

Arbeidshest i tidsklemme?

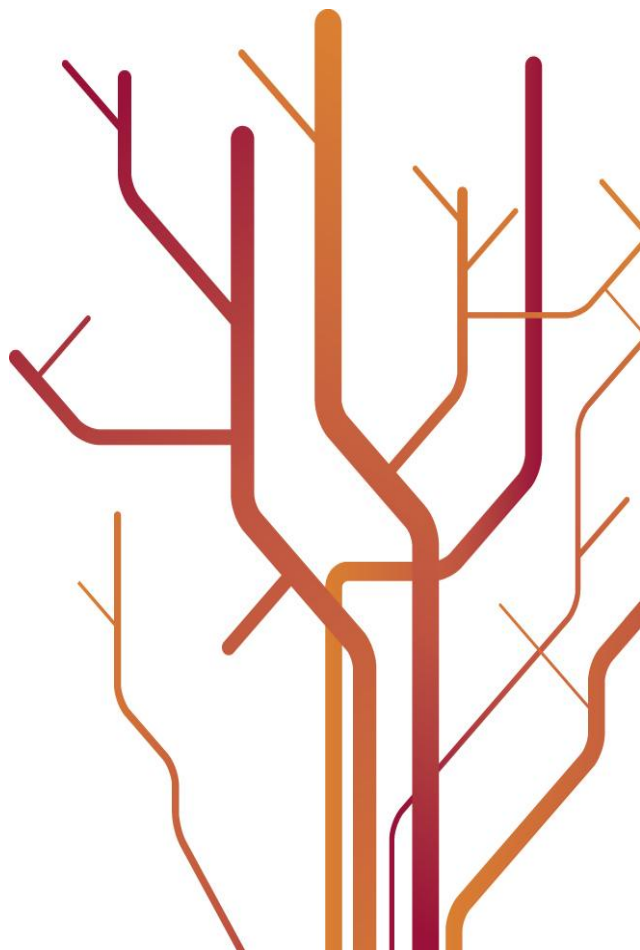
Hva kjennetegner organisasjonskultur ved Nord-Norsk Hestesenter, og kan dette forklare turnover av ledere i organisasjonen?



Kristin Sundstrøm

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi
STV 3906 - 30 stp

Juni 2012



Forord

Nå er jeg ved veis ende som deltidsstudent ved siden av jobb. Det har vært utfordrende, tidkrevende år, men også spennende og lærerike år. Jeg ser fram til å «slippe taket» i bøkene, i skriving og å gå på forelesninger, men det er også med et visst vemod, for morsomt har det også vært!

Takk til alle de som bidro til at jeg er ferdig; først og fremst til min veileder Hanne C. Gabrielsen, uten deg hadde jeg ikke kommet i mål. Takk for ryddige, konstruktive og tydelige tilbakemeldinger hele veien med masteroppgaven.

Takk til respondentene mine som velvillig stilte opp! Uten dere hadde det slett ikke blitt noen oppgave.

Takk til Roy-Atle som har støttet opp hjemme, og dermed skapt rom for å være student. Mia og Thor; mamma er endelig ferdig med å skrive.

Takk til gjengen ved Gudmundgaard, som har stilt opp og stelt hestene mine i de mest hektiske periodene.

Og når det har røynet på som verst, har den vesle lyngshestflokken min vært en frisone og gitt pusterom. Det er noe med utsiden på en hest som gjør godt for innsida av oss mennesker. Nå gleder jeg meg til å pakke kløven, sale opp og dra til fjells med hester, unger og venner!

Nordkjosbotn, 1. juni 2012

Kristin Sundstrøm

INNHOLDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn og tema for oppgaven.....	1
1.2 Tidligere forskning.....	3
1.3 Kontekst for oppgaven.....	3
1.3.1 Norsk Hestenæring.....	3
1.3.2 Nord-Norsk Hestesenter.....	5
1.4 Oppgavens oppbygning.....	7
2. TEORETISK RAMMEVERK	7
2.1 Organisasjonsforståelse og organisasjonskultur.....	8
2.1.1 Organisasjonsforståelse.....	8
2.1.2 Organisasjonskultur.....	9
2.2 Integrasjonsperspektivet.....	12
2.3 Differensieringsperspektivet.....	13
2.4 Fragmenteringsperspektivet.....	14
2.5 Oppsummering og forventninger til funn.....	16
3. METODE	17
3.1 Design og valg av metode.....	17
3.2 Intervju og valg av respondenter.....	19
3.3 Kategorisering av data.....	20
3.4 Min tilknytning til organisasjonen som metodisk utfordring.....	21
3.5 Validitet og pålitelighet.....	23
3.5.1 Validitet.....	23
3.5.2 Pålitelighet.....	24
4. ANALYSE	24
4.1 Integrasjonsperspektivet.....	24
4.1.1 Tid.....	24
4.1.2 Hest som fag.....	26
4.1.3 Organisasjonsstruktur.....	27

4.2 Differensieringsperspektivet.....	29
4.2.1 Hest som fag.....	29
4.2.2 Organisasjonsstruktur.....	32
4.3 Fragmenteringsperspektivet.....	34
4.3.1 Tid.....	34
4.3.2 Hest som fag.....	36
4.3.3 Organisasjonsstruktur.....	38
5. OPPSUMMERING OG AVSLUTNING.....	40
5.1 Oppsummering av funn.....	41
5.2 Avslutning.....	42

1 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn og tema for oppgaven.

Tema for denne oppgaven er organisasjonskultur i en organisasjon innenfor hestenæringen.

Bakgrunn for valg av tema er for det første at hestebransjen i Norge er i sterk vekst. For det andre finnes det få studier fra dette miljøet. For det tredje ønsket jeg å ta utgangspunkt i en næring og en organisasjon jeg selv har hatt og har tilknytning til, hvor formålet var å belyse en aktuell problemstilling.

Hestenæringen er, som nevnt, i sterk vekst. I dag omsetter denne næringen for over 7 milliarder kroner og om lag 70.000 mennesker er registrerte som medlemmer i ulike hesteorganisasjoner. Antallet hester i Norge er i dag om lag 100.000, og dersom en tar utgangspunkt i at hver tiende hest skaper ett årsverk, kan det antas at norsk hestenæring skaper om lag 10.000 arbeidsplasser. Hestebransjen består av to hovedsegmenter, de som driver næringsvirksomhet med hest og de som har hest som hobby. Grensen mellom disse segmentene er imidlertid uskarp, noe som også gjenspeiler seg i organisasjonene innenfor denne næringen. Organisasjonene er en blanding mellom kommersiell næringsvirksomhet og frivillig arbeid. Dette kommer til uttrykk i at organisasjonene driver mye av sitt arbeid via frivillig innsats fra medlemmene ispedd kommersiell virksomhet. I de senere år har også denne næringen vært i kraftig endring. Fra å være en viktig trekkraft i landbruket rett etter krigen forbindes hest i dag med spill, fritid, rekreasjon og idrett.

Hestenæringen og dens organisasjoner kan framstå som variert og vanskelig å ha oversikt over (Bakken mfl, 2011) Det er i ulike sammenhenger uttrykt at «heste-Norge» er en særegen kultur, men hittil er det ingen studier som har hatt fokus på organisasjonene sett i lys av organisasjonskulturteoretiske perspektiver.

Organisasjonen jeg har valgt å ta utgangspunkt i oppgaven er Nord-Norsk Hestesenter, som har status som nasjonalt senter.¹ Nord-Norsk Hestesenter har hatt en hyppig tilbakevendende utfordring; turnover av ledere. Turnover av ledere kan defineres som «gjennomtrekk» av ansatte,

¹ Det er tre nasjonale sentra i Norge, hvis formål er ivaretagelse av de norske hesterasene og kompetanseutvikling/utdanning av hestepersonell.

og det betyr at ansatte slutter i sin stilling. Gjennomtrekk gir en negativ assosiasjon i en organisasjon, ettersom organisasjonen kan ha brukt betydelige ressurser på rekruttering og opplæring av ansatte. Turnover kan også tolkes om et uttrykk for at noe ikke fungerer i organisasjonen, at noe er «galt».

Siden 1996 har Nord-Norsk Hestesenter hatt åtte ulike ledere, og organisasjonen leter nå etter den niende i rekken. Hva kan forklare den høye turnoveren? I en diskusjon om hvilke egenskaper en leder ved Nord-Norsk Hestesenter burde ha, uttalte en tidligere ansatt:

«På denne arbeidsplassen forventes det at folk skjønner språket vi snakker, måten vi gjør ting på. Dette stedet er som en egen planet, ja – dette er en egen kultur, og nye som skal begynne her, må ha gått alle trinnene – akkurat som alle vi andre har gjort. Folk har ikke tillit til en leder som ikke kan hest i praksis. Å holde på med dette, du må brenne for det, hest er ingen 9-4 jobb, du jobber ofte mange flere timer enn hva du får betalt for»

Replikken som falt var interessant, fordi den påpekte mulige forklaringer som ikke var blitt utdypet i tidligere diskusjoner rundt ansettelse ved Nord-Norsk Hestesenter. For det første impliserer det både at denne organisasjonen var preget av en egen kultur, «slik gjør vi det her hos oss» (jf. Bang 1998). For det andre uttrykker det noe om at grensene mellom frivillig innsats og jobb er utviskede, på samme måte som grensene mellom de to hovedsegmentene i hestenæringen er uskarpe, og det forteller noe om holdninger i denne kulturen. Dette aktualiserer spørsmål om det er en sammenheng mellom turnover av ledere og organisasjonskulturen i Nord-Norsk Hestesenter.

Ut fra tema og bakgrunn er problemstillingen:

Hva kjennetegner organisasjonskultur ved Nord-Norsk Hestesenter, og kan dette forklare turnover av ledere i organisasjonen?

Formålet med oppgaven er primært å besvare problemstillingen, men det er også et mål at dette kan bli et verktøy for Nord-Norsk Hestesenter, ettersom turnover av ledere har vært en utfordring for denne organisasjonen i mange år. Bredere kunnskap om sammenhengen mellom turnover og organisasjonskultur kan gi innsikt i hva Nord-Norsk Hestesenter kan fokusere på i framtiden for å redusere turnover av ledere.

1.2 Tidligere forskning

Det finnes lite samfunnsvitenskapelig forskning på dette miljøet i Norge. Det er ingen studier på organisasjonskultur i norsk hestenæring. Det er få internasjonale studier, men en amerikansk studie (Helmer 1993) fokuserte på subkulturer ved en amerikansk galoppbane. Denne studien har fokus på hvordan de ulike subgruppene skaper sin kulturelle identitet gjennom storytelling. Studien er en kvalitativ studie med storytelling som metodisk tilnærming, og det interessante er hvordan de ulike gruppene i miljøet skaper og opprettholder sin kulturelle identitet i organisasjonen. Denne studien fastslår blant annet at:

«organizations are characterized not only by shared meaning and likenesses but also by differences...differences help to define and distinguish sub-groups within the organization...»(Helmer 1993:43)

Det finnes noen norske studier (Koren og Træen, 2003 og Steffensen, 2007) som tar for seg problemstillinger knyttet til identitet og lederegenskaper. Disse studiene konkluderte med at «hestejenter» utviklet gode lederegenskaper i møtet med hesten, at de hadde nytte av dette som ledere, og at hesten hadde stor betydning for utvikling av identitet. Disse studiene drøfter blant annet stallen som en egen kultur, og påpeker at det er et hierarki knyttet til læring.

1.3 Kontekst for oppgaven

Konteksten er viktig i denne sammenhengen, idet den synliggjør både organisasjonen og den sammenheng den inngår i, og som utgangspunkt for oppgavens videre drøfting.

1.3.1 Norsk hestenæring

Norsk Hestenæring kan grovt deles inn i tre hovedsegmenter, de som driver næringsvirksomhet, de som har hest som hobby og fritidsaktivitet, og de som ivaretar hestefaglig utdanning i skoleverket, men segmentene overlapper ofte hverandre. Hestebransjen framstår som uoversiktlig, og det eksisterer ikke en helhetlig offentlig hestepolitikk. (Bakken mfl, 2011)

Det er i dag flere hundre hestesentra i landet, av varierende størrelse og med et bredt spenn av

aktiviteter og tilbud. Hestesentrene og stallene er blitt karakterisert som «et sted å være, et sted å lære»², hest er tidskrevende og kunnskapskrevende.

Reglene for hva som defineres som næringsvirksomhet er uklar, blant annet som følge av manglende offentlig hestepolitikk. Tre sentra er definert som nasjonale hestesentra. Dette er Norsk Hestesenter, Norsk Fjordhestsenter og Nord-Norsk Hestesenter. De ble opprettet som følge av at Forsvaret la ned hestetjenesten. (Bakken mfl, 2011) Hvert av de tre sentraene har ansvar for sin respektive nasjonale hesterase; dølahest, fjordhest og nordlandshest/lyngshest. Norsk Hestesenters overordnede formål er å fremme kvaliteten på hestehold og avl i Norge, og være det øverste faglige senter for utdanning av hestepersonell og avl i Norge. Norsk Fjordhestsenter og Nord-Norsk Hestesenters formål er videre å drive hesterelatert og hestefaglig utdannings- og kursvirksomhet. Norsk Hestesenter mottar driftsstøtte fra Norsk Rikstoto, og det er Landbruksdepartementet som fastsetter støtten. I 2010 utgjorde den 22.8 millioner. Inntekt utover dette kommer fra kursvirksomhet, registerings- og utstillingsavgifter, dette utgjorde nærmere 10 millioner kroner i 2010. De andre to nasjonale sentraene mottok statstilskudd a 933.000 kroner i 2010 fra Landbruksdepartementet. Statstilskuddet kommer fra genressursmidlene for bevaring av hesterasene. Driftsinntekt ved disse var i 2010 4 millioner ved Norsk Fjordhestsenter og 3 millioner ved Nord-Norsk Hestesenter. De nasjonale sentraene har tidligere hatt lite samarbeid og få formelle bånd, men i 2009 startet prosessen med å utrede og koordinere tydeligere hva sentrenes oppgaver spesifikt skulle være – dette på oppdrag fra Landbruksdepartementet.

Denne utredningen (Fossum mfl, 2010) konkluderte med at det stadig økende hestetallet medfører økt behov for kunnskap – kunnskap som er riktig og framtidsrettet. Hest som fag gikk tidligere i arv fra generasjon til generasjon, men da traktoren tok hestens plass i landbruket, ble denne kunnskapsoverføringen brutt. Fra et økonomisk ståsted påpekes det også at hest som næring og hobby påpekes det også at hest er svært tidkrevende og ofte lite lønnsomt. Utredningen foreslo at det burde opprettes en samarbeidsavtale mellom de tre nasjonale sentrene, for å møte framtidens behov for kunnskap og bedre organisering og struktur for aktørene i «heste-Norge».

Når det gjelder organisasjonene for øvrig i miljøet, er det også her liten grad av formelle strukturer, formelle bånd eller overordnet organisering. Flere av organisasjonene har samarbeid

² Hege Nybråten, foredrag Norsk Hestesenter, 2000.

om enkelte oppgaver, men dette er i liten grad nedfelt i form av overordnede helhetlige føringer for og blant organisasjonene. Organisasjonene er rene medlemsorganisasjoner, avlsorganisasjoner og næringsvirksomhet. Næringsvirksomheten er trening/utdanning av hest, rideskolevirksomhet, utleie av stallplasser, grovforproduksjon, salg og produksjon av utstyr, veterinærtjenester og opplæringskontor. Grensene mellom organisasjonene er utvaskede, i og med at medlemmene ofte er med i flere organisasjoner, og dessuten overlapper næringsvirksomhet og frivillig innsats hverandre i stor grad, som tidligere påpekt.

I dette fragmenterte, uoversiktlige og mangfoldige bildet finner vi Nord-Norsk Hestesenter.

1.3.2 Nord-Norsk Hestesenter.

Nord-Norsk Hestesenter er et aksjeselskap, hvor Målselv kommune er største aksjeeier med 77 % av aksjene. Totalt er det 49 aksjonærer; travlag, hestesportsklubber, avlsorganisasjoner, bedrifter, privatpersoner og offentlige institusjoner foruten kommunen. Det utbetales ikke utbytte til aksjonærene.

Enkelte av aksjonærene har leie og samarbeidsavtaler med senteret; bruk av utebaner og ridehall til aktiviteter og konkurranser. En veterinærklinikk har sameieavtale – dette gjelder en mindre del av lokalene. I tillegg har veterinærklinikken og senteret samarbeidsavtale om drift av seministasjon.

Nord-Norsk Hestesenter ble opprettet som følge av et stortingsvedtak – og senteren mottar som tidligere nevnt statstilskudd fra Landbruksdepartementet. Tilskuddet er øremerket bevaring og utvikling av en nasjonal hesterase, nordlandshest/lyngshest, og organisasjonens formål er nedfelt i vedtektenes §5: *«å være et nasjonalt senter for nordlandshest/lyngshest og å være et hestefaglig kompetansesenter i landsdelen».*

Tilskuddet har i 12 år vært 933.000 kroner årlig, fram til og med 2010. I løpet av disse årene har beløpet ikke vært indeksregulert. Omsetningen har vært om lag 3 millioner kroner årlig de siste fire årene. Kommersiell næringsvirksomhet utgjør dermed en stor del av tilbudet, og omsetningen. Gjennom årene har senterets økonomi vært anstrengt, noe som også har preget likviditeten. Utredningen som vurderte de tre nasjonale sentrenes oppgaver og roller, anbefalte en

fordobling av antall årsverk, og en økning av statstilskuddet til 2.8 millioner kroner, dersom Nord-Norsk Hestesenter skulle ivareta sine oppgaver.

Antall årsverk i perioden 2004-2012 har i snitt vært 3. Antall ansatte har variert mellom seks og åtte, inklusive lærlinger. Av årsrapportene framgår det at sykefraværet er svært lavt, i snitt 2 dager per ansatt årlig.

Av strategiplaner framgår det at Nord-Norsk Hestesenter har en «flat struktur» når det gjelder organisasjonsstrukturen.

Antall kunder/brukere av senteret hver måned er rundt 500, dette er sesongavhengig. Aktiviteten følger stort sett skoleåret, i sommermånedene er det liten aktivitet. Hestene er i hovedsak på beite i sommermånedene, og dette gir seg utslag i aktiviteten på senteret. De som bruker senteret, kjøper enten tjenester i form av undervisning, trening, oppstalling av hester, eller deltar i andre aktiviteter som er knyttet til kompetanseheving og prosjekter i regi av senteret.

Senteret er ett av landsdelens største sentra i areal og bygningsmasse – sistnevnte på 3000 m², inklusive ridehall og tre stallavdelinger. Utendørs er det baner for hestesport, ryttersport og trav. En stor del av vedlikehold, reparasjoner, oppgradering av anlegget og forskjellige arrangementer har vært utført på dugnadsbasis av frivillige, både av privatpersoner, ansatte og medlemmer av lag/organisasjoner.

I årene 1996 fram til i dag har det vært åtte daglig ledere, fem menn og tre kvinner. I enkelte perioder har stillingen ikke vært besatt, i påvente av ansettelse har styret da konstituert leder. Levetida for ledere har variert fra ett til to år, med ett unntak, en leder gikk av etter 4 år. Selv om det har vært hyppige utskiftninger av ledere, har de øvrige ansatte arbeidet flere år enn sine ledere. Ansatte ved senteret, både tidligere og nåværende, forteller om en arbeidsplass med få ressurser, både i form av antall ansatte og økonomi. Til tross for det, beskriver mange senteret som et sted det er «verd å jobbe for», de påpeker at det er viktig og nødvendig at landsdelen har et nasjonalt senter. Ingen legger skjul på at senterets historie har vært turbulent, av ulike årsaker, men den gjennomgående holdningen har vært at «vi kan ikke gi opp». En tidligere ansatt sa ved en anledning at «*det er så mange ytere i dette miljøet*». Enkelte beskriver tunge perioder med konflikter, men til tross for dette har fellesskapsånden og den felles hesteinteressen preget miljøet.

Ledere med ulik kompetanse og bakgrunn har gjennom årene vært ansatt ved senteret. De fleste

har vært rekruttert fra den nordligste landsdelen og lokalmiljøet rundt senteret. Selv om flere trakk fram senterets anstrengte økonomi som en forklaring på at de valgte å slutte, er det motstridende når de samtidig fortalte at de trivdes godt i jobben sin. Sett i lys av at hest kan være tidskrevende, kunnskapskrevende og at «heste-Norge» har en uoversiktlig struktur, influerer det på organisasjonskulturen ved Nord-Norsk Hestesenter, og er det derigjennom en sammenheng mellom turnover av ledere?

Kan det bety at noe av forklaringen på turnover kan finnes i kulturelle trekk ved organisasjonen, og hva kjennetegner i så tilfelle organisasjonskulturen ved Nord-Norsk Hestesenter?

1.4 Oppgavens oppbygning

I første kapittel, innledningen, redegjør jeg for tema og bakgrunn for oppgaven, samt presenterer problemstillingen og tidligere forskning. Kapitlet avsluttes med en skisse av heste-Norges organisasjoner, og en nærmere presentasjon av oppgaven som er utgangspunkt i oppgaven. I kapittel to presenterer jeg mitt teoretiske rammeverk, begrepsdefinisjoner og hvilke teoretiske perspektiver jeg legger til grunn i denne oppgaven. I kapittel tre drøfter jeg metode. Dette innledes med en redegjørelse for design og valg av metode, etterfulgt av en beskrivelse av hvordan intervjuene ble gjennomført og hvilke respondenter som utgjorde utvalget. Deretter belyser jeg på hvilken måte jeg valgte å kategorisere data. Til slutt i dette kapitlet drøfter jeg kort hva min tilknytning til organisasjonen medførte med hensyn til metode, samt oppgavens validitet og pålitelighet. Fjerde kapittel presenterer kjennetegn ved organisasjonskulturen ved Nord-Norsk Hestesenter via empiri og analyse, og drøfter om turnover av ledere kan forklares ut fra organisasjonskulturen ved Nord-Norsk Hestesenter. Avslutningsvis i kapittel fem oppsummerer jeg funn og reflekterer kort over oppgaven.

2 TEORETISK RAMMEVERK

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for teoretiske perspektiver og begreper som ligger til grunn for oppgaven. Først vil jeg imidlertid definere begrepet organisasjon, deretter følger en diskusjon av hvordan jeg kan forstå begrepet organisasjonskultur.

Etter denne begrepsavklaringen vil jeg redegjøre for hvilke teoretiske perspektiver jeg bruker som forklaringsmodell for å belyse problemstillingen. Avslutningsvis vil jeg, med utgangspunkt i de valgte teoretiske perspektiver, utarbeide forventninger til funn.

2.1 Organisasjonsforståelse og organisasjonskultur.

2.1.1: Organisasjonsforståelse

I organisasjonsteorien omtales ulike typer av virksomheter, offentlige virksomheter og frivillige, ideelle organisasjoner som organisasjoner. Det som kjennetegner en organisasjon er om *«deltakerne har felles oppgaver og mål som knytter dem sammen, og om det eksisterer prosedyrer eller retningslinjer som samordner arbeidet til deltakerne mot realisering av disse felles målene»* (jf. Jacobsen og Thorsvik 2008:12)

Organisasjonene i hestenæringen har et felles mål; hest og bruk/aktivitet med og for den. «Hesten» er limet i organisasjonene, det felles ankerpunktet for medlemmene. I dette miljøet er prosedyrer og retningslinjer tuftet «hestekunnskap»; hva som oppfattes som riktig og viktig for den enkelte organisasjon, og oppgavene springer ut fra dette. En avlsorganisasjons prosedyrer og retningslinjer er gitt i eksempelvis organisasjonens avlsplan og vedtekter for organisasjonen; og avlsplanen og vedtektene har en hestefaglig innfallsvinkel. Dette medfører at organisasjonene i heste-Norge kan ha visse variasjoner innenfor det felles målet; «hesten» og likeledes hva som er prosedyrer og retningslinjer for deltakerne i en bestemt organisasjon. Eksempelvis er både Norsk Varmblod og Landslaget for nordlandhest/lyngshest avlsorganisasjoner, og begge har som felles oppgave og mål å fremme avl av sin respektive rase, men hvordan de gjør dette; er noe ulikt, men begge har sine avlsplaner, vedtekter og organisering. Dette krever en mer spisset forståelse for hva en organisasjon er, og i denne oppgaven forstår jeg «organisasjon» som

« et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål».(Jacobsen og Thorsvik,2008: 13) (min understreking)

Martin poengterer at dersom man skal analysere en organisasjon, må man ta i bruk flere perspektiver for å få en helhetlig forståelse. Martin går også nærmere inn på spørsmålet om det er mulig å trekke klare grenser mellom en organisasjon og den kontekst den befinner seg i. Man «kler ikke av seg» sine kulturelle perspektiver idet man entrer kontoret, de tas med inn i

organisasjonen. Martin (1992) gir ett eksempel på dette når hun viser at det er umulig å skille privatliv og arbeidsliv. Familien er ikke en del av noen organisasjon, men det familiære forhold vil påvirke hva som skjer på arbeidsplassen og vice versa.

2.1.2 Organisasjonskultur

Et sentralt element i definisjonen av organisasjon er at organisasjoner er sosiale system som viser til at organisasjoner består av mennesker som samhandler med hverandre. En organisasjon kan dermed forstås som relasjoner som er etablert mellom mennesker, ved at de har inngått kontrakter som gjør at de samlet utgjør et sosialt system der man samarbeider for å realisere mål.

Implikasjonen av en slik forståelse er at vi må få kunnskap om den grunnleggende sosiale og menneskelige karakteren ved en organisasjon for å forstå hvordan den fungerer. (Jacobsen og Thorsvik, 2008)

Organisasjonskultur er et begrep som forsøker å vinne innsikt i denne dimensjonen ved organisasjonen.

Kultur som fenomen og forskningsobjekt finnes i flere fagdisipliner. Det som skiller organisasjonskultur fra mer generelle kulturer og prosesser

«... er at organisasjonskultur utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng.» (Jacobsen og Thorsvik, 2008:120)

Det finnes mange definisjoner av «organisasjonskultur». Schein definerer organisasjonskultur som:

«Et mønster av grunnleggende antagelser 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 og føle på i forhold til disse problemene». (Schein i Jacobsen og Thorsvik 2008:120)

Denne definisjonen impliserer at organisasjoner preges av en felles, enhetlig kultur. Schein påpeker imidlertid at det også kan og finnes organisasjoner preget av konflikt og ulike fortolkninger av hendelser både mellom organisasjonens medlemmer og grupper av medlemmer. Dette aspektet ved organisasjonskultur diskuteres av Alvesson.(2009)Alvesson sier i den forbindelse at en diskusjon om organisasjonskultur er det samme som å:

«snakke om hvor viktig det er for mennesker med symbolikk – med ritualer og fortellinger og legender, og om hvordan man skal tolke hendelser, ideer og erfaringer som påvirkes og formes av de grupper de inngår i. (Alvesson 2009:11)

Dette tolker jeg som en oppfatning om at organisasjonskultur ofte vil bestå av ulike subkulturer, og Alvesson tilføyer at organisasjonskultur også dreier seg om hva som skjer i relasjoner med mennesker, ikke bare hva de tenker og mener.

Subkulturer i en organisasjon kan kjennetegnes ved hvordan en gruppe medlemmer i en organisasjon har lik forståelse, adferd og kulturelle former, og hvor de i tillegg skiller seg ut fra den felles organisasjonskulturen, gjennom å forsterke sin forståelse, adferd og kulturelle former, eller avvike fra den (Trice og Beyer, 1993)

Martin (1992) på sin side påpeker at organisasjoner er komplekse, i stadig endring og influert av konteksten organisasjonen befinner seg i. Organisasjonskultur kan framstå som fragmentert, og Martin definerer organisasjonskultur som:

«as individuals come into contact with organizations, they come into contact with dress norms, stories people tell about what goes on, the organizations formal rules and procedures, its informal codes of behaviour, rituals, tasks, pay systems, jargon, jokes only understood by insiders, and so on. These elements are some of the manifestations of organizational culture. When cultural members interpret the meanings of these manifestations, their perceptions, memories, beliefs, experiences and values will vary, so interpretations will differ – even of the same phenomenon. The patterns or configurations of these interpretations, and the ways they are enacted, constitute culture».(Martin 1992: 3)

Denne definisjonen framhever dermed det fragmenterte ved å påpeke at fortolkning og forståelse alltid vil være forskjellig, fordi menneskers individuelle oppfatninger, erfaringer og verdier alltid vil være ulike.

Organisasjonskultur kan studeres og avdekkes gjennom å gå via artefaktene, det som er synlig og observerbart, for å få fatt i verdier og grunnleggende antagelser, og se sammenhengen og

samspeillet mellom de tre nivåene. Utfordringen i dette blir datainnsamling og tolkning av data, dette kommer jeg nærmere inn på i metodekapittelet.

Schein, Alvesson og Martins tre ulike definisjoner av organisasjonskultur medfører et teoretisk dilemma. Skal organisasjonskultur forstås som et «unikt fellesskap» preget av enighet og felles forståelse mellom alle medlemmene i organisasjonen, eller skal man legge til grunn en forståelse om at en organisasjons kultur har en større kompleksitet i form av for eksempel grupperinger – subkulturer – innad i organisasjonen? Alternativt; skal man forstå organisasjoner som fragmenterte, i stadig endring, dynamiske og influert av kulturen organisasjonen selv befinner seg i? Er det mulig å studere organisasjoner uten å ta i betraktning at organisasjonen kan være influert av den kontekst den befinner seg, samt ha i mente at mennesker i organisasjoner også kan ha med seg sin «kulturelle bagasje» inn i organisasjonen? (Martin 1992)

En leder i en hesteorganisasjon “kler ikke av seg” det å være foreldre idet man går inn døren på arbeidsplassen, eller å være kvinne eller mann.

Å ha ett teoretisk perspektiv som utelukkende fokuserer på en av disse tre måtene å studere organisasjonskultur på, kan medføre at man ikke fanger opp en organisasjons kultur. Har man kun fokus på hva som er felles i en organisasjon, kan ulikheter, mangfold og konflikter skjules. Jacobsen hevder at:

«vi vil få en bedre innsikt i det kulturelle mangfoldet som preger organisasjoner ...en helhetlig forståelse av kultur i organisasjoner, hvis vi kombinerer ulike perspektiver slik at vi kan fange opp a) sammenfallende meningsmønstre og likhet innen og mellom sosiale grupper, samtidig som vi b) er opptatt av å registrere motstridende meningsmønstre som skaper fragmentering og konflikt i organisasjoner.»(Jacobsen og Thorsvik 2008 : 129)

Martin gjør nettopp dette – hun opererer med tre ulike perspektiver på organisasjonskultur i studiet av en organisasjon, perspektivene er komplementære, men ulike – men samlet gir de en bredere og mer helhetlig forståelse av organisasjonskulturen i organisasjonen. Martin viser til at teoretiske perspektiver på organisasjonskultur kan samles i tre perspektiver; integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet. Schein, Alvesson og Martins definisjoner innledningsvis i dette kapittelet, er et uttrykk for teoretiske

perspektiver som kan eksemplifisere dette. Oppgaven skal videre ta for seg tre ulike teoretiske perspektiver som skal være innfallsvinkel og teoretisk rammeverk for analysen.

2.2 Integrasjonsperspektivet.

I dette perspektivet er organisasjonens kultur forstått og delt som et fellesskap. Organisasjonen preges av «slik gjør vi det hos oss», medlemmene har like forståelse for hva som er viktig og riktig, og det trekkes en skillelinje mellom organisasjonen og andre organisasjoner som kommer til uttrykk i «vi, oss» og «de». Scheins perspektiv på organisasjonskultur faller inn under integrasjonsperspektivet. Scheins anser de tre nivåene grunnleggende antagelser, verdier og artefakter som en forklaring på at kultur kommer «innenfra» i en organisasjon, og derfor også kan styres innenfra.

I integrasjonsperspektivet kan kultur anskueliggjøres som et isfjell; den synlige delen av isfjellet er artefaktene, den skjulte delen – det som ligger under overflaten – er grunnleggende antagelser og verdier, som enten forblir skjult, eller løftes opp etter hvert som toppen av isfjellet «smelter». Muligheten for å analysere organisasjonskultur ligger dermed i å:

« gå fra artefakter, via verdier og normer, til grunnleggende antagelser, og deretter trekke konklusjoner tilbake igjen fra hva vi finner ut om grunnleggende antagelser» (Jacobsen og Thorsvik 2008: 123)

Ifølge Schein vil medlemmene støtte opp om verdier, fordi deres grunnleggende antagelser støtter opp om verdiene, og artefaktene vil være synlige uttrykk for grunnleggende antagelser via verdiene. Resultatet blir en organisasjon hvor medlemmene har samme fortolkning av hva som er riktig og viktig i organisasjonen. Det er konsensus om organisasjonens mål og oppgaver, det er lik forståelse av verdier og oppfatninger. Ulik forståelse om meningsinnhold eller ulike tolkninger eksisterer ikke. Med andre ord et kulturelt fellesskap preget av kollektiv konsensus. Det vil være en sterk fellesskapsfølelse og tillit mellom medlemmene i organisasjonen, og kulturen overføres via læring.

Lederens rolle tillegges stor vekt i dette perspektivet. I dette perspektivet er lederens rolle å være motivator, rollemodell og bidra til å skape organisasjonens kultur. (Martin, 1992)

Dette impliserer at lederen kan påvirke og utforme en virksomhets organisasjonskultur. (Hennestad, 2004) Sett i lys av dette perspektivet har ledelse betydning for kultur, men også vice versa, at organisasjonskultur har betydning for ledelse. (Hannestad, 2004) Dette har betydning for turnover av ledere, det har blitt påpekt at en årsak til turnover av ledere er at ledere kommer inn i en organisasjon som allerede eksisterer. En leder som har som mål å endre organisasjonskultur i den organisasjonen lederen kommer inn i, vil møte en allerede etablert organisasjonskultur – og å endre den krever en omfattende prosess.

2.3 Differensieringsperspektivet

Differensieringsperspektivets fokus er at en organisasjon kan bestå av flere subkulturer. Organisasjonens medlemmer har ulik fortolkning av kulturen – subkulturer dannes. Konflikt og ulike kulturuttrykk er synliggjort, mellom de ulike subkulturene. Konsensus er begrenset til de ulike subkulturene i organisasjonen.

Subkulturene kan oppstå med utgangspunkt i profesjonstilhørighet, kjønn, alder og ansiennitet, og medlemmene kan være delaktige i flere subkulturer. Til tross for at uenighet og konflikt kan oppstå mellom de ulike subkulturene, kan det også være samarbeid om enkelte oppgaver, eller ingen av delene – de ulike gruppene kan være uinteresserte i hva de øvrige gjør. At det eksisterer ulike subkulturer kan uttrykkes gjennom at en gruppe omtaler seg selv som «vi», og andre grupper som «de».

Jacobsen og Thorsvik påpeker at det er naturlig at for eksempel personer med lik utdanningsbakgrunn søker sammen, og *«dersom organisasjonens normer og verdier kommer i konflikt med deres faglige normer, verdier og standarder, er tendensen at profesjonelle vil være mer lojale mot egen profesjonskultur enn mot verdier og normer som er ment å være organisasjonens formelle struktur»* (Jacobsen og Thorsvik 2008: 141)

«Vi holder på med vårt, og de holder nå på med sitt». Lederens rolle er mindre framtrædende i dette perspektivet, det er relasjonene mellom de ulike subkulturene som analyseres. Lederen vil allikevel være viktig som brobygger mellom ulike subkulturer, samt å fortolke virksomhetens kulturelle variasjon. (Hennestad, 2004) Lederen må arbeide for å fremme organisasjonens overordnede felles mål, parallelt med å la subkulturer eksistere, men gjøre ulikhet og

motsetninger mellom de mest mulig konstruktive for organisasjonen (Hennestad, 2004) Hennestad (2004) påpeker at lederen må åpne for at ulikhet, motsetninger og inkonsistens ikke bare er tillatt, men det er også et mål å kunne snakke om det og omforme det til en styrke for organisasjonen. En mulig forklaring på turnover av ledere kan ligge i dette. En leder som ikke lykkes i å være brobygger mellom subkulturer i en organisasjon, kan miste troverdighet og tillit som leder. En leders evne til å «manøvrere» en organisasjon med kulturell variasjon, stilles på prøve. Helmer (1993) viser til at det er viktig å kunne fortolke og forstå ulikheter og kulturell variasjon i en organisasjon:

«while it is important to understand the «social glue» that binds organizations together, it is equally important that divisive forces be understood. The modern organization...is potentially a site of struggle by numerous competing interests. “ (Helmer 1993: 35)

Likheten mellom integrasjonsperspektivet og differensieringsperspektivet er at subkulturene synliggjøres og beskrives på samme måte som en organisasjons kultur, men forskjellen er at differensieringsperspektivet ikke betrakter organisasjonen som enhetlig, men bestående av flere subkulturer.

2.4 Fragmenteringsperspektivet

I fragmenteringsperspektivet er de kulturelle manifestasjonene uklare. Organisasjonen er i stadig endring, organisasjonskulturen er inkonsistent. Det er ingen felles konsensus, organisasjonen framstår som fragmentert, løsrevet, uten noen form for fellesskap, ei heller med hensyn til subkulturer.

Studier med dette perspektivet som utgangspunkt foreslår følgende innfallsvinkel til forståelse av kultur – å se kultur som et «edderkoppnett». Kultur er komplekst, mangfoldig, variert, og det medfører at man knapt kan definere hva en organisasjons særegne kultur er, hverken helheltig eller med utgangspunkt i subkulturer:

«individuals are nodes in the web, connected by shared concerns to some but not all of the surrounding nodes. When a particular issue becomes salient, one pattern of connections become relevant. The pattern would include a unique array of agreements, disagreements, and domains of ignorance. A different issue would draw attention to a different pattern of connections – and

different sources of confusions. Whenever a new issue becomes salient to cultural members or researchers, a new pattern of connections would be significant” (Martin 1992: 153)

De kulturelle rammene for organisasjonen og subkulturer viskes ut, andre kultursfærer veves sammen med organisasjonskulturen, og kulturinnhold og uttrykk endres avhengig av hvilken kontekst man til enhver tid befinner seg i- organisasjonen framstår som tvetydig. De kulturelle uttrykkene vil være uklare, og dermed vil det være problematisk å beskrive kulturen med utgangspunkt i faste særtrekk. Relasjoner mellom medlemmer i organisasjonen vil endres kontinuerlig, avhengig av hvilken sak det fokuseres på, og ettersom relasjonene og organisasjonen er dynamisk, vil nye kulturmønstre kontinuerlig dannes.

I dette perspektivet vil lederens rolle være utydelig og tilsløret. Martin (1992) påpeker at i lys av dette perspektivet vil det hverken være et tydelig hierarki hvor lederen er plassert øverst, eller framtre i noen subkulturelle lag i organisasjonen. Hvem som til enhver tid har makt som leder, vil være skjult i miljøet, og mellom de ulike organisasjonsmedlemmene. Dette vil også være i konstant endring, avhengig av hvilken kontekst organisasjonen befinner seg i. Organisasjonen vil på samme måte være inkonsistent, uklar og tvetydig, avhengig av hvilke posisjoner de ulike medlemmene har til enhver tid, og hvordan de fortolker sin virkelighet til enhver tid. (Martin 1992)

Lederens ståsted i dette perspektivet impliserer at lederen må til enhver tid tilpasse seg en organisasjon som vil være i konstant endring. Dette medfører at lederen vil ha liten kontroll, og ei heller mulighet å influere på hva som skjer i organisasjonen. (Martin 1992) En konsekvens av dette kan være turnover av ledere. Lederen blir maktesløs.

I dette perspektivet, som er preget av tvetydighet og uklarhet, kan det også bli diffust å se skillelinjene mellom hvorvidt en organisasjon oppfattes som en frivillig ideell organisasjon eller en profesjonell organisasjon, når organisasjonens medlemmer kan fortolke dette ulikt og avhengig av den kontekst de – og organisasjonen – til enhver tid befinner seg i.

2.5 Oppsummering og forventninger til funn

Integrasjonsperspektivet og differensieringsperspektivet forstår kultur det som er felles, det som deles, men differensieringsperspektivet vektlegger subkultur(er) analytisk.

Fragmenteringsperspektivet utfyller disse to perspektivene, gjennom å se på organisasjonen som noe som er i stadig endring, hva som er tvetydig, og hva som er uklart.

Perspektivene kan kort sammenfattes og oppsummeres slik:

Perspektiv	Integrasjons-perspektivet	Differensierings-perspektivet	Fragmenterings-perspektivet
Fokus mot konsensus	Fanger bare opp konsensus som er utbredt i hele organisasjonen	Fanger bare opp konsensus som er begrenset til subgrupper i organisasjonen	Ingen
Forholdet mellom kulturelle manifestasjoner i organisasjonen	Fokus på klar konsistens	Fokus på klar inkonsistens	Verken klar konsistens eller inkonsistens
Fokus mot uklare manifestasjoner på kultur som skaper tvetydighet	Ekskluderer	Tvetydighet kanaliseres til forhold utenfor subkulturene	Er bare opptatt av uklare kulturelle manifestasjoner og kulturell tvetydighet
Bildet som tegnes av kultur i organisasjonen	Konsensus i hele organisasjonen omkring sentrale og viktige spørsmål	Organisasjonen er preget av subkulturer, det er ingen felles konsensus i organisasjonen om viktige spørsmål	Det er ingen felles konsensus verken på gruppe- eller organisasjonsnivå, meninger er situasjonsbetinget og skiftende over tid.

(Jacobsen og Thorsvik 2008: 131)

Hovedfokus i denne studien er turnover av ledere ved Nord-Norsk Hestesenter, og hvordan dette kan forklares ut fra organisasjonskultur og ledelse ved organisasjonen, analysert via tre ulike perspektiver.

I en analyse ut fra integrasjonsperspektivet forventer jeg å finne turnover av ledere forklart ut fra hvordan ledere forventes å ha en sentral rolle i utvikling av en enhetlig organisasjonskultur, i et fellesskap hvor medlemmene har den samme kulturforståelse. Kan organisasjonskulturen i en

organisasjon være så befestet at lederen ikke når fram som bidragsyter og motivator, og konsekvensen blir dermed at lederen slutter?

I differensieringsperspektivet forventer jeg at flere subkulturer trer fram. Ut fra dette forventer jeg mindre fokus på lederens rolle, men turnover som et resultat av ulik fortolkning av hvilket overordnet mål organisasjonen har. Er det slik at ledere som ikke lykkes som «brobygger» mellom de ulike subkulturene trer av? I og med kunnskap antydes som nødvendig, forventer jeg funn som forteller noe om fagkunnskap og at subgrupper trer fram i organisasjonskulturen med utgangspunkt i profesjonstilhørighet.

Gjennom fragmenteringsperspektivet vil kulturens uttrykk være mangfoldige, og det vil nødvendigvis ikke være klare grenser for organisasjonen og subkulturer. Her forventer jeg at det er uklart hva organisasjonens mål er og hvordan ansatte tolker innholdet i sine arbeidsoppgaver. Skillelinjene mellom organisasjonen, fritid og andre organisasjoner/arenaer medlemmene inngår i vil være visket ut og flyte over i hverandre. Det er innledningsvis påpekt at «hest» oppfattes som tidkrevende, og jeg forventer funn som forteller noe om hva dette medfører for kulturen i organisasjonen.

I dette perspektivet forventer jeg videre at det vil være tvetydig og diffust hvorvidt organisasjonen oppfattes som en frivillig organisasjon og/eller en profesjonell organisasjon. Ettersom fragmenteringsperspektivet utfyller de andre to perspektivene, forventer jeg å se sammenhenger som kan belyse turnover i en bredere kontekst.

3. METODE

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for hvilke metodiske valg jeg har gjort, og hva dette medførte for oppgaven.

3.1 Design og valg av metode.

Metodevalg er i utgangspunktet et spørsmål om kvalitativ eller kvantitativ metode vil være egnet i forhold til problemstillingen. Dersom man ønsker å gå i dybden på et fenomen, og man har få enheter, samt en kontekstavhengig studie, vil kvalitativ metode være mest formålstjenlig. (Jacobsen, 2005)

Denne oppgaven tar i tillegg for seg noe som ikke kan måles i form av tall, med andre ord er en kvantitativ tilnærming lite egnet. «Organisasjonskultur» slik det er definert i denne oppgaven, dreier seg om relasjoner mellom mennesker og grupper av mennesker. Deres forståelse og erfaring er grunnlaget for å kunne si noe om organisasjonskulturen. Innsamling av denne type data kan skje gjennom kvalitativ metode i form av intervjuer.

Problemstillingen min er utgangspunktet for valg av metode. Jeg ønsket å beskrive organisasjonskulturelle kjennetegn ved en organisasjon, og se om dette kunne forklare et fenomen – turnover av ledere – ved organisasjonen. Jeg undersøkte en organisasjon hvor jeg ønsket få fram mange detaljer og nyanser via tre ulike perspektiver på organisasjonskultur.

Jeg valgte et intensivt design, et case-studie – ettersom jeg ønsket en helhetlig presentasjon av et fenomen: organisasjonskultur, og hvordan dette kunne forklare turnover av ledere i organisasjonen.

Begrepet «case» er omdiskutert, men idealet er :

«å gå i dybden på en case og presentere en helhetlig analyse som står på egne bein.

Undersøkelsesenheten sees som et komplekst hele, der mange underenheter og deres forhold til hverandre pensles ut».(Jacobsen 2005:90)

Case studier er for eksempel velegnet når man skal beskrive det særegne ved en organisasjon, og det er det spesifikke, konteksten man skal skissere.

Utfordringen i dette lå i at det var ressurskrevende i form av tid. Min tilnærming hadde som hensikt å få fram menneskers fortolkning og forståelse, og datainnsamlingen ga komplekse og omfattende data.

En kvalitativ tilnærming kan kritiseres som metode. Eksempelvis påpekes det at kvalitative intervju ikke er objektive, men subjektive grunnet forskerens egen forforståelse og tolkning av data, ergo ikke valid. Videre at det er personavhengig, ei heller generaliserbart, ettersom det er ofte er få respondenter. Det stilles også spørsmål om data er pålitelige, ettersom spørsmål kan være ledende, og man «spør som man ønsker svar».

Det har også vært påpekt metodiledemmet når man benytter både individuelle intervju og gruppeintervju som metode, fordi respondentene kan endre mening avhengig av om de intervjues

individuellt eller i gruppe (Ryen 2002)

Hvor intervjuene har blitt foretatt, kan også påvirke hva respondentene uttrykker. Ryen (2002) kaller dette «kontorstolintervju».

Fordelene knyttet til en kvalitativ tilnærming er for det første at det er en kontinuerlig arbeidsprosess mellom problemstilling, datainnsamling og analysen. For det andre hevdes det at «... at kvalitative tilnærminger ofte vil ha høy begrepsgyldighet. De får fram den «riktige» forståelsen av et fenomen eller situasjon. Det er de som undersøkes som definerer hva den «korrekte» forståelsen» (Jacobsen 2005:129) Å finne mulige forklaringer på fenomenet «turnover av ledere ved Nord-Norsk Hestesenter» måtte ha sitt utspring i respondentene – det var de som kunne definere og gi en forståelse av fenomenet ved denne organisasjonen.

3.2 Intervju og utvalg av respondenter

Datainnsamlingen ble foretatt via åpne, individuelle intervju og gruppeintervju. Intervjuene hadde form som dialog.

Individuelle intervju var egnet ettersom jeg ønsket å få fram respondentenes forståelse av organisasjonskulturen ved Nord-Norsk Hestesenter. Dette gjaldt også gruppeintervjuene.

Individuelle åpne intervju og åpne gruppeintervju er egnet når man vil ha fram erfaringer på noe spesifikt, når man ønsker å få vite noe om enighet og uenighet i grupper. (Jacobsen 2005)

Jeg intervjuet tilsammen 12 respondenter.

Av disse var 3 ansatte og 3 tidligere ansatte ved Nord-Norsk Hestesenter, 4 hadde hatt stilling som leder eller mellomleder. Av de øvrige 6 hadde 2 vært styremedlemmer i organisasjonen, og 4 var tidligere og nåværende elever. Jeg valgte respondenter fra eget nettverk ved Nord-Norsk Hestesenter som jeg antok kunne gi meg mye og detaljert informasjon om organisasjonen, og som i tillegg kunne gi mest mulig bredde og variasjon i datainnsamlingen. Mine kriterier for å oppnå dette var at de:

- a) var ansatt eller hadde vært ansatt ved Nord-Norsk Hestesenter i en periode lengre enn ett år,
- b) og/eller at de var eller hadde vært styremedlemmer ved NNHS i minimum en valgperiode og
- c) at de hadde vært elever ved et utdanningstilbud ved NNHS i minimum 6 måneder.

At jeg også valgte elever som respondenter var fordi dette var voksne elever, som jeg antok

kunne gi meg relevant materiale. Nord-Norsk Hestesenter er en liten organisasjon – og det er et tett samarbeid mellom elever, ansatte og ledelse under gjennomføringen av kurs som strekker seg over 6 måneder. Jeg hadde derfor en oppfatning av at deres forståelse og beskrivelse kunne bidra til et bredere datamateriale.

Enkelte respondenter ble intervjuet individuelt, i tillegg var det 4 gruppeintervjuer. I to av gruppene deltok respondenter som også ble intervjuet individuelt.

De første intervjuene ble foretatt høsten 2010 og de siste i april 2012. Alle gruppeintervjuene og de første individuelle intervjuene ble tatt opp på bånd, og transkribert.

Intervjuene hadde form som dialog, men de var til en viss grad strukturert via en emneliste. Det kan hevdes at en emneliste med stikkord til samtalen «lukker» intervjuene, men uten en viss form for strukturering ville datamaterialet bli for lite poengtert, og dermed gjøre vanskelig å kategorisere og analysere materialet i etterkant. Emnelisten var med andre ord en form for intervjuguide, og emnene hadde en fast rekkefølge, men ettersom intervjuene ble gjennomført fungerte listen som en «sjekkliste» - jeg haket av emnene etter hvert som respondentene snakket om de ulike emnene, uten at det var en fast rekkefølge.

Jeg foretok 4 oppfølgingsintervju i april 2012 med 4 av respondentene. Dette var tidligere ansatte ved Nord-Norsk Hestesenter. Dette ble gjort via telefon. Under disse intervjuene skrev jeg ned stikkord og til dels hele utsagn. Emnelisten var fortsatt utgangspunkt, jeg ba de reflektere ytterligere over enkelte tema. Dette ga mulighet for stor fleksibilitet, og at jeg tok utgangspunkt i samme emneord som tidligere, åpnet for dypere refleksjon.

Jeg kjente alle respondentene fra før, det felles ståstedet var hesteinteressen. At de også kjente meg fra før, ga den fordel at det var lett å få samtalen i gang – og det var en åpen tone under samtalen. Alle intervjuene, foruten de siste telefonintervjuene, ble foretatt ved Nord-Norsk Hestesenter.³

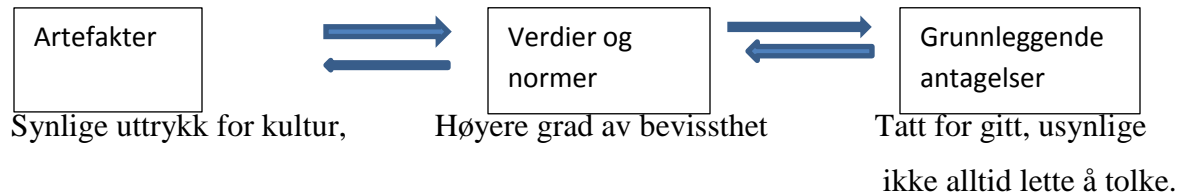
3.3 Kategorisering av data

Organisasjonskultur kommer til uttrykk i form av grunnleggende antagelser, verdier og artefakter, men for å forstå en organisasjons overbevisninger, antagelser og verdier – må man først

³ Min rolle drøftes i del 3.4

observere og tolke organisasjonens artefakter. Artefaktene reflekterer organisasjonskulturen for eksempel via tekst, språk og adferd. Grunnleggende antagelser og verdier er underliggende, og organisasjonens medlemmer kan være ubevisste på dette. Artefaktene kan derimot avsløre antagelser og verdier.

Med andre ord består organisasjonskultur av tre nivå, som har et gjensidig forhold til hverandre. Dette kan illustreres på følgende måte:



Organisasjonskultur kan studeres og avdekkes gjennom å gå via artefaktene, det som er synlig og observerbart, for å få fatt i verdier og grunnleggende antagelser, og se sammenhengen og samspillet mellom de tre nivåene.

Å kategorisere datamaterialet bød på utfordringer, men jeg har valgt å ta utgangspunkt i tre tema i det empiriske materialet, tre tema som gikk igjen hos alle respondentene. Alle respondentene snakket om tid, hest som fag og organisasjonsstruktur. Sitater fra de ulike intervjuene ble samlet under disse temaene.

Jeg har brukt utdrag av sitater som jeg mener best forklarer funn.

Denne framgangsmåten medfører at tema respondentene vektla i liten grad ikke er inkludert i denne oppgaven, men oppgavens omfang tatt i betraktning, ble dette en nødvendighet

3.4 Min tilknytning til organisasjonen som metodisk utfordring

Jeg var ansatt ved Nord-Norsk Hestesenter i syv år. 5 år som faglig leder, og 2 år som daglig leder.

I desember 2009 sa jeg opp, og gikk inn i en stilling i en annen bransje. I påvente av at Nord-Norsk Hestesenter skulle tilsette ny leder, fungerte jeg som leder fram til sommeren 2010, på deltidsbasis. Fra 2010 har jeg sporadisk vært involvert i enkelte arbeidsoppgaver, på forespørsel fra styret. Dette medfører at jeg selv har vært, og er, en del av organisasjonskulturen ved Nord-Norsk Hestesenter, som igjen reiser flere metodiske spørsmål.

For det første kan det bli vanskelig å få relevante data, respondentene kan ha en oppfatning av at man vet en del på forhånd. «Du skjønner jo hva jeg mener?» sa flere respondenter under intervjuene. Når dette skjedde, ba jeg respondentene utdype, istedenfor å nikke samtykkende. Muligheten for at jeg nettopp ikke skjønnte hva de mente, var så absolutt tilstede, og målet var å finne deres erfaringer, ikke mine.

Et annet moment var at jeg kunne dra veksler på min egen erfaring fra organisasjonen, gjennom tre ulike tidsfaser; å ha arbeidet under to ulike tidligere ledere, å ha vært leder selv, og i årene etterpå hvor jeg kunne betrakte organisasjonen i større grad «utenfra»

Et tredje aspekt er at man kan bli ansett som en part i en eventuell konflikt, dersom man har eller har hatt en rolle i organisasjonen. Respondentene kan forvente at man «velger side», og dette må man klargjøre. Dette har jeg forsøkt å være bevisst på gjennom intervjuene. Innledningsvis informerte jeg om hva min posisjon var. Selv om jeg kjente respondentene og organisasjonen fra før, tydeliggjorde og gjentok jeg hva formålet med oppgaven var.

Videre kan det å forske i egen organisasjon være problematisk fordi man bærer med seg sine egne ubevisste grunnleggende antagelser – det man tar for gitt, det uttalte og usynlige, det som er selvsagt. Wadel (1991) sier at en mulig løsning på dette kan være å betrakte seg selv som litt «rare». Hvis man forsøker å betrakte sin egen organisasjon utenfra, som en fremmed, kan man forsøke å reflektere over hva som framstår som uforståelig for andre, eller hvordan et nytt medlem i organisasjonen ville oppfattet den.

Fordelene ved å forske i egen organisasjon var dog flere. Jeg kjente språket, kodene og konteksten godt. Risikoen for å stille spørsmål som respondentene oppfattet som «dumme», minket forhåpentligvis som følge av det.

Å komme i kontakt med respondentene tok kort tid. Forskningseffekten minket, folk var vant til at jeg var ved Nord-Norsk Hestesenter. At jeg var kjent i organisasjonen gjorde det mulig å gå «bak fasaden». Emnene i intervjuene ble mer presise, ettersom jeg hadde lokalkjennskap til organisasjonen, og jeg kjente konteksten for hestenæringen.

3.5 Validitet og pålitelighet.

Det siste spørsmålet jeg vil diskutere i dette kapittelet er om de innsamlede data i denne oppgaven sies å være valide og pålitelige.

3.5.1 Validitet

Validitet vil si om funnene, resultatene i denne oppgaven oppfattes som riktige. En måte å gjøre dette på er å se om respondentene kjenner seg igjen i det jeg har presentert, eller å la respondentene diskutere eventuelle funn. I oppfølgingsintervjuene presenterte jeg ulike resultater, og diskuterte med respondentene hvorvidt de kjente seg igjen i dette. Jeg ville vite om det jeg hadde kommet fram til, framsto som relevant. (Jacobsen, 2005) Respondentene kommenterte at resultatene var i tråd med deres forståelse.

Innsamlingen av data skjedde fra 2010 til 2012, med 2 års mellomrom fra de første intervjuene og de siste. I og med at respondentene kan være påvirket av den kontekst de til enhver tid befinner seg i, kan dette være en årsak til at noen få funn framsto som ukjente eller ikke relevante på grunn av dette. At datainnsamlingen skjedde over en så lang periode, ble en fordel, for det viste seg at de tre temaene gikk igjen uavhengig av når intervjuene var foretatt. Dette styrker antagelsen at det er trekk ved kultur og ikke tilfeldige hendelser respondentene snakker om, noe som igjen styrker validiteten.

Respondentene hadde god kjennskap til organisasjonen, og de hadde mange års erfaringer. Samtaleformen ved intervjuene bidro til fleksibilitet, og oppfølgingsintervjuene bekreftet tidligere funn. Selv om respondentene trakk fram tema som kan oppfattes som følsomme, som for eksempel at de var kritiske til enkelte forhold ved organisasjonen, registrerte jeg aldri nøling eller uvilje mot å svare i samtalen. Igjen taler tidsaspektet ved oppgaven til fordel for validiteten, idet enkelte hadde svart mens de både var ansatt – og tidligere ansatt, men opplysningene deres endret seg ikke. Dette tolker jeg som at de ikke hadde noen motiver for å lyve

3.5.2 Pålitelighet.

Pålitelighet er også knyttet til registrering og analyse av data. Alle intervjuene foruten oppfølgingsintervjuene ble transkribert i sin helhet. Totalt utgjorde dette ca 70 sider tekst. Jeg var så nøyaktig som mulig i dette arbeidet. Ved ett av gruppeintervjuene opplevde jeg det klassiske problemet: opptageren sviktet, og halve intervjuet ble ikke tatt opp, men jeg noterte for hånd fra denne delen, og fortsatte intervjuet av samme gruppe uken etter. I de fire telefonintervjuene noterte jeg fortløpende, og skrev en kort sammenfatning rett etter intervjuene.

Jeg mener de ulike aspektene som skissert ovenfor, tilsier at de funn som er fremkommet er valide og pålitelige.

4. ANALYSE

I dette kapittelet tar jeg for meg organisasjonskulturen som manifesteres ved Nord-Norsk Hestesenter, sett i lys av integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet. Hvert av perspektivene presenteres hver for seg. For å kunne strukturere datamaterialet tar jeg utgangspunkt tre tema som respondentene hyppigst reflekterte spontant over; tid, fagkompetanse, og organisasjonsstruktur ved Nord-Norsk Hestesenter.

4.1 Integrasjonsperspektivet.

I dette perspektivet vil organisasjonen framstå som en monolitt (Martin 1992) Organisasjonen vil være preget av fellesskap og felles forståelse av hva som er viktig. I dette perspektivet har lederen en viktig rolle, gjennom å influere på og utvikle en felles organisasjonskultur. (Jacobsen og Thorsvik 2008) Som nevnt innledningsvis, tar hest tid, det er arbeidskrevende. I tillegg krever det hestefaglig kunnskap, og organisasjonen har bestemte mål. På hvilken måte kommer dette til uttrykk i organisasjonskulturen, og hva kan det implisere for turnover av ledere?

4.1.1 Tid

Et gjennomgangstema i intervjuene var at hest tok mye tid. Ofte langt mer tid enn hva man fikk betalt for, men dette ble framstilt som «slik er det bare». Dette illustreres gjennom følgende sitat:

«Jeg jobber jo 150 %, men får betalt for 100 %. De fleste vet jo at sånn er det når du holder på med hest»

Mens en annen sa det slik:

«Ja, altså, jeg har en ok lønn, men dersom jeg skulle telt hvor mange timer jeg faktisk bruker på jobben, så hadde timelønna vært temmelig lav. Sånn er det jo bare når man holder på med dette»

En respondent fortalte om en tidligere leder at «han var jo alltid på jobb»

Ved arrangementer som foregikk i helgene ble det ansett som både naturlig og forventet at man var på jobb hele tiden mens arrangementet foregikk. En tidligere leder begynte tidlig fredag morgen, og avsluttet arbeidshelgen sent søndag kveld – da hadde vedkommende arbeidet fra 0600-22.00 hver dag og overnattet på feltseng på kontoret, også fordi det var nødvendig å se til hestene i de ulike stallavdelingene i løpet av natten. Lederen ble oppfattet som en som gikk foran med et godt eksempel, en som gjennom adferd viste det ønskede adferdsmønsteret i organisasjonen. Høst (2009) påpeker også at dette.

Andre relaterte tidsbruken spesifikt til arbeidets egenart:

« Du kan ikke bare avbryte ei treningsøkt fordi klokka sier arbeidsdagen er slutt. Står du og jobber med en hest, så tar det så lang tid som det tar. Selv om du har planlagt slik og sånn, jobber du med et levende vesen som også har et ord med i laget!»

Det er en felles forståelse og forventning knyttet til at å arbeide i denne bransjen – det tar tid, og det er ofte udiskutabelt. En respondent oppsummerte noe leende det på denne måten

«jeg bruker å kalle det hestetimer. En hestetime tilsvarer cirka tre vanlige klokketimer»

Dette er ikke diskutabelt, det er en grunnleggende antagelse, en «sannhet» og derigjennom en filosofi som preger kulturen. (Jacobsen og Thorsvik 2008) Likeledes tar det form som en uskreven regel man forventes å følge, og det kommer til uttrykk for eksempel som når man ser at lederen er «alltid på jobb».

Ved Nord-Norsk Hestesenter er det også en høy grad av frivillig arbeid, både ansatte og andre brukere ved senteret stiller opp på dugnader ved behov. Det hviler en ånd av idealisme og

engasjement i dette. «*HesteNorge hadde ikke overlevd uten dugnadsjobbinga, det er en umulighet*» repliserte en av respondentene.

Det fremgikk en forventning om at lederen skulle være «en av fellesskapet», en som gikk foran som et godt forbilde når det gjaldt å ha høy arbeidskapasitet. Det å kunne arbeide mye og lenge, ble ansett som en grunnleggende antagelse, en vesentlig verdi og norm ved organisasjonen, som ble uttrykt gjennom adferd «alltid være på jobb, alltid tilgjengelig» Det skaper store forventninger til en leder, og konsekvensen kan bli at lederen er i ferd med å bli utbrent og slutter.

4.1.2 Hest som fag

Kultur manifesteres gjennom språk, adferd og fysiske gjenstander – artefakter, og dette er de synlige uttrykk for underliggende kulturelementer. (Jacobsen og Thorsvik 2008)

I denne organisasjonen er det nødvendig å kunne faguttrykk og sjargong. Regler og rutiner for håndtering, stell og sikkerhet finnes i alle stallavdelingene, og det er utarbeidet kursplaner som spesifiserer det hestefaglige innholdet. Dette er detaljerte instruksjoner, nye ansatte og brukere ved senteret gis innføring i dette – og dette er udiskutabelt. Dette ble kommentert i intervjuene som «*selv om vi er mange forskjellige mennesker, må vi ha en felles ramme for hvordan man skal opptre. Vi kan ikke sose rundt og gjøre som det passer oss her, det har jo med sikkerhet å gjøre*»

Lederen blir viktig i å skape disse rammene, og ikke minst må lederen beherske fagspråket og sjargongen.

Ved et tilfelle ble en skolehest skadet, og følgende dialog utspant seg mellom leder og ansatt: «*Tror vi må få hesten bøyd opp, ser ut som det sitter noe i koden. Mulig veterinæren kommer til å foreslå å sprøyte, da må hesten ha bokshvile en stund. Dette kommer til å koste litt, kan jeg kontakte veterinæren?*» Lederen skulle her godkjenne utgiftsposten, men for å forstå nødvendigheten av det, måtte han beherske fagterminologien og sjargongen.

Av de ansatte forventes det en adferd som er knyttet til en forståelse av hva som er «hestefaglig» akseptabelt. Et eksempel på dette er affektive uttrykk, dette kan være en vesentlig kulturartefakt. (Jacobsen og Thorsvik 2008) I den daglige omgangen med hestene skal det være ro. Roping,

høylydte verbale utfall og sinne skal unngås. Ro og lavmælt framtrede under trening og bruk ansees som god faglig opptreden ved senteret. Det er en klar forståelse blant medlemmene om dette. Dette er ikke diskutabelt.

Det er et tydelig element av læring i organisasjonen, og kultur er blant annet tuftet på læring. Læring medfører blant annet at «*kultur utvikles etter hvert som man lærer å mestre problemer med intern integrasjon...slik at alle i fellesskap bidrar til realisering av organisasjonens mål*» (Jacobsen og Thorsvik 2008: 120)

Nord-Norsk Hestesenters vedtekter sier at senteret skal være et hestefaglig kompetansesenter, og respondentene var opptatt av hva dette betød og medførte.

Malen for det hestefaglige ståstedet og hva som tolkes som «faglig» ligger i ansattes utdanning. 6 av de intervjuede hadde utdanning fra Norsk Hestefagskole, Starum. Den faglige forståelsen springer ut fra denne utdanningen, og er i stor grad overført til Nord-Norsk Hestesenter. Norsk Hestefagskole er en del av Norsk Hestesenter, og har ansvar for utdanningen av hestepersonell i Norge. Rutiner og regler for sikkerhet, håndtering og trening har samme innhold begge steder.

«*Vi gjør det på den tradisjonelle måten, Starumsmåten*» sa en av respondentene.

Dette relateres til hva som oppfattes som et «hestefaglig kompetansesenter», og det knyttes til yrkesstatus.

Med andre ord er det en lik praksis av hva som oppfattes som «faglig», og det er enighet om dette, og tydelige rammer for hva og hvordan.

4.1.3 Organisasjonsstruktur

I tidligere strategiplaner og saksdokumenter har den formelle organisasjonsstrukturen vært tema, og det er et uttrykt mål at organisasjonen skal fremme og ha en «flat struktur».

Dette er også en organisasjon med få ansatte, men fordelingen av arbeidsoppgaver, koordinering, planlegging og utvikling av organisasjonen har blitt ansett som «teamarbeid», hvor alle deltar i beslutningsprosesser og diskusjon om hva den enkeltes arbeidsområde skal omfatte.

«*Her hos oss er alle med, selv lærlingene inkluderes*» sa en tidligere leder.

«Her nytter det ikke å tro man kan være sjef i blådress med stresskoffert under armen, her står man og spar hestemøkk hele gjengen når det trengs» Lederen ansees som en på «gølv» på linje med de andre.

Det er et fokus på fellesskap, delaktighet og inkludering for alle ved senteret.

Organisasjonsstruktur sees i sammenheng med organisasjonskultur gjennom at «*det vil være knyttet normer og forventninger til hvordan personer som tildeles oppgaver, plikter og ansvar, skal opptre. Slike normer og forventninger gir retningslinjer og legger begrensninger for organisasjonsadferd*» (Jacobsen og Thorsvik 2008: 66)

Lederens rolle som pådriver og utformer av en sterk organisasjonskultur ble i mindre grad påpekt av medlemmene i organisasjonen, men en leder som tiltrer i en organisasjon hvor det allerede er en sterk fellesskapstekning og klare retningslinjer, vil kunne oppleve det som en utfordring å være en pådriver og endre organisasjonskulturen. «Kulturen sitter i veggene» og det oppleves nærmest som en umulighet å endre «monolitten» (Martin 1992) som er hogd i stein. Endring kan bli problematisk, og nye ledere som tar til med friskt mot, kan miste motet underveis, og velge å slutte. Å endre en eksisterende kultur, kan ta år, og det er en mulig forklaring på turnover av ledere.

Sett i lys av integrasjonsperspektivet trer det fram et felles meningsmønster ved Nord-Norsk Hestesenter som omfatter medlemmenes forståelse av kulturtemaene tid, fag og organisasjonsstruktur. I denne organisasjonskulturen er det konsensus om at hest medfører mange timer, både i form av arbeidstimer og dugnadstimer. Den faglige plattformen ved organisasjonen oppfattes som et felles ståsted, som kommer til uttrykk både i språk, adferd og normer. Det er en klar oppfatning om at alle er med og bidrar, dette er et fellesskap, en organisasjon hvor alle medlemmene er med å drar lasset i samme retning, og alle har muligheten å være delaktige. Lederens rolle er tydelig i form av å være «en av oss», en som trår til og står på sammen med de ansatte.

Integrasjonsperspektivet fokuserer på likhet, og her er kulturen «*integrerende på samtlige organisasjonsmedlemmer, og organisasjonen beskrives som et kulturelt fellesskap preget av kollektiv konsensus*» (Jacobsen og Thorsvik 2008: 129) Organisasjonskulturen ved Nord-Norsk

Hestesenter har slike kjennetegn, neste spørsmål er hvilke kulturelle trekk som trer fram når man tar i bruk neste perspektiv; differensieringsperspektivet.

4.2 Differensieringsperspektivet.

Differensieringsperspektivet har fokus på eventuelle subkulturer i en organisasjon. Her trer ulikhetene fram gjennom meningsforskjeller mellom de ulike subkulturene, men innad i hver subkultur er det felles meningsforståelse. Organisasjonen er preget av å bestå av subkulturer og eventuelle relasjoner mellom disse. Her fokuseres det på kulturtemaene fagkompetanse og organisasjonsstruktur. Kommer subkulturer til syne gjennom for eksempel profesjonstilhørighet og organisasjonsstrukturen? Springer det ut mulige forklaringer på turnover av ledere i dette perspektivet på organisasjonskultur?

4.2.1 Hest som fag

Hva «fagkompetanse» er; forstås og tolkes ulikt av de ansatte, avhengig av utdanning og erfaring. Subkulturer trer fram på bakgrunn av dette. Respondentene brukte her uttrykk som «de», «oss», «de andre», og «vi», men ikke om organisasjonen som helhet, men i form av at det var ulike holdninger og forståelse til fag og kompetanse, avhengig både av erfaring og utdanning. Det gikk et skille mellom de som hadde formell fagutdanning (eksempelvis ridelærere) og de som ikke hadde det. Ett eksempel på dette var en ridelærer som fortalte:

«en gang var flere av hestene kommet seg i løs i stallen, og leder ga beskjed om at vi skulle binde hestene opp med kukjetting for å forhindre det. Det er jo uhørt. Alle vet jo at slik gjør man det ikke! Jeg måtte bruke masse tid på å forklare helt elementære faglige ting med lederen min. Ting som ikke står i noen bok, men som du bare vet og kan».

Fagkompetanse medfører med andre ord også «taus kunnskap», ifølge Jacobsen og Thorsvik (2008) er dette viktig i forhold til læring i organisasjoner, og knyttet til sosialisering, som igjen vil påvirke organisasjonskulturen. En leder som ikke kan fortolke denne tause kunnskapen, kan oppleve det nærmest umulig å utvikle kompetanse, veilede og bidra konstruktivt dersom han/hun heller ikke innehar denne kunnskapen selv. Dette kan medføre at lederen slutter. En tidligere leder forsøkte sette ord på dette under et styremøte.

«Jeg synes det er vanskelig nå. Faglig leder har jo vært i permisjon, og det er et problem, fordi det er hun som skjønner alt dette usagte, det jeg synes er vanskelig å forstå».

Yukl (2006) viser til at ledere må ha relevante kunnskaper og ferdigheter i organisasjoner for å bli oppfattet som faglige troverdige. Denne lederen vurderte å gå av, men kort tid etter var faglig leder tilbake, og lederen fortsatte i sin stilling.

Sett gjennom differensieringsperspektivets «briller» forventet jeg å finne mulige forklaringer på turnover knyttet til at turnover ble et resultat av subkulturers ulike meningsinnhold.

7 av de 8 lederne ved Nord-Norsk Hestesenter hadde erfaring med hest. 2 hadde utdanning, det vil si formell kompetanse fra Norsk Hestefagskole, en tredje avla hestefagbrevet mens vedkommende var ansatt som leder. 4 av lederne hadde ikke formell kompetanse, men erfaring gjennom ulike verv i organisasjonen eller andre organisasjoner i miljøet, og/eller erfaring som hesteeiere, ryttere eller kusker. En leder hadde ikke utdanning eller erfaring med hest. Alle ledere hadde annen utdanning, fra universitet eller høgskole, samfunnsvitenskapelig og/eller økonomisk-administrativ utdanning. Utdanning ble knyttet til hvordan ulike subkulturer ved senteret var formet, og det ble påpekt at «hest» medførte et lærings og kunnskapshierarki. Ledere som ikke behersker fagspråket, eller har «gått gradene» i hierarkiet, kan oppleve konflikt rundt dette. Ansatte fortalte at tillit til lederen var viktig, og denne tilliten var tuftet på både fagkunnskap, men også lederegenskapene. En leder som opplever at de medlemmene i organisasjonen ikke har tillit og tiltro til ham/henne som leder, kan finne det så vanskelig og konfliktfylt at valget faller på å slutte.

«Det er vanskelig å ha tillit til en leder som du må «lære opp», jeg ender med å gjøre det jeg mener er riktig uansett, så får nå han/hun styre med sitt».

Respondentene vekslet mellom uttrykkene fagkompetanse, hestekunnskap og ferdighet, og de tolket de på ulike måter. De relaterte til dette som faglige ståsteder i form av «trosretninger». En uttrykte det slik:

«Jeg synes faktisk det er mindre «klikkete» ved Nord-Norsk Hestesenter enn andre steder. Men det er allikevel mange grupper, nesten som religiøse sekter. Du finner de også her. Det er mange

religioner i miljøet, med sine guruer og konflikter mellom religionene»

Den ulike oppfatningen bunner ofte i hva som ansees som det faglige «riktige».

Det naturlige spørsmålet som følge av dette, er om det er vesentlig at lederen har hestefaglig kompetanse, og i så tilfelle hvilken kompetanse?

Respondentene hadde ulik oppfatning om dette. En påpekte at:

«En tidligere leder kunne egentlig ikke så mye, men han hadde gode lederevner. Han forsto når du forklarte, måtte ikke diskutere»

Mens en annen sa:

«det er viktig at forståelsen av hva og hvordan vi gjør det hos oss, at det ikke spriker i alle retninger»

Et kjennetegn ved organisasjonen er at det er en form for «kunnskapshierarki», og man har en form for gruppetilhørighet avhengig av hvor på læringsstigen man befinner seg.

Ved Nord-Norsk Hestesenter blir de fleste introdusert for hesten gjennom rideskolen. Elevene deles inn i grupper etter ferdighetsnivå; «nybegynnere», «øvede», «videregående». Alder knyttes ofte sammen med subkulturer, men selv om de fleste i rideskolen er barn/ungdommer, blir voksne definert på samme måte, hvilken gruppe du tilhører knyttes spesifikt sammen med hva du kan og ikke kan.

Etter hvert som elevene har ridd en del år i rideskolen, kan de bli «forere». Som forere har de visse rettigheter og plikter, som eksempelvis at de hjelper til ved daglig stell av hestene mot at de får bruke hestene utover ridetimen.

Neste trinn er de som etter hvert har kjøpt seg egen hest, og har hesten oppstallet på senteret. Flere av oppstallørene er også konkurranseryttere, mens andre har hest bare i fritidsøyemed, uten å være organisert i idrett. Noen få klatrer så videre i hierarkiet gjennom å ta en hestefaglig utdanning, som flere av de ansatte ved organisasjonen har gjort.

Respondentene forteller om dette som:

« vi har en del klikker, det blir litt etter «stilling», om du er i stallgjengen (forerne), eller oppstallør og driver med konkurranser»

« så har vi de som driver med horsemanship, vel, og så har vi de som pendler imellom, veldig mange miljø i ett miljø»

«vel, det er oss som er mer sånn tradisjonell, og så er det de som er litt mer alternative. Vi er ikke så uenig om målet, men mer om hvordan vi kommer dit.»

Koren og Træen (2003) beskriver dette hierarkiet som et avansemenssystem basert på kunnskap og ferdigheter. Det er mulig å klatre i hierarkiet, via kompetanse som «inngangsbillett til neste trinn» (Koren og Træen 2003:10)

Å være leder i en organisasjon hvor språk og adferd defineres av fagprofesjoner, stiller store krav til lederens evne til å snakke samme språket, og manøvrere mellom de ulike subkulturene som dannes. Det krever et kulturelt gangsyn, og ved denne organisasjonen blir også erfaring med hest tillagt vesentlig verdi. En leder kan bli oppfattet som for «lett», uten nødvendig faglig autoritet. I tillegg må lederen være i stand til å bygge broer mellom de ulike subkulturene hvis nødvendig, eller løse opp konflikter mellom de, og i tillegg være tydelig på hva organisasjonen skal framstå som. Lykkes ikke lederen med dette, vil det i lengden kunne medføre at lederen slutter.

4.2.2 Organisasjonsstruktur

Subkulturer i organisasjoner formes ofte av organisasjonsstrukturen, for eksempel gjennom avdelinger og kontorer. (Jacobsen og Thorsvik 2008)

Ved Nord-Norsk Hestesenter er antallet ansatte få, men arbeidsoppgavene som knyttes til den enkelte gir en organisatorisk struktur. Senteret har som nevnt tre stallavdelinger; en stall hvor skolehestene står, en hvor langtidsoppstallørene står, og en hvor kortids oppstallede hester står.

Ridelærerne, instruktørene og rideskoleelevene har sitt domene i skolestallen, mens oppstallørene; de som eier egen hest, har en egen stallavdeling. Den tredje stallen rommer besøkende som har hesten oppstallet under kurs, arrangementer, treninger og sykeoppstalling. Lærlingene jobber i alle tre stallene. Den som har stallmesteransvaret har et overordnet ansvar for alle avdelingene.

Rutiner og regler som er felles for senteret, fortolkes tidvis noe ulikt i de ulike stallavdelingene og blant de ulike gruppene, som oppstallørene, rideskoleelevene og de ansatte.

Stallen i seg selv har som beskrevet et hierarki som er vertikalt, en kunnskapsstige, hvor medlemmenes plassering i hierarkiet i stor grad bestemmes av kunnskap og erfaring.

Respondentene uttrykte det slik:

«det blir en slags makt i de ulike gruppene»

«det er mange ledere i dette miljøet, mange små prinsesser på hvert sitt nes som vil bestemme»

«flat struktur? Det går ikke an. Det er for utydelig. Det er ikke struktur, det er saken, det er mer tilfeldig. Er det du som er i nærheten av telefonen når den ringer, er det du som tar den»

«Vi har et tydelig hierarki i dette miljøet – hvor lederne i de ulike gruppene er tydelige. Hvorfor skal vi da på død og liv ha et organisasjonskart som går på tvers av det? Noen må være sjef over alle sjefene, ellers blir det kaos»

«Lederen må være tydelig, ha nok pondus i miljøet, nok autoritet»

Kommer organisasjonens intensjon om en «flat struktur» i konflikt med organisasjonskulturens hierarkiske form? Kan dette forstås som en konflikt mellom hva organisasjonskulturen faktisk er, og hva man ønsker den skal være?

Via differensieringsperspektivet trer det fram et bilde av en organisasjon hvor det er ulike subkulturer. Disse subkulturenes innhold defineres av hva man mener er det «riktige» faglige

ståstedet. Subkulturene formes i stor grad etter mengden kunnskap, erfaring og eventuell utdanning. Dernest etter hvilken hovedinteresse man har; som for eksempel om man er mest opptatt av dressurridning eller travkjøring. Det er ikke uvanlig av medlemmene kan være del av flere subkulturer, dette gjelder også ved Nord-Norsk Hestesenter. Dette medfører nødvendigvis ikke konflikt, men konflikter kan oppstå som følge når en subkultur «utfordrer den dominerende kulturen» (Jacobsen 2008: 138) eller når subkulturer medfører interessekonflikter og maktkamp. Det er ingen felles konsensus blant alle medlemmene i organisasjonen hva «fagkompetanse» konkret skal bety og forstås som, konsensus er begrenset til subgrupper i organisasjonen. Visjonen om «flat struktur» forstås og fortolkes ulikt blant medlemmene. I beste ånd har organisasjonen forsøkt å implementere en holdning og en kultur hvor alle bidrar i fellesskap, men medlemmene i organisasjonen uttrykker en annen forventning til dette, med utgangspunkt i organisasjonens hierarki.

Neste spørsmål er om integrasjonsperspektivet og differensieringsperspektivet har favnet om organisasjonskulturen ved Nord-Norsk Hestesenter, eller om det finnes flere kulturelle manifestasjoner som ikke dekkes av de to. Fragmenteringsperspektivet har som mål å utfylle de to øvrige perspektivene.

4.3 Fragmenteringsperspektivet

I dette perspektivet vil enhver form for konsensus være situasjonsbetinget og endre seg over tid. Fragmenteringsperspektivet har fokus på tvetydighet, hvordan kulturen framstår som uklar, og det eksisterer ikke noen former for felles kultur, hverken helhetlig for organisasjonen eller via subkulturelle uttrykk.

4.3.1 Tid

De ansatte ved senteret har også verv i flere hesteorganisasjoner og en respondent uttrykte det slik:

«vel, hvordan bør jeg egentlig beregne dette med arbeidstimer her på jobben og hva jeg gjør for laget? Jeg er jo medlem av laget og gjør jo gjerne en dugnadsinnsats når vi har arrangementer, men det er jo klin umulig å skille dette.»

Hvordan de ulike medlemmene håndterer dette, varierer, og det avhenger av flere forhold, blant annet av andre medlemmers adferd i slike situasjoner, og hva man mener er viktig der og da.

«der sto vi og plagdes med de fordømte skjækene midt på natta, og så svinset sjefen forbi og sa at nå dro han hjem. Da tenkte jeg at dette gidder jeg ikke mer.»

En annen leder ble beskrevet som dyktig fordi

«han var jo der bestandig. Skapte god atmosfære, jeg trivdes godt. Han overtok en masse rot, men han jobbet seg jo i hjel. Ble utbrent. Styret blåste av det da, sa bare at han klarte det, han var jo vant til å arbeide mye»

Et annet interessant moment var at turnover av de øvrige ansatte var vesentlig lavere enn lederne. Årsmeldingene fra de siste 8 årene viste også at sykefraværet var svært lavt. Dette kan ha ulike forklaringer, men jeg fant det til dels forbausende, tatt i betraktning av hva ansatte fortalte om tidsbruk.

«det er bestandig de samme som står på. Det er sytere, ytere og nytere»

Selv om det er en felles forståelse av at hest tar mye tid, uttrykte mange at de slet med å forholde seg til dette både på arbeidsplassen og ellers.

«Etter hvert som du jobber her, vel, med tida forsvinner litt det å være «serviceminded» til enhver tid. Du prøver å beskytte deg selv, og det blir ikke alltid tatt godt imot»

«Du skal liksom alltid være tilgjengelig, og folk ringer jo hele tida, også når du er hjemme»

Alle respondentene ga uttrykk for at hest var en «livsstil», men det medførte at alt «fløt over i hverandre».

«Dette er jobben din, hobbyen din, her har du vennene dine, du har verv, her tilbringer du masse tid»

«Har du lyst på å gå med konstant dårlig samvittighet ovenfor ungene dine, familien din, så..vel..det får du her»

Martin (1992) påpekte at det er umulig for et menneske å skille fullstendig mellom privatliv, jobb og andre deler av samfunnet man er medlem av, man vil alltid bære med seg en del av flere forskjellige kulturer, som for eksempel familien.

Skillet mellom privatlivet og det profesjonelle yrkeslivet smuldrer opp, det er vanskelig å se når arbeidsdagen slutter og begynner, og hva som er «fritid» med formål å dyrke utelukkende sine egne interesser, utover organisasjonens interesser. Dette kan oppleves som fragmentert, hverdagen blir oppstykket, hva som er hva blir diffust, uklart og avhengig av konteksten en til enhver tid befinner seg i.

4.3.2 Hest som fag

Også ved Nord-Norsk Hestesenter er det et mål å være faglig oppdatert, men faget i seg selv er omfattende, det spenner over svært mye. Dette oppleves som oversiktlig, og vanskelig å gjøre i praksis.

I foregående avsnitt ble det påpekt at det ikke var uenighet om at organisasjonen skulle være et hestefaglig kompetansesenter, men det hva det innebar rommet en rekke ulike meninger. Hva man legger i uttrykket «kompetanse», «kunnskap» og «fag» framstår som uklart og forvirrende, og avhenger av hver enkelt medlems tidligere erfaring, verdier og fortolkning. En respondent sa:

«kompetanse er så ymse, noen tror de har masse kompetanse etter et ukeskurs med hest. Mange skjønner ikke hva hestefaglig kompetanse er»

«Hva du kan, avhenger av fartstid, av hvor lang erfaring du har. Kompetanse? Hva mener vi egentlig med det?»

«Jeg vil heller velge en som har holdt på i en årrekke, som har lang erfaring, foran en som kanskje har hestefagbrev. Fagbrevet er for lite spesialisert, dette med hest og hva du kan bygger på hvor lenge og hvor mye du har holdt på med hest. Fagbrevet er litt av alt, men ikke nok av alt.

Hestefaget er så omfattende. En som har gått læretida for å bli elektriker, vil få jobb rett etter læretida, han kan nok. Hestefagbrevet sier noe, men for lite»

«hva som er «in» i hesteverdenen, det skifter jo over tid, blir trender som kommer og går»

Til dels blir også det faglige innholdet og faglig utøvelse bestemt av hvem som til enhver tid er ansatt, og i hvilke settinger vedkommende opptrer i.

«alt er så bekjentskapsavhengig, det er så små miljø, mye dreier seg om å være inne med de rette folka, hvem man synes gjør ting på rett måte»

Utredningen om de nasjonale senterene påpekte at det er og vil bli et behov for «riktig kunnskap», men uttrykket er forvirrende og utydelig, og det vil påvirkes av hva som til enhver tid er en «trend» i miljøet, eller hvem som har makt til å definere hva kunnskapen skal bestå av.

Dette kan påvirke organisasjonens faglige kontinuitet og stabilitet, og gjøre det uklart hvordan det hestefaglige skal forankres i organisasjonen. Subkulturene framstår ikke lengre som små «øyer» i det kulturelle puslespillet (Martin 1992) heller ikke noe som felles for hele organisasjonen, istedenfor blir «fag» personavhengig, med alle de variasjonene dette innebærer.

I en periode var senteret organisert som en «leiegård», hvor privatpersoner leide sin stallplass, en hestesportsklubb leide en stallavdeling for å drive rideskole, og en stallavdeling var leid ut til et privat foretak. «*det var et sammensurium*» sa et tidligere styremedlem:

«det skulle være et forsøk på en annen organisering, men et faglig kompetansesenter var det ikke.»

«Hele senteret var i ferd med å falle fra hverandre, det holdt på å dø» fortalte en tidligere ansatt. At organisasjonen framsto som faglig tvetydig og uklar, ble også framholdt som noe som kunne skape positiv utvikling. Medlemmene i organisasjonen var der først og fremst på grunn av en brennende interesse og engasjement for hest, men mangfoldet i interessefelt kunne også bidra positivt:

«jeg tror at alle må få ha sitt kreative hjørne i organisasjonen, sitt felt som de kan dyrke og utvikle».

4.3.3 Organisasjonsstruktur

Det var flere ulike oppfatninger om hva organisasjonsstrukturen ved senteret var.

«Problemet er at det aldri har blitt tydeliggjort fra Landbruksdepartementet hva senteret faktisk skal gjøre. Det er uklare forventninger til alle de tre hestesentrene, det er aldri blitt definert tydelig hva som ønskes. Det er bare blitt snubla i gang, som følge av at Kløvkompaniet ble lagt ned»

En konsekvens av dette er at organisasjonsstrukturen oppfattes som utydelig, og derigjennom hva den enkeltes arbeidsoppgave skal være.

HesteNorges organisatoriske oppbygning oppleves generelt som *«planeter i verdensrommet, noen er nær hverandre, noen er i et annet solsystem, og noen vet ikke om andres eksistens. Hvem som gjør hva kommer helt an på»*. Det framstår som et edderkoppnett, en jungel. (Martin 1992) Dette gjenspeiles til dels ved Nord-Norsk Hestesenter, ettersom organisasjonen påvirkes gjennom samhandling – eller ikke-samhandling – med andre organisasjoner, lag og offentlige institusjoner.

Det påpekes også at Nord-Norsk Hestesenter ikke alltid blir sett på som et nasjonalt senter.

«En tidligere styreleder omtalte konsekvent senteret som en rideskole» fortalte en av respondentene. *«Mange i hjemkommunen er ikke klar over at vi har et nasjonalt senter en gang, det er liksom bare noe lokalt»*

I og med at aksjonærer også representerer brukermassen, har det i ulike perioder vært uenighet om bruken av senteret, og dette har resultert i konflikter mellom styret, ansatte og brukere.

Senteret driver også kommersiell virksomhet, foruten kurs, utdanning og forskjellige prosjekter knyttet til en hesterase. Det har hersket tvil og ulike tolkninger av dette.

«vi skal gjøre litt av alt for å fange alle, men spørsmålet er om vi ikke heller skulle fokusert på noen få områder, og gjøre de best mulig» fortalte en tidligere ansatt.

Elementet av dugnadsinnsats skaper også forvirring, uklarhet og ulike forventninger.

«vi driver jo delvis som en frivillig organisasjon, en kommersiell virksomhet, og som en utdanningsinstitusjon, en skole»

«Interessekonfliktene skifter over tid, avhengig av hvem som sitter i styret, og hvem som er ansatt, og hvem som mener de har rettigheter som følge av dugnadsarbeid»

«jeg tror noen har «gana» på senteret, det er bestandig noe noen er uenig om»

Hva uenigheten består av, er heller ikke alltid tydelig. En leder beskrev dette ganske enkelt som *«ei suppe av krangling, hvor man ikke engang husker hvorfor»*

Nord-Norsk Hestesenter framstår også kompleks og mangfoldig, og influert av organisasjonene rundt. Fragmenteringsperspektivet åpner for mulige årsaker til turnover av ledere. Det er diffust hva organisasjonen oppfattes som. Den framstår delvis som en frivillig organisasjon, og delvis som en profesjonell organisasjon. Oppdraget fra Landbruksdepartementet er utydelig, og oppfattes som uklart. Skillelinjene mellom medlemmenes arbeidsliv og privatliv viskes ut. Likeledes viskes det ut hva som er frivillig dugnadsinnsats og hva som er arbeid. Organisasjonen framstår som et uoversiktlig spindeltev (Martin 1992) av individuelle relasjoner og meningsfortolkninger.

Å være leder i en slik «jungel» kan være overveldende, til tross for både engasjement, entusiasme og et monn av erfaring og kunnskap. Det stiller høye krav til leder, kanskje urimelige krav?

Det har blitt antydnet at «dårlig økonomi» var en årsak til at ledere sluttet, den økonomiske situasjonen som følge av statstilskuddet ikke økte i takt med prisutviklingen i samfunnet for øvrig, ei heller sett i forhold til hva departementet påla senteret av arbeidsoppgaver via statstilskuddet. Flere ledere arbeidet allikevel i perioder uten lønn, «økonomi» var ikke den eneste mulige forklaringen til at ledere valgte å slutte.

Sett i lys av fragmenteringsperspektivet framstår organisasjonen som et puslespill hvor bitene ikke alltid passer sammen. Det eksisterer ingen felles kultur, men en organisasjon hvor medlemmene opplever det som problematisk å forstå hva som skjer, og hva det betyr. (Jacobsen og Thorsvik 2008) Organisasjonen er kompleks, og blir betraktet som en jungel. (Martin 1992)

5 OPPSUMMERING OG AVSLUTNING

Hensikten med å bruke tre ulike perspektiver var å finne kjennetegn ved organisasjonskulturen ved Nord-Norsk Hestesenter og dette kunne forklare turnover av ledere i organisasjonen.

Organisasjonskulturen ved Nord-Norsk Hestesenter kjennetegnes av en sterk fellesskapstekning, og felles engasjement. Organisasjonen framstår som en «familie» hvor alle bidrar, og lederen er toneangivende for fellesskapstenkningen.

Samtidig er organisasjonen sammensatt av mange subkulturer, og et kunnskapshierarki danner grobunn for de ulike gruppene. Videre kan dette medføre konflikt i relasjonene mellom de ulike subkulturene, men også en tilstand av å «leve side om side».

Det kulturelle puslespillet kompletteres ved at organisasjonen også har kulturelementer som er uklare, skiftende og i strid med hverandre. Det er nødvendigvis ikke organisasjonskultur, men løsrevne strukturer som skifter gjennom tid og hvem medlemmene er. Dette gir et komplekst bilde av organisasjonen.

5.1 Oppsummering av funn

Funnene kan kort oppsummeres i form av følgende tabell:

	Integrasjons-perspektivet	Differensierings-perspektivet	Fragmenterings-perspektivet
Fokus på konsensus	Det er en utbredt forståelse av at «hest» er tidskrevende. Enighet om idealisme i form av dugnadsinnsats. Lederen rollemodell. Lederen utbrent, slutter.	Lik forståelse og fortolkning i de ulike subkulturene i organisasjonen.	Ingen lik fortolkning og forståelse blant medlemmene. Personavhengig og avhengig av samfunnet rundt, konteksten. Turnover som følge av stadig skiftende kontekst, manglende konsensus.
Forholdet mellom kulturelle manifestasjoner i organisasjonen	Enighet om «flat struktur» riktig. Lik praksis fag og læring. Leder viktig for faglig fortolkning. Turnover som følge av manglende faglig tillit fra ansatte, og umulig å endre eksisterende organisasjonskultur	Uenighet om «flat struktur», hva det innebærer. Uenighet og ulik fortolkning av organisatorisk struktur, ulik forståelse av læringshierarki mellom subkulturene. Turnover som følge av at lederen ikke makter være brobygger.	Organisasjonsstruktur, fortolkning av hva fag er og forståelsen av tid er uklar, utydelig, diffus. Frivillig organisasjon eller profesjonell organisasjon? Begge deler eller ingenting? Turnover som følge av uklare og tvetydige krav til ledelse avhengig av om organisasjonen blir sett på som frivillig eller profesjonell?
Fokus mot uklare manifestasjoner på kultur som skaper tvetydighet	Ekskluderende.	Lederen «leser» ikke det uklare, taus kunnskap, turnover som følge.	Uoversiktlig struktur nasjonalt speiles i organisasjonens kultur, fragmentert, ingen overordnede føringer. Turnover som følge av for høye krav til lederen.
Bildet som tegnes av kultur i organisasjonen	Organisasjonen er en «familie», en helhet. Organisasjonen framstår som et hestefaglig kompetansesenter, en «monolitt». Enighet om felles mål.	Organisasjonen er preget av subkulturer, det er ikke lik forståelse av hva som er organisasjonens viktigste mål.	Situasjonsbetinget, skiftende over tid. Ingen felles konsensus hverken på gruppe eller organisasjonsnivå.

I lys av integrasjonsperspektivet kan man trekke den slutning at organisasjonskultur kan ledes, men det stiller spesifikke krav til lederen dersom dette skal være mulig. Sett i lys av differensieringsperspektivet må man ha i mente at lederen kan være del av de ulike subkulturene ved organisasjonen, dette medfører at lederen må ha en evne til å «lese» kultur, og være brobygger mellom de ulike gruppene. Ser man på fragmenteringsperspektivet, vil organisasjonskulturen knapt framstå som noen kultur, både lederen og organisasjonen må være tilpasningsdyktige og kunne endre seg kontinuerlig i takt med den kontekst organisasjonen til enhver tid befinner seg i.

Det ser ut til å være en sammenheng mellom organisasjonskulturen ved Nord-Norsk Hestesenter og turnover av ledere. Dette er en kultur hvor skillet mellom jobb og privatliv er utvisket, og til tross for høyt engasjement og interesse slutter lederne. Ulike fortolkninger av hva fagkompetanse er i denne organisasjonen skaper motsetninger og kan medføre konflikt. Fagkompetanse er en del av organisasjonens «fundament» og hva organisasjonen skal framstå som – når det hersker ulike oppfatninger av dette, kan det bidra til at den «sterkeste vinner» - uten at det er tydelig definert hva som er «riktig» av noen parter. En leder som i tillegg skal omsette taus kunnskap til noe konkret, har en organisatorisk utfordring.

Organisasjonsstrukturen framstår som fragmentarisk og i konflikt med den virkelighet medlemmene beskriver. Organisasjonsstrukturen speiles av den kontekst organisasjonen befinner seg i; et uoversiktlig heste-Norge uten noen form for klare føringer eller offentlig hestepolitikk. En leder som skal manøvrere i et slikt farvann, står i fare for å kullseile umiddelbart.

5.2 Avslutning

Foruten å besvare problemstillingen, hadde oppgaven som formål å bli et verktøy for Nord-Norsk Hestesenter i prosessen når ny leder skal ansettes. Intensjonen var å lete etter forklaringer på turnover av ledere, og noen forklaringer finnes i organisasjonskulturen, forklaringer som organisasjonen kanskje ikke har reflektert over tidligere? Før neste leder ansettes kan og bør Nord-Norsk Hestesenter utarbeide målsettinger og konkrete strategier med utgangspunkt i kulturtrekkene tid, fag og organisasjonsstruktur, og hvis formål også er å forhindre turnover av ledere for framtida. Dette kunne vært implikasjoner for videre studier av organisasjonen, og et interessant utgangspunkt for videre studier.

Gjennom denne oppgaven har jeg også fått satt ord på flere forhold som medførte at jeg fratrådte som leder. Dette var forhold jeg ikke var i stand til å se, forklare og sette ord på, uten et teoretisk rammeverk. Gjennom denne oppgaven har dette trådt fram, og blitt forankret i en bredere forståelse.

Tid, fag og organisasjonsstruktur som kulturelle trekk ved organisasjonen Nord-Norsk Hestesenter, og forklaringer på turnover av ledere som følge av dette – jeg avslutter med en refleksjon over hva dette kan implisere for neste leder ved Nord-Norsk Hestesenter: «*allsidig arbeidshest med gode bruksegenskaper ønskes*».

REFERANSELISTE

- Alvesson, M. (2009) *Organisationskultur och ledning*. Liber AB, Malmø.
- Bang, H. (1998) *Organisasjonskultur i praksis*. Tano Aschehoug, Oslo.
- Bakken, Ø., Dahle, H., Hauge, H., Knævelsrud, T., Kolstad, M., Malmin, K., Mejdell, C., Oppegard, A., Stuurman, M., Svalesen, T. og Wien, T. (2011) *Sikker og god hestep praksis*. Tun Forlag, Oslo.
- Fladmark, A., Fossum, S., Ilseng, E. (2010) *Utredning om de nasjonale hestesenterene*. Norsk Hestesenter, Gjøvik.
- Helmer, J. (1993) *Storytelling in the creation and maintenance of organizational tension and stratification*. Southern Communication Journal, 59:1, pp 34-44.
- Hennestad, B. (2004) *Kan bedriftskultur ledes?* Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, nr 3/2004.
- Høst, T. (2009) *Ledelse – en helhetlig modell*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Jacobsen, D. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Høyskoleforlaget, Kristiansand S.
- Jacobsen, D. og Thorsvik, J. (2008) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Koren, E. og Træen, B. (2003) *Jenter og hest*. Tidsskrift for ungdomsforskning. Journal 2, vol 2 sidene 3-26.
- Martin, J. (1992) *Cultures in organizations – Three Perspectives*. Oxford University Press, New York.
- Ryen, A. (2006) *Det kvalitative intervjuet*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Steffensen, J. (2007) *Mestringstro og ledelse*. Universitetet i Tromsø, Tromsø.
- Trice, H. og Beyer, J. (1993) *The Culture of Work Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Yukl, G. (2006) *Leadership in Organizations*. Kopisamling, det samfunnsvitenskapelige fakultet, Universitetet i Tromsø, Tromsø.
- Wadel, C. (1991) *Feltarbeid i egen kultur*. Seek A/S, Flekkefjord.