

MASTEROPPGAVE

Emnekode: **BE323E**

Navn: Christian Jakobsen Røst

Per Christian Munkhaug

Hvordan etablere enhetlig
organisasjonskultur ved geografiske
ekspansjoner

Dato: 29.5.2020

Totalt antall sider: 71

ABSTRACT

Organizational culture can provide the members of an organization with a common identity, promote collective engagement and increase the stability in the social system that an organization amounts to (Bang 2011). A good and expedient organizational culture can also create a competitive advantage by having a governing function for the organization's members. Consequently, many leaders want to promote a specific organizational culture.

The current study aims to elucidate the organizational culture in the engineering company Axess AS, which from the outside appears to have a clear profile and a strong organizational culture. The company has expanded over the past 15 years from Molde with a few employees, to today's situation with offices and business all over the world, and over 300 employees. Throughout the study, the aim has been to uncover and explain mechanisms that have made it possible to maintain this clear organizational culture. In effort to achieve this, the following research question has been addressed:

Which success factors, in establishing a uniform organizational culture, have been germane to the engineering company Axess AS in its national and international expansion?

The current study was conducted in a qualitative approach. The empirical data comes from in-depth interviews with six key people who all have an important understanding of the phenomenon, and extensive experience in management roles within the company. The empirical analysis and findings from the qualitative interviews were examined in the light of theory related to organizational culture. In particular, literature on factors affecting organizational culture and management of organizational culture was emphasized. This theoretical backdrop laid the foundation for a focused discussion of the success factors that we have considered particularly relevant in the establishment of a good and appropriate organizational culture in a company's expansion process.

The findings from the in-depth interviews revealed nine concrete success factors that the informants emphasized as important contributions to establishing a uniform organizational culture in expansion processes. The nine success factors were:

- Uniform practice partnership
- Consistency between structure and culture

- Selective recruitment
- CEO's influence
- Choice of office managers
- Systematic use of expating and reverse expiating
- Incorporation into organizational structure
- Cultivation of company profile
- Reward criteria

Each of the abovementioned success factors have in their own way contributed to our success in answering our research question. We can clearly see that the company has benefitted in cases where conditions have facilitated for the company to apply as many success factors as possible. As a result, the company has experienced a reinforcing effect, and it has led to an increased success in the establishment of a uniform organizational culture in expansion processes. This shows that the identified success factors are not only of great importance, but that they must be viewed as a whole, and in relation to each other.

FORORD

Denne masteroppgaven er en avsluttende del av et 3-årig MBA etterutdanningsstudium ved Nord Universitet. Målet med masteroppgaven har vært å få belyst hvordan Axess AS har lyktes med å etablere enhetlig organisasjonskultur ved sine mange geografiske ekspansjoner de siste 15 årene. Selskapet har på denne tiden økt fra ett kontor med 30 ansatte, til i dag totalt 19 kontorer verden over med omtrent 300 ansatte. Vårt hovedfokus har i denne oppgaven derfor vært å identifisere suksessfaktorer som har spilt en viktig rolle i å lykkes med etablering av enhetlig organisasjonskultur.

Som et grunnlag har det vært viktig å få et bilde av hvilken organisasjonskultur som eksisterer i Axess AS. Vi diskuterer disse kulturtrekkene både gjennom et teoretisk og empirisk perspektiv. Den empiriske undersøkelsen er en kvalitativ studie med dybdeintervjuer av nøkkelpersoner fra ledelses- og mellomledelsesnivå, som har vært involvert direkte i prosessene og har mange års erfaring i selskapet. Vi har gått i dybden på deres syn på den eksisterende organisasjonskulturen i selskapet og hvordan denne har blitt videreført verden over.

Vår motivasjon for temaet i denne masteroppgaven har vært vår egen erfaring i arbeidslivet og vår fascinasjon for hvilken rolle organisasjonskultur spiller i utvikling av selskaper over tid. Oppgaven vil derfor ha fokus på ledelsens og nøkkelpersoners ansvar for å tilrettelegge slik at en virksomhet kan vokse og utvides med en sterk enhetlig organisasjonskultur.

Vi ønsker først og fremst å takke alle våre informanter for en ekstrem sterk vilje til å dele erfaringer og historier. Vi opplevde at alle hadde et sterkt ønske om å bidra i denne prosessen, men også å selv lære noe av samtalene våre. I tillegg ønsker vi å takke vår veileder Frode Solberg for gode tilbakemeldinger og råd, da spesielt i etableringen av prosjektet.

Til slutt vil vi også takke våre familier for stor tålmodighet og forståelse under hele skriveprosessen i den spesielle tiden det tross alt har vært.

Trondheim / Stavanger, 29. Mai 2020

Christian Jakobsen Røst

Per Christian Munkhaug

SAMMENDRAG

Organisasjonskultur kan gi medlemmer i en organisasjon en felles identitet, fremme kollektivt engasjement og øke stabiliteten i det sosiale systemet en organisasjon utgjør (Bang 2011). En organisasjonskultur som er god og hensiktsmessig, kan også utgjøre et konkurransefortrinn gjennom å ha en styrende funksjon for medlemmene i organisasjonen. Mange ledere vil derfor ønske å fremme en bestemt organisasjonskultur.

Denne masteroppgaven søker å belyse organisasjonskulturen i ingeniørbedriften Axess AS som fra utsiden ser ut til å ha en tydelig profil og sterk organisasjonskultur. Selskapet har de siste 15 årene ekspandert fra Molde med noen få ansatte, til i dag å ha kontorer og forretningsvirksomhet over hele verden og over 300 ansatte. Målet har vært å avdekke og forklare suksessfaktorer som har gjort det mulig å vedlikeholde denne tydelige organisasjonskulturen og problemstillingen vår er som følger:

Hvilke suksessfaktorer, for å etablere enhetlig organisasjonskultur, har vært gjeldende for ingeniørbedriften Axess AS ved sine nasjonale og internasjonale ekspansjoner?

Undersøkelsen ble gjennomført ved kvalitativ tilnærming. Det empiriske datamaterialet kommer fra gjennomførte dybdeintervjuer med seks nøkkelpersoner som innehar viktig innsikt i selskapets organisasjonskultur og lang erfaring fra ulike lederroller i selskapet. Den empiriske analysen og funnene fra de kvalitative intervjuene ble sett på i lys av relevant teori knyttet til organisasjonskultur. Særlig ble litteratur angående faktorer som påvirker organisasjonskulturen, og styring av organisasjonskultur vektlagt. Dette teoretiske bakteppet la grunnlaget for en fokusert diskusjon rundt suksessfaktorene som vi har vurdert som særlig gjeldende ved etablering av en god og hensiktsmessig organisasjonskultur i en bedrifts ekspansjonsprosesser.

I våre funn fra dybdeintervjuene fant vi ni konkrete suksessfaktorer som informantene viste bred oppfattelse av som viktige bidragsyttere for å lykkes med etablering av enhetlig organisasjonskultur ved ekspansjoner. Suksessfaktorene var:

- Enhetlig praksisfelleskap
- Konsistens mellom struktur og kultur
- Selektiv rekruttering
- Daglig leders påvirkning

- Valg av kontorledere
- Systematisk bruk av expating og omvendt expating
- Inkorporering i organisasjonsstrukturen
- Dyrking av selskapsprofil
- Belønningskriterier

Alle suksessfaktorene ovenfor har vært sentrale i arbeidet med å besvare vår problemstilling. Vi ser tydelig at i de tilfeller hvor forholdene har ligget til rette for at selskapet har kunnet benytte flest mulig suksessfaktorer, så har dette hatt en forsterkende effekt og ført til at man har lyktes med å etablere enhetlig organisasjonskultur ved ekspansjoner i større grad. Dette viser at suksessfaktorene synliggjort i dette studiet ikke bare er av stor betydning, men at de må ses på som en helhet i sammenheng med hverandre.

INNHOLDSFORTEGNELSE

Abstract	1
Forord	3
Sammendrag	4
1 Innledning	8
1.1 Problemstilling	8
1.2 Avgrensning	9
1.3 Oppgavens oppbygning	9
1.4 Presentasjon av Axess AS	10
2 Teoretisk referanseramme	12
2.1 Organisasjon	12
2.2 Organisasjonskultur	13
2.3 Organisasjonskultur og prestasjoner	16
2.4 Kulturens funksjon på organisasjonen	17
2.5 Perspektiver på organisasjonskultur	18
2.6 Subkulturer	20
2.7 Faktorer som påvirker organisasjonskultur	22
2.8 Styring av organisasjonskultur	24
3 Metode	28
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	28
3.2 Hermeneutikk	29
3.3 Kvalitativ vs. kvantitativ metode	30
3.4 Forskningsdesign	32
3.5 Utarbeidelse av intervjuguide	35
3.6 Utvelgelse av informanter	36
3.7 Metodiske styrker og svakheter	37
3.8 Refleksjon over egen rolle	39
3.9 Reliabiliteten/validiteten/	40
4 Resultater og analyse	42
4.1 Presentasjon av respondentenes bakgrunn og ansvarsområde	42
4.2 Suksessfaktorer	43
4.2.1 Praksisfelleskapet	44
4.2.2 Konsistens	46
4.2.3 Rekruttering	47

4.2.4	Daglig leders påvirkning	50
4.2.5	Valg av kontorleder	53
4.2.6	Expating og omvendt expating	55
4.2.7	Inkorporering.....	56
4.2.8	Dyrking av profil	58
4.2.9	Belønning	60
5	Konklusjon	62
6	Referanseliste	64
7	Vedlegg	67
7.1	Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	67
7.2	Vedlegg 2 – Axess «vi-verdier»	71

Tabeller

1	Tabell 1: Oversikt informanter	42
---	--------------------------------------	----

Figurer

1	Figur 1: Tre modeller for organisasjonskultur (Jacobsen og Thorsvik, 2013)	20
2	Figur 2: Ulike strategier for valg av antall enheter og variabler (Hellevik, 1999)	32
3	Figur 3: Induktiv og deduktiv fremgangsmåte (Sander, 2019)	34
4	Figur 4: Oversikt suksessfaktorer for etablering av enhetlig organisasjonskultur ved geografiske ekspansjoner, Axess AS	44

1 INNLEDNING

Globalisering fører til at kloden vår blir stadig mindre. Varer og tjenester, mennesker og kapital beveger seg hurtigere over landegrensene enn noen gang tidligere. Inngangsbarrierer for geografisk ekspansjon blir mindre som følge av denne globaliseringen. Som følge av dette ser flere og flere norske selskaper muligheter i nye markeder. Selskaper som tidligere har operert på hjemmebane åpner derfor kontorer, ikke bare i Europa, men over hele verden.

Organisasjonskultur kan gi medlemmer i en organisasjon en felles identitet, fremme kollektivt engasjement og øke stabiliteten i det sosiale systemet en organisasjon utgjør. En organisasjonskultur som er god og hensiktsmessig, kan også utgjøre et konkurransefortrinn gjennom å ha en styrende funksjon for medlemmene i organisasjonen (Bang, 2011). Mange ledere vil derfor ønske å fremme en bestemt organisasjonskultur. Dette blir av Joanne Martin (1992) omtalt som integreringsperspektivet, hvor kulturen utgjør et enhetlig system.

Vi har latt oss fascinere av et selskap med en tydelig profil som har ekspandert fra Molde med noen få ansatte på starten av 2000-tallet, til i dag å ha kontorer og forretningsvirksomhet over hele verden. Det finnes årelang forskning rundt temaet organisasjonskultur og dens påvirkning på organisasjoner, men hvilken rolle spiller denne når selskaper vokser organisk og geografisk?

Vårt formål med oppgaven er å øke vår forståelse av organisasjonskulturen i bedriften og spesifikt hvordan denne kan påvirkes og styres ved geografiske ekspansjoner.

Vi håper og tror at dette vil kunne bidra med faglige retningslinjer for Axess AS sine neste geografiske ekspansjoner, men også være nyttig for andre selskaper som står foran fremtidige ekspansjoner. Dette vil forhåpentligvis bidra til at man kan gjennomføre gjennomtenkte strategiske valg ved ekspansjoner.

1.1 Problemstilling

Temaet for oppgaven er organisasjonskultur. Med bakgrunn i dette temaet vil vi i denne oppgaven se nærmere på organisasjonskultur i selskapet Axess AS og dens rolle i selskapets geografiske ekspansjoner.

Vår problemstilling er:

«Hvilke suksessfaktorer, for å etablere enhetlig organisasjonskultur, har vært gjeldende for ingeniørbedriften Axess AS ved sine nasjonale og internasjonale ekspansjoner»

1.2 Avgrensning

Vi avgrenser tydelig ved å legge til grunn at sterk enhetlig organisasjonskultur faktisk er et konkurransefortrinn med positive effekter. Vi ønsker derfor ikke å gjøre vurderinger rundt faktiske effekter ved sterk enhetlig organisasjonskultur, men kun fokusere på hva som fører til oppnåelse av enhetlig kultur ved oppstart av nye kontorer.

Denne oppgaven fokuserer på suksessfaktorer med positive effekter. Vi har derfor ikke fokusert på empiriske funn i form av negative effekter. Vi har også valgt å ikke fokusere på innsatsfaktoren i form av kostnader og andre ressursbehov som ligger bak de ulike suksessfaktorene.

Hva som eventuelt vil være optimal organisasjonskultur for selskapet er ikke vurdert. Dette er i vår oppgave ikke relevant da vår forskning handler om hvordan man har lyktes å etablere enhetlig kultur verden over.

Vi har også avgrenset oppgaven til å handle om organisk geografisk vekst, ikke oppkjøp og fusjoner med andre selskaper. Når det er sagt, så har enkelte kontoroppstarter i selskapet vært gjennom mindre fusjoner og oppkjøp. Disse vil bli trukket inn som sammenligninger, men oppgaven vil ikke drøfte empiriske funn rundt dette. I all hovedsak har selskapet hatt organisk geografisk vekst, og det er dette vi går i dybden på.

1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven vår struktureres slik:

- Første del av oppgaven tar for seg innledning med problemstilling, formål og avgrensning av denne oppgaven. Dette for å gi et klart bilde av hva vi ønsker å finne ut.
- I den andre delen beskrives det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for oppgaven. Her har vi valgt å beskrive generell teori som omhandler organisasjonskultur

og faktorer som påvirker denne. Videre presenterer vi aktuell teori som omhandler vårt forskningsspørsmål, styring og ledelse av organisasjonskultur.

- Den tredje delen utgjør den empiriske forskningsdelen for denne masteroppgaven. Her har vi benyttet kvalitative metoder i form av dybdeintervjuer med flere nøkkelpersoner for å få kvalitativ informasjon og trekke sammenhenger.
- Når både teori og empiri er belyst, tar vi for oss empiriske resultater med drøftelse og analyse av funn som er fremskaffet gjennom intervjuer. Empiriske resultater fra dybdeintervjuene presenteres i denne delen av oppgaven og analyseres opp mot teori fra teoridelen. Dette for å oppnå en fokusert diskusjon rundt hver suksessfaktor som bidrar til etablering av enhetlig organisasjonskultur ved ekspansjoner.
- Siste del av oppgaven vil oppsummere og konkludere problemstillingen i denne masteroppgaven. I tillegg til å fremheve resultatene fra undersøkelsen, vil konklusjonen også gi ledelsen i Axess forslag til hvordan de kan etablere enhetlig organisasjonskultur ved sine ekspansjoner.

1.4 Presentasjon av Axess AS

Axess AS er et ingeniør- og inspeksjonsselskap som er eid av private gründere og ansatte. Selskapet ble stiftet i 1998 og leverer tjenester i hovedsak olje- og gassnæringen, men har i de senere årene også etablert seg innen vindkraft, jernbane, veg og annen industriproduksjon.

Selskapet har sitt hovedkontor og utspring i Molde, men har i løpet av årenes gang etablert kontorer innenlands i Trondheim, Kristiansund, Orkanger, Bergen, Oslo og Stavanger.

I utlandet har man også etablert en rekke kontorer, Rio de Janeiro, Houston, St. Johns, Singapore, Cape Town, Aberdeen, Perth, Busan, Dubai, Accra og Mumbai.

Selskapet har per i dag ca. 300 ansatte verden over og sysselsetter enda flere i form av underleverandører. I selskapet finner man primært ansatte med ingeniørutdannelse, bachelor, master eller doktorgrad.

Selskapet har en tydelig aktiv profil og et sett med formelle «vi-verdier» som er meget sentrale for bedriften og med et stort fokus på etterlevelse. Dette er blant annet symbolisert med innrammede plakater signert av daglig leder på alle lokasjoner (Vedlegg 2).

I hele organisasjonen har man noen tydelige uformelle verdier som brukes i det daglige. Disse blir kalt «bratte» verdier og har sitt utspring fra starten av selskapet og de som kom først inn i selskapet med den tydelige profilen knyttet rundt fjellklatring og skikjøring.

«Bratte» verdier i dag betyr og er felles oppfattet blant ansatte som:

1. Man er kommersiell og fremoverlent.
2. Man tar ansvar for oppgaver og situasjoner.
3. Man er aktiv på fritiden i naturen – også referert til som «Passion in life – Passion at work».

2 TEORETISK REFERANSERAMME

I teoridelen redegjør vi for det relevante teoretiske rammeverket. Formålet med oppgaven og problemstillingen vår er styrende for hvilke teoretiske elementer vi har valgt å inkludere. Hensikten med denne delen er å belyse og diskutere relevante teoretiske begrep som vi bruker som grunnlag og utgangspunkt for diskusjoner og analyser senere i oppgaven. Ved å ta i bruk teori vil man få sett fenomener på en annen måte enn hvordan en opprinnelig så det.

Rekkefølgen i kapittelet er ikke tilfeldig valgt. Første del består av de grunnleggende begrepene rundt organisasjon og organisasjonskultur. Vi har tatt inn flere ulike teorier fra flere kjente teoretikere i emnet organisasjonskultur. Deretter beskriver vi en del elementer i organisasjonskultur før vi avslutter med organisasjonskultur knyttet opp mot styring og ledelse, organisasjonskultur som et slags praktisk redskap i organisasjonsutvikling. Her vil temaer som etablering, endring, påvirkning og styring av organisasjonskultur tas opp. Dette gjør at vi vil få en helhetlig forståelse av temaet.

2.1 Organisasjon

Organisasjon defineres som *"et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål"* av (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 18). Begrepet system peker på at menneskene er avgrenset fra omgivelsene og samhandler for å gjøre ett bestemt mål. Begrepet sosial forklares med at organisasjonen er laget av mennesker i samhandling. Begrepet bevisst konstruert betyr i denne sammenhengen at organisasjonen er satt sammen og formet på den måten som noen mener er den mest effektive måten å løse oppgaver på. De to siste begrepene, løse oppgaver og realisere mål, er årsaken til at organisasjoner har eksistensgrunnlag (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Organisasjonens indre sjel eller personlighet er ikke handfast. Dette kan tolkes ved å se om ansatte i en organisasjon merker en stemning i organisasjonens indre liv. Dette manifesteres i atmosfære, møtestrukturer, pauser, sosiale begivenheter og i omgangstonen. En ny ansatt kan fornemme atmosfæren i en organisasjon når man starter. Det psykososiale arbeidsmiljøet oppfattes og viser seg i samspillet mellom menneskene i organisasjonen. Dette oppfatter man både på det sosiale og det følelsesmessige plan (Kaufmann og Kaufmann, 2006).

Atferd i organisasjoner er delvis forskjellig fra atferd i andre sosiale sammenhenger og den formes etter ulike sosiale sammenhenger (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I

organisasjonssammenheng kan atferd forklares med tre elementer; menneskers holdninger (hva de mener og tror), menneskers tenkning (hvordan de vurderer) og menneskers handlinger (hva de gjør).

En organisasjons kontekst består av formelle og uformelle elementer som på hver sin måte er med på å påvirke atferden til menneskene i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Formelle elementer består av mål og strategi, samt den formelle organisasjonsstrukturen imens de uformelle elementene er organisasjonskultur og organisasjonens maktforhold. Strukturen påvirker hvordan menneskene handler og tenker ved at de kan legge retningslinjer og begrensninger for ansattes handlefrihet. Kulturen er bedriftens normer og disse kan være med på å styrke og svekke effekten av det de formelle elementene har av påvirkning på de ansatte. Dersom det oppstår uformelle kulturelle normer som ikke samsvarer med strukturen vil effekten kunne være at dette svekker organisasjonens mål og strategier, samt svekker selve strukturen. De formelle og uformelle elementer kan også støtte oppunder hverandre og bidra til positiv utvikling av ansattes atferd og organisasjonens resultater og fremgang (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

2.2 Organisasjonskultur

Det finnes mange ulike definisjoner på «organisasjonskultur» og kanskje mest populær er Edgar Schein sin:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 130).

Schein beskriver det slik at det er en gruppe som deler ett sett med grunnleggende antakelser. De sett med grunnleggende antakelser kan sees på som meninger og oppfatninger som er nedfelt som sannheter gjennom felles fortolkning i sosiale grupper. De ansatte tar ofte meningene og oppfatningene for gitt og er dermed vanskelig å identifisere. Analyserer vi Scheins definisjon videre så finner vi at Schein sier at den rådende kulturen i en gruppe vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til spesifikke problemer (Jacobsen og Thorsvik, 2013). En annen «populærdefinisjon» av begrepet, fra Deal

og Kennedy er: «*kultur er måten vi gjør tingene på hos oss*» (Bang, 2011). Den er ikke like dekkende og peker ikke på læring, men den er enkel å forstå og tolke. Kulturen kan videre gi medlemmene i organisasjonen en felles identitet, fremme kollektivt engasjement og øke stabiliteten i det sosiale systemet en organisasjon utgjør. En organisasjonskultur som er god og hensiktsmessig, kan også utgjøre et konkurransefortrinn gjennom å ha en styrende funksjon for medlemmene i organisasjonen (Bang, 2011).

Edgar Schein hevder at kultur kan utvikles i enhver gruppe når følgende betingelser er tilstede (Bang, 2011):

1. Gruppen må ha vært lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer.
2. den den må ha hatt muligheter til å løse disse problemene og observert effekten av løsningene.
3. gruppen må ha tatt inn nye medlemmer, slik at man har overført måtene å løse gruppens problemer på til andre.

Det betyr at løser man utfordringer, skaper man kultur, dette gjelder alle sosiale systemer, deriblant organisasjoner og ulike nivåer i disse.

Definisjonen gjør det klart at kulturen vokser frem gjennom interaksjon mellom medlemmene og omgivelsene. Disse omgivelsene ifølge Schein læring fra ekstern tilpasning (klienter, kunder, konkurrenter, leverandører) og intern integrasjon (hvordan kommunisere og samarbeide i organisasjonen) (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Kultur er ikke noe man kan vedta, kultur er et produkt av samhandling. Til slutt indikerer definisjonen at kultur ikke bare dreier seg om hva man tenker eller ønsker i en organisasjon, den kommer til uttrykk i hvordan medlemmene faktisk oppfører seg og hvilke holdninger de har (Bang, 2013).

Andre elementer som vil påvirke en organisasjons kulturdanning er utdanningsnivåer, kjønn og generasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013)

Organisasjonskulturen deles vanligvis inn i to grunnleggende komponenter som består av kulturinnhold og kulturuttrykk. Kulturinnholdet befinner seg i de ansattes hoder og består av normer, verdier, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser. Kulturinnholdet hos en organisasjon er derfor ikke direkte synlig, men kan komme til syne gjennom kulturuttrykket. Kulturuttrykket er de synlige manifestasjonene som handlingsmønster, objekter, strukturer, ritualer, seremonier og symboler, også referert til som artefakter (Bang, 2011).

Verdier fungerer i organisasjonskulturen som en veileder som sier noe om hvordan vi skal forholde oss til saker og oppføre oss ovenfor hverandre og omgivelsene våre. Verdiene innehar en retningskomponent og en intensitetskomponent. Retningskomponenten peker på hvilke signaler og adferder som forventes av den ansatte og som kan gi belønning og bli verdsatt. Intensitetskomponentens betyr hvor vektlagt den aktuelle retningskomponenten er (Bang, 2011).

Normer påvirker medlemmers adferd i organisasjonen gjennom at mennesker kommer sammen i et gitt tidsrom og skaper forventninger til hverandres adferd. Desto oftere og tettere menneskene i en gruppe samhandler, desto mer samstemte vil deres normer bli. Normer kan være knyttet til verdier i en organisasjon eller de kan eksistere uten å være uttalte. Adferden som forventes, aksepteres eller støttes av gruppen omfatter dermed Normer (Bang, 2011). Homans (1950, som sitert i Schein 1998) peker på at det ytre system, som består av fysiske, teknologiske og kulturelle omgivelser gir opphavet til blant annet normer. Når normene er oppstått ser vi på dem som det indre system, som igjen påvirker tilbake på det ytre system.

Virkelighetsoppfatninger brukes til å skape mening av erfaringer som medlemmene av en kultur opplever. Den kollektive virkelighetsoppfatningen er som et filter som medlemmene ser virkeligheten gjennom. Et samlebegrep som brukes om virkelighetsoppfatning er oppfatninger av virkeligheten, og den læres gjennom å se på reaksjonsmønsteret som oppstår når man selv eller andre gjør en handling (Bang, 2011).

Organisasjonskulturen inneholder også et sett med grunnleggende antakelser. Disse kan sees på som «*oppfatninger og meninger som gjennom felles fortolkning i sosiale grupper er nedfelt som sannheter*» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 132). Grunnleggende antakelser tolkes av Edgar Schein (2004) som antakelser som kulturen bygges rundt. Antakelsene kan brytes ned til to typer, løsning av eksterne problemer og løsning av interne problemer. Løsning av eksterne problemer peker på hvordan arbeidet skal utføres og evalueres, imens løsning av interne problemer pekes på hvordan medlemmene skal forholde seg til hverandre. Grunnleggende antakelser blir etter hvert tatt for gitt fordi de virker og fordi de til stadighet brukes for å løse gruppens problemer.

Som vi har pekt på så står *kulturuttrykket* og *kulturinnholdet* gjensidig i forhold til hverandre. Man kan skille mellom disse uttrykkene ved at kulturuttrykket er de eneste elementene i kulturen som fysisk kan observeres (Bang, 2011). Kulturuttrykket omtales også som artefakter og kan forklares som konkrete gjenstander, språk, tekst eller atferd. De kan være enkle å få øye

på, men de kan tolkes forskjellig fra individ til individ. Artefakter i organisasjoner deles ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) inn i tre hovedgrupper 1) det mennesker sier, 2) det mennesker gjør og 3) fysiske. Bang (2011) viser til fire kategorier for kulturuttrykk. *Atferdsuttrykk* gjennom handlinger og atferd. *Verbale uttrykk* gjennom historier, myter, legender, språk, sjargonger og humor, samt tydelige kommuniserte verdier, normer og oppfatninger. *Materielle uttrykk* gjennom objekter og ting. *Strukturelle uttrykk* gjennom ritualer, prosedyrer og seremonier, samt rekrutterings-, belønnings- og karrieresystem.

Kulturuttrykket kan dermed ikke tolkes eller sees på som en direkte kopi av kulturinnholdet, men må i den enkelte organisasjon forstås og tolkes. Kulturuttrykket har derimot påvirkningskraft på kulturinnholdet og er dermed med på å endre, opprettholde og skape innholdet i organisasjonskulturen (Bang, 2011).

2.3 Organisasjonskultur og prestasjoner

Organisasjonskultur tatt en større og viktigere plass i organisasjonsforskningen i nyere tid. Selv om den første interesse hos organisasjonsteorien for å studere organisasjonskultur startet helt tilbake på 1920-tallet, var det ikke før på 1980-tallet at organisasjonsforskere for alvor begynte å studere organisasjonskultur som et eget fenomen. Grunnen til dette var Japans vekst i 70-årene og vestens tapte markedsandeler. Japans bedriftskultur fikk i denne sammenhengen mye av æren for landets suksess). I tillegg bidro et par populærvitenskapelige bøker som etablerte organisasjonskultur som svaret på hvorfor noen organisasjoner lyktes, mens andre mislyktes. Denne litteraturen introduserte organisasjonskultur som løsningen for alvor (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Det har imidlertid siden begynnelsen av 1990-årene kommet vitenskapelig godt funderte empiriske studier som indikerer at det er en positiv sammenheng mellom organisasjonens kultur og ulike mål på hvordan organisasjonen presterer. Schneider, Ehrhart og Macey (2013, som sitert i Bang 2019) har i sin oversiktsartikkel over organisasjonskulturfeltet gjennomgått studier fra 2000 til 2012 som tar for seg sammenhengen mellom organisasjonskultur og ulike typer prestasjoner, som bedriftens økonomiske resultater, måloppnåelse, kundetilfredshet og medarbeidertilfredshet. De konkluderer med at denne sammenhengen er kompleks, men at et økende antall empiriske studier indikerer at den er positiv og signifikant.

Det er imidlertid uenigheter blant kulturforskere rundt sammenhengen mellom kultur og prestasjoner, det finnes også flere forskere er skeptiske til å betrakte kultur som en faktor som påvirker organisasjonens resultater. Bang (2019) oppsummerer denne skepsisen med følgende argumenter:

- Tvilsomme metoder for kartlegging av kultur
- Tvilsomme metoder for kartlegging av prestasjon
- Uklare årsak–virkningssammenhenger
- Unyansert bilde av organisasjonens kultur

Ifølge Mats Alvesson (2002) kan det både være vanskelig å fange opp kultur og prestasjoner for organisasjonen, men selv om det ikke finnes klare empiriske linker mellom kultur og prestasjon, så betyr det ikke at en slik link ikke finnes.

«Hovedgrunnen til å studere organisasjonskultur er dermed antakelsen om at kultur kan være en viktig faktor for å forklare organisasjoners suksess. At en sterk organisasjonskultur som samler medarbeiderne i felles opplevelser av tilhørighet og fellekap, kan være avgjørende for hvor vellykket en virksomhet er» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 126).

2.4 Kulturens funksjon på organisasjonen

Vi var i forrige kapittel inne på sammenhengen mellom en sterk organisasjonskultur og dens effekter på prestasjoner og suksesser for virksomheter. Uavhengig om hvor stor påvirkning den har, er det blant teoretikere i alle fall en oppfatning om at den har en innvirkning. Som vi var inne på er dette hovedgrunnen til at man begynte å forske på denne sammenhengen i 90-årene, ledet av mange kjente teoretikere med Edgar Schein kanskje i spissen. Som vi avsluttet med samler ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) en sterk organisasjonskultur medarbeiderne og har en rekke påvirkninger på organisasjonen og dens individer og adferd. Hislop (2009) mener at stort fokus på en sterk organisasjonskultur vil bidra til å påvirke ansatte med større vilje til å delta aktivt i selskapets kulturskapende arbeid og gjennom dette føre til en hel rekke positive effekter, som Bang definerer som kulturens funksjoner i sin litteratur. Bang (2011) har i sin gjennomgang av kulturlitteraturen identifisert 12 ulike funksjoner kulturen kan ha i en organisasjon, som har blitt inndelt i tre hovedfunksjoner:

1. Kultur styrer atferd ved å gi modeller for handling, som inneholder:
 - Virker retningsgivende på atferd
 - Gir kognitive kart og modeller for handling
 - Gir standard og kriterier for handling
 - Virker kontrollerende og legitimerende på medlemmenes atferd
 - Angir måter å løse organisasjonens interne og eksterne problemer på
2. Kultur virker integrerende på medlemmene, som inneholder:
 - Virker identitetsskapende
 - Virker sammensveisende på medlemmene
 - Genererer lojalitet
 - Definerer organisasjonens grenser
 - Skaper fellesskap gjennom felles meningsinnhold
 - Virker stabiliserende over tid
3. Ved at de foregående funksjonene blir oppfylt, vil organisasjonskulturen virke angstreduserende (funksjon 12). Dette skjer ved at organisasjonen får en struktur som virker som et forsvar mot medlemmenes angst.

Noen av de viktigste elementene i en organisasjonskultur er disse felles antakelsene som etablerer seg rundt hvordan tingene bør gjøres, hvordan hovedmålet skal oppnås og hvordan delmålene skal realiseres (Bang, 2011), og det må være full konsensus i en gruppe rundt hvilke midler som skal benyttes for at man best mulig skal oppnå organisasjonens målsettinger. Midler er hvilke arbeidsoppgaver som må til, hvordan arbeidet skal fordeles, hvordan organisasjonen skal struktureres, og hva slags belønnings-, kontroll- og informasjonssystemer man trenger (Schein, 2004).

2.5 Perspektiver på organisasjonskultur

I de tidlige publikasjonene om organisasjonskultur ble kultur gjerne betraktet som noe som karakteriserte hele organisasjonen eller bedriften, noe enhetlig. Et av de mest innflytelsesrike perspektivene på kultur, av Joanne Martin (1992; 2002, som sitert i Schneider, Ehrhart og Macey, 2013), indikerer imidlertid at denne integrasjonistiske ideen om kultur bare er ett av tre perspektiver, de to andre er et differensiert syn og et fragmentert syn.

Disse tre perspektivene fanger opp ulike trekk ved kultur i organisasjoner og er dermed komplementære i den forstand at de kan kombineres og anvendes samtidig i studier av organisasjoner. Dette vil resultere i at vi får en rikere innsikt i organisasjonskulturer enn om vi bruker ett av perspektiv alene (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

- *Integrasjonsperspektivet*

- På begynnelsen av 1980-tallet betraktet publikasjoner hovedsakelig organisasjoner som enhetlige enheter hvor det var en felles oppfatning av virkeligheten (Bang, 2011). Integrasjonistenes syn er at organisasjoner er eller har en kultur som deles av alle. Konflikt, tvetydighet og forskjeller blir ignorert og, hvis nevnt, sett på som et avvik og må fikses (Schneider, Ehrhart og Macey, 2013). Dette ble kalt integreringsperspektivet av den amerikanske forskeren Joanne Martin (1992, som sitert i Schneider, Ehrhart og Macey, 2013). Kulturanalyser gjort innenfor dette perspektivet deler vanligvis inn i tre karakteristika (Bang, 2013):

- At den er konsistent. Organisasjonskulturens uttrykksformer og manifestasjoner er i overensstemmelse med medlemmenes verdier og antakelser.
- At det er konsensus om innholdet i organisasjonskulturen. Alle medlemmene har de samme verdier og antakelser om organisasjonen sin.
- At kulturanalysen er lederfokuseret. Det er organisasjonens ledere som først og fremst former organisasjonskulturen.

- *Differensieringsperspektivet*

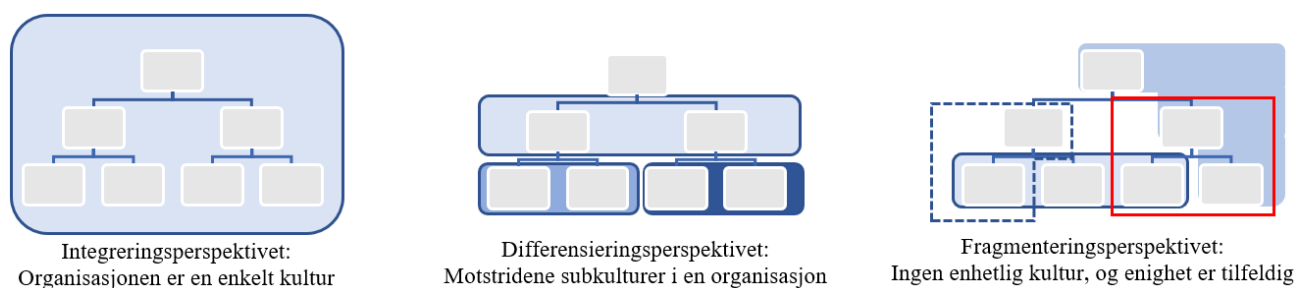
- I motsetning til integreringsperspektivet står differensieringsperspektivet. I dette perspektivet tar man hensyn til subkulturene i organisasjonen (subkulturer tas opp i neste kapittel). Man hensyntar at det eksisterer inkonsistens i organisasjonskulturen, samt at det er mangel på konsensus i forhold til hva organisasjonskulturen preges av. I tillegg tas det hensyn til at det er flere kilder og påvirkningskrefter til organisasjonskulturen enn fra ledelsen (Martin, 1992). Differensieringsperspektivet er en kompromissposisjon. Det påpeker at mennesker danner subkulturer i organisasjoner (etter funksjon, yrke, kjønn, alder, etc.) og dermed kan ha forskjellige opplevelser, til og med knytte

forskjellige meninger til de samme hendelsene (Schneider, Ehrhart og Macey, 2013).

- *Fragmenteringsperspektivet*

- Det tredje perspektivet er fragmenteringsperspektivet. Her er det fokus på de uklare kulturelle manifestasjonene og enhver form for konsensus vil være situasjonsbestemt og skiftende over tid (Martin, 1992).

Det fragmenterte perspektivet fokuserer på tvetydighet og benekter sterkt behovet for deling. Perspektivet hevder at mennesker i en organisasjon på forskjellige nivåer og i forskjellige stillinger, yrker og med forskjellige personligheter, neppe har de samme opplevelsene og legger de samme meningene til organisasjonen og hva den verdsetter (Schneider, Ehrhart og Macey, 2013). Fragmenteringsperspektivet ser på kultur som et "edderkoppnett", hvor kulturen gjennom stadig endring framstår som kompleks og mangfoldig, og nye hvor nye kulturmønstre kontinuerlig dannes (Sundstrøm, 2019).



Figur 1: Tre modeller for organisasjonskultur (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 143).

2.6 Subkulturer

Subkulturer oppstår på grunn av at kultur kan utvikles i mange sosiale systemer, også i mindre grupper (Bang, 2011). Schein (1984, som sitert i Bang 2019) hevder at subkulturer kan utvikles i enhver gruppe, forutsatt at de samme betingelser som for kulturdannelse er til stede og det er særlig tre betingelser som stimulerer til subkulturdannelse i organisasjoner:

1. Hyppig og nær kontakt mellom medlemmene, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristika.

2. Mennesker må samhandle med hverandre over en relativt lang periode, gjøre seg felles erfaringer, dele ulike typer utfordringer og forskjellige måter å takle utfordringene på, og dele følelsesmessige reaksjoner som følge av disse hendelsene.
3. Utviklingen av et felles sett med normer, verdier og virkelighetsoppfatninger i en gruppe stimuleres i den grad medlemmene deler seks visse felles personlige karakteristika. Det kan være felles alder, kjønn, utdanning, sosial klasse og personlig verdisystem, som alle kan bidra til at det skapes en felles identitetsfølelse.

En enkelt typifisert forklaring av hvordan subkulturer kan stå i relasjon til hverandre beskrives av at de kan virke støtende eller fremmede på hverandre, være i konflikt og dermed virke hemmende på hverandre, eller være uavhengige og dermed ikke påvirke hverandre (Bang, 2011). Videre sier Hislop (2009) at farene ved å etablere en sterk organisasjonskultur er at det kan danne seg subkulturer bestående av mindre grupper som har egne interesser og formål som kan være avvikende i forhold til virksomhetens mål. Synet disse gruppene har på virksomhetens mål og verdier kan avvike fra ledelsens syn og dette kan skape konflikter i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at grupper som fungerer uavhengig av hverandre ikke nødvendigvis trenger å representere et problem. Subkulturer kan i så måte fungere uten at det skapes konflikter. Konflikter i relasjonen mellom subkulturer oppstår når gruppene ikke oppnår målene sine på bakgrunn av at det er uoverensstemmelser i virkelighetsoppfatningene, normene og verdiene (Bang, 2011). Videre beskriver Bang (2011) syv ulike vanlige typer subkulturkonflikter som kan forekomme i organisasjoner: 1) Konflikter mellom funksjonsheter 2) mellom ulike sjikt 3) mellom yrkes- og profesjonsgrupper 3) mellom fagideologier 4) mellom aldersgrupper 5) mellom geografiske enheter 6) mellom sammenslåtte kulturer. Schein (1996) viser til at det oppstår tre ulike såkalte praksisfellesskap innen en organisasjon. Operatørens, ingeniørens og ledernes praksisfellesskap. Og for hvert av disse praksisfellesskapene dannes det en intern kultur basert på de normer og regler som gjelder innen hvert av dem.

a) Operatørfellesskapet

Alle organisasjoner har ulike underorganisasjoner som har som hovedoppgave å levere produkter eller tjenester som stammer fra organisasjonens primære oppgaver eller misjoner. Disse underorganisasjonene utvikler sine egne kulturer. I denne type underkultur, som vi kaller operatørfellesskapet, har «operatører» erfart og forstått at effektivitet økes primært ved samarbeid og samhandling. Operatørfellesskapet tar det som en selvfølge at mennesker utgjør

forskjeller og er den viktigste ressursen i organisasjonen. Det er tross alt de som produserer verdier, en holdning mange av oss kjenner seg igjen i fra for eksempel «gutta på gulvet». I følge Schein (1996) er det sjelden vi ser denne type felleskap rakne internt, som regel blir det dysfunksjonelt ved at de motarbeider ledelsen sine målsettinger i stedet for å jobbe på lag med dem.

b) Ingeniørfelleskapet

I alle organisasjoner har man en eller flere grupper som designer både produkter og ulike prosesser. Det være seg produkter, salgsprosesser, økonomiske prosesser, etc. Medlemmer av slike grupper har i all hovedsak fått sin utdanning på utsiden av organisasjonen og identifiserer seg derfor i større grad med tilsvarende grupper nasjonalt og globalt, enn kollegaer internt i organisasjonen.

Essensen i denne kulturen er en primær oppfatning om at teknisk kvalitet og enkle effektive løsninger er nøkkelen og at løsninger må være effektive og feilfrie. Siden mennesker er den største feilkilden burde produksjon foregå automatisert uten mennesker. Dette synet bryter fullstendig med operatørfelleskapet og det er en kjensgjerning at disse to felleskapene ofte prater ulike språk og dermed jobber mot ulike målsettinger (Schein 1996).

c) Ledelsesfellesskapet

Organisatorisk overlevelse og vekst koker normalt ned til økonomi, og forvalter av dette anliggende er til syvende og sist ledelsen i organisasjonen. Ledelser lever i en økonomisk verden og organisasjonens økonomiske status er som regel deres primære fokus. Økonomisk struktur, finansmarkeder, aksjonærer og styret får som regel mest fokus. Samtidig finnes det et unntak fra dette hvor grunnleggere av selskapet innehar lederposisjoner eller/og eierposisjoner.

Ledelser, med sitt ansvar opp mot styret, har opp gjennom årene forstått at informasjon som kommer fra de to andre felleskapene ikke må stoles helt på. Begge disse to felleskapene er ulike og må fra ledelsen sin side kontrolleres økonomisk (Schein, 1996).

2.7 Faktorer som påvirker organisasjonskultur

Bang (2011) trekker fram fire faktorer som kan være med å påvirke kulturen i organisasjoner.

Kulturelle føringer fra *omgivelsene* handler om betingelser organisasjonen ikke kan kontrollere selv, og alle disse påvirkningene vil være rammebetingelser for hvordan organisasjonskulturen

utvikler seg. Det er omgivelsene som i utgangspunktet bestemmer mulighetene, valgene og begrensningene for en gruppe. På den måten tvinger omgivelsene gruppen til å klargjøre sin primære oppgave eller funksjon hvis den i det hele tatt skal overleve. Først påvirker derfor omgivelsene kulturdannelsen (Schein, 1998). Omgivelsene deles av (Hatch, 2013) opp i tre typer. Interorganisatoriske vil typisk være kunder, leverandører, konkurrenter, og lignende. Generelle omgivelser vil være sosiale, kulturelle (lokal og nasjonal kultur), juridiske (lover og regler), politiske, økonomiske, teknologiske og fysiske sektorer. I tillegg vil en organisasjon ha internasjonale og globale omgivelser. Dette er aspekter ved omgivelsene som går ut over nasjonale grenser.

Schneider, Ehrhart og Macey (2013) tar i sin artikkel opp at flere nyere studier fokuserer på forholdet mellom organisasjonskultur og organisatorisk effektivitet i forskjellige land eller måling av organisasjonskultur i land utenfor USA. Spørsmålet når det kommer til nasjonal kultur, er i hvilken grad det former organisasjonskulturene til organisasjonene i den. Generelt viser resultatene at når nasjonal kultur er korrelert med organisasjonskulturen til selskaper, blir det alltid funnet en betydelig hovedeffekt. Den mest grundige testen av dette forholdet de siste årene har blitt levert av «Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness». GLOBE-prosjektet samlet inn data om samfunnskultur, organisasjonskultur og ledelse fra over 17 000 mennesker som representerer 62 samfunnskulturer og 951 organisasjoner. Her viste det seg at kultur forklarte mellom 21% og 47% av variansen (med et gjennomsnitt på 32,7%) på tvers av deres ni dimensjoner for organisasjonskultur. I tillegg fant de at samfunnskultur hadde mye sterkere effekter enn både industri og næringsliv.

To viktige punkter bør ses i lys av dette funnet. For det første har nasjonal kultur innvirkning på organisasjonskulturen. For det andre har virkningen betydelig variasjon i organisasjonskulturprofilene. Nasjonal kultur er innflytelsesrik, men ikke bestemmende (Schneider, Ehrhart og Macey, 2013).

Bransjen vil også være med på å påvirke gjennom virkelighetsoppfatninger og spilleregler. Oljenæringen vil for eksempel ha et helt annet syn på hva som er akseptabelt sikkerhetsnivå sammenlignet med byggenæringen. Til slutt vil lover og regler fra myndighetene være førende på hvordan organisasjonen tilpasser seg omgivelsene og hva som ses på som viktig og mindre viktig.

Arbeidets innhold vil prege kulturen gjennom det markedet organisasjonen opererer i. I et marked vil organisasjonen måtte forholde seg til kunder, leverandører, konkurrenter, produkter, tjenester, etc. Enkelte organisasjoner må også forholde seg til flere ulike type kunder og leverandører, som vil være med å skape subkulturer i organisasjonen fordi de vil forvente ulikt av organisasjonen. Arbeidsoppgavene kan også være med på å utvikle kulturen gjennom likhetstrekk mellom oppgavene og oppførsel. I organisasjoner hvor det utføres kontrollerte oppgaver, kan også kulturen bli preget av dette (Bang, 2011).

Alle menneskene i organisasjonen vil også kunne påvirke kulturen gjennom sine ulike personligheter og bakgrunn. To organisasjoner med akkurat de samme omstendighetene vil kunne ha ulik organisasjonskultur fordi organisasjonen blir ledet og befolket med ulike mennesker (Bang, 2011).

I *kulturutviklingsprosessen* i seg selv hvor alle menneskene i organisasjonen samhandler, oppstår det felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Kulturen som oppstår vil være påvirket av menneskene i organisasjonen, faktorer som er gitt utenfra, og arbeidsoppgavene. Gjennom disse elementene vil det dannes en historie som består av hverdagslige hendelser, samt kriser, seremonier og konflikter som setter spor i organisasjonskulturen (Bang, 2011).

2.8 Styring av organisasjonskultur

Om kultur kan styres eller ikke er mye og heftig diskutert blant organisasjonsteoretikere. Den ene siden vektlegger organisasjonskultur som noe som kan skapes og i stor grad kunne påvirkes av organisasjonens ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Hatch (2013) mener dette synet i så fall vil gi et slags løfte om nye former for lederinnvirkning på og kontroll over organisasjoner ved at kulturen blir et styringsverktøy. Dersom kulturen påvirker atferden gjennom normer og verdier, burde det være mulig å styre organisasjonens verdier og normer på en slik måte at ønskelig for atferd og andre organisatoriske resultater mer eller mindre kunne garanteres.

På motsatt side har vi de som går imot denne ideen om at kultur kan styres. Siden normer og verdier er forankret i dypt rotfestede grunnantakelser og overbevisninger som tas for gitt, er mulighetene til å styre kulturen svært begrenset.

Styring av kultur sidestilles ofte med forandring av kultur. En ukontrollert endring av organisasjonskultur kan føre til subkulturdannelser og potensielle konflikter. «*Jo mer oppsplittet en organisasjon er, både strukturelt (avdelinger, seksjoner, nivåer) og kulturelt*

(subkulturer), desto mer konflikter vil man som regel finne i organisasjonen» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 186). Så en viktig oppgave både ledere og andre i organisasjonen er følgelig å reprodusere eller opprettholde organisasjonskulturen. Å opprettholde kulturen innebærer altså å motvirke en gradvis forandring av den (Alvesson, 2002).

Ledere av organisasjoner vil dermed ofte være systematisk innstilt på å:

- *«Støtte organisasjonens og avdelingens identitet: I en komplisert og foranderlig organisasjonsverden kan identitetsfokuset, kulturelt vedlikeholdsarbeid motvirke fragmentering ved å peke på det som kan betraktes som essensen eller kjernen i det organisasjonen eller avdelingen gjør, dens sammenheng mellom tid og rom og det som skiller den fra andre organisasjoner eller avdelinger» (Alvesson, 2002, s. 246).*
- *«Skape et kulturelt grunnlag for imagehåndtering: Her tar vedlikeholdsarbeidet sikte på å gjenskape et internt grunnlag for det som ovenfor andre, eksterne grupper blir holdt frem som organisasjonens image eller «profil» ... For å motvirke forandringer ved vekst som «kan føre til begrensning av de personlige forbindelsene, av nettverkssamarbeid, og en sterk følelse av felleskap, så kan det kulturelle vedlikeholdsarbeidet gå ut på å anstrenge seg mer for å gi bedriftene et personlig preg. Dette kan man få til ved å være mer omhyggelig med selektiv rekruttering i henhold til visse idealer og verdier, og kanskje være rede til å bremse litt på veksten» (Alvesson, 2002, s. 246).*

Schein (1998, s. 200) stiller i denne sammenheng spørsmål rundt bruk av eksterne bemanningsbyråer: *«Hvis ingen utenfra organisasjonen uttrykkelig er med på ansettelsene, er det ikke mulig å vite hvor mye de herskede antakelsene dominerer i seleksjonen av kandidater. Det ville være interessant å studere firmaer som driver headhunting fra dette perspektivet, ettersom de opererer utenfor kulturen til den organisasjonen som ansetter. Kommer slike firmaer til å opprettholde eller forandre kulturen, og er de bevisst hvilken makt de har her? Bruker noen organisasjoner rekrutteringsfirmaer utenfra for blant annet å unngå sine egne fordommer ved ansettelse?»*

Mats Alvesson (2002, s. 247) tar videre opp viktigheten av nettverksbyggende ritualer får å effektivt inkludere nye medlemmer til gruppen:

«En annen mulighet går ut på å vie mer oppmerksomhet til ledelsesarbeid med sikte på å knytte mennesker sammen og bruke mer tid og ressurser på nettverksbyggende

ritualer, arbeidsgrupper og fester, f.eks. for å forsterke samspillet innen grupper, også de som ikke kjenner hverandre så godt fra før. Slikt ingeniørarbeid motvirker kanskje bare delvis de negative virkningene for overblikk og felleskap som følger av en ekspansjon. Men selv bare en beskjeden virkning kan være tilstrekkelig til å holde ved like i hvert fall enkelte verdier og forestillinger som man betrakter som verdifulle. En felles identifisering med bedriften som skaper en sterk vi-følelse kan få folk til å føle tillitt og til å være positive følelser også for personer de egentlig ikke kjenner».

Den mest omtalte kilden for organisasjonens forutsetninger og verdier er grunnleggeren av organisasjonen og hans ledelse. Scheins mekanismer for innarbeiding og formidling av organisasjonskultur beskriver hva ledere gjør for å artikulere verdiene sine (primære mekanismer) og forsterke dem (sekundære mekanismer) (Schneider, Ehrhart og Macey, 2013):

Primære mekanismer for innarbeiding og formidling av kultur:

- Det ledere er opptatt av, evaluerer og kontrollerer.
- Ledernes reaksjoner på avgjørende hendelser og kriser i organisasjonen.
- Ledernes bevisste utforming av roller, undervisning og veiledning.
- Kriterier for tildeling av belønninger og status.
- Kriterier for rekruttering, seleksjon og forfremmelser.

Sekundære mekanismer for innarbeiding og formidling av kultur:

- Organisasjonens utforming og struktur.
- Organisasjonens systemer, prosedyrer og rutiner.
- Riter, ritualer og seremonier i organisasjonen.
- Utforming av kontorlandskap, fasader og bygninger.
- Historier, legender og myter om viktige begivenheter og folk.
- Formelle erklæringer av organisasjonens filosofi og policy.

Schein (1998) hevder sekundærmekanismene ikke virker like sterkt som de seks primære. Men om disse er i samsvar med primærmekanismene, vil de være med på å forsterke organisasjonskulturen. Derfor kaller vi dem også forsterkningsmekanismer.

En av de primære mekanismene er belønning og straff. I følge Schein (1998) kan lederne av en organisasjon raskt formidle antakelser, verdier og prioriteringer, ved konsekvent å knytte disse mekanismene til den adferden de er interessert i. Ansatte vil dermed kunne merke en stor

forskjell på holdninger i ulike selskaper om verdsettelse av deres arbeid. Det finnes også andre typer belønninger utover lønn og lignende. Slike belønningsformer kalles psykologiske belønninger (Knudsen og Flåten, 2015) og er koblet opp mot den enkeltes motivasjon til å fortsette å gi en ekstra innsats for arbeidsplassen utover det de økonomiske belønningene strekker til.

Organisasjoner skapes av personer, og de som skaper organisasjon, skaper også kultur, ved å gi uttrykk for sine egne antakelser (Schein, 1998). Henning Bang (1998, s. 132) sier at *«selv om kulturen i organisasjonen eller i en avdeling påvirkes av en rekke faktorer, vil lederen for enheten gjennom sin væremåte og personlighet kunne ha svært stor innvirkning på den kulturen som dannes»*. De har også stor makt grunnet deres forhold til forretningsideen og dermed en sterk oppfatning av hva den skal realisere (Bang, 2011).

Enkelte forskere (Kets de Vries og Miller 1984, som sitert i Bang 1998) påstår at mange organisasjonskulturer kan utvikle seg til et speilbilde av topplederens personlighet.

«Om man ikke er villig til å gå så langt, vil de fleste være enige om at det er av stor betydning hvilke «kulturelle signaler» ledere sender ut. Ledere blir gjennom de rollemodellene de er og gjennom den makt og de sanksjonsmuligheter de har, særlig viktige premissleverandører av kulturdannelsen» (Bang, 1998, s. 132).

Edgar Schein tar også opp nøkkelrollen er leder spiller for kulturdannelsen:

«Sosiale bevegelser eller nye religioner starter med en profet eller en annen karismatisk leder. Bedrifter blir skapt av entreprenører som har en visjon om hvordan en samkjørt kraftanstrengelse av den riktige gruppen (rekruttering og valg av ledere) skal vinne markeder. Grunnleggeren har vanligvis en dominerende innflytelse på hvordan gruppen definerer og ordner sin tilpasning utad og hvordan den integreres innad» (Schein 1998, s. 178)

Det er en forskjell på de budskapene man får fra ledelsen i arrangerte situasjoner ved opplæring i forhold til de uformelle sammenhengene. De uformelle budskapene er mest virkningsfulle (Schein, 1998). Om ledere vil lede, må de delta i den uformelle samtalen, småpratene, og vinne medarbeidernes tillit der (Ekman, 2004).

3 METODE

Denne delen av oppgaven handler om metoden / empiri. I første del legger vi frem grunnleggende metodisk teori. I annen del presenterer vi bakgrunnen for vårt valg av oppgavedesign og struktur, og til slutt presenteres metoden vi har benyttet. Avslutningsvis i dette kapittelet vil vi diskutere dens reliabilitet og validitet, og kritikk av metoden.

Metode kommer av det greske ordet *methodos*, som betyr å følge en bestemt vei mot målet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) handler samfunnsvitenskapelig metode om hvordan man skal hente inn informasjon om virkeligheten, samt hvordan man skal analysere hva informasjonen forteller slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser. Kort sagt handler det om å samle inn, analysere og tolke data som er en sentral del av empirisk forskning. Metodekunnskap vil gjøre det lettere å forstå hvordan forskning er gjennomført og å forholde seg kritisk til forskningsresultater.

Empiri kommer fra det greske ordet *empeira* som betyr forsøk eller prøve. Empiri er utsagn om virkeligheten som har sitt utgangspunkt i erfaringer, ikke synsing (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Empiri blir skapt gjennom å være deltakende observatør i et felt. Materialet består av observasjoner, uformelle samtaler, formelle intervju, skriftlige dokument, i det hele tatt alle typer materiale som kan være til hjelp når en skal prøve å få innsikt i vedkommendes organisasjon, organisasjonskultur eller lignende (Fuglestad, 1997). Systematikk, grundighet og åpenhet er de mest sentrale elementene i empirisk forskning.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Systematiske studier av fysiske eller sosiale fenomen kan overflatisk defineres som vitenskap. Dette skapes i feltet mellom teori og observasjoner av virkeligheten. Vitenskapsteorien representerer ulike kunnskapssyn, altså hvordan kunnskap frembringes (epistemologi) og ulike syn på virkeligheten, hvordan vi opplever og forstår verden (ontologi). Vitenskap og vitenskapsteori er begreper som rommer både filosofiske retninger, teorier, metoder og kunnskap (Ringdal, 2007).

Vi, forfatterne av denne oppgaven, har praktisk erfaring og utdanning innen henholdsvis økonomi og ingeniørfaget. Forståelse skjer gjennom fortolkning og vår fortolkning i denne masteroppgaven vil være påvirket av hvordan vi oppfatter verden gjennom våre respektive

erfaringer, vår posisjonering og forforståelse. Vårt formål er å få mer kunnskap om hva som er viktig for å oppnå enhetlig kultur innen en organisasjon. For oss så betyr det at vi er nødt til å tolke datamaterialet for å oppnå mer kunnskap om hva som ligger til grunn å bygge enhetlig kultur. Vår forståelse og kunnskap blir dermed å øke gjennom selve fortolkningen. Vi ønsker nå å gjøre rede for hermeneutikk, som omhandler tolkning og fortolkningsprosesser.

3.2 Hermeneutikk

Å utvikle kunnskap om og en dypere forståelse for hvordan enhetlig kultur bygges, medfører at vi må ta stilling til både tilnærming og fremgangsmåte. For å redegjøre for vårt vitenskapelige perspektiv vil vi se litt nærmere på hermeneutikken.

Betegnelsen hermeneutikk kommer fra det greske ordet *hermeneuein*, som betyr å tolke eller å fortolke (Henricson, 2014). Hermeneutikk handler om muligheter for å tolke, tolkninger og om de problemer som forbindes med å tolke. Man kan si at hermeneutikk kan kalles for en fortolkningskunst eller en fortolkningslære, og at det er via tolkninger det skapes mening i det som skal undersøkes (Henricson, 2014). I denne mastergradsoppgave blir fortolkning benyttet for å bedre forstå hvordan enhetlig kultur etableres. De dataene vi får, fortolker vi ut ifra de erfaringer og kunnskaper vi har med oss. Hermeneutikken søker forståelse gjennom tolkning, prosedyrer, noe som også benevnes som den hermeneutiske sirkel eller spiral (Gadamer, Jørgensen og Darling, 2007). Vi vil dermed gjennomgå teori og forforståelsen som en spiral for å hele tiden komme nærmere en forståelse av data, som etter flere runder fremstår som funn (Alvesson, 2008).

All fortolkning består av stadige bevegelser mellom helhet og del, mellom det man skal tolke, og den konteksten det tolkes i, mellom det man skal tolke, og vår egen forforståelse. Hvordan delene skal fortolkes, avhenger av hvordan helheten fortolkes, og hvordan helheten fortolkes, avhenger av hvordan konteksten fortolkes og omvendt (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Forståelsen av tolkning legger til grunn at tolkningen er stadig i utvikling gjennom at man hele tiden må forstå det som skal tolkes i en større sammenheng, samtidig som man ikke må miste delen man utforsker, da den delen vil spille en rolle for å kunne se helheten. Innenfor hermeneutikken kalles dette den hermeneutiske sirkel (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). For vår oppgave betyr det at vi stadig er i bevegelse mellom den teoretiske delen av det

vi har lært og erfart av organisasjonsutvikling og enhetlig kultur, hva våre informanter gir oss av informasjon og at dette bringer stadig inn ny kunnskap og forståelse i forhold til vår hensikt. Pendelbevegelsen mellom helhet og del bringer oss til stadig nye ståsteder i forståelsen. I denne sammenheng får vi frem ansattes refleksjoner og de vurderinger de tar, som bringer frem tolkninger knyttet til bedre forståelse i forhold til vårt tema i oppgaven.

Vår erfaring innen ledelse og organisasjonskultur samt studier innen økonomi og ingeniørfag vil ligge til grunn for en del av vår forståelse av vår tolkning i denne masteroppgaven, samt at det danner et teoretisk utgangspunkt for oppgaven. I vår studie betyr det at vi tar med oss de ansattes refleksjoner i intervjuene og egne erfaringer fra jobb innen ledelse og organisasjonsutvikling. Dette reflekteres som en teoretisk helhet gjennom empirien, dataene vi samler inn og fortolkning av teoretiske kilder. Fra denne helheten vender vi, gjentatte ganger, fokus tilbake til delen som er oppgavens tema, hvordan på sikrest mulig måte bygge og ivareta enhetlig organisasjonskultur innen organisasjoner som vokser og utvider med kontorer i nye geografiske områder. Det skjer stadig en fortolkning, som igjen fortolkes og slik går spiralen. Dette medbringer at man får mer kunnskap om et tema, men samtidig at man støter på utfordringer i form av at oppgaven formes underveis. Vi ser at resultatene av oppgaven har endt opp i en forpakning hvor noen aspekter og funn har endt opp i samsvar med vår forforståelse og forventninger. Vi vil også påpeke at noen av funnene ikke bare er en forsterkning av antakelser men har gitt oss læring og forståelse for enhetlig kulturbygging.

3.3 Kvalitativ vs. kvantitativ metode

Det har i lang tid eksistert en relativt omfattende debatt rundt forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder (Hjelseth, 2000). Selv om problemstillingen som regel er et godt utgangspunkt for å avgjøre dette, stikker nok uenighetene enda litt dypere ned i forholdet mellom naturvitenskap og samfunnsvitenskap. Det store spørsmålet er dermed, kan man få tak i bedriftens kultur gjennom bruk av et enkelt spørreskjema som besvares av bedriftens medlemmer, eller bør man benytte observasjon, intervjuer og feltstudier, der man tilbringer lengre tid sammen med bedriftens ansatte? Uavhengig av hvilken metode man benytter, sier Jacobsen (2010): *“kunnskap om metode skal forsøke å hjelpe til med, å sikre at informasjon vi får fra empiriske undersøkelser, er gyldig/relevant og pålitelig. Dette gjelder uansett om vi velger en kvalitativ eller en kvantitativ tilnærming”*.

I samfunnsvitenskapelig metode skiller vi mellom kvalitativ og kvantitativ metode. I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) er kvalitativ og kvantitativ tilnærming ulike, men likestilte og supplerende måter å etablere kunnskap på, og kan brukes i samme forskningsdesign.

Designet i kvalitative studier er fleksibelt, mens i det kvantitative strukturert. Helt generelt vil kvantitative undersøkelser vanligvis benytte mange enheter og færre variable, mens man i kvalitative undersøkelser benytter mange variabler og færre enheter Dette kalles også ekstensive og intensive opplegg (Hellevik, 1999).

En viktig forskningsstrategisk avveining gjelder forholdet mellom antall enheter og antall variabler, da produktet av disse to gir en grov antydning om arbeidsmengden knyttet til datainnsamlingen (Hellevik, 1999).

Kvalitativ forskning er ofte tett på informantene og inspirert av interaksjoner. Kvalitativt forskningsintervju gir en mulighet til å forstå deltakernes erfaringer, og forskeren får et innblikk i deres syn på livet eller på forskjellige situasjoner som de kan beskrive med deres egne ord (Henricson, 2014). Kvalitativ forskning har fokus på informantenes synspunkter og meninger og kjennetegnes med innlevelse, kreativitet og samspill mellom empiri og teori (Tjora, 2012). En slik tilnærming har stor fleksibilitet under innsamling av data, og forskerens fokus kan endres underveis. Analysen av data er en fortolkning som kan skje løpende og integrert med datainnsamlingen, og dataene kan ikke uten videre telles opp (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

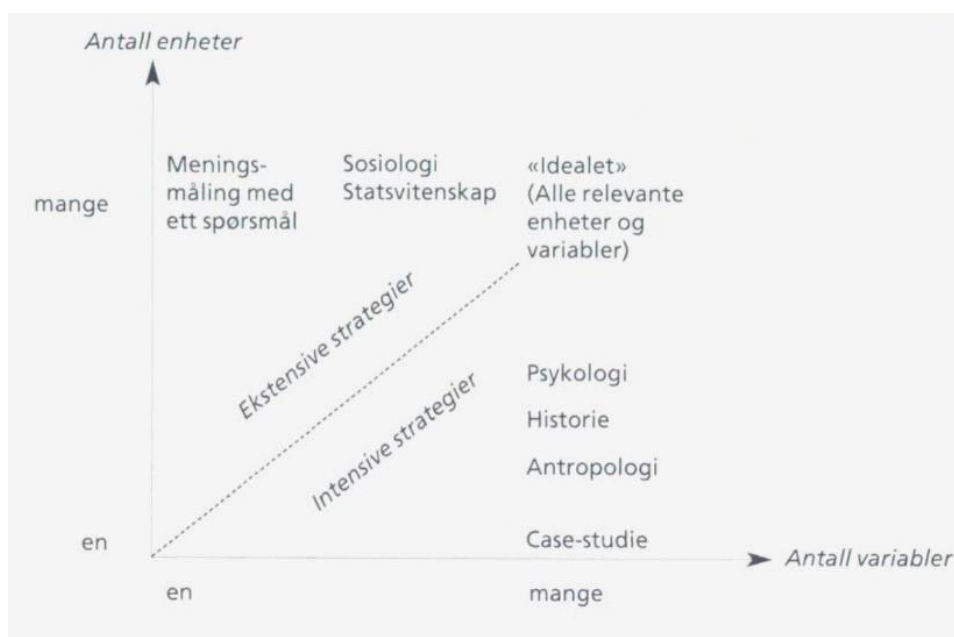
Videre er intervjuer den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på da fleksibiliteten er stor samt at det er en metode som kan brukes nesten overalt, og som gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser. Et kvalitativt forskningsintervju kan fremstå som enkelt, men det finnes et utall av hensyn og mulige fallgruver man må være klar over når slike intervju finner sted. Kvaliteten på de innsamlende dataene er avhengig av at man følger et sett med formelle spilleregler samt et sett med valgbare metoder (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Svakheten ved metoden ligger i at dataene kan bli lite generaliserbare, kan være resurskrevende og er lite regelbundet (Krumsvik, 2013).

Kvantitativ forskning baseres mer ut fra større tallmessige innsamlinger. Kvantitativ forskning er ofte mer distansert på informantene enn ved kvalitativ forskning. Dvs. at en kan gjennomføre

kvantitative undersøkelser uten å ha nær kontakt med informantene. (F.eks. spørreskjema som er web-basert). Her vil en også ha mer av forskerens synspunkter ut fra det rene resultatet enn informantenes synspunkter ved interaksjoner. Kvantitative undersøkelser kan ikke oppnå f.eks. reaksjoner og to-veis kommunikasjon på samme måte som kvalitative undersøkelser (Tjora, 2012) Enkelte kulturforskere er ikke villige til å velge enten kvalitative eller kvantitative kartleggingsmetoder, men kombinerer både kvalitative og kvantitative metoder i kartleggingsdesignen – såkalt metodetriangulering (Bang, 2011).

Modellen under viser hovedforskjellen mellom disse to metodene å forholde seg til empirisk materiale. Ulike strategier for valg av antall enheter og variabler.



Figur 2: Ulike strategier for valg av antall enheter og variabler (Hellevik, 1999, s. 98).

3.4 Forskningsdesign

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) definerer forskningsdesign som alt som knytter seg til en undersøkelse. Oppgavens problemstilling har et deskriptivt design også kalt beskrivende, da det vi ønsker er å gå i dybden på et enkeltstående fenomen. Her ønsker vi å få med så mange detaljer og nyanser som mulig. Vi har videre et lite utvalg som ikke nødvendigvis er representative for en populasjon og vi har benyttet oss av dybdeintervjuer. Dette gjør oss i stand til å forstå hvordan vårt utvalg tenke, hva som motiverer dem og øke hele vår innsikt og forståelse for hvordan gruppen egentlig fungerer (Aas Askheim og Grenness, 2000). Dette

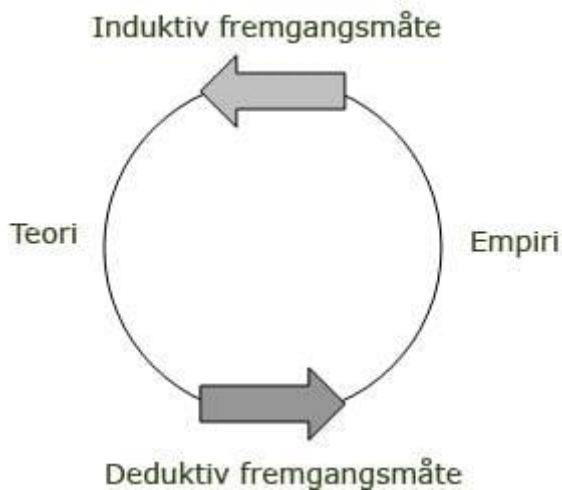
gjorde at vårt valg falt på en kvalitativ metode når vi skal se nærmere på vårt tema innen enhetlig kultur, og vår problemstilling:

«Hvilke suksessfaktorer, for å etablere enhetlig organisasjonskultur, har vært gjeldende for ingeniørbedriften Axess AS ved sine nasjonale og internasjonale ekspansjoner»

Kvalitativ forskning kan sies å være induktiv, altså søkende etter å lage teorier. Man leter etter formålsforklaringer, ofte ut ifra små utvalg og i nærhet til det man skal studere. Denne forskningsmetoden regnes for å være fleksibel og gir data i form av tekst som senere må analyseres (Ringdal, 2007). Vi vil kunne være nære flere av våre informanter, ved å intervju dem personlig med egen tilstedeværelse. Vi har også måtte utføre noen over videosystem da vi tar sikte på å bruke informanter i flere områder av landet. Vi ønsker å benytte oss av denne formen for intervju da vi ønsker å oppnå å holde oss til de samme temaene i alle intervjuene, men ønsker å la informantene få lov til å svare utdypende og oppfølgende i den grad de selv føler de ønsker for å gi sin definisjon av fenomenet enhetlig kultur.

Vårt utgangspunkt i studien er å la informanter i organisasjonen få anledning til å reflektere, vurdere og kartlegge hvor godt de kjenner seg igjen i «vi-verdiene» og det som vi har blitt kjent med som «bratt» organisasjonskultur. Ved å velge kvalitativt intervju gir det informantene anledning til å sette ord på og beskrive sin egen virkelighet om organisasjonens kultur og slik de kjenner den.

Vi benytter oss av case-studie i denne oppgaven og dette forskningsdesignet er av induktiv karakter. Det vil si at det ikke er utarbeidet forhåndsbestemte hypoteser, men at de empiriske funnene forklares uten at man tar spesielt hensyn til teorien (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det vil si at man arbeider fra data til teori. Det motsatte av induktiv tilnærming er deduktiv, da er hensikten å bekrefte eller avkrefte tidligere teorier og empiri (Tjora, 2012).



Figur 3: Induktiv og deduktiv fremgangsmåte (Sander, 2019).

Case-studier er intensive kvalitative studier av en eller noen få undersøkelsesenheter. Case kan være organisasjoner eller deler av dem, beslutninger, en prosedyre, etc. (Andersen, 2013). I vårt tilfelle vil prosessen med å etablere nye kontorer og bevare enhetlig kultur være vår case og organisasjonen (deler av den, våre folk) vil være undersøkelseskontekst (Andersen, 2013).

Vi har valgt å ta for oss et norsk selskap i oljenæringen. I tillegg til den åpenbare naturlige sammenhengen med at en av oss jobber i organisasjonen så er det flere årsaker til at akkurat Axess ble valgt som selskapet vi valgte å skrive om. Axess har på relativt kort periode opplevd vesentlig vekst omsetningsmessig og geografisk. Bedriften hadde fra starten av en særegen organisasjonskultur som vi i denne oppgaven har definert som «bratt». Vår forforståelse er at denne «bratte» organisasjonskulturen har bedriften klart å holde på i vekstperioden og eksisterer i dag i kontorer rundt omkring i verden. Denne case-studien vil kartlegge og diagnostisere hvilke suksessfaktorer som har vært avgjørende for å lykkes med dette. Organisasjonskultur handler om hvordan mennesker gjør ting innad og hvordan menneskene oppfatter tingene på. Våre dybdeintervju fører til at vi finner forskjellige funn som kan knyttes opp mot hvor «bratt» organisasjonen egentlig er rundt omkring på de forskjellige avdelinger og kontorer. Dette er vesentlig for vår oppgave da vi kan se om det er sammenhenger mellom de tiltakene som er gjort fra ledelsen for å beholde enhetlig «bratt» organisasjonskultur, og den opplevde graden av enhetlig «bratt» organisasjonskultur på de forskjellige lokasjonene. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) sier at beskaffenhet og kvalitative metoder er, i motsetning til kvantitative metoder, kjennetegnet av en åpen og fleksibilitet gjennomføring av undersøkelsen. Her må vi som forskere, på best mulig måte, designe undersøkelsen, for å nærme seg det aktuelle fenomen. Vi, forskerne i denne sammenheng, må endre undersøkelsen vår underveis,

etter hvert som ny innsikt fremtrer. Dette henger sammen med teori om forforståelsens spiral som beskrevet i hermeneutikken.

3.5 Utarbeidelse av intervjuguide

I et intervju vil informant og intervjuer prøve å tolke hverandre på samme tid som det utformes nye innspill. Interaksjon mellom intervjuer og informant er sentralt for tolkningen av betydningen av det informanten sier. Intervjudataene fremkommer som følge av interaksjonen i den spesielle situasjonen som utvikles mellom intervjuer og informant (Mellin-Olsen, 1996).

Det åpne individuelle intervjuet (Jacobsen, 2010) kjennetegnes ved at undersøger og informant prater sammen som i en vanlig dialog og data samles inn i form av ord, setninger og fortellinger, ansikt til ansikt i en arena hvor det er lettere å skape et fortrolig klima og prate om følsomme og personlige tema. Det virker også som om disse intervjuene innebærer færre trusler både mot gyldighet og pålitelighet (Jacobsen, 2010).

Åpne individuelle intervjuer egner seg godt til å få fram enkeltindividers fortolkning av et fenomen, i vårt tilfelle problemstillingen vår (Jacobsen, 2010). Vi vurderer det slik at muligheten for å få frem troverdige svar og de mest gjennomtenkte refleksjonene vil være størst om vi benytter oss av intervju hvor man har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål.

«Intervjuet bør ta informantens gjennom historien til den enheten man studerer for at man skal få fram viktige hendelser og måten de ble taklet på» (Schein, 1998, s. 100).

Vi har i store trekk fulgt Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) i vår oppbygging av intervjuguiden. Etter hvert som tilliten bygges opp mellom informanten og forskeren, kommer man inn på mer vanskelige temaer. Intervjuet avsluttes med spørsmål som er greie å svare på, for å avslutte intervjusituasjonen positivt. I mange intervjuundersøkelser blir spørsmålene for abstrakte og generelle, da vil man oppleve å ikke få tydelige og konkrete svar.

I intervjuene tar vi opp en rekke temaer om ulike forhold, og med hjelp av lydopptaker blir all dialog skrevet ned i sin helhet i etterkant av intervjuene. Vi legger ingen begrensninger for hva informantene kan si, men vi etterstrebet å spore inn på relevante tema.

Intervjuet vårt er strukturert i form av en liste over tema som skal tas opp. Vi innleder alle våre intervjuer med en beskrivelse av vår case-studie for å styrke påliteligheten i våre funn

(Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Denne blir brukt for å spore oss inn på riktig spor og sørge for at alle relevante tema og deler av saken blir diskutert tilfredsstillende. Enkelte hevder at dette blir en form for å lukke datainnsamlingen (Jacobsen, 2010), men dette gjør vi for å ha struktur i datainnsamlingen vår. Hvis ikke blir mye av dataen ustrukturert og det blir krevende å analysere. Denne pre-struktureringen gjør det fortsatt mulig å opprettholde stor grad av fleksibilitet og åpenhet i intervjuet. Vi har altså valgt semi-strukturert intervjugrad (Jacobsen, 2010).

Vi vil prøve å legge merke til tegn på følelser og lignende, som kan indikere om det ligger noe mer bak det informanten sier. Siden en av intervjuerne har god kjennskap til selskapet og problemstillingen i form av sitt arbeidsforhold og erfaring i selskapet, blir tolkninger av informantens forståelse i selve intervjusituasjonen ofte avklart, såkalte on-line tolkninger (Mellin-Olsen, 1996). Samarbeidet mellom partene vil gå ut på å finne slike felles forståtte on-line tolkninger. Når slike er på plass er de bekreftet av informantene og tatt opp på opptak. Ettersom vi er to som intervjuer har hele tiden den ene muligheten til å observere og komme med spørsmål. Dette kan åpne opp for ny og viktig innsikt.

3.6 Utvelgelse av informanter

I dette case-studiet er vi interessert i kvaliteter ved et fenomen (variabler). Når vi har valgt ut informanter til forskningssamtalen (personlig intervju), har vi først og fremst vært interessert i å finne frem til personer som kan ha en viktig forståelse av fenomenet og derfor kan belyse det kvalitativt (Mellin-Olsen, 1996). Vi har valgt informanter som til sammen representerer hele tidsepoken og store deler av verden geografisk. Vi har intervjuet personer som har hatt direkte roller som ansvarlige for nyetableringer og representanter fra ledelsen (eiere) og vi har benyttet seks respondenter som ifølge Jacobsen (2010) er et overkommelig antall. Ifølge Andersen (2013) er dette såkalte nøkkelinformanter, informanter som er ressurssterke personer som kan belyse en sak eller et fenomen. De er bærere av informasjon og kunnskap og deres egne subjektive opplevelser gir viktig inntak til å forstå, tolke og forklare hendelser og prosesser med utgangspunkt i sammenhenger som også de intervjuede inngår i. Det vil selvfølgelig være forskjellige opplevelser hos informantene knyttet til vårt forskningsspørsmål. Noen kan ha positive opplevelser, andre negative. Men dette er en del av det store bildet vi tross alt ønsker å belyse i gjennomføringen av dette case-studiet, som tidligere nevnt er intensivt, da vi går i dybden på et fenomen.

Vår vurdering er at ved å intervjuere ledere som har vært ansatt i selskapet en god stund og som har erfaring med å bevege seg horisontalt og vertikalt i selskapets hierarki, samt flyttet på seg geografisk, vil gi best mulig data for å kunne analysere suksesskriterier for å beholde «bratt» organisasjonskultur. Ved å legge informantenes erfaring til grunn vil vi kunne fortolke denne variabelen også. Det vil kunne være demografiske variabler, samt noe forskjellige utdanningsfelt hos informantene som også vil påvirke deres fortolkning av hvor god den enhetlige organisasjonskulturen har fungert. Som vi har belyst vil kvalitativt forskningsintervju virke å forstå verden slik den ser ut fra den som blir intervjuet sitt ståsted. Det å ha kunnskap om intervjuetema for å kunne stille gode oppfølgingsspørsmål blir svært vesentlig. Vi innehar allerede forforståelse i den aktuelle organisasjonen i forhold til hva toppledelsen ønsker og mener med sin enhetlige organisasjonskultur. Dette vil kunne være til fordel i intervjuprosessen. Videre er det viktig at vår forforståelse av toppledelses syn ikke skal bli ledende i våre utspøringer og oppfølgingsspørsmål da dette vil kunne påvirke retningen i intervjuet med informantene i sterk grad.

Vi har intervjuet ulike interessenter for å få dekning på ulike definerte suksesskriterier. En eier kan ha ulik holdning til graden av oppnådd ønsket organisasjonskultur enn hva en områdeleder eller kontorleder vil ha. Vi vil intervjuet følgende personell i selskapet:

- Eiere og ledelse
- Ledelse på avdelings- og teamnivå
- Personer med ansvar for oppstart av nye kontorer

De fleste intervjuer vil bli avholdt ansikt til ansikt, men på grunn av avstander vil ett av intervjuene bli holdt på video. Alle intervjuer vil i sin helhet bli tatt opp med taleopptakere. Dette for at samtalen skal være naturlig og flytende underveis i intervjuet og at vi kan stille gode oppfølgingsspørsmål.

3.7 Metodiske styrker og svakheter

Vi har gjennomført dybdeintervjuer med ledere som har meget god kunnskap om hvordan selskapet ønsker at organisasjonskulturen skal være. Vi forklarer før intervjuene om vår oppgave og hva forskningsformålet er. Vi innstiller intervjukandidatene på at de nå skal forholde seg til organisasjonskultur. Informantens beskrivelse av kulturinnholdets styrke i organisasjonen, kan bli noe overdrevet av denne metodikken alene. Mange hevder at en

kvalitativ tilnærming ikke måler noe annet enn undersøkerens forståelse av et fenomen. Det er jo undersøkeren som definerer spørsmål. For å få en virkelig forståelse av sosiale fenomener må vi observere dem, se hva de gjør og sier i ekte situasjoner (Jacobsen, 2010). Ved å ha observert organisasjonskulturen passivt kunne dette ha gitt oss rikere datasett og dermed rikere metode. Da dette er en meget krevende prosess har vi valgt å ikke gå inn på dette. Vi mener uansett at kvalitativ metode ved bruk av intervju er den metoden hvor man får frem de rikeste dataene. Vi har, som beskrevet tidligere benyttet on-line fortolkninger som gjør at vi får en felles aksept for tolkningen og dermed unngår farene for å tolke feil i databehandlingsprosessen. Svakheten med dette er at ledende spørsmål i utgangspunktet er forbudte i kvantitativ forskning fordi intervjueren ikke skal ha innflytelse over svarene som gis (Mellin-Olsen, 1996).

Ved å ha gjennomført kvantitativt spørreskjema kunne vi i noen grad forsterket funnenes reliabilitet, vi har uansett tro på at intervjuer med nøkkelpersoner i ledelsen som har vært i bedriften lenge, forsterker funnenes er signifikans.

Videre har vi definert organisasjonskulturen ut ifra hvordan selskapets formelle «vi-verdier» og det uformelle uttrykket «bratt», for å gi oss et utgangspunkt som kan være definerbart når vi leter etter våre funn. Ved å endre definisjonen på organisasjonskulturen i denne oppgaven ville vi kunne sittet igjen med andre funn. Vi mener uansett at funnene vi finner i denne oppgaven vil kunne være til nytte når man ønsker å bygge enhetlig organisasjonskultur i organisasjoner som ekspanderer. Svakheten med kvalitative studier er at det er fare for at generalisering er umulig. Samtidig er det gode muligheter for relevante data (Jacobsen, 2010). Oppgavens generaliserbarhet for benyttelse senere vil variere i forhold til hvor sammenlignbar organisasjonskulturen er i organisasjonen som ønsker å benytte seg av funnene i oppgaven. Videre mener vi at «vi-verdiene», som vi benytter fra aktuell organisasjon er relativt tradisjonelle verdier innenfor typiske privateide foretak som ønsker maksimering av profitte innen oljebransjen. I forskningsprosjekt vil gyldighet knyttes til spørsmålet om de svarene man finner, og om de faktisk er svar på de spørsmål man forsøker å stille (Tjora, 2012). For å styrke gyldigheten er vi veldig åpen på hvordan vi praktiserer forskningen ved å redegjøre for de valgene vi tar. Med utgangspunkt i problemstillinger og forskningsspørsmål, må det alltid veie tungt for en metodisk treffsikkerhet, og hele tiden synliggjøre de valg man tar. For å oppnå høy gyldighet er den viktigst at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i annen relevant forskning (Tjora, 2012). Vi vil ha bevissthet rundt vår forforståelse og bakgrunn for å få en minst mulig feilkilde for å ugyldiggjøre undersøkelses validitet. Vårt engasjement rundt temaet skaper også støy, det innrømmes at vi har et ønske om å finne konkrete funn som kan

være anvendbart i lignende organisasjoner for å oppnå ønsket effekt. Dette ønsket er vi bevist og blir dermed forsøkt dempet. Oppgaven er sett på fra et ledelsesperspektiv og vi har avgrenset oppgaven til å ikke involvere ansatte uten ledelsesansvar i datainnsamlingen. Vi har utelukkende fokusert våre intervjuer på personell som har vært i posisjoner hvor man har hatt ansvar og muligheter for å videreføre organisasjonskulturen i selskapet. Våre intervjuobjekter har derfor vært ledelsen i selskapet og lokasjonsledere. Fordelen er at de har førstehånds kunnskap om prosessene som har vært gjort for å forsøke å etablere enhetlig organisasjonskultur ved geografiske ekspansjoner, samt meninger om virkningsgraden av prosessene som er gjennomført. Noe svakhet med denne fremgangsmåten er at dataen vi får inn er belyst fra en vinkel. Ved å ha intervjuet ansatte uten ansvar for etablering av organisasjonskultur ville vi kunne fått komplementerende data som kunne ha gjort resultatene våre mer signifikant.

3.8 Refleksjon over egen rolle

Tjora (2012) sier at man enkelt sagt kan hevde at pålitelighet handler om intern logikk gjennom hele forskningsprosjektet. Innen samfunnsforskning vil forskeren ha en type engasjement i temaet det forskes på. Idealet innenfor positivistisk tradisjon er nøytrale eller objektive observatører. Man vil da som forsker, og med sitt engasjement for tematikken, kunne skape støy i prosjektet ved at det kan påvirke resultatene. Innen den fortolkende tradisjonen, hvor vi befinner oss i denne oppgaven, og som kvalitativ forskning er basert på, har man innsett at en fullstendig nøytralitet ikke kan eksistere, og her vil forskerens engasjement betraktes som støy, men også som en ressurs (Tjora, 2012).

Det er med andre ord viktig at vi i dette forskningsprosjekt gjør rede for hvordan vår egen posisjon kan komme til å prege forskningsarbeidet. I forskningsprosjektet er det viktig å styrke prosjektets pålitelighet ved å reflektere over om man har noe felles med informantene eller om man spesiell kunnskap og engasjement. Dette for at man vi i forskerrollen kan se hvordan dette kan påvirke tilgangen til feltet, utvalg, datagenerering, analyse og resultater. Man bør være klar over at mye kunnskap om det aktuelle temaet kan være en fordel for å stille presise spørsmål, men kan også være ulempe med at man har med seg forutinntattheter (Tjora, 2012). Det er viktig at forskeren redegjør for hvilken informasjon som kommer gjennom datagenerering og hva som er forskerens egne analyser. Ved å legge frem direkte sitater som informanten har sagt, vil man kunne styrke påliteligheten (Tjora, 2012).

En av forfatterne i denne oppgaven er ansatt i den aktuelle organisasjonen som kontorleder. Fordelene med dette er at vi har god tilgang til informanter. Et annet poeng er at informantene i høy grad føler seg likestilt med intervjuer når de i utgangspunktet er i samme hierarkiske sjikt i organisasjonen. Vi ser det som en fordel at personen uten tilknytning til organisasjonen utfører intervjuene, da forforståelsen av selve organisasjonskulturen vil være noe mindre, og dermed kan stille mer generelle oppfølgingsspørsmål. Forfatteren med ansettelsesforhold i organisasjonen vil derimot være til stede og vil kunne komme spørsmål der han mener det er hensiktsmessig. På denne måten mener vi at vi fra vårt ståsted har den beste metoden for å bruke det positive aspektet med forforståelse uten og nødvendigvis fjerne de negative aspektene. Vi ser det uansett som en svakhet at forfatteren med ansettelsesforhold er i rommet under intervjuene, da det kan påvirke intervjuobjektene til kunne være noe mindre åpne, eller i verste fall, svare det som man tror det forventes at man skal svare. Videre kan det naturlig vis komme oppfølgingsspørsmål hvis vi finner at enhetlig organisasjonskultur ikke har lyktes, disse oppfølgingsspørsmålene kan føre til at informanter kan føle at de må henge ut enkeltpersoner som har hatt ansvaret for å bygge organisasjonskulturen. Intervjuobjektene kan skjule det faktum at organisasjonskulturen («bratte» verdier) ikke er helt på plass med tanke på at de er redde for at det kan slå tilbake på de senere.

I denne oppgaven er vi klar over at vår forforståelse kan være av ulempe. Vi ønsker å være bevisst på dette og ta de forhåndsregler som vi kan. Vi vil etter råd fra veiledninger og teorien, vise til direkte sitater, noe som vil styrke påliteligheten i masteroppgaven. Noe støy fra vårt engasjement rundt temaet er gjort rede for, og dette kan påvirke både informantenes svar til oss og hvordan vi tolker svarene til informantene.

3.9 Reliabiliteten/validiteten/

Hvis et instrument er *reliabelt*, betyr det at vi får det samme måleresultatet ved hver måling. Hvis det er tilfellet, har instrumentet høy grad av reliabilitet (Henricson, 2014). Dette handler om man kan ha pålitelighet til dataen. Påliteligheten kan være svak om vi har mistolket data eller om informanter har mistolket spørsmål fra intervjuene, altså ubevisste feil. I tillegg kan informanter ha oppgitt feil informasjon bevisst. Vi har prøvd å unngå disse tilfellene ved å, som tidligere nevnt, benyttet oss av on-line tolkning sammen med informantene og vi har vært ytterst forsiktig ved å benytte data som kommer fra kun en informant. Vi har alltid søkt bekreftelse hos flere informanter. Når det gjelder bevisst feilinformasjon anser vi dette som lite sannsynlig.

Vi har som nevnt i intervjuguiden tatt for oss en møysommelig beskrivelse av case-studiet i innledningen av intervjuene for å styrke påliteligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Et måleinstruments *validitet* er dets evne til å måle det som det er meningen det skal måle (Henricson, 2014). Tjora (2012) viser til at gyldighet handler om logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn samt de spørsmål man ønsker å finne svar på. Dette omhandler handler gyldigheten av forskningen. Validitet kan deles opp i begrepsvaliditet, intern validitet eller ytre validitet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Begrepsvaliditeten er relasjonen mellom fenomenet vi skal undersøke og de konkrete dataene, er dataene gode, altså valide styrkes validiteten. Vi mener begrepsvaliditeten er ivarettatt da vi i intervjuprosessene har god tid til å forklare og spørre/teste kandidatens forståelse av våre teoretiske begreper samt satt informantene godt inn i vår case-studie og problemstilling i starten av intervjuet. Den semi-strukturerte intervjuguiden fører til at vi har den nødvendige strukturen for å få med oss relevante spørsmål men samtidig gir oss fleksibiliteten til å prate i og rundt historier og enkeltfenomener.

Intern validitet ligger i troverdigheten, altså måler vi det vi tror vi måler, er det sammenheng mellom det vi skal undersøke og de dataene vi finner. Den interne validiteten har god forankring da vi ser at våre informanter har gitt oss konkrete og gode svar direkte knyttet til vår problemstilling samtidig som at dataen som informantene har levert oppleves å ha god støtte i teorien.

Ekstern validitet ligger i overførbarheten, hvor gjeldene er funnene for andre (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Thagaard (2009) peker på at dette er gjeldende i både i tid og rom. Den eksterne validiteten vil kunne være god for lignende organisasjoner i samme bransje. Jacobsen (2010) peker på at svakheten med kvalitative studier er at det er fare for at generalisering er umulig. Samtidig er det gode muligheter for relevante data. Man bør dermed være forsiktig med å benytte våre funn som konkret mal for å skape enhetlig organisasjonskultur i ekspanderende organisasjoner, men vi mener at funnene kan inneholde relevante data som kan være til nytte for aktuelle organisasjoner. For eventuelle videre ekspansjoner for firmaet Axess AS mener vi funnene er av relevans og anbefaler at funnene benyttes som retningslinjer. Vår forskning har tatt for seg de siste 15 årene, og vi anser våre funn som relevante nå. Utover dette ønsker vi ikke å ta stilling til tidsbegrepet da vi ikke kan se hvordan vår forskning vil stå seg om 10år.

4 RESULTATER OG ANALYSE

4.1 Presentasjon av respondentenes bakgrunn og ansvarsområde

Vi intervjuet totalt seks sentrale personer på ledelses- og mellomledelsesnivå i selskapet.

Følgende personer ble intervjuet:

Nåværende stilling	Antall år i selskapet	Ledelsesnivå	Kjønn
Daglig Leder / Gründer	22	Ledelse	Mann
Kontorleder Trondheim / Leder Forretningsutvikling	10	Avdelingsledelse	Mann
Kontorleder Stavanger	6	Avdelingsledelse	Mann
Kontorleder Orkanger	17	Avdelingsledelse	Mann
Operasjonsansvarlig	18	Ledelse	Mann
Kontorleder Trondheim / Avdelingsleder	20	Ledelse	Mann

Tabell 1: Oversikt informanter

Årsaken til at det bare er menn er først og fremst at det primært er menn i ledelsen, i alle fall med et anseelig antall år i selskapet på relevante ledelsesnivåer. Samtidig var det disse personene som var tilgjengelig for intervjuer, så fra vår side er dette helt tilfeldig.

Blant våre informanter finner vi personer som dekker spekteret i ledelse og mellomledelse godt og et viktig punkt er at alle har vært involvert i etableringer av kontorer, både direkte som kontorledere og som personer i ledelsen og dets ansvarsområder i slike prosesser.

Informantene er alle utdannet ingeniører, alle fra NTNU (Norges Tekniske og Naturvitenskapelige Universitet) og HiST (Høgskolen i Sør-Trøndelag) i Trondheim, for øvrig en utdanning veldig mange ansatte i Axess AS innehar. En del innehar også tilleggstudier på ledelsesnivå.

Alle informanter innehar, eller har innehatt, stillinger med personalansvar og alle av informantene har gjennomført et høyt antall medarbeidersamtaler og oppfølgingssamtaler, samt tatt del i organisasjonens oppbygning av struktur og kultur opp gjennom årene. Dette gjør at informantene innehar erfaringer som gir dem et solid grunnlag for å gi fra seg nøkkelinformasjon til oss i denne oppgaven. Alle våre informanter er nøkkelinformanter, altså personer som beskrives å ha særlig god oversikt over og innsikt i spørsmål som vi som forskere ønsker å få belyst. De oppsøkes fordi de er ressurssterke innenfor sitt domene. De er bærere av informasjon og kunnskap og deres egne subjektive opplevelser gir viktig inntak til å forstå, tolke og forklare hendelser og prosesser med utgangspunkt i sammenhenger som også de intervjuede inngår i (Andersen, 2013).

En av informantene uttalte at:

«De som startet opp Axess og de som i starten kom inn var veldig like sett utenfra. De var alle menn i 30-årsalderen, de var utdannet på NTH i Trondheim, de drev med en eller annen idrett/aktivitet knyttet til friluftsliv og var over snittet fremoverlente»

En interessant observasjon er at våre informanter passer godt inn i Andersens (2013) beskrivelse, de er såkalt «Axess-typer» som de selv beskriver. «Axess-typer» omtaler informantene når de refererer til mennesker som passer godt til beskrivelsen av «bratte» verdier. Her peker de på at de i flere år har levert i henhold til selskapets ønskede kultur, og dermed endt opp i sine respektive lederposisjoner.

4.2 Suksessfaktorer

I dette kapitlet vil våre funn fra dybdeintervjuer bli drøftet i lys av vår problemstilling, i tillegg til å bli sett i lys av relevant teori. Innledningsvis ønsker vi å henvise til problemstillingen fra innledningskapitlet vårt:

«Hvilke suksessfaktorer, for å etablere enhetlig organisasjonskultur, har vært gjeldende for ingeniørbedriften Axess AS ved sine nasjonale og internasjonale ekspansjoner»

Blant våre funn finnes det konkrete suksessfaktorer som det råder bred enighet om hos våre informanter at er viktige bidragsyttere for å lykkes med etablering av enhetlig organisasjonskultur ved ekspansjoner.

Disse suksessfaktorene presenteres i figuren under, som viser oss at hvert enkelt punkt har direkte påvirkning på det ønskede resultatet:



Figur 4: Oversikt suksessfaktorer for etablering av enhetlig organisasjonskultur ved geografiske ekspansjoner, Axess AS.

4.2.1 Praksisfelleskapet

Som vi var inne på i teorien, oppstår tre ulike såkalte praksisfelleskap innen en organisasjon, operatørenes, ingeniørenes og ledernes praksisfelleskap (Schein, 1996). Axess er et selskap som nesten utelukkende består av ingeniørutdannede personer med arbeidsoppgaver som ligger inne under et ingeniørfelleskap. Ved behov for teknisk utførelse leier selskapet inn underleverandører eller benytter seg av sine egne datterselskaper med operatører/teknikere. Dette fører til at selskapet egentlig bare består av et stort ingeniørfelleskap og at man dermed slipper flere felleskap med sine egne subkulturer og forholde seg til. I følge (Schein, 1996) dannes det en intern kultur i disse praksisfelleskapene basert på de normer og regler som gjelder innen hvert av dem. Når det gjelder organisasjonskultur og styring/videreføring av denne, ser vi på det som en stor fordel å slippe flere ulike nivåer med sine ulike subkulturer i

en organisasjon. Det vil være en stor fordel og ha en sterk enhetlig organisasjonskultur etablert i en forholdsvis flat organisasjon når man skal videreføre denne til nye deler av organisasjonen, som i vår problemstilling, i form av geografisk ekspansjon. Alle Axess sine ekspansjoner har både direkte og indirekte krevd innsats fra etablerte personer i bedriften og avdelingene i sin helhet, og Hislop (2009) peker på at subkulturer kan føre til at organisasjonen ikke er samstemt eller homogen i tankeføringen og gjennomføringskraften.

En av intervjuobjektene uttaler:

«Fordelen i Axess er at vi alle egentlig sitter i samme båt. Alle spiser sammen i kantina, alle er med på sosiale arrangementer og vi jobber veldig ofte med personer fra ulike kontoret gjennom alle våre store og små prosjekter som kjøres i løpet av året».

Man har jo selvfølgelig et innslag av ulike subkulturer i ethvert selskap, noe annet ville vært unaturlig. Men ifølge alle våre informanter er ikke disse «avvikene» store og mange nok til å påvirke den tydelige og enhetlige organisasjonskulturen selskapet har gjennom dette praksisfelleskapet. Man unngår i større grad konflikter mellom ulike sjikt, funksjonsenheter og profesjonsgrupper som er beskrevet som tre av Bangs syv subkulturkonflikter (Bang, 2011).

Det tredje praksisfelleskapet, ledelsesfelleskapet, har man selvfølgelig også i vårt selskap. I følge (Schein, 1996) lever ledelser i en økonomisk verden og organisasjonens økonomiske status er som regel deres primære fokus. Økonomisk struktur, finansmarkeder, aksjonærer og styrever får som regel mest fokus. Samtidig finnes det et unntak fra dette hvor grunnleggere av selskapet innehar lederposisjoner og eierposisjoner. Her er det to viktige poenger å merke seg:

1. Grunnleggeren og hans med-gründere av Axess er hovedeiere i selskapet med nesten 70 prosent av selskapet. Mange av disse innehar ulike lederroller i selskapet i dag. Hovedgründer og hovedeier er daglig leder.
2. De aller fleste i ledelsen startet i selskapet som ansatte og var en del av ingeniørfelleskapet i flere år før de fikk roller i ledelsen.

Det betyr at de en gang selv har vært en del av praksisfelleskapet i ingeniørfelleskapet og har vært med på å forme dette. Resultatet er at man egentlig har en forholdsvis lik subkultur i de to overnevnte felleskapene og avstandene er dermed mindre. Man snakker et forholdsvis likt språk og tilliten til ingeniørfelleskapet fra ledelsen er veldig stor. Det medfører mindre styring og kontrollering fra ledelsen, og man trenger ikke å i like stor grad kontrollere ingeniørfelleskapet ved at man har en større tillitt (Schein, 1996).

4.2.2 Konsistens

Der det er samsvar mellom formelle og uformelle elementer, vil disse støtte oppunder hverandre og bidra til positiv utvikling av ansattes atferd og organisasjonens resultater og fremgang.

Jo sterkere organisasjonskulturen er, desto større tillitt mellom ledelse og ansatte, og mellom ansatte i ulike enheter i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Samtlige intervjukandidater svarer positivt på spørsmål om det er høy grad av tillitt i Axess. Frihet under ansvar virker å være gjennomgående i hele organisasjonen. I flere av intervjuene pekes det på «vi-verdiene» når dette spørsmålet kommer opp, hvor punkt nummer to sier «We take on responsibility as a team». Ergo peker våre funn på at dette er godt formelt forankret i organisasjonen. Ser man videre på de uformelle elementene så samsvarer disse godt med de formelle. Vi aner høy grad av engasjement når flere snakker rundt dette temaet:

«Det er en veldig åpen kultur. Og da må jeg understreke veldig stor frihet til den enkelte. Det ligger store forventninger til at alle skal være selvdrevne til å ta beslutninger og gjennomføre det som skal til. Du får en oppgave. Du får ikke fortalt hvordan du skal gjennomføre stegene for å komme til mål. Du får en oppgave og da forventes det at du løser oppgaven, -finn ut hvordan du løser den!»

Utfordringer med tillitt i organisasjonen får man når organisasjonskulturen ikke samsvarer med den nasjonale kulturen i et nytt land. Et godt eksempel på dette var da Axess gjennomførte sin første utenlandsetablering i Brasil i 2008.

«Brasil er spesielt. Det er sånn at alle der er livredde for å gjøre feil, alle vil redde sin egen rygg. Det er ikke slik at man har kultur for å lære av feil ... De blir redde for å ta ansvar. For tar du ansvar så kan du gjøre feil. Dermed så er kulturen der at alle gjør alt veldig prosedyrebaset. De kan gjøre samme feil 100ganger, men så lenge de kan bevise at de har fulgt prosedyren føler de seg sikre.»

Det er en bred oppfattelse blant våre informanter at denne oppstarten i 2008 ikke ble noen suksess for Axess, både hva gjelder økonomiske resultater og ikke minst dette med organisasjonskultur. Denne kulturelle forskjellen beskrevet av vår informant ovenfor blir tatt fram som hovedgrunn til dette. Frihet under ansvar er utfordrende å etablere i en nasjonal kultur hvor dette ikke er iboende (Bang, 2011). Hovedfunnene fra GLOBE-prosjektet omtalt i teorien viser at nasjonal kultur har en innvirkning på organisasjonskultur. Samtidig viser den at det er

en viss varians, nasjonal kultur påvirker, men den er ikke helt avgjørende (Schneider, Ehrhart og Macey, 2013).

Frihet under ansvar er Axess sitt symbol på tillitt og står sterkt i organisasjonen. Dette kommer sterkest frem i den uformelle strukturen, altså organisasjonskulturen. Videre så er det interessant at de formelle elementene («vi-verdiene») og de uformelle elementene («bratte» verdier) i organisasjonen styrker hverandre under denne suksessfaktoren. Vi ser dette som en viktig suksessfaktor som har bidratt til organisasjonens styrking av enhetlig organisasjonskultur. Dette er i tråd med integreringsperspektivet hvor man har en konsistent organisasjonskultur, som vil si at kulturens uttrykksformer og manifestasjoner er i overensstemmelse med medlemmenes verdier og antakelser (Bang, 2013).

4.2.3 Rekruttering

Alle våre informanter hadde et ekstra stort fokus på rekruttering under intervjuene. Dette er kanskje ikke så unaturlig, da informantenes stillinger og ansvar medfører / har medført aktiv rekruttering av et stort antall ansatte i løpet av årenes løp. Mange av informantene har tross alt vært med på en vekst fra noen få personer i starten til omtrent 250 ansatte i dag. En interessant avklaring, og noe som kanskje er mer uvanlig i dagens marked enn vanlig, er at Axess gjennom alle år konsekvent har ansatt ved bruk av egne ressurser internt i selskapet. Man har, bortsett fra et par spesielle tilfeller, valgt å ikke benytte seg av såkalte «headhuntere» eller bemanningsbyråer. Et av informantene uttalte:

«Vi ansetter alle selv, en headhunter vet jo ikke hva vi innerst inne ønsker og trenger»

Fenomenet ekstern hjelp til ansettelse er også diskutert blant kulturforskere. Schein 1998 stiller noen spørsmål rundt bruk av bemanningsbyråer siden de opererer utenfor organisasjonskulturen til det firmaet de skal ansette for. Kommer slike firmaer til å opprettholde eller forandre organisasjonskulturen? Eller bruker man rekrutteringsfirma for å unngå sine egne fordommer ved ansettelse? Vi har allerede definert Axess sine verdier og den «bratte» organisasjonskulturen ansatte må ha for å jobbe i selskapet. Det interessante her er at selskapet helt åpenbart mener at de selv kjenner både seg selv og kravene de stiller til nyansatte best, og derfor ønsker å bruke egne ressurser for å sikre full kvalitet i ansettelsesprosesser, at man rett og slett treffer best mulig på organisasjonskulturen i selskapet.

Videre er det interessant når vi ser inn i prosessene med å ansette mennesker. En av informantene uttalte at

«det viktigste er å finne riktig person, da får det heller ta den tiden det tar».

Dette temaet var vi også inne på når vi diskuterte nyåpning av kontorer, at selskapet også i slike tilfeller, og da enda mer bevisst på riktig treff på person, heller ventet litt med å starte opp kontorer i stedet for å bare ta en ledig ressurs. Dette bekrefter at selskapet generelt innen det å ta om bord nye mennesker, er veldig bevisst på at disse skal passe kravene selskapene setter til nyansatte mennesker når det kommer til organisasjonskultur med tilhørende antakelser, verdier og oppfatninger. Prioritet nummer én er rett og slett å finne riktige kandidater. Schein (1998) hevder at organisasjoner pleier å være mest tiltrukket av de kandidatene som likner dagens medlemmer med henblikk på stil, antakelser, verdier og oppfatninger. Slike blir oppfattet som de beste kandidatene. Dette er i overensstemmelse med Axess sin oppfattelse og store fokus på kandidater med «bratte» verdier. Vekstperioder med mange nye ansikter om bord på samme tid representerer en fare for at man tar inn personell som ikke oppfyller kravene godt nok og Mats Alvesson (2002) hevder at for å «motvirke» forandringer ved vekst som kan føre til begrensning av de personlige forbindelsene, av nettverkssamarbeid, og en sterk følelse av felleskap, så kan det kulturelle vedlikeholdsarbeidet gå ut på å anstrenge seg mer for å gi bedriftene et personlig preg. Dette kan man få til ved å være mer omhyggelig med selektiv rekruttering i henhold til visse idealer og verdier, og kanskje være rede til å bremse litt på veksten. Denne omhyggelige selektive rekrutteringen bekreftes med følgende uttalelse fra daglig leder:

«Den viktigste driveren er den neste ansatte. Hvis vi ikke er flinke på rekruttering, hvis nestemann ikke er en som gjør oss enda bedre, så mislykkes vi».

Videre er det interessant og se på det skillet som skjedde mellom de første utvidelsene til Kristiansund og Bergen (2004 og 2006), som var to oppkjøp av eksisterende bedrifter, og til den første rene organiske veksten som skjedde i Trondheim i 2008.

Daglig leder uttalte:

«I Kristiansund så hadde vi lært, så i Trondheim noen år etterpå, der hadde jeg fokus på at jeg skulle være mer på ballen. De første som ble ansatt der hadde vi hatt fokus på at vi skulle ha et slik miljø som vi ønsket å bygge, et slik miljø som vi hadde i Molde. Også var vi mer formell i rekrutteringsprosessene. De måtte ha bratte verdier (se

definisjon). Så Trondheim ble en kjempesuksess med veldig mange gode kandidater som kom inn.»

og

«I Bergen, Der tok vi over et annet selskap, de som var ansatt der kom inn fra en annen kultur og inn til oss. Da fikk vi jo litt andre utfordringer. Der har vi fått inn bratte folk som har gode verdier, vi sleit litt de første par årene men så klarte vi å snu kulturen da, med å sette inn ønskede folk».

Et annet viktig poeng som kom frem i samtalene, var at denne økende formaliteten i rekrutteringsprosessene betydde at man gjennomførte flere runder med intervju, man måtte presentere løsninger på diverse utfordringer vi ga dem, og at ledelsen var representert før avgjørelsen ble tatt. Alt dette for å sikre at kandidatene oppfylte de kulturelle kravene i form av å være «bratt» som Axess definerte det. Edgar Schein (1998) sier også at en av de mest raffinerte og likevel mest virkningsfulle måtene for innarbeiding og opprettholdelse av organisasjonskultur, er seleksjon av medlemmene i utgangspunktet. Organisasjonskulturen opprettholder seg selv gjennom rekruttering av passende medlemmer. En informant uttalte også:

«Vi begynte ganske tidlig å sette tydelig standard i intervjuprosessen. I Axess er vi fremoverlent, fremme i skoa og bratte. Da unngår man å ansette de som kommer til å mislykkes da».

En ting er å finne riktig mennesker gjennom rekruttering, en annen viktig ting er å få dem til å bli en del av fellesskapet og organisasjonskulturen i selskapet. Alvesson (2002) sier at å vie mer oppmerksomhet til ledelsesarbeid med sikte på å knytte mennesker sammen og bruke mer tid og ressurser på nettverksbyggende ritualer, arbeidsgrupper og fester, vil forsterke samspillet innen grupper, også de som ikke kjenner hverandre så godt fra før, for eksempel nyansatte og ved ekspansjoner geografisk. En beskjeden virkning av slikt ingeniørarbeid kan være tilstrekkelig til å holde ved like i hvert fall enkelte verdier og forestillinger som man betrakter som verdifulle.

En informant forteller:

«Vi fikk bygd veldig gode miljøer på kontorene. Vi hadde fast torsdagspils nesten hver måned, vi hadde sommerfest, vi hadde Axess fjellfestival for hele familien, vi hadde

julebord på kontorene og julebord for alle med følge. Vi hadde firmahytte hvor vi dro på tur.»

Slike arrangementer og festligheter omtales av Bang (2011) som kulturuttrykk i form av seremonier og ritualer og har både en praktisk og symbolsk funksjon i organisasjonens liv. Her kommer det frem hva man verdsetter og hvilke skjulte sider som eksisterer og hvor lite selvopptatt man er. Samtidig som man i mange av disse arrangementene får rendyrket de «bratte» verdiene i form av fjellturer og friluftsliv.

4.2.4 Daglig leders påvirkning

Daglig leder i Axess er også gründer av selskapet. Gjennom intervjuene får vi et klart bilde av at mye av organisasjonskulturen har blitt formet ut ifra daglig leders sitt personlige vesen, hans tanker og ønsker for selskapet. I oppstarten hadde man ikke noe klart bilde på hvordan Axess skulle se ut i fremtiden, hverken når det kom til organisasjonsstruktur eller -kultur. Han sier selv:

«Først var vi i en oppstartsfase og vi hadde ikke noen masteroppgave på 'Hvordan starte en bedrift'».

Axess startet altså ikke opp, i likhet med de aller fleste selskap, i et strategimøte med fokus på formelle og uformelle verdier. Det vi med sikkerhet kan si er at Axess har gjort økonomisk suksess på relativt kort tid, rundt om i verden. Uten videre analyse av suksessfaktorer for bedriftens økonomiske suksess, så har nok utvilsomt forretningsteften som Daglig leder innehar vært avgjørende. Spørsmålet vi har stilt oss har vært; hvor viktig har daglig leders påvirkning i selskapet vært for utformingen av organisasjonskulturen?

Selv om daglig leder i oppbyggingsfasen ikke hadde noe klart bilde på organisasjons -struktur og -kultur i fremtidens Axess, så vil vi påstå at daglig leders engasjement viser seg å komme klart frem i disse faktorene, og dermed også påvirker organisasjonskulturen i aller høyeste grad. Fra informant:

«Daglig leder er en type, styrte kulturen mye i starten. Han ansatte litt de menneskene som han likte, uavhengig av dyktighet i faget kanskje. Han fokuserte på bratte verdier. Dette ble da kulturen i starten, og slik har det fortsatt.»

Omtalen som «type» peker på daglig ledes personlighet og karisma. Edgar Schein (1998) hevder at sosiale bevegelser starter med en karismatisk leder. Bedrifter blir skapt av entreprenører som har en visjon om hvordan en samkjørt kraftanstrengelse av den riktige gruppen skal vinne markeder. Grunnleggeren har vanligvis en dominerende innflytelse på hvordan gruppen definerer og ordner sin tilpasning utad og hvordan den integreres innad. En informant trekker fram daglig leders viktige rolle som forbilde:

«Vi har trua på det samme som Børge og da blir det likt hans tankegang»

Ut fra teorien ser vi at Schein (2004) påpeker at ledere og grunnleggere er viktige kulturskapere i organisasjoner gjennom sin makt og deres virkelighetsoppfatninger. De har stor makt grunnet deres forhold til forretningsidéen og dermed en sterk oppfatning av hva den skal realisere. Enkelte forskere går så langt som å påstå at mange organisasjonskulturer utvikler seg til et speilbilde av topplederens personlighet.

«Om man ikke er villig til å gå så langt, vil de fleste være enige om at det er av stor betydning hvilke «kulturelle signaler» ledere sender ut. Ledere blir gjennom de rollemodellene de er og gjennom den makt og de sanksjonsmuligheter de har, særlig viktige premissleverandører av kulturdannelsen» (Bang, 1998, s. 132).

Daglig leders personlighet speiles i Axess sin organisasjon på mange måter og som en informant påpeker:

«Kulturen i selskapet er jo på mange måter en refleksjon av Gründer og daglig leders personlighet. Jeg mener at det kunne være smart å ha hatt mer struktur akkurat nå, nå som slike ting skjer. Den bratte kulturen bør være noe som Axess bevarer.»

Tankekorset i dette svaret peker på en umiddelbar vekstmulighet som ligger for dagen, men mest interessant er nok informantens refleksjon rundt selskapets refleksjon av daglig leders personlighet.

Våre informanter tegner et klart bilde av at daglig leders påvirkning har vært stor, og nesten helt avgjørende for hvordan Axess sine uformelle verdier ser ut i dag, dette være seg ubevisst eller bevisst. Fra informantene tegnes det et bilde av en leder som ønsker at alle skal tenke produktivitet for selskapet til enhver tid. Et uformelt uttrykk vi har hørt igjen er «kjær på». Som

enkelt nok, betyr «kjør på», altså at her er det bare å gi gass og tjene penger. Videre fra informant:

«Litt av grunnen til at vi har lyktes i ekspansjonen er at Børge var tydelig på kultur. Det at vi skulle være kremmere var ekstremt viktig i starten. Børge gikk rundt i gangen her og spurte: Har du skrevet mange tilbud? Er du fakturerbar? Har du fakturert? Han spurte aldri: «Har du gjort QA på den rapporten? Slik at det ble denne kulturen som ble etablert.»

Daglig leder har stort fokus på hvilken type person som skal ansettes i Axess, faktisk vil riktig personlighet triumfere høyt over prestasjoner i skole. I Axess skal man være de ingeniørene som tar ansvar for inntjening, er fremoverlente og som driver med friluftsliv som trekker mot ekstremsportsskalaen. Rent optimalt driver man med klatring, som vi beskriver i under faktoren rekruttering. Fra en informant som har fått spørsmålet om hvor viktig formalkompetanse var for Daglig leder under rekruttering:

«Ja helt klart, man måtte ha formalkompetansen, men utover det så man ikke på karakterer, det var bratte verdier og friluftsliv i Molde som var fokuset. «Passion at life, Passion at work» ble HR-strategien vår».

Litt humoristisk forteller en informant om at han en gang da selskapet var relativt ungt måtte si ifra til Daglig leder at han ikke kunne ansette klatrere der han var, fordi det ikke fantes klatrere i den regionen. Daglig leder sier selv at etter hvert som selskapet har vokst så kunne man ikke være like bastant på sneverheten hos nye ansatte, spesielt ikke når man tok på seg store prosjekter som krevde at man ansatte mange folk. Uansett skal de som ansettes være «bratt».

En av Scheins (1998) primærmekanismer i teorien handler om lederens veiledning i organisasjonen. Det er en forskjell på de budskapene man får fra ledelsen i arrangerte situasjoner ved opplæring i forhold til de uformelle sammenhengene. De uformelle budskapene er mest virkningsfulle.

En informant uttaler:

«Ja Børge har nok likt å være ute på kontorene. Det har han fortsatt med seg. Han er mer ute nå enn han er hjemme. Men han er jo også veldig flink til å benytte seg av det

til sin egen interesse kan du si. Han kombinerer dette med å være aktiv ute i verden og får med seg kontorene på aktiviteter som klatring ... Det er jo mange måter en drømmesituasjon for daglig leder å etablere nytt og få være aktivt med, både på kontoroppstart og fritidsaktiviteter der.»

Under oppstart av nye kontorer og innkjøringen vil hele kontoret merke seg hva som er den gjeldene organisasjonskulturen. Daglig leder har i alle år vært veldig mye tilstede rundt på kontorer verden over og møtt både ledere og ansatte. Gjennom sin kraft som daglig leder og denne tilstedeværelsen har han kontinuerlig kulturoplæring fra daglig leder til sine ledere og ansatte rundt i verden. Om ledere vil lede, må de delta i den uformelle samtalen, småpraten, og vinne medarbeidernes tillit der (Ekman, 2004). Denne småpraten får man både tid til og gode anledninger til når man er mest mulig ute hos ansatte og i tillegg deltar på mindre formelle arrangementer som for eksempel fjellturer og andre aktiviteter er.

4.2.5 Valg av kontorleder

Organisasjoner skapes av personer, og de som skaper organisasjon, skaper også organisasjonskultur ved å gi uttrykk for sine egne antakelser (Schein, 1998). I diskusjonen om rekruttering tok vi opp Axess sitt sterke fokus på å finne kandidater som oppfyller kulturkravene i form av «bratt», og at dette er prioritert viktigere enn hastigheten ansettelse. At man rett og slett er villig til å bremse litt på veksten i henhold til Alvesson (2002). Her kan vi trekke paralleller til nøkkelpersoner som starter opp nye geografiske kontorer for selskapet. På spørsmål om Axess venter på riktig person før man ekspanderer svarer daglig leder:

«Ja, jeg tror vi er der. Det er for mye risiko ved å gjøre det feil første gangen. Slik vi gjorde i Kristiansund og kanskje Brasil første gangen.»

og

«Riktig person, det er en forutsetning når vi startet et kontor, vi klarer ikke alltid å ha så tett oppfølging på hvordan det skal gjøres, men vi bruker folk som vi stoler på som har kontroll på hvordan vi ønsker at ting skal gjøres.»

Dette er nok hovedgrunnen til at selskapet nesten utelukkende starter opp med kontorledere som enten:

1. Har arbeidet lenge i selskapet og oppfyller kravene til «bratt» i ekstra stor grad, og er villig til å flytte på seg for å starte kontor (expating).
2. En person som ledelsen har stor tro på og som arbeider en lengre periode på hovedkontoret i Molde før personen flytter hjem igjen og starter opp kontoret (omvendt expating).

Expating og omvendt expating tar vi opp som egen suksessfaktor senere i kapittelet, men det er interessant å sammenligne noen kontoretableringer som hadde ulike utgangspunkt. Vi har allerede vært inne på at Bergen (oppkjøp) fikk en kontorleder som kom utenfra og dermed hadde andre kulturelle forutsetninger. Der ble resultatet at de aller fleste sluttet i selskapet, kun noen få ble med videre. I Orkanger (oppkjøp) hadde kontorlederen jobbet tett med Axess i flere år som underleverandør og kjente gjennom dette samarbeidet mange av menneskene og organisasjonskulturen godt. En informant uttalte i denne sammenheng:

«Han arbeidet iherdig for at Orkanger skulle nærme seg Axess i kultur. Han er fortsatt med høyt oppe i styr og stell. Derfor ble nok Orkanger den beste sammenslåingen. I motsetning til Bergen og Kristiansund der lederne kom utenfra og det ble egentlig aldri noe av det. Kristiansund ble jo helt dødt, mens i Bergen fikk man inn ny leder og da ble det bedre».

I tillegg til disse etableringene har vi som nevnt tidligere ekspansjonen til Trondheim som var en ren organisk utvidelse med en kontorleder som var håndplukket av gründerne. Denne ekspansjonen må på mange måter ses på som en suksess, inkludert den organisasjonskulturen man etablerte på kontoret. Dette er det i våre intervjuer om blant både lokal ledelse og sentral ledelse. Et annet bevis på suksessen er at flere av de ansatte på dette kontoret etter hvert ble expats og flyttet rundt i verden og startet nye kontorer. Eksempler er Singapore, Canada, Stavanger og Houston.

Som daglig leder påpeker er riktig person en forutsetning for å lykkes med å etablere nye kontorer. Det interessante er at kontorlederne vi intervjuet uttaler at deres viktigste tiltak for å lykkes med å etablere organisasjonskultur er de første som blir ansatt ute på kontorene. I følge Bang (2011) blir ledere gjennom de rollemønstrene de er og gjennom den makt og de sanksjonsmuligheter de har, særlig viktige premissleverandører av kulturdannelsen

4.2.6 Expating og omvendt expating

Expating og omvendt expating er begreper vi plukket opp hos vår første informant og som vi sørget for å spørre alle informantene om. Expating er det samme som utstasjonering og forklares som å bruke ansatte som er godt inkorporert i Axess sine uformelle og formelle elementer til å være med på å bygge nye kontorer under ekspansjoner. Daglig leder peker på at han ønsker å bruke folk som han stoler på, underforstått er dette personer som innehar «bratte» verdier. Involveringen fra ledelsen kommer frem som en viktig faktor, men å sende rett person ut ansees som enda viktigere. Omvendt expating forklares som å gjøre ansettelse lokalt i det området man ønsker å ekspandere, deretter flytte de personene inn til en annen plass i organisasjonen hvor den «bratte» kulturen er ansett å være godt på plass. Etter en ønsket tidsperiode, hvor det har blitt ansett at personenes verdier har blitt forenelig med «bratt» kultur, sendes de tilbake til utgangspunktet for å starte ekspansjonen i området. Flere informanter trekker fram oppstarten i Trondheim som et godt eksempel på omvendt expating:

«... dette ble også brukt ved oppstarten av Trondheim. Flere av de første ansatte bodde noen måneder i Molde og jobbet på hovedkontoret. Axess hadde egen leilighet for slike – dette var en bevisst strategi.»

Strategien var å «kristne» de nyansatte ved å la de bo, leve og jobbe i episenteret for organisasjonskulturen i Axess. Videre ble også expating og omvendt expating målt opp mot hverandre av flere informanter, godt illustrert i dette utsagnet:

«En klar utfordring med expating er å nå fram til lokale. Man bør finne en person lokalt som treffer veldig godt på kulturen i Axess. Dette er bedre enn å sende noen fra hovedkontoret, men den løsningen er ofte enklere og responderer raskere.»

Informantene peker på at det går raskere og er enklere å sende ut noen fra et eksisterende kontor med velfungerende «bratt» kultur enn det er å hente inn noen utenfra. Videre peker informantene på at omvendt expating har noen klare fordeler som man ikke får med seg ved expating. Dette viser seg best når man skal gjennomføre ekspansjon i land som ikke naturlig innehar kultur som er forenelig med rådende organisasjonskultur i Axess.

Ut ifra Schneider, Ehrhart og Macey (2013) som beskriver at nasjonal kultur påvirker, men den er ikke helt avgjørende, så ser vi at nasjonal kultur i de ulike landene Axess ekspandere til har innvirkning på organisasjonskulturen. I tillegg ser vi at det er stor variasjon i

organisasjonskulturen hos de lokale selskapene. Det fører oss til å påstå at det er altså mulig å påvirke organisasjonskulturen i noen grad, nasjonal kultur er innflytelsesrik, men ikke bestemmende. En informant påstår at omvendt expating er ekstremt effektivt og en kritisk suksessfaktor for å klare å «vinne» over rådende lokal kultur, spesielt i land der kulturen er forskjelligartet fra typisk norsk kultur. Nøkkelpoenget ligger i at det er mye enklere for en som er lokal i et område å påvirke resten av organisasjonen, enn det er for en som er sendt ut på expating med sitt norske opphav. Et eksempel som flere informanter drar fram er oppstarten av kontoret i Brasil, hvor man først ikke klarte å etablere ønsket organisasjonskultur. Etter nøye rekruttering ble en person ansatt og sendt til Molde for å jobbe i Axess-kultur i omtrent to år, for å så dra ned til Brasil for å ta over ledelsen på kontoret. Fra informant:

«I Brasil så har vi jo Marcos som har ansvaret nå for kontoret der. Han har jo vært en del i Norge og blitt en del av kulturen sånn sett. Så å bytte på folk, assets flyttes rundt omkring. Det er kanskje dette som har bygget kulturen mest og det som er suksessfaktoren for businessen. Folk flyttes rundt, og vi har hele tiden fokus på hvordan og hva vi tjener penger på.»

Vi hadde også en interessant betraktning fra daglig leder, som påpekte at han måtte lære opp brasilianere til at det faktisk er lov å gjøre feil. Det interessante ved denne prosessen i Brasil er at det viser oss at omvendt expating hadde en god effekt i dette eksemplet.

Expating og omvendt expating er benyttet i Axess og har vært suksessfaktorer for å etablere ønsket organisasjonskultur ved ekspansjon til utenlandske kontorer med nasjonale kulturforskjeller.

Axess har en også formalisert denne tankegangen med en langsiktig trainee-ordning hvor to unge nyutdannede ingeniører til enhver tid er stasjonert rundt omkring i verden. Dette fører til at man til enhver tid har muligheten til å lære opp talenter som man på et senere tidspunkt kan benytte til nøkkelposisjoner og som man er sikre på at har gått Axess-skolen og tatt til seg nødvendig «bratt» kultur gjennom opplæringsperioden, primært på hovedkontoret i Molde.

4.2.7 Inkorporering

I teorien så vi på Edgar Scheins (1998) sekundære mekanismer som ikke er like sterke som de primære, men kan være med på å forsterke organisasjonskulturen om de er i samsvar med de

primære. En av de sekundære mekanismene er organisasjonens utforming og struktur. Vi var tidligere inne på ingeniørfelleskapet som eksisterer tydelig i selskapet, og hvordan dette bidrar til at man har en enhetlig tydelig organisasjonskultur. Når det skal settes opp et nytt kontor i Axess, fremstår det mer som en speiling av eksisterende kontorer enn noe nytt og fremmed som skal startes. Kontoret har en kontorleder, som inngår i geografisk uavhengig ledelse eller avdelingsledelse. Som tidligere nevnt er Axess i utgangspunktet «lokasjonsuavhengig», men bygd opp rundt ulike avdelinger på tvers av kontorer. Det betyr at både ledere og ansatte rundt omkring på kontorer er satt opp likt og tilhører de samme hierarkiske organisasjonene (avdelinger, prosjekter, faggrupper, etc.), noe som også fører til hyppig og ofte kommunikasjon på tvers av kontorer. *«Jo mer oppsplittet en organisasjon er, både strukturelt (avdelinger, seksjoner, nivåer) og kulturelt (subkulturer), desto mer konflikter vil man som regel finne i organisasjonen»* (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 186). Det er også verdt å nevne at selskapet setter opp prosjektgrupper opp mot sine kunder, såkalte kundeteam. En informant forteller:

«Jeg har hatt kundeansvaret for denne kunden nå i 4-5 år, og har hatt folk med meg i dette teamet både fra Singapore, Rio, Houston, Aberdeen, Molde, Bergen, Stavanger og Trondheim».

Disse kundeteamene går på tvers av geografi da de følger sine respektive kunder rundt om i verden, da disse har operasjoner i ulike områder. En av våre informanter anslår at godt over halvparten av omsetningen til selskapet kommer fra slike kundeteam for kunder med globale operasjoner. Disse operasjonene foregår dermed med utstrakt samarbeid på tvers av kontorer og inkluderer også i stor grad kontorledere og nyansatte på nyetablerte kontorer. Samtidig er det også hovedårsaken til at selskapet har valgt å etablere kontorer der de ligger, en medvirkende årsak til at kontorer er satt opp relativt likt i struktur. Henning Bang (2011) tar opp i sitt kapittel rundt dette effekten ved at ulike avdelinger og organisasjoner samarbeider. Samspillet kan ofte endre seg til det bedre når man begynner å samarbeide.

En annen av Scheins (1998) sekundærmekanismer er organisasjonens systemer, prosedyrer og rutiner. Dette er ifølge Schein de mest synlige delene av organisasjonen liv, og det med det rette. I Axess har man et ERP-system (Enterprise Resource Planning) som går fullstendig på tvers av alle selskapets avdelinger/kontorer og fører til at alle ansatte rapporterer inn og henter ut lik data fra samme plattform. Her inne jobber de aller fleste hver dag, både for økonomistyring, salgsarbeid, prosjektarbeid, prosedyreverk, etc. Videre fører dette til at det er

mulig å drive en omfattende KPI-måling (Key Performance Indicators) som igjen ligger til grunn for måling av avdelinger, kontorer og den enkelte ansatte. En av informantene uttalte:

«Ja, altså når vi etablerer nytt kontor så blir jo det kontoret også synlig i alle systemer, de kan ikke gjemme seg, for å si det sånn.»

Dette fører til at nyetablerte kontorer raskt kommer inn i strukturen med felles forretningspråk og blir umiddelbart tvunget til å bli en del av felleskapet og dermed enklere ta del i den etablerte organisasjonskulturen i selskapet. Dette kan virke angstreduserende for ansatte (Bang, 2011).

4.2.8 Dyrking av profil

Et interessant fenomen med Axess sin organisasjonskultur er den tydelige profilen som informantene beskriver. Gjennomgående blir det beskrevet som kult å være en del av Axess, og flere informanter sammenligner organisasjonen med andre jobber de har hatt i større og eldre selskaper hvor organisasjonskulturen blir omtalt som mer fagorientert uten noe fokus på hva man gjør på fritiden. Utgangspunktet for Axess sitt «bratte» fokus kom fra et reelt ønske om å etablere en organisasjonskultur helt i den spede begynnelse. Daglig leder beskriver en situasjon i oppstarten hvor det var utfordrende å finne ingeniører som ønsket å starte i Molde og bli værende der. Løsningen var å lage et attraktivt miljø hvor kollegene hadde de samme interessene. Alle som startet i Molde drev spesifikt med fjellklatring og skikjøring og Molde er et godt tilholdssted for å dyrke denne fritidsinteressen. Slik lyktes man over flere år, både å skaffe en god del ingeniører og innflyttere, men også å beholde dem. Mange arbeider fortsatt i selskapet og har valgt å bosette seg permanent i byen. Det er helt åpenbart at dette fungerte og derfor har nok denne profilen vedvart, selv om selskapet har vokst utover Molde sine grenser. Da Axess skulle ekspandere måtte man derfor gå litt bort fra å ha fjellklatring og skikjøring som nesten absolutte krav. «Bratte» verdier som i starten betydde ekstremt friluftsliv ble nå nedjustert til aktivt friluftsliv. Daglig leder forteller:

«Det er jo slik at de vennene man får, det er du de du får gjennom jobben når man begynner en plass. Da får du jo et godt miljø, det er lite gjennomtrekk. Det blir artig å dra på jobb da. Det er fordeler på slike plasser som er små da. Den kulturen der er det vi har prøvd å få til ved ekspansjon da.»

Denne friluftskulturen står definitivt sterkt i Axess. Det er eksempelvis helt akseptert på ledelsesnivå at ansatte tar seg fri en fredag for å dra i fjellet for å klatre, stå på ski og lignende. En informant ønsker å beskrive hvor sterkt dette står ved å vise til en ansatt som i utgangspunktet ble ansatt for sin nødvendige kompetanse på tross av å ikke være interessert i «bratte» fritidsaktiviteter:

«... jeg kan ta eksempelet på han som kjører motorsykkkel som voksen mann. Men han har jo kjøpt seg randoneutstyr og er med på en tur i ny og ned, og synes det er hyggelig å være med oss kollegaer på slike turer. Han hadde aldri startet med dette uten påtrykk fra selskapet»

En felles identifisering med bedriften som skaper en sterk vi-følelse, kan få folk til å føle tillitt og til å være positive følelser også for personer de egentlig ikke kjenner. Så man kan si at i en komplisert og foranderlig organisasjonsverden kan identitetsfokuset, kulturelt vedlikeholdsarbeid motvirke fragmentering ved å peke på det som kan betraktes som essensen eller kjernen i det organisasjonen eller avdelingen gjør, dens sammenheng mellom tid og rom, og det som skiller den fra andre organisasjoner eller avdelinger (Alvesson, 2002). Vi-følelsen har kontinuerlig blitt dyrket i Axess. Denne har naturlig nok blitt noe utvasket fra det snevre fjellklatremiljøet i Molde. Daglig leder kommer med en interessant betraktning:

«Definisjonen på bratt i Molde og Singapore er nok litt forskjellige ting. Men likevel så er det bratte verdier i Singapore. Det kan for eksempel være vannskibaner og turer på fjell der da. Til og med i Brasil så går de på fjellturet. Det er ikke mange som går på fjellturet i Brasil, men jobber du i aksess, så går du på fjelltur til og med i Brasil. Alle som jobber i Axess bør være bratt, men så må man tilpasse litt selvfølgelig».

I følge Alvesson (2002) kan ledere og andre være mer systematisk innstilt på å skape et kulturelt grunnlag for imagehåndtering. Her tar vedlikeholdsarbeidet sikte på å gjenskape et internt grunnlag for det som ovenfor andre, eksterne grupper blir holdt frem som organisasjonens image eller «profil». Profilen har altså en funksjon som kommer til syne ut over organisasjonen, som gjør at man tiltrekker seg ønskede kvalifiserte personer. En av informantene bekrefter dette:

«Jeg fikk vite av en bekjent at Axess drev med kule ting. Det var ingeniører i kjeledresser som var ute offshore, og på fritiden så drev de med skikjøring, klatring og aktive ting. Jeg fikk inntrykket av at dette var et kult selskap.»

4.2.9 Belønning

Et annet kulturuttrykk beskrevet av (Bang, 2011) er forfremmelser og belønninger. Dette er også en av primærfaktorene for kulturformidling til Schein (1998). Selskapet har et sett med tydelig definerte «vi-verdier» og vi har tidligere i oppgaven definert hva som inngår i de uformelle verdiene i selskapet, de såkalte «bratte» verdiene. Her var det å være kremmer og fremoverlent det viktigste elementet, man skal være kommersiell og selskapet skal tjene penger. Edgar Schein (2004) tar opp begrepet midler – ferdigheter, strukturer og prosesser som gjør at organisasjonen mestrer sine omgivelser. I Axess har man en sterk enighet rundt middelet, det å være kremmer. Alle ansatte blir tidlig drillet i at man skal ha minimums dekningsgrader i prosjekter og alle skal være lønnsomme. Dette er noe informantene mener man som nyansatt merker med en gang man kommer inn døra, og er noe som blir tydelig kommunisert helt fra tidspunktet man kjører jobbintervjuer. Ledelsens belønningskriterier knyttes naturlig nok sterkt opp mot dette å være kremmer og lønnsom. Schein (1998) skriver videre at en ung ingeniør som kommer inn i en bedrift med en annen hovedtype middel, for eksempel å utvikle de beste tekniske løsningene, vil merke en stor forskjell på holdninger i disse to selskapene om verdsettelse av hans arbeid.

Dette bekreftes også av informanter som uttaler:

«I Axess kan du ikke gjøre faglig karriere, kun kommersielle belønnes».

Lønnspolitikken i Axess er at ansatte skal belønnes uti fra hvordan man har prestert opp mot de «bratte» verdiene som selskapet har satt. Kremmer, ta ansvar og være aktiv i naturen. Siden kremmer er den viktigste verdien og enklest å måle av disse tre, er det denne som i all hovedsak ligger til grunn når ledelsen og avdelingsledelser gjør sine vurderinger av ansatte. Dette bekreftes også av informantene. Det betyr at lønn og bonuser i all hovedsak henger sammen med hvordan ansatte presterer kommersielt i forhold til målsatte forventninger. Dette måles aktivt av selskapet i form av ulike KPI'er som tas ut fra ERP-systemet, noe som ble omtalt i forrige punkt.

Det er ikke bare lønn som knyttes tett til hvordan ansatte leverer på det kommersielle punktet. Også forfremmelser og opprykk henger tett sammen med dette. En informant sier:

«I Axess blir dyktige arbeidsledere flyttet opp til prosjektledere, dyktige prosjektledere får ofte kundeansvar. De som har levert veldig godt og vært i selskapet ei stund får ofte muligheten som avdelingsledere og annen ledelse».

Ser man på ledelsessammensetningen i dag både i sentral ledelse og ulike avdelingsledelser, er de aller fleste rekruttert opp internt og har vært i selskapet lenge.

I følge Schein (1998) kan lederne av en organisasjon raskt formidle antakelser, verdier og prioriteringer, ved konsekvent å knytte belønning og straff til den adferden de er interessert i. Axess har også andre typer belønninger som benyttes ved kommersiell suksess, men denne går mer på større grupper, ikke individnivå. Slike belønningsformer kalles også psykologiske belønninger (Knudsen og Flåten, 2015) og er koblet opp mot den enkeltes motivasjon til å fortsette å gi en ekstra innsats for arbeidsplassen utover det de økonomiske belønningene strekker til. Eksempler på dette gir en av våre informanter:

«Når vi fikk til enten store salg eller hadde levert gode prosjekter» så var det ofte kake på kontoret. I tillegg hadde vi en gul sykkeltrøye som rullerte rundt til den som til enhver tid hadde mottatt siste ordrebekreftelse fra kunde».

Schein (1998) tar også opp forfremmelse som en primær mekanisme for innarbeiding og formidling av kultur. Tidligere var vi inne på at de aller fleste på ledelses- og avdelingsledelsesnivå har arbeidet en lengre periode i selskapet og arbeidet seg oppover i hierarkiet. Her viser selskapet i praksis at det faktisk er en reel karrieremulighet i selskapet og bygger dermed en troverdighet blant sine ansatte. Innretter du deg etter organisasjonskulturen får du muligheter.

5 KONKLUSJON

Vi minner om problemstillingen som er:

«Hvilke suksessfaktorer, for å etablere enhetlig organisasjonskultur, har vært gjeldende for ingeniørbedriften Axess AS ved sine nasjonale og internasjonale ekspansjoner»

Gjennom våre dybdeintervjuer med nøkkelpersonell som innehar forståelse og lang erfaring fra selskapet, har vi avdekket følgende suksessfaktorer som har vært viktige suksessfaktorer for å etablere enhetlig organisasjonskultur ved selskapets mange nasjonale og internasjonale ekspansjoner:

I Axess har man ett sterkt *praksisfelleskap*, ingeniørfelleskapet, som bidrar til en sterk enhetlig organisasjonskultur med stor tillitt på tvers av organisasjonen. *Konsistens* i selskapets organisasjonskultur, et sterkt samsvar mellom formelle og uformelle elementer, fører til en tydelig og felles oppfattelse rundt innholdet i organisasjonskulturen, og gjør dermed repeterbarheten av kulturbyggingen mer effektivt. Selskapet har gjennom *rekruttering* vært selektiv i utvelgelsen av kandidater og man har faktisk vært villig til å bremse på veksten for å sikre at nyansatte passer inn i den «bratte» organisasjonskulturen.

Helt siden oppstarten av selskapet har *daglig leder* med sin karisma og aktive engasjement hatt en dominerende innflytelse på kulturdannelsen og kulturbyggingen i selskapet. Gjennom ekstremt høy tilstedeværelse på alle selskapets kontorer har lederen kontinuerlig kulturopplæring av sine kontorledere og ansatte rundt i verden, både i formelle og ikke minst uformelle sammenhenger. Ledere er de som skaper organisasjoner og dermed også organisasjonskultur. Axess har tydelig forstått viktigheten av sine *kontorledere*, og er dermed i likhet med rekruttering ekstra selektiv når det kommer til valg av personer som skal starte opp nye kontorer. Kontorledere må være personer med «bratte» verdier som ledelsen har stor tro på, og om nødvendig er selskapet villig til å utsette etableringer til man har riktig person på plass.

Videre har selskapet systematisk benyttet seg av *expating og omvendt expating* for å flytte etablert organisasjonskultur rundt om i verden. Ved å ha benyttet nøkkelpersoner med godt innarbeidede «bratte» verdier har disse påvirket organisasjonskulturen i den ønskede retningen for selskapet. Omvendt expating har vært spesielt effektivt for påvirkning i land hvor den nasjonale kulturen avviker fra «bratt» kultur. Som nyetablert kontor blir man *inkorporert* fra

første dag i selskapets organisasjonsstruktur, kundeteam, digitale flater og andre kommunikasjonskanaler som går på tvers av geografiske områder. Dette gjør at man blir tvunget til å bli en del av felleskapet og dermed enklere ta del i den etablerte organisasjonskulturen i selskapet.

Axess AS har et stort fokus *dyrking av profil* og denne blir det satt ord på med «Passion in life, Passion at work». Dette fører til en sterk vi-følelse i selskapet som igjen gjør at ansatte blir ambassadører for profilen utad. Denne profilen vil da komme til syne ut over organisasjonen, som igjen fører til at man tiltrekker seg ønskede kvalifiserte personer som vil være med på å videreføre organisasjonskulturen. Selskapets *belønningskriterier* knyttes sterkt opp mot de «bratte» verdiene. Dette fører til at både ledere og ansatte ved nyetablerte kontorer raskt lærer hvordan det er forventet at de oppfyller de «bratte» verdiene. Primært knyttes belønning til den kommersielle delen av verdiene.

Alle suksessfaktorer ovenfor har på hver sin måte vært viktige bidragsyttere for å lykkes med vår problemstilling. Ingen etableringer har vært like og graden av hvor mye man har lyktes med de ulike faktorene har åpenbart variert. Men vi ser tydelig at i de tilfeller hvor forholdene har ligget til rette for at selskapet har kunnet benytte flest mulig suksessfaktorer, så har dette hatt en forsterkende effekt og ført til at man har lyktes med å etablere enhetlig organisasjonskultur ved ekspansjoner i større grad. Altså, alle suksessfaktorer må ses i sammenheng.

Målet med denne oppgaven har vært å øke vår forståelse av den sterke organisasjonskulturen i bedriften og spesifikt hvordan denne kan påvirkes og styres ved geografiske ekspansjoner. Vår oppgave vil forhåpentligvis bidra til at man gjennomfører mer gjennomtenkte strategiske valg ved ekspansjoner. Vi ønsker, i tillegg til å bidra med faglige retningslinjer for Axess AS sine neste geografiske ekspansjoner, også å være til inspirasjon for andre selskaper som står foran fremtidige ekspansjoner. Denne oppgaven viser, ved hjelp av den teoretiske diskusjonen samt vår empiriske analyse, at nøkkelen til Axess AS sin suksess med å etablere enhetlig organisasjonskultur ved ekspansjoner, ligger i våre definerte suksessfaktorer og hvordan disse virker sammen.

6 REFERANSELISTE

Aas Askheim, O.G. og Grenness, T. (2000) *Fra tall til ord, kvalitativ metode i markedsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Alvesson, M. (2002) *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Alvesson, M. og Sköldberg, K. (2008) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2.utg. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, S.S. (2013) *Casestudier - Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Bang, H. (1998) *Organisasjonskultur i praksis: verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur*. Otta: Tano Aschehoug.

Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur*. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Bang, H. (2013) Organisasjonskultur: En begrepsavklaring, *Tidsskrift for Norsk psykologforening*. Tilgjengelig fra: <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring> (hentet: 08.10.2019).

Bang, H. (2019) Organisasjonskultur, *Bang og Midelfart*, s. 5-14. Tilgjengelig fra: <https://www.bangmidelfart.no/wp-content/uploads/2019/11/Organisasjonskultur-Henning-Bang.pdf> (hentet: 08.10.2019).

Ekman, G. (2004) *Fra prat til resultat*. Oslo: Abstrakt forlag.

Fuglestad, O.L. (1997) *Pedagogiske prosessar*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

Gadamer, H.G., Jørgensen, A. og Darling Nielsen, K. (2007) *Sandhed og metode: grundtræk af en filosofisk hermenutikk*. 2. utg. København: Academica.

Hatch, M.J. (2013) *Organization Theory – modern, symbolic and postmodern perspectives*, Oxford: Oxford University Press.

Hellevik, O. (1999) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 6. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Henricson, M. (2014) *Videnskabelig teori og metode: fra idé til eksamination*. København: Munksgaard.

Hislop, D. (2009) *Knowledge Management in Organizations*, 2.utg. Oxford: Oxford University Press.

Hjelseth, A. (2000) *Samfunnsvitenskapelig metode*, Studiehefte. NKS Fjernundervisning, Høgskolen i Molde. Oslo: GCS-gruppen.

Jacobsen, D.I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2014) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt Forlag.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2006) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Knudsen, H og Flåten, B.T. (2015) *Strategisk ledelse*, Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Krumsvik, R.J. (2013) *Innføring i forskingsdesign og kvalitativ metode*, kortversjon. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

Martin, J. (1992) *Cultures in Organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.

Mellin-Olsen, S. (1996) *Samtalen som forskningsmetode*. Bergen: Caspar Forlag.

Ringdal, K. (2007) *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Sander, K. (2019) *Induktiv og deduktiv studie*, Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/induktiv-deduktiv/> (hentet: 28.03.2020).

Schein, E.H. (1996) Organizational Learning: What is New?, *MIT Sloan School of Management*, volum (3912), s. 7-11. Tilgjengelig fra: <https://core.ac.uk/download/pdf/4380287.pdf> (hentet; 23.11.2019).

Schein, E.H. (1998) *Organisasjonskultur- og ledelse: Er kulturendring mulig?* Oslo: Libro Forlag.

Schein, E.H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. 3.utg. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, B., Ehrhart, M.G. og Macey, W.H. (2013) Organizational Climate and Culture, *Annual Review of Psychology*, volum (64), s. 361-388. Tilgjengelig fra: https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-psych-113011-143809#_i23 (hentet: 03.11.2019).

Sundstrøm, K. (2019) Organisasjonskultur, *Nasjonal Digital Læringsarena*. Tilgjengelig fra: <https://ndla.no/nb/subjects/subject:43/topic:1:198141/topic:1:198143/resource:1:192958> (hentet: 27.10.2019).

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2.utg. Oslo: Gyldendal Akademisk

7 VEDLEGG

7.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide

Intervjuguide

Intervjuguide, individuelt intervju av ledere i virksomheten Axess AS om suksessfaktorer for å beholde enhetlig kultur ved ekspansjoner.

Fase 1: Løs prat (5 min)

Ramme: Uformell prat med overgang til informasjon (5 min)

Vi skriver en masteroppgave ved Nord universitet med avsluttende MBA grad. Den omhandler enhetlig organisasjonskultur, og hvordan man skal etablere dette i forbindelse med ekspansjoner. Problemstillingen vår er:

«Hvilke suksessfaktorer, for å etablere enhetlig organisasjonskultur, har vært gjeldende for ingeniørbedriften Axess AS ved sine nasjonale og internasjonale ekspansjoner».

Du har vært med på ekspansjoner som har lyktes og har lang erfaring i dette selskapet, vi vil gjerne høre litt om dine erfaringer med ekspansjoner i forhold til kulturen. Kulturen er i vår oppgave og i Axess, som du kjenner til, definert som «bratt».

I oppgaven har vi brutt ned «Bratte verdier» og definert det spesifikk til at man er kommersiell og fremoverlent, man tar ansvar for oppgaver og situasjoner og man er aktiv på fritiden i naturen – også referert til som «Passion in life – Passion at work».

Vi setter stor pris på at du kunne ta deg tid til dette intervjuet.

Intervjuet med deg vil bli brukt som grunnlag for å forstå mer om hvilke faktorer som gir suksess når selskaper skal ekspandere praksis.

En av oss vil stille spørsmålene og en vil gjøre notater og opptak av intervjuet samt komme med et annet oppfølgingsspørsmål. Opptakene vil bli slettet etter vi har behandlet dem. Intervjuet vil ta ca. 1 time.

Er det noe som er uklart eller har du noen spørsmål før vi starter?

Fase 2: Overgangsspørsmål: (10 min)

Erfaring: Hvor lenge har du jobbet i virksomheten

Hvilken type stilling har du? (leder/mellomleder)

Kan du bruke tre-fire minutter til å gi oss din forståelse av hva du mener kjennetegner enhetlig organisasjonskultur?

Kan du gi oss en kort historie av din karrierevei i Axess AS?

Fase 3: Nøkkelspørsmål: (35 min)

Fokusering: Hvor bevisst har du vært på organisasjonskulturen i Axess?

Har du noen eksempler på hvordan sterk organisasjonskultur har visst seg å være en styrke i Axess?

(Overgang til konkret ekspansjon: Gjentakelse av problemstilling og definisjon av bratt kultur)

kommersialitet og fremoverlentheth:

Tror du det er positivt med kommersialitetsfokus i kulturen?

Hvordan påvirker kommersialitetsfokuset resultatene?

Hvordan ivaretas kommersialiteten nå man ekspanderer geografisk?

Hva er nøkkelfaktorer for at kommersialiteten sikres ved nyetableringer av kontorer?

Hvordan legger du til rette for kommersialitet hos ansatte ved nyetablering av kontorer?

Hva vil det si å være fremoverlent?

Hvordan sikres fremoverlentheth i kulturen ved ekspansjon?

Hvordan måles kommersialitet og fremoverlentheth?

Hva er den viktigste faktoren for at kommersialitet og fremoverlentheth sikres?

Ansvar for oppgaver og situasjoner:

Hva vil det si å ta ansvar?

Opplever du at man i Axess tar ansvar for oppgaver?

Hvordan sikres det at ansvar står i fokus ved nyetablering av kontorer?

Hva er nøkkelfaktorer for at ansvarskulturen sikres ved nyetableringer av kontorer?

Hvordan legger du til rette for at ansatte tar ansvar for oppgaver og situasjoner ved nyetablering av kontorer?

Hvordan det at man tar ansvar?

Hva er den viktigste faktoren for å sikre at mennesker tar ansvar når man etablerer nytt kontor?

«Passion in life – Passion at work».

Hva betyr “passion in life – passion at work” I Axess?

Hvordan påvirker “passion in life – passion at work” menneskene i Axess?

Hvordan ivaretar man “passion in life – passion at work” I Axess?

Hvordan oppnår man “passion in life – passion at work” ved nyetablering av kontorer?

Hvilket fokus har du hatt for å ivareta “passion in life – passion at work” ved nyetablering av kontorer?

Hvordan legger Axess til rette for “passion in life – passion at work”

(Vår antagelse er at en sammenheng mellom Vi-verdiene (formelle elementer) og bratte verdier (Uformelle elementer) styrker organisasjonskulturen)

Konsistens.

Hvor sterkt står Vi-verdiene i Axess AS?

Hvordan blir nye kontorer kjent med Vi-verdiene?

Hvor sterkt står Bratte verdier i Axess AS?

Hvor godt henger Vi-verdiene og de bratte verdiene sammen?

Mulige begrensinger.

Hva er til hinder for å skape helhetlig kultur ved etablering av nye kontorer?

Tror du noen mener fokuset på kommersialitet er for høyt i Axess?

Har du noen tanker om det er legges for mye vekt på “passion in life – passion at work”?

Kunne du eller kan du tenke deg at noen andre preferert mer styring og mindre ansvar til den enkelte i Axess?

Fase 4: Oppsummering (ca. 10 min)

Tilbakeblikk (Oppsummering av funn)

Har jeg forstått deg riktig?

Er det noe du vil legge til?

Axxess WE Values

WE ARE CONSIDERATE

- We create a good working environment and contribute to sustainable development
- We consider the consequences before we act

WE TAKE ON RESPONSIBILITY AS A TEAM

- We engage in each other's safety
- We dare to tell

WE COMMUNICATE WELL

- We communicate job expectations and risk elements
- We avoid misunderstandings because we are open, precise and listen actively

WE KEEP DEADLINES

- We plan well
- We ensure that our time limits allow us to work safely

WE ARE ENTERPRISING

- We know that our colleagues are an irreplaceable resource
- We invest in HSE because it's worthwhile

WE STRIVE FOR CONTINUOUS IMPROVEMENTS

- We are observant and learn from every assignment
- We search for the right solutions and share experiences