

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:

MKL310\_1

Navn på kandidat:

Mette Bjørgen, Elin Lerstad, Tove H Tronstad

---

## Lederen som kulturell arkitekt

---

Dato: 27.08.2018

Totalt antall sider: 110

# LEDEREN SOM KULTURELL ARKITEKT



*Figur 1: La Sagrada Familia*

Denne undersøkelsens problemstilling:

**«Hvordan er handlingsrommet for kulturbygging i en virksomhet med målstyring?»**

Problemstillingen drøftes gjennom disse to forskningsspørsmålene:

- 1) Hvilken påvirkning har målstyring på kulturbygging?
- 2) Hvordan kan leder utvikle virksomhetens kultur?

## *Forord*

Utgangspunktet for denne masteroppgaven er at vi gjennom våre egne erfaringer fra arbeidslivet, er blitt oppmerksomme på hvor stor betydning kulturen i en organisasjon har for de ansatte, både når det gjelder engasjement, utvikling av kunnskap og resultater for virksomheten.

Gjennom dette studiet i Kunnskapsledelse har vi lært mye om ledelse som fag, og betydningen av hvordan lederen *gjør* ledelse. Med en kombinasjon av egne erfaringer, samfunnsmessige aktualiteter og ny kunnskap, har vi løftet, formet og bearbeidet dette til en diskusjon om organisasjonskultur.

Kultur kan være det sosiale limet i en organisasjon som skaper samhold og motivasjon. Men den kan også være det som ødelegger et arbeidsmiljø, som hindrer utvikling og personlig vekst, og ikke minst være det som bidrar til i hvilken grad en bedrift lykkes med å nå sine mål.

Vi opplevde det som utfordrende å uttrykke hva organisasjonskultur er og hva en leder kan gjøre for å forme en ønsket kultur, eller endre den eksisterende kulturen.

Men vi har en formening om at en god kultur å jobbe i blant annet bidrar til kunnskapsutvikling, og det er en av grunnene til at vi ville vi fordype oss på temaet. Vi mener at vår undersøkelse vil bidra til egenrefleksjon, og være et verktøy for praktisk arbeid med organisasjonskultur for ledere. Og, vi er helt sikre på at denne nye og dypere kunnskapen om organisasjonskultur kommer til nytte for oss i vår arbeidshverdag innen HR.

Studiet har gitt oss ny kunnskap på flere områder. Kompetanseheving gjennom nyttig og faglig påfyll, gjennomføring av en forskningsprosess, akademisk skriving og hvordan et stort stykke arbeid skal utføres i tett samarbeid med andre. Og sist men ikke minst, kunnskap om hverandre, som har gitt oss gode diskusjoner, latter, respekt og frustrasjon, og et vennskap som vil vare lenge etter oppgaven er levert.

Vi vil takke våre arbeidsgivere som har lagt til rette for at vi har fått gjennomføre masterstudiet. Vi takker også informantene som ga av sin tid, og delte sine erfaringer med oss.

Vi vil også takke vår veileder Robert Bye, for konstruktive tilbakemeldinger, reflekterende spørsmål og gode råd. For at vi skulle komme i gang, ga han oss en idé om å beskrive betraktningene og historiene fra informantene ut i fra metaforen «en tur i skogen», noe vi har prøvd å følge gjennom drøftingsdelen. Vi har satt sammen informasjonen som en fortelling om hvordan informantene reflekterer over organisasjonskulturen i sin virksomhet. Den informasjonen vi fikk gjennom intervjuene ga oss en dypere eller ny kunnskap om egne virksomheter. Det førte til at turen for oss gikk videre inn i teorien med en annen åpenhet, nysgjerrighet og interesse enn vi ellers ville gjort.

Sist men ikke minst vil vi takke våre familier som har vært tålmodige og støttende, og vi ser nå frem til å få hverdagen med dem tilbake igjen!

Trondheim, 27. august 2018

Elin Lerstad, Mette Bjørgen og Tove Helen Tronstad

## *Sammendrag*

Organisasjonskultur kan ha stor innvirkning på hvordan en virksomhet fungerer. Målstyring utgjør en stor del av det rammeverket ledere i offentlige virksomheter arbeider innenfor. Med dette som bakgrunn ville vi undersøke hvordan målstyring påvirker leders muligheter for kulturbygging. Følgende problemstilling ble utformet for å besvare dette:

### **«Hvordan er handlingsrommet for kulturbygging i en virksomhet med målstyring?»**

Kultur er et omfattende område, og vi har avgrenset oppgaven med de to forskningsspørsmålene:

- Hvilken påvirkning har målstyring på kulturbygging?
- Hvordan kan leder utvikle virksomhetens kultur?

Teorigrunnlaget for undersøkelsen er datagrunnlaget fra seks kvalitative intervju. I tillegg har vi valgt teori som gir en forståelse for hva organisasjonskultur er, hvordan leder kan påvirke kultur, samt teori om kunnskapsleder og kunnskapsarbeidere.

Vi har synliggjort hva organisasjonskultur kan inneholde ved å drøfte måter kulturen kommer til uttrykk på. Oppgaven gir også høyere bevissthet om hvordan den tause kunnskapen og grunnleggende antagelser påvirker kulturen, mer enn vi selv kanskje er klar over.

Undersøkelsen viser også at det viktigste verktøyet i kulturbygging er lederen selv, og hvordan han *gjør* ledelse. *Hva* leder bruker tid på og *hvordan* han handler, er et uttrykk for egne verdier og holdninger, og derigjennom påvirkes kulturen. Vi kan si at holdninger og handlinger henger tett sammen.

Samspill ble hovedsvaret på hvordan kultur kan bygges. I det handlingsrommet etableres meningsskaping, tilslutning til målsettinger, relasjonsbygging samt frigjøring av engasjement. Og ikke minst vil det dannes læring og kunnskapsutvikling.

## *Innholdsfortegnelse*

Forord	2
Sammendrag	4
<b>1.0 INNLEDNING</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrunn og formål	7
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	11
1.3 Oppgavens struktur og oppbygging	11
<b>2.0 TEORI</b>	<b>12</b>
2.1 Organisasjonskultur	12
2.2 Kulturbygging	20
2.2.1 Verdier	22
2.2.2 Kunnskap og læring	23
2.2.3 Kontekst	25
2.2.4 Kommunikasjon	28
2.3 Perspektiver på ledelse	29
2.3.1 Ulike perspektiver og begreper	29
2.3.2 Kunnskapsledelse og kunnskapsarbeidere	32
2.3 Mål- og resultatstyring	34
2.5 Oppsummering teori	39
<b>3.0 METODE</b>	<b>40</b>
3.1 Innledning	40
3.2 Kvalitativ metode	40
3.3 Vitenskapsteoretisk ståsted	41
3.4 Forskningsdesign	43
3.5 Analysestrategi	48
3.6 Kvalitetskriterier	51
3.7 Utfordringer på vår vei	56
<b>4.0 ANALYSE- OG DRØFTINGSDEL</b>	<b>57</b>
4.1 Innledning	57
4.2 Presentasjon og drøfting av funn	58
4.2.1 Organisasjonskultur – hva er det?	58
4.3 Forskningsspørsmål 1: - Hvilken påvirkning har målstyring på kulturbygging?	60
4.3.1 Drøfting av forskningsspørsmål 1	61
4.3.2 Oppsummering av forskningsspørsmål 1	74
4.4 Forskningsspørsmål 2:	75

- Hvordan kan leder utvikle virksomhetens kultur?	
4.4.1 Drøfting av forskningsspørsmål 2	75
4.4.2 Oppsummering av forskningsspørsmål 2	96
<b>5.0 OPPSUMMERING OG FUNN</b>	<b>97</b>
5.1. Oppsummering	97
5.2 Funn	99
5.3 Avslutning	101
5.4 Veien videre	103
<b>6.0 LITTERATURLISTE</b>	<b>104</b>
<b>7.0 VEDLEGG</b>	<b>105</b>
Vedlegg 1, Informasjon og samtykke	106
Vedlegg 2, Intervjuguide	108

## 1.0 Innledning

### 1.1 Bakgrunn og formål

Som tittel på oppgaven har vi valgt *Lederen som kulturell arkitekt*. Arkitektur er i utgangspunktet kunsten å planlegge, utforme og oppføre byggverk. Det omfatter hele byggeprosessen, byggverket som ferdigstilt, og kunnskap om bygging. Med det bildet ser vi for oss lederen som en kulturell arkitekt, som er avhengig av andres kompetanse og ekspertise. Gjennom samarbeid bygges den kulturen de ønsker å oppholde og utvikle seg i.

Vår forståelse av organisasjonskultur er at den er i stadig bevegelse, påvirket av menneskene i virksomheten. Leder kan ikke alene forme kulturen, men kan påvirke den i samspill med andre. Ved å ha en bevissthet rundt hva organisasjonskultur er og hvilken betydning den har, kan leder bidra til både å bevare, tilpasse og utfordre kulturen. Hvordan vi forstår organisasjonskultur, vil være et viktig fundament for hvordan leder videre kan bygge kultur. Vi vil diskutere temaet organisasjonskultur ut fra perspektiver som skiller mellom om vi forstår organisasjonskultur som noe virksomheten *er*, eller som noe virksomheten *har*.

Vi ser altså på organisasjonskultur som en kontinuerlig byggeprosess, med en leder som er opptatt av meningsskaping i samspill med andre. I dette perspektivet har vi tatt oss den frihet å bruke La Sagrada Família (wikipedia, 2018), den store katedralen i Barcelona, som en metafor for sammenligning og inspirasjon. Katedralen ble påbegynt for ca. 130 år siden, av arkitekten Gaudí. Det er sett på som tidenes evighetsprosjekt, omkranset av heisekraner, med løpende ansettelse av nye arkitekter og arbeidere, som tolker Gaudis opprinnelige tegninger med egne antakelser og passende uttrykk. Som organisasjonskultur dannes og redannes i flyt med menneskene som jobber der, har katedralen flere ganger blitt rekonstruert etter ødeleggelser, nye løsninger har kommet til, og som til tross for at den fremdeles ikke er ferdig bygget, er en av Spanias største attraksjoner (wikipedia, 2018).

Det har gjennom ulike tidsrom vært brukt forskjellige materialer med ulike egenskaper. Materialene er tilpasset ulike deler av byggverket, som gjennom arkitektenes og entreprenørenes kunnskap gjør at bygget tåler de belastninger som kan forventes. Om vi overfører denne tanken til organisasjonskultur og ledelse, kan vi spørre hvordan ledere *gjør ledelse*, slik at de blant annet er forberedt på det uforutsigbare i kulturen.



Hvordan kan de bygge en virksomhet som håndterer endringer og belastninger, og samtidig er i utvikling? Leder som kulturell arkitekt kan bruke sitt handlingsrom for å etablere oversikt, samspill og skape tilslutning. En organisasjonskultur er påvirket av virksomheten sitt formål og innhold, og kulturen vil være i kontinuerlig endring og påvirkning av rammebetingelsene.

Med utgangspunkt i vår problemstilling ønsker vi fra et lederperspektiv å se nærmere på handlingsrommet en leder har for å bygge organisasjonskultur i sin virksomhet. For å fremskaffe vårt datagrunnlag har vi i vår undersøkelse tatt utgangspunkt i to store offentlige virksomheter, Trondheim Kommune og St. Olavs hospital HF.

Vi mener at organisasjonskultur har betydning for hvordan ansatte har det på jobb, ved at kultur påvirker både kunnskapsdeling og samarbeid. Vi ser kunnskapsutvikling i sammenheng med motivasjon, trivsel og kvalitet på en arbeidsplass. Gjennom samarbeid med andre kan ansatte få personlig vekst og utvikling. Hvordan arbeidsmiljøet er i en virksomhet, påvirker også ansattes holdninger og motivasjon i forhold til sine arbeidsoppgaver. Leder har et særskilt ansvar for å legge forholdene til rette for et godt og trygt arbeidsmiljø, og er avhengig av at ansatte spiller på lag for å nå virksomhetens målsettinger.

Et eksempel på betydningen av et godt og trygt arbeidsmiljø, er #metoo kampanjen som startet høsten 2017, og ble verdensomspennende i sosiale medier. Kampanjen handler om seksuell trakassering i arbeidslivet, og har satt fokus på holdninger, særlig overfor kvinner. #metoo har ført til endringer blant annet i form av mer åpenhet, tydeligere grensesetting og diskusjoner om verdier og holdninger i forskjellige organisasjoner både i Norge og verden ellers. Dette er et eksempel på et tema som er vanskelig å få tak på, da det ligger mye usagt og mye følelser i trakassering. Men gjennom sosiale medier kom disse til uttrykk, og de som ble trakassert fikk også mye støtte og oppmuntring fra andre. Holdninger rundt at dette ikke er akseptabelt fikk stor oppslutning og oppmerksomhet.

Blant annet på bakgrunn av dette spurte vi oss selv om hvordan slike holdninger etableres, og får eksistere i et arbeidsmiljø og ikke blir tatt tak i. Er det fordi holdninger er usynlig og vanskelig å oppdage fordi ledere ikke vet hva de skal se etter, eller vet hvordan de kan følge opp?

Sett i lys av at dette kan være et kulturelt betinget problem, har vi vært interessert i å få innsikt i hvor stor grad leder kan påvirke og forme kulturen på arbeidsplassen. Verdier og holdninger har stor betydning i en organisasjonskultur, og kunnskap om dette kan bidra til større bevissthet rundt hvordan ledere kan forme en ønsket organisasjonskultur gjennom sin rolle som kulturell arkitekt.

Vi ønsket å få innsikt i ledernes opplevelse og oppfatning av muligheter for å påvirke organisasjonskulturen, innenfor premisser lagt i målstyringssystemer. Med handlingsrom mener vi i hvilken grad ledere er bundet av mål og styringssystemer besluttet av andre sett i forhold til hva de kan definere som egne prioriteringer og arbeidsmål, og det å *gjøre* ledelse.

Dette masterstudiet i Kunnskapsledelse har blant annet gjort oss bevisst på hvor viktig organisasjonskultur er for kunnskapsutvikling. Vi har som et utgangspunkt at organisasjonskultur i seg selv har en vesentlig betydning for den enkelte ansatte, og for virksomheten som helhet. Basert på dette er vårt syn at utvikling og læring skapes best både ved å anerkjenne den enkelte, men også i samspill med andre. Fordi kunnskap oppstår i prosesser med andre, tillegges samspillet mellom ansatte betydning. Dette er viktige faktorer for at de offentlige tjenestene skal være i kontinuerlig forbedring, til det beste for både ansatte og mottakere av tjenestene. En kultur som legger til rette for og verdsetter læring, kan ha positive effekter for den ansatte og kvalitet på tjenestene. Muligheter for kunnskapsutvikling kan føre til at ansatte motiveres, tar mer ansvar, utvikler seg og ønsker å være i virksomheten også i fremtiden.

I vår oppgave veksler vi mellom begrepene styringssystem og mål- og resultatstyring. Med styringssystem mener vi alle oppskrifter som regulerer ansattes atferd, og måten oppgaver skal løses på. Herunder kommer prosedyrer, vedtekter, avtaler, registreringer og også mål- og resultatstyring. Mål- og resultatstyring er det mer spesifikke verktøyet som gir resultater og gjør opptelling på forskjellige mål som er satt.

En betydelig del av arbeidsoppgavene og målsettingene i Trondheim kommune og St. Olavs er organiserte gjennom ulike styringssystemer. Denne undersøkelsen handler også om hvordan mål- og resultatstyring kan legge til rette for, eller være begrensende for organisasjonskulturen. Dette er et etablert og akseptert lederverktøy, som legger føringer for

hvordan virksomheten ledes. Hensikten med styringssystemer er blant annet å synliggjøre fokusområder, målsettinger og forbedringsområder.

Vi har en oppfatning av at styringssystemer og organisasjonskultur både kan påvirke og utfylle hverandre, og derigjennom gi leder flere perspektiver å lede ut i fra. Flere perspektiver kan gi en bedre virkelighetsoppfatning og større forståelse for helheten og sammenhenger.

Et interessant spørsmål i denne undersøkelsen er om det som er synlig, og kan telles og måles, får større oppmerksomhet på bekostning av det som ikke er så lett å omsette i tall. Altså de faktorene i kulturen som mål og resultatstyring ikke så lett kan fange opp og synliggjøre. Det kan for eksempel være relasjoner, kunnskap, erfaringer, verdier og antagelser.

Samspill er en av de faktorene som styringssystemer ikke kan fange opp å måle, og vi tenker at uten samarbeid oppnås liten utvikling. Samarbeid er helt nødvendig for å lykkes. I det ligger blant annet at man hjelper hverandre, unner andre suksess, deler kunnskap og har god kommunikasjon. Hvis ikke disse elementene er på plass kan det påvirke både organisasjonskulturen og resultatene i målstyringen.

Om ledere er opptatt av hvordan medarbeidernes potensiale kan utløses er organisasjonskultur viktig for å legge til rette for samspill, utvikling og læring. Vi mener at leder som en kulturell arkitekt også må være bevisst på hvordan ansattes holdninger til jobben kan påvirke atferden og utførelsen av arbeidet. For å bruke La Sagrada Familia som metafor igjen, så vil det for en ansatt ligge mer stolthet og meningsfullhet i holdningen til arbeidet sitt om at man innser at man ikke bare stabler stein, men bidrar til bygge en hel katedral.

## *1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål*

Med utgangspunkt i beskrivelsen i innledningen, har vi valgt å gjennomføre vår undersøkelse ut i fra følgende problemstilling;

**«Hvordan er handlingsrommet for kulturbygging i en virksomhet med målstyring»**

For å belyse denne problemstillingen stiller vi to forskningsspørsmål:

- Hvordan kan målstyring påvirke lederens muligheter for kulturbygging?
- Hvordan kan leder utvikle virksomhetens kultur?

## *1.3 Oppgavens struktur og oppbygging*

Vi har nå i kapittel 1 presentert bakgrunn og motivasjon for valg av tema, vår problemstilling og forskningsspørsmål. Videre vil kapittel 2 vise hvilke teorier vi har valgt å bruke for å belyse vår problemstilling og våre funn. Sentrale tema er organisasjonsutvikling, ledelse, kunnskapsarbeidere og mål- og resultatstyring. I kapittel 3 beskrives metoden og begrunnelsen for vårt vitenskapsteoretiske ståsted, vår kvalitative undersøkelse, semistrukturerte intervju, våre metodologiske vurderinger samt utfordringer vi har hatt på vår vei. Videre vil leseren i kapittel 4 få innblikk i analysen vår hvor vi gjør drøftinger av våre funn underveis. Disse er koblet opp mot problemstillingen, forskningsspørsmålene og teorien som er beskrevet i kapittel 2. Tilslutt vil vi i kapittel 5 gi en oppsummering som også inneholder våre refleksjoner til teori og datagrunnlag, de funnene som er gjort og forståelsen vi ser i dem når det gjelder leders mulighet for kulturbygging og kunnskapsutvikling i en virksomhet. I tillegg kommer vi i kapittel 5 med oppsummering og noen avsluttende tanker om veien videre.

## 2.0 Teori

Vi vil i dette kapitlet redegjøre for teorier vi har valgt for å belyse og drøfte vår problemstilling.

Organisasjonskultur er hovedtemaet i oppgaven vår, og har dermed fått størst oppmerksomhet i vårt teorikapittel. For å kunne si noe om hvordan lederen kan være en kulturell arkitekt, vil vi kort presentere noen perspektiver på ledelse, og også si noe om kunnskapsledelse og kunnskapsarbeidere. Vi presenterer også teori om målstyring, fordi det er et viktig premiss for ledelse i offentlige virksomheter i Norge. Vi mener også det er nødvendig å betrakte virkeligheten fra flere perspektiver for at leder skal få den oversikten og innsikten som vil være nødvendig for å forstå kompleksiteten i en organisasjon. Det kan gi lederen bedre mulighet for å *gjøre ledelse*, slik at en ønsket organisasjonskultur kan formes, eller tilrettelegges for endringer. Med andre ord, hvordan lederen kan være en kulturell arkitekt.

### 2.1 Organisasjonskultur

Interessen for å studere den uformelle siden av organisasjoner, altså dens kultur, finner vi tilbake til antropologien og sosiologien (Jacobsen & Thorsvik, 2013). På 1920-tallet startet organisasjonsteoriens interesse for studier av organisasjonskultur, og på 1960-tallet ble det satt søkelys på hvordan ansatte i en organisasjon laget felles mønstre av meninger. Videre hvordan disse mønstrene påvirket måten det ble jobbet på, både blant individene, gruppene og hele organisasjonen. På 1980-tallet vokste interessen for å studere organisasjonskultur på alvor, blant annet med bakgrunn i at flere organisasjoner hevdet at nøkkelen til suksess var organisasjonskultur. De forklarte at suksessen var basert på en sterk og strategisk organisasjonskultur, hvor medarbeiderne opplevde et samlet fellesskap og tilhørighet (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Gotvassli 2015).

Schein (1998) er en av de mest sentrale forskerne innen feltet organisasjonskultur. Med sitatet under illustreres viktigheten av at leder bruker tid på å bygge organisasjonskultur, og at dette arbeidet må gis oppmerksomhet i lederrollen.

*«Det eneste virkelig viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur, og at det som gjør en leder til en god leder, er hans evne til å arbeide med kultur. Hvis det skal ha noen verdi å skille begrepet ledelse fra «management» og administrasjon, må kulturarbeidet gis en sentral plass i begrepet ledelse.»*

*Schein (1998, s. 2)*

Schein (1998) hevder at ledere tradisjonelt har vært opptatt av de ansattes prestasjoner og at de da må ta organisasjonskulturen i betraktning. Hans syn på organisasjonskultur har hatt stort gjennomslag og vært grunnleggende for forståelsen av organisasjonskultur. Dette synet har vært utgangspunkt for mange teoretiske videreføringer og påbygninger (Schein, 1998).

Men hva er egentlig en organisasjonskultur? Begrepet er ikke så lett å definere, og mange forskere har gitt sine bidrag til forståelsen av hva organisasjonskultur egentlig er, eller består av. Vi vil i det følgende presentere et utvalg av perspektiver for å forsøke å forklare hva vi legger i begrepet organisasjonskultur, og for å bygge en felles referanseramme for denne masteroppgaven.

Som vi har vært inne på, finner vi at Schein (1998) er den mest anerkjente og anvendte forskeren når det gjelder organisasjonskultur, og hans definisjon av organisasjonskultur er slik:

*«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon, - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.»*

*(Schein, 1998)*

Denne definisjonen inneholder mange elementer, og synliggjør hvor sammensatt og komplekst kulturbegrepet er. Vi vil gjøre nærmere rede for betydningen av definisjonen og Schein (1998) sin kulturmodell. Dette for å utvikle en dypere forståelse av hvordan medlemmenes normer, verdier og virkelighetsoppfatninger oppstår, hvordan de kommer til uttrykk og forstås innenfor virksomheten.

Illustrasjonen under viser en fremstilling av Schein (1998) sin kulturmodell, og de tre sentrale begrepene som forklarer hvilke faktorer som påvirker innholdet en organisasjonskultur; artefakter, verdier og holdninger og grunnleggende antakelser.



*Figur 2: Vår egen illustrasjon av Schein sin kulturmodell*

I følge Schein (1998) er artefaktene de synlige og observerbare uttrykkene for kulturen i en organisasjon. Det kan for eksempel være organisasjonsstrukturen, strategier, prosessbeskrivelser, teknologi, datasystemer, uniformering, møbler, lokaler eller måten man hilser eller omgås hverandre i organisasjonen. Andre eksempler er historier, språk og humor, slagord og visjoner, samhandlingsmønstre, rutiner/seremonier og personalpolitikk, samt fysisk utforming og symbolske uttrykk. Mye av dette handler altså om hvordan man kommuniserer internt og eksternt, verbalt og non-verbalt. Disse eksemplene kan vi kalle kulturuttrykk, og er det synlige for oss i organisasjonen (Schein, 1998).

Det andre nivået i Schein (1998) sin modell handler om menneskene og deres verdier og holdninger, samt deres evne til relasjonsbygging og å skape trygghet og tillit. Dette beskrives som normer og regler som gjelder innenfor personalgruppa og mellom leder og ansatt. Kort sagt hvordan vi oppfører oss mot hverandre. Disse verdiene og holdningene kommer til syne bl.a. gjennom samhandlingsmønstre, uttrykte følelser, personalpolitikk, identitet, kjøreregler og spilleregler for hva som tolereres av atferd (Schein, 1998).

Det tredje nivået, de grunnleggende antakelser, handler om det vi tar for gitt og det som er usynlig og ofte ubevisst. Likevel kan det føre til uro hvis de blir endret eller forsøkt å rokke ved. I følge Schein (1998) er de grunnleggende antakelsene det som definerer hvordan organisasjonen oppfatter seg selv og blir oppfattet av andre utenfor organisasjonen. Han sier videre at det er ikke sikkert at vi selv vet at vi har disse antakelsene. Om en antakelse er sterk nok i en gruppe, kan det være vanskelig for medlemmene i gruppa å se for seg alternative måter å opptre eller handle på (Schein 1998).

Et eksempel på grunnleggende antakelser er det Schein (1998) beskriver som den psykologiske kontrakten. Den viser til de usynlige gjensidige forventningene som eksisterer mellom medlemmene og lederne i organisasjonen, og som ikke står skrevet i en arbeidsavtale eller i et personalreglement. Den psykologiske kontrakten er dynamisk, det vil si at den vil kunne endre seg som følge av forandringer i virksomhetens og den enkelte ansattes situasjon. Imidlertid kan det føre til sterke følelser, uro og mistriivsel hvis denne kontrakten oppleves brutt av en av partene, hevder Schein (1998).

Som Schein (1998) sier, er de grunnleggende antakelsene vanskelige å få opp til overflaten fordi de er tatt for gitt, innebygd og ofte ubevisst. Gjennom å rette oppmerksomheten mot artefaktene og verdiene kan de grunnleggende antakelsene komme til syne. Det kulturelle mønsteret vil bli tydeligere og vi kan få en forståelse av hva som skjer og hvorfor (Schein, 1998).

Det Schein (1998) kaller grunnleggende antakelser, sier han er det samme som Argyris (i Schein, 1998) beskriver som «theory-in use», eller bruksteori. Dette handler om å stille spørsmål ved de grunnleggende antakelsene, som medfører en forandring i måten ting gjøres på, slik at de grunnleggende antakelsene bli endret (Schein, 1998). Dette beskrives av flere som dobbeltkretslæring, som vi kommer tilbake til senere i teorikapittelet.

Irgens (2011) er også inne på bruksteori og handlingsteori. Han bruker begrepet handlingsteori om handlinger vi har tillært oss og gjør automatisk. Dette er vi påvirket av når vi skal forklare hvorfor og hvordan vi gjør ting. Vi forklarer også andres atferd ut fra denne forståelsen for at handlinger skal gi mening for oss. Handlingsteori handler om det vi *sier* at vi gjør. Bruksteori handler derimot om det vi faktisk *gjør* og som styrer oss i ulike



situasjoner. Det kan derfor være forskjell på hvordan vi forklarer handlinger og hvordan vi gjør dem (Irgens, 2011).

Kulturmodellen til Schein (1998) blir beskrevet som et isfjell av Hernes (2016) som en illustrasjon på at det er mye ved en organisasjonskultur vi ikke ser, men som ligger under overflaten (som også er tilfellet for et isfjell). Hernes (2016) beskriver artefaktene som det som er synlig over vannflaten og som vi kan observere når vi kommer i kontakt med en virksomhet. Verdiene befinner seg under vannflaten, men kan både være synlige og usynlige fordi de må fortolkes. De grunnleggende antakelsene befinner seg også under vannflaten. Altså er de ikke synlige og dermed vanskelig å forandre, men som i veldig stor grad påvirker en organisasjonskultur (Hernes, 2016).

Et annet syn på organisasjonskultur som utfordrer Scheins (1998) kulturmodell, er det symbolske og fortolkende synet som er representert blant annet av Hernes (2016). Mens Scheins modell på organisasjonskultur hevdes å ha et funksjonalistisk preg og fremstiller kultur som noe en organisasjon *har*, hevder Hernes (2016) i det fortolkende perspektivet at organisasjonskultur sees på som noe en organisasjon *er*. Det vil si at kultur utvikles og spres lokalt mennesker imellom, i gruppen eller i nettverk mer enn gjennom hierarkiet i organisasjonen. I det fortolkende perspektivet betyr det at kultur ikke kan ledes i den forstand at det er leder som alene kan styre kulturen. Det er heller slik at leder kan påvirke ved å legge til rette og være en pådriver for utvikling av kulturen. Innenfor dette fortolkende perspektivet ligger Hernes (2016) sitt prosessperspektiv. Ledere handler gjennom prosesser som kobles sammen til andre prosesser. Disse kan få både tilsiktede og utilsiktede utfall og leder har derfor ikke mulighet til å ha den fulle oversikten og styre kulturen (Hernes, 2016).

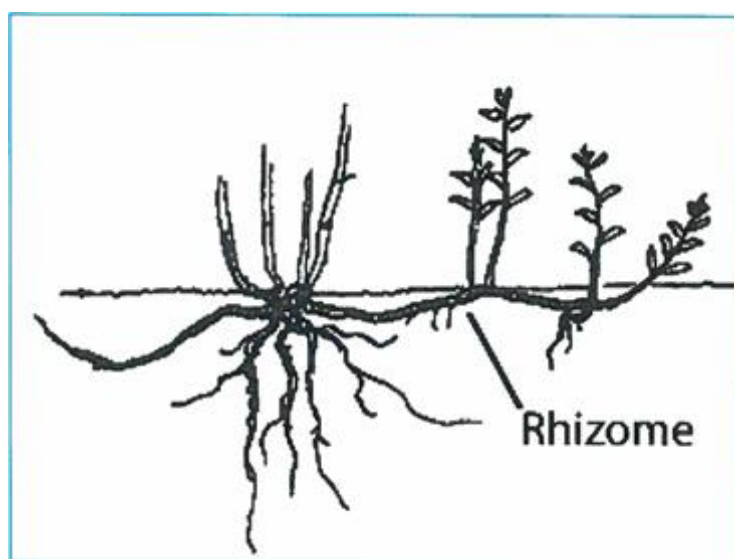
Irgens (2011) sier at å innføre endringer i en kultur trenger ikke bare være enkelt. Verktøy og teknikker kan være utviklet for å takle endringer. Men hvis kulturen ikke er endringsvillig så er disse verktøyene til liten nytte og det kan bli krevende å planlegge og administrere, spesielt hvis endringene kommer tett (Irgens, 2011).

Hernes (2016) tar opp til diskusjon om kultur er noe en virksomhet *har*, og vil være vanskeligere å endre enn en kultur som betraktes som noe som *er*. Vi ser at Hernes er opptatt av et prosessperspektiv i forståelsen av organisasjoner og ledelse. Med prosess tenkes organisering som noe som alltid er i utvikling og forandring.

Det betyr at det som planlegges ikke nødvendigvis blir som planlagt, eller at det ikke får en avslutning, og er som Hernes uttrykker det «*in the making*» (Hernes, 2016, s. 28).

Irgens (2011, s. 200) beskriver denne kontinuerlige endringen som *fluks*. Det handler om at alt i denne virkeligheten både er foranderlig og i stadig forandring, slik som ei elv. Disse tankene er gjort av den greske filosofen Heraklit (ca. 540-480 f.Kr.), som ifølge Hernes (i Irgens, 2011) er holdt for å være grunnleggeren av prosessteorier i den vestlige verden. Når det gjelder endringer, så må de fortolkes for å forstås, og fortolkninger bidrar igjen til både stabilisering og endring (Irgens, 2011).

En metafor for utvikling og endring i en organisasjon er planten *rhizom* (Hernes, 2016). Et rhizom er en plante som vokser på en slik måte at nye skudd og røtter vokser frem under jordoverflaten, og avgir nye skudd samtidig som planten vokser på overflaten. De nye skuddene kan vi si er en metafor for forandring, og røttene en metafor for det som blir til, som vokser og utvikles. Med metaforen viser Hernes hvordan organisasjonsprosesser samtidig opprettholder kontinuitet og skaper endring. Et rhizom er hele tiden i forandring, noe som betyr at virkeligheten både stabiliseres og endres samtidig. Om vi tenker oss denne metaforen som et bilde på en organisasjon, kan vi si at skuddene i rhizomet er et uttrykk for muligheter, forandringer og nytenking. Videre at stengelen er et bilde på rutiner, praksis, normer, tradisjoner og maktforhold. Roten i rhizomet er et bilde på fortiden og hendelser bakover i tid, altså kontinuiteten (Hernes, 2016).



Figur 3: Hernes: Planten rhizom; fra boka “Organisering i en verden i bevegelse” (2016)

Hernes (2016) argumenterer for at organisatorisk utvikling sett i et prosessperspektiv betyr at samtidig som man arbeider som om virkeligheten er stabil, må man på samme tid forholde seg til at den forandres. Eksempelvis kan vi utføre arbeidsrutiner og følge prosedyrer som om virkeligheten er stabil, men må samtidig reflektere over hvorfor vi gjør det vi gjør, og være åpen for å forandre rutinene hvis de ytre forholdene tilsier det. Dette prosessperspektivet synliggjør at ikke alle hendelser er mulig å forutse og planlegge for på forhånd. Ut ifra et slikt perspektiv vil ikke leder kunne ta alle beslutninger, men heller være en tilrettelegger for at endringsprosesser kan skje (Hernes, 2016).

I den sammenheng trekker Hernes (2016) frem begrepene meningsskaping og meningsledelse som sentrale for å få en forståelse for organiseringsprosesser. Hernes fremhever at meningsskaping er forankret i handling, og ikke i tenkning. Det bygger på en forutsetning om at en persons handlinger drives av behovet for å skape mening. Å være meningsskapende omhandler samarbeid med andre om arbeidsoppgaver som oppleves å være meningsfulle for de som er involvert. Et viktig poeng er å skape tilslutning til prosessen. Tilslutning skapes og opprettholdes gjennom sosiale prosesser. Meningsskaping oppstår gjennom samhandling, og tilslutning fører til nye samhandlinger som tilsammen danner et mønster av samhandling som resulterer i fremdrift av prosesser. Hvis vi ser tilbake til metaforen rhizomet vil dette tilsvare den nye tilstanden og det som vokser frem og er i bevegelse (Hernes, 2016).

Videre fremhever Hernes (2016) at lederen spiller en nøkkelrolle i det å skape mening i det som skal utføres. Det er her begrepet meningsledelse kommer inn, og der det å skape rammer for meningsskaping blir sentralt. Som vi har vært inne på tidligere kan ikke en leder bestemme hvordan ting skal være, og at det alltid blir som leder forventer. Ledelse vil innvirke på meningsskapingen gjennom de rammene som etableres. Her trekkes blant annet lederskap og narrativ frem som viktige faktorer for å lykkes i meningsskapingen. Med lederskap henvises det her til om leder gjennom samhandling og tilslutning til fortellinger, hendelser og visjoner bidrar til å skape mening (Hernes, 2016).

En annen viktig faktor i meningsskapingen er ifølge Hernes (2016) begrepet *narrativ*. Dette kan handle om organisasjonens strategi eller visjon, men kan også bli synliggjort gjennom organisasjonens historie og fortellinger om viktige og lærerike hendelser, suksesser og kjerneverdier. Dette narrative blir retningsgivende for organisasjonen, og er det som gir mening til handlinger. Det setter handlingene inn i et større bilde og gir en helhetsforståelse.

Overført til rhizome-metaforen tilsvarer narrativet hovedroten i i rhizome, og er det som representerer kontinuiteten i en organisasjon (Hernes, 2016).

I den sammenheng trekker Hernes (2016) frem at en utilsiktet konsekvens av prosessen med meningsskapning, er at den noen ganger kan bli så sterk at den fører til gruppetenkning, og at det blir vanskelig å se verden på en annen måte. Et annet moment han fremhever i forbindelse med gruppetenkning, er begrepet *overløp*. Overløp brukes om situasjoner der tiltak som settes i verk for forbedring, fører til det motsatte av hva som var forventet, og blir til noe helt annet som ikke var tilsiktet. Et eksempel som trekkes frem er, hvordan overløp kan knyttes til meningsskapning ved bruk av målesystemer. Hernes (2016) beskriver at resultatet av å måle ansattes effektivitet er vanskelig å forutse. Meningsdannelsen kan bli annerledes enn forventet, og få en annen effekt enn hva de som innførte målesystemet hadde tenkt. Eksempelvis kan målesystemer bli brukt på en slik måte at det hemmer organisasjonens evne til læring.

Men overløp trenger ikke bare være negativt ifølge Hernes (2016). Det at det skjer overløp kan også gi positive effekter da prosessen med meningsskapning gir lederen mulighet til å tenke annerledes og nytt. Eller som Hernes (2016) uttrykker det:

*«i en verden av bevegelse dreier meningsledelse seg om å forstå hvordan forsøk på meningsskapning kan føre til effekter man ikke kunne forutse. Det dreier seg også om å kunne fortolke disse effektene og nyttiggjøre seg dem i det videre forløp.»*

*(Hernes, 2016, s. 77)*

Meningsledelse dreier seg derfor om at leder må prøve seg frem gjennom meningsskapning, men samtidig være forberedt på å håndtere det uforutsigbare og at ting ikke nødvendigvis blir som planlagt. Ut ifra et prosessperspektiv argumenterer Hernes (2016) for at stabilisering og forandring pågår samtidig og hele tiden. Leder utfordrer den eksisterende måten å løse problemer på og må derfor tenke både- og. Dette i motsetning til å tenke enten – eller, der utgangspunktet er at verden er stabil og at oppgaver løses på samme måte som før. Endringer vil bare settes i gang unntaksvis (Hernes 2016).

Cummings og Worley (2015) uttrykker også tro på at kultur er noe som kan tilpasses og formes. De sier at den kraften som ligger i en bedriftskultur når det gjelder å forme de

ansattes tro og handlinger, er noe flere og flere ledere blir oppmerksomme på og prioriterer å fokusere på (Cummings & Worley, 2015). Vi finner at Jacobsen og Thorsvik (2013) også fremmer dette synet på organisasjonskultur. De sier at en av årsakene til hvorfor organisasjonskultur burde studeres, er antakelsen om at den interne kulturen i en organisasjon kan være en viktig faktor og et strategisk fortrinn for virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Jacobsen og Thorsvik (2013) fremhever at organisasjonskultur ser ut til å ha noen bestemte, generelle effekter på atferd. Dette går på tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid, koordinering og styring. De viser til at organisasjoner med disse elementene tilstede, har sterkere samhold og en mer stabil arbeidsstokk, hvor de ansatte er mer motiverte. I tillegg går samarbeidet lettere, og det blir brukt færre ressurser på styring og overvåkning (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Gjennom en tydelig organisasjonskultur med en grunnleggende holdning til hvordan man skal te seg mot hverandre på arbeidsplassen, hevder von Krogh, Ichijo og Nonaka (2005) at ansatte vil utvikle et positivt atferdsmønster over tid. Det å skape engasjement er grunnleggende for all utvikling, hevder Von Krogh et al. (2005). De setter søkelyset på at leder skal legge til rette for utvikling gjennom at det er akseptert å gjøre feil, ansatte må få si sine meninger og å bygge opp under engasjement og entusiasme. De uttrykker dette ved «*å tenne entreprenørånden i medarbeiderne.*» (von Krogh et al., 2005, s. 53).

## 2.2 Kulturbygging

En mye anvendt metafor for hvordan leder kan forme organisasjonskulturen, er begrepet *Leder som kulturelle arkitekt*, eksempelvis av Gotvassli (2015). Med dette begrepet menes at ledere kan ha betydelig innflytelse på organisasjonskulturen. Det krever at leder har høy bevissthet om samspill og samstemthet, for å bygge en kultur som sikrer samarbeid og enighet om mål og retning. En annen forutsetning for å være kulturell arkitekt, er at leder aktivt arbeider med kulturen gjennom å iverksette, synliggjøre, utvikle og vedlikeholde ønsket kultur i samspill med sine ansatte og øvrig ledelse (Gotvassli, 2015).

Schein (1998) legger frem noen mekanismer som spiller inn når ledere skal innarbeide, utvikle og forsterke kulturen i egen organisasjon. Den første mekanismen handler om at det

leder gjør og retter sin oppmerksomhet på, blir lagt merke til av de ansatte. Om leder er bevisst på dette, vil det som lederen er opptatt av og evaluerer, måler og kontrollerer, være virkningsfullt for å få formidlet sitt budskap til ansatte. En annen mekanisme er måten leder håndterer kriser og kritiske hendelser på. Håndteringen vil skape nye normer, verdier og arbeidsprosedyrer. Kriser vil også ha betydning for læring, og derav utvikling og etablering av en kultur. En tredje mekanisme er knyttet til opplæring, veiledning og egen rolle. Leder vil både bevisst og ubevisst gjennom sin synlige atferd, formidle egne verdier og antakelser til de ansatte. Det er de uformelle sammenhengene som er mest virkningsfulle, spesielt overfor nyansatte. En fjerde mekanisme er hvilke kriterier organisasjonen har for belønning og straff. Ledere kan være bevisst på å knytte belønning og straff til den atferden de er interessert i å ha blant medlemmene av organisasjonen. Lederne kan være tydelige på å formidle hvilke antakelser, prioriteringer og verdier de setter pris på gjennom lederens væremåte. Den femte og siste mekanismen omhandler hvordan organisasjonen rekrutterer, forfremmer og avslutter arbeidsforhold. Kulturer opprettholder seg selv ved rekruttering av personer som passer inn i organisasjonens antakelser og verdier. Og motsatt, så kan det bevisst rekrutteres personer med andre antakelser og verdier som passer inn i en ny og ønsket kultur.

For å utforme og forsterke en kultur, trekker Schein (1998) også frem fem sekundære mekanismer. Disse sekundære mekanismene virker bare om de stemmer overens med de primære mekanismene som er beskrevet ovenfor. Disse mekanismene dreier seg om organisasjonens utforming og struktur, systemer og prosedyrer, fysiske utforming av rom og bygninger, historier og myter om viktige hendelser og personer, samt det organisasjonen uttaler om egen filosofi, målsettinger og overbevisninger. Det Schein vil frem til, er at disse sekundære mekanismene er en forsterkning av hovedbudskapet i de primære mekanismene. Hovedpoenget til Schein er at det er gjennom alle de mekanismene som er beskrevet ovenfor, at kulturen kommer til uttrykk (Schein, 1998).

Videre hevder Schein (1998) at det ikke er mulig å skille ledelsesprosesser fra prosessen med å bygge kultur. Dette fordi det er de samme spørsmålene som er utgangspunktet for utvikling og læring av kultur, som også fremheves i ledelsesteorier. Schein går så langt som å si at det som er unikt for ledelse er å skape og styre organisasjonskulturen, og er det som skiller ledelse fra styring og administrasjon. Videre sier Schein at det er lederen som skaper kulturen gjennom sine handlinger, og som innarbeider og forsterker den. Han trekker også frem at

diskusjonen om hva ledelse *er* og ikke *er*, kunne vært forenklet hvis vi innså at «*ledelsens unike og essensielle oppgave er å manipulere kulturen*» (Schein, 1998, s. 270). Schein sier at den kanskje vanskeligste jobben som leder har er dette, fordi leder må forstå sine egne grunnleggende antakelser, samt få forståelse for hva medlemmene i organisasjonen trenger for å trives og overleve. Tilslutt må lederen vite hva som skal til og få ting til å skje for at medlemmene i gruppa skal utvikle nye kulturelle antakelser (Schein, 1998).

Ved å lese teori fra Cummings og Worley (2015), finner vi at de trekker frem de samme elementene som Schein (1998) beskriver i sin kulturmodell (artefakter, holdninger, verdier og grunnleggende antagelser). Det gir en allmenn forståelse rundt hva de viktige elementene i en kultur er. Fokus på disse elementene hjelper de ansatte å finne fornuft og mening i arbeidshverdagen. Det gir en rettesnor på hvordan de skal tenke, hvordan arbeidet skal utføres, og hvordan man skal opptre overfor hverandre både internt og eksternt, som f.eks. mot kunder, pasienter, brukere og andre tjenestemottakere. Cummings og Worley (2015) poengterer også at en virksomhet må være villig og i stand til å etterleve nye verdier, og sier at en kulturendring må komme på bakgrunn av en tydelig visjon for ny strategi, felles verdier og handlemåte. Kulturendringen må være lederstyrt, og toppledelsen må akseptere og slutte opp om endringene. Et lederskap hvor leders atferd gjenspeiler de felles verdiene og organisasjonens struktur, og der andre rammebetingelser må støtte opp om ønsket kulturendring. Andre rammebetingelser handler for eksempel om fysiske betingelser som kontorutforming, kommunikasjonskanaler eller i form av for eksempel ansvar og hierarki (Cummings & Worley, 2015).

### 2.2.1 Verdier

Som vi har vært inne på, er verdier en viktig del av organisasjonskulturen. Verdigrunnlaget i en virksomhet har betydning for kulturen. Busch (i Irgens & Wennes, 2011) omtaler at verdier som ofte blir forbundet med offentlig virksomhet er samfunnsansvaret. Ansatte har profesjonelle verdier knyttet til sitt yrke. Sentrale verdier for kunnskapsarbeidere er blant annet autonomi, integritet og fokus på høy kvalitet i tjenesten (Irgens & Wennes, 2011).

Busch (i Irgens & Wennes, 2011) hevder at det på grunn av målstyring har vært mindre fokus på verdier i offentlig sektor de siste årene, og at innføring av nye metoder fra privat

næringsliv har dominert utviklingen. Busch sier at det har vist seg å være vanskelig å gjennomføre gode målstyringer på enkelte områder. Det har ført til en dreining mot at betydningen av verdier og normer har fått større oppmerksomhet i kunnskapsorganisasjoner hvor ansatte har behov for uavhengighet og handlingsrom. (Irgens & Wennes, 2011).

Begrepet verdibasert ledelse er ifølge Busch (i Irgens & Wennes, 2011) knyttet til leders handlinger for å realisere virksomhetens mål. Han sier videre at prosesser rundt målformuleringer er knyttet til verdispørsmål. Normer og verdier legger føringer og rammer for hvilke verdier man er omforente om, og legger også føringer for hva som er akseptabel atferd blant ansatte. Videre at verdiene må omsettes til et språk som setter ord på verdiene som er utviklet, og som man ønsker å integrere i virksomheten. Busch sier at selv om virksomheten har prosesser knyttet til å utforme et verdigrunnlag, vil verdiene alltid være i endring og er avhengig av konteksten. Ledelse må ta utgangspunkt i kjerneverdiene da dette er felles verdier virksomheten må samle seg om. Dersom disse målene er konfliktfylte eller for omfattende kan det være vanskelig å få tilslutning til dem. Verdibasert ledelse eksisterer på alle nivå i virksomheten, helt ned til den enkelte kunnskapsarbeider hvor verdiene bevisst eller ubevisst vil påvirke valg og selvstendige arbeid. Et formål med fokus på verdier er å skape fellesskapsfølelse men også å skape et ønsket virkelighetsbilde med nye visjoner og verdier. Dette betinger at lederens verdier må være i samsvar med verdiene i organisasjonen (Irgens & Wennes, 2011).

En tilsvarende forståelse ser vi hos Goleman (2000), som sier at en leders prioriterte oppgave er å oppnå resultater gjennom å skape en misjon, bestemme strategi, motivere ansatte og bygge kultur. Dette ser vi i sammenheng med lederens måte å bygge kultur på, som handler om å synliggjøre egne verdier og antakelser til ansatte gjennom sin væremåte. Goleman sier videre at arbeidsmiljøet og kulturen i en organisasjon er for viktig til å bli oversett (Goleman, 2000).

### ***2.2.2 Kunnskap og læring***

Sett i et lederperspektiv, er det å bygge en kultur som fremmer læring og kunnskapsutvikling, et viktig formål ved å være kulturell arkitekt. Gotvassli (2015) sier at krav til strukturert og eksplisitt kunnskap har økt, og det har skjedd på bekostning av den erfaringsbaserte kunnskapen. De menneskelige aspektene hvor mye sosialt arbeid foregår



gjennom opplevelser og erfaring, får mindre betydning. Antakelsen er at det meste kan måles, dokumenteres og fremstilles som objektive fakta. Kunnskapen presenteres da på en måte som gir inntrykk av at den er tuftet på bevis, og noe som er mye bedre enn skjønn og erfaringsbasert kunnskap (Gotvassli, 2015). To begreper som har fått stadig større oppmerksomhet i virksomheter som er opptatt av kunnskap som en viktig faktor, er taus og eksplisitt kunnskap (Westeren, 2013).

Gotvassli (2015) sier at taus kunnskap er den erfaringsbaserte kunnskapen om hvordan man løser oppgaver. Det innebærer en umiddelbar forståelse av noe som ikke lar seg uttrykke eller formaliseres (Gotvassli, 2015). Taus kunnskap handler om kunnskap knyttet for eksempel til våre sanser, erfaringer, følelser og intuisjon (von Krogh et al., 2005).

Begrepene taus og eksplisitt kunnskap ble utviklet av forskeren Polanyi (1958) som forklarer taus kunnskap med at vi vet mer enn vi faktisk kan uttrykke; «*We know more than we can tell.*» (i Westeren, 2013, s. 63).

I følge Westeren (2013) er det fortsatt uenighet blant forskere hva taus kunnskap egentlig er. Han sier videre at de fleste er enige om at taus kunnskap ses på noe som først og fremst knyttes til et individ selv om den også kan være sosial ut ifra en etablert gruppe. Videre at taus kunnskap er noe man bygger opp gjennom erfaring, alltid som en del av en prosess, og som oppstår i en konkret situasjon (Westeren, 2013).

Von Krogh et al. (2005) synliggjør taus kunnskap gjennom å si at bedrifter trenger å erkjenne verdien av taus kunnskap, samt å utvikle ideer på hvordan den kan utnyttes. Westeren (2013) sier dette er en aktuell problemstilling som handler om i hvor stor grad en virksomhet klarer å få taus kunnskap til å bli eksplisitt. Bedrifter som klarer å løfte taus kunnskap til overflaten, altså bli eksplisitt, vil ha en betydelig mulighet for å forbedre sin konkurransevne på en mer effektiv måte enn andre bedrifter (Westeren, 2013).

Organisasjonskulturen kan også fungere som en styringsmekanisme ved at holdninger, antakelser og verdier er innlært som en kultur. Denne kulturen læres videre og blir en slags oppskrift på hvordan vi bør handle i ulike situasjoner. Man opptrer ubevisst både i forhold til tanker, handlinger og hvordan situasjoner som oppstår i hverdagen skal løses (Gotvassli, 2015). En kjent måte å uttrykke organisasjonskultur på er *slik gjør vi det hos oss*, som sier

noe om at kulturen gjennomsyrrer alle hverdagens gjøremål på avdelingene og blir et slags «sosialt lim» (Gotvassli 2015, s. 131).

I forhold til kunnskapsdeling og kunnskapsutvikling har organisasjonskultur også en viktig rolle. Al-Alawi, Al-Marzooqi og Mohammed (2007) viser i en forskningsrapport at organisasjonskultur kan være et rammeverk for kunnskapsdeling. Forskningen har gjort funn som viser at de faktorene som ser ut til å påvirke hverandre positivt til kunnskapsdeling, er tillit, motivasjon, kommunikasjon mellom ansatte, informasjonssystemer, belønningssystem og organisasjonsstruktur. Kunnskap kommer til syne gjennom handlinger og væremåte. Den gjensidige påvirkningen av de overnevnte faktorene gjør at kunnskap formidles og deles hurtig i virksomheten (Al-Alawi et al., 2007).

Tradisjonell tenking rundt læring er at vi motiveres av mål og at læring ses i sammenheng med endring av adferd for at vi skal bli enda flinkere til å realisere målene. Argyris (i Jacobsen & Thorsvik, 2013) retter fokus mot at vi skal stille spørsmål ved hva det er vi egentlig lærer og om vi virkelig ønsker og tror på målene. Om endret adferd gir de ønskede resultatene og om vi har de riktige målene er også spørsmål vi kan stille oss. Argyris mener vi ikke bare må gi oppmerksomhet til *hvordan* vi skal utføre oppgaver men også *hvorfor*. Dette illustrerer Argyris (i Jacobsen & Thorsvik, 2013) gjennom sin modell av enkeltkrets- og dobbeltkretslæring. Dobbeltkretslæring gjør at man stiller spørsmål ved fastsatte mål og strategier. Om arbeidet gir ønskede resultater og om målene virker etter sin hensikt (eller motsatt) bør vi spørre oss selv om. Dobbeltkretslæring krever en kultur og vilje for kontinuerlig å diskutere og stille spørsmål ved de mål og verdier man setter seg (i Jacobsen & Thorsvik, 2013).

### **2.2.3 Kontekst**

Gotvassli (2015) sier at organisasjonskultur handler både om forholdet til de ytre omgivelsene og forholdene internt i organisasjonen. Kulturen påvirkes av hva som er organisasjonens samfunnsoppgave, hvilke mål som fastsettes og hvilke virkemidler som igangsettes. For eksempel kan vi si at samfunnsoppdraget for våre virksomheter er hvordan vi forvalter offentlige midler til beste for befolkningen. Gjennom fokus på kvalitet og god

ressursutnyttelse (både menneskelige og økonomiske), tar virksomhetene ansvar for ved blant annet å tilby utdanning og helsetjenester og å skape arbeidsplasser.

Thagaard (2013) sier at sosiale prosesser kan foregå på mange plan, og mellom mange grupper i en organisasjon, og ubevisst (eller bevisst) påvirke atferden. Samhandlingen mellom avdelinger, organisasjoner, nettverk, arbeidsgrupper og annet kan si noe om hvordan en organisasjon fungerer som et system som samarbeider mot felles mål. En leder trenger å ha forståelse for at disse sammenhengene er knyttet til konteksten medarbeiderne arbeider innenfor. For å gjøre endringer eller utvikle en ønsket organisasjonskultur, må leder forstå hvordan organisasjonen fungerer og se disse sammenhengene. Den kunnskapen som lederen besitter, er både erfaringsmessig, sosialt og mellommenneskelig betinget (Thagaard, 2013). En leder vil være helt avhengig av den sosiale konteksten, underforstått menneskene rundt seg, når kulturen skal bygges. Virkeligheten innenfor organisasjonen vil være konstruert av de sosiale forholdene som eksisterer innenfor disse veggene (Justesen, 2010).

Byrkjeflot (2015) slår fast i sin artikkel «Ledelse på norsk», at ethvert lederskap må ses i lys av den aktuelle kulturelle konteksten, lokalt eller globalt. Her vil noen medarbeidere identifisere seg med det lokale nivået, mens andre mer nasjonalt og globalt. Dette vil også påvirke hva man mener er god og effektiv ledelse, og hvilken lederstil som er best. Budskapet er at lederskapets handlingsrom i begge tilfeller er kulturelt bestemt, priggitt de overveielser og antakelser som gjør seg gjeldende blant folkene i organisasjonen. Slike oppfatninger og underliggende tankemønstre må ledere være klar over og spille på, om de ønsker å være en leder man fester lit til, og som dermed kan skape en endring i kulturen (Byrkjeflot, 2015).

Von Krogh et al. (2005) utdyper betydningen av konteksten og bruker begrepet “en kunnskapshjelpende kontekst”. Her beskrives ulike steder hvor kunnskap skapes og hvilke møtesteder som legger til rette for at relasjoner utvikles. I deres forståelse kan et slikt møte mellom mennesker være fysisk, virtuelt eller mentalt – eller alle tre. Det japanske begrepet “Ba” som betyr “plass” blir ofte benyttet når denne konteksten skal beskrives. Poenget er at kunnskapsutvikling er mer avhengig av situasjoner og mennesker, enn av absolutte sannheter eller harde fakta. Eller som von Krogh et al. (2005, s. 21) uttrykker det *«kunnskap er dynamisk, relasjonell og knyttet til menneskelig aktivitet.»*

Schein (1998, s. 6) sier ut ifra sin forståelse av organisasjonskultur at «*kultur er et lært resultat av erfaringene i en gruppe*» og betinger dermed at denne gruppen har en historie sammen. Denne gruppen kan enten omfavne hele organisasjonen, eller deler av den (Schein, 1998). Et sterkt samhold i en enhet blir vanligvis oppfattet som bra for arbeidsmiljøet (Gotvassli, 2015). Men det kan også virke negativt ved at man unngår å ta opp ting som kan føre til uro eller uenighet, fordi man vil være støttende og opprettholde harmonien i gruppen. Det kan være på bekostning av nytenkning, kritiske spørsmål eller at alternative løsninger kommer frem (Gotvassli, 2015).

Kulturforskjeller kan vokse frem og leve i en og samme organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det kan ha med profesjonskultur, alders- eller kjønns sammensetning og kulturens verdier og normer å gjøre. Disse kan fungere godt relativt uavhengig av hverandre, spesielt om de ansatte allikevel slutter opp om virksomhetens overordnede verdier, mål og visjon. De ansatte kan være en del av flere kulturer samtidig og som vanskeliggjør et skille. De peker på faktorer som for eksempel begrenset kommunikasjons-tilgang for de ansatte som kan forhindre kunnskapsdeling og helhetsforståelse. På denne måten kan organisasjonskulturen virke som et informasjonsfilter, som angir hvilken informasjon som er viktig og sentral, og hvilke som ikke passer til organisasjonens antakelser, verdier og normer (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Dysfunksjonelle trekk ved en subkultur beskrives av Jacobsen og Thorsvik (2013), og er noe ledere bør være oppmerksomme på. Det ene går på at effekten av de formelle styringsmekanismene ikke alltid blir slik ledelsen har tenkt seg (Jacobsen & Thorsvik, 2013), som vi også har vært inne på tidligere i oppgaven. Dette betegner Hernes (2016) med begrepet overløp som viser til utilsiktede konsekvenser. Et annet dysfunksjonelt trekk er gruppe-tenkning. Det handler om å være preget av manglende evne og vilje til å forstå andre synspunkter, eller kritikk av rådende tenkning. Altså kan det bli utviklet et kollektivt press på «følg flokken»-mentalitet. Det er gitt at alle skal ha full tillit til ledelsen, man skal tenke det samme og gjøre det samme (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Hernes (2016) bruker begrepet meningsskapning for å forklare at leder kan ikke ensidig bestemme og forvente at ting blir iverksatt. Med meningsskapning mener at han beslutninger må gjøres gjennom samhandling og tilslutning fra ansatte. Hernes sier at leder kan bruke både personlige egenskaper og mer formelle verktøy for å gi mening til tiltak. Meningsskapningen

kan noen ganger bli så sterk at den reduserer holdningen om at virkeligheten har flere nyanser og kan derfor bli så sterk at den fører til gruppetenkning og subkulturer (Hernes, 2016). Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker til slutt frem at en tredje negativ effekt av gruppetenkning, er dårlig utvikling av nytenking i organisasjonen. Dette kan føre til at organisasjonen mister kunnskapsarbeidere som kunne bidratt til eksperimentering og nytenking. Organisasjonens læringsevne kan også bli betydelig svekket ved en for satt kultur, uten endringsvilje (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette poenget har også Hernes (2016) vært inne på i sitt prosessperspektiv og begrepet meningsskapning som vi har presentert tidligere i oppgaven.

#### *2.2.4 Kommunikasjon*

Kommunikasjon har stor betydning når informasjon og kunnskap skal formidles i virksomheten. I forhold til styringssystemer må formålet forankres, det må avgjøres hvilken informasjon og oppgaver som skal inngå, og hvordan målene skal nås. Ut i fra Hernes (2016) sitt prosess-syn er alt som skjer i forhold til organisasjonskultur, basert på sosialt samspill. Vi ser også at når det gjelder kommunikasjon i relasjon til mål- og resultatstyring, vil tilslutning gjennom meningsskapning og samhandling være avgjørende (Hernes, 2016).

Vi legger til grunn at kommunikasjon må være toveis for at utvikling skal skje, altså begge veier mellom leder og ansatt. For å legge til rette for en kultur med åpen kommunikasjon kreves kommunikasjonsferdigheter. Det er av stor betydning når kunnskapen som sitter i virksomheten skal deles og utvikles. Mye verdifull kunnskap er taus sier von Krogh et al., (2005). Samtaler og gode relasjoner fremheves å ha en viktig betydning i å gjøre organisasjonens tause kunnskap mer eksplisitt (von Krogh et al., 2005). Et poeng vi også har berørt tidligere i oppgaven når vi har redegjort for taus kunnskap.

Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at kommunikasjon er den viktigste prosessen i alle virksomheter og dermed påvirker organisasjonskulturen. De sier videre at det er umulig å utvikle en felles kultur uten å kommunisere. Forhold man ønsker skal prege kulturen, som for eksempel kjerneverdier og normer må gjøres synlige og gjeldende gjennom formuleringer og implementeres i virksomheten (Jacobsen & Thorsvik (2013).

Ulike årsaker til kommunikasjonsproblemer bør analyseres og forstås fra et kulturperspektiv hevder Schein (1998). Han begrunner dette med at ulike avdelinger kan danne sine egne måter å betrakte situasjoner og mennesker på. Det vil lette kommunikasjonen internt i gruppa, men kan forverre kommunikasjonen med andre avdelinger med andre oppfatninger og begrepsapparat. Da er det fort gjort å gjøre feiltolkninger, og nye kulturer kan dannes og vokse frem (Schein, 1998).

I følge Jacobsen og Thorsvik (2013) er dårlig kvalitet på kommunikasjon den vanligste årsaken til konflikter i arbeidsmiljøet. Derfor vil kommunikasjon være avgjørende når det gjelder å skape et godt arbeidsmiljø, og bygge en organisasjonskultur som gir grunnlag for en god organisatorisk identitet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

## ***2.3 Perspektiver på ledelse***

### ***2.3.1 Ulike perspektiver og begreper***

Det offentlige er, ifølge Morgan (2004) organisert hierarkisk som en linje- stabsorganisering hvor makt, myndighet og ansvar er klart delegert (Morgan, 2004). Organiseringen er *top-down*, det vil si at beslutninger og planlegging skjer i toppledelsen og fordeles i linjen. Denne organiseringen understøtter kontroll, rapportering, orden og forutsigbarhet og Irgens beskriver dette som det strukturelle maskinperspektivet (Irgens & Wennes, 2011).

I Morgans (2004) maskinperspektiv-metafor antas mennesker å være som tannhjul i en maskin, som via ytre rammer og krefter kan formes og fungere effektivt. I dette perspektivet er teorien at handlinger er basert på fornuft og er et fast og felles grunnlag. Morgan hevder at svakheten ved det strukturelle maskinperspektivet er at det er vanskelig å få til nyskaping. Mennesket opptrer ikke bare som maskin men har følelser og begrenset rasjonale. De har forskjellige kunnskaper, ferdigheter, erfaringer og følelser, og en oppskrift passer ikke for alle (Morgan, 2004).

Morgans (2004) hjerne-metafor representerer en annen forståelse hvor erfaringer, opplevelser og lærdom deles. I denne forståelsen har læring stor betydning fordi organisasjoner er i stadig

endring og må tilpasse seg ny kunnskap. Perspektivet er at arbeidstakerne er ansvarliggjorte, bidrar aktivt, er fleksible og har fokus på kontinuerlig forbedring (Morgan, 2004).

Cassirer (i Irgens & Wennes, 2011) satte søkelys på betydningen av å se virkeligheten fra flere perspektiv enn det han betegner som *det vitenskapelige øyet* og som tilsvarer maskinperspektivet til Morgan (2004), der det fokuseres på det som er målbart. Cassirer sier at ved å tilnærme oss verden ut fra kun ett perspektiv vil oppfatningen vi har av virkeligheten bli ufullstendig, urealistisk og enøyd. Han vektlegger at vi i tillegg bør se verden fra et fortolkningsperspektiv der verdier, normer, holdninger, samspill og meningsskaping er sentralt. Dette kalles *det kunstneriske øyet*. Ved å kombinere begge disse forståelsene hevder Cassirer at vi utvikler oss til å bli bedre praktikere (i Irgens & Wennes, 2011).

I forlengelsen av dette er Irgens (2011) sine betraktninger om lederskap interessante. Han sier at om vi tenker ledelse som vitenskap vil det bli fokus på de harde ferdighetene som å beherske datasystemer, teknologi, økonomisystemer, analyseverktøy og målstyringssystemer. Som leder vil du da vektlegge harde fakta og foretrekke kontroll, styring og rapportering. Her er vi inne på såkalte overflatefenomener som representerer det vi beskrev som det strukturelle maskinperspektivet over. Det er dette Irgens kaller *det vitenskapelige øyet*. Om vi betrakter ledelse som kunst, det Irgens benevner som *det kunstneriske øyet*, er det de myke ferdighetene som kommunikasjon, samarbeid, konflikthåndtering, motivasjon og kulturforståelse som trekkes frem. Som leder vil du da vektlegge relasjoner, verdier og fortolkningsprosesser. Dette gir en preferanse for læring og refleksjon, de såkalte dypfenomenene, som handler om forhold det ikke er så enkelt å oppdage (Irgens, 2011).

Irgens (2011) mener at en god måte å utøve ledelse på vil utvikles når leder greier å dra nytte av flere perspektiv samtidig, eller hver for seg, ut ifra hva situasjonen krever. Videre trekker Irgens frem at når det vitenskapelige perspektivet blir foretrukket foran det kunstneriske blir harde ferdigheter prioritert foran de myke ferdighetene, og leders fokus vil bli rettet mot det som kan måles. Videre hevder Irgens at når leder bruker *det kunstneriske øyet*, så vil de myke ferdighetene som eksempelvis kulturforståelse og samarbeid få prioritet. Slik kan ledelse ses på som et håndverk der det blir viktig å kunne fortolke en og samme situasjon gjennom de to perspektivene samtidig. Lederen vil på denne måten få en mer helhetlig og realistisk forståelse for de situasjoner og utfordringer en står overfor (Irgens, 2011).

Gotvassli (2015) hevder at det å ta utgangspunkt i organisasjonskultur gir en annen innfallsvinkel til å styre organisasjoner enn ut ifra en tradisjonell hierarkisk tenkemåte. Derfor blir ledelse gjennom utvikling av organisasjonskultur ofte knyttet til verdibasert ledelse av kunnskapsorganisasjoner (Gotvassli, 2015). Noe forenklet sier han at organisasjoner styres gjennom uformelle (kulturelle) og formelle (strukturelle) virkemidler. De uformelle sidene er ofte godt skjult, mens de formelle sidene ofte er nedskrevet og dermed synlige for alle. Selv om de uformelle forholdene i en kultur kan være vanskelig å avdekke, er de svært avgjørende for organisasjonen og for organisasjonsmedlemmenes atferd. Gotvassli sier at kunnskapsutvikling må ses i sammenheng med utvikling av en kultur for fellesskapsprosesser. Han gjør videre oppmerksom på at dette ikke utelukker at kunnskapsutvikling også skjer via strukturelle kanaler som styringssystemer (Gotvassli, 2015).

Kulturperspektivet gir ledere mulighet til å analysere hva som skjer på arbeidsplassen, og hvorfor det skjer, hevder Gotvassli (2015). Slik kan ledere bli samlende symboler ved å skape mening i det som skjer. De formelle sidene er som regel nedskrevet og dermed synlige. De uformelle sidene er ofte skjult, men kan likevel være avgjørende for organisasjonen og organisasjonsmedlemmenes handlinger (Gotvassli, 2015). Ut fra et kulturelt perspektiv ser vi at når ansatte blir spurt, for eksempel i medarbeiderundersøkelser, så fremheves det at kunnskapsutvikling skjer gjennom samarbeid om løsninger og deltakelse i praktisk arbeid. For å skape et slikt samarbeid, hvor man hjelper hverandre og deler kunnskap gjennom å spille på lag, kreves en kultur som vektlegger samarbeid og et støttende arbeidsmiljø. Da er vi inne på tillit og trygghet. Dette tilsvarer det vi betegner som normer, verdier og holdninger, som er etablert praksis i en kultur og et arbeidsmiljø. Gotvassli sier at faktorer som fremmer kunnskapsutvikling er en oppmuntrende kultur, støttende ledere, ansvarsutvidelse, fredfulle situasjoner, erfaringsdeling, relasjon til den man lærer av og individuelle ferdigheter (Gotvassli, 2015).

Ved hjelp av de teoriene vi har valgt for å belyse ulike måter å *gjøre* ledelse på, ønsker vi å få frem betydningen av å se situasjoner fra flere perspektiver. Dette for å danne seg et mest mulig reelt bilde av virkeligheten før man handler eller fatter beslutninger. Det kan være lett å overse det som ikke er åpenbart og synliggjort. De teoretikere vi har presentert har forskjellige begrepsapparat, som på hver sin måte belyser hvordan ulike forhold i en organisasjon kan påvirke og utfylle hverandre.



I lys av organisasjonskulturen og lederperspektivene, ønsker vi i neste kapittel å gå nærmere inn på hva det vil si å være kunnskapsleder og kunnskapsarbeider.

### 2.3.2 Kunnskapsledelse og kunnskapsarbeidere

Når vi skal forsøke å forklare eller definere nærmere hva kunnskapsledelse er, finner vi at kunnskapsledelse som ledelsesperspektiv ikke har et entydig innhold. Det inneholder mange fag, som for eksempel organisasjonsteori og personalledelse (von Krogh et al., 2005). I tillegg kommer mange retninger utenfor de tradisjonelle ledelsesfagene; som kunnskapsteori, filosofi og nettverksteori, som omtales som viktige byggesteiner i faget. Selve begrepet kunnskapsledelse er oversatt fra det engelske ordet *Knowledge Management*, og er en av mange oversettelser. Vi ser også at blant annet ordene kunnskapsstyring, kunnskaping og kompetanseledelse er andre oversettelser som brukes (von Krogh et al., 2005).

Gotvassli (2015) mener at kunnskapsledelse handler om å legge til rette for å motivere og utvikle medarbeidere, og definerer kunnskapsledelse med at det er *«ledelse av prosesser for både identifisering, utvikling, lagring, deling og anvendelse av kunnskaper i en organisasjon.»* (Gotvassli, 2015, s.113).

Et annet perspektiv er von Krogh et al. (2005) sitt syn, som sier at kunnskapsledelse kan betraktes som en overgang fra styring og kontroll til coaching, fordi ledere nå må reflektere mer over hvem og hva som skal ledes. Det stilles andre krav og forutsetninger til produkter, tjenester og medarbeiderne enn tidligere (von Krogh et al., 2005). Med det menes at kunnskap ikke kan kontrolleres og bestemmes, men vokser frem i samarbeid med andre. For å skape denne kunnskapsutviklingen er tillit, trygghet og kommunikasjon viktige faktorer (von Krogh et al., 2005).

Det er vanskelig å måle de menneskelige prosessene som er involvert i å skape en god læringskultur. Det refereres til blant annet kreativitet, samtaler og læring, ifølge von Krogh et al. (2005). De peker på at virksomheter som strever med å finne svar på denne utfordringen, har redusert spørsmålet om kunnskapsutviklinger til løsninger kun gjennom informasjonsteknologi eller andre systemer som tilbyr ensidig målinger og resultater.

Von Krogh et al. (2005) diskuterer om det kan gi leder tro på at de har full oversikt og kontroll basert på informasjon fra IKT, eller at de gjennom slike systemer kontrollerer så strengt at organisasjonen stivner i et ensidig resultatfokus.

Von Krogh et al. (2005) mener det er bedre at ledere legger til rette for kunnskapsutvikling enn at de kontrollerer den, og bruker begrepet å *skape kunnskap*. Kunnskapsutvikling skapes gjennom de menneskelige relasjonene og dialog. Kunnskap må deles på tvers av enheter, kulturer og faggrupper. Dette kunnskapssynet gir også en større forståelse for betydningen av omsorg og følelser, samt hvordan medarbeidere opptrer overfor hverandre.

Målet for kunnskapsledere er å stimulere kunnskapsarbeidere, slik at de gjør en best mulig jobb ut i fra dagens situasjon og målsettinger (von Krogh et al., 2005). Samtidig må leder være oppmerksom og legge merke til ny kunnskap som kan omdannes i forhold til organisasjonens behov i fremtiden. Det kan for eksempel være ny kunnskap om brukere, pasienter, kunder, eller nye prosedyrer og tjenester. De hevder at kunnskapsledelse krever noe annet og mer av ledelse ved at leder må slippe litt opp på styring og kontroll og ha mot til å gi kunnskapsarbeideren tillit. Dette kan gjøres for eksempel ved å være åpen for spørsmål ved etablert praksis og forslag til andre løsninger (von Krogh et al., 2005).

Vi kan stille oss spørsmålet om det er spesielle utfordringer ved å lede kunnskapsarbeidere. Von Krogh et al. (2005) poengterer at det å lede kunnskapsarbeidere ikke bare handler om å lede deres fagkunnskaper, men at en kunnskapsarbeider også må stimuleres på det personlige og mellommenneskelige planet. Kunnskapsleder må ha forståelse for at en kunnskapsarbeider er «*en tenker, en teamarbeider, en teamleder, en kritiker, en som tar avgjørelser på selvstendig grunnlag, tilpasser seg, tar ansvar*» (Von Krogh et al., 2005, s. 27). Dette synet på kunnskapsarbeidere viser at leder må se hele mennesket og det sammensatte ved kunnskapsarbeidere. Videre fremheves det at deres menneskelighet er den viktigste egenskapen, og at leder ikke bare må være opptatt av den profesjonelle kompetansen. Da kan man miste potensialet og gevinsten som ligger i samarbeidet kunnskapsarbeidere imellom (von Krogh et al., 2005).

Gotvassli (2015) peker i likhet med von Krogh et al. (2005) på at kunnskapsarbeidere kan være vanskelige å lede. Han beskriver flere utfordringer ved å lede kunnskapsarbeidere, eksemplifisert ved at det kan skje en maktforskyvning fra arbeidsgiver over til arbeidstaker.

Dette fordi de ansatte har større fagkompetanse og er de som besitter den kritiske ressursen. Videre hevder han at kunnskapsarbeideren kjennetegnes av autonomi, komplekse arbeidsoppgaver, intellektuell tankevirksomhet, kompliserte oppgaver og flerfaglighet og spesialisering. På bakgrunn av dette kan disse arbeidstakerne være bevisste sin egenverdi og opptre som kravstore og mindre lojale hevder Gotvassli (2015).

I motsetning til dette synet avviser Lai (2013) myten om at kunnskapsarbeideren er så spesiell. Hun henviser til forskning som viser at det er få forskjeller mellom medarbeidere med høy og lav utdanning. Lai sier at motivasjon, meningsfylte oppgaver og behov for mestring har like stor betydning for medarbeidere med lav utdanning (som de med høy utdanning). Uansett utdanningsnivå er det viktig å ha tillit fra leder, og å slippe unødvendig kontroll og overvåking (Lai, 2013).

Lai (2013) sier videre at når det gjelder fleksibilitet, endringsvilje, hjelp og støtte til kollegaer, er de med lav utdanning like flinke. Det har stor betydning i forhold til å skape et godt lærings- og arbeidsmiljø. Lai påpeker videre at medarbeidere med høy utdanning kan være mindre villige til endringer som berører deres arbeidsoppgaver og arbeidsmåter som følge av ny teknologi, eller pålegg og krav. Disse medarbeiderne uttrykker også i større grad ønske om læring og utvikling (noe som er positivt), og de får i større grad også støtte og muligheter til videreutvikling fra leder, noe som bidrar til å øke avstanden mellom høyt og lavt utdannede (Lai, 2013).

### *2.3 Mål- og resultatstyring*

Mål- og resultatstyring er det grunnleggende styringsprinsippet i offentlig sektor i Norge. Prinsippet er at overordnede mål skal fastsettes politisk og konkretiseres i målsetninger, som følges opp med nødvendige utviklings- og forbedringstiltak lokalt. Stadig mer omfattende og kompliserte oppgaver i offentlig sektor, gjør at dette ikke kan sentralstyres fra staten, men må delegeres ut i de utøvende enhetene. utfordringen med å gjennomføre gode resultatmålinger har aktualisert og gitt betydningen av verdier og normer større oppmerksomhet (Busch, i Irgens & Wennes, 2011).

I norsk arbeidslivskultur er det å ta gode beslutninger og fremme prestasjoner i organisasjoner forbundet med å sette presise mål, planlegge i detalj, bryte målene ned i klart spesifiserte oppgaver, og ha en tett og nøyaktig oppfølging og kontroll av hvordan ting blir gjort (Gotvassli, 2015).

I 1987 vedtok Regjeringen at alle statlige virksomheter skulle styres gjennom virksomhetsplanlegging (Irgens, 2011). Intensjonene er seinere fulgt opp i to ulike Stortingsmeldinger. Statskonsult sine retningslinjer for virksomhetsplanlegging har deretter vært førende for innføring av målstyring i offentlig sektor. Retningslinjene la stort fokus på hierarkiske strukturer, planer og systemer for oppfølging av mål og resultater (Irgens, 2011).

Ved innføring av målstyring kan det ifølge Irgens (2011) se ut som om vi har tatt målstyring i bruk som et verktøy for styring, og ikke som et verktøy for læring og koordinering av de ulike målene slik intensjonen-kanskje var. Den byråkratiske organisasjonstradisjonen kan ifølge Irgens sies å representere en metastandard for hvordan vi tenker at en organisasjon skal fungere, og hvordan ledelse blir praktisert og tatt for gitt. Med metastandard mener Irgens at byråkratiet er blitt den måten vi organiserer offentlige virksomheter på, og er organisasjonsformen vi tar for gitt og opplever at det ikke finnes noe alternativ til. Irgens stiller spørsmål ved om det derfor kan være at de gode intensjonene ved for eksempel målstyring ikke blir slik det i utgangspunktet var tenkt, fordi målstyringsverktøyet blir endret og tilpasset denne byråkratisk metastandarden. Resultatet av at en slik byråkratisk måte å være organisert på blir tatt for gitt, og Irgens sier problemer skapt av denne organisasjonsformen blir igjen forsøkt løst med de samme virkemidlene. Byråkrati avler byråkrati sier Irgens (2011).

I denne sammenheng har vi også begrepet translasjon som handler om hva som kan oppstå i prosessen når organisasjonsoppskrifter skal oversettes, overføres og tas i bruk i egen organisasjon (Røvik, 2007). Det er stor tilgang på organisasjonsoppskrifter og de har ofte som utgangspunkt at organisasjoner er like og at de kan benyttes uten at det er nødvendig å omforme og oversette dem. Røvik mener at disse oppskriftene må ses på som en mal og et utgangspunkt som må pakkes ut og tilpasses den enkelte organisasjon (Røvik, 2007).

Ifølge Irgens (2011) kan det synes som om vi gjør denne oversettelsen/ translasjonen basert på en oppskrift i en metastandard som vi ikke selv er bevisst og dermed tar for gitt. På den

måten kan organisasjonsoppskriftene vi tar i bruk preges av styring, kontroll, målinger og rapportering. Et eksempel er målstyring, som i mange tilfeller blir papirøvelser for å innfri rapporteringskravene i styringssystemet (Irgens, 2011). Det kan virke enkelt å reprodusere og kopiere i stedet for å modifisere og lage lokale versjoner som passer den enkelte organisasjon sine ulike utfordringer og kultur, tilpasset den konteksten organisasjonen er i (Røvik, 2007).

Målstyring brukes ikke som ledelsesverktøy bare på det organisatoriske planet, men også på det individuelle (Cummings & Worley, 2015). De beskriver målstyring som en interaksjon mellom ledere og ansatte, som i fellesskap definerer den ansattes gjøremål og resultat. Målsettinger kan klargjøre plikter og ansvar som ligger til en bestemt stilling eller i en arbeidsgruppe, hvor det spesifikt kan fokuseres på individuelle mål. For eksempel gjennom systematiske og resultatfokuserede medarbeidersamtaler (Cummings & Worley, 2015). I følge Cummings og Worley (2015) viser forskning til to hovedfunn på hva som må til for at en organisasjon får positive resultat gjennom fokus på målsettinger. Det ene er å etablere utfordrende og realistiske mål, og det andre er å definere på hvilken måte målingene skal gjennomføres. Her er det av betydning at de ansatte er med i arbeidet med å sette målene, da det vil øke deres motivasjon for arbeidet (Cummings & Worley, 2015).

Kaplan og Norton (2005) fremhever at fordeler ved målstyring er at det gir ledere mulighet til å se resultater fra flere målsettinger og strategier, samtidig og i sammenheng. På den måten nærmest tvinges lederen til å fokusere på de målinger som er mest kritiske, og informasjonsoverflod minimeres ved at antall måleparameter begrenses (Kaplan & Norton, 2005). Røvik (2007) utdyper at balansert målstyring som system, skal være så tett forbundet som mulig med realiseringen av en organisasjonens strategi, og at målet er verdiøkning gjennom styring av sosiale og menneskelige faktorer (Røvik, 2007).

Røvik (2007) beskriver at det har skjedd en bevegelse bort fra ledelse og til mer vektlegging av styring. Med dette mener han endringer i forståelsen av, og i teorier om, hvordan man kan få ansatte til å arbeide mest mulig effektivt (Røvik, 2007).

Ledelse forstås av Røvik (2007) som «*desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatt*» (Røvik, 2007, s.

146). Styring forklares som «*sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner*» (Røvik, 2007, s. 146).

Denne bevegelsen fra ledelse til mer styring, mener Røvik (2007) kommer til uttrykk blant annet gjennom mindre satsning på ledelse som eget fag, og større satsning på at formelle strukturer og styringssystemer skal ivareta ledelse. Dette kan betegnes som styringsoptimisme og en *top-down* orientering, der man tror at problemer løses gjennom sentralisering av beslutninger og indirekte styring. Styringsoptimismen innebærer at leder ved hjelp av styringssystemer har oversikt og kontroll over alle aktiviteter, også feil og avvik, og på bakgrunn av dette kan fatte beslutninger. Styringsoptimismen omfatter også kontroll over andre forhold, som eksempelvis ansattes kompetanseutvikling og belønningsordninger for å avdekke hvordan det kan virke inn på de økonomiske resultatene. Målet er å gi leder en fullstendig oversikt for styring av sine ansatte (Røvik, 2007).

Lai (2012) retter et kritisk blikk på å erstatte ledelse med målinger, og mener at dette er en illusjon om å oppnå oversikt og kontroll. Leder får tall på produktivitet, effektivitet, tidsbruk, kvalifikasjoner og kostnader, og mener dette gir kunnskap om hva som kan bli bedre, og hvordan. Lai er kritisk til denne formen for ledelse og kaller den for *målesyken*. Kritikken består i at det blir fokus på minustall og dårlige resultater og at det ikke er motiverende. Lai påpeker også at målinger er et tegn på mistillit i forhold til arbeidstakerne, og at det som måles er det som er lett å måle. Det er ingen garanti for at det som er viktig og riktig blir målt. Til sist påpeker Lai at målesystemer ofte er utformet slik at man får de svarene man ønsker eller forventer. Det kan skape feil fokus og falsk trygghet, og underminere det som faktisk gir resultater (Lai, 2012).

Vi vil gripe litt tak i det Lai (2012) sier om at målesystemer kan oppfattes som mistillit. Gotvassli (2015) sier at tillit og aktiv påvirkning er viktige redskaper i utøvelse av ledelse. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at høy grad av tillit mellom ledere og ansatte, gir mindre behov for kontroll og overvåkning. De sier videre at tillit til ansatte handler om en forventning om at de vil handle i samsvar med de normer som er gjeldende i organisasjonen. Da vil det ikke være behov for å betvile at ansatte snakker sant, eller utfører det arbeidet de er satt til å gjøre (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Tillit gjør også at man kan delegerer handlingsfrihet, som igjen kan utløse fleksibilitet og fornyelse. For at denne tilliten skal oppstå mellom leder og ansatt, er det en forutsetning at det er en sterk fellesskapskultur og at de ansatte er lojale,

ærlige og pålitelige. Tillit er et resultat av samhandling over tid og tar lang tid å bygge opp, men kan også relativt raskt brytes ned (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Dersom man ønsker å diskutere alternativer til målstyring, fordi dette i for stor grad legger føringer for ledelse, kan vi foreslå å rette blikket mot Danmark og den tillitsreformen som pågår der. Reformen har sitt utgangspunkt i det offentlige arbeidsmarkedet og er en formalisert avtale mellom regjeringen, kommunene og fagforeningene i 2013. Avtalens navn er *Prinsipper for samarbejde mellem parter på det offentlige arbejdsmarked om modernisering*, som handler om at partene skal fremme en offentlig oppgaveivaretagelse og kultur med fokus på tillit, samarbeid, resultater, effektivitet, nytenkning, kvalitet og faglighet. I store trekk handler avtalen om at offentlige ressurser skal brukes best mulig. Det ønskes en demokratisk styring med høy grad av desentralisering, hvor beslutningskompetanse og ansvar er tett forbundet. Moderniseringen er basert på samarbeid og tillit mellom alle aktører, både politiske, ledere og medarbeidere. Noen av fokusområdene og tiltak er regelforenkling, økt bruk av teknologi og tillitsbasert ledelse (Kommunaludvalget, København, 2012-13).

Et kritisk blikk på mål- og resultatstyring kan vi si representeres i boka *Trangen til å telle* (Larsen & Røyrvik, 2017). Der tas det utgangspunkt i at denne styringsformen er et uttrykk for en underliggende kulturell logikk, som baserer seg på standardiseringer, tellinger og målinger. Et annet tema som berøres er hvordan målinger og standardiseringer og dermed en *ovenfra- og- ned* styring endrer og omdefinierer virkeligheten for den enkelte. Her siktes det til hvordan måling og evaluering har blitt en del av produksjonskraftene i en organisasjon, og at det i noen tilfeller er slik at det er målingene i seg selv som er blitt selve produksjonen. Dette vil føre til at den virkeligheten som måling og telling forsøker å avspeile, ofte vil bli forandret på grunn av denne måten å styre virksomheten på. Det er viktig å være bevisst disse effektene som mål- og resultatstyring har på ledere og ansatte. En positiv effekt er at ledere og ansatte endrer atferd og arbeidsmåter for å oppnå de målene som er fastsatt. En annen effekt av målstyring, som er mere problematisk, er at det skjer en innsnevring til et skifte av fokus der det blir viktigst å nå målene, og at dette kan skje på bekostning av faglige og etiske standarder (Larsen & Røyrvik, 2017).

En fare når ledere får et for ensporet fokus på målstyring er at leder tenker, at så lenge de fastsatte målene nås og kravene som er stilt innfris, så har leder nødvendig oversikt (Larsen & Røyrvik, 2017). Dette kan føre til at leder rapporterer uten å reflektere. Dermed kan leder tro

at han har handlingsrom, men prioriteringer og valg er i realiteten i stor grad påvirket av mål som allerede er besluttet. Dette kan være bevisst eller ubevisst, uten at leder nødvendigvis selv reflekterer rundt at det er dette som skjer (Larsen & Røyrvik, 2017).

Som Larsen og Røyrvik (2017, s. 27-28) sier det: «*Målstyring og lignende tilnærminger oppmuntrer til at faglig og etisk praksis underlegges, styres og omformes av finansielle hensyn og ledelse og eieres kontrolliver*». De viser til en undersøkelse, der det kom frem at litt under halvparten av de ansatte sier at arbeidsresultatene måles på en slik måte at de prioriterer arbeidsoppgavene sine annerledes enn de ellers ville ha gjort. De ansatte blir mer opptatt av å tilfredsstille målene, og begynner å endre eller fjerne på faglige og etiske standarder. Dette eksemplifiserer en tiltro til at målinger og tall representerer en objektiv sannhet. Samtidig viser eksemplet at målinger er en del av sosiale prosesser, der virkeligheten påvirkes av målingene og at ansattes faglige og etiske atferd tilpasser seg denne nye virkeligheten (Larsen & Røyrvik, 2017).

## ***2.5 Oppsummering teori***

I dette kapitlet har vi presentert det teoretiske grunnlaget for vår undersøkelse. Valg av teori er gjort med utgangspunkt i vår problemstilling og det datagrunnlaget vi hadde etter vår analyse og tolking av intervjuene. Teoriene vi har valgt er innenfor områdene organisasjonskultur, ledelse, kunnskapsutvikling og mål- og resultatstyring.



### 3.0 Metode

#### 3.1 Innledning

Med utgangspunkt i problemstillingen «**hvordan er handlingsrommet for kulturbygging i en virksomhet med målstyring?**», vil vi beskrive og begrunne våre valg i forskningsprosessen når det gjelder design og fremgangsmåte. Vi vil også beskrive hvordan datamaterialet vårt ble innhentet og bearbeidet.

#### 3.2 Kvalitativ metode

Samfunnsvitenskapelig metode handler om å innhente data om virkeligheten gjennom en systematisk undersøkelse. Undersøkelser vil kun gi en beskrivelse av en liten del av virkeligheten. En empirisk undersøkelse er et verktøy for å samle data for å kunne si noe om hvordan virkeligheten faktisk ser ut (Thagaard, 2013).

Innen forskning er kvalitativ og kvantitativ metode de mest vanlige. Kort beskrevet kartlegger kvantitativ metode *at* noe skjer, og kvalitativ metode *hvorfor* det skjer. Kvalitative metoder er velegnet når man skal beskrive og forstå bestemte fenomener med utgangspunkt i den konteksten de befinner seg i. Metoden legger vekt på prosesser og betydninger som ikke kan undersøkes via eksperimenter, eller måles og telles i for eksempel mengde eller hyppighet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016).

Det å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse innebærer at vi skal forstå og fremstille informantenes perspektiver. Det krever en viss nærhet og samarbeid i intervjusituasjonen som vi ikke vil oppnå ved kvantitativ metode. Forskers erfaringer og kunnskap vil ofte kunne påvirke datagrunnlaget. All kvalitativ forskning innebærer en viss grad av interaksjon mellom forsker og de som blir forsket på. Forsker blir således en medskaper av resultatet, både gjennom å definere problemstilling og forskningsspørsmål, ved innsamling av data, ved tolkning, analyse og skriving av rapporten. (Thagaard, 2013).

På bakgrunn av problemstilling og de forskningsspørsmål vi stiller, fant vi det mest hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode, da vi vurderte at denne fremgangsmåten ville gi oss ønsket dybdekunnskap om vårt tema rundt ledelse og organisasjonskultur.

Vi vil i neste kapittel redegjøre for vårt vitenskapsteoretiske ståsted i denne undersøkelsen.

### 3.3 Vitenskapsteoretisk ståsted

Et interessant og nødvendig spørsmål i et forskningsprosjekt er hvordan vi som forskere ser på og erkjenner virkeligheten, og hvordan vi får kunnskap om den. Våre antakelser har påvirket vårt valg av problemstilling og forskningsmetode. Vi har reflektert rundt vårt vitenskapsteoretiske ståsted, hvordan det ville påvirke oppgaven og hvilket avtrykk det ville gi.

Begrepene ontologi og epistemologi er to grunnleggende antakelser innenfor samfunnsvitenskapelig forskning. Med ontologi menes hvordan vi oppfatter verdens eller virkelighetens tilstand (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Ontologi betyr *læren om det værende* og handler om hvordan tingene vi undersøker ser ut i virkeligheten. Er det slik at disse tingene er selvstendige objekter som kan avgrenses, eller kan det være slik at virkeligheten ikke er entydig, men kan variere? I en ontologisk antakelse er virkeligheten sosialt konstruert (Justesen & Mik-Meyer, 2010). I vår undersøkelse om organisasjonskultur er kulturen helt avhengig av konteksten og relasjonene som virksomhetene, lederne og de ansatte er en del av

Epistemologi, også kalt erkjennelsesteori handler om hvordan vi fremskaffer kunnskap om denne virkeligheten som ontologien beskriver. Viktige refleksjoner kan handle om hvor sikker kan erkjennelsen være? Og hvilken rolle spiller vår kontekst og vår egen subjektivitet inn i denne erkjennelsesprosessen? (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Vår forståelse av virkeligheten blir et utgangspunkt for perspektivet vi inntar, og virkelighetsoppfatningen er preget av fortolkninger og konteksten rundt. Dette vil også ha metodiske konsekvenser for vår undersøkelse. Med utgangspunkt i vår forståelse om at

kunnskap skapes i samhandling med andre vil vår undersøkelse bære preg av et konstruktivistisk perspektiv.

Det konstruktivistiske perspektivet antar at vår virkelighet konstrueres kontinuerlig i sosiale prosesser, sier Justesen og Mik-Meyer (2010). Med andre ord at virkeligheten ses på som både flertydig og ustabil. De konstruktivistiske perspektivene bygger på antakelsen om at vår opplevelse av verden på en eller annen måte er konstruert av virkeligheten. De fokuserer på hvordan vi mennesker sammen konstruerer vår felles virkelighet, og at denne virkeligheten er et resultat av menneskers fortolkninger (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Justesen og Mik-Meyer (2010) sier videre at i det konstruktivistiske perspektivet i kvalitativ metode vil den kunnskapen som kommer frem i forskningen utformes i fellesskap.

Kunnskapen blir et resultat av relasjonen mellom forsker og informant. Med andre ord kan vi si at konstruktivistisk orienterte forskere vil fokusere på betydningen av sosiale prosesser i forskningen. Her vil det være viktig å få frem betydningen mellommenneskelige relasjoner har for resultatene av forskningen, og hva som da kan betraktes som gyldig kunnskap (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Ut ifra dette perspektivet vil vi nå utforske gitte sannheter og virkelighetsforståelser. Vi antar at disse ligger i organisasjonskulturen som grunnleggende antagelser, verdier, normer og holdninger. Det som vi tar for selvfølgeligheter, som noe naturlig eller nødvendig, er konstruksjoner som lett kunne sett annerledes ut i en annen kontekst og i et annet perspektiv (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Hensikten med denne undersøkelsen er å bringe frem informantenes fortolkninger, forståelse og erfaringer rundt organisasjonskultur. I konstruktivismen er synet på verden at den er sosialt konstruert og basert på samspill, og har mange sider og kriterier som er sterkt kontekstavhengige. Det er den sosiale konteksten rundt våre informanter og organisasjonskulturen de jobber i, som er gjenstand for vår problemstilling «**hvordan er handlingsrommet for kulturbygging i en virksomhet med målstyring?**»

### *3.4 Forskningsdesign*

#### *Kvalitative intervju*

Formålet med kvalitative intervju er å få fyldige og rike beskrivelser som vil gi oss et datagrunnlag med gode muligheter til å tolke meningsinnholdet i det informantene forteller oss (Thagaard, 2013). Begrepet meningsinnhold handler om hvilken mening og betydning vi legger i det informantene forteller oss, eller er et uttrykk for (Johannessen et al., 2016).

Da vi gjennomførte forskningsintervjuet var den som intervjuet informantene bevisst på spørsmålsformer, spørreteknikk og samspillet mellom intervjuer og informant. Intervjueren søkte samtidig å ha oppmerksomhet ovenfor det som ble sagt i løpet av intervjuet. Dette for å kunne følge det informantene fortalte og stille gode oppfølgingsspørsmål. Gjennom denne bevisstheten rundt spørreteknikk forsøkte intervjueren å avdekke mest mulig av informantenes holdninger, erfaringer og opplevelser rundt temaer som kunne belyse problemstillingen vår.

Rent praktisk la vi opp til at vi kom til informantens arbeidsplass for å spare dem for tid og ulempe.

#### *Semistrukturerte intervju*

I denne undersøkelsen var det viktig for oss å få frem informantenes refleksjoner rundt organisasjonskultur, ledelse og målstyring, og vi ville utføre intervjuene i en form hvor det ble gitt rom for å tilpasse og gå nærmere inn på informantenes svar. Vi benytter semistrukturerte intervju med åpne hovedspørsmål som var bestemt på forhånd og et utvalg hjelpespørsmål som ble benyttet der informantene ga korte eller ikke tilstrekkelig utfyllende svar. For at spørsmålene skulle gi tilstrekkelig informasjon om vår problemstilling, ble de utformet med spørsmålene hvordan eller hva, for å få informantene til å reflektere og beskrive sine erfaringer på temaene for undersøkelsen. Hensikten var at informantene mest mulig fritt skulle fortelle uten at intervjuer la for store føringer.

Organisasjonskultur, ledelse og målstyring var hovedtema i alle intervjuene. Disse ble supplert med oppfølgings- og hjelpespørsmål som ga oss den fleksibiliteten semistrukturerte intervju gir. Dette ble gjort ved at den som intervjuet informantene endret rekkefølgen på spørsmålene, hoppet over spørsmål eller fulgte opp interessante betraktninger som kom opp i løpet av intervjuet. Det kunne være spørsmål som vi som intervjuere ikke hadde planlagt på forhånd, men som utdypet temaet ytterligere (Thagaard, 2013).

Ved valg av semistrukturert intervju ønsket vi å tilstrebe en likeverdig relasjon ved at intervjuene skulle bære preg av å være samtaler med informantene. Dette for å skape tillit og trygghet til oss som forskere. Spørsmålene til informantene kunne nok i noen tilfeller oppleves som personlig. Intervjuers evne til å både å være ydmyk, aktivt lyttende og anerkjennende i intervjuet ble viktig i intervjusituasjonen. Videre var intervjueren bevisst på nonverbale kommunikasjon som blick og kroppsspråk, alt i den hensikt å gjøre informantene trygg, åpen og ærlig i den noe uvanlige settingen.

### *Utarbeidelse av intervjuguide*

Et intervju er «*en utveksling mellom to personer, der samtaler om et tema er av felles interesse*» (Kvale, 1997, i Justesen & Mik-Meyer, 2010, s.53). Intervjuet skiller seg fra en vanlig samtale ved at det er et formål med samtalen, og at man har en intervjuguide som skal sikre at en får data som er relevant for problemstillingen.

Intervjuguiden (vedlegg 2) ble strukturert i fire hoveddeler. Spørsmålene omfattet tema som ledelse, arbeidsmiljø, organisasjonskultur og mål- og resultatstyring. Til sammen skulle spørsmålene dekke de områdene som var grunnlaget for å svare på problemstillingen. Problemstillingen ble justert underveis i undersøkelsen.

Først gjennomførte vi et intervju på en testperson som er en kollega av en oss. Personen er en erfaren personalleder som vi hadde tillit til ville gi konstruktive og kritiske tilbakemeldinger. Dette intervjuet førte til noen innspill, diskusjoner og justeringer. For en ytterligere kvalitetssikring på intervjuguiden, og for å snakke oss gjennom og teste ut våre spørsmål intervjuet vi hverandre. Dette var en nyttig erfaring for begge parter og vi fikk økt forståelse for hvordan det både er å intervju og være informant. Det førte til at spørsmålene ble noe

mer utfyllende, forståelige og konkretisert for at vi skulle få mest mulig interessant og relevant informasjon ut av intervjuet.

Gjennom disse testintervjuene fikk vi også sjekket tidsrammen vi hadde satt på en time per intervju. Dette av respekt for informantens tid, samt at vi vurderte at en time var lenge nok for både intervjuer og informant å være fokusert uten pauser. I tillegg til selve tidsbruken på intervjuet, vil lange semistrukturerte intervju også gi en stor informasjonsmengde som kan bli krevende å håndtere i etterkant. Vi la opp til at intervjusituasjonen skulle bli en positiv opplevelse for informanten og oppmuntret til utdyping på de tema vi ønsket dypere refleksjoner rundt.

Planlegging, gjennomføring og transkribering av intervju har vært omfattende rent tidsmessig. Arbeidet med å kategorisere, kode og analysere datamaterialet fra seks intervju har vært både en tidkrevende og lærerik prosess.

### *Strategisk utvalg av intervjupersoner til individuelle intervju*

For å få mest mulig relevant informasjon har vi tilpasset forskningsdesignet og intervjuguiden slik at vår undersøkelse skal være interessant og relevant også for våre informanter (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Vårt utvalg av informanter representerer egenskaper som er relevante for vår problemstilling. Egenskaper vi la til grunn var blant annet deres erfaringer og vi antok at alder og antall år i lederstillinger ville gi oss en viss erfaringsutveksling og refleksjon. Det sannsynliggjorde at informantene stilte opp, samarbeidet og deltok aktivt i intervjusamtalen.

I tillegg ga vår kjennskap til virksomhetene oss muligheten til å invitere ledere som har gjort seg bemerket i forhold til fokus på arbeidsmiljøet, for eksempel gjennom resultater i arbeidsmiljøundersøkelser, prosjekter eller andre utmerkelser.

Det avgjørende utvalgsprinsippet i en kvalitativ studie er at utvalget er egnet til å utforske problemstillingen (Thagaard, 2013). Vårt formål var å få mer informasjon om hvordan ledere

aktivt kunne arbeide med og påvirke organisasjonskulturen. Vi valgte derfor informanter som vi oppfattet hadde et bevisst forhold til utvikling av organisasjonskulturen i egen avdeling.

Utvelgelsen var også praktisk begrunnet i tilgjengelighet og vår tidsramme. Innenfor rammene for en masteroppgave valgte vi å avgrense antall informanter til seks personer. Et valg vi gjorde for at arbeidet med intervjuene og datamengden skulle bli håndterlig og gjennomførbart innenfor omfang og tidsfrist for masteroppgaven. Størrelsen på våre virksomheter gjorde det enkelt å finne ledere som ikke arbeider i det samme arbeidsmiljøet. Det sikret oss tilstrekkelig variasjon og spredning i informasjonen fra informantene.

### *Presentasjon av informantene*

Vi intervjuet 6 ledere som representerer to store offentlige virksomheter i Trondheim, St. Olavs Hospital HF og Trondheim kommune. Vi intervjuet tre fra hver av de to virksomhetene, kvinner og menn som er i aldersspennet 52 år til 63 år.

Under følger en kort presentasjon av de seks informantene. Informantene er anonymisert ved at de er gitt fiktive navn i den videre fremstillingen av datamaterialet, i analyse og drøfting.

- *Anne* har jobbet i 35 år i virksomheten
- *Jan* har arbeidet 34 år i virksomheten,
- *Hilde* har jobbet 4 år i virksomheten
- *Nina* har jobbet 13 år i virksomheten
- *Per* har jobbet 4 år i virksomheten
- *Bjørn* har arbeidet 7 år i virksomheten

### *Gjennomføring av intervjuet*

I intervjusituasjonen hadde vi på forhånd avtalt en bestemt rollefordeling. Rent praktisk gjennomførte intervjuene ansikt til ansikt. Samme person ledet intervjuet og stilte spørsmålene i alle seks intervjuene. Vi to andre var passive deltagere i tre intervju hver på

egen arbeidsplass, med mulighet for supplerende spørsmål og avklaringer på slutten av intervjuet. Dette ga oss perspektiv både innenfra og utenfra i det enkelte intervjuet. I tillegg ble dette gjort av rent praktiske årsaker ved at det ble naturlig at samme person som var i dialog med informantene i forkant av intervjuavtalen også deltok på selve intervjuet.

Til å gjennomføre intervjuet og stille spørsmål, valgte vi den av oss tre som hadde mest erfaring med å være i en intervjusituasjon. Hun hadde heller ikke sitt arbeidssted i noen av organisasjonene, og dermed ikke kjennskap til verken informantene eller enhetene. Det betyr at hun heller ikke har en forforståelse av organisasjonene og enhetene vi undersøkte og kunne stille mest mulig objektiv. De som var passiv i intervjusituasjonen ble plassert tilbaketrasket for ikke å virke forstyrrende i intervjusituasjonen. Dette for at intervjuet i størst mulig grad skulle oppleves som en samtale mellom to personer.

Vi valgte å være to tilstede på alle intervjuene for å kvalitetssikre informasjonen gjennom både notater og et ekstra lydopptak. I tillegg mente vi at det ville være en fordel i det senere analysearbeidet at det var to som kunne tolke det informantene fortalte og måten det ble fortalt på i intervjusituasjonen.

### *Lydopptak og transkribering*

Det er vanskelig å huske alt som blir sagt under et intervju. Det vanligste er å gjøre lydopptak, film og notater. For å dokumentere intervjuene valgte vi lydopptak, noe som ga oss bedre kontakt med informantene enn for eksempel notering underveis ville ha gjort. Vi avklarte med informantene i forkant at lydopptak var greit, og det var ingen av informantene som reagerte negativt på vår forespørsel om bruk av lydopptak under intervjuet. Vi formidlet også at disse ville bli slettet senest ved innlevering av masteroppgaven i august 2018.

Vi brukte to lydopptakere som en sikkerhet. Vi lagret opptakene med nummerering av intervjuene og på hvilken arbeidsplass opptakene ble gjort. Den passive av oss i intervjuene noterte stikkord underveis der noe var verdt å merke seg i forhold til interessante funn, og for eventuelt å stille spørsmål om dette på slutten av intervjuet. Etter hvert som vi var ferdige med intervjuene, fordelte vi arbeidet med to transkriberinger til hver som ble skrevet rett etter hvert intervju. Det viste seg å være lurt da enkelte ord og setninger var vanskelig å høre på



lydopptakeren. Ved å gjøre transkriberingen rett etter intervjuet kunne vi sette innholdet i sammenheng med det vi husket fra intervjuet og på denne måten unngå misforståelser.

### *3.5 Analysestrategi*

Analyseprosessen er en beskrivelse av prosessen med å bearbeide data fra intervjuene (Thagaard, 2013). Denne fasen er viktig for kvaliteten på datagrunnlaget ved at det gjøres en grundig jobb med koding og kategorisering av datamaterialet fra de transkriberte intervjuene. Dette for at det skal bli metodisk mulig å knytte datagrunnlaget til teori i drøftingen. Etter transkribering av intervjuene må datamaterialet kategoriseres og kodes. Thagaard (2013) sier videre at det er vesentlig at kategoriene ikke blir for smale eller brede, det vil si for spesifikke eller for generelle. Kategoriseringen er viktig for å gjøre informasjonen fra informantene sammenlignbar. I den sammenhengen har antall kategorier betydning, for mange kategorier kan gjøre sammenligningen uoversiktlig og for få kategorier kan føre til at man mister informasjon (Thagaard, 2013).

Vi delte informasjonen fra intervjuene inn i tre tema som vi fant sentrale i vår undersøkelse; ledelse, organisasjonskultur og mål- og resultatstyring (illustrert i tabell i neste underkapittel)

I første grovsortering av informasjonen ble dataene satt vi inn i en tabell (matrise) hvor vi plottet inn nøkkelord fra informantene. Etter hvert fant vi et mønster i ord, uttrykk og begrep som gjentok seg i intervjuene. Dette gjorde det lettere for oss å gjøre sammenligninger mellom informantene ved å se etter både likhetstrekk, enkeltutsagn og ulikheter.

I tabellen under illustreres vår temasentrerte tilnærming:

<b>Hovedtema (kategori)</b>	<b>Underkategori</b>
<b>Organisasjonskultur</b>	Struktur og systemer Kommunikasjon Kunnskapsdeling Relasjonsbygging Verdifokus
<b>Ledelse</b>	Arbeidshverdag Egen lederrolle Lede kunnskapsarbeidere Tillit
<b>Mål og resultatstyring</b>	Rammebetingelser Handlingsrom Medvirkning fra ansatte

*Tabell 1: Oversikt over hovedtema og underkategorier i vår undersøkelse*

Illustrasjonen viser at etter bearbeiding av kategorien ledelse, til eksempel, er dette temaet delt inn i underkategorier med *arbeidshverdag*, *egen lederrolle*, *lede kunnskapsarbeidere* og *tillit*. Underkategoriene er valgt ut fra det informantene sa og at vi har satt dem i sammenheng med vår problemstilling.

For å gå ytterligere i dybden på hvert tema og for å minimere datamengden og gjøre den mer håndterbar, detaljerte vi nøkkelordene ytterligere. For finne sammenhenger, sammenligninger eller spesielle uttalelser utformet vi fargekoder som gjorde det lettere å finne mønster (se tabell under). Dette gjenspeiler innholdet i informasjonen på en så tydelig og pålitelig måte som mulig. I tillegg ble det enklere for oss å systematisere og tolke informasjonen i drøftingen.

Anne	Jan	Hilde	Nina	Per	Bjørn	Underkategorier
Drift	Eposter	Samarbeid	Drift	Av-	Samarbeid	Arbeids-
Oppfølging	Drift		Samarbeid	byråkratisering	Drift	hverdag
						Egen lederrolle
						Lede kunnskaps- arbeidere
						Tillit

Tabell 2: Eksempel på kategorier og underkategorisering på tema ledelse

I følge Thagaard (2013) er det viktig å få tak i dataenes meningsinnhold i tolkningen av resultatene av en undersøkelse. Kjernen i en kvalitativ analyse innebærer at vi reflekterer over hvordan teksten kan forstås og at vi finner ord og begreper som er best egnet til å uttrykke meningsinnholdet. Når vi koder data innebærer det at vi setter begreper på utsnitt av data og at disse begrepene uttrykker meningsinnholdet i teksten. Koding omfatter i tillegg at vi reflekterer over hvordan vi kan forstå sammenhenger mellom de kodene vi bruker (Thagaard, 2013).

Vår matrise samlet store datamengder i et mer oversiktlig dokument. Denne matrisen ble et godt utgangspunkt for hva vi skulle velge ut til mer fordypning og tolkning. Vi kom frem til underkategoriene gjennom en tolkning og sortering av nøkkelordene i matrisen.

Vi sørget hele tiden for å ha et system for å finne tilbake til informasjonens opprinnelse for å kunne sette det i sin rette sammenheng i drøftingen. Matrisen var en kombinasjon av nøkkelord og mer utfyllende tekst i kommentarfelt. Hensikten med denne teksten var å sette stikkordene i en sammenheng, vi identifiserte også gode sitater i dette kommentarfeltet.

Den informasjonen fra matrisen vi valgte å bringe inn i vår oppgave ble satt i en teoretisk sammenheng i drøftingen.

Innenfor kvalitativ forskning skilles det mellom en induktiv og en deduktiv tilnærming. Ved en induktiv tilnærming tar forskeren utgangspunkt i at teori kan utvikles på grunnlag av innsamlet data, og at nye data kan bidra til nye sammenhenger og innsikter. Ved en fremgangsmåte som er deduktiv, tar forskeren utgangspunkt i teoretiske perspektiver i analysen av datamaterialet. I en mellomposisjon har vi en abduktiv tilnærming. Dette innebærer at forskerens forståelse er knyttet til både eksisterende forskning og teori, og til

forskerens oppfatning av meningsinnholdet i de data som er innsamlet. (Thagaard, 2013). Det er ved en abduktiv fremgangsmåte vi har drøftet vårt datagrunnlag. Vi har så objektivt som mulig fremstilt informasjonen vi fikk fra informantene i våre utvalgte organisasjoner. Deretter har vi søkt etter teori som har understøttet eller gitt et annet perspektiv på datagrunnlaget vårt. Til sist har vi i drøftingen satt eget datagrunnlag, teori og egne erfaringer i sammenheng for å gi en så dyp forståelse som mulig.

Thagaard sier at en god sammenheng mellom empiri og teori danner et godt grunnlag for en grundig analyse (Thagaard, 2013).

### *3.6 Kvalitetskriterier*

#### *Informasjon og samtykke*

Thagaard (2013) sier at etiske standarder er vesentlig for at forskere skal ivareta deltagerne i et forskningsprosjekt. En standard er informert samtykke, i det ligger at informanten skal bli godt informert om formålet med undersøkelsen. I tillegg at det er mulig for deltaker å trekke seg når som helst i løpet av prosjektet. For forskere er det en viktig avveining og samtidig ivareta meningsinnholdet i det respondenten har uttalt mot hensynet til å anonymisere. Et bærende prinsipp er at den som det forskes på ikke skal bli skadelidende av å delta i en forskningsundersøkelse (Thagaard, 2013).

Vi har innhentet informasjon og samtykke fra informantene med utgangspunkt i mal fra Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS (NSD, 2018). Et annet viktig element er ivaretagelse av informantens konfidensialitet (anonymitet) og særskilt i oppgaven som skrives.

Informasjon- og samtykkeskjemaet (vedlegg 1) inneholder informasjon om forskningsprosjektet (problemstillingen), tema som vi vil berøre i intervjuet og informasjon om konfidensialitet. Informantene ble forsikret om at all informasjon blir oppbevart kun i perioden frem til masteroppgaven er ferdig, deretter slettes/makuleres data. Det ble også gitt

informasjon om belastninger og eventuelle konsekvenser ved deltagelse (tidsbruk og reise). I tillegg ble de informert om hva informert samtykke innebærer.

Som en del av informasjonen informantene fikk før intervjuet, ble de forberedt på at undersøkelsen omhandlet spørsmål om organisasjonskultur og tittelen på oppgaven «leder som kulturell arkitekt». Vi ønsket å spørre om deres lederskap innenfor rammene av mål og resultatstyring. Blant annet ønsket vi å vite om informanten opplevde å ha handlingsrom for å utvikle organisasjonskultur. Hensikten var å få mer kunnskap om ledere aktivt og bevisst arbeider med kulturbygging, og på hvilken måte.

Vi kontaktet våre informanter direkte, gjennom epost eller telefonhenvendelse. I første omgang har vi presentert vår problemstilling og spurt om de er villige til å delta. Deretter sendte vi det formelle dokumentet med informasjon og samtykke, som ble signert av alle informantene.

### *Etikk*

I følge Thagaard (2013) har forskere ansvar for å ivareta informantenes autonomi og integritet, det vil si avveie hvor personlige og nærgående spørsmål som stilles. Informantene skal ikke forledes og påvirkes til å være mer åpen enn han eller hun ønsker, og kanskje vil angre på i ettertid. Det vil heller ikke være etisk forsvarlig at forskere stiller spørsmål ved, eller fortolker informantenes forståelse av egen situasjon. Et viktig etisk prinsipp er at deltakelse i forskningsprosjekter ikke skal bidra til å skade informantene på noen måte. Dette prinsippet må derfor være førende for hvor nærgående forskere kan være med spørsmålene i intervjuet (Thagaard, 2013).

I intervjusituasjonen opplevde vi at noen informanter så ut til å være ukomfortabel når informanten dreide samtalen inn på tema som berørte enkeltpersoner. Det observerte vi gjennom informantenes kroppsspråk og måten informant forteller på. Slike tema forfulgte vi vi ikke videre, det kunne være ødeleggende for den videre intervjusituasjonen og var heller ikke tema i intervjuet.

Thagaard (2013) sier at forskere må være oppmerksom på at forholdet mellom forsker og deltaker kan påvirke undersøkelsen. For forskere er det viktig å ivareta balanse mellom nærhet og distanse, både til informantene og til datamaterialet. Dette er viktig for at vi skulle bli i stand til å kunne stille oss kritisk til våre egne tolkninger og analyser (Thagaard, 2013).

I drøftingen har vi løpende vært kritiske til hverandre som forskere ved at vi har sikret oss at for eksempel sitater ikke er tatt ut av sin sammenheng. Vi var to forskere i hvert intervju og har ved flere anledninger diskutert at vi har tolket informasjon forskjellig. Dette var både for å sikre det etiske men også validiteten og reliabilitet, vi har brukt mye tid på å fremstille informasjonen fra informantene mest mulig riktig og objektivt.

### *Å forske på egen organisasjon*

Vi har forsket på både egne og andres virksomheter, og har diskutert og reflektert over hvordan det kan påvirke undersøkelsen. Som vi har vært inne på er informantene rekruttert gjennom direkte henvendelser fra oss basert på vår kjennskap til virksomhetene. Ingen av oss har relasjoner til informantene som vi mener kan påvirke oss i forskerrollen, eller som gjør at informantene ikke opplever at de kan være åpne i intervjusituasjonen.

Det kan være fordeler og ulemper ved å forske på egen virksomhet. Fordel er at vi forstår informanten bedre, misforståelser og feiltolkninger kan unngås, dette kan gi bedre validitet. En ulempe er at vår forforståelse fører til at vi overser nyanser som ikke passer inn i vår forståelse av virkeligheten (Thagaard, 2013). I vår undersøkelse løste vi dette ved at to deltok i intervjuet, en innenfor og en utenfor virksomheten.

### *Reliabilitet og validitet*

For å sikre kvalitet er det viktig at undersøkelsen troverdig og pålitelig og handler om undersøkelsens reliabilitet (Thagaard, 2013). For at leseren skal kunne vurdere undersøkelsens validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) er det viktig at det er gjennomsiktighet i alle ledd i forskningsprosessen. På denne måten gis leseren mulighet til å

vurdere og å stille seg kritisk til de tolkninger, fortolkninger og analyser som vi har gjort. For å sikre kvaliteten på datamaterialet er det viktig å vurdere både validitet og reliabilitet.

Vi har redegjort for reliabiliteten i vår undersøkelse gjennom metodekapittelet. Her har vi detaljert beskrevet hvordan vi har gått frem for å synliggjøre hvordan og på hvilken måte vi har fremskaffet vårt datagrunnlag. For oss har det vært avgjørende for å styrke påliteligheten i oppgaven at vi har diskutert ulike kvalitetskriterier grundig underveis i forskningsprosessen.

Validitet dreier seg om forskningens gyldighet. Det skilles mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet dreier seg om de som har deltatt i undersøkelsen kjenner seg igjen i fremstillingen av deres virkelighet og i de tolkninger og analyser som er gjort av forskeren.

For å sikre en mest mulig objektiv fremstilling av informasjon fra informantene har vi kontinuerlig gått tilbake til kildedokumentet, det transkriberte intervjuet, når vi har brukt sitater eller gjenfortalt det flere informanter har sagt. Dette for å sikre at meningsinnhold ikke er tatt ut av sin kontekst eller sammenheng og at vi ikke fremstiller bare deler av et utsagn men setter det i sammenheng med spørsmålet.

Thagaard (2013) sier at ekstern validitet handler om at det vi finner i undersøkelsen kan ha gyldighet ut over det vi undersøker. Et sentralt spørsmål er derfor om funnene fra undersøkelsen vil kunne ha overføringsverdi for andre. Validitet handler også om hvor gyldig vår undersøkelse er i forhold til vår tolkning av datagrunnlaget. I hvilken grad klarer vi å dokumentere og undersøke i forhold til vår problemstilling (Thagaard, 2013).

Johannesen et al. (2016) sier at et viktig kriterium for utvalg av data er at det skal være relevant for vår problemstilling. Han sier videre at validitet ikke er noe absolutt som er enten eller men et kvalitetskrav som skal være tilnærmet oppfylt.

Gjennom vår forskning har vi hatt høyt fokus på at utvalget av data er satt i sammenheng med problemstilling og forskningsspørsmål. Vi har hele veien hatt fokus på hva vi trenger av data for å få en dypere forståelse for vårt emne. I forskningsspørsmålene hadde vi i første omgang fokus på å hold intervjuet og samtalen der innenfor problemstillingen. Vi forstår validitet slik at det vi presenterer som funn skal gjenspeile problemstillingen og at det skal være en «rød

tråd» fra intervju til rapport. Dersom informanten kjenner seg igjen i det som blir presentert har vi lyktes i vår tolkning og fremstilling.

### *Refleksivitet*

Et kriterium som ofte blir fremhevet i det konstruktivistiske perspektivet er begrepet refleksivitet (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Refleksivitet henger sammen med en undersøkelses transparens (gjennomsiktighet). Det handler om at forskere åpent legger frem sine refleksjoner og beskriver og begrunner sine metodiske og teoretiske valg og fremgangsmåter (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Refleksivitet omhandler i tillegg at vi også reflekterer åpent om hvilken betydning vårt ståsted og våre egne erfaringer har for undersøkelsen. I prosessen med denne oppgaven har vi hele veien hatt en bevissthet rundt dette hensynet. Det har vi ivaretatt ved at vi i skriveprosessen og ved utkast til tekst har stilt kritiske spørsmål til hverandre og på bakgrunn av dette justert tekst. Vi har underveis forsøkt å se oss selv utenfra og passe på at vi ikke fremstiller påstander, tolkninger og slutninger vi ikke har dekning for i datagrunnlaget eller i teorien.

Samtidig har vi lagt vekt på at leseren skal forstå når vi deler egne vurderinger når vi gjengir teori og når vi presenterer uttalelser fra våre informanter. For leservennligheten har vi gjennom analyse- og drøftingsdelen av oppgaven etter best evne forsøkt å være tydelig på hvem sin stemme som snakker til enhver tid.

Gjennom bruk av kvalitativ forskningsmetode har vi med forskerhatten på vært opptatt av å løfte frem informantenes stemme der det har betydning for fremstillingen i oppgaven. Det har vi gjort gjennom å gjengi sitater, og ved å gjenfortelle deres historier med deres egne ord, slik at vi har fått et fyldigere innblikk i hver informants historie. Der det er to eller flere informanter som sier det samme, har vi beskrevet informantene med noen eller flere. I fremstillingen av datagrunnlaget har vi i den grad det har vært mulig ikke latt egne erfaringer og forforståelse prege teksten men presentert det informantene har fortalt oss mest mulig ordrett og på en objektiv måte.



### 3.7 utfordringer på vår vei

En interessant utfordring i seg selv var begrepet organisasjonskultur. Det er et stort og abstrakt begrep som omfatter mange forhold som ikke er så synlige. På bakgrunn av det opplevde vi at var vanskelig å operasjonalisere begrepet organisasjonskultur i gode spørsmål, som informantene kunne gi oss gode svar på. Mange av forholdene ved en organisasjonskultur dreier seg om ting vi ikke nødvendigvis er bevisste. Det ble derfor en utfordring å utforme en intervjuguide, og stille spørsmål under intervjuene på en slik måte at vi vi fikk informantene til å reflektere over og beskrive kulturen på egen arbeidsplass, samt få innsikt i hva leder gjorde for å forme og påvirke organisasjonskulturen.

### 4.0 Analyse og drøftingsdel

*«Lederen som kulturell arkitekt? Jeg har sånn tro på at det er kanskje det viktigste verktøyet for organisasjonen til å lykkes».*

*(Nina)*



*Figur 4: Vår egen illustrasjon av våre tre hovedtema; organisasjonskultur, kunnskapsledelse og mål- og resultatstyring*

Illustrasjonen over viser hvordan vi ser organisasjonskultur, kunnskapsledelse og mål- og resultatstyring i en sammenheng og hvordan disse kan flyte sammen. Som det fremgår gis organisasjonskultur størst oppmerksomhet. I denne sammenhengen har vi drøftet hvilket handlingsrom “*Leder som kulturell arkitekt*” har.

#### **4.1 Innledning**

I denne masteroppgaven har vi undersøkt hvilket handlingsrom det kan være for kulturbygging i en virksomhet med målstyring, og hvordan våre informanter gjør dette. Kunne vi finne noe som indikerte at det gir positive effekter for virksomhetene å ha fokus på kulturbygging, med mål om trygghet, kvalitet, trivsel og kunnskapsutvikling på arbeidsplassen? Hvordan kan virksomhetens sterke fokus på mål og resultatstyring påvirke kulturen? Og hvordan kan organisasjonskultur, ledelse og målstyring påvirke hverandre? Hvilke sammenhenger ser vi?

Det skulle vise seg at virkeligheten rundt mål- og resultatstyring, og begrepet organisasjonskultur, kunne inneha flere forståelser og motivasjonsfaktorer enn vi var klar over ved denne undersøkelsens start. I dette kapittelet vil vi først drøfte innholdet i begrepet organisasjonskultur, deretter vil videre analysere datamaterialet vårt i forhold til forskningsspørsmålene:

Med denne organiseringen av drøftingen håper vi å få belyst den angitte problemstillingen på en tydelig måte,

**«Hvordan er handlingsrommet for kulturbygging i en virksomhet med målstyring?»**

For å svare ut denne problemstillingen stiller vi følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilken påvirkning har målstyring på kulturbygging?
2. Hvordan kan leder tilrettelegge for utvikling av virksomhetens kultur?

I analysen har vi fortløpende drøftet våre funn opp mot problemstillingen, forskningsspørsmålene og vårt teoretiske rammeverk.

## 4.2 Presentasjon og drøfting av funn

### 4.2.1 Organisasjonskultur – hva er det?

For å forstå hva organisasjonskultur er vil vi fremheve særlig to teorier som grunnlag for vår teoretiske forståelse og våre tolkninger. Det er Hernes (2016) sitt fortolkende perspektiv ved at organisasjonskultur er noe virksomheten *er* i form av menneskelige prosesser. Den andre teorien vi vil fremheve er Schein (1998) som gir en mer funksjonalistisk forståelse og fremstiller organisasjonskultur som noe vi *har*.

I lys av disse perspektivene har vi tolket informasjonen vi har fått fra informantene for å forstå hva de legger i organisasjonskultur og hvordan de mener de kan påvirke den ved å være kulturbyggere.

Som et utgangspunkt for diskusjonen har vi lagt Schein (1998) sin kulturmodell til grunn. Han beskriver at en organisasjonskultur inneholder elementene artefakter, verdier, holdninger og grunnleggende antagelser. Det er nettopp hvordan disse elementene kommer til uttrykk i virksomhetene som ble det mest interessante i denne oppgaven. Hernes skriver at organisasjonskulturen oppstår i en prosess som leder ikke ensidig kan besluttes, men kan ha en viktig rolle i forhold til å skape oppslutning om behov for endringer, samt legge til rette for endring og utvikling.

En organisasjonskultur er i stadig bevegelse, og ikke lett å få oversikt over eller kontrollere. Den er uforutsigbar og kan ha uventede og overraskende konsekvenser og påvirkning. Dette har vi illustrert ved hjelp av Hernes og hans metafor om planten rhizomet. Hernes beskriver organisasjon og ledelse i et prosessperspektiv, og sier at organisasjoner alltid er i utvikling eller forandring, samtidig som kontinuitet og stabilitet opprettholdes.

Vi stilte åpne spørsmål slik at informantene reflektere mest mulig fritt om hva informantene legger i begrepet organisasjonskultur. Det ble stilt oppfølgingsspørsmål tilpasset det informantene fortalte for å forsøke å få frem på overflaten det usagte, den tause kunnskapen.

Informantene beskrev hva de legger i begrepet organisasjonskultur med litt ulike ord. En beskrivelse som går igjen er som informanten Anne sa det; «*Jeg har brukt å si det vet du, at hvis en kommer inn en plass så merker du det, at det henger litt i veggene.*» Anne poengterer her på en ganske treffende måte hvor vanskelig det er å sette ord på hva organisasjonskultur egentlig er. Vi fikk også eksempler på konkrete kulturuttrykk fra hverdagen i virksomhetene, men også gjennom måten de forklarte hvordan de *gjør* ledelse.

Eksempelene på kulturuttrykk handlet om de formelle strukturene, om hvordan folk omgås hverandre, hva folk aksepterer og ikke aksepterer av væremåte fra andre. Videre om hvordan man strukturer hverdagen, hvordan man omtaler hverandre, om lagspill, faglig fokus, og på hvilken måte man omtaler og fremstiller de forskjellige delene av virksomheten. Det ble også presisert at lederen kan skape ønsket kultur ved å være rollemodell, gå foran som et godt eksempel, og på denne måten skape trygghet.

En av informantene sa at slik vi har det i dag, og måten vi *gjør* ting på nå, det er ikke sikkert at det er den beste eller riktige måten å *gjøre* ting på i fremtiden. Det å legge til rette for utvikling og læring er en viktig oppgave av kulturbygging. Dette er også en del av Hernes (2016) sitt teoretiske grunnlag, ved hans beskrivelse av planten rhizome, der kontinuitet symboliseres gjennom planten som vokser på overflaten. Det uforutsigbare, og det som skaper endring og utvikling, er skuddene som vilkårlig kommer opp fra roten. Disse skuddene kan utfordre den etablerte forståelsen som skaper kontinuitet og den forutsigbarheten og tryggheten den gir. Både kontinuitet og endring er nødvendig for utvikling, sier Hernes (2016).

Organisasjonskultur forstås av informantene å være samlende og representere trygghet. Men den kan også være et hinder for læring og utvikling. Kultur kan være vanskelig å endre, da det har sammenheng med identiteten til folk som har jobbet i organisasjonen lenge, og er vant til at «*sånn gjør vi det hos oss*», som informanten Per sier når han skal beskrive organisasjonskultur.

Ut i fra Schein (1998) sin kulturmodell som er presentert i teorikapittelet, tolker vi det slik at det er de grunnleggende antakelsene blant ansatte i virksomhetene informantene vår her egentlig beskriver. Når de samme løsningene virker på problemer gang på gang, blir de etterhvert tatt for gitt og sett på som en realitet, sier Schein (1998). Denne antakelsen kan bli

så sterk at man vanskelig kan tenke seg andre premisser for løsning og dermed blir en etablert praksis. Schein (1998) beskriver dette som en kulturell og seiglivet antakelse som kan være veldig vanskelig for leder å endre.

Alle informantene i vår undersøkelse er ledere med personalansvar. Ut ifra intervjuene fikk vi en forståelse av at de ser det som sitt ansvar som ledere å tilrettelegge for en kultur som fremmer avdelingens målsettinger. Informanten Nina sa det slik: «*Organisasjonskultur er viktig, kjempeviktig. Det er noe vi ikke må ta for gitt. Som ledere i en organisasjon må vi være bevisst hvilken kultur vi ønsker å ha.*» For å kunne ha en bevissthet om hvilken kultur vi ønsker å oppnå, må vi også ha en bevissthet om hvilken kultur som faktisk er den rådende i organisasjonen. Uten denne bevisstheten vil det være vanskelig for leder å bygge kultur.

I dette kapitlet har vi gitt et grunnlag for en kulturforståelse basert på vårt teorivalg og datagrunnlag fra informantene. Denne kunnskapen ligger til grunn for drøftingen av forskningsspørsmålene hvor vi vil analysere og drøfte organisasjonskulturen i forhold til leder som kulturbygger og i forhold til mål- og resultatstyring.

### ***4.3 Forskningsspørsmål 1: Hvilken påvirkning har målstyring på kulturbygging?***

På bakgrunn av at en betydelig del av ledelse foregår ved hjelp av styringssystemer i det offentlige, har vi i det første forskningsspørsmålet valgt å diskutere hvilken påvirkning målstyring kan ha for kulturbygging og lederen som kulturell arkitekt. Som vi skrev i innledningen på analysekapitlet, legger vi til grunn at styringssystemer er innarbeidede og aksepterte systemer. De legger premisser og er et rammeverk for hvordan leder organiserer sitt arbeid. Systemene setter fokus på arbeidsområder som er målbare, og på resultatoppnåelse.

Informantene fremsto som omforente i at de fleste arbeidsoppgavene kunne løses gjennom å ha strukturer og systemer på plass i arbeidsprosessene. De satte styringssystemer i sammenheng med organisasjonskultur ved at slike systemer bidro til bevisstgjøring av mål,

ga oversikt, satte fokus på arbeidsoppgavene og la til rette for utvikling gjennom deltagelse i målarbeidet og diskusjoner om verdier og kvalitet.

Før vi kom i gang med undersøkelsen vår, hadde vi en tanke om at styringssystemene kunne være begrensende, og ta for stor del av oppmerksomheten i forhold til de mindre målbare faktorene som inngår i en organisasjonskultur. Vi ville undersøke om personalledelse og kunnskapsutvikling kom i skyggen av fokuset på å levere resultater og oppnå fastsatte mål gjennom styringssystemer.

I intervjuene stilte vi spørsmål til informantene om mål- og resultatstyring, og hvilken påvirkning de opplevde det har på utøvelsen av lederskapet og på organisasjonskulturen. Spørsmålene var åpne, og vi var ute etter både hvilke fordeler og eventuelle begrensninger styringssystem kunne ha for at leder kunne tilrettelegge for en ønsket organisasjonskultur. Vi var også nysgjerrige på å finne ut av om informantene opplevde å ha et handlingsrom for kulturbygging innenfor de rammene målstyring gir. I tillegg var vi interesserte i å få innblikk i hva dette handlingsrommet besto av.

Informantene beskrev hvilket handlingsrom de opplevde å ha, både i forhold til oppgavene i styringssystemene, og for å forme organisasjonskultur. Samtidig var informantene opptatt av medvirkning, kommunikasjon og relasjon til de ansatte. Vi vil nå se på temaet mål- og resultatstyring, og hvilken informasjon vi fikk og funn vi gjorde på dette temaet.

Datagrunnlaget vårt som omhandlet mål- og resultatstyring, ble systematisert og analysert i forhold til hva vi tolket kom fram som viktige påvirkningsfaktorer på kulturbygging samlet sett fra informantene. Vi har samlet drøftingen rundt temaene rammebetingelser, handlingsrom, mål og involvering.

### *4.3.1 Drøfting av forskningsspørsmål 1*

#### *Rammebetingelser*

Flere av informantene la vekt på at de tydelige rammene som mål- og resultatstyring gir er et etablert og nødvendig lederverktøy for å løse arbeidsoppgavene. Informantene brukte uttrykk som å se helheten, ha en felles forståelse, se sammenhenger, ha forutsigbarhet, tydeliggjøre

forventninger, skape trygghet og mer oversikt når de skulle beskrive hensikten med mål- og resultatstyring.

I disse styringssystemene ligger det klare krav og forventninger både til leder og ansatt. Det kan handle om hvilke målsetninger leder skal forholde seg til, og til hvilke resultater som skal oppnås. I dette ligger det at leder ikke bare er gitt et ansvar men også en myndighet i kraft av sin lederrolle.

For å få de effektene fra mål- og resultatstyring som informantene beskriver over, er det viktig å etablere en felles forståelse med ansatte rundt målsetningene. Denne prosessen for å gi målene et innhold, har vi forklart med meningsskaping i teorien (Hernes, 2016). En slik prosess innebærer at leder kan legge forholdene til rette for samhandling, som vil danne mønstre som skaper fremdrift og tilslutning til målene. I begrepet meningsskaping ligger også samarbeid mellom ansatte, og tilslutning til oppgavene gjennom sosiale prosesser. I denne sammenhengen forstår vi meningsskaping ved leders handlinger for at arbeidsoppgavene og målene skal oppleves meningsfulle for ansatte i virksomheten. Som informantene beskriver, kan det være en god lederstøtte å ha et rammeverk i form av målstyring som bidrar til at alle arbeider mot samme mål.

Informantene leder store enheter og vi ser at det må være en stor utfordring å ha oversikt over alle oppgavene som skal løses i virksomheter med så mange ansatte. Flere av informantene fortalte at de var avhengige av å lede gjennom andre, av ledere lengre ned i strukturen, og ved hjelp av målesystemer.

Sett i lys av Hernes (2016) sin teori kan vi se på mål- og resultatstyring som en prosess hvor samhandling bidrar til både kontinuitet og utvikling samtidig. Her er samhandling og tilslutning en nøkkel for å skape mening som skal bidra til utvikling.

Informanten Nina var inne på dette i sin beskrivelse av hvor viktig det er å få ansatte til å delta i prosesser for å bidra til god kvalitet på tjenestene. Nina sa at hun som leder i en offentlig virksomhet har et stort ansvar for å levere god kvalitet på tjenestene. Nina mener de oppnår god kvalitet gjennom medarbeidere som er glade i jobben sin, er engasjerte og bidrar til utvikling. For å skape dette engasjementet må ansatte delta i utviklingsprosessene som pågår i virksomheten, og her er det viktig at de beste fagpersonene deltar, sa Nina. I

utviklingsprosesser er det å skape tilslutning og mening til mål og oppgaver nødvendig for å utløse engasjement.

Nina forklarte videre at helheten er viktig, enhetene er i gjensidig avhengighet til hverandre, og det har store konsekvenser hvis logistikken ikke fungerer. Hun var opptatt av dialog, kjennskap til og oversikt over tjenestene. Om mål- og resultatstyring hadde hun denne formeningen; *«det er kjempeviktig, vi må vite hvor vi skal hen»*.

Nina sa videre at *«målstyringen i seg selv er et verktøy for å oppnå det vi ønsker, så må vi definere hva vi skal være opptatt av for å nå målene»*. Dette tolker vi slik at mål- og resultatstyring er verktøyet men at leder har handlingsrom til å definere innholdet. Hun fremhevet at målene som blir satt skal være basert på godt lederskap og at de skal fremme utvikling av tjenesten. Det informanten Nina beskrev her, tolker vi som det Hernes (2016) viser til når han snakker om meningsledelse, som handler om leders evne til å skape mening gjennom samhandling og tilslutning til det leder ønsker å oppnå.

Informanten Anne ser, i likhet med Nina, på mål og resultatstyring som en kvalitetssikring. Anne sier at styringsmål som er satt i et system, er med på å skape trygghet og oversikt for leder, bedrer effektiviteten og øker forståelsen for helheten. Dette beskrev hun slik:

*«Nå rapporterer vi på et felles system som gjør at vi får større forståelse for hele driften, samtidig som at vi skal bruke energi på de riktige tingene og det som ikke går greit. Nå er det mer enhetlig dokumentasjon hvor vi skal forstå hvorfor vi skal gjøre slik og slik»*.

(Anne)

På spørsmål om hvordan det oppleves å være leder med støtte i mål- og resultatstyring, uttrykte en informant at han syntes spørsmålet vårt var underlig, og at han ikke så noe alternativ til målstyring. Vi fikk en forståelse av at det å lede ved hjelp av styringssystemer, er så forankret og akseptert i virksomhetene, at informantene ikke opplevde å se andre alternativer.



*«Vi har mål og en målstyring, og det er klart at jeg tror ikke jeg har opplevd noe annet jeg, etter at jeg har begynt her. Så for meg er det helt naturlig. Og jeg ser ikke hva annet vi skulle hatt.»*

*(Per)*

Det Per satte ord på her, kan knyttes til det Irgens (2011) snakker om når han bruker begrepet metastandard om byråkratiet. Med metastandard menes at byråkratiet er blitt en standard styringsform som blir tatt for gitt og som det ikke stilles spørsmål ved. I en byråkratisk organisasjon er mål- og resultatstyring en vesentlig faktor i den strategiske planlegging og ledelse av virksomheten. Per sa videre at målene og føringene er et viktig element for å ha en retning å styre etter for å få alle ansatte til å gå i samme retning. Samtidig mente han at målene er for vide og altomfattende, at alt prioriteres, og at de skal være best på alt. Fordi styringssystemene ikke sier noe om prioriteringer og hva som betyr mest for den enkelte enheten, mente Per at dette kan være problematisk. Som han poengterte; *«i et styringssystem er alt like viktig.»*

Dette har vi vært inne på i teorien ved Lai (2012), som påpeker at det som telles er det som er lett å måle, og at dette ikke gir noen garanti for at det som er viktig og riktig blir målt. Lai omtalte dette som målesyken. Hun sier videre at målesystemer kan være utformet slik at informasjonen som ligger der gir de svarene man ønsker eller forventer. Dette kan skape feil fokus, og føre til at viktige ting blir oversett. Lai (2012) sier at ledere forholder seg til det styringssystemet legger opp til, eller at man ikke setter fokus på det som betyr mest for enheten, noe som informant Per var inne på.

Et spørsmål er om hvor bevisste ledere er på at oppmerksomheten mot det som kan måles ofte får størst oppmerksomhet? Går dette på bekostning av fokus på andre forhold som ikke kan måles men er like viktige? Dette kritiske blikket på målstyring er tatt opp av Larsen og Røyrvik (2017). Der settes det søkelys på hvordan målstyring kan få utilsiktede konsekvenser, og dermed en endring av virksomhetens fokus og retning.

Det er her handlingsrommet får betydning; hvilket rom har leder til å prioritere et mål foran et annet? Per sa at de på tross av målesystemene, har veldig stor frihet i hvordan de innretter tjenestene sine og beskrev det slik:

*«Og det er klart hvis jeg skal ha over hundre ansatte til å gå i samme retningen av folk, så må du jo ha noen mål. Du må ha en retning, som sier dit skal vi. Så jeg synes det er veldig bra å ha det. Så det andre jeg synes er veldig bra, at vi har et mantraet som sier fasthet på mål, frihet i tilnærming.»*

*(Per)*

Når denne informanten oppfattet målstyring som at det er fasthet på mål og frihet i tilnærming, tolker vi dette som at leder ikke kan velge bort noen av målene, men at det forventes at de fastsatte målene nås. I styringssystemene er det innebygget en form for kontroll ved at det er synlig om du som leder ikke når målene for enheten din. Årsaker til manglende måloppnåelse blir etterspurt og fulgt opp av den overordnede ledelsen i virksomheten. Ledelsen gir videre bistand og det blir iverksatt tiltak for at enheten skal nå målene. Frihet i tilnærming sikter til handlingsrommet leder har til hvordan ressursene, dvs. både ansatte og økonomi, organiseres og utnyttes for å nå målet. For Hilde var det viktig at beslutninger skal kunne tas nærmest mulig der beslutningen får betydning, og fremhevet betydningen av å gi de ansatte tillit og ansvar for å kunne delta i beslutninger. Vi kan kanskje si det på denne måten; det er i leders tilnærming at mulighetene for kulturbygging ligger.

Schein (1998) sier at det som er vesentlig er hva leders handlinger er et uttrykk for, og som formidler et budskap som gir klare signaler om leders verdier og prioriteringer. Det Schein (1998) beskriver her er det som påvirker en leders handlingsrom. Selv innenfor rammebetingelsene et styringsverktøy gir vil leder kunne gjøre bevisste valg som påvirker organisasjonskulturen. Valgene vil bære preg av leders verdier og grunnleggende antagelser.

Hernes (2016) har gjort oss oppmerksom på at organisasjonskulturen kan påvirke alle deler av virksomheten, det fører til at alt kan ikke kontrolleres eller planlegges. Den kan påvirke målsettinger på flere måter gjennom det som kalles overløp, som er utilsiktede konsekvenser av tiltak. Som vi har beskrevet i teorien ved Hernes kan ikke leder alene styre hvordan kulturen skal være, det skjer i prosess med de andre i virksomheten. Men selv om leder ikke kan styre kulturen, kan han påvirke og tilrettelegge for utvikling av en ønsket organisasjonskultur gjennom de virkemidlene som vi vil drøfte i neste forskningsspørsmål.

Et styringssystem vil ikke kunne ha målinger på alle dimensjoner og faktorer i en virksomhet. Informanten Bjørn ga oss et eksempel på dette, og forteller at de tilbakemeldingene og

“resultatene” som betydde mest for dem var de som ikke var målbare og nedfelt i styringssystemer. Bjørn forklarte at det er de henvendelser og tilbakemeldinger som enheten får uoppfordret fra mottakerne av tjenestene som utgjør den beste resultatmålingen, og grunnlaget for å kunne vurdere om målene for enheten har blitt oppnådd. Tjenestene avdelingen utfører lar seg ikke så lett måle, og graden av kundetilfredshet blir dermed «temperaturmåleren» som forteller noe om kvaliteten på tjenestene enheten leverer. Bjørn sa videre at de brukte mye tid i enheten på å snakke om at tilbakemeldingene fra kundene var det viktigste. Han mente at den viktigste oppgaven uansett hvilken utdanning eller stilling ansatte har, var å ha det perspektivet i arbeidet. Dette er et eksempel på at ikke alt som har betydning for kvaliteten på tjenestene er mulig å måle, eller bli definert som indikatorer i et styringssystem. Bjørn viste her hvordan enheten velger å ha fokus på ikke-målbare faktorer både for å skape engasjement og heve kvaliteten.

En litt annen tilnærming til målesystemene har Hilde. Hun tok frem et eksempel på styringskort i intervjuet, og ga denne beskrivelsen:

*«Her for eksempel, er jo et styringskort for enheten. Man setter ned styringsindikatorer og måler da i form av om det ligger på grønt, gult som krever overvåking, eller rett og slett ligger på rødt da. Da kreves det tiltak.»*

*(Hilde)*

Hilde sa at tiltakene som ble iverksatt først og fremst handlet om å få de ansatte med seg. Når hun fikk informasjon om at noen tiltak ikke nådde måloppnåelse, var det første hun gjorde å få avdelingssjefene til å forstå hvorfor det er viktig å nå de målene. Hilde mente at det hjelper ikke på måloppnåelse hvis det bare er hun som synes det er viktig å følge utviklingen på tiltak. Hun ønsker at målesystemene skal være til inspirasjon i avdelingene, og forklarte at hun må forankre målene sammen med avdelingslederne. Dette var fordi de skal skape tilslutning og forankre tiltakene videre ned i organisasjonen til medarbeiderne, som faktisk skal levere resultatene.

Slik vi forsto Hilde ble fokus rettet mot måloppnåelsen i seg selv. Vi mener det kan utelukke et perspektiv ved at det ikke gis oppmerksomhet til eventuelle bakenforliggende årsaker til at måloppnåelse uteble. Teori om dobbeltkretslæring kan være en inngang for å finne årsaker.

Argyris (gjengitt i Jacobsen og Thorsvik, 2013) sier at tidligere var det en forståelse av det å arbeide mot mål var en motivasjon i seg selv, og at ansatte ville tilpasse adferden for å stadig forbedre måloppnåelsen. Argyris mener at man ikke ukritisk skal arbeide mot målene men stille spørsmål om de er hensiktsmessige og de viktige og riktige. Når det skjer dobbelkretslæring stiller man spørsmål ved hvorfor resultater uteblir eller feil oppstår. Dette for å finne bakenforliggende eller grunnleggende årsaker. Videre gripes det fatt i årsaker og det kan gjøres endringer som skaper en forandring. Dette kan så gi grunnlag for læring som endrer de styrende målsettinger.

### *Handlingsrom*

De fleste av informantene formidlet at de som ledere har et stort handlingsrom selv om de må forholde seg til overordnede mål fastsatt av ledere over seg, eller på bakgrunn av politiske mål. Informantene opplevde at målene som er satt gir dem en ramme og en retning som er nødvendig, men at de samtidig innenfor rammene har handlefrihet til å treffe egne valg og sette egne mål for de avdelingene de selv leder.

Vi ser at styringsverktøyene kan oppleves som en viktig støtte og virkemiddel i møte med og ledelse av de ansatte. De fleste av informantene opplever at handlingsrommet er stort for selv å prioritere og utforme tiltakene som skal til for å nå målene.

Informanten Anne fortalte at de tidligere hadde tradisjonell målstyring, men at det har skjedd en utvikling. Med tradisjonell målstyring forstår vi ren rapportering på hendelser i fortid. Nå har det utviklet seg til å bli større fokus på å begrunne mål, både hvorfor de er satt og hvordan de skal arbeides med dem. Det er også etablert et samarbeid mellom avdelingslederne hvor de månedlig rapporterer og hjelper hverandre hvis noen har utfordringer i forhold til målene sine. Dette samarbeidet bidrar til en større forståelse for hverandre og helheten, men gjør også at de bruker energi på de riktige tingene. Som Anne poengterte; «*Vi skal forstå hvorfor vi skal gjøre ting*». Den endringen i måten de arbeider med målstyring på som Anne beskrev, er i tråd med det vi har vært inne på i teorien om å lede kunnskapsarbeidere (Irgens & Wennes, 2011, Gotvassli, 2015, Irgens, 2011). De blir motiverte av å bli involvert, og mål og arbeidsoppgaver må ha tilslutning gjennom meningsskapning (Hernes, 2016) og translasjon (Røvik, 2007).

Jan fortalte også at han har opplevd en utvikling når det gjelder økt handlingsrom i løpet av årene som leder. Han uttrykte at dette har gjort jobben utfordrende og interessant hele tiden og opplever å ha mer tillit nå som leder. Jan satte ord på handlingsrommet på denne måten:

*«Målene er vi med på å sette selv. Det overordna målet er bestemt, men innafor det så har vi vide fullmakter. Veldig vide fullmakter. Og det som har gjort det så interessant hele tida som leder helt fra – 92 og frem til nå er at det handlingsrommet har utvidet seg stadig. Vi har mye mer tillit nå. Men jeg står ganske fritt, selv om det er noen rammer rundt det.»*

*(Jan)*

Dette er et interessant funn, spesielt med bakgrunn i det vi tidligere har vært inne på ved Røvik (2007) sin beskrivelse om at det har foregått et skifte fra ledelse til mer styring. Som vi har presentert tidligere definerer Røvik at ledelse utøves i direkte dialog med de ansatte gjennom relasjoner mellom leder og ansatt. Styring utøves indirekte gjennom formelle strukturer, direktiver og prosedyrer og rutiner. Med utgangspunkt i disse definisjonene og at våre informanter er ledere i målstyrte virksomheter, er det fort gjort å trekke en slutning om at ledere i stor utstrekning utøver sin ledelse gjennom prosedyrer og målesystemer. Og dermed ikke opplever å ha et handlingsrom og påvirkningsmuligheter gjennom dialog og relasjon til sine ansatte.

Vi ser at våre informanter i stor utstrekning trekker frem nettopp viktigheten av relasjoner, medvirkning fra sine ansatte og det å lede gjennom sine ansatte som vesentlig. Både i det å jobbe frem og sette målene for egen avdeling og at dette faktisk er avgjørende for at enheten skal nå sine mål. Informantene etterlater oss med et inntrykk av at de ikke ser på seg selv som ledere som bedriver styring slik vi ser Røvik (2007) beskriver og definerer det.

Med bevegelse fra ledelse til styring mener Røvik (2007) at målstyringen har ført med seg at ledere får et større fokus på styring i ledergjerningen sin, til fordel for ledelse. Røvik mener dette betyr mindre satsning på ledelse som eget fag, og at formelle strukturer og styringssystemer er det som utgjør ledelse. Dette betegner Røvik som styringsoptimisme med en *top-down* orientering med tro på sentralisering av beslutninger og indirekte styring gjennom styringssystemer, mer enn gjennom de menneskelige ressursene i virksomheten.

Som vi ser av sitatet ovenfor av Jan opplevde han sin egen situasjon på en annen måte, om ikke helt motsatt, av den utviklingen som beskrives av Røvik (2007). Informanten Jan påpekte at det handlingsrommet og den tilliten han opplever å ha blitt gitt, har økt i løpet av de mange årene han har vært leder. Ut fra dette tolker vi det som at denne lederen opplever å ha et større rom for å *gjøre* ledelse nå enn tidligere. Eller motsatt, at vi kan tolke det slik at informanten opplever at det var større innslag av styring og mindre rom for ledelse i jobben enn det han opplever at han har nå. Så vi kan heller si at det denne informanten har opplevd er en bevegelse fra styring til ledelse i sin lederrolle, og at handlingsrommet er blitt større til å *gjøre* ledelse. Vi kan også se at denne opplevelsen av mulighetsrom henger sammen med lederopplæring som flere av informantene våre var inne på. Dette fremhevet de som noe veldig positivt for felles utvikling, forutsigbarhet og trygging av lederskapet. Informantene beskrev dette som helhetlig ledelse.

For å finne ut hva informantene mente om sitt handlingsrom innenfor rammene mål- og resultatstyring, spurte vi om hvordan de opplevde at mål- og resultatstyring påvirket hvordan de *gjør ledelse*. Dette fordi handlingsrommet til leder ligger i hvordan leder utøver rollen sin, eller sagt med andre ord - hvordan leder *gjør ledelse*. Som vi har vært inne på i teoridelen av oppgaven kommer Schein (1998) inn på dette i beskrivelsen av én av de fem primære mekanismene for å innarbeide eller forsterke en kultur.

Der sier Schein (1998) at det viktigste verktøyet en leder har for å forme en kultur, er å være konsekvent og systematisk i det leder er opptatt av og har fokus på. Tilbakemeldingene fra informantene var at den oversikten og strukturen styringssystemene gir frigjør tid som ga et større handlingsrom for den relasjonelle delen av ledelse. Vi fikk et inntrykk av at innrammingen som styringssystemene gir gjorde arbeidsoppgavene forutsigbare ved at de var satt i et system. Dette systemet bidro til at de rettet oppmerksomheten mot de riktige oppgavene. Handlingsrom var av stor betydning for informantene, og vi lar Jan bekrefte dette:

*«Uten handlingsrom så slutter jeg å være, å tenke fremover, å være kreativ. Altså, da blir jeg en drifter. Så, handlingsrommet er nok egentlig utgangspunktet for å tørre å gå litt utenfor boksen.»*

(Jan)

Som Jan var inne på, var det viktig å finne rom for å tenke fremover. De fleste andre informantene snakket også om betydningen av å være fremtidsrettet, ha stayer-evne, være med på endringer og være i bevegelse. Jan sa at leder kunne velge å bare ha fokus på mål og drift, *«da gjør jeg ikke noe galt, men da ville det ikke bli noe utvikling, bare forvaltning.»*

Det som Jan sa her berøres i teoridelen til boka til Larsen og Røyrvik (2017). De beskriver en bekymring om at fokus på mål blir en innsnevring som kan være på bekostning av etikk og kvalitet. I boka hevdes det at for ensidig fokus på målstyring kan gi forutsetninger for dårlig ledelse. Dette ved at leder tror han er gitt handlingsrom, men at målstyring i realiteten i stor grad påvirker leders prioriteringer og valg fordi han bevisst eller ubevisst er påvirket av mål som allerede er besluttet. Dette uten at leder nødvendigvis selv reflekterer rundt at det er dette som skjer.

For at leder skal utnytte handlingsrommet ut over det å innfri krav og forventninger satt av toppledelsen sa informantene at kjennskap til virksomheten er retningsgivende for lederskapet. Leder må ha oversikt for å sette nye satsningsområder og i lederrollen har de mulighet for å skape utvikling og ta initiativ til endring. For å skaffe seg kjennskap om virksomheten beskrev Nina det som flere informanter uttrykte;

*«Godt lederskap, det er synlige og ansvarlige ledere. Vi må ha ledere som er tett på sine medarbeidere, og som er med på å skape engasjement og initiativ, ser ansatte, og trekker de med i prosesser og involverer ansatte i det å sette mål.»*

*(Nina)*

Det å involvere ansatte for å skape tilslutning til mål er nødvendig for at mål- og styringssystemene skal oppnå sin hensikt (Hernes, 2016).

### ***Mål og involvering***

Som vi skrev om i teoridelen fra Thagaard (2013) må samhandling mellom alle nivå og i alle enheter i organisasjonen fungere for at ansatte skal samarbeide mot det samme målet. Et mål

må settes ut i fra den konteksten enheten og de ansatte arbeider innenfor, ifølge Thagaard (2013).

Når vi spør om hvem det er som setter målene forklarte informanten Hilde det slik:

*«Men veldig mange andre mål, kanskje flest mål, settes jo av oss selv, i forhold til at vi hele tiden kjenner på pulsen i forhold til hva det vi har behov for å forbedre tilbudene våre, hva som ikke fungerer godt nok. Ja, da jobber vi veldig med å identifisere forbedringspunkter og jobber planmessig med at vi blir bedre rett og slett på ulike områder da, eller at vi er nødt til å gjøre omstillingsgrep.»*

*(Hilde)*

Informantene i vår undersøkelse mente at det er nødvendig at alle ansatte er med i prosessen med å utvikle målsetninger og tolke målene som er satt. Det er viktig for at målene skal bli forankret og forstås i virksomheten. Informantene sa at forankring skapes ved at leder gir ansvar og tillit, og ved å gjøre ansatte delaktige i arbeidsoppgaver, ansvarsområder og mål.

Informanten Anne var opptatt av relasjonell ledelse og medarbeiderskap, og vi forsto gjennom intervjuet hennes engasjement for å involvere. Involvering gjør medarbeiderne delaktige, og gir mulighet for å påvirke egen jobb, kulturen og virksomheten. Nina kom også inn på dette når hun fortalte at hun tok beslutninger ut ifra råd fra ansatte. Og hun inviterte gjerne en ansatt som engasjerte seg i et tema, slik: *«Du som har så mange gode ideer, bli med da vel!»*

Informantene sa at det er viktig å ha strukturerte og definert ansvarsområder i forhold til målene. De fremhevet betydningen av det å trekke opp en retning og jobbe som et lag. Også det å jobbe bevisst og i felleskap mot de viktige målene. Organisasjonsstrukturen sier noe om ansvar og fullmakter, samt hvor og av hvem beslutninger tas. Vi ser at ved å gjøre beslutningsprosesser og strategier kjent for ansatte, vil bakgrunnen og hensikten med målsettinger bli bedre forankret. Dette fører til at ansatte kjenner til på hvilket nivå de kan delta i arbeidet med å utforme mål og tiltak, noe som skaper forutsigbarhet i målprosessen. Informanten Hilde uttrykte det slik: *«Det er veldig krevende å nå viktige mål hvis ikke man har folket med seg.»*



Informanten Nina sa at når det var rom for det, stoppet hun opp og synliggjorde resultatene samtidig som hun gjentok målsetningene og hva som var viktig. Dette er et eksempel på hvordan leder kan påvirke kulturen gjennom å bruke målesystemer for å synliggjøre virksomhetens satsningsområder. Ved å sette av tid i arbeidshverdagen for å gi tilbakemeldinger og presentere resultater, får leder samtidig en anledning til å gi signaler om hvilke verdier og målsettinger som er viktige for virksomheten. Som vi tidligere har vært inne på, fremhever Schein (1998) at det leder gir oppmerksomhet til, blir lagt merke til av de ansatte. Han sier videre at hvis leder er bevisst dette, kan det være virkningsfullt også i forhold til å skape tilslutning til målsettingene (Hernes, 2016).

Informantene mente også at mål- og resultatstyring fordrer en god og åpen kommunikasjon med de ansatte, slik at de forstår og kan bli motivert av målene de jobber mot. Det gjøres ved å oversette målene og tilpasse oppgavene slik at de blir hensiktsmessig i forhold til målsettingen. Dette har vi beskrevet som translasjon i teorien. Med translasjon forstår vi at dersom målsettinger er oversatt og forklart på en slik måte at de gir mening og motivasjon for ansatte, kan mål lettere nås (Rørvik, 2007).

Når det gjelder å lede kunnskapsarbeidere mener vi at ledelse handler om hvordan rapportering og kontroll kan balanseres med tillit og fleksibilitet. Dette kan være et dilemma fordi på den ene siden ledes kunnskapsarbeidere gjennom tillit og autonomi, og på den andre siden blir de målt og må rapportere og forklare hvis de avviker fra fastsatte mål.

Det ligger mye informasjon i styringssystemer. Hilde ga oss et eksempel på hvordan hun brukte den informasjonen systemet gir for å melde feil og avvik for å etablere en ønsket meldekultur i virksomheten. Det gjorde Hilde ved å gi positiv tilbakemelding og oppmerksomhet på ønsket jobbutførelse. Hilde sa også at hun er opptatt av at alle skal bruke systemet. Med meldekultur menes at det skal være tillit og åpenhet for å melde feil da hensikten med systemet er kvalitetsheving, læring og å unngå at feil oppstår igjen. Dette er et eksempel på dobbeltkretslæring (Argyris, gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Hilde fortalte hvordan hun helt konkret jobbet med meldingen hun fikk via dette systemet. Hun snudde det som i utgangspunktet var en melding om en feil og avvik til å skryte av den faglige vurderingen og beslutningen om å melde fra som den ansatte gjorde. Hilde sørget for at nærmeste leder ble gjort oppmerksom på dette, og ba også den lederen anerkjenne ansatt

for «*glitrende faglig vurdering og jobb*». I tillegg stakk Hilde selv innom kontoret til den ansatte og sa «*jeg har hørt at du gjorde en kjempejobb!*» Hilde omtalte dette som en arbeidskultur de har i virksomheten, og sa at tilbakemeldinger skal være ekte og autentiske.

Vi synes Hilde uttrykte det å gi anerkjennelse og belønne på en god måte ved å si at hun hadde fokus på «*Å gripe folk i å gjøre noe godt*». På denne måten forsterket lederen ønsket atferd, ved at ansatte ble oppmuntret til å gjøre mer av det som er bra og dermed skape utvikling og læring.

Et annet spørsmål vi hadde i undersøkelsen var hvordan informantene ser mål- og resultatstyring og organisasjonskultur i sammenheng. De mente at mål- og resultatstyring støtter opp under kulturbygging, og at fokuset på begge disse «*henger godt sammen*», som Hilde uttrykte det. Hun så samtidig at det er nok ikke alle ansatte som deler dette synet og at det dermed blir viktig hvordan hun kommuniserer denne balansen mellom målstyring og kulturbygging.

*«Det er sikkert noen som vil si at det er en vanskelig sak det her; å balansere det som går på resultater, krav, forventinger og mål, og samtidig få til en kultur hvor man opplever at medarbeiderne får medvirke i stort og smått, oppleve at man får tillit og de tingene vi snakket om som er viktig i en arbeidskultur.»*

*(Hilde)*

Det Hilde formidlet her om at ledelse er en balansekunst og at flere hensyn må ivaretas, handler både om de overordnede *harde* faktorer, og om de mere *myke* mellommenneskelige faktorene. Dette har vi vært inne på tidligere når vi har drøftet Irgens (2011) sine begreper om det vitenskapelige og det kunstneriske øyet, og viktigheten av at leder evner til å være en to-øyd leder som greier å ivareta begge disse dimensjonene samtidig. Eller å finne balansen, som Hilde uttrykte det. Om det vitenskapelige er vektlagt, ved at det som er synlig og kan måles får størst betydning vil det bli prioritert i arbeidshverdagen. Hvis det derimot er det kunstneriske og det relasjonelle som prioriteres, kan vi tenke oss at ferdigheter som samarbeid, toleranse og anerkjennelse av andres arbeid får større oppmerksomhet.

### 4.3.2 Oppsummering forskningsspørsmål 1

Spørsmålene vi har stilt, handler om hvilken type organisasjonskultur som bygges og kommer til uttrykk innenfor rammene som mål- og resultatstyring gir. Vi fant at målstyring er et etablert og akseptert lederverktøy. Et entydig svar fra informantene var at de ikke opplevde at styringssystemet var til hinder for leders mulighet for kulturbygging, men heller bidro til at det ble arbeidet målrettet og effektivt med prioriterte oppgaver.

Informantene opplevde at de jobber innenfor et rammeverk som ivaretar helheten og sikrer standardisering for å oppnå resultater for hele organisasjonen, og ikke bare for den enkelte enhet.

Når informantene skulle beskrive handlingsrommet de hadde handlet det mye om at de i stor grad selv kan velge hvilke områder og hvilke tiltak de vil iverksette. Dette er tiltak både i forhold til arbeidsmiljø, kvalitet, tjenesteinnhold, daglig drift og kulturarbeid. Informantenes utsagn tydet altså på at de opplevde at det ikke var noe motsetningsforhold mellom mål- og resultatstyring og leders handlingsrom til å *gjøre* ledelse, og derigjennom utvikle organisasjonskultur i egen avdeling.

Vi forsto informantenes samlede tilbakemelding slik at målstyring både var nødvendig og motiverende for å arbeide målrettet i virksomheten. Målstyring kunne gi en forutsigbarhet og oversikt som ga et handlingsrom i form av frigjort tid for mer relasjonell ledelse. Det å skape relasjoner og samspill fra ansatte er for informantene en forutsetning for å nå målene som er satt.

Vi har gjennom drøftingen av forskningsspørsmål 1 dannet oss et bilde av hvordan informantene opplever handlingsrommet for kulturbygging er, i en arbeidshverdag hvor mange oppgaver er innenfor rammene av målstyring. Informantene mente at de har stort handlingsrom, og i neste forskningsspørsmål vil vi drøfte hva dette handlingsrommet omfatter, og hvordan informantene benytter det i forhold til kulturbygging.

## *4.4 Forskningsspørsmål 2: Hvordan kan leder utvikle virksomhetens kultur?*

I kapittel 4.2 har vi forklart hvordan vi forstår begrepet organisasjonskultur. I dette kapitlet vil vi drøfte hvilke påvirkningsmuligheter lederen har for å forme en kultur som fremmer utvikling og samarbeid.

Vi har tatt utgangspunkt i begrepet *Leder som kulturell arkitekt* i oppgaven, og vil drøfte ulike tilnærminger til hvordan leder kan bygge kultur. Vi har redegjort for teorier som at leder kan tilrettelegge, påvirke og utvikle kulturen i virksomheten, både gjennom egen adferd og i samspill med ansatte.

Ut fra de spørsmål vi stilte informantene, ønsket vi å vite mer om hvilken betydning organisasjonskulturen har for informanten sin virksomhet og hvilke muligheter de opplevde å ha i forhold til å utvikle en ønsket organisasjonskultur.

Organisasjonskultur er mennesker i samspill. Dersom leder ønsker å påvirke kulturen er det gjennom samarbeid med ansatte (kunnskapsarbeidere). Som vi har synliggjort i teorien er det forskjellige syn på hvordan kunnskapsarbeidere er og hvordan leder skal forholde seg til dem. Vi skriver vår oppgave med et utgangspunkt i at alle er kunnskapsarbeidere men ser at det kan være forskjellige grader av kunnskapsnivå ut i fra hvilke oppgaver som skal løses, altså hvor kunnskapsintensive arbeidsoppgavene er.

Det er hvordan organisasjonskulturen kommer til uttrykk og hvordan leder kan påvirke til en ønsket kultur vi skal diskutere i dette forskningsspørsmålet. Vi har samlet drøftingen rundt temaene meningsskapning, kunnskapsdeling, kommunikasjon og verdier.

### *4.4.1 Drøfting av forskningsspørsmål 2*

I starten av intervjuet ba vi informantene om å beskrive en vanlig arbeidsdag. Dette var litt ment som «oppvarming» i intervjuet men vi var også interesserte i hvordan de disponerte tiden sin, hva de prioriterte, og om noen arbeidsoppgaver ble foretrukket foran andre. I vår fortolkning legger vi til grunn at informantene handler ut fra grunnleggende antagelser som leder kan være ubevisst på. Dette ser vi i lys av teori som peker på at det som leder prioriterer

å bruke tiden sin på, blir lagt merke til av ansatte. På denne måten påvirker leder organisasjonskulturen (Schein, 1998).

Informantene ga noenlunde like beskrivelser av sin arbeidsdag; drift, produksjon, møter, planlegging og oppfølging var fellesnevnerne. Informanten Per uttrykte at han gjorde veldig mye i løpet av en uke, og tallfestet 60-70 problemstillinger og spørsmål på en hverdag. Selv om det ble planlagt for, og satt av tid til å jobbe med konkrete saker, dukket det opp mange uforutsette ting fortløpende. Per opplevde at administrative oppgaver tok mye tid av arbeidsdagen, og uttrykte at *«...og innmeldinger – det er den mest idiotiske delen av lederjobben, at jeg må holde på å melde folk inn i datasystemene, det synes jeg er så rart at ledelsen må sitte å gjøre.»* (Per).

Per fortalte at han bruker mye tid på administrative oppgaver. Han ønsket å få rydde bort en del av disse oppgavene, slik at han fikk mer tid til å snakke med sine ansatte. Informanten Jan opplevde at det er et gap mellom hvor mye tid han ønsket å bruke på ledelse kontra administrative oppgaver, og hvor mye tid han faktisk har til å være i kontakt og dialog med de ansatte. Jan beskriver hvordan han ønsker at arbeidshverdagen skal være på denne måten: *«...det er jo det som er jobben min, å være leder, og ikke en administrasjonssjef.»*

Vi ser Per sin beskrivelse av arbeidshverdagen i lys av Gotvassli (2015) sin teori om en formell tilnærming til arbeidsoppgavene, det som også beskrives som strukturperspektivet. Arbeidsdagen er da preget av standardiserte og gjentagende oppgaver og oppfølging.

En slik arbeidshverdag kan også betraktes ut ifra Irgens og Wennes (2011) sitt vitenskapelige perspektiv som handler om en formell måte å tilnærme seg arbeidsoppgavene på. Dette er til en viss grad er nødvendig, uten rutiner, strukturer og andre styringssystemer blir det vanskelig å holde oversikt. Som vi har vært inne på, mener Irgens og Wennes (2011) i likhet med Gotvassli (2015) at det vitenskapelige har blitt gitt for stor oppmerksomhet i arbeidslivet, sett i forhold til det kunstneriske perspektivet.

Slik vi tolker Per sin beskrivelse av arbeidsdagen, synes det som at han deler denne forståelsen, da han uttrykker at han bruker for mye tid til administrative oppgaver og at dette går på bekostning av tid til kontakt med de ansatte og det relasjonelle.

Flere av informantene kom inn på at de ønsket å lede gjennom andre. Med det mente informantene å lede både gjennom flere ledernivå, og gjennom øvrige ansatte. Det ble også sagt at ledelse er å spille lederen under god. Da kan ikke all tiden gå med til administrative oppgaver, men man må være ute i miljøet og være en del av samspillet og kulturen som er der.

Da vi ba informanten Bjørn om å definere organisasjonskultur, beskrev han det slik at organisasjonskultur handler om “*sånn har vi det hos oss.*” Han sa at organisasjonskultur hadde en tendens til å være forskjellig og å dukke opp på forskjellige måter, særlig hvis leder ikke brukte litt tid på å skape en felles kultur. Bjørn sa at han var opptatt av å bruke tid på å skape felles kultur ved å etablere felles møteplasser, lik informasjon til alle og struktur rundt personal- og informasjonsmøter.

Vi tolker Bjørn slik at han ikke forstår kultur som en ensartet, felles kultur som gjelder for alle. Han var bevisst på at det kan være flere kulturer i virksomheten og at de kan oppstå i forskjellige former. Samtidig ville han som leder forsøke å forme kulturen gjennom kommunikasjon med ansatte for å samles rundt felles verdier og måter å gjøre ting på. Alle påvirkningskanalene han beskriver krever samspill og dialog med andre, og uttrykker en kulturforståelse hvor kultur oppstår i samspill, og ikke ved at leder alene skaper en kultur.

### *Meningsskapning*

Hvis vi ser Bjørn sin kulturforståelse i lys av Schein (1998) sin kulturmodell og Hernes (2016) sitt prosessperspektiv kan vi si at Schein fremstiller kultur som noe virksomheten *har*, og Hernes at kultur er noe som virksomheten *er*. I dette ligger det en viktig forskjell, og det gir to ulike tilnærminger til forståelsen av kultur. Er det slik at kultur er noe en virksomhet har som en slags beholdning og som leder kan endre fra en tilstand til en ny tilstand? Eller som i den andre tilnærmingen, at kultur betraktes som noe en virksomhet er. I dette ligger det at kulturen hele tiden skapes, blir til og endrer seg over tid. Kultur blir ved denne tilnærmingen ikke betraktet som noe man er i besittelse av og kan ta tak i å forme. Ut ifra Hernes (2016) sitt perspektiv kan ikke leder alene bygge eller forme en kultur, fordi kultur skapes gjennom prosesser av meningsskapning mellom menneskene i virksomheten.

Slik Bjørn forklarte organisasjonskultur, forholdte han seg slik at kultur er noe som *er* i virksomheten og som han bare til en viss grad har innflytelse på. Som han sa har kultur en tendens til å dukke opp på forskjellige måter og i forskjellige former.

Det er dette Hernes (2016) illustrerer gjennom planten rhizom. I det daglige arbeide utfører vi oppgaver i henhold til rutiner og prosedyrer men samtidig kan endringer i omgivelsene føre til at det må gjøres forandringer. Alt er ikke mulig å forutse og vi kan dra paralleller til Hernes (2016) sin plantemetafor ved at nyskuddene kan komme opp på ulike steder på samme måte som nye kulturer kan etableres og komme til syne.

For å kunne se organisasjonen gjennom et kunstnerisk øye (Irgens, 2011) vil tilstedeværelse og nærhet være en forutsetning. Alle informantene kom inn på betydningen av kontakten med sine ansatte. De hadde forskjellige tanker og strategier for hvordan de løste det i arbeidshverdagen, for eksempel ved å planlegge minst mulig av tiden til administrativt arbeid og heller rydde tid til å snakke og være sammen med ansatte.

Dette ble beskrevet på forskjellige måter, som uttalelser ved å ha ei åpen dør, være forstyrbar, samarbeid, møter med tillitsvalgte og å ha kontakt ute i organisasjonen. Informantene fremhevet det som positivt å sitte i åpent kontorlandskap, fordi da ble de lettere tilgjengelig for kontakt og avklaringer. Det ga også rom for relasjonsbygging og kunnskapsutvikling. Informantene fremhevet at det å være støttende, se styrker og svakheter, se den enkelte, ha nærhet og åpenhet, å verdsette og anerkjenne, er viktig i forholdet til ansatte.

Gotvassli (2015) sier at ledelse skjer gjennom prosesser mellom mennesker. Dersom leder skal være i stand til å skape prosesser, må han være tilstede og være en del av arbeidsmiljøet. Derigjennom kan leder oppdage nye utviklingsområder og potensialet som ligger i den enkelte medarbeider og samarbeidet dem imellom.

Informanten Bjørn var opptatt av å være tilgjengelig og sa det slik:

*«Hverdagen er veldig forskjellig, men jeg bruker tid på å være på jobb tidlig, jeg er som regel den første som kommer på jobb. Det gjør jeg helt bevisst for jeg vil gjøre unna eposter og faktura og alle sånne små ting som låser meg til pc`n før de ansatte kommer. Da har jeg tid og rom på meg til å snakke med dem når de dukker opp etter hvert. Det jeg brenner mest for, er at vi skal ha gode arbeidsforhold til våre ansatte. Den viktigste oppgaven min sammen med mine nærmeste er å legge til rette for at ansatte skal få gjort jobben sin på best mulig måte.»*

*(Bjørn)*

I en arbeidsdag med mange oppgaver må leder være bevisst betydningen av sin tilstedeværelse, og finne rom for å være tilgjengelig når det er viktig. Som alt annet må det settes av tid og planlegges for å være synlig og tilstede. I eksempelet i sitatet over viser leder at han er opptatt av å gi daglig motivasjon gjennom sin tilstedeværelse. Flere av informantene sa at deres nærhet til ansatte gjør at de til enhver tid er orientert om hva som skjer, og kan gi reelle tilbakemeldinger og anerkjennelse. Når vi spurte om på hvilken måte informantene hadde kontakt med de ansatte på svarte de at de la vekt på kontakt med de ansatte gjennom dialog, å lytte, diskutere og være oppmerksomme på den enkelte.

Som vi har redegjort for ved von Krogh et al. (2005) i teoridelen, er det viktig for kunnskapsarbeideren at leder gir oppmerksomhet til den enkelte medarbeider og dens behov, noe informanten Bjørn sitt utsagn over er et uttrykk for. Slik oppmerksomhet, sier von Krogh et al. (2005), gjelder både faglig anerkjennelse og personlig oppmerksomhet, for eksempel i form av inkludering og samarbeid. Samtidig må leder legge til rette for at medarbeiderne sammen skaper gode prosesser for utvikling og samarbeid. Nærhet til ansatte gir gevinst i forhold til den enkelte i form av en god relasjon, men gir også mulighet til å stimulere til ønsket utvikling (von Krogh et al., 2005).

Små ting kan ha stor betydning i organisasjonskulturen. En enkelt ting som det å hilse på alle, har en betydning. Det er et uttrykk for leders verdisyn, lederen virker opptatt av menneskene i organisasjonen og bryr seg. Samtidig får leder presentert seg, og blir dermed mere tilgjengelig og nær for ansatte leder ikke treffer i det daglige arbeid.



*«For meg har det vært viktig å bli godt kjent med alle ansatte. Når jeg begynte hadde jeg som mål at jeg skulle håndhilse på alle. Jeg husker ikke navnene på alle men prøver å kjenne igjen de fleste ansiktene så jeg har vært litt ute og snakket med folk. Det er jeg opptatt av.»*

*(Nina)*

Nina hadde en formening om at det er samspillet mellom menneskene som bidrar til at organisasjonen utvikler seg. Hun fortalte i intervjuet at hun ble glad når en eller annen ansatt roper navnet hennes og sier *«Kom, jeg skal vise deg noe her!»* Dette mente Nina viser at satsingen i virksomheten på å skape en *«vi-følelse»* har lyktes.

Gotvassli (2015) sier at leder kan være kulturbygger ved å fremme *«vi-følelsen»* hos ansatte. Den fremmer indre motivasjon ved at den utvikler kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet. En godt utviklet *«vi-følelse»* kan veie opp for krevende arbeid eller konflikter ved at et godt arbeidsmiljø og fellesskap er etablert (Gotvassli, 2015, s. 159).

Flere av informantene mente at en leder har ikke alle svarene og skal bestemme alene. Det ble sagt at det skal være greit å gjøre feil, både for ledere og øvrige ansatte, men at man må snakke om det som har skjedd. Hvorfor har det skjedd, og hva kan man gjøre i neste runde for at det ikke skal skje igjen. Vår informant Anne hadde dette synspunktet om det at lederen gjør feil: *«Hvis jeg har gjort en feil, så tør jeg å innrømme det, og synes ikke det er en svakhet å innrømme feil. Det er faktisk en styrke å revurdere.»*

Det å lære av sine feil og søke kontinuerlig forbedring slik informantene forklarte det, er en måte å oppnå utvikling og læring på. Ved å aktivt ha fokus på dobbeltkretslæring (Argyris i Jacobsen & Thorsvik, 2013), kan man komme så dypt i problemstillingen at man stiller spørsmål ved grunnleggende antagelser. Slik kan man klare å synliggjøre, og om ønskelig, endre dem. Men det fordrer at man har en kultur for prøving og feiling. Feil må aksepteres, og dialogen må være så åpen at man diskuterer årsaker. Det kan gi læring og nye løsninger.

Kunnskapsledelse handler mye om å lede gjennom andre ved at man skaper gode prosesser for utvikling. I en slik kultur kan måten man kommuniserer med hverandre på, og at det er åpenhet om feil, ha betydning for kunnskapsutviklingen. Disse faktorene gir trygghet og tillit,

som igjen kan føre til en åpenhet som bidrar til å skape kunnskapsdeling og utvikling (von Krogh et al., 2005).

Informanten Hilde brukte ordet *forbedring* da hun forklarte at hun mener enheten har potensiale for å bli bedre og utnytte læring på tvers mellom avdelingene:

*“For det skjer veldig mye bra i avdelingene, men det å ta seg den nødvendige tida og greie å sørge for at man får til læring i andre avdelinger, det er alltid en utfordring i en travel hverdag da. Men vi jobber nå med det”.*

*(Hilde)*

Hilde satte læring i sammenheng med at hun hele tiden er bevisst på hvor og hvordan forbedring kan gjøres. Hun gjorde løpende vurderinger av driften ved sin enhet, og sa at noe ikke nødvendigvis trenger å være dårlig for at det skal få oppmerksomhet, men at hun som leder hele tiden er åpen for utvikling og at man sammen skal skape en positiv forandring.

Von Krogh et al. (2005) sier at målet for kunnskapsleder er å stimulere kunnskapsarbeidere slik at de gjør en best mulig jobb. Parallelt med det oppdager leder ny kunnskap, og omdanner det til organisasjonens behov. Dette kan være informasjon om positive forhold i kulturen som man kan overføre til andre ansatte og enheter, eller at leder fanger opp utfordringer man kan lære av. Dette kan handle om ny kunnskap om brukere, pasienter eller kunder, eller nye prosedyrer og tjenester (von Krogh et al., 2005).

Informanten Jan sa følgende om bevissthet rundt lederrollen og det å bidra til endring:

*«Det var den dagen jeg oppdaget at jeg ikke kunne endre noen annen enn meg selv, at jeg måtte være den som sto for det jeg sa og at jeg ikke sa mer enn jeg kunne stå for. I lederrollen er jeg opptatt at å få frem at det vi gjør i dag kan være kjempebra, men det er ikke sikkert at det er det vi skal gjøre i morgen. Det å få til den evige forandringen er kanskje det viktigste i lederrollen, få andre til å bevege seg, og kjenne på at det er de som beveger seg uten at det er jeg som har pålagt dem det.»*

*(Jan)*

Det Jan sa om å få andre til å bevege seg, er det Hernes (2016) beskriver i sin teori om meningsskaping og meningsledelse. Vi ser at Jan er bevisst på at virkeligheten er i stadig forandring, og at hans viktigste rolle som leder er å påvirke til at de ansatte beveger seg uten at han pålegger det. Denne tankegangen er i tråd med Hernes sitt syn på at forandring vokser frem, og ikke er noe som alene kan ledes eller styres av leder, men skjer i en prosess der samspillet mellom de ansatte og leder er det som skaper forandring. Hernes ser lederskap i sammenheng med meningsskaping og prosess. Leders oppgave blir å skape mening og oppslutning i en virkelighet som forandrer seg hele tiden. Det blir da også å forstå hvordan ting stabiliseres (Hernes, 2016).

Informantene sa at ledelse er et bevisst valg. Leder må være synlig, velge sin lederstil og være rollemodell og forbilde. Informanten Jan sa at *«ledelse er ikke noe du gjør via rundskriv, men noe du må leve, og som er der hele tiden.»* Han sa videre:

*«Min type lederstil er avhengig av at jeg har troverdighet gjennom hele uken. Jeg må være troverdig for mine ansatte og passe på at jeg ikke blir en fraværende figur. Det å være synlig er en ting, men også være konsistent i forhold til at hvis jeg sier noe, må jeg faktisk også være det. Jeg kan ikke si noe og gjøre noe annet. Det har ført til at jeg egentlig har stilt strengere krav til hva jeg har tillatt meg på forskjellige områder enn kanskje nødvendig.»*

(Jan)

Hvordan kan så leder bli en god rollemodell? Jan har reflektert over seg selv som leder og hvilke verdier han formidler. Jan stilte seg selv kritiske spørsmål om hva han signaliserer gjennom sin væremåte, hvordan han oppfattes av andre og om han selv lever etter virksomhetens normer og verdier.

Som Schein (1998) sier, vil leder gjennom sine handlinger synliggjøre overfor sine ansatte hvilke forventninger som stilles til hvordan ansatte skal opptre eller løse arbeidsoppgaver. Lederens grunnleggende antakelser og verdier kommer til syne og blir formidlet gjennom hva leder sier og gjør. Både uttrykt eksplisitt og gjennom kroppsspråk viser leder sin atferd, og verdier og antakelser som formidles kan være ubevisste (Schein, 1998). Leders

grunnleggende antakelser kommer til syne gjennom det leder er opptatt av, men kommer også til syne gjennom det leder *ikke* er opptatt av, eller reagerer på.

Vi er da inne på det Argyris og Schön (i Irgens, 2011) kaller bruksteori og handlingsteori. Her sier de at handlingsteoriene er styrende for leders atferd, og representerer det leder sier skal gjøres, mens bruksteoriene representerer det leder virkelig gjør og er det som faktisk skjer (Argyris & Schön i Irgens, 2011). Det er dette poenget informanten Jan satte ord på da han poengterte at han må være konsistent, at han ikke kan si noe, og gjøre noe helt annet.

Flere av informantene kom inn på ledelse av kunnskapsarbeidere. Dette fulgte vi opp i dialogen med informantene. Det kom frem at flere sa at det kunne være en utfordring å lede ansatte med en spisskompetanse som overgår leders kompetanse på enkelte områder. Flere av informantene hadde bevisste tanker om seg selv som ledere i forhold til kunnskapsarbeidere, og var tydelige og ærlige på at de ikke hadde mest kompetanse på alle områder. Flere mente at det ikke var nødvendig at leder skulle vite alt, men var opptatt av å lede gjennom andre, gi anerkjennelse for andres kompetanse og spille hverandre gode.

*«Det er sånn vi skal ha det, altså en form for relasjonsledelse. Jeg sitter ikke og detaljstyrer det ansatte gjør men gjennom god kontakt, god dialog og at man vet litt om hvilken retning og verdier vi har. Da tar folk avgjørelser som er riktige i forhold til mål, føringer og verdier som virksomheten har og som enheten prøver å følge.»*

*(Per)*

Som det beskrives i teorien av von Krogh et al. (2005), er kunnskapsledelse å lede på en slik måte som skaper utvikling og kunnskap om organisasjonen, gjennom å motivere kunnskapsarbeidere til å yte sitt beste. Dette kan leder utføre og løse gjennom ulike innfallsvinkler og perspektiver, hver medarbeider og situasjon kan kreve ulik tilnærming. Sitatet over fra Per, berører det å gi tillit, samarbeid og at leder gjennom det relasjonelle fanger opp de faktorene som ikke er så lett målbare i organisasjonskulturen. De ansatte er organisasjonens viktigste ressurs, og god forvaltning av denne ressursen vil gi resultater i form av motiverte medarbeidere, effektivitet, kompetanseheving og samarbeid. Dette er blant nøkkelfaktorene for å lykkes.

Per detaljstyrer ikke sine ansatte, men fremhevet i intervjuet at de tar avgjørelser og arbeider selvstendig i henhold til enhetens verdier og målsettinger. Ved å ha god kontakt og dialog har han likevel en slags kontroll, fordi han til enhver tid vet i hvilken retning og på hvilket verdigrunnlag medarbeiderne utfører sitt arbeid.

Kulturen uttrykkes også ved måten leder anvender belønning og straff for å forme en ønsket kultur. Schein (1998) hevder at ledere ved å belønne, herunder også anerkjennelse og ros, kan påvirke til en ønsket adferd og kultur. Med det forstår vi at leder kan gi oppmerksomhet til ønsket adferd, eller håndtere uønsket adferd. Dette for å stimulere ansatte til å arbeide i samme retning.

Vi synes informanten Hilde uttrykte det å gi anerkjennelse og belønne på en god måte ved å si at hun hadde fokus på «Å gripe folk i å gjøre noe godt». På denne måten forsterket lederen ønsket atferd, ved at ansatte ble oppmuntret til å gjøre mer av det som er bra, og dermed skape utvikling og læring.

Von Krogh et al. (2005) sier at kunnskapsledelse krever noe annet og mer av ledelse. Leder må slippe litt opp på styring og kontroll, og ha mot til å gi kunnskapsarbeider tillit ved å være åpen for spørsmål ved etablert praksis og forslag til andre løsninger. Det krever mot og vilje til å gi fra seg styring og kontroll, og involvering av medarbeiderne slik at de får brukt sitt potensiale (von Krogh et al., 2005).

Anne fortalte oss at hun som leder må se til at de ansatte greier å lede seg selv. Hun så imidlertid at noen ansatte trenger flere rammer, mens andre tar ting med en gang. Hun kom med et viktig punkt angående dette temaet; «*Det blir viktig å avklare forventningene til jobben, slik at jeg slipper å kontrollere folk*» (Anne). Dette utsagnet illustrerer hvor vesentlig tillit til de ansatte er, i utøvelsen av ledelse av kunnskapsarbeidere, og at kontrollelementet i lederskapet blir ansett som lite ønskelig.

Når vi spurte informantene om hva de legger i tillit, sa de fleste informantene at tillit går alle veier, både mellom leder og ansatt, og opp og ned i organisasjonen. Leder må stole på og ha tillit til sine ansatte. Samtidig ble det sagt at ledere må ha ansattes tillit og at tillit får du ved å være ærlig og oppriktig. Hilde mente dette om tillit:

*«Tillit handler om å stole på folk, rett og slett. Jeg stoler på mine medarbeidere. I utgangspunktet frem til noe annet er bevist, tenker jeg at folk er opptatt av å gjøre en god jobb, jeg tror det er det. Og at de aller fleste er til å stole på».*

*(Hilde)*

Vi har vært inne på at leder ikke kan bestemme en organisasjonskultur, men at den oppstår i en prosess og i samspill med andre. Det kan oppstå noen utfordringer i forhold til å lede kunnskapsarbeidere. Informantene fortalte om tilfeller hvor ansatte med sin spisskompetanse har stilt leders vurderinger i tvil, og at de har hatt utfordringer i forhold til sterke fagpersoner med høy kompetanse på sitt felt. Dette viste informantene en forståelse for, og sa at det er noe kunnskapsledere må håndtere. De må se den enkeltes ansatte sin interesse og kunnskap i sammenheng med helheten. Informantene sa at den enkeltes kunnskap må vurderes opp mot andre fagfelt, og samspillet mellom profesjonene.

*«Ansatte har mye kunnskap innenfor sine områder og går meg en høy gang når det gjelder sine områder, og det må jeg stole på. Det er gammeldags å tenke at det er lederen som er stjernen. De er ansatt ut fra sine kvalifikasjoner, men jeg må hjelpe dem og se til at de kan greie og lede seg selv. Vi er forskjellige, noen trenger flere rammer enn andre. Som leder må du være litt klok noen ganger. Hvis du skal få medspillere må du gi dem tillit noen ganger, og kanskje utfordre dem på de tingene de er i opposisjon på.»*

*(Anne)*

I teoridelen har både von Krogh et al. (2005) og Gotvassli (2015) uttalt at en av utfordringene ved å lede kunnskapsarbeidere, er at det kan være en maktforskyvning fra leder til ansatte, da medarbeideren kan besitte høyere fagkompetanse på et felt enn leder. Gotvassli (2015) sier også at kunnskapsarbeidere kjennetegnes blant annet ved autonomi og spesialisering. Dette synet illustreres godt i utsagnet til informanten Anne over, om at det er gammeldags å tenke at det er lederen som er stjernen.

Lai (2013) gir oss et litt annet bilde av kunnskapsarbeideren, og sier at motivasjon, mestringsfølelse og meningsfulle oppgaver har like stor betydning for alle ansatte, uansett

hvilket kompetansenivå oppgavene krever. Hun sier dette ikke handler spesielt om kunnskapsarbeidere men er også likt for alle ansatte uansett yrke at de ikke ønsker å være underlagt kontroll men at de blir gitt tillit fra leder.

Som vi skrev i innledningen på dette forskningsspørsmålet mener vi at alle er kunnskapsarbeider uansett stilling, men som Lai sier, kan det være forskjellige grader av kunnskapsnivå i stillingene.

Vi spurte også informantene om det det var noe som var til hinder for å bygge organisasjonskultur. Noen informanter kom inn på at det kunne handle om personalutfordringer ved at ansatte som ikke fungerer kan påvirke arbeidsmiljøet. Informanten Hilde snakket om at ansatte som ikke fungerer, kan ha med feilrekruttering å gjøre. I slike saker blir det spesielt viktig med tett medarbeideroppfølging, sa Hilde.

Vi forsto Hilde slik at hun ville legge til rette for å få den ansatte til å passe inn, gjennom tett oppfølging av den ansattes nærmeste leder. Cummings og Worley (2015) sier at alle ansatte har betydning i organisasjonskulturen ved at den enkeltes evner, kunnskap, holdninger og verdier er en brikke i hele kompetansebildet. De sier at hvordan samhandlingen mellom de ansatte er, vil være en nødvendig og viktig del av organisasjonskulturen. Som et ledd i en ønsket kulturendring, må leder være bevisst sammensetningen av ansatte gjennom rekruttering og avvikling i forhold til de som passer inn i kulturen (Cummings & Worley, 2015).

Hilde mente at rekruttering er et eget fag som krever kompetanseutvikling. For å endre på eksisterende praksis for rekruttering, har hun etablert opplæring for ledere samtidig som hun selv går aktivt inn i prosessene. På denne måten får hun synliggjort hvor viktig hun synes rekruttering er, samtidig som hun blir delaktig og får kontroll i rekrutteringsprosessen. Slik heves kompetanse og kvalitet i rekrutteringsprosessen, og feilrekruttering kan i større grad unngås.

Som Schein (1998) sier, opprettholder kulturer seg selv gjennom å rekruttere personer som passer inn i virksomheten sine antagelser og verdier. Disse nyansatte blir lett å sosialisere inn i eksisterende holdninger og verdier. Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til at sosialisering innebærer at en person gjennom læring, tilpasser sin adferd og opptrer slik at han blir

akseptert og anerkjent i miljøet. Sosialisering foregår i prosess over tid hvor nyansatte møter kollegaer som har vært i organisasjonen over lengre tid, og lærer av dem (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Informanten Anne ga oss et eksempel på sosialisering ved å si at det er viktig å ha systemer og strukturer på plass når nyansatte kom inn i virksomheten. Disse systemene gir et faglig rammeverk, og tydeliggjør forventninger som legger premisser både for leder og nyansatt. På denne måten kan formelle systemer bidra til å tilrettelegge for og forme en ønsket kultur, samtidig som man legger grunnlaget for videre samarbeid mellom leder og nyansatt. Dette kan vi se på som en formell del av sosialiseringen, eller som Jacobsen og Thorsvik (2013) påpeker ved at sosialisering kan til en viss grad gjøres bevisst. Det kan gi lederen mulighet for å introdusere den nyansatte i virksomhetens kultur. Dette kan for eksempel være gjennom faglige systemer som sikrer kvalitet, men samtidig gir nyansatte trygghet og en god introduksjon slik at de mestrer oppgavene de skal løse.

Hvordan ansatte samarbeider, involverer og hjelper hverandre er også et kulturuttrykk. Vi illustrerer dette med Jans utsagn om at han har hørt at nyansatte sier: *«Her kan jeg spørre alle, ikke bare fadderen min. Og de synes ikke det er et mas eller at jeg forstyrrer.»*

Hilde var rimelig sikker på at nyansatte ble sett og anerkjent i avdelingen ved oppstart. De blir godt tatt imot og får opplæring, og hun tror at de nyansatte føler at dette er en god arbeidsplass.

Hilde sa også noe om hvordan ansatte kan være kulturbærere i forhold til nyansatte. Det var ikke slik at de som hadde vært lengst i virksomheten nødvendigvis var de beste kulturbærerne. Med det menes hvilke holdninger og verdier de formidler til nyansatte. Hilde hadde en tanke om at det kunne være utviklende med jobbskifte, og sa at *«...det er fint at arbeidstakere bytter jobber og får erfaring i hvordan det er på andre plasser.»*

Vi kan også se sosialisering i et motsatt perspektiv, ved at den nyansatte bidrar til sosialisering på den nye arbeidsplassen gjennom sine erfaringer, holdninger og væremåte. I det et nytt medlem kommer inn i et team, trenger hele det eksisterende teamet å ta hensyn til det nye medlemmet, da teamet må etableres på nytt (Jacobsen & Thorsvik, 2013).



Vi kan da se for oss at den nyansatte kan komme til å utfordre den eksisterende kulturen, ved for eksempel å stille spørsmål ved antagelser eller etablert praksis. En slik holdning til nyansatte kan skape læring og utvikling, både for ansatte og virksomheten.

### *Kunnskapsdeling*

Et spørsmål i vår undersøkelse er hvordan organisasjonskulturen kan gi gode vekstvilkår for kunnskapsdeling- og utvikling.

Når det gjelder betydningen av kunnskapsutvikling i arbeidet, viser vi til informanten Anne, som i intervjuet mente at det ikke holdt å bare trives på en arbeidsplass. Skal man oppnå utvikling, trenger de ansatte å bli engasjert, og ofte skjer det gjennom den faglige utviklingen og kunnskapsdelingen. «*Jeg liker egentlig ikke ordet trives men vil heller at vi skal greie å utløse et engasjement, at vi skal ha noe som driver oss.*» (Anne).

Det denne lederen uttalte om å utløse et engasjement ser vi i sammenheng med det Hernes (2016) skriver om at tilslutning er grunnleggende for å få mennesker til å samhandle. Han fremhever tilslutning som en av forutsetningene for å skape mening, slik at det oppleves meningsfullt å jobbe for å nå de målene virksomheten ønsker å nå.

Gjennom det informantene har fortalt oss ser vi at faglige diskusjoner og åpen kommunikasjon, kan utløse et engasjement som bidrar både til tilslutning og kunnskapsutvikling i forhold til oppgaver som skal løses.

Som vi har vært inne på i avsnittet over, så mener vi at samspill og sosiale prosesser betyr mye i virksomhetene. Informantene mente også at det relasjonelle og nærheten til ansatte betyr mye. Da kan ledere tidlig fange opp om det er noe som «ulmer» i arbeidsmiljøet, og bli i stand til å ta tak i saker før de utvikler seg og eskalerer. «*Hvis det er den lille antydningen til gressbrann en eller annen plass, så venter man ikke til det er full brann altså*», fortalte Hilde i intervjuet.

Schein (1998) påpeker at hvordan kriser og konflikter håndteres, kan etablere nye normer, verdier og holdninger, og på denne måten forme kulturen. For at leder skal bli oppmerksom

på en konflikt så tidlig som mulig, mens den bare «ulmer» som Anne formulerte, er samspillet med de ansatte avgjørende. En slik relasjon må være preget av tillit for at den ansatte skal kunne betro seg tidlig om konfliktfylte forhold, men også tillit til at leder håndterer en slik sak på best mulig måte. Hvordan leder håndterer konflikter, setter en viktig standard for hvilken kultur som er ønskelig. Unnvikende eller fraværende ledelse i slike situasjoner, eller at man venter til det er «full brann», gjør noe med ansattes tillit og respekt for leder. Tydelig og forutsigbar håndtering vil legge normen for hva som akseptabelt i den enkelte enhet/organisasjon.

Som vi har vært inne på, kan kultur være uforutsigbar og vanskelig å kontrollere, og kan komme til uttrykk gjennom subkulturer. Noen av informantene kom også inn på dette når de skulle beskrive organisasjonskultur. Subkultur ble ensidig fremstilt som noe negativt for organisasjonen og de ansatte, og som informanten Anne uttrykte det: «...når det hviskes og tiskes er det veldig ødeleggende for et arbeidsmiljø. Hvis du får slike subkulturer og det får utarte seg, tror jeg det er noe av det mest destruktive som finnes.» At subkulturer etableres kan ha flere årsaker, det kan for eksempel være for å fremme en interessekonflikt, eller kampen om makt og innflytelse i virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2015).

I følge Hernes (2016) betyr samspillet og prosessene som foregår mellom menneskene i virksomheten mye for kulturen, og dette samspillet mellom mennesker kan gi både planlagte og ikke planlagte utfall. Informanten Bjørn gir et eksempel på hvordan subkultur kan oppstå og utvikle seg ved fravær av ledelse. «Erfaringen min er at når det har vært manglende ledelse en stund, så begynner det å danne seg sånne, kall det, subkulturer eller noen kulturer der, som får lov til å leve litt eget liv.»

Bjørn beskriver videre at denne utviklingen av subkultur er noe han må ta tak i som leder, han tror dette har mye med oppfølging, kommunikasjon og informasjon å gjøre. Slik Bjørn tar tak i subkulturen kan han greie å snu en uønsket kultur til utvikling og læring. Det Gotvassli (2015) peker på er av stor betydning er at ledere erkjenner og godtar at subkulturer eksisterer. Det betyr at ledere må forstå samspillet og mulighetsrommet subkultur kan gi og at dette er en del av organisasjonens samlede kultur, der bidraget kan være utvikling i stedet for konflikter (Gotvassli, 2015).

## *Kommunikasjon*

Da vi spurte informantene hva organisasjonskultur handler om ble det blant annet beskrevet med faktorer som kommunikasjon og relasjonsbygging, de ansattes medvirkning, ansvarliggjøring, faglighet, og kultur for kunnskapsdeling og humor.

*“Jeg synes vi skal ha det artig på jobb, så jeg synes at det er viktig at vi, både vi som er ledere, og at vi får med medarbeidere på at her skal vi kunne spøke og flire. Det skal være artig og litt humor.»*

*(Hilde)*

Alle informantene nevnte fokuset de har på åpne dialoger mellom leder og ansatt, samhandling og det å gjøre hverandre gode. Informantene var opptatt av at alle snakker til og ikke om hverandre i avdelingen. I tillegg var det viktig å gi ansvar og inkludere de ansatte, alt dette fordrer en god og tillitsfull kommunikasjon. Disse måtene å kommunisere mente informantene ville gi motivasjon og eierskap til arbeidsoppgavene. Bjørn forteller at han som leder legger merke til hvordan folk forholder seg til hverandre, og i hvilken form de prater med han som leder; hva de tar opp, hvordan de gjør det, og når ting blir tatt opp. Han oppfatter det han observerer som signaler om en god dialog mellom ansatte i virksomheten.

Nina pekte på at det som opptar henne mest i lederrollen er å ha en god dialog og nært samarbeid med de ansatte. Og Hilde fremhevet viktigheten av kommunikasjon på denne måten:

*«Man skal ha et klima for å kunne gi hverandre løpende tilbakemeldinger, konstruktive tilbakemeldinger på godt og vondt. Det skal være korte linjer. Det skal være like naturlig for medarbeidere å komme inn ei åpen dør her til meg, som til hvem som helst andre, jeg tenker det skal ikke være forskjell om det er en renholder eller lege. Det skal være en kultur preget av likeverdighet som gjennomsyrrer hele klinikken, det er avgjørende for å ha en god arbeidskultur. Inkluderende arbeidsplass, rett og slett.»*

*(Hilde)*

Bjørn fortalte at kommunikasjonsveiene i virksomheten ikke var helt bra i en periode. Han forklarte at mange ansatte ga tilbakemeldinger om at det var mye de hadde tatt opp, men at det sjelden skjedde noen forbedring. Bjørn sa videre at de nå har tatt grep med en tettere ledelse som er nær og ser hver ansatt. De har åpenhet som verdi og Bjørn pekte på at det handler om at alle må få si akkurat hva de mener, tenker og føler. Alle må få stille de spørsmålene de har på hjertet. Dette krever at de som ledere er ute og snakker med folket for å høre hva de er opptatt av og hvilke forslag de har. Bjørn sier at «*Vi må få opp det som bor i grasrota da.*»

Schein (1998) sier at kommunikasjon som ikke fungerer så godt internt i en organisasjon ofte skyldes folks ulike måter på å oppfatte og forstå ting på. Dette har røtter i ulike kulturelle forståelser, det kan være interne grupper i virksomheten som har utviklet sitt eget begrepsapparat og virkelighetsforståelse. Bakgrunn fra ulike kulturer kan legge grunnlag for misforståelser og forutinntatthet. Med dette mener Schein (1998) at kommunikasjonsproblemer bør analyseres og forstås ut fra en kulturforståelse.

Von Krogh et al. (2005) sier at kommunikasjonen må være åpen for å skape utvikling. Dette var både Hilde og Bjørn inne på ved å si at det ikke skal være noe skille i hierarki, mellom stillinger, eller mellom leder og ansatt. Von Krogh et al. (2005) sier videre at hvis leder vil legge til rette for en åpen kommunikasjon kreves kommunikasjonsferdigheter. Slike ferdigheter er viktig for at kunnskapen som er i virksomheten skal deles og utvikles. De minner om at mye verdifull kunnskap er taus og at samtaler, omsorg og relasjoner er viktig for å kunne gjøre slik kunnskap eksplisitt (von Krogh et al., 2005). I denne kunnskapen ligger det som Bjørn henviser til med å si at han vil få frem det som «*ligger i grasrota*».

Som vi har vært inne på jobber flere av informantene i åpent kontorlandskap. Dette gir kommunikasjonen både muligheter og utfordringer. Jan snakket om en balansegang mellom hvor mye «*støy*» som skal tillates, som diskusjoner og latter. Og at enhver må reflektere rundt spørsmålene, er det bråk og forstyrning, eller er det informasjon? Det har med holdninger og fokus å gjøre og Jan mente at de må tillate latter for det skaper energi. Men at det selvfølgelig kan skape mange irritasjoner med å sitte i åpent kontorlandskap, Jan humret mens han innrømte at «*... i vårt åpne landskap med mange personer, blir jeg fort irritert over tastaturer som knatrer noe for jævlig*». Men alt i alt forstår vi det slik at åpen kontorløsning er veldig

positivt for både å vedlikeholde og bygge kultur, Jan sier at *«Åpen løsning har gitt meg som leder en konkret arena å bygge kultur på, fordi vi ser hverandre, vi diskuterer og le»*.

Informanten Nina mente også at relasjonsbygging er viktig i forholdet mellom ledere og ansatte i en virksomhet. Hun prioriterer en god dialog og et nært samarbeid. Nina sa hun legger til rette for at det settes av tid til samlinger med både tillitsvalgte og verneombud. Hun mener det bidrar til å skape både relasjoner og samarbeid. Hun har fått gode tilbakemeldinger på disse seminarene og trakk frem et eksempel hvor de som deltok har sagt at etter samlingen er det blitt lettere å ta kontakt med ledere, det har blitt en mer åpen dialog. Dette setter vi i sammenheng med kulturbygging ved at Nina gjennom handling viser at relasjon og kontakt blir prioritert.

### *Verdier*

Verdier er en vesentlig del av kulturbegrepet og vi ba informantene om å beskrive hvilke verdier som var viktige for deres enhet. Vi ønsket informasjon om hvordan verdiene påvirker eller kan anvendes med tanke på å forme en ønsket organisasjonskultur.

Flere av informantene trakk frem kjerneverdiene for virksomhetene. Informanten Per beskrev forskjellige prosesser og diskusjoner som har vært rundt verdiene. Han fortalte at de ansatte var med og utformet verdiene ved å sette ord og begreper på dem. Han forteller også at de hadde øvd på hvordan de skulle presentere seg utad.

Bjørn fortalte at kjerneverdiene var kjent, men at de som avdeling var lite bevisste på dem. Dette var noe Bjørn ønsker å arbeide mer med og så for seg diskusjoner på innholdet i verdiene internt. Da ville verdien ikke bare blir ord på en nettside, i hefter eller i systemer. Han mente at ordene i seg selv ikke sier noe men at det må sitte i ryggmargen og hjertet. *“Det må bli en del av oss”*, sa Bjørn. Han fortalte videre at enheten har hatt egen visjon og egne verdier i tillegg til kjerneverdiene, men at erfaringen er at de bare blir lagt i en skuff og er ukjente for de ansatte. Enheten er nå enig om at de heller skal gi kjerneverdiene et innhold som betyr noe for dem, og samle seg om det som er felles for virksomheten. Dette skal forankres og diskuteres med ansatte, fordi folk må forstå hva verdiene betyr. Informanten Jan belyste viktigheten av de ansattes holdninger til verdiene på denne måten, *«Det hjelper ikke med glanset papir og fine ord altså, hvis ikke det bor i folk.»*

Vi tolker tilbakemeldingene slik at kjerneverdiene i deres virksomhet er godt forankret hos alle informantene. Busch (i Irgens & Wennes, 2011) sier at kjerneverdiene er felles verdier som hele virksomheten må samle seg om. Disse er verdier som er uttalte og formelt kommunisert for å skape fellesskapsfølelse, men også for å skape et ønsket virkelighetsbilde på hva som er viktig for virksomheten. Som informanten var inne på, blir kjerneverdiene implementert gjennom strategidokumenter, nettsider og andre informasjonskanaler.

Informanten Nina brukte ordet verdikjede for å forklare hvordan verdiene er forankret gjennom styringssystemer. Hun beskrev hvordan utgangspunktet for mange målsettinger er satt utenfor virksomheten, det kan være politisk besluttet eller vedtatt av styret. Dette må forankres, forklares og brytes ned til mål som gir mening helt ned til den enkelte ansatte. Nina forklarte verdikjeden med at det handler om forankringen av mål og verdier gjennom hele virksomheten. Nina sa at enheten må definere hva den skal være opptatt av, sette seg arbeidsmål og på forhånd bli enig om hva det er som påvirker resultatene og ha fokus på dette. Hun uttrykte seg slik «*Verdikjeden forstås ved å prate om det. Når leder skal lage mål må de ansatte være med, forstå kravene i de forskjellige nivåene.*» (Nina).

Som vi var inne på i innledningen på oppgaven, leverer offentlige virksomheter tjenester som er basert på blant annet verdier, som handler om samfunnsansvar og likhet. Måten Anne sa hun skaper tilslutning til målene på, har vi omtalt i prosessen med meningsskapning som Hernes (2016) beskriver og i teori om verdibasert ledelse (Busch, i Irgens & Wennes, 2011). Det er knyttet til de handlinger Anne gjør for å forankre målene som er satt, ved at hun med utgangspunkt i verdier forklarer hva målene betyr for virksomheten. Anne gjorde dette for å skape forståelse og motivasjon rundt målsettingene.

Verdibasert ledelse er knyttet til leders handlinger for å realisere virksomhetens mål. En handling som Anne er opptatt av, er det at verdiene må omsettes til et språk som ansatte kjenner igjen og som gir mening. Hun satte ord på dette med uttalelsen «*Verdiene er ikke mere verdt enn det innholdet du gir dem.*» Hun fortalte videre at de har tatt frem gamle verdier og gitt dem nytt innhold for det nåværende teamet i avdelingen.

Alle informantene ga innhold til kjerneverdiene ved å inkludere de ansatte i å utforme verdiene. Dette skaper forankring og forpliktelse i forhold til å etterleve verdiene. Det kom frem under flere av intervjuene at det å synliggjøre virksomhetens verdier kan være en måte å

gi ansatte eierskap til virksomheten sin på. De fleste informantene fortalte at de jobbet aktivt med verdiene, hva de betyr for virksomheten, for avdelingen og for hver enkelt ansatt.

Informantene sa også at det var av betydning at verdiene ble trukket frem regelmessig for å diskutere dem og gi et innhold som alle kunne stå for å kjenne seg igjen i. Busch (i Irgens & Wennes, 2011) sier verdiene alltid vil være i endring og er avhengig av konteksten.

Noen av informantene fortalte at kjerneverdiene ble hengt opp på lunsjrommet, på kontoret, i gangen, ja der hvor alle kunne se dem og bli minnet på de hver dag. Anne mente dette ville bidra til å implementere verdiene og utvikle organisasjonskulturen. Det betinger at lederens verdier må være i samsvar med verdiene i organisasjonen og på denne måten kan leder være rollemodell, også uttrykt slik: *«hvordan vi lever dem.»* (Anne).

Det Anne sa her kan ha betydning i den forstand at selv om verdiene henger synlig på lunsjrommet, er det ikke sikkert ansatte handler i tråd med verdiene. Hvordan vi sier at vi lever verdiene og hvordan vi faktisk gjør det, kan være to forskjellige ting ifølge Irgens (2011). Verdiene kan være nedfelt og synlige og vi kan si at vi etterlever dem, dette forklares som handlingsteori. Handlingsteori er handlinger vi har lært oss og utfører automatisk, uten at vi trenger å være bevisst det. Bruksteori er det vi faktisk gjør. Selv om vi kan verdiene og har lært hva det betyr for oss så sikrer det ikke at ansatte faktisk følger dem ifølge bruksteorien (Irgens, 2011).

I sin beskrivelse av ledere som kulturelle arkitekter, kommer Gotvassli (2015) inn på medarbeidersamtalen og at måten den gjennomføres kan bidra til kulturbygging. Han sier at gjennom medarbeidersamtalen kan leder forsterke de ansattes sider, men også være tydelig på sider som kan forbedres (Gotvassli, 2015).

Både informanten Anne og Hilde sa at de var bevisste på verdien av medarbeidersamtalen, og gjorde mer enn det som var forventet gjennom styringssystemer som er en samtale i året.

Anne gikk i tillegg en tur med sine ansatte som på forhånd hadde fått spørsmål som Anne ønsket de skulle prate om. Anne sa at hun skulle huske å *“ha en munn og to ører.”* Med det mente Anne at hun fikk et mer nyansert bilde av hvordan ansatte hadde det og hva de mente om ulike saker.

Hilde forklarte sitt fokus på medarbeidersamtalene med at hun vil forholde seg aktivt til medarbeiderne, blant annet gjennom to faste oppfølgingssamtaler mellom den årlige medarbeidersamtalen. Hilde sa at *“vi har veldig tett kontakt, og da oppdager du at når du forholder deg så aktivt som vi gjør så har du aldri noen saker på gang”*. Hilde forklarte at hun synes denne ordningen er en god investering som gir mulighet for oppfølging av avtaler og målsettinger som er gjort i tidligere møter. Denne møtestrukturen gir også anledning til å følge opp eller ta opp ting som personalsaker eller spenninger i arbeidsmiljøet. Det at møtene er regelmessige, gjør dem ufarlige i den forstand at det ikke oppleves som at *“du blir kalt inn på teppet og nå skal vi snakke sammen”* sa Hilde.

I eksemplene over viser vi hvordan Anne og Hilde bevisst bruker medarbeidersamtalene som et virkemiddel for å bygge en organisasjonskultur. Disse samtalene bidrar til en tett relasjon med de ansatte, og gir samtidig en anledning til å forsterke handlinger som bidrar til en ønsket kultur.

De fleste av informantene snakket om hvor viktig det er å ha et felles verdisyn og samle seg rundt i virksomheten. Det ble sagt at det er viktig å skape et felles bilde, å jobbe på tvers av avdelingene og sammen skape en felles identitet.

Da informanten Per snakket om organisasjonskultur, trakk han frem hvordan de fremstiller de forskjellige delene av virksomheten og at de har hatt en *«la-de-tusen-blomster-blomstre-tilnærming»* som Per beskrev det. Virksomheten har fått vokse i ulike retninger og småkulturene fikk utvikle seg over tid. Dette var i utgangspunktet positivt, men etterhvert opplevde de at kulturene ble *“seg selv nok”*, som Per sa. Det medførte at ansatte ikke evnet å se helheten de var en del av. Omgivelsene og de som benyttet tjenestene til denne virksomheten, kunne ikke ane at det var noe felles med alle småkulturene som spriket i ulike retninger. Og Per sa at *«her var det bygd mange småkulturer som i verste fall slo mot hverandre.»* Og han var redd for at omgivelsene stilte seg spørsmål som *«hvilken organisasjonskultur er det der, hvor kommer de fra?»* På bakgrunn av det kunne det oppleves som at virksomheten ikke hadde en klar og entydig kultur som var synlig for omgivelsene.

Vi kan se at beskrivelsen Per ga av kultur som *“la-de-tusen-blomster- blomstre»*, er gjenkjennbar i Hernes (2016) sin metafor om rhizome som et bilde på at organisasjonskultur kan vokse frem under overflaten, uten at det er synlig for omgivelsene.



Da vi spurte hvilke grep ledelsen og virksomheten har gjort i forhold til å få ett felles kulturuttrykk i virksomheten, trakk Per frem at kulturbygging nå er satt på agendaen i virksomhetsplanene og på ledernivå. Og ansatte som jobber i de ulike avdelingene har blitt kledd i de samme t- skjortene som viser hvor de hører til. Også når det gjelder omdømme ser informantene våre ut til å være opptatt av at de skal fremstå som en helhetlig virksomhet med en felles kultur. Her har virksomheten synliggjort kulturen ved å gripe fatt i det som er synlig utad, eller artefaktene som Schein (1998) kaller det i kulturmodellen vi har presentert tidligere i oppgaven.

Nina ga oss også et eksempel på kulturbygging og beskrev hvordan lederne så at en yrkesgruppe opplevde seg selv mindre verdt enn andre. Denne yrkesgruppen fikk, som i eksemplet over, sin egen uniform for at de skal synes. I tillegg ble arbeidsoppgavene satt i system og opplæring i faget ble gitt større oppmerksomhet. Lederen opplevde en utvikling ved at det ble en helt annen holdning i form av stolthet og tilhørighet til egen jobb.

#### **4.3.3 Oppsummering av forskningsspørsmål 2**

Vårt inntrykk etter å ha tolket det informantene har fortalt oss, er at mye av ledelsen de gjør uttrykker en kulturforståelse som representerer Hernes (2016) sitt syn om at kultur oppstår i relasjoner og samhandling mellom mennesker. Vi oppsummerer det informantene sier med at de har mer kunnskap om, og påvirker organisasjonskulturen mer enn det som de klarer å uttrykke, eller er klar over selv. I drøftingen har vi sett på ulike måter kulturen kommer til uttrykk på gjennom informantenes fortellinger, og deres ulike tilnærminger til kulturbygging. Bevisst eller ubevisst gir informantene oss også sitt verdisyn gjennom måter de beskriver hvordan de *gjør* ledelse. Vi kan si at dette gjenspeiler deres grunnleggende antakelser (Schein, 1998). Vi ser det i sammenheng med det som Polanyi (i Westeren, 2013, s. 63) sier om taus kunnskap, og at *“vi vet mer enn vi faktisk kan uttrykke.”*

Hernes (2016) beskriver at all meningsskaping foregår i prosesser mellom mennesker og at omgivelsene er i stadig bevegelse. Leder kan påvirke kulturen men ikke styre den. Slik vi forstår Schein (1998) tillegger han leder større innflytelse i form av sin lederrolle, enn hva Hernes (2016) gjør.

Det å utvikle organisasjonskultur krever en annen tilnærming enn ledelse ved hjelp av mål og resultatstyring. Organisasjonskultur krever nærhet og relasjoner. Det er hvordan informantene gjør ledelse som er spennende for oss, og vår drøfting viser at gjennom ulike tilnærminger har informantene handlingsrom til å påvirke kulturen. I denne drøftingen kom vi blant annet inn på hvordan kommunikasjon, samspill, subkulturer og kunnskapsdeling har innflytelse på organisasjonskulturen. Informantene var tydelige på at de har ansvaret, men at de ikke bestemmer alene da de oppnår resultater gjennom sine ansatte. Dette er kulturuttrykk som fordrer en relasjonell tilnærming dersom de skal benyttes for å forme en ønsket kultur. Betydning av samspillet i virksomheten danner grunnlaget for leders mulighet for å være kulturell arkitekt.

## 5.0 Oppsummering og funn

*«Alle ting er i forandring, og ingenting forblir det samme»*

*(Filosofen Heraklit)*

### 5.1. Oppsummering

Vi har gjennomført en undersøkelse med problemstillingen **«hvordan er handlingsrommet for kulturbygging i en virksomhet med målstyring?»**

Vi har drøftet teori og empiri rundt temaene organisasjonskultur, ledelse, mål og resultatstyring. Vi valgte å fordype oss i temaet organisasjonskultur, fordi vi hadde en formening om at det har innflytelse på hvordan en virksomhet fungerer.

Det har vært interessant å oppdage hvor iboende kulturen er i oss. Som enkeltmenneske, men også i samhandling med andre gjennom grunnleggende antagelser og taus kunnskap. Vi har også dannet oss et bilde av kraften som ligger i organisasjonskultur, og hvordan den kan støtte opp under, eller begrense leder som kulturell arkitekt.

Som utgangspunkt for vår forståelse av organisasjonskultur, har vi lagt til grunn at den inneholder artefakter, verdier, holdninger og grunnleggende antagelser. Gjennom informantenes stemme har vi gitt mening til hva disse begrepene kan inneholde, og gjort dem mer synlige. Informantene har gitt oss eksempler på kulturuttrykk som viser at kultur ikke bare er noe diffust og som «sitter i veggene», men handlinger som er utløst i samspill med andre ut fra en tillært måte å tenke og handle på som påvirker og styrer vår adferd.

Vi har fordypet oss i begrepet “å gjøre ledelse” og har i tillegg gått i dybden på spørsmålet om kultur er noe som “er” i form av menneskelige prosesser, eller noe som virksomheten “har” som er et mer instrumentelt perspektiv.

Vi hadde en tanke om at kulturen har innflytelse på alt som foregår i virksomheten, og det var et tema vi ønsket mer kunnskap om, da det også er relatert til våre arbeidsoppgaver. Gjennom studiet i form av pensum, samlinger og gruppearbeid, har vi lært mye om ledelse som fag, og hvilke forutsetninger som ligger til grunn for å skape læring og utvikling. Undersøkelsen er gjennomført som kvalitativ metode, og vi har benyttet en abduktiv tilnærming i drøftingen. Det ga oss fleksibilitet til å tilpasse teorien til de tolkningene vi gjorde av det informantene sa. Den teorien vi valgte, har gitt oss en enda dypere forståelse for hva organisasjonskultur er.

Det vi fant, er at begrepet kultur ble mer komplekst, kontekstsavhengig og uforutsigbart jo mer vi leste og jobbet med temaet og problemstillingene. Dette førte også til at vi fant temaet stadig mer spennende og interessant.

## 5.2 Funn

Gjennom vår fortolkning av datagrunnlaget i undersøkelsen, gjør vi her gi en oppsummering av våre funn som svarer ut problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne undersøkelsen.

Problemstillingen:

**«Hvordan er handlingsrommet for kulturbygging i en virksomhet med målstyring?»**

Forskningsspørsmålene:

- Hvilken påvirkning har målstyring på kulturbygging?
- Hvordan kan leder utvikle virksomhetens kultur?

Når det gjelder målstyring fant vi at det er et etablert og akseptert lederverktøy som fungerer som et rammeverk for ledelse. Det er blitt en metastandard hvor informantene ikke så andre alternativ. Et entydig svar fra informantene var at de opplevde at målstyring blant annet ga oversikt, trygghet, bedrer effektivitet og er en kvalitetssikring. Det kom også frem noen svakheter som at i et styringssystem blir alt like viktig, det legger ikke opp til at det kan gjøres prioriteringer, og at det er lite fokus på bakenforliggende årsaker til at mål ikke nås.

Vår refleksjon er at ingen av informantene rettet et kritisk blikk til verken målstyring som system, eller til de overordnede målene som var satt. Vi fant også at flere informanter hadde fokus på måloppnåelsen i seg selv, og at det var mindre fokus på bakenforliggende årsaker til at måloppnåelse uteble.

Informantene sa at de opplevde en dreining fra tradisjonell målstyring til mer ledelse, fordi de mente at de nå i større grad styrer hvilke mål som settes på egen enhet, og hvordan de skal nås. Nå er det involvering på flere nivå i virksomhetene, mellom enheter og med alle faggrupper enn det har vært tidligere. Informantene var omforent om at alle ansatte var like viktige, og en del av helheten uavhengig av stilling.

Når det gjelder handlingsrom i forhold til styringssystem som rammeverk, ga alle informantene inntrykk av at styringssystemet gir stort handlingsrom. Dette handlingsrommet

ble beskrevet på flere måter. Informantene mente at de fikk et handlingsrom ved at styringssystemet ga retning mot målene, da dette ga dem frihet til å bestemme *hvordan* de skulle nå målene. Et annet handlingsrom som kom frem, var at strukturen og systematikken som styringssystemene innehar, er rutinepreget og forutsigbart. Dette frigjorde mer tid til å gjøre relasjonell ledelse. Handlingsrom ble også beskrevet ved at styringssystemet legger opp til samarbeid og involvering. Alle informantene tilnærmet seg arbeidet med mål og delmål gjennom samspill og samarbeid. Dette samarbeidet har ført til læring, kunnskapsdeling, engasjement og utvikling.

Samspeillet ga også en mer felles forståelse for helheten, og at alle dro i samme retning. På den måten la styringssystemet til rette for relasjonell ledelse og kulturbygging. Informantene mente de håndterte balansen mellom å ha kontroll og gi tillit gjennom involvering. Det var viktig fordi de mente at tillit og involvering motiverte de ansatte, og ga tilslutning til målene. De sa også at de klarte å balansere fokuset på målstyring og relasjonell ledelse, og mente de ikke opplevde å bruke mye tid på målstyring. Informantene mente at det heller ikke gikk bekostning av det relasjonelle i lederrollen.

Når det gjelder lederrollen sa alle informantene at de ledet gjennom fokus på samspill og relasjoner. Faget ledelse hadde fått større oppmerksomhet, og kurs og opplæring på ledelse ga felles lederutvikling, økt trygghet i lederrollen og større forståelse for helheten.

Hvordan informantene *gjorde* kulturbygging beskrev informantene på flere måter.

Kommunikasjon ble en fellesnevner for alle informantene. Ved å ha en kultur for læring gjennom åpen dialog og rom for å gjøre feil, er kommunikasjon avgjørende. Kommunikasjon i form av relasjoner og samspill var en fremtredende faktor hos alle informantene. Nærhet og direkte kontakt gjennom samtaler med ansatte, ga en åpenhet og relasjon som gjorde at informantene lettere kunne utløse den enkelte ansattes potensiale for vekst og utvikling. Informantene snakket om at de ville få tak i det som skjer i virksomheten, hva ansatte er opptatt av og hva de mener. God dialog er også nødvendig for å etablere en kultur hvor ansatte drar i samme retning. Informantene sa at mål og arbeidsoppgaver måtte ha en mening og faglig innhold, for å skape tilslutning og motivasjon.

En annen måte å forme kulturen på, var gjennom å gi anerkjennelse til den enkelte.

Anerkjennelse ble satt i sammenheng med vekst og utvikling. Medarbeidersamtaler ble også

oppgitt som en arena for å etablere og utvikle relasjoner, og som en mulighet for å ta tak i ting som ikke fungerer, samt for å forsterke ønskede handlinger gjennom ros og anerkjennelse.

Informantene sa at deres verdigrunnlag var viktig både for samspillet i virksomheten og for hvilke mål som ble satt. Kjerneverdier er enkle å formidle, og kan skape noe felles å samle seg om internt, i tillegg til et godt omdømme utad. Informantene sa at det er den enkelt leders iboende verdier som kommer til uttrykk, gjennom leders handlinger. Alle informantene mente at de som ledere måtte *leve* verdiene, og være rollemodeller.

Vi har tolket informantene slik at de mener at kultur oppstår i prosess med andre. Leder kan ikke beslutte, men har en rolle i å kunne forme og bygge kulturen. Det kommer også frem i undersøkelsen at kulturen er i stadig bevegelse, er uforutsigbar og ikke kan kontrolleres. Vi ser at informantene har mer kunnskap om, og påvirker organisasjonskulturen mer enn det de klarer å uttrykke eller er klar over selv. Basert på grunnleggende antagelser som verdier og holdninger, tolker vi at informantene former kulturen mer enn de er bevisste og uttrykker med ord.

En siste fellesnevner hos informantene var at de deler forståelsen av at kunnskapsledelse er å lede gjennom andre. De sa at leder ikke sitter på all kunnskapen selv men at leder ved å legge til rette for læring og utvikling oppnår kunnskapsdeling, som er en forutsetning for å lykkes som kulturell arkitekt.

### **5.3 Avslutning**

Vi mener det viktigste verktøyet i kulturbygging er lederen selv, og hvordan han *gjør* ledelse. *Hva* leder bruker tid på og *hvordan* han handler, er et uttrykk for egne verdier og holdninger, og derigjennom påvirkes kulturen. Vi kan si at holdninger og handlinger henger tett sammen.

Vi har diskutert hvordan vår undersøkelse kan være et bidrag til kunnskap om organisasjonskultur og mener at vi har definert organisasjonskultur som er et abstrakt begrep, til noe mer konkret og synlig. Vi mener også at vår oppgave hever bevisstheten om at den tause kunnskapen som ligger i de grunnleggende antagelsene påvirker kulturen mer enn vi er bevisste om.

For oss er dette ny kunnskap om organisasjonskultur som vil komme til nytte i vår arbeidshverdag. Vi håper at de som leser denne undersøkelsen ser på organisasjonskultur med nye øyne, og reflekterer over hvordan de gjør ledelse. Ved å bruke de mulighetene som ligger i organisasjonskultur, kan leder fremme utvikling og læring.

Når vi har valgt å bruke tittelen *Lederen som kulturell arkitekt* på vår oppgave, har vi som beskrevet i innledningen brukt denne metaforen fordi vi mener leder har en rolle i forhold til å planlegge, utforme og bygge kultur. Arkitektur handler om prosessen fra planlegging til ferdig byggverk. Det vi har lært gjennom denne undersøkelsen, er at organisasjonskultur, eller bygget i overført betydning, aldri blir ferdig. Det er under kontinuerlig endring og bevegelse. Vi ser også at arkitekten ikke kan jobbe alene, men er avhengig av samspill med andre i byggeprosessen for å få til en bevegelse.

For å illustrere bygget som aldri ble ferdig, vil vi avrunde denne oppgaven med La Sagrada Familia-katedralen som vi introduserte i innledningen. Byggingen av katedralen er et imponerende eksempel på en byggeprosess som har pågått i mange år, og pågår enda. Katedralen er i stadig forandring og utvikling, inspirert av andre arkitekters fortolkninger og meningsskaping av arkitekten Gaudis filosofi om at dette skal være en hellig katedral. I likhet med Hernes sin metafor om planten rhizom hentet Gaudi inspirasjon fra planteriket. Søylen på katedralen er formet som trær med forgreninger, som forandrer overflate og tverrsnitt etterhvert som de vokste i høyden. Gaudi kunne i likhet med lederen som kulturell arkitekt heller ikke bygge denne katedralen alene, men hadde mennesker rundt seg som i samspill sørget for at byggverket ble formet og vedlikeholdt, og som nå videreutvikles i prosess og ledelse av stadig nye arkitekter som påvirker og beveger byggingen på sin måte. Eller som Hernes uttrykker det; det er «*in the making.*»

## *5.4 Veien videre*

Helt på slutten ønsker vi å si noen ord om veien videre. I denne masteroppgaven har vi diskutert organisasjonskulturen i lys av at den er noe som er i bevegelse. Vi har diskutert at det hadde vært spennende å se nærmere på organisasjonskultur i et fremtidsperspektiv, og om det finnes kunnskap om hvordan leder kan arbeide med organisasjonskultur for å imøtekomme fremtidens krav.

Styringssystemer gir oss mye informasjon, men vi ser en tendens til å rapportere på informasjon som er fremskaffet i forhold til fortid, i stedet for å anvende den for å skape utvikling for fremtid. Tidsbruk og andre oppgaver er til hinder for å analysere for fremtidig utvikling. Dette er en dimensjon vi ikke har berørt i vår oppgave, men vi ser at en kultur hvor styringssystemer er et oversiktlig og forutsigbart rammeverk, kan føre til at vi ikke blir utfordret på å tenke nytt og annerledes. På den måten kan vi si at styringssystemene kan verne om fortiden og hindre utvikling, ved at ubevisste grunnleggende antagelser er forankret i kulturen som en måte å løse oppgaver på. Vi ser for oss at systemene i større grad kunne vært benyttet slik at informasjon fra fortid brukes til læring for utvikling og fremtid. Dette er et tema vi ser at det hadde vært interessant å utforske videre, og som vi håper denne oppgaven kan inspirere andre til å ta fatt på.



## 6.0 Litteraturliste

Akademisk skriving, NORD Universitet, hentet 22.08.18 fra:

<https://www.nord.no/no/bibliotek/skrive-og-referere/Documents/Veiledning%20til%20akademisk%20skrivning%20ved%20HiNT.pdf>

Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y. and Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors», *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 22-42

Byrkjeflot, Harald, (2015). Ledelse på norsk: motstridende tradisjoner og idealer? I: Skogstad, A. & Einarsen, S. (red.) *Ledelse på godt og vondt : effektivitet og trivsel*, Bergen: Fagbokforlaget.

Cummings, Thomas G. and Worley, Christopher G. (2015). *Organization Development & Change*. USA: Cengage Learning.

Everett, Euris L., og Furuset, Inger, (2016). *Masteroppgaven; hvordan begynne – og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget

Goleman, Daniel (2000). *Leadership that gets results*. Artikkel. *Harvard Business Review*.

Gotvassli, Kjell-Åge (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Hernes, Tor (2016). *Organisering i en verden av bevegelse*. Cappelen Damm

Irgens, Erik (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Fagbokforlaget

Irgens, Erik og Wennes, Grethe (2011). *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget

Justesen, Lise, Mik-Meyer, Nanna (2010). *Kvalitative metoder i organisasjons- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.

Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Christoffersen Line (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.

Kommunalutvalget 2012-13. Principper for samarbejde mellem parter på det offentlige arbejdsmarked om modernisering. Hentet 23.08.18 fra

<https://www.ft.dk/samling/20121/almdel/KOU/bilag/134/1262428.pdf>

Lai, Linda (2012), hentet 22.08.18 fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2012/12/fire-tegn-pa-malesyke/>

Lai, Linda (2013), hentet 22.08.18 fra

<https://www.bi.no/forskning/businessreview/articles/2013/10/kunnskapsarbeideren/>

Larsen, Tord og Røyrvik, Emil A. ( 2017). *Trangen til å telle*. Scandinavian Academic Press.

Morgan, Gareth (2004). *Organisasjonsbilder*. Oslo: Gyldendahl Norsk Forlag

Norsk senter for forskningsdata (NSD), hentet 27.08.18 fra [www.nsd.uid.no](http://www.nsd.uid.no)

Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og translasjoner*. Universitetsforlaget

Sagrada Familia; Hentet 22.08.18 fra:

[https://no.wikipedia.org/wiki/Sagrada\\_Fam%C3%ADlia](https://no.wikipedia.org/wiki/Sagrada_Fam%C3%ADlia)

Schein, Edgar (1998). *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo:

Libro Forlag

Thagaard, Tove (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*.

Fagbokforlaget

von Krogh, Georg, Ichijo, Kazuo, Nonaka, Ikujiro, (2005). *Slik skapes kunnskap*. Oslo:

Cappelen Damm

Westeren, Knut, (2013). *Kunnskap og konkurransevne*. Bergen: Fagbokforlaget

#### *Figurer:*

Figur 1: La Sagrada Familia (hentet fra <https://www.archdaily.com/438992/ad-classics-la-sagrada-familia-antoni-gaudi> , lest 26.08.2018)

Figur 2: Vår illustrasjon av Schein sin kulturdefinisjon.

Figur 3: Hernes (2016): Planten rhizom; fra boka “*Organisering i en verden i bevegelse*”.

Figur 4: Vår illustrasjon av forbindelsen mellom organisasjonskultur, kunnskapsledelse og mål- og resultatstyring

#### *Tabeller:*

Tabell 1: Oversikt over hovedtema og underkategorier i vår undersøkelse

Tabell 2: Eksempel på kategorier og underkategorisering på tema ledelse

## **7.0 Vedlegg**

1. Informasjon og samtykke

2. Intervjuguide

## Vedlegg nr. 1: Informasjonsskriv

### Informasjon og samtykke

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet:

### "Betydningen av lederen som kulturell arkitekt"

#### Bakgrunn og formål

Dette er en forespørsel om å delta i en studie i forbindelse med en masteroppgave i Kunnskapsledelse ved NORD Universitet.

Offentlig virksomheter er preget av mål- og resultatstyring. Vi ønsker å se på denne formen for ledelse i sammenheng med utvikling av et godt arbeidsmiljø. Blant annet ønsker vi å få innsikt i om du som leder opplever at du har handlingsrom til å utvikle en organisasjonskultur som fremmer et godt arbeidsmiljø.

Tema som vi vil berøre i intervjuet er; ledelse, mål- og resultatstyring, arbeidsmiljø, organisasjonskultur, tillit og konflikter.

#### Hva innebærer deltakelse i undersøkelsen?

Intervjuformen vil være en samtale mellom intervjuer og deltaker, hvor spørsmålsstillingen er åpen, slik at den som blir intervjuet kan reflektere og gi utfyllende svar rundt vår problemstilling. Intervjuet gjennomføres med noen forhåndsdefinerte spørsmål som fokuserer på bestemte temaområder som beskrevet over.

Vi vil fortrinnsvis intervju deg på din arbeidsplass for å spare deg for tid og reise. Vi ber om at du setter av 1 time til intervjuet. Vi stiller med to personer, intervjuer og observatør, og det vil bli gjort lydopptak. Datamaterialet fra intervjuene vil bli transkribert og analysert.

#### Mulige fordeler og ulemper

Gjennom å delta på dette studiet, vil du være med å belyse et aktuelt tema fra egen arbeidsplass og som kan ha overføringsverdi til andre. Det som kreves av deg ved å delta på denne studien er at du setter av en time til intervju.

#### Hva skjer med informasjonen om deg?

All informasjon som registreres i intervjuet med deg, brukes kun i dette studiet og er kun tilgjengelig for oss som skriver denne masteroppgaven. Alle opplysninger blir behandlet konfidensielt. Navneliste på papir lagres adskilt fra øvrige data underveis i forskningen. Ved en eventuell publisering av studien vil resultatene publiseres på en slik måte at din identitet ikke kommer frem.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31. August 2018. Alle personopplysninger og øvrig datamateriell, som lydopptakene som ble gjort i intervjuene, vil da bli makulert.

## **Frivillig deltakelse**

Deltakelse i studiet er frivillig, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli makulert.

Dersom du ønsker å trekke deg eller har spørsmål til undersøkelsen, ta kontakt med en av oss:

Mette Bjørgen, tlf. 48272223

Elin Lerstad, tlf. 95770794

Tove Helen Tronstad, tlf. 95926455.

Vår veileder er Robert Bye ved NORD Universitet, tlf. +47 74 11 20 08.

## **Samtykke til deltakelse i studiet**

Jeg har mottatt informasjon om studiet, og er villig til å delta:

-----  
(Signert av intervjudeltaker, dato)

(Dette informasjonssamtykket er utarbeidet etter en mal for informasjonsskriv fra Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS).

## Vedlegg nr. 2: Intervjuguide

### Hensikten med intervjuet:

I intervjuet ønsker vi at du som leder deler dine tanker og erfaringer rundt ditt lederskap og hvordan det påvirker for å bygge organisasjonskultur.

Vi ønsker spesielt å se organisasjonskulturen i sammenheng med arbeidsmiljøet for å få større forståelse for hvilken påvirkning kulturen kan ha.

Tema som vi vil berøre i intervjuet er; organisasjonskultur, ledelse, mål- og resultatstyring, tillit, konflikter og arbeidsmiljø.

### BAKGRUNN

1. Kort om deg selv; alder, utdanning. Hvor lenge har du arbeidet i virksomheten? I samme avdeling? Hvor mange har du personalansvar for?

### LEDELSE

2. Kan du kort beskrive arbeidshverdagen din som leder?

Hjelpespørsmål:

- Hva opptar deg mest som leder?
- Hvilke tanker har du om mål- og resultatstyring som verktøy i forhold til personalledelse?
- Hvem og hvordan settes målene?

### ORGANISASJONSKULTUR

3. Hva tenker du når vi sier ordet organisasjonskultur?

Hjelpespørsmål:

- Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i din avdeling?
- Hvilke (kjerne)verdier vil du si dette handler om?
- Hvordan praktiserer du som leder disse verdiene?
- Hvordan merker du som leder org. kulturen i denne avdelingen?
- Hvordan arbeider du for å bygge og forme en ønsket kultur?

- Hva gjør du som leder, hvordan gjør du ledelse?
- Hvilke hindringer ligger eventuelt i veien for det?
- Kan det tenkes at organisasjonskulturen påvirker negativt? På hvilken måte?
- Hva påvirker organisasjonskulturen i din avdeling?

### **ARBEIDSMILJØ:**

4. Når jeg sier ordet arbeidsmiljø, hva tenker du da?

Hjelpespørsmål:

- Hva mener du kjennetegner et godt arbeidsmiljø?
- Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet i din avdeling?
- Kan du gi noen eksempler på konkrete tiltak i,f,t, arbeidsmiljøet du har iverksatt?

5. Hva tenker du i forhold til en mulig sammenheng mellom organisasjonskultur og konflikter i arbeidsmiljøet?

Hjelpespørsmål:

- På hvilken måte ser du en sammenheng? Eksempler.
- På hvilken måte kan kulturen være forebyggende?
- På hvilken måte kan kulturen være negativ?
- Har du noen erfaringer du vil dele med oss? Positive eller negative?

**TILLIT:** (hvis ikke deltakeren har kommet inn på det tidligere)

6. Hva tenker du tillit mellom deg og dine medarbeidere handler om?

Hjelpespørsmål:

- Hvilken betydning kan tillitsforholdet ha mellom deg og ansatte? Gi eksempler.
- Hvordan kan tillit påvirke organisasjonskulturen? Eksempler?

### **HANDLINGSROM:**

7. Hvilket handlingsrom har du til å utvikle/påvirke organisasjonskulturen?

Hjelpespørsmål:

- Hva ligger i dette handlingsrommet?

- Ref vår arbeidstittel "kulturell arkitekt";
- På hvilken måte tenker du lederen kan være en kulturell arkitekt? Hva innebærer det? Positivt/negativt?

**Oppsummering og avrunding:**

8. Noe du ønsker å tilføye i forhold til det vi har snakket om, som kan ha betydning for denne undersøkelsen?
9. Eventuelt tilleggsspørsmål/oppklaring fra observatør?