hjemmesider blir vi møtt med en førsteside med følgende tekst: «*Flykafeen er stolt vinner av spiskammerprisen 2018*». Denne stoltheten opplevde jeg også i møte med de ansatte. Spesielt framsto kjøkkensjefen som stolt og fornøyd. Den samme mener jeg at jeg kunne sanse blant de ansatte som hadde arbeidet på Flykafeen i lengre tid. En av de jeg intervjuet uttrykte for eksempel med stolthet at «*Flykafeen gjør det bra*», mens en annen hevdet at «*Vi er en gammel restaurant. Det skiller oss fra mange andre*». Andre utsagn var for eksempel «*Du finner ingen i Tønsberg som kan konkurrere med oss på pris*» og «*Jeg tror det slår veldig an at vi satser på norsk husmannskost*». Dette kan forstås som forklaringer på den stoltheten jeg opplevde i møte med de ansatte.

De som var relativt nyansatte virket å være noe mer tilbakeholdne. «*De blir bare kastet inn i det*» og «*de blir tøffere etter å ha vært her en stund*», ble det sagt i intervjuene. Det virket altså som at en må tilpasse seg de ulike arbeidsoppgave relativt raskt for å fungere i miljøet. Vi ser at nye medlemmer lærer å oppfatte, tenke og føle på samme måte i ulike situasjoner. Dette i tråd med Schein`s (1985) definisjon av organisasjonskultur.

En av de ansatte fortalte «*Å være flink i jobben sin betyr å være selvgående - og utføre jobben med en holdning som viser at jeg gjør jobben med stolthet, selv om det ikke alltid er like gøy.*» Dette viser en holdning som bygger på å være stolt av det arbeidet en gjør. De ansatte ønsket altså å framstå som stolte og fornøyde ovenfor både kolleger og gjester ,selv om ikke alle oppgaver er like morsomme og spennende. Det å være stolt av egen arbeidsplass virker altså å være en verdi som kjennetegner kulturen i kafeen. Det virket dessuten til å være en sammenheng mellom hvor lang tid en har vært ansatt og grad av stolthet. De som hadde vært i organisasjon lenge framstod som mer stolte enn de som hadde vært kortere tid.

Se den enkelte

Når jeg på hjemmesiden til Flykafeen forsøkte å finne ut hva som er virksomhetens offisielle kjerneverdier, fant jeg denne tekstlinjen:

«Våre gjester er det viktigste for oss på Flykafeen, og vi jobber hele tiden med å videreutvikle oss slik at vi møter alle sine behov og ønsker».

Dette kan tolkes som et forsøk på sekundær påvirkning (jf. Schein, 2004, s. 246), og som et forsøk på å formidle både internt og eksternt de verdier som skal gjelde i virksomheten. Det er likevel ikke gitt at det er disse verdiene som råder i kulturen; blant de ansatte.

Jeg har tidligere konstatert at gjestene som regel blir møtt med et smil i det de kommer inn døra til Flykafeen, og at servitørene (eller andre som er i restauranten) også tar seg tid til å lytte til det gjestene har på hjertet. Dette er observasjoner jeg selv gjorde i restauranten, som jeg fikk bekreftet og forsterket gjennom intervjuene. En av de jeg intervjuet sa for eksempel «En nyansatt må være flink til å snakke med kunder», mens en annen uttalte «vi må ta imot kunder og passe på at de føler seg velkommen». En tredje hevdet på sin side «for å vise

kunden at han blir sett, bør vi møte alle med et smil (møt blikket deres), og si hei». Dette tyder på at en gjennomgående verdi er at gjestene skal ses og gis oppmerksomhet. De ansatte må altså vise at de tar seg tid til den enkelte. Dette kan ses i sammenheng med det som ble fortalt i intervjuene om at de ansatte trives godt og at de har det gøy på jobb. Dette ble reflektert i uttalelser som «*Dette er en gøy jobb*», og «*det er jo moro å jobbe mye*». Vi kan anta at dersom de ansatte trives på jobb, vil de også lettere kunne ta imot gjester med et smil.

Som tidligere nevnt i forbindelse med stoltheten de ansatte føler overfor egen arbeidsplass, ser det også her ut til å være samsvar mellom hvor lenge den enkelte hadde vært ansatt og hvor godt han/hun trivdes. En ansatt som ikke trives er neppe motivert for å bli over lengre tid. Jeg vil argumentere for at det på Flykafeen er en sterk organisasjonskultur sentrert rundt noen verdier og normer som er delt blant de ansatte. Det ser ut til at de som kommer inn i organisasjonen og som ikke kan identifisere seg med de eksisterende verdier, må tilpasse seg for å fungere i gruppen, viss ikke står de i fare for å falle utenfor, og kanskje til og med, måtte forlate. Dette kan i seg selv være en kompetitiv fordel. Styrken i en sterk kultur ligger i at den bringer mennesker sammen og gir fordeler sammenlignet med fragmenterte tanker som ligger utenfor (Cameron og Quinn, 2011).

Det tas i dag for gitt at det er en sammenheng mellom den ansattes trivsel på arbeidsplassen og deres prestasjoner. Likevel er det utfordrende å skape en arena der de ansatte virkelig setter pris på sin egen arbeidsplass. For å forsøke å påvise trivsel, eller tilfredshet, blant de ansatte vil jeg vise til Herzbergs tofaktorteori (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Herzbergs motivasjons- og hygieneteori peker på at ansatte kobler tilfredshet til trekk ved selve arbeidsoppgavene som utføres, og misnøye til øvrige forhold på arbeidsplassen. Ifølge Herzberg er det seks motivasjonsfaktorer som fører til trivsel. Disse er som følger: 1) Arbeidsoppgavene er utfordrende, interessante og varierte. 2) Ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon. 3) Prestasjoner og tilfredshet ved å gjøre en god jobb. 4) Anerkjennelse fra andre for godt utført arbeid. 5) Forfremmelse. 6) Vekst.

I henhold til intervjuene virker det som at flere av disse faktorene blir ivaretatt på Flykafeen. Vi har blant annet sett at flere av disse motivasjonsfaktorene er verdier som virker å være

forankret i organisasjonen. Derfor synes mange aspekter å ligge til grunn for de ansattes tilfredshet og at denne kommer til syne i de ansattes atferd ovenfor kundene.

En leder kan alltid, ved hjelp av kontrollorienterte insentiver, få ansatte til å smile og ønske gjester velkommen på en pen måte. Men dersom dette ikke er forankret i den ansattes verdier, følelser og holdinger, kan det gjennomskues som mindre troverdig. Kommunikasjonen må med andre ord oppfattes som å være «autentisk» (jf. Fombrun og van Riel, 2004). Dersom omverdenen opplever de ansattes adferd som autentisk, vil det igjen kunne påvirke organisasjonens omdømme i positiv retning. På Flykafeen er det indikasjoner på at den positive atferden til de ansatte er autentisk og derfor et ekte uttrykk for den kulturen som eksisterer hos Flykafeen.

Anerkjennelse

En tredje verdi som kom fram gjennom intervjuene var anerkjennelse. Dette kom også til syne gjennom andre normer. Som nevnt i min autoetnografiske innledning la jeg merke til at gjestene stadig ga tilbakemeldinger til de ansatte: *«dem skryter av servicen her»*. Jeg opplevde også at de ansatte var opptatte av å få tilbakemeldinger fra gjestene etter at de var ferdig med måltidet. Dette inntrykket ble forsterket i intervjuene. En av de ansatte uttalte at *«Når det er dager hvor kundene skryter og skryter, og de får ikke skrytt nok. Da er det gøy og da jobber man jo litt bedre. Jeg tror det er den beste belønningen vi kan få»*. Dette viste nokså tydelig at de ansatte satte pris på tilbakemeldinger og anerkjennelse fra gjestene, og at dette virket motiverende.

En annen uttalelse dreide seg om tilbakemeldinger fra ledelsen. Jeg fikk inntrykk av at de ansatte også får tilbakemeldinger fra ledelsen når resultatene peker i positiv retning. *«Nå går det veldig bra her, og da får vi igjen for det med positiv feedback fra gjester og ledelse»*.

Dette ble sagt i forbindelse med et spørsmål om hva som er bakgrunnen for at restauranten er blitt mer populær enn tidligere. Det ble ikke sagt noe mer spesifikt om hva dette gjør med de ansatte, men ble bare brukt som en forklaring på hvorfor ting går bra. De ansatte brukte selv begrepet «positiv feedback». Det blir med andre ord igjen satt fokus på at tilbakemelding er noe de ansatte la merke til.

Et annet eksempel som viste til tilbakemeldinger fra ledelsen var følgende *«ledelsen har vært veldig flinke å dele gode tilbakemeldinger med oss. For eksempel når vi har fått priser, så er de veldig opptatt av å dele alt med oss ansatte»*. I samtaler med ledelsen fikk jeg bekreftet dette. Da Flykafeen for eksempel ble tildelt en pengepremie i forbindelse med en pris, ble beløpet delt med ansatte ved at de alle ble invitert på middag og sosialt samvær. Denne feiringen kom som tillegg til de øvrige sosiale tiltak i organisasjon. Dette kan betegnes som en kulturell påvirkning gjennom flere av de primære kanaler fra ledelsens side. Det viser 1) prioritering av ressurser, 2) prioritering av oppmerksomhet, 3) prioritering av belønninger (jf. Schein, 2004). De ansatte blir altså prioritert.

De ansatte i restauranten opplever, naturlig nok, mer direkte tilbakemeldinger fra de besøkende enn kokkene som jobber på kjøkkenet. I tillegg til tilbakemeldinger fra gjester, virker det også som at de ansatte seg imellom vektlegger anerkjennelse. Eksempler på dette fant jeg i følgende uttalelser fra intervjuene: *«Vi skryter av hverandre hele tiden når noen gjør noe bra»*. Jeg la merke til at de ansatte stadig snakket positivt om hverandre i intervjuene: *«Vi har en kokk som er vanvittig flink til å lage ribbe»*. Det virket som at det å rose andre og peke på andres kompetanse var naturlig når det var snakk om relasjoner i organisasjonen. Dette tyder på at det er en gjennomgående norm i det å prate hverandre opp, eller gi hverandre anerkjennelse.

Positive tilbakemeldinger kan vi anse som en universell menneskelig verdi som er gyldig på tvers av kulturer. Det som er interessant er hva dette fører til. Her virker det som at den positive tilbakemeldingen de ansatte opplever fra gjester og seg imellom manifesterer en følelse av stolthet som kommer fram i adferdsmessige artefakter. Det kan virke som at de ansatte på mange måter er avhengige av anerkjennelse fra gjestene for å yte best mulig. Et eksemplet fant jeg i følgende uttalelse:

«Hvordan gjestene oppfører seg har jo også mye å si... om gjestene kommer inn og er sure, da får vi jo ikke noe belønningen (i form av tilbakemeldinger og ros), en blir kanskje litt mer ineffektiv da».

Anerkjennelse er altså en verdi som preger relasjoner mellom de ansatte, men som også forventes av gjestene. Vi kan igjen se dette i sammenheng med Herzberg's motivasjonsteori der anerkjennelse er en motivasjonsfaktor som fører til økt trivsel blant de ansatte (så lenge de øvrige hygienefaktorene er tilstede) (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

«Alle ansatte er som barnehagebarn, det er bare sånn det er - bare en liten gave - det behøver ikke være penger. Det kan være en klapp på skulderen eller en hvilken som helst oppmerksomhet. Det kan bety så utrolig mye! .. slike ting tror jeg er veldig viktig» (ansatt).

3.3 Normer

Variasjon i arbeidet

Jeg la tidlig merke til at de ansatte rullerte på hvilke roller de hadde i restauranten. Det kunne virke som om det var endel naturlige skifter fra «kassapunkt» (å hjelpe kunder med bestilling og betaling), til rydding, til servering, til oppfølging av kunder. I intervjuene kom det i tillegg fram at variasjon virket å bli verdsatt av de ansatte. Jeg vil argumentere for at dette er en sentral norm hos Flykafeen. Flere av informantene fortalte at variasjon er en del av deres hverdag. De ansatte byttet på oppgaver og det virket ikke som om noen hadde «faste poster» eller oppgaver. En av informantene fortalte *«Arbeidsdagen er er veldig variert. Jeg gjør jo veldig mye rart»*. En annen uttalte *«Arbeidsdagen er jo lik. Men samtidig er det masse forskjellig å gjøre»*. Mange uttalelser bygger rett og slett opp under observasjonen om at variasjon er en naturlig del av arbeidshverdagen til de ansatte. Kokkene jeg pratet med ga uttrykk for trivsel i forbindelse med at det er variasjon i maten som lages. En fortalte *«Jeg trives veldig bra. Bra arbeidsmiljø, mye gøy og nye retter hver dag.»*, mens en annen uttalelse viste at dette samtidig kan oppleves utfordrende: *«Da må en ha tunga rett i munnen»*. Jeg opplevde forøvrig dette som en positiv uttalelse og ikke som at det ble opplevd som slitsomt. Dette kan også sees i sammenheng med Herzberg's motivasjonsteori, hvor han viser til utfordrende arbeid som en motivasjonsfaktor (Jacobsen og Thorsvik, 2016).

«Det er mindre system her enn andre steder. Her er det liksom, alle gjør alt.»

At arbeidsoppgavene er varierte kan tolkes som noe strukturelt som ikke nødvendigvis har forankring hos de ansatte. Selv om de ansatte har ulike arbeidsoppgaver er det ikke gitt at alle

verdsetter denne måten å jobbe på. Det er med andre ord ikke sikkert at dette er en ønsket norm i organisasjonen. Jeg vil derfor videre forsøke å peke på uttalelser som tydet på at denne type variasjon virket å være verdsatt.

Alle de fire ansatte som ble intervjuet kommenterte spesifikt at dette var en arbeidsplass som var preget av mer varierte arbeidsoppgaver enn de hadde erfart ved tidligere arbeidsplasser. Det virket som dette også var noe som ble satt pris på. En av dem sa for eksempel «*Dette er en gøy jobb - for den er veldig variert. Jeg gjør jo veldig mye rart*», mens en annen la vekt på at en selv må ta initiativ og hjelpe til der det er behov: «*Det blir forventet at det hjelpes der det trengs (kassa, servering, rydding, kaffe)*». At variasjon er verdsettes er ingen overraskelse da det allerede på 1920-tallet ble oppdaget at ensformige arbeidsoppgaver fører til kjedsomhet og dernest tretthet hos medarbeiderne (Fivesdal og Bakka, 1998). Men at en slik type arbeidsplass lykkes i å gjøre innholdet variert virker, ifølge informantene, å være mer uvanlig. Også dette lar seg forstå med bakgrunn i Herzberg's tofaktorteori. Herzbergs motivasjons- og hygieneteori peker på at ansatte kobler tilfredshet til trekk ved selve arbeidsoppgavene som utføres, og misnøye til øvrige forhold på arbeidsplassen (Jacobsen og Thorsvik, 2016). Variasjon er en av trivselsfaktorene. Dette er altså en faktor som, ifølge Herzberg, skal føre til at medarbeideren opplever økt trivsel.

Samhandling

I begrepet samhandling legger jeg vekt på ansattes vilje til både å kommunisere og skape relasjoner til gjestene, og til hverandre. Dette henger sammen med den observerte verdien «å se den enkelte». Jeg la tidlig merke til at kundene stort sett alltid blir «sett» og ønsket velkommen når de kom inn i restauranten. Videre blir gjestene ofte fulgt opp med spørsmål som «*er alt greit her?*» o.l..

I intervjuene fant jeg også utsagn som tydet på at tilstedeværelse og kommunikasjon var vesentlige normer ved kulturen hos Flykafeen. Flere av informantene kom med uttalelser som pekte i denne retning, både blant de som arbeidet på kjøkkenet (kokkene) og de i restauranten. «*Å føle seg velkommen er viktigere enn kvaliteten på maten*» sa en av de ansatte. Dette tolker jeg som at det eksisterer et fokus på individualitet og på det å vise gjestene at de blir sett og ivaretatt. Vi vet samtidig, med tanke på anmeldelser fra magasiner og gjester, at maten også

holder en god standard. Det virket altså ikke som om kvaliteten på maten ble nedprioritert. Heller i tillegg til at kjøkkenet ivaretok en høy standard på det som ble servert, sørget de ansatte kollektivt for at gjestene ble godt tatt imot. Andre uttalelser som videre underbygget dette var for eks: «*en ny ansatt må være flink til å snakke med kunder*», og «*det er viktig å være til stede når kundene lurere på ting*».

I tillegg til disse uttalelser observerte jeg at stort sett alle som kom inn døren ble lagt merke til av ansatte og ønsket velkommen med et «velkommen», et «hei», eller et vennlig smil. Dette kan ansees som en adferdsmessig artefakt og kommer også fram i intervjuene med de ansatte. En av de ansatte sier «*vi må ta imot kundene og passe på at de føler seg velkomne*». En annen uttaler «*For å vise kunden at han blir sett bør vi møte alle med et smil (møt blikket demmes), og si hei*». Vi ser altså en kommunikativ tendens som virker å være gjennomgående i organisasjonen. Det er ting som tyder på at de ansatte virker å sette pris på denne måten å opptre på. Dette kommer fra i følgende uttalelse: «*Jeg synes det er hyggelig å være med mennesker og få treffe folk*». De ansatte i organisasjonen virket altså å være komfortabel med denne atferdsnormen.

Dette opplevde jeg også selv da jeg besøkte Flykafeen. Ved et besøk ble jeg stående å vente noen minutter pga at personen i «kassa» var opptatt med andre kunder. Da kom plutselig en dame fra bakrommet å spurte om hun kunne hjelpe meg. Jeg spurte senere daglig leder om hvem dette var og fikk vite at det var en nyansatt som bare hadde vært der noen uker. Hun hadde ikke fått noen form for opplæring eller trening i «hvordan gjester skal taes imot». Dette er interessant da det virker som at hun etter kort tid i organisasjonen imiterer andres adferd og gjorde den til sin egen. Dette er også helt i tråd med Schein`s definisjon av kultur: «... nye medlemmer lærer å oppfatte, tenke og føle på samme måte i forhold til disse problemene» (Schein, 1985).

Jeg forstod etterhvert at nye ansatte ikke ble instruert i hvordan de skal oppføre seg. Jeg forsøkte å stille spørsmål om hvilken opplæring som ble gitt ved ansettelse og fikk høre at det stort sett bare var gjennomgang av rutiner og av andre praktiske oppgaver som ble gjort. Dette kom også fram i intervjuene i uttalelser som: «*Den opplæringen som blir gjort er jo praktisk*».

Jeg forsøkte å stille direkte spørsmål om det eksisterte «oppskrifter» eller «prosedyrer» på hvordan de ansatte skulle ta imot og behandle gjester og ansatte. Jeg fikk da svar som dette: «*Prosedyrer på hvordan vi skal ta imot gjester ? .. det kan jeg ikke svare på...*». Det var interessant å se at selv om nye ansatte ikke hadde mottatt noen form for opplæring i hvordan gjester skulle taes imot, så virket det som at de fort kopierte adferden til andre kolleger.

I sammenheng med det å samhandle og ta kontakt med gjester, ble det snakket om «jentene» (som jobber i restauranten): «*Etter at jentene har jobba her en stund så blir de jo tøffere*». Dette kan ha sammenheng med organisasjonskulturen. Etter å ha vært i miljøet ser nye medlemmer hvordan adferd andre har. Dersom denne adferden er fungerende er det naturlig å kopiere denne adferden selv. «*Nye medlemmer tar opp eksisterende verdier, normer og virkelighetsoppfatninger*» (Bang, 2011).

Jeg fikk høre om to jenter som etter en stund forandret adferdsmønster til noe som var mer velfungerende for virksomheten. De hadde ingen svar på hvordan de gjorde det. Det bare skjedde. Jeg vil argumentere for at dette handler om kulturell påvirkning, og at jentene tok til seg eksisterende velfungerende verdier og normer og gjorde dem til sine egne. Jeg argumenterte tidligere under verdien «å se den enkelte», for at det eksisterer en sterk kultur i restauranten. Det faktum at de ansatte blir påvirket til handlinger, uten å helt forstå hvorfor, mener jeg underbygger denne påstanden.

Mennesker som blir endel av en eksisterende kultur vil ofte lære seg de fungerende normer og gjøre dem til egen adferd. Dersom adferden til nye medlemmer bryter med eksisterende normer og det som medlemmen ser på som «fungerende» vil adferden med tiden reguleres og normene opprettholdes. Eksisterende kultur opprettholdes dermed, og reproduseres (Colman, 2014).

Det ble i intervjuene også fortalt om noen ansatte som ikke hadde passet inn i den eksisterende kulturen: «*Vi ser jo fort om kjemien stemmer eller ikke, når det kommer nye inn. Men vi har jo vært veldig heldig da. De som ikke «når opp» eller lager dårlig stemning, de blir jo heller ikke værende*». En annen uttalelse som sa mye av det samme er følgende: «*Det var en som ikke passa inn i dynamikken her og det kunne man se veldig godt. Han slutta*».

Det vil være naturlig at de som eventuelt kommer inn i denne kommunikative kulturen, og som selv ikke deler de samme verdier, eller har karakteristika som utadvendt og sosial kan få problemer med å fungere i den eksisterende kulturen. For at en ansatt skal identifisere seg med en organisasjon må organisasjonens verdier stå i samsvar med personens egne verdier (Kvåle og Wæraas, 2006). Vi vet også at kultur kan i seg selv virke angstreduserende (Schein, 1985). Om nye ansatte ser at det å samhandle og kommunisere med gjester fører til fornøyde gjester, som igjen fører til anerkjennelse, er det nærliggende å tro at dette kan føre til økt motivasjon og vilje til å opptre på samme måte.

Jeg ble fortalt at det på personalmøter ble informert om hvordan ting utviklet seg i forhold til drift og økonomi. Det virket å være en åpenhet om dette fra ledelse til de ansatte. Det ble også informert om eventuelle tilbakemeldinger fra publikum, positive og negative, og det ble satt av tid til å evt finne løsninger i fellesskap.

Normene er som regel nært knyttet til verdiene (og forøvrig også artefaktene). I intervjuene fikk jeg høre at det å stille hverandre spørsmål og prate om *«alt mulig rart»* er endel av hverdagen til de ansatte på Flykafeen. *«Jeg synes at de som jobber her er flink til å ta opp ting og snakke om det»* ble det sagt, og *«Det er viktig å spørre om du lurte på noe. En kan spørre alle egentlig...»* En tredje uttalelse som ytterligere underbygger at kommunikasjon, åpenhet og samhandling er forankret i kulturen er følgende: *«Vi kan snakke om alt mulig rart.. Det kan være ting som skjer hjemme. Det blir litt tett når vi ikke er så mange. Vi er jo mer sammen med de på jobben enn de hjemme..»*

Samhandling, eller kommunikasjon virker altså å være normer som er forankret i organisasjonskulturen.

Selvstyring

Jeg har tidligere argumentert for at variasjon i arbeidet, er en norm som virker å være en del av organisasjonskulturen. Det virket også som at de ansatte i stor grad selv er ansvarlig for hvilke arbeidsoppgaver som burde prioriteres. Organisasjon virket i stor grad fungere som en organisk enhet. I en organisk organisasjon forsvinner individets ansvar for gjennomføring. Ansvar for gjennomføring (og suksess) blir lagt på organisasjon som helhet, og ikke på

enkelpersoner. Motsetningen til dette kan kalles en mekanisk struktur. I en mekanisk organisasjon (ofte betegnet som byråkrati), blir den enkelte tildelt et gitt ansvarsområde. Dette i henhold til hans/hennes rammer gitt av personer rangert over han selv i byråkratiet. Implisitt blir da også ansvarsområdet begrenset innenfor disse rammene, og det som skjer «utenfor» blir uinteressant og «ikke mitt problem». (Burns og Stalker, 1961).

Med å fungere som en organisk enhet oppnår man et kollektivt ansvarhetsprinsipp. Alle blir da nødt til å utføre de oppgaver som dukker opp for at organisasjonen skal fungere best mulig. Jeg vil derfor peke på selvstyring som en norm som er synlig i organisasjonen. En ansatt fortalte om lærlingtiden i organisasjonen og at hun fra et tidlig tidspunkt måtte jobbe selvstendig: «*Han var flink til å la meg jobbe selvstendig*». I måten dette blir formulert på tolker jeg det som at den ansatte opplevde dette som noe positivt.

En annen jeg snakket med belyste viktigheten av å kunne jobbe i team: «må kunne jobbe i team og selvstendig». Teamarbeid (samarbeid) er altså presisert som essensielt, men også det å selv kunne ta ansvar (selvstyring). I intervjuene ble det blant annet sagt «*Det er alltid ting å ta tak i..*», og «*Man må vurdere litt selv hva som må gjøres fra dag til dag*». Dette forteller noe om at hver enkelt må evne å se hva som må gjøres. Med dette mener jeg at ansvarsområdet ikke er begrenset innenfor gitte rammer, som i en mekanisk system, men at den ansatte ser hele organisasjonen og tar ansvar for at alt fungerer. Dette i henhold til det Burns og Stalker (1961) karakterisere som en organisk organisasjon.

Her følger flere uttalelser som jeg mener underbygger påstanden om at selvstyring verdsettes, og at det er indikasjoner på at dette er en eksisterende norm i organisasjonen: «*Jeg fikk også her på Flykafeen være med å styre arbeidstiden min selv*», «*Jeg har like mye ansvar for egen læring.*

«*Jeg er ganske selvgående så jeg merker ikke så mye til hvordan Raymond og de styrer*», «*Når jeg er på jobb er det jeg som bestemmer (latter!)*» og «*Å være flink i jobben sin betyr å være selvgående.*»

En siste og avsluttende kommentar som forsterker antakelsen om at organisasjon fungerer som et organisk system hvor selvstyring er en forutsetning er følgende: *«Det blir jo lagt fokus på at her er det ingen sjefer og ingen tjenere. Vi er team og vi må alle jobbe sammen som et team».*

Alle må, med andre ord, ta sin del av ansvaret for å styre det organiske systemet, og kompetanse finnes i alle deler av organisasjon, uavhengig av formell betegnelse (Burns og Stalker, 1961).



3.4 Grunnleggende antakelser

De grunnleggende antakelsene, eller virkelighetsforståelsen, som Bang(2011) kaller dem er dype forankrede selvfølgeligheter som handler om hvorfor ting er som de er. Schein(2009) argumenterer for at denne, ofte ubeviste forståelsen for hvordan ting er har ofte opprinnelse fra oppstart av bedriften og fra ledelsen. De som gjennom lang tid har ansatt mennesker i organisasjonen vil påvirke nyansatte, og/eller ansette mennesker som deler samme virkelighetsforståelse. På denne måten utvikles felles grunnleggende antakelser (Schein, 2009).

Jeg vil videre belyse noen grunnleggende antakelser vi finner tendenser til i organisasjonen. Disse vil kunne forklare noen av verdivalgene og kanskje også de adferdsmessige artefakter.

Vi ser på mennesker rundt oss med positivitet

Jeg har tidligere vært inne på at det virket som at de ansatte stort sett trivdes i organisasjonen. Verdiane: stolthet ovenfor arbeidsplass og det å se den enkelte mener jeg delvis kan forklares med at menneskene i organisasjonen har en tillit seg i mellom, og en positiv innstilling til hverandre og gjestene som besøker organisasjonen. Jeg opplevde altså at det var et godt samhold mellom de ansatte. Dette virket også å smitte over til opplevelsen de ansatte hadde av gjestene. Kommentarer som «*Jeg synes det er hyggelig å være med mennesker og få treffe folk*», og «*gjestene er veldig hyggelige*», er gode eksempler på en positiv innstilling til de besøkende i restauranten.

Også når de ansatte blir møtt med mindre vennligsinnede gjester virker det som at de svarer med en positiv innstilling. En av de ansatte sa i intervjuene «*Når vi får klager er det jo bare å være hyggelig, så er de jo hyggelig tilbake, og da er det jo greit da*». Dette er et godt eksempel på at det hersker en grunnleggende positiv innstilling. Selv de som har klager og virker misfornøyd blir møtt med positivitet: «*.. det er jo bare å være hyggelig, så blir de hyggelig tilbake..*».

Når det gjelder samhandling, som jeg tidligere pekte på som en norm i organisasjonen, har dette sammenheng med hvordan de ansatte ser på hverandre, og på gjestene. Det ville vært mindre sannsynlig at de satte pris på samhandling og kommunikasjon dersom de ikke satte pris på hverandres selskap, eller ikke ønsket hverandre godt. Dette kommer også fram i intervjuene hvor det blir lagt fokus på at de som nå jobber i restauranten (og på kjøkkenene) er et godt team, og at noen utskiftninger i forbindelse med oppussingen førte til et bedre arbeidsmiljø. Gjestene hadde nok ikke blitt betraktet som «hyggelige» dersom de ansatte ikke hadde satt pris på deres nærvær. At det er kausale sammenhenger mellom disse er sannsynlig og det er likegyldig hvilke rekkefølge de står (årsak - virkning). Det kan være tilfelle at gjestene er hyggelige pga at de ansatte setter pris på deres nærvær og oppfører seg deretter. Eller, det kan være tilfelle at de ansatte setter pris på gjestene, derfor er gjestene positivt innstilt og hyggelige mot de ansatte. Det som er tilfelle er at det har utviklet seg til at de ansatte setter pris på gjestene, og dette mener jeg kan betraktes som en grunnleggende antakelse: gjestene er hyggelige.

At variasjon er en norm kan også grunne i en positiv innstilling til mennesker og et ønske om at de ansatte skal trives på jobb. Det er i dag kjent at variasjon i arbeid er ønskelig (i motsetning til ensidig og repeterende arbeid) (Jacobsen og Thorsvik, 20016). At arbeidsplassen tilrettelegges for dette tyder på en positiv innstilling til de ansatte, fra ledelsens side. Selvstyring og variasjon i arbeidet, kan vi også sette i sammenheng med at det eksisterer en tillit til at arbeidet utføres på best tenkelig måte. Jeg får ikke inntrykk av at organisasjonen bedriver kontroll og overvåkning i særlig grad. Frihet uten kontroll og overvåkning, tyder på at det eksisterer en tillit som er forankret i en positiv innstilling og ansvarliggjøring av de ansatte.

Oppussingen førte til at Flykafeen ble mer populær

Det er et gjennomgående tema i samtalene med de ansatte at oppussingen om ble gjort i 2017 førte til at restauranten ble lysere og mere trivelig. Når jeg i forlengelse av dette spurte om noe skjedde med de ansatte i den samme tiden får jeg svar som dette: «Det er klart det skjedde noe! Det skjedde noe i alles huer». Dette viser tydelig at oppussingen ikke bare førte til et bedre utseende på restauranten, det skjedde også noe med hvordan de ansatte tenkte. En annen

sier: *«før det ble pusset opp var folk veldig demotivert til å jobbe. At det ble pusset opp gjorde noe med alle»*. Det kan altså virke som at oppussingen var like viktig for de ansatte som den var for gjestene. Oppussingen blir av de ansatte sett på som et skille mellom det gamle, tunge og vanskelige, og det nye og bedre, illustrert med dette sitatet:

«De to siste år før oppussingen har det vært litt tungt her. Motivasjon var nok ikke på topp for de som jobbet her. Det ble gjort noen utskiftninger i personalet og de som ble igjen var veldig innstilt på «nå skal dette bli bra!». De som ble igjen «fra det gamle» snudde helt om. Humøret ble helt forandret.»

Ifølge den siste uttalelsen skjedde det utvilsomt noe blant de ansatte. Det er ikke bare i form av oppussing og en lysere restaurant at forandringer har skjedd. I tillegg til å pusse opp Flykafeen ble også konseptet forandret til å bestå av buffe, i forhold til tidligere al a carte meny. Det kan virke som at arbeidsdagen da ble mer interessant og variert for de ansatte. Dette henger sammen med normen «variasjon i arbeidet», som tidligere ble pekt på. Dette kan betraktes som et eksempel på at de grunnleggende antakelsene er driver til innholdet i de andre nivåer av kultur (Schein, 2009).

«Det skjedde noe i alles huer..» ? Om vi skal se på dette i et kulturelt perspektiv kan dette tyde på at medlemmene har vært igjen en tøff periode og funnet en løsning. «De har lært å mestre et problem» i henhold til Schein's definisjon av kultur (Schein, 1985). Hva denne løsningen er, er utfordrende å belyse, men det er ingen tvil om at den blir manifestert i oppussingen som ble gjort. I henhold til Fombrun og van Riel's (2004) kommunikasjonsprinsipper er ikke dette i seg selv tilstrekkelig til å endre en organisasjons omdømme. Jeg mener derfor at det må være andre grunner, i tillegg til oppussingen, som har påvirket omdømme.

I intervjuene kom det også fram at de ansatte opplevde en markant økning i antall gjester etter oppussingen. En av de ansatte uttalte for eksempel at «det har blitt mye mer gjester, etter at vi pusset opp». Også andre uttalelser reflekterer dette: *«etter oppussinga er det alt mulig slags folk her»*, *«Vi selger mye mer mat enn før oppussing»* og *«det har blitt veldig mye mer folk her. Jeg tror det er pga at vi har pusset opp - for det endret veldig mye. Nå er det lyst og fint»*.

Etter oppussingen økte antall gjester, som igjen blir tolket som en suksess. Det er da naturlig at de ansatte ser oppussingen som en utløsende faktor i suksessen. Ifølge Fombrun og van Riel (2004) er ikke en oppussing tilstrekkelig for at restauranten skal kunne forbedre omdømme.

3.5 Ledelsen

I litteraturen er lederen den som vanligvis er den som skaper og påvirker kulturen i størst grad. Som tidligere nevnt har alle organisasjoner blitt startet av en, eller flere person, som bevist eller ubevist vil påvirke øvrige medlemmer med egne verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Det vil dessuten alltid være lederens ansvar å gjøre noe med situasjonen om ulike elementer i organisasjonskulturen er helt på villspor. En leder må altså være bevist å ha kunnskap om organisasjonskultur. På denne måten henger kultur og lederskap sammen (Schein, 2004)

Etter å ha gjort observasjoner og gjennomført intervjuer, og en analyse av det jeg mener kjennetegner organisasjonskulturen ved Flykafeen, gjennomførte jeg et møte med eieren de siste 17 år og den som har fungert som restaurantsjef siden oppussingen av restauranten i 2017. Dette gjorde jeg for å forsøke å finne kilden til kulturen jeg mener å ha avdekket. Eieren fortalte at det første som ble gjort etter at han overtok, var å vaske ned hele bygget. Flykafeen skulle være ren! Helt fra starten av ble det dessuten satt ned to hovedprinsipper som til enhver tid skulle følges:

- Gjester skulle bli møtt med et hei og et smil.
- Det skulle alltid være ryddig og rent ved stengetid.

Det er interessant at en av de ansatte uttalte noe som ligner veldig på dette. «*Når jeg går hjem fra jobben, vil jeg at det skal se ut sånn som jeg vil det skal se ut når jeg kommer på jobb dagen etter.*» Samtidig finnes ingen formelle nedskrevne instruksjoner som forteller at det skal være slik. Vi ser altså at de tanker som ble etablert av eier for 17 år siden fortsatt lever i bedriften gjennom de ansatte.

Det finnes veldig mange ulike definisjoner og mål i et hav av ulike lederstiler. Kuvaas og Dysvik (2010) gjorde en undersøkelse blant 331 medarbeidere. De målte her deres opplevelse av støttende ledelse og opplevd investering i medarbeiderutvikling. De fant ut at det å oppleve støttende ledelse fører til to vesentlige aspekter. Jo mer støttende ledelse som foregår jo mer føler medarbeiderne at de blir investert i. Det andre aspektet er at det kun er positive sammenhenger mellom opplevelsen av å bli investert i og arbeidsprestasjoner for de medarbeiderne som har opplevd støttende ledelse. Kuvaas og Dysvik (2016). Dette mener jeg er relevant da det virker å være god trivsel blant de ansatte på Flykafeen. Dette kan bidra til å forklare noe av kulturen jeg opplever eksisterer i restauranten. Uten trivsel ville det vært vanskelig, eller kanskje umulig, å etablere en kultur hvor de ansatte er stolte, er opptatte av hverandre, gir hverandre anerkjennelse og generelt har en grunnleggende positiv innstilling til menneskene i, og utenfor bedriften.

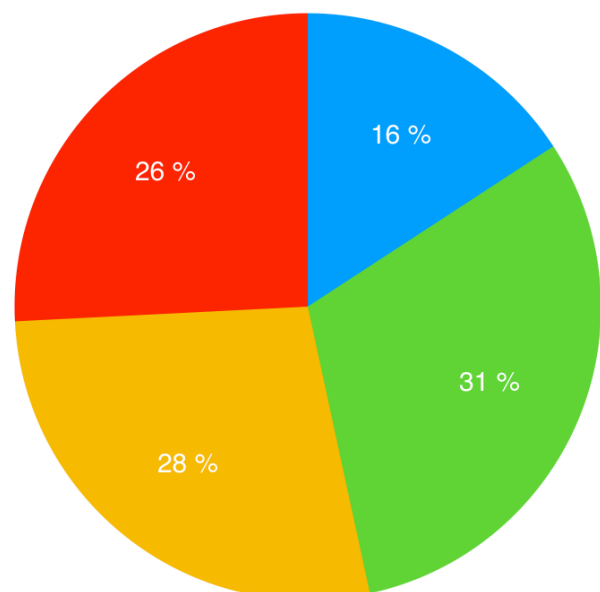
3.6 The competing Values Framework.

Som nevnt i teoridelen blir det i litteraturen argumentert for at det å presentere data i bilder kan gi bedre innsikt og forståelse. Jeg vil derfor nå forsøke å tegne et bilde av kulturen som jeg har analysert. Dette vil jeg gjøre ved bruk av The competing Values Framework, eller som jeg velger å kalle; Rammeverket for konkurrerende verdier. Jeg har selv, i samarbeid med eier av organisasjonen matet inn tall som skal tegne et bilde av kulturen. Meningen med å

presentere dette grafisk er å tegne en kulturprofil som kan sette fokus på

områder som kanskje ikke kommer godt fram i en skriftlig presentasjon. Schein er kritisk til bruk av slike undersøkelser. Han mener de kun belyser verdier og artefakter, og ikke kan berøre de grunnleggende antakelser (Schein, 2009). Jeg velger likevel å bruke denne for mer å synliggjøre tendenser i kulturinnholdet.

- Den kreative kulturen
- Den konkurrerende kulturen
- Den kontrollerte kulturen
- Den samarbeidende kulturen



Det kommer fram i modellen at konkurranse-elementet virker å være noe mer framtrødende i organisasjonen i forhold til de andre dimensjonene i analysen. Dette virker å være i samsvar med informasjonen som jeg samlet i intervjuene. Uttalelser som «*vi er en gammel restaurant. Det skiller oss fra mange andre*» og «*du finner ingen i Tønsberg som kan konkurrere med oss på pris*», reflektere en tendens til at de ansatte forsøker å være bedre enn, eller skille seg ut ifra andre, i samme bransje.

Den nest mest framtrødende kategorien er «den kontrollerte kulturen». Dette reflekteres i intervjuene med at det fortelles om et nokså stort fokus på rutiner og systemer i organisasjonen. Vi vet at det for eks i fellesmøter ofte blir lagt vekt på at det ikke må bli for store avvik i rutiner og systemer da dette kan gå ut over hvordan restauranten framstår for kundene.

Det er nærliggende å anta at stolthet, som er endel av organisasjonskulturen har sitt utspring i et konkurrerende perspektiv. De ansatte i organisasjonen føler at de selv er del i en suksess, som er bedre enn det konkurrentene leverer. Samtidig finner jeg det overraskende at den kontrollerte kulturen scorer 28%. Jeg får gjennom intervjuene ikke følelsen av at de ansatte føler at de er en del av et strengt hierarkisk system, ei heller at de blir overvåket av overordnede. Det som kan være gjenkjennbart er en viss grad av standardisering og effektivisering. Det er samtidig overraskende at ikke den samarbeidende kulturen var mer framtrødende. Dette med tanke på at jeg peker på samhandling som en av normene i organisasjonskulturen. Dette kan forklares med at dette rammeverket ble utarbeidet av meg selv (i henhold til mine inntrykk), og eier av restauranten, og kanskje ikke reflekterer kulturen slik den virkelig er. Dette er interessant da det virker som at eier til en viss grad har lyktes med å styre kulturen i ønsket retning, men at kulturen også i stor grad har utviklet seg selv.

Kapittel 4 Kultur og omdømme

Jeg vil nå forsøke å vise til ulike aspekter ved organisasjonskulturen som kan påvirke omdømme. Jeg tar igjen utgangspunkt i intervjuene, egne observasjoner og samtaler med kunder og andre som kjenner til restauranten. Disse dataene vil jeg nå bruke for å underbygge min hypotese om at kulturen i organisasjonen har påvirket omdømme. For å forklare endring av omdømme vil jeg forsøke å knytte sammen min analyse av Flykafeens kultur med de fem kommunikasjonsprinsippene utledet av Fombrun og van Riel (2004). Altså, kan kulturelt innhold påvirke organisasjonens omdømme i form av synlighet, autensitet, distinkthet, transparens og i form av det å være konsistent.

Når det gjelder artefaktene er det nærliggende å anta at de i stor grad har innvirkning på omdømme. Med dette mener jeg at det visuelle uttrykket som organisasjoner kommuniserer har betydning for hvordan omgivelsene oppfatter organisasjonen. Dette kan være i form av generell oppmerksomhet, en vurdering eller at en tar standpunkt til verdien i organisasjonen gjennom det visuelle (Wæraas, Byrkjeflot og Angel, 2011).

Synlighet

På hjemmesiden og på Facebook legger Flykafeen vekt på god omtale fra media. Dette refereres til med teksten «Flykafeen er stolt vinner av spiskammerprisen 2018». Her kan det trekkes sammenhenger til de kulturelle verdiene stolthet og anerkjennelse. I analysen av kultur peker jeg på en stolthetskultur og vi ser her at denne blir brukt bevist i markedsføring av organisasjonen. «..stolt vinner av..» I annonser på Facebook blir ofte teksten «vi er stolte av å presentere...» Dette understreker igjen bruken av kulturelle verdier i en synlig markedsføring.

Det folkelige reflekteres også i måten Flykafeen kommuniserer med omverdenen. Et enkelt eksempel på dette vises i måten emojis brukes i annonser og markedsføring. En mer selvhøytidelig organisasjon ville neppe brukt blunkende ansikter og hjerter i offentlig markedsføring. Annonnene fra Flykafeen krydres alltid med smilende, blunkende, morsomme og kjærlige emojis. Dette bidrar til å forsterke det folkelige preget.

Det har også i den senere tid blitt mer og mer viktig å skille seg ut som en positiv bidragsyter i samfunnet generelt. Det er ikke bare mengden annonsering som spiller inn på om synligheten bidrar til å bedre omdømmet (Fombrun og van Riel, 2004).

«Produkta og tenestene til en organisasjon er såles ikkje det einaste som tiltrekkjer seg merksemd hos

forbrukarane. Alt ein organisasjon seier og gjer, ikkje bare kva han sel, kommuniserer noko om kven og ha han er, og kva han står for». (Kvåle og Wæraas, 2006, s. 117).

Flykafeen tilbyr lading av el-bil. *«Hos oss kan du også lade din El-bil mens du nyter maten fra vår buffetrerestaurant».* (www.flykafeen.no). Dette kan tolkes som et miljøtiltak. Det vil dessuten skape større trafikk og synlighet til organisasjonen da dette er ladepunkter som kan søkes opp via programvare som el-bil eiere benytter seg av.

Under samtalene med kokkene i organisasjonen fikk jeg høre at de holder fokus på å unngå å kaste mer mat enn nødvendig. En av dem uttalte med stolthet at det ble kastet mindre mat, etter at buffe-konseptet ble innført. Dette i forhold til mengden mat som ble kastet tidligere, da restauranten serverte al a carte. Selv om ikke fokus på å unngå matavfall er synlig for gjestene er det tydeligvis en underliggende tanke hos de ansatte å ivareta et miljømessig fokus. I henhold til Fombrun og van Riel (2004) er det store nasjonale forskjeller på hvordan publikum ser på om organisasjoner er opptatt av å vise fram samfunnsrelaterte bidrag. I USA er det bare 9% som sier at de setter pris på om organisasjoner skryter av samfunnsrelaterte bidrag. I Danmark er andelen 18%, mens det i Italia visstnok er mer stuerent å visa fram veldedig innsats, der 24% opplever dette som positivt. Vi ser altså at det generelt ikke er spesielt høyt verdsatt at organisasjoner skryter av samfunnsrelaterte bidrag. «De som til fulle har lykket og som skårer høyt på samfunnsansvar er de organisasjoner hvor dette er fullintegret» (Hansson Eng, 2016). Det kan altså tenkes at Flykafeen scorer best på ikke å



skilte med disse verdien på store plakater, men heller fokusere på å integrere slike tanker i kulturelle verdier.

Tidligere gikk som sagt, motorveien (E18) rett forbi Flykafeen. Det ble da investert i store skilter som var svært synlig for all trafikk som gikk forbi restauranten. Hovedvekten av besøkende var da reisende som passerte på motorveien og ville stoppe for en rask matbit. Da veien i 2002 ble flyttet ble dette en merkbar endring for restaurantdriften. Synligheten ble dårligere og omsetningen falt.

I forbindelse med oppussing og nytt bufékonsept i restauranten engasjerte organisasjonen hjelp for å bli mer synlig. Disse har arbeidet strukturert med Facebook, Instagram og Google for å gjøre Flykafeen mer synlig. Ifølge ledelsen i organisasjonen har dette skapt resultater. Det blir sagt at de i perioder måtte kutte ned på markedsføringen da det ikke var kapasitet til å betjene alle kundene som ville besøke restauranten. Facebooksiden har nå over 4200 følgere og det siste innlegget har fått mer enn 600 «likes» på under 2 uker. I tillegg til dette har organisasjonen laget ny logo og nytt skilt som er synlig fra dagens motorvei. Logoen er stor og tydelig. Rød skrift på lys/beige bakgrunn. Mitt innrykk av logoen er gammeldags, klassisk, tradisjonell og enkel. Allerede med et blikk på logoen kan en få et inntrykk av hvordan organisasjonen ønsker å framstå. Dette er et eksempel på en instrumentell, strategisk merkevarebygging. Det virker åpenbart at det ligger tydelige ideer og tanker bak logoen, og at den er rigget for å styre organisasjonens identitet og omdømme. (Kvåle og Værås, 2006) Dette klassiske, enkle og folkelige utseende er også i tråd med de øvrige kulturelle artefakter i organisasjonen.

Transparens

Forbrukere blir stadig mer bevisst hvem som står bak organisasjonene de samhandler med. Dette kan være i henhold til etiske prinsipper, samfunnsansvar, eller arbeidsforhold som ligger bak produktene som leveres (Kvåle og Wæraas, 2006). Flykafeen virker, til en viss grad, å ha ønske om å framstå transparent. Eksempler på dette ser vi i valget de gjorde i å åpne opp mer for innsyn til kjøkkenet. Daglig leder og kjøkkensjef bruker, i henhold til egne observasjoner, en hel del tid sammen med gjestene i restauranten. Tidligere daglig leder fortalte at ved å

bruke mye tid i restauranten, fikk han mange tilbakemeldinger og ideer om hva som kunne endres og evt forbedres. Dette kan settes i sammenheng med normen samhandling og kommunikasjon. Ikke bare utføres samhandling mellom de ansatte, det er også tenkelig at denne normen eksiterer mellom de ansatte og gjestene. Også verdien anerkjennelse kan ha betydning for daglig leders omgang med gjestene. Det er nærliggende å anta at positive tilbakemeldinger fra gjestene kan gi anerkjennelse og at dette blir høyt verdsatt av daglig leder.

I normen samhandling ble det pekt på at de ansatte stadig blir informert om den daglige driften og den generelle økonomiske utviklingen. Det kommer også fram i intervjuene at priser og vinninger som ledelsen mottar i stor grad blir delt med de ansatte. At gode tilbakemeldinger fra media og økonomiske vinninger deles taler for at prinsippet om transparens blir oppfylt. (Fombrun og Van Riel, 2004).

Flykafeen sendte i februar/mars 2017 ut en kundeundersøkelser med følgende to spørsmål til publikum: Hva er vi gode på og hva kan vi forbedre? Over 500 svar ble mottatt. I desember 2018 ble en ny undersøkelse publisert:

«Vi på Flykafeen ønsker å bli enda bedre i 2019. I den anledning har vi laget en enkel spørreundersøkelse som vi håper dere har tid til å besvare»

(<https://www.facebook.com/flykafeen/>).

Disse undersøkelsene tyder på et fokus på å være transparente. De kan også tolkes som en videreføring av daglig leders omgang med gjestene, der han sanket informasjon, tips og ideer til vider drift.

Distinkt

Jeg opplever at Flykafeen utad framstår med et tydelig konsept og med tydelige verdier. Med dette mener jeg at det er ingen tvil om hva en kan forvente når en besøker restauranten. Dette presenteres i logo, som vi tidligere har vært inne på, på Facebook og på organisasjonens hjemmeside:

Vår ny-oppussede restaurant ser bedre ut enn noen gang, og vi har fly og gamledager som et gjennomgående tema - slik ønsker vi å skape en autentisk atmosfære lik den vi startet med tilbake på tidlig 50 tallet.

(www.flykafeen.no)

Vi ser altså at organisasjonen ønsker framstå som autentisk, og med lik atmosfære som på 50-tallet. I henhold til mine funn virker dette også å være forankret i organisasjonskulturen. De «folkelige og ordentlige» artefaktene (som er det første besøkende ser og opplever) virker å forsterke den distinkte identiteten til restauranten.

Verdien å se den enkelte, og normene samhandling og anerkjennelse legges til grunn for en generell vennlig innstilling. Dette er noe som jeg opplever som en distinkt del av Flykafeen, og det reflekteres også i tilbakemeldinger fra gjester. Dersom ikke disse verdiene og normene hadde vært forankret hos de ansatte ville det vært svært utfordrende å kommunisere en positiv serviceinnstilling til restaurantens gjester. Når disse normene og verdiene eksisterer og påvirker måten de ansatte kommuniserer og samhandler med hverandre, er det nærliggende å anta at dette også vil påvirke hvordan ansatte samhandler med gjester og andre som kommer i kontakt med organisasjonen.

Konsistens

Det er tydelig at Flykafeen er bevist dette og ønsker å beholde en autentisk og lik atmosfære, lik den som var på 1950-tallet (dette i henhold til hva som blir skrevet på hjemmesiden). Tatt i betraktning tilbakemeldinger fra publikum synes de å lykkes med dette. «Det er jo samme gamle Flykafeen, bare lysere og mer moderne» lyder tilbakemeldinger. Dette kan vi sette i sammenheng med et av Fombrun og van Riel's (2004) kommunikasjonsprinsipper som peker på at det å være konsistent over tid er et kriterier for å bygge et godt omdømme. Dersom

oppussingen på kafeen hadde forandret utseende og atmosfæren fullstending, ville nok organisasjonen stått i fare for i større grad å distansere seg ifra sin egen målgruppe.

I forretningsplanen som ble skrevet i 2001 er det tydeliggjort at de ansatte blir sett på som en av organisasjonens aller viktigste ressurser. Dette viser seg å ha vært et godt fundament for å skape en arbeidsgruppe som er stolt, som setter pris på hverandre og som ser på hverandre, og utenforstående med positivitet. Det kan altså virke som at det er noen kulturelle grunnpilarer som bygger under denne positivismen fra langt tilbake. I forretningsplanen ble det også slått fast at stedet drives veldig på anerkjennelse. Det virker altså som at det å arbeide med omdømme, eller anerkjennelse, har vært aktuelt svært lenge. Vi kan altså argumentere for at omdømmearbeid har foregått bevist, eller ubevist over mange år.

Autentisk

Om en tar utgangspunkt i Fombrun og van Riel's (2004) kommunikasjonsprinsipper, vil ikke et innøvd smil føre til at omdømme forbedres. For at organisasjonen skal bygge omdømme må adferden være autentisk. Den utførte adferden må altså være forankret i verdier og holdinger.

Som nevnt tidligere er det ting som tyder på at serviceinnstillingen hos de ansatte er genuin da den ser ut til å være forankret i verdier og normer i organisasjonen.

Det som definerer organisasjonen som distinkt eller unik må implementeres og forankres i organisasjonens identitet Fombrun og van Riel (2004). Dette kan for eksempel gjøres med forankring hos mellomledere, kursing eller/og med visuelle hjelpemidler. Flykafeen forsøker å framstå som «en stolt vinner av priser», som tradisjonstro og hjemmekoselig og med høy serviceinnstilling (flykaffen.no). Det å være stolt finnes som en verdi i kulturen. Det tradisjonsrike kan settes i sammenheng med artefaktene folkelig og ordentlig. Jeg har tidligere også argumentert for at verdien i å se den enkelte, og normene samhandling og anerkjennelse legges til grunn for en generell vennlig innstilling. Vi ser altså at måten organisasjonen forsøker å framstå på ser ut til å ha forankring i organisasjonskulturen.

Ved å spørre gjester og ha en åpen dialog om kvaliteten på maten som serveres og i hvilken grad de er fornøyde vil bedriften framstå som å ha en markant vilje til å gjøre kundene fornøyde. «Det er viktig at kundene er fornøyd - det er jo ikke noe gøy å stå der å være flau viss kundene ikke er fornøyde». Denne uttalelsen forsterker inntrykket av at de ansatte føler på et personlig eierskap. Dette fører til større motivasjon for å levere god kvalitet (referanse...) Dersom den ansatte ikke brydde seg om gjestenes tilbakemelding ville vedkommende neppe følt seg «flau» dersom noen klaget.

Kapittel 5 Oppsummering av funn

Kulturanalysen bekrefter min hypotese om at det eksisterer en sterk og positiv kultur på Flykafeen. Denne kjennetegnes med verdier som stolthet, anerkjennelse og det å se den enkelte. I oppgavens innledning skrev jeg at jeg ønsket å lære mer om hva som påvirker holdninger og væremåter til ansatte i en organisasjon. I Flykafeen var mitt inntrykk at de ansatte brydde seg om jobben sin og at de trivdes med arbeidet i restauranten. Dette mener jeg at jeg gjennom analysen har fått bekreftet. Dette i form av at det eksisterer verdier og normer som i stor grad skaper trivsel og trygghet for både ansatte og kunder.

Ved bruk av modellen «The competing Values Framework», ble det tydelig at det samtidig eksisterer en «konkurrerende kultur». Både de ansatte og lederne virket å være beviste på at de er en del av en bransje hvor det er konkurranse blant aktørene, og i denne konkurransen er de stolte av å levere gode resultater.

Den andre delen av problemstillingen, om *kulturen kan forklare et bedret omdømme*, er det vanskeligere å svare entydig på. Jeg mener likevel å kunne hevde at kulturen er en av de faktorene som kan forklare et bedret omdømme. Det er elementer i kulturen som kan påvirke visse kriterier som i litteraturen blir pekt på som vesentlige i det å bygge omdømme. Om ikke det finnes et kulturell forankring vil det være utfordrende for en organisasjon å framstå som synlig, og samtidig distinkt, autentisk, transparent og konsistent.

Noen tanker om utfordringer for organisasjonen

Det kan virke som at det er et skille mellom personalet som jobber på kjøkkenet og de som jobber i restauranten, men jeg opplevde ikke at det er noen form for konflikt mellom disse. Cameron og Quinn (2011) som refererer til Martin (1992) skriver at om en skal se på kulturen i et differensiert perspektiv bør en ta utgangspunkt i at det finnes mange subkulturer i en organisasjon, og at det derfor vil oppstå interessekonflikter. Men så lenge det ikke finnes verdier, normer eller grunnleggende antakelser som står i konflikt med hverandre, ser det ikke ut til å være problematisk med litt ulike syn mellom de to gruppene (Bang, 2011). Det er nærliggende å anta at det oftere kan etableres sterke subkulturer i større bedrifter, der avstanden mellom ulike avdelinger og enheter er merkbar. Flykafeen er en liten bedrift, hvor

de ansatte jobber tett og rullerer på ulike oppgaver. Dette reduserer muligheten for at subkulturer i stor grad utvikles.

Det kan likevel være verdt å nevne, da det i intervjuene kommer fram opplysninger som tyder på at det kan være et lite skille mellom kokkene som jobber på kjøkkenet og resten av personalet som i større grad oppholder seg i restauranten. I intervjuene ble det også nevnt at det er større variasjon i alder blant de som jobber i restauranten. Det virket som at de yngste jentene holdt mer sammen. Dette er naturlig, men det er samtidig noe å være oppmerksom på dersom en i størst mulig grad vil skape en sterk kultur. Det virker forøvrig ikke som at de eventuelle subkulturer har verdier som strider imot hverandre og det er da naturlig å anta at disse ikke er problematiske for kulturen som helhet (Bang, 2011).

For en framtidig ledelse i Flykafeen kan dette likevel være verdt å merke seg. Bang (2011) hevder at det er tre betingelser som gir næring til utvikling av subkulturer i organisasjoner: hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika. I dette tilfellet virker det som at to av disse betingelsene oppfylles ved at de ansatte på restauranten bruker mer tid sammen seg imellom og at de har felles personlige trekk (alder, som også gjerne påvirker andre karakteristika og forøvrig normer og verdier).

Ifølge Fombrun og van Riel (2004) kjennetegnes åpenhet med publikums mulighet til innsikt i produkter og tjenester som leveres, visjoner og lederskap, sosialt ansvar og økonomisk styring. Jeg opplevde i liten grad at disse forholdene ble forsøkt synliggjort for omverdenen. I denne oppgaven har jeg argumentert for at det allerede finnes gode verdier og normer i organisasjonen. Det virker også som at det er et visst fokus på miljøtiltak. Dette mener jeg med fordel kunne blitt mer synliggjort for publikum. Dette ville sannsynligvis også ført til at fokus på dette ville blitt enda sterkere internt. Autokommunikasjon er et begrep som brukes når det budskapet man kommuniserer utad også får innvirkning og påvirker internt i organisasjoner. De kommunikasjonsuttrykkene som blir presentert vil kunne påvirke medlemmene i organisasjonen til å etterstrebe det som blir kommunisert (jf. Bertheussen, 2014).

For å gjøre organisasjonen mer synlig og skape en enda sterkere identitet argumenterer Fombrun og van Riel (2004) for at en bør ta i bruk slagord. Om dette brukes kontinuerlig over tid vil gjenkjennelsesfaktoren bli større og identitet og omdømme vil kunne bli sterkere (se Kvåle og Wæraas, 2006).

Jeg har tidligere i denne oppgaven argumentert for at de som har vært ansatte lenge framstår mer tydelige når det kommer til verdier og normer. Spesielt gjaldt dette det å være stolt og føle eierskap til arbeidsplassen. Vi vet også at sterke kulturbærere kan være viktig når det kommer til å ivareta og utvikle kultur. Hva skjer med kulturen om noen av de «gamle», og mest erfarne ansatte slutter?

Med tanke på denne problemstillingen vil jeg også her argumentere for at ledelsen bør være mer bevisst den gode kulturen som faktisk eksisterer og gjøre tiltak for å på best mulig måte ivareta og utvikle organisasjonskulturen videre.

Kapitel 6 Konklusjon og avslutning

Det som kjennetegner kulturen hos Flykafeen er et den bygger på verdier som stolthet og anerkjennelse, noe som ser ut til å skape trivsel i organisasjonen. Normer som variasjon, samhandling og selvstyring ser ut til å skape motivasjon og arbeidsglede. Organisasjonen er kontrollert, men de ansatte føler seg ikke overvåket. Med dette mener jeg at organisasjonen fungerer på mange måter som ledelsen har ønsket det, men dette er oppnådd uten noe særlig grad av direkte påvirkning. For å få gjennomslag for ideer og tanker er man avhengig av å ha de ansatte med i avgjørelser som blir tatt. Dette er det i stor grad konsensus om i nordiske ledelsesmiljøer (Hennestad, Revang, 2012). Dette virker det som at ledelsen i flykafeen har lyktes med. Eier av kafeen, gjennom de siste 17 år, har altså skapt en kultur som viderefører hans tanker om at «flykafeen skal alltid være ren ved stengetid», og «alle gjester skal bli møtt med et hei, og et smil». Dette ser i dag ut til å være selvfølgeligheter blant de ansatte i organisasjonen og jeg vil derfor argumentere for at disse handlingene har kulturell forankring.

På spørsmål om organisasjonskulturen kan forklare et bedret omdømme er konklusjonen at det til en viss grad er tilfelle. Dette i sammenheng med at kulturinnholdet påvirker de 5

kommunikasjonsprinsipper som Fombrun og VanRiel(2004) peker på som essensielle for å bygge et vinnende omdømme. Oppgaven setter lys på flere punkter som kobler kulturinnhold til de 5 kommunikasjonsprinsippene. Uten en bevisstgjøring rundt dette vil sammenhengen være nokså tilfeldig. Jeg mener derfor at det er et stort potensiale for mange organisasjoner å kunne bedre sitt omdømme via et større fokus på organisasjonens kultur.

Formålet med denne oppgaven var å undersøke hva som kjennetegner kulturen hos Flykafeen AS, og deretter forsøke å argumentere for om den kan forklare et bedret omdømme. Jeg har basert arbeidet, primært på teori fra organisasjonsledelse. Herunder spesielt litteratur om organisasjonskultur fra Edgar Schein, og teori om omdømme av Fombrun og Van Riel(2004). For å finne sammenhenger mellom disse har jeg tatt utgangspunkt i arbeidet til Hatch og Schultz(2002).

Jeg har gjennom analyse av innhentet data identifisert noen grunnleggende artefakter, tre verdier, tre normer og pekt på noen grunnleggende antakelser, som jeg mener er med på å kjennetegne kulturen i organisasjonen. I organisasjonen finner jeg tendenser til et folkelig preg. Med dette mener jeg at ting er koselig, uhøytidelig og enkelt. Det er også et fokus på at forholdene i organisasjonen framstår ordentlige. Organisasjonen er strukturert og lite overlates til tilfeldigheter.

I de ansatte finner jeg verdier som *stolthet, fokus på enkeltmennesker og anerkjennelse*. Alle mennesker, uavhengig av kulturell tilhørighet har en egen identitet og dermed også egne verdier. Verdiene jeg har belyst anser jeg som gjennomgående i hele organisasjonen, og de er dermed også en del av organisasjonskulturen.

Av normer har jeg pekt på *variasjon i arbeidet, samhandling og selvstyring*. Disse er elementer som preger arbeidsdagen til de ansatte og som har utgangspunkt i en felles forståelse av hva som fungerer.

Jeg har til slutt i analysen pekt på et positivt menneskesyn som en grunnleggende antakelse i organisasjonen. Medlemmene tror godt om hverandre, både de i og utenfor organisasjonen, og det virker også å være en antakelse om at andre tror godt om dem.

Nå som jeg begynner å se enden på dette arbeidet vil jeg skrive litt om erfaringer jeg har gjort meg i prosessen. Jeg har måtte bruke noe lenger tid, enn det jeg først hadde satt meg som mål. Det har ikke alltid vært enkelt å finne overskudd til å jobbe med studier ved siden av full jobb, huskjøp, oppussing og familie. Samtidig har arbeidet vært givende i form av innsikt i betydningen av kultur og hvordan denne kan påvirke så mange sider av en organisasjon.

Temaet jeg har studert er stort, og til tider overveldende. Jeg føler at jeg såvidt har dykket hodet under overflaten i faget organisasjonskultur. Med dette mener jeg at jeg har stadig, i løpet av arbeidet, opplevd begrensinger i forhold til hvor dypt i kulturen jeg kommer i min analyse. For virkelig å kunne gjøre en grundig analyse av kulturen vil det være nødvendig å tilbringe mer tid sammen med informantene. Mer data må hentes inn, og observasjoner må gjøres over lengre tid. Det er derfor viktig for meg å påpeke at de funn som er gjort i denne oppgaven utelukkende er mine tolkninger, og andre kan muligens tolke på andre måter.

«Overførbarhet handler om i hvilken grad prosjektets tolkninger har relevans og sammenheng også i andre situasjoner, ikke bare innenfor det gitte prosjektets rammer» (Thagaard, 2009, referert i Isaksen, 2012). På spørsmål om de funn som er gjort i denne oppgaven er generaliserbare er det fristende å hevde at det er tilfelle. Dette innenfor de definisjoner og parametre som er brukt for å belyse kulturen og omdømme i caser jeg har studert. Samtidig, med tanke på det lave antallet informanter i denne oppgaven, kan jeg ikke med sikkerhet si at andre organisasjoner fungerer på samme måte. I caset jeg har studert fant jeg en sterk kultur, hvor det kulturelle innholdet virket å påvirke omdømme. Det er ikke sikkert at en annen type kultur, hvor andre verdier, normer og grunnleggende antakelser eksisterer, vil påvirke omdømme på samme måte.

Det er også sannsynlig at mine tolkninger kan ha blitt påvirket av mine egne verdier og virkelighetsforståelse, samt det faktum at jeg har kjennskap til restauranten fra tidligere. Det hadde nok gjort arbeidet lettere om jeg på forhånd hadde et mer strukturert intervju, eller om jeg hadde valgt å bruke kvantitativ metode. Jeg merket at det ble veldig utfordrende å komme i gang med analysen, uten å på forhånd ta stilling til hvilke dimensjoner som skulle måles. Men igjen ville kanskje det ført til at intervjuene ble mer lukket. Jeg ville da muligens

ikke kommet borti noen av de interessante tema som de ansatte delte i de mer åpne dybdeintervjuene som ble gjennomført.

Jeg erfarer også at jeg burde brukt mer tid i organisasjonen. Jeg tenker at det ville vært mer hensiktsmessig å bruke 4-5 dager sammenhengende i organisasjonen. Jeg tror da at det ville vært lettere å legge merke til hva som preget de ansatte. Jeg tenker da spesielt på adferdsmessige artefakter og normer.

Bjørn W. Hennestad (1987) skriver for 30 år siden at begrepet organisasjonskultur vinner stadig stigende anerkjennelse og popularitet. Han ytrer bekymring for at populariteten kanskje er iferd med å ta overhånd og faget står i fare for å bli utvisket og ende opp i en søppelkasse sammen med andre ledelsesteorier som ikke «virker» (Hennestad (1987)). Det virker ikke å være noe grunn til bekymring. Dette skriver jeg med bakgrunn i at det virker som at kultur i organisasjoner fortsatt har stor betydning for en svært stor del av hvordan organisasjonen fungerer. Dette med tanke på interne relasjoner, arbeidsmoral, trivsel og ikke minst omdømme - som denne oppgaven har dreid seg om.

Omdømme til organisasjoner er immaterielt. Den er samtidig avgjørende for de fleste organisasjoners eksistens. Symbolsk kapital eksisterer bare så lenge forestillingen om den eksisterer. Organisasjoner må derfor aktivt holde den ved like ved å få fram identitet (Fombrun og Van Riel, 2004) samt være bevist hvordan kulturen på best mulig måte kan underbygge utviklingen av omdømme. Kulturforståelse er ønsket for oss alle, det er en nødvendighet for en leder, om han/hun skal lede (E. Schein, 2004).

7 Referanser

Amundsen og Kongsvik (2016). Endringskynisme: og kunsten å skape god endringspraksis. Gyldendal Akademisk

Arild Wærås, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell (2011): Substans og framtredden. Universitetsforlaget.

Bang H. (2011). Organisasjonskultur. Universitetsforlaget.

Bang, H. (1998). Organisasjonskultur i praksis. Oslo: Universitetsforlaget.

Brønn, P. S & Ihlen, Ø. (2009). pen eller innadventd, omdømmebygging for organisasjoner. Oslo, Gyldendal Akademiske.

Busch, Vanebo & Dehlin, (2010). Organisasjon og organisering 6 utgave, Universitetsforlaget, 2010

Burns T. & Stalker G. M.(1961) The management of innovation. London: Tavistock.

Bård Kuvaas & Anders Dysvik. (2016). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidens Basert HRM: 3 utgave. Bergen, Fagbokforlaget.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Colman. Helene Loe. (2014). Organisasjonsidentitet. Oslo: Cappelen Damm.

Dag Ingvar Jacobsen & Jan Thorsvik (2016). Hvordan organisasjoner fungerer: 4 utgave. Bergen, Fagbokforlaget.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Fivelstad, Egil og Bakka Jørgen F. 3. utgave 1998. Organisasjonsteori. Cappelen akademisk Forlag, Oslo 1998.

Fombrun, C.J. and Shanley, M. (1990) What Is in a Name Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233-259.

Fombrun, C. J. & van Riel, C.B.M. 2004. *Fame & Fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper saddle river, NJ: Financial Times Prentice Hall.

- Gro Kvåle & Arild Wæraas (2006). Organisasjon og identitet. Det Norske Samlaget.
- Hall Edward. (1976) Beyond Culture. Garden City, N.Y. : Anchor Press.
- Halvorsen, Knut (2008). Å forske på samfunnet: En innføring i vitenskapelig metode. Cappelen Damm Akademisk.
- Hansson Eng, Jørgen (2016). Forandre for å bevare: En studie av Vinmonopolets omdømmefremmende arbeid sett i lys av "Fombrun & Van Riel" sine fem stjerne-kvaliteter. Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning.
- Hatch M. J. (1997). Organisasjonsteori. (norsk utgave 2001). Abstrakt forlag
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), s. 989-1018.
- Hennestad B. W. (1987). Kulturelle perspektiver på organisering: Et grunnlag for kulturbevisst ledelse. Bedriftsøkonomenes forlag.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Isaksen, Kjersti. (2012). Godt omdømme - viktig for alle eller bare noen få? En refleksjon over omdømmesamfunnets inntog i offentlig sektor. Masteroppgave i offentlig forvaltning "Master i Public Administration" Avdeling for Økonomi og organisasjonsvitenskap Høgskolen i Lillehammer.
- Mary Jo Hatch & Majken Schultz (2008) Taking brand initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding. San Francisco. Jossey-Bass.
- Raymond Høye (2001) Kandidatoppgave i økonomi. Hotelladministrasjon. Foretningsplan for Flykafeen Gjestegård A/S
- Schein Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein Edgar H. (2009) *The Corporate Culture Survival Guide: New and revised edition*. Jossey-Bass.
- Schein Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership: Third Edition*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Thagaard, T. (2009). Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. (3.utg). Bergen. Fagbokforlaget.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Artikler og foredrag:

Hatch & Kavaratzis (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory* 13(1) 69–86

Stormoen, H. Ledelse og lederskap. Foredrag i Norske Sivilingeniørers Forening, Oslo, 1996

Digitale kilder:

Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. Henning Bang. (2013).
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>
access date: 22.09.2018

Board Leadership in Corporate Culture: European Report (2017)
Research Report by Board Agenda & Mazars in association with INSEAD
access date: 22.09.2018

Små og mellomstore bedrifter
https://no.wikipedia.org/wiki/Små_og_mellomstore_bedrifter
access date: 18.01.2018

Edgar Schein. Explains Culture Fundamentals (2016)
<https://www.youtube.com/watch?v=gPqz315HSdg>
access date: 13.10.2018

Edgar Schein: "Humble Leadership" | Talks at Google (2016)
<https://www.youtube.com/watch?v=6wJaNKIALLw>
access date: 13.10.2018

Autensitet
[https://no.wikipedia.org/wiki/Autensitet_\(kulturminnevern\)](https://no.wikipedia.org/wiki/Autensitet_(kulturminnevern))
access date: 27.11.2017

Thrillist.com - Tech.
FORMER APPLE EMPLOYEE REVEALS WHY THE COMPANY LOST ITS MOJO
<https://www.thrillist.com/tech/nation/tim-cook-apple-employee-explains-steve-jobs>
access date: 22.09.2018

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Henning Bang (2013). Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 50, nummer 4, 2013, side 326-336

Glosbe - den flerspråklige online ordbok

<https://nb.glosbe.com/nb/nb/folkelig>

access date: 08.11.2018

Statistikk om bruk av sosiale medier.

<https://www.ipsos.com/nb-no/ipsos-some-tracker-q317>

access date: 14.01.2018

Nøkkelen til digital omstilling - Petter Stordalen

<http://e24.no/det-nye-norge/digitalisering/kronikk-petter-stordalen-det-nye-norge-noekkelen-til-digital-omstilling/24007085>

access date: 29.11.2017

Hvordan få kulturen med på endring?

<https://www.ledernytt.no/hvordan-faa-kulturen-med-paa-endring.5817433-112537.html>

access date: 27.11.2017

Ann Marit Bertheussen (2014) Autokommunikasjon som middel for identitetsbygging: En studie av en bedrifts bruk av sosiale medier

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/282380/Bertheussen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

access date: 05.01.2018

Små og mellomstore bedrifter

https://no.wikipedia.org/wiki/Små_og_mellomstore_bedrifter

Marit Hillestad (2015) Måten vi gjør tingene på hos oss

<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/7943/thesis.pdf?sequence=2>

access date: 16.10.2017

Robert Brastad (2015) Organisasjonsendringers kritiske faktor

<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/9069/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

access date: 16.10.2017

Magnhild Eliassen(2010) Omdømme – betydning for andre enn toppledelsen?

<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/2710/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

access date: 16.10.2017

Wenche Skallerud (2018) En skoles omdømme - Kjennetegn og konsekvenser

<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/1521/Thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

access date - 16.10.2017

Edgar Schein: "Humble Leadership" | Talks at Google
<https://www.youtube.com/watch?v=6wJaNKIALLw>
access date - 01.11.2017

Petter Stordalen(2018) Stordalens tale til Norges maktelite: Dere feirer alt for lite
<https://www.dn.no/DNtv/video/2015/10/18/1814/petter-stordalen-snakker-engelsk>
access date: 17.01.2018

Her skrøt matanmelder av julematen - doblet salget av pinnekjøtt.
<https://www.tb.no/tonsberg/julebord/mat-og-drikke/her-skrot-matanmeldere-av-julematen-doblet-salget-av-pinnekjottet/s/5-76-684800>
access date: 18.01. 2018

<https://www.tb.no/mat-og-drikke/restauranter/tonsberg/kjenner-du-deg-igjen-her-da/s/5-76-632780?access=granted>
access date: 18.01.2018

Sagberg, Ingvild. (2018, 11. april).
Edgar Schein. I Store norske leksikon.
https://snl.no/Edgar_Schein.
access date: 19. september 2018

8 Vedlegg

Intervjuguide

Innledning

Litt om meg selv.

Bakgrunn for intervju.

Bruk av opptak.

Konfidensialitet og bruk av data.

Ingen svar er riktig og ingen svar er feil.

Verdier

Kan du si litt om hva som er grunnen til at du velger å jobbe her?

Hva viste du/hadde du hørt om arbeidsplassen før du begynte?

Var du på jobbintervju?

Hvordan opplevde du dette?

Hvilket tema ble det brukt mest tid på?

Hva ble sagt om arbeidsplassen?

Fikk du noen forventinger av arbeidsstedet som følge av jobbintervjuet?

Hvem hadde du mest kontakt med da du begynte her og hva ble gjort?

Hva er dine tips til en nyansatt som ønsker å gjøre en god jobb i denne bedriften?

Hva skal man gjøre for å bli godt likt innad i denne bedriften? (blant kolleger)

(sosiale ferdigheter, humor, profesjonalitet, passe tid, jobbe mye) ?

Hvilke aktiviteter blir belønnet ved arbeidsplassen / hva skal til for å få skryt ?

Hvordan påvirker det ditt arbeid?

Hva kjennetegner en som jobber i denne bedriften?

Er dere som jobber her like på noe vis?

Er det noe du spesielt setter pris på ved arbeidsplassen (noen spesielle oppgaver) ?

Hvordan påvirker det ditt arbeid?

Er det noe du ikke setter pris på?

Hvordan påvirker det ditt arbeid?

Dersom du kunne forandret noe på arbeidsplassen. Hva ville det vært?

(rutiner, tider, utseende, utvalg, organisering, lønn, priser, kommunikasjon)

Hva slags møter holdes (faste og evt sporadiske(hastemøter))?

Hva slags saker bruker dere tid på i møtene?

Hvem deltar på møtene og hvem prater (til hvem) ?

Feirer dere noe her?

På hvordan måte gjøres det?

Finnes det noen fokusområder som dere bruker tid på ?

(for eks: nå må vi bli flinkere å ...?) ?

Hva er dine tanker om gjennomføringen av disse?

Normer

Hva la du særlig merke til da du begynte å jobbe her?

Kan du fortelle litt om ulike rutiner på denne arbeidsplassen?

Hvordan er din arbeidsdag fra start til slutt ?

Er det likt hver dag? / likt for alle?

Hva tenker du om tempo på arbeidsplassen?

Kan du si noen om hvordan dere kommunisere på jobb?

(formelt eller uformelt?)

Hvilke følelser har du rundt dette? (stolt, trygg, utrygg, rolig, ubehag, flau, humoristisk...)

Hva prater dere om på arbeidsplassen?

Hva prater dere ikke om?

Kan du si noe om hvordan dere kommuniserer utenfor arbeidsplassen?(telefon, sms,

Messenger)?

Hvordan foregår denne kommunikasjonen?

(kort og saklig, lange meldinger, personlig, formell, uformell, smilies, aldri smilies) ?

Hvordan er arbeidet fordelt? Hvem gjør hva?

Hva gjør lederne?

Hvem tar hvilke avgjørelser i bedriften? / hvem bestemmer ?

Hvor mye bestemmer du selv over arbeidet ditt?

Hva er ikke akseptert av en ansatt her?

Hvordan påvirker det ditt arbeid?

Kjenner du til hendelser hvor ansatte har blitt irettesatt/straffet ?

Virkelighetsforståelse

Hva kjennetegner, i dine øyne, en god restaurant?

Hva tenker du om andres inntrykk av denne bedriften?

Hva føler du rundt dette? (likegyldig, flau, glad, tøff, stolt) • Hva skiller denne bedriften fra andre i samme bransje?

Er bedriften i dine øyne en success ?

 Kan du begrunne svaret ditt ?

Er dette en bra plass å jobbe ?

 Kan du begrunne svarene dine ?

Hvilke utfordringer har bedriften?

Hva tror du kan gjøres for å forbedre forholdene internt? / gjøre ting enda bedre ?

Hva tror du kan gjøres for å forbedre bedriftens økonomiske resultater?

Hva tror du kan gjøres for å forbedre omdømme/populariteten?

Hva slags innvirkning har lederne på hvordan ting gjøres her?

På hvilken måte kommuniserer lederne med dere ansatte?

På hvilken måte kommuniserer lederne med kundene?

Avslutning:

Oppsummer raskt det som er sagt.

Er det noe du vil legge til, utdype eller forandre?

Takk for intervju :)