

«Om noen spør meg, kan jeg gå i sekken og hente de ut av konvoluttene»

Mellomleders begrep, begripelse og grep om organisasjonskultur.

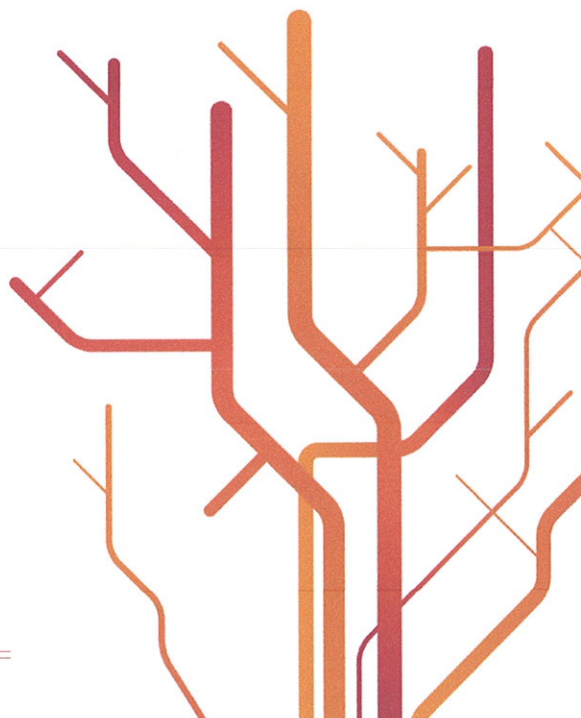


Eirin Edvardsen

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi

- Master of Business Administration

November 2012



Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av en 90 studiepoengs MBA utdanning, «Erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi» ved Universitetet i Tromsø. Oppgaven er skrevet våren og høsten 2012. Intervjuene med informantene er gjort i løpet av mai - juni 2012. Jeg har valgt å fordype meg i et fagfelt jeg har vært opptatt av gjennom mange år, nemlig organisasjonskultur.

Organisasjonskultur er viktig i enhver organisasjon og som det er viktig at lederne har fokus på. Kultur, sammen med ledelse, formell struktur og omgivelser, har betydning for de ansatte både hva angår så vel positiv som negativ atferd. Dette da det er viktig for trivsel til de ansatte, som igjen kan ha betydning for tjenestene de yter til kommunens brukere. Lederne bør ha fokus på både oppgave- og relasjonsorienterte atferder. I en travel hverdag, med mange oppgaver å løse, er det snart at det blir størst fokus på den oppgaveorienterte atferden. I arbeidet med å finne ut om lederne er bevisst den relasjonsorienterte atferden har jeg intervjuet åtte mellomledere i Sortland kommune med sikte på å finne ut om de har begrep (språk) om organisasjonskultur, hva de begriper (kunnskap) av kulturen i egen organisasjon - og hvorvidt de tar noen planmessige grep for å håndtere kulturen i egen organisasjon. Jeg ønsker også å finne ut om det er variasjoner mellom lederne hva angår hvor mye de kan om kultur og om de tar planmessige grep for å håndtere organisasjonskulturene. Jeg vil – så langt data rekker – se etter om slike eventuelle variasjoner kan forstås i lys av trekk ved lederne, som bl.a. om de har formell lederutdanning eller ikke, samt hvor lenge de har arbeidet i organisasjonen.

I arbeidet med masteroppgaven har jeg hatt flere gode hjelpere. Først vil jeg takke min familie for støtte og hjelp. Takk til forståelsesfulle kollegaer i Sortland kommune. Jeg ønsker å takke min veileder professor Kjell Arne Røvik ved Universitetet i Tromsø, for motiverende og kyndig veiledning. Til slutt vil jeg takke min prøveinformant før intervjuene og de åtte informantene for tolmendig og god hjelp under intervjuene.

Sortland 15. november 2012

Eirin Edvardsen

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er organisasjonskultur. Studien sikter mot å belyse hvorvidt et utvalg mellomledere har *begrep*, altså språk og teoretisk forståelse, om organisasjonskultur. Hva *begriper* de av kulturen i egen organisasjon og eventuelt hvilke planmessige *grep* tar de for å håndtere kulturen i egen organisasjon? Dette har jeg sett ut fra et rasjonelt- og et naturlig organisasjonsperspektiv. Jeg har lagt vekt på ledelsesatferdene: gå foran som et godt eksempel, håndtere konflikter og sette mål og vurdere måloppnåelse. Data er innhentet fra åtte mellomledere fra tre ulike avdelinger i Sortland kommune. Så langt data rakk til, har jeg sett om det er ulikheter på ledere med formell lederutdanning og de uten, og deres ledererfaring. Målet med oppgaven har vært å finne ut om lederne er bevisst på den relasjonsorienterte atferden.

Hovedfunn:

- Mellomlederne hadde lav begrepsrikhet om fenomenet organisasjonskultur, i form av språk og teoretisk forståelse.
- Det kan synes som om lederne har mindre begripelse av kulturen, på avdelinger som er utenfor der de selv oppholder seg. Kulturen er preget av oppgaveorienterte mål, de er bevisst mot brukergruppen. Det er åpenhet og lojalitet blant de ansatte.
- Lederene tar planmessige grep ved å gå foran som gode eksempler og tar tak i konflikter.

Ledere med formell lederutdanning har større begrepsrikhet om organisasjonskultur, i form av språk og teoretisk forståelse, enn ledere uten. Likevel ble alle informantene vurdert til å ha lav begrepsrikhet om organisasjonskultur. Ledere uten lederutdanning kjenner Sortland kommunes verdigrunnlag, setter mål og vurderer måloppnåelse, mere enn ledere med lederutdanning. Det kan synes som ledere med kortest ledererfaring, tar mere planmessige grep mot organisasjonskultur.

Studien viste at Sortland kommune har mellomledere som utøver sin ledergjerning, ut fra de rammer de til enhver tid har til disposisjon. De har fokus på både oppgaveorientert- og relasjonsorientert atferd.

Summary

The theme of this thesis is organizational culture. The study aims to elucidate whether a choice between managers concept, ie language and theoretical understanding of organizational culture. What comprehend the culture of the organization and which of planned measures they take to deal with the culture of the organization? This I have seen from a rational and a natural organizational perspective. I have emphasized leadership behavior: lead by example, managing conflict and set goals and evaluate effectiveness. Material collected from eight middle managers from three different departments in Sortland. So far material managed to, I have seen if there are differences in the leaders with formal leadership education and those without, and their management experience. The aim of the thesis was to find out if the leaders are aware of the relationship-oriented behavior.

Main findings:

Middle-managers had low knowledge the phenomenon organizational culture, in terms of language and theoretical understanding.

-It appears that managers have less comprehension of the culture, the departments that are outside where they reside. The culture is characterized by task-oriented goals, they are aware of the user.

There is openness and loyalty among employees.

-Leaders take steps planned by lead by example and take hold of conflicts.

Leaders with formal leadership education are more knowledge about organizational culture in terms of language and theoretical understanding, than managers without. Nevertheless, all interviewees considered to have low knowledge about organizational culture. Leaders with leadership training knows Sortland municipality values, set goals and evaluate effectiveness, more than managers with management. It appears that managers with the shortest managerial experience, takes more planned attack on organizational culture.

The study showed that Sortland have middle managers who exercise their ministry leader, based on the limits from time to time at its disposal. They focus on both task-oriented and relationship-oriented behavior.

INNHold

	Side
Liste over figurer, tabeller og vedlegg	9
1.0 Innledning.....	10
1.1 Aktualisering.....	10
1.2 Tema og forskningsspørsmål.....	11
1.3 Avgrensning.....	12
1.4 Sentrale begrep i forskningsspørsmål.....	13
1.5 Oppgavens oppbygging.....	14
2.0 Teori.....	15
2.1 Organisasjonskultur.....	15
2.1.1 Grunnleggende antakelser.....	16
2.1.2 Verdier og normer.....	17
2.1.3 Artefakter.....	17
2.2 Ledelsesatferder	18
2.2.1 Gå foran som et godt eksempel	18
2.2.2 Håndtere konflikter	19
2.2.3 Sette mål og vurdere måloppnåelse	19
2.3 Det rasjonelle organisasjonsperspektiv.....	19
2.4 Det naturlige organisasjonsperspektiv.....	21
3.0 Metode.....	24
3.1 Valg av metode.....	24
3.2 Forskningsdesign.....	25
3.3 Validitet og reliabilitet.....	27
3.4 Innsamling og analyse av data.....	28
3.5 Forskningsetiske vurderinger.....	29
4.0 Funn: Mellomleders tilnærminger til organisasjonskultur.....	30
4.1 Sortland kommune.....	30
4.2 Intervju med åtte mellomledere i Sortland kommune.....	30
4.2.1 Hvilke begrep har ledere om organisasjonskultur?.....	30
4.2.2 Om å begripe: Hva lederne vet om kulturen i egen organisasjon	34
4.2.3 Grep: Hvordan ledere håndterer organisasjonskultur i egen organisasjon.....	40
4.3 Annen empiri.....	46
4.4 Oppsummering av hovedfunn.....	47
5.0 Analyse.....	48
5.1 Lederens begrep om organisasjonskultur.....	48
5.2 Lederens begripelse av kulturen i egen organisasjon.....	50
5.3 Lederens planmessige grep for å håndtere kulturen i egen organisasjon.....	52
6.0 Konklusjon og forslag til videre studier.....	57
Litteraturliste	59
Internettadresser	61

Liste over figurer, tabeller og vedlegg.

	Side
Figur 1: Scheins organizational culture model.....	16
Tabell 1: Bakgrunn til de åtte informantene i Sortland kommune.....	65
Tabell 2: Informantenes begrepsrikhet om organisasjonskultur, ut fra kriteriene om de har kjennskap til definisjon, litteratur eller eksempler fra organisasjonskultur.....	67
Tabell 3: Fordeling i antall av de åtte informantene under ingen-, lav-, middels- eller høy begrepsrikhet om organisasjonskultur.....	68
Vedlegg 1: Sortland kommunes verdigrunnlag.....	61
Vedlegg 2: Spørsmål om tillatelse til å gjennomføre intervju med åtte mellomledere ved tre avdelinger i Sortland kommune.....	62
Vedlegg 3: Intervjuguide av åtte mellomledere i Sortland kommune.....	63
Vedlegg 4: I. Bakgrunn til de åtte informantene.....	65
Vedlegg 5: II. Begrepsrikhet til informantene.....	66
Vedlegg 6: Etske retningslinjer Sortland kommune.....	69
Vedlegg 7: Arbeidsreglement, Rettigheter og plikter for arbeidstakere i Sortland kommune § 7 og § 11	72
Vedlegg 8: Arbeidsbeskrivelse for avdelingsleder i hjemmetjenesten.....	74

1.0 Innledning

I dette kapitlet vil jeg belyse hensikten med masteroppgaven. Videre vil jeg presentere tema og forskningsspørsmål. Jeg vil komme med en avgrensning og forklare sentrale begrep i forskningsspørsmålet. Til slutt vil jeg gi en oppsummering av oppgavens oppbygging.

1.1 Aktualisering

Hensikten med denne masteroppgaven er å finne ut om lederne er bevisst på den relasjonsorienterte atferd, eller er de mere bevisst på og opptatt av den oppgaveorienterte? For å finne ut av det, vil jeg undersøke om 1) hvilke *begrep* – altså språk - mellomledere har om organisasjonskultur. 2) Hva *begriper* de av kulturen i egen organisasjon? Klarer de å «lese» den, samt 3) I hvilken grad lederne tar planmessige *grep* for å styre og eller endre kulturen i egen organisasjon? Har de noe «ratt» de dreier på for å styre og endre kulturen(e) i egen virksomhet? Hva er i så fall disse?

Disse tre hovedspørsmålene er viktig å få besvart, da de retter oppmerksomheten mot hvordan ledere intellektuelt sett konseptualiserer organisasjonskulturen. Jeg legger til grunn et resonnement om at lederen bør ha begrep om organisasjonskultur, for å begripe kulturen i egen organisasjon. Deretter kan man tenke seg at begrepene blir nedfelt i grep – eller i planmessige handlinger i forhold til organisasjonskulturen.

Positiv organisasjonskultur er avgjørende for trivsel blant de ansatte. Dette kan igjen tenkes å ha innvirkning på ytelsesnivået de ansatte gir til brukerne av de tjenestene som leveres. Dersom det dannes en kultur som er uønsket (uformelle normer), kan dette ødelegge for mange ansatte, som igjen kan gå ut over tjenestene de yter. Ser lederen dette, tar hun/han i så fall fatt i det og hvordan? Kulturer kan selvsagt også ha positive og ønskede virkninger. Det kan for eksempel være kultur som betyr at det ytes regelmessig tjenester av høy kvalitet, “stå på vilje” og positivt samvær blant de ansatte.

Lederens lederatferd kan synes som den har innvirkning på hvordan de ansatte yter i løpet av en arbeidsdag (Jacobsen og Thorsvik 2010). Man kan betrakte det å forholde seg bevisst til organisasjonens kultur (er) som en viktig del av ledergjerningen. Ufordringen for lederen kan bl.a. bestå i om vedkommende klarer å skape en kultur blant de ansatte, som er til det beste for organisasjonen – og til syvende og sist; for resultater og for bunnlinsen i virksomheten. Er for eksempel lederen oppmerksom på at vedkommendes lederatferd fanges opp av de ansatte og kan ha både tilsiktede og utilsiktede konsekvenser for kulturen og kanskje også for virksomhetens

resultater? Hvor opptatt er lederen selv av mål og verdigrunnlag, som lederen forventer at de ansatte skal leve opp til? Er de ansatte med på å utarbeide mål og verdigrunnlaget, og blir det vurdert måloppnåelse? Hvor bevisst er lederne på Sortland kommunes verdigrunnlag?

Som en-, av to, avdelingsledere i hjemmetjenesten, med 80 ansatte, har jeg sett at enkeltpersoner kan ødelegge en kultur – i betydningen et arbeidsmiljø. Som leder skal jeg ivareta alle ansatte, og gripe inn, når uønsket atferd forekommer. Men også jeg som leder må ta ansvar for hvordan jeg driver avdelingen, da dette og har innvirkning på miljøet og kulturen. Jeg har og sett ansatte som klarer å få til en positiv kultur, med å være motivert, ha stå på vilje og få andre ansatte med seg.

I en travel hverdag, hvor oppgavene er mange, er det snart å bli oppgaveorientert. Det er disse som synes først, hvis de ikke blir utført. Likevel har lederne plikter på å ivareta organisasjonskulturen, med å være relasjonsorientert og. Både Arbeidsmiljøloven § 14 (www.arbeidsmiljøloven.no), Sortland kommunes etiske retningslinjer (Vedlegg 6), arbeidsreglementet for Sortland kommune (Vedlegg 7) og arbeidsbeskrivelser (Vedlegg 8) viser klart at dette er oppgaver lederen skal ivareta.

Det er viktig at de ansatte skal trives på jobb, og at dette er en av lederens oppgaver å sørge for, men Arbeidsmiljøloven § 16 viser til at de ansatte og plikter å ivareta arbeidsmiljøet.

(www.arbeidsmiljøloven.no). Hvilke forventninger stiller lederne til sine ansatte? Røvik skriver i boken «Trender og translasjoner», at HR-funksjonen (Human resource) fra 1990 tallet «*i større grad enn tidligere defineres som et virkemiddel for å realisere organisasjonens overordnede målsettinger*». Videre understrekes det langt hyppigere enn før at «*målet ikke er å gjøre de ansatte lykkelige, men å sørge for at de forpliktes på å bidra til virksomhetens resultater*» (Røvik 2007:153-155).

Dermed er en av mine hovedønsker med denne oppgaven å vise at det er viktig at lederne bevisst må jobbe planmessig med organisasjonskultur og at lederen en del av kulturen gjennom sin atferd.

1.2 Tema og forskningsspørsmål

Tema for oppgaven er altså organisasjonskultur. Organisasjonskultur deles i grunnleggende antakelser, verdier og normer, samt artefakter. Hvilke begrep har lederne om disse, hva begriper de av kulturen i egen virksomhet og hvilke planmessige grep tar de for å håndtere kulturen? Er lederne bevisst sin ledelsesatferd?

Jakobsen og Thorsvik (2010) beskriver i boken «Hvordan organisasjoner fungerer», at dersom en organisasjon skal oppleve suksess, er det viktig at den er opptatt av kulturer. Organisasjonskulturen kan være et styringsmiddel. En sterk kultur skaper tillit. Den bidrar til å fremme samarbeid og koordinering. Den kan skape en sterk følelse av tilhørighet og fellesskap. Organisasjonskultur kan være både angstreduserende og virke motiverende. Dette vil gjerne bli oppfattet som viktige elementer i stort sett alle organisasjoner. Dersom ledere ikke ser viktigheten i disse elementene, kan det lett dannes subkulturer og uformelle normer (Jacobsen og Thorsvik 2010).

Forskningsutfordringen min formulerer jeg på spørsmåls form slik:

«Har ledere begrep om organisasjonskultur, hva begriper de – dvs. hva kan de - om kulturen i egen organisasjon og eventuelt hvilke planmessige grep tar de for å håndtere kulturen(e) i egen organisasjon?»

1.3 Avgrensning

Organisasjonskultur blir av bl.a. Schein (1987) beskrevet som bestående av tre nivåer – nemlig grunnleggende antakelser, verdier og normer, samt artefakter. Jeg vil i teoridelen belyse de sju dimensjonene Edgar Schein anvender, for å skille de grunnleggende antakelsene om kultur fra hverandre. På grunn av de gitte begrensningene på oppgavens lengde vil jeg konsentrere meg om dimensjonene: Hvordan organisasjonen betrakter tid, hvilket syn man har på relasjoner mellom mennesker og hvilket syn man har på konflikt. Jeg vil ikke berøre emnet endring av organisasjonskulturer.

Når det gjelder verdier vil jeg primært forholde meg til Sortland kommunes verdigrunnlag, som er: trygghet og respekt, humør og entusiasme og åpenhet og ærlighet (Vedlegg 1).

Artefakter har tre hovedgrupper: det mennesker sier, deres atferd og fysiske gjenstander. På grunn av oppgavens lengde velger jeg å konsentrere meg om det mennesket sier og menneskenes atferd, og utelukker fysiske gjenstander.

Alle de 31 hypotesene om god ledelsesatferd er viktige, men jeg forholder meg til de relasjons- og oppgaveorienterte ledelsesatferdene: «Gå foran som et godt eksempel», «Håndtere konflikter» og «Sette mål og vurdere måloppnåelse». Jeg utelukker de endringorienterte (Stokkeland og Engelsrud, 2000).

I organisasjonsteorien er det nærmest blitt konvensjon å referere til tre ulike overordnede teoretiske perspektiver, nemlig det rasjonelle-, det naturlige- og det åpne perspektivet. Siden denne avhandlingen i første rekke dreier seg om organisasjonsinterne fenomener, vil jeg først og fremst legge de to førstnevnte perspektivene til grunn for min analyse. Jeg vil benytte begrepene rasjonelle organisasjonsperspektiv, oppgaveorientert atferd og – oppgaver om hverandre. Det samme gjelder naturlige organisasjonsperspektiv og relasjonsorientert atferd og – oppgaver.

Jeg kommer til å kortfattet inkludere de omfattende temaene kommunikasjon, arbeidsmiljø og konflikt, i sammenheng med kultur, men ikke utdype de noe nærmere. For enkelthets skyld kaller jeg lederen for «hun», i de tilfeller der jeg generelt refererer til ledere.

1.4 Sentrale begrep i forskningsspørsmål

I denne sammenheng refererer begrepet leder til avdelingsledere på mellomledernivå. I problemstillingen spør jeg om ledere har *begrep* om organisasjonskultur. Med det mener jeg om de kjenner til og har kunnskaper om emnet organisasjonskultur. Det er altså et spørsmål om i hvilken grad lederne besitter språk og teoretisk basert kunnskap om kultur – og derunder; hvor *begrepsrik* de er om emnet.

Tor Høst (2009) beskriver ferdighetene til lederne i boken «Ledelse – en helhetlig modell», og viser i en figur at den mellommenneskelige ferdigheten er like viktig, uansett hvilket ledelsesnivå de befinner seg på. Figuren illustrerer at mellomlederne ofte trenger like mye begreps-, som praktisk-faglige ferdigheter. Begrepsmessige ferdigheter er viktig for å kunne «*planlegge, organisere, sette mål, løse problemer og utvikle organisasjonen*» (Høst 2009:26-27). Det handler om å være modellrik og ha språklige ferdigheter.

Bjørn W. Hennestad (2004) har publisert en artikkel i tidsskriftet Magma, «Kan bedriftskultur ledes?», hvor han beskriver organisasjonskultur, ikke bare som et begrep, men som Andrew Pettigrew mener, et paraplybegrep, da det favner så vidt og har så mange begreper i seg (Hennestad 2004).

Det er likevel ikke tilstrekkelig at lederne bare vet hva organisasjonskultur er, de må og ha kunnskaper om hva den gjør i en organisasjon. Schein (1987) beskriver i boken «Organisasjonskultur og ledelse» at det eneste viktigste en leder gjør er å skape og administrere organisasjonskultur. Lederne trenger begrep for å kunne identifisere (begripe) organisasjonskultur. Dette for å kunne ha en plan, en oppskrift (grep) i vanskelige perioder. Det er lederen som til

syvende og sist blir stående med vanskelige spørsmål som berører organisasjonskulturen (Schein 1987). Har lederne noe «ratt» de benytter? Lederen kan være bevisst med å gå foran som et godt eksempel, da hun vet at dette kan ha innvirkning på de ansatte. Hun kan også være bevisst mot å la de ansatte være med å utforme mål, da hun har kunnskaper om at det kan gi mening i arbeidsoppgavene deres, isteden for «befale» hva de skal gjøre. Dernest må hun forebygge eller evt. ta hånd om konflikter (Stokkeland og Engelsrud 2000).

1.5 Oppgavens oppbygging

I kapittel 1 har jeg belyst hensikten med oppgaven. Jeg har presentert tema for oppgaven og forskningsspørsmål. Videre har jeg avgrenset oppgaven og forklart sentrale begrep i forskningsspørsmålet. Til slutt viser jeg oppgavens oppbygging. I kapittel 2 vil jeg presentere teori jeg har valgt som grunnlag for å analysere empirien. Jeg har valgt å se forskningsspørsmålet fra et rasjonelt- og et naturlig organisasjonsperspektiv, og vil på grunnlag av disse utlede noen mer operasjonaliserte forventninger om funn. Jeg benytter Edgar Scheins definisjon på organisasjonskultur, og beskriver hva grunnleggende antakelser, verdier og normer, samt artefakter er. Videre har jeg teori på ledelsesatferdene: gå foran som et godt eksempel, håndtere konflikter og å sette mål og vurdere måloppnåelse. I kapittel 3 blir leseren kjent med redegjørelsen for metodevalg og bakgrunn for den. Jeg vil vise forskningsspørsmålets gyldighet, troverdighet og etiske vurderinger. Videre i kapittel 4 vil jeg kort presentere Sortland kommune, utdrag fra intervjuene med åtte mellomledere i Sortland kommune, med fokus på begrep, begripelse og grep om organisasjonskultur. Jeg vil vise annen relevant empiri og til slutt hovedfunn. I kapittel 5 vil jeg analysere hovedfunn opp mot valgt teori og annen empiri. Til slutt i kapittel 6 vil jeg konkludere funn, og komme med noen fremtidsvyer.

2.0 Teori

I dette kapitlet vil jeg belyse teori jeg har valgt som ramme for mine empiriske undersøkelser. Jeg vil se ledelse fra et rasjonelt- og naturlig organisasjonsperspektiv. Jeg benytter Amitai Etzionis definisjon på organisasjon, samt Jacobsen og Thorsviks, da de viser til et sosialt system, som bygger på at mennesker er i relasjoner med hverandre. Organisasjonskultur blir definert ved Edgar Scheins definisjon, hvor han deler kulturen opp i grunnleggende antakelser, verdier og normer, samt antakelser. Han har delt opp kulturen i ulike nivå, som viser i hvilken grad den er synlig for betrakteren. Jeg har valgt ut tre ledelsesatferder jeg mener legger god bakgrunn til empirien, og som vil avdekke om lederne har begrep, begripelse eller grep om organisasjonskultur: gå foran som et godt eksempel, håndtere konflikt og sette mål og vurdere måloppnåelse. Dette for å se om de er bevisst den relasjonsorienterte atferd.

2.1 Organisasjonskultur

Amitai Etzioni (1978) definerer organisasjoner som: «*sosiale enheter (eller grupper av mennesker) som blir konstruert og rekonstruert i den hensikt å søke bestemte mål*». Han mener at organisasjoner kjennetegnes av at de fordeler ansvar for arbeid, makt og kommunikasjon, har tilstedeværelse av maktsentre som kontrollerer organisasjonens anstrengelser og sikter dem inn mot mål og kan skifte ut personale (Etzioni 1978). Jacobsen og Thorsvik (2010) beskriver en organisasjon som «*et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*». De utdyper Etzionis definisjon, og viser til begrepet *sosialt system*, som viser til at mennesker er i relasjoner med hverandre (Jacobsen og Thorsvik 2010).

Det er mange årsaker til at *subkulturer* kan oppstå i en organisasjon. Dette er «*ulike kulturer som kan utvikle og eksistere side ved side i en og samme organisasjon*». Det kan avspeiles av struktur, mellom ulike profesjoner, alder og kjønn (Jacobsen og Thorsvik 2010).

Den sveitsiske professoren Edgar Schein (1987) definerer kultur som: “*et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpassing og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at den blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene*” (Schein 1987).

Edgar Schein har i 2004 utviklet modellen «Scheins organizational culture model» som viser i hvilken grad de ulike kulturelle fenomener er synlige for betrakteren. Disse bidrar til å kjenne kulturen på ulike nivå.

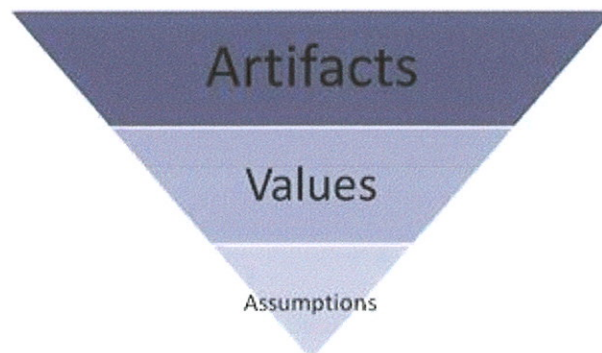


Fig. 1: Scheins organizational culture model (Schein 2004).

2.1.1 Grunnleggende antakelser

Dette er de felles oppfatninger eller meninger som oppfattes som sannheter blant de ansatte. Disse er ikke diskutabile, og er i så måte vanskelige å utfordre eller forandre. Nyansatte vil gradvis lære at i bestemte forhold er dette riktig måte å mene, føle eller tenke på. Grunnleggende antakelser er *“noe som de enkelte ikke er seg bevisst, men tar for gitt, og som derfor får karakter av å være en “sannhet””* (Jacobsen og Thorsvik 2010).

Edgar Schein har identifisert sju dimensjoner som skiller kultur fra hverandre:

1) Hvordan forholdet mellom organisasjon og omgivelser oppfattes. 2) Hvilket syn man har på menneskets handlinger. 3) Hvordan organisasjonen kommer fram til “sannhet”. 4) Hvordan organisasjonen betrakter tid. 5) Hvilke antakelser man har om menneskelig natur. 6) Hvilket syn man har på relasjoner mellom mennesker, og 7) Hvilket syn man har på konflikt (Jacobsen og Thorsvik 2010).

Jeg har valgt å forholde meg til følgende dimensjoner:

Hvordan organisasjonen betrakter tid:

Dersom lederen skal vise vei, må organisasjonen vite hvor de skal. Lederen må være opptatt av hvilket tidsperspektiv de skal jobbe etter og formidle dette til de ansatte. Er de opptatt av fortid, nåtid eller fremtid? Tenker de to år, fem år eller enda lengre fremover? Den typiske rasjonelle mellomlederen er fremtidsrettet, mens den naturlige mellomlederen er fortidsrettet.

Hvilket syn man har på menneskelige relasjoner mellom mennesker:

Er det klare spilleregler for hvordan det forventes at menneskene i organisasjonen skal forholde seg til hverandre? Skal de konkurrere eller samarbeide, opptre rasjonelt eller vise følelser, hvordan fordeles makt og vet de ansatte hva som er «den riktige» måten å forholde seg på?

Hvilket syn man har på konflikt:

I hvilken grad skal organisasjonen tolerere konflikter? Hva blir gjort? (Jacobsen og Thorsvik 2010).

2.1.2 Verdier og normer

Verdier “sier noe om hva som er ønskelig og godt, noe som verdsettes og som man er opptatt av å ivareta og fremme”. Dette er abstrakte idealer, hva som er viktig å få til. Schein mener organisasjonen har tatt et bevisst valg om at visse typer atferd er ønskelig, mens andre typer er uønsket. Det kan være misforhold mellom verdiene som sier noe om ønsket atferd og de grunnleggende antakelsene som får den ansatte til å handle (Jacobsen og Thorsvik, 2010).

Sortland kommunes verdigrunnlag:

Sortland kommune har laget en foile som alle ansatte skal ha fått utdelt og som nyansatte skal motta ved oppstart. Der står : «*Sammen skal de ansatte i Sortland kommune innenfor de til enhver tid gitte rammer, yte gode tjenester og service til kommunens innbyggere. Sortland kommune har et felles verdigrunnlag som består av kjerneverdiene: Trygghet og respekt, humør og entusiasme og åpenhet og ærlighet*». Verdiene er valgt i en prosess som startet med de ansatte og ble vedtatt i administrasjonsutvalget 7. september i 2005 (Vedlegg 1).

Normer beskrives normalt som “*uskrevne regler som angir hva som er passende å gjøre i ulike sosiale sammenhenger*». De gir retningslinjer, prinsipper og begrensninger for vår atferd. Disse prinsippene og reglene sier noe om forventet atferd. Normene vil i en organisasjon være formalisert som rutiner, stillingsinstruksjoner, regelverk eller formelle “etiske standarder” (Jacobsen og Thorsvik 2010).

2.1.3 Artefakter

Artefakter er “*uttrykk for kultur som kan observeres*”. Det er tekst, språk, fysiske gjenstander eller atferd som virker som symboler, ved at de formidler informasjon. Hvis man tenker seg et isfjell, er det artefaktene som er det synlige på isfjellet, mens grunnleggende antakelser, verdier og normer er usynlig under vann (Jfr. figur 1). Artefakter kan deles i tre hoved grupper: Det kan være det

menneskene sier, deres atferd eller fysiske gjenstander (kleskoder, logo o.l) (Jacobsen og Thorsvik, 2010).

2.2 Ledelsesatferd

Lederens atferd bidrar til de ansattes ønskede eller uønskede atferd, og er med sin atferd en del av kulturen. Lederen må inneha både relasjons- og oppgaveorienterte atferder, for å skape en sterk kultur. En sterk kultur skaper tillit. Skal lederen vise vei mot ønsket atferd, må hun gå foran som et godt eksempel. Hvis hun skal skape trygghet og fellesskap, må hun håndtere konflikter. For å vise vei og ha planmessige grep om kulturen, må hun sette mål og vurdere måloppnåelse.

Stokkeland og Engelsrud har arbeidet videre og ytterligere delt opp Gary Yukls 19 ledelsesatferder til 31 (Stokkeland og Engelsrud 2000) (Yukl 1998). Disse 31 hypotesene om god ledelse er ytterligere delt inn i relasjons-, oppgave- og endringsorientert atferd.

Oppgaveorientert atferd (Jfr. rasjonelle perspektiv) innebærer at lederen er primært opptatt av oppgaveutførelsen. Gjøre virksomheten effektiv og øke kvalitet og produksjon, ved å benytte personale og ressurser effektivt (Høst 2009).

Relasjonsorientert atferd (Jfr. naturlige perspektiv) innebærer å hjelpe de ansatte og forbedre relasjoner. Skape tillit til og mellom de ansatte. Fremme samarbeid og tilse at de ansatte trives i jobben. Lederen gir mere oppmerksomhet mot de ansatte, ved å støtte og utvikle de (Høst 2009).

Av de 31 ledelsesatferdene, har jeg har valgt atferdene: gå foran som et godt eksempel, håndtere konflikter og sette mål og vurdere måloppnåelse.

2.2.1 Gå foran som et godt eksempel

Ledelsesatferden "*Gå foran som et godt eksempel*" innebærer at lederen må hele tiden være oppmerksom på at hennes atferd blir observert av andre ledere og de ansatte. Hun må ta egne ord og handlinger alvorlig, ellers kan hun ikke vente noen entusiasme fra de ansatte. Hun sender signaler om viktighet, noe de ansatte registrerer. Dersom hun ikke er opptatt av for eksempel å følge regler, kan hun ikke regne med at de ansatte gjør det. Hun kan snu dette til noe positivt, og ha positiv og utvise ønsket atferd, i håp om at dette smitter over på de ansatte (Stokkeland og Engelsrud 2000).

2.2.2 Håndtere konflikter

Ledelsesatferden «*Håndtere konflikter*» innebærer at lederen må gripe inn, dersom det foreligger en konflikt av faglig, arbeidsmessig eller mellommenneskelig relasjon. Hun må og håndtere konflikter hun selv er en del av. Dette er viktig, da en konflikt kan være ødeleggende for arbeidsmiljøet og hindre effektivitet og kvalitet på tjenestene. Det beste er om de ansatte ordner opp seg i mellom, men hun må være bevisst og ta stilling til om og evt. hvor og når hun går inn. Konflikter er normalt i en organisasjon, så lederen må ikke være redd for å gripe inn, dersom det er behov for dette (Stokkeland og Engelsrud, 2000).

2.2.3 Sette mål og vurdere måloppnåelse

Ledelsesatferden «*Sette mål og vurdere måloppnåelse*» innebærer at lederen, sammen med de ansatte må formulere mål for veien videre. Disse må de ansatte akseptere, for å skape interesse for videre arbeid. Hensikten er å skape bevisstgjøring, retning og mening i det daglige arbeidet. Skal de ansatte oppleve dette seriøst, må lederen jevnlig vise at måloppnåelse vurderes, og eventuelt nye mål settes (Stokkeland og Engelsrud 2000).

2.3 Det rasjonelle organisasjonsperspektiv

Jeg har valgt det rasjonelle perspektiv som det ene av to for å belyse ulike aspekter ved mine tre forskningsspørsmål. Sentralt i det rasjonelle perspektivet er antakelsen om at ledere må ha en plan i arbeidet og ha fokus på oppgavene de ansatte skal utføre. Å sette mål og vurdere måloppnåelse er viktig, da de ansatte må vite hva de jobber mot. Dette gir god koordinering, forutsigbarhet og mening med arbeidet. Dette bør lederne være bevisst på, for å få planmessige grep om organisasjonskulturen. Organisasjonskulturen blir et styringsmiddel.

For å oppnå mål, som er viktige for innbyggerne i et samfunn, for eksempel i en kommune, må organisasjonene utføre oppgaver på vegne av denne. De kan dermed bli sett på som *instrumenter* eller *redskaper*, for å nå målene. De handler *formålsrasjonelt* – og bl.a. med sikte på, at innbyggerne skal bli fornøyde. Organisasjonsstrukturen kan også være et instrument, hvis og når den er utformet på grunnlag av *mål-middel vurderinger*, og ved at den dermed (kanskje) også virker bestemmende for medlemmenes handlemåte. Dermed kan det formålsrasjonelle påvirke både organisasjonsstrukturen og prosessen. Det skal være en planmessig utforming av strukturen (Christensen m.fl. 2009).

Det rasjonelle organisasjonsperspektiv skiller mellom to ulike varianter: en hierarkisk – og en

forhandlingsvariant. Lederne i den hierarkiske varianten legger vekt på kunnskaper om mål-middel-sammenhenger og mål, og den ses på som enhetlig. Her har aktørene makt til måloppnåelse. I forhandlingsvarianten fins det ulike underenheter. Disse kan ha ulike interesser, kunnskaper og mål. Her kan ingen aktører ivareta sine egne interesser eller oppnå mål. Kompromisser og forhandlinger påvirkes mellom aktørene (Christensen m.fl. 2009).

Dette perspektiv bærer preg av konsekvenslogikk, ved at mål og mål-middel-forståelser skal forstås. Organisasjonene og aktørene skal forstå hvorfor de handler som de gjør, til det beste for brukerne. Det sier noe om fremtid (Christensen m. fl. 2009).

Den formelle organisasjonsstrukturen viser hvilke formelle roller og posisjoner medlemmene har. Organisasjonskartet er klart. Medlemmene og oppgavene er samordnet og spesialisert. De ulike oppgaver er gruppert i ulike enheter. Oppgavene bærer preg av regler, lover, etiske retningslinjer, rutiner og prosedyrer. Det er klart hvem som gjør hva og hvordan disse skal utføres. En fordel med spesialiseringen er at noen blir gode på det de skal gjøre. Ulempen er at det begrenser medlemmenes handlingskapasitet (Christensen m.fl. 2009).

Vertikal spesialisering i en organisasjon innebærer at ulike oppgaver legges til ulike nivåer. Christensen m.fl. 2009 beskriver i boken «Organisasjonsteori i offentlig sektor», administrasjonsteoretikeren Luther Guliks horisontale spesialisering, som deles i fire prinsipper: formåls/ sektorprinsippet, prosessprinsippet, klientprinsippet og geografiprinsippet. Oppgavene deles opp, etter brukergruppene, på et nivå. Hvis en organisasjon sett fra et rasjonelt perspektiv, opplever begrenset rasjonalitet, har organisasjonen ustabile, inkonsistente og uklare mål (Christensen m. fl. 2009:38).

De gode og dårlige resultater antas i det rasjonelle perspektivet å vise tilbake til hvordan organisasjonen er «skrudd sammen», altså hvordan den er designet. Planmessige valgte virkemidler og grep for å forbedre og forandre organisasjonene må skje ved å endre den formelle organisasjonsstrukturen. Man må se på organiseringen og re-organisere. Det må foreligge en klar oversikt over hvilke redskaper som finnes og lederne må være klar over effekten av de ulike valg. Organisasjonen med sine ansatte er et middel for å nå målene.

Ved endringer skjer det oftest ved *top – down* prinsippet. De overordnede «befaler» eller oppfordrer til endringer. Dette er ikke alltid helt vellykket, da de ansatte føler de har liten medvirkning (Brunsson og Olsen 1993).

Forventninger om funn ut fra det rasjonelle perspektivet:

a) Lederne har gode teoretiske kunnskaper – også om organisasjonskultur. Det vil si; jeg forventer at de er relativt *begrepsrike* om dette emnet (har mye språk, og god teoretisk forståelse av fenomenet).

b) Jeg vil også forvente, at lederne sørger for – på eget initiativ – å kartlegge og skaffe seg kunnskaper om kulturen i egen organisasjon. Den rasjonelt orienterte leder kan antas å primært være opptatt av å påvirke ansattes atferd gjennom formelle strukturer, formaliserte prosedyrer – og formelle rutiner og styringssystemer. Jeg forventer at – gitt at det rasjonelle perspektivet har forklaringskraft – lederene kanskje vil gi uttrykk for en viss skepsis i forhold til kultur, og at de oppfatter det å bruke tid på å kartlegge kulturen – for å *begripe* den bedre – som kanskje ikke så nødvendig.

c) Ut fra det rasjonelle perspektivet fremstår organisasjonskulturer som noe relativt styrbart. Jeg forventer derfor å finne mellomledere som har tro på at de kan styre og temme kulturene fra toppen, altså en top – down orientering, og at dette også vil prege *grep* de tar for å påvirke. Men samtidig vil den typiske rasjonelt orienterte leder være skeptisk til å bruke mye tid og ressurser på ”kulturpleie” og ”kulturstyring” – ut fra bl.a. en klokkeetro på at det er andre styringsgrep som virker langt bedre, nemlig styring – og eventuelt endringer - gjennom formelle strukturer, prosedyrer og rutiner.

2.4 Det naturlige organisasjonsperspektiv

Lederne må og inneha relasjonsorientert atferd, for å skape følelse av tilhørighet og fellesskap.

Dersom de ansatte føler seg sett, kan det være både angstreduserende og virke motiverende.

Lederen må gå foran som et godt eksempel, og er i så måte en del av kulturen. For å skape trygghet, må lederen ta tak i konflikter.

Det naturlige organisasjonsperspektivet omhandler en formell organisasjons uformelle normer og verdier. Hvordan disse har vokst frem og betydningen de har for virksomheten og livet i organisasjonen. I motsetning til det rasjonelle perspektiv, hvor målene er gitt, vil målene i det naturlige perspektiv oppdages underveis og verdiene, identiteter og de uformelle normene utvikles gradvis. Organisasjonene blir institusjonaliserte, når de utvikler uformelle normer og verdier, i tillegg til de formelle. Begge er viktige, hvis en organisasjon skal bli velfungerende (Christensen m.fl. 2009).

For å finne kulturen, kan man intervju ansatte, se på skriftlige fremstillinger av tradisjon og historie eller se på fysiske symboler. Det er ikke enkelt, da kultur er noe som «sitter i veggene». Dette perspektiv sier altså noe om fortid (Christensen m.fl. 2009).

Organisasjonene ses på som ”levende organismer”, ikke «døde maskiner». Den må ses på som en helhet, og ikke bare splittes opp i avgrensede funksjoner. Formelle mål betyr lite for hva medlemmene foretar seg. Selve limet i de formelle organisasjonene, holdes sammen av de uformelle sosiale bånd de ansatte utvikler over lengre tid. De uformelle normene forklarer de ansattes atferd. Resultatene i organisasjonene er resultat av variasjonen i de uformelle normene. Det er et biprodukt av at de ansatte samhandler med hverandre.

Endringer lykkes best, ved *bottom – up*, når initiativet kommer innenfra (endogene). De ansatte vet hvor problemet ligger og har kjennskap til praksis. Dersom de ansatte blir forsøkt endret (top – down) vil de ofte reagere med frastøting (Brunsson og Olsen 1993).

Kultur er et mål i seg selv. De ansatte lærer og utvikler seg. Denne sosialiseringen er viktig, og de ansatte føler seg sett og verdsatt. Kultur er noe organisasjonen har, altså kan den manipuleres for å oppnå ønskede resultater. Lederen skal ivareta kulturen både ved å ivareta historien, samtidig som hun skal bidra til endring. Dette gjør at lederne både tar kritiske avgjørelser, samtidig som rutinemessige (Christensen m.fl. 2009).

Forventninger om funn ut fra det naturlige perspektivet:

a) Jeg har forventninger om at mellomlederen er *begrepsrik* om kultur, dvs, har gode teoretiske, generelle kunnskaper om organisasjonkultur. Det kan med utgangspunkt i dette perspektivet – tenkes at lederen skaffer seg kunnskaper om organisasjonskultur som følge av sterk overbevisning om at organisasjonskultur er svært viktig – og langt viktigere enn formelle strukturer.

b) Jeg forventer at lederen har særdeles gode kunnskaper om kulturer i egen organisasjon. Vedkommende er særst motivert til å skaffe seg kunnskaper, og er god til å ”lese” og fortolke kulturer i egen organisasjon. Lederen får *begripelse* om kulturene ved at hun lytter og er i et lærende modus, bl.a ved at hun går inn i mange og uformelle relasjoner med ansatte. Lederen blir på dette viset nærmest en deltaker – og som indirekte lærer og skaffer seg kunnskaper.

c) Lederen er meget opptatt av å påvirke ansattes atferd gjennom kulturen. Men de planmessige *grepene* ved endringer av kulturen er her annerledes enn i det rasjonelle perspektivet: her opptrer

lederen mer som «gartneren» i sitt gartneri: det legges opp til gradvise endringer, og de utløses ikke nødvendigvis fra toppen av organisasjonen. Snarere tar hun tiden til hjelp, og vil endre kulturene gradvis, og unngå for omfattende endringer på kort sikt. Hun vil generelt være meget lyttende og lærende til hvordan de ansatte ”på bakkenivået” synser og mener om endringsgrepene. Legitimitet fra de ansatte verdsettes høyt av den «organiske» leder.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere og drøfte mitt metodevalg for å få belyst mine forskningsspørsmål. Videre skisserer jeg og diskuterer selve forskningsdesignet, samt avhandlingens –validitet og –reliabilitet. Til slutt diskuteres noen forskningsetiske utfordringer.

3.1 Valg av metode

Ontologi betyr «slik ting faktisk er» og sier noe om hvordan virkeligheten faktisk ser ut, og beskriver hvordan jeg forstår den. Det er vanskelig å komme frem til et syn om det ene eller det andre er riktig. Mennesker lærer, reagerer på ny kunnskap og endrer atferd. Dette gjør det å studere mennesker unikt (Jacobsen 2010). Jeg har en formening om at mellomledere som leder ansatte, er opptatt av deres beste på arbeidsplassen. At de er opptatte av og har fokus på organisasjonskultur. Dette skal jeg forsøke å finne ut av gjennom mitt forskningsspørsmål, og ontologien sier meg hvordan jeg forstår konteksten av hvordan organisasjonskulturen er i de ulike enhetene, og påvirker mitt valg av metode.

Mitt verdigrunnlag er knyttet til min helseutdanning. Som sykepleier har jeg i stor grad internalisert faggruppens verdigrunnlag gjennom profesjonsutdanningen, lang praksis i hjemmetjenesten og som leder. For meg er gode tjenester til brukerne i Sortland kommune det viktigste. Hvis de ansatte skal yte gode tjenester til brukerne, må de trives i jobben. Lederens fokus på begrep, begripelse og bevisste planmessige grep mot organisasjonskultur blir viktig og kan påvirkes gjennom lederens atferd.

Jeg velger metoden *intervju* til denne undersøkelsen, da jeg trenger en plan/ redskap for arbeidet. For å få svar på mitt forskningsspørsmål, ønsker jeg å bruke kvalitativ metode ved hjelp av intervjuer. Dette for å få svar på hvilke begrep mellomlederne har, hva de begriper- og hvilke planmessige grep de har mot organisasjonskulturen. Jeg ønsker ikke å legge føringer for informantene, men få en mere åpen tilnærming til forskningsspørsmålet. Jeg ønsker å få frem lederens fortolkning, språk og forståelse av kultur, altså hvilke begrep de har, hva de begriper om kulturen i egen organisasjon og hvilke planmessige grep de har for å håndtere kulturen (Jacobsen 2010).

Jacobsen beskriver i boken “Hvordan gjennomføre undersøkelser?” 2010 , at dersom kunnskapene om forskningsspørsmålet er uklart, vil intervjuer passe best til den type forskningsspørsmål jeg har valgt. Jeg vet ikke om lederne har begrep om kultur, hva de begriper om kulturen i egen

organisasjon og hvilke grep de tar, men en formening. Det er vanskelig å lage intervjuguide om et forskningsspørsmål jeg vet lite om. Spørsmålene kan bli førende, da jeg ønsker å vite hva lederne legger i begrepet kultur (Jacobsen 2010).

Ved bruk av intervju vil jeg få frem relevante data fra informantene, ved å høre deres meninger om forskningsspørsmålet og se deres reaksjoner på spørsmålene. Den åpne tilnærmingen (intervjuer) er ikke så effektiv som den lukkede (spørreskjema) tilnærmingen. Dette fordi det er lettere å behandle store mengder tall, enn ord. Den åpne og lukkede metoden har ulike styrker og utfordringer, så jeg må velge metoden som gir meg best svar på forskningsspørsmålet. Litt av min nysgjerrighet er om lederne er bevisst mot å jobbe med kultur, og dette får jeg bedre svar på ved å stille spørsmål de må tenke ut svaret på, og ikke få svaralternativer (Jacobsen 2010).

Styrkene ved å bruke kvalitativ metode er at jeg i liten grad på forhånd har bestemt hvilken informasjon som kommer frem. Det blir dermed en åpenhet i informasjonen de gir. Dette gir en høy begrepsgyldighet, ved at den intervjuede selv forteller hva de legger i for eksempel kultur. Skulle det vært et spørreskjema ville svaralternativene vært klare og ikke invitert til det unike ved hver enkeltes egne meninger. Dette gjør at denne informasjonen blir nyansert.

Utfordringene ved å bruke kvalitativ metode er at den er svært ressurskrevende. Det tar lang tid å intervju og analysere dataene. Jeg vil kunne intervju kun noen få ledere. Jeg må prioritere flere valg av variabler, enn enheter. Den eksterne gyldigheten blir problematisk ved denne typen generaliseringsproblemer.

Den informasjonen som fremkommer i et intervju, blir mange ord. Dataene vil være ustrukturerte og det er fare for at min tolkning vil bli fremtredende. Med så mye informasjon er det en fare for at jeg siler ut det jeg mener er viktig. Dataene ville bli komplekse (Jacobsen 2010).

3.2 Forskningsdesign

For å få svar på mitt forskningsspørsmål, har jeg benyttet et kvalitativt undersøkelsesopplegg. Jeg har studert fenomenet organisasjonskultur, og har innhentet data om mellomleders begrep, begripelse og grep om organisasjonskultur. Jeg bygger i hovedsak min empiri, ut fra informasjonen fra informantene. Deres kunnskap og erfaringer belyser temaet og frambringer økt eller ny forståelse. Da jeg utforsker og beskriver andre menneskers erfaringer og forståelse av fenomenet organisasjonskultur, kan det også hevdes at min tilnærming er fenomenologisk.

Fenomenologi er en filosofisk retning som er læren om «det som viser seg», altså begivenhetene eller tingene, slik de viser seg. Ved å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringes forståelse av et fenomen, fremstår fenomenologien som et kvalitativt design. Mening blir viktig for forskeren, som skal forstå fenomenet gjennom informantens øyne. Når vi skal tolke det andre har sagt, må sammenhengen eller konteksten erfaringene er gjort i, være klargjort. Skal forskeren forstå meningen, må han være i den konteksten meningen skapes (Johannesen m.fl. 2004).

Johannesen med fl (2004) beskriver stegene i et fenomenolistisk design: forberedelse, datainnsamling, analyse og rapportering. Forberedelse gjøres ved at forskningsspørsmålet blir formulert slik at forskeren kan forstå meningen med det informantene beskriver og det fenomenet han studerer. Datainnsamling innhentes av 5-25 individer, som har erfaring fra fenomenet.

Min datainnsamling ble gjort ved intervju av åtte mellomledere i Sortland kommune. De har alle høyskoleutdanning, hvorav fem har videreutdanninger og en har mastergrad. De har alle samme ansvarsområde, men ulikt antall ansatte, erfaring som leder, personalsammensetning og brukergrupper (Vedlegg 4). Min kjennskap til informantene i forkant var forskjellig. Noen var kjent, andre ikke. Opplysningene fra informantene er sammenholdt med egen erfaring og annen empiri. Denne empirien drøftes mot valgt teori.

Jakobsen trekker frem i boken «Hvordan gjennomføre undersøkelser?» 2010, fire ulike problemer med hvilken metode man velger: Induktiv eller deduktiv datasamling, individualisme eller holisme, nærhet eller distanse og ord eller tall (Jacobsen 2010). Jeg velger en *induktiv* metode. Gjennom mine spørsmål til informantene, gir de meg sin fortolkning av virkeligheten. Jeg fortolker informasjonen jeg får fra informantene og leserne fortolker resultatene på sin måte. Jeg bruker *individualisme* da intervju gir meg muligheten til *nærhet* med de som blir intervjuet og jeg kan få direkte svar på spørsmål. De kan gi nærmere forklaring og kan utdype svarene, i tillegg til at jeg kan forklare spørsmålet bedre. Jeg får en deltakende forskerrolle. Jeg vil ende opp med *ord* som datakilde. Jeg vil lytte til hva lederne har å si. Jeg vil bruke et intensivt opplegg. Det vil si at jeg går i dybden på noen få enheter. Jeg ønsker med dette å forsøke å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig (Jacobsen 2010).

Analyse og rapportering består av flere steg. Intervjuene er skrevet ut i sin helhet. Jeg har dannet meg et helhetsinntrykk og plukket ut de utsagnene som gir mening for informanten. Jeg har gjort en fortolkende lesning, hvor jeg har tolket det informanten har fortolket ut av fenomenet organisasjonskultur. Disse utsagnene er samlet i en kategorisk inndeling, er kodet og satt de ulike

tema. Jeg gjengir verbale utsagn (Johannesen m.fl. 2004).

Jeg ønsker svar på tre ulike spørsmål, som vil kreve ulik analysering. For å belyse de, vil det gi meg ulike metodiske utfordringer. For å få svar på om lederne har begrepsrikhet om organisasjonskultur, vil jeg måtte tolke svarene de gir meg, ut fra kriteriene definisjon, litteratur og eksempler på organisasjonskultur. Disse er systematisk satt i en skala med kategoriene ingen-, lav-, middels- eller høy begrepsrikhet om organisasjonskultur. Deretter setter jeg antall ledere som kom under de ulike kategoriene ingen-, lav-, middels- eller høy begrepsrikhet om organisasjonskultur (Vedlegg 5).

Om lederne begriper kulturen i egen organisasjon og hvilke planmessige grep de har, vil gi ulike svar, som jeg tolker og oppsummerer funn fra. Ut av oppsummeringene finner jeg hovedfunn, som jeg vil analysere opp mot valgt teori og annen empiri.

3.3 Validitet og reliabilitet

Validitet stiller spørsmål om empirien er gyldig og relevant. Har jeg intervjuet de rette enhetene og er det sannhet i funnene? Det vil alltid være en fare for at jeg får en annen effekt av det jeg spør om, enn det jeg tenkte. Siden jeg kun får intervjuet noen få personer, er disse representativ for andre enn seg selv eller kan de representere en hel enhet? (Jacobsen 2010). Jeg vil sikre validiteteten ved å se mine funn opp mot annen empiri. Validiteten viser om spørsmålene som stilles er egnet til å besvare forskningsspørsmålet, mens *reliabilitet* viser om undersøkelsen er gjennomført på en så troverdig måte, at den er til å stole på. Ville andre funnet det samme, eller ville vi kommet frem til de samme svarene om undersøkelsen var gjennomført to ganger? (Jacobsen 2010). Ved å skrive ut det informantene har sagt, styrker min reliabilitet. Utsagnene i empirien er ordrett gjengitt, med verbale utsagn. En ulempe er at enkelte av informantene fikk mange forklaringer på noen av spørsmålene. Dette var nødvendig for å komme videre i/ kunne svare på spørsmålene. Svarene ville muligens vært annerledes på enkelte spørsmål.

Siden jeg er leder i Sortland kommune og jeg vil intervju andre ledere i kommunen, hvordan blir min rolle? Det er en utfordring at intervjuet gir nærhet til den som blir intervjuet. Det kan være vanskelig å stille kritiske spørsmål til personer jeg kjenner godt, samtidig som jeg kan miste evnen til kritisk refleksjon. Mange års erfaring som leder, gjør at jeg selv har opplevd at en hektisk hverdag kan utfordre lederen med å ha bevissthet mot organisasjonskultur. Min fagbakgrunn og forståelse av fenomenet organisasjonskultur, har betydning for tolkning og analyse av data. Ved å velge ut kjente og ukjente enheter, gjør at jeg har fått inn nye momenter i datainnsamlingen.

3.4 Innsamling og analyse av data

Jeg valgte å intervju tre ulike enheter i Sortland kommune, for å få ulik bredde blant informantene. Fire av informantene spurte jeg direkte om å få intervju. De andre fire sendte jeg mail til. Noen av informantene ble jeg anbefalt, av ledere over meg, å intervju. Tre av intervjuene foregikk av praktiske hensyn på mitt kontor, mens de andre fem var på informantenes kontor.

Jeg har intervjuet åtte mellomledere, i tidsrommet mai – juni 2012, og gjorde et strategisk utvalg av fire kvinner og fire menn, i alderen > 30 – < 70 år. De har ledererfaring i kommunen fra < 5 - >30 år og har lederansvar for >5 – > 60 ansatte. Alle har to- til tre årig høyskoleutdanning, med ulike videreutdanninger og en med mastergrad. Fem har videreutdanninger som inneholdt deler med organisasjonskultur. De tre som ikke har videreutdanning, har gjennomgått kommunens lederutviklingsprogram, gjennom Universitetet i Tromsø, for tre år siden (Vedlegg 4). Alle informantene har fag-, administrativt-, personal- og budsjettansvar.

Hvert intervju tok ca. 1 – 1,5 time og ble tatt opp på bånd, i tillegg til notater underveis. Intervjuene er skrevet delvis ut. Informantene hadde ikke sett spørsmålene på forhånd, men fått informasjon om at temaet var organisasjonskultur.

Her var det viktig at jeg forberedte meg godt, både ved utvelgelse av enheter og hvilke spørsmål jeg ville stille. Jeg skulle analysere det andre mennesker har opplevd, så min behandling av disse data ble avhengig av hvordan jeg tolker svarene.

Ved å analysere kvantitative data blir meningsinnholdet viktig. Denne metoden er vanlig i fenomenolistisk forskningsdesign (Johannesen m.fl. 2004). Datainnholdet blir kategorisert og organisert slik at de gir bedre forutsetning for forståelse.

Intervjuguiden (Vedlegg 3) er bygd opp etter min forståelse av fenomenet organisasjonskultur og er organisert i fire kategorier. Første kategori går på *bakgrunn* til informantene. Den inneholder alder, stilling, utdanning, antall ansatte, ledererfaring og lederutdanning. Andre kategori inneholder momenter jeg hadde valgt ut, for å undersøke om informantene hadde *begrep* om organisasjonskultur. Den er bygd opp etter Edgar Scheins inndeling av de kulturelle nivåene grunnleggende antakelser, verdier og normer, samt artefakter. Videre inneholder den konkrete spørsmål, for å avdekke om informantene har kjennskap til definisjon, litteratur eller kan gi eksempler på organisasjonskultur. Kategori tre, hvor informantene skal gi meg sin *begripelse* av kulturen ved egen virksomhet, er bygd opp etter Scheins tre av sju dimensjoner, for å skille kultur

fra hverandre. Videre inneholder den spørsmål jeg etter egen erfaring vet er utfordrende i hverdagen, som røyking, pauseavvikling m.m. Den siste kategorien, hvor jeg ønsker svar på hvilke planmessige *grep* mellomlederne har for å håndtere kulturen ved egen avdeling, er bygd opp etter tre av Stokkeland og Engelsruds (2000) 31 hypoteser om god ledelsesatferd: gå foran som et godt eksempel, håndtere konflikter og sette mål og vurdere måloppnåelse. Videre inneholder den momenter som leders atferd kan påvirke kulturen med, som bevisst sosialisering, historiefortelling, riter og sermonier, samt verdibasert ledelse (Jacobsen og Thorsvik 2010:134-136). Kategori to - fire i empirien har en oppsummering, som ender i hovedfunn, som sammen med teori og annen empiri blir analysert for å få svar på forskningsspørsmålet. Intervjuguiden ble prøvet ut på en prøveinformant først, så redigert noe, før den ble brukt på informantene.

3.5 Forskningsetiske vurderinger

For å finne svar på problemstillingen vil jeg gjennom intervjuene komme inn på enkeltmenneskers erfaringer som leder. Dette stiller krav til meg under intervjuet, og hvordan jeg forvalter deres informasjon i etterkant. Under intervjuene kan det komme frem etiske dilemmaer, som jeg må ta stilling til hvordan jeg vil håndtere. Vil de være mere åpne mot meg, siden jeg kjenner de? Ved at jeg kjenner til fenomenet, kan det være at jeg under intervjuet stiller tilleggsspørsmål, for å få frem det jeg ønsker.

Jeg informerte informantene om at deres opplysninger ville bli behandlet slik at deres anonymitet sikres. Jeg ba om tillatelse til intervjuene fra rådmannen i Sortland kommune og informerte om at opplysninger som kom frem ville bli brukt på en slik måte at de ikke kan skade informanten eller organisasjonen (Vedlegg 2). Jeg har vurdert at gjennomføringen av prosjektet kan gjøres, uten å søke om konsesjon for innsamling av data, melde fra til datatilsynet eller etisk komité (Johannesen m.fl. 2004).

4.0 Funn: Mellomleders tilnærminger til organisasjonskultur

Empirikapitlet er bygd opp med et kort avsnitt med nøkkelinformasjon om Sortland kommune. Deretter presenteres data fra de åtte intervjuene med åtte mellomledere fra tre ulike enheter i Sortland kommune. Jeg vil vise til annen forskning, som viser at det er viktig at ledere er bevisst på relasjonsorienterte atferder. Til slutt vil jeg oppsummere hovedfunnene.

4.1 Sortland kommune

Sortland kommune har nylig passert 10 000 innbyggere, er regionsenter i Vesterålen og ligger i Nordland fylke. Sortland er kjent som «Den blå byen, ved sundet» på grunn av sine mange blå bygg, etter en idé av kunstneren Bjørn Elvenes. Vesterålskommunene har et godt regionalt samarbeid på en rekke områder. Næringslivet i Sortland, og da særlig i sentrum er preget av handel og servicenæringer, men også jordbruk, fiske og havbruk har en sentral plass i kommunen. Sortland kommunes visjon er: «*Sammen om velferd og utvikling i Vesterålen*» (www.sortland.kommune.no).

Sortland kommune har ca. 1 000 ansatte. Den drives etter en 2,5 nivå modell, med rådmann, enhetsledere og mellomledere for de ulike avdelingene. Mellomlederne har like ansvarsområder (faglig-, administrativt-, personal- og budsjettansvar), men spennet på antall ansatte de har personalansvar for varierer stort. Sortland kommune bruker balansert målstyring og lederne måles ut fra sykefravær, budsjettreporteringer, medarbeider- og brukerundersøkelser. Lederne presses på oppgaver, og stadig nedskjæringer kan utfordre deres bevissthet mot relasjonsorienterte oppgaver, som for eksempel organisasjonskultur. Rådmannen skriver i sitt budsjettforslag for 2013 at «*..det i utgangspunktet trengs tiltak på ca. 20 mill kr – bare for å komme i balanse i 2013*» (Sortland kommunes økonomiplan 2013-16. Budsjett 2013. Rådmannens forslag).

4.2 Intervju med åtte mellomledere i Sortland kommune

I denne delen vil jeg presentere informasjonen som ble gitt av de åtte mellomlederne som ble intervjuet om deres begrep, begripelse og grep om organisasjonskultur. De representerer tre ulike enheter i Sortland kommune.

4.2.1 Hvilke begrep har ledere om organisasjonskultur?

Her presenteres informasjon fra lederne som viser til om de har begrep om organisasjonskultur. De vil bli målt etter kriteriene av kunnskap om definisjon, kjennskap til litteratur eller gi eksempler om organisasjonskultur. Ut fra svarene kommer de i kategoriene høy-, middels-, lav- eller ingen begrepsrikhet om organisasjonskultur (Vedlegg 5).

På spørsmålet om hva lederne legger i begrepet organisasjonskultur, bedømmer jeg data slik at seks av lederne fremsto med lav- og to med middels dybdeforståelse - altså begrep - om dette (Vedlegg 5). Informant 1 oppfatter at organisasjonskultur er noe som *«er oss mennesker imellom, hva vi gjør, hvordan man forholder seg til hverandre»*. *Hvordan man opptrer*. Dette har jeg tolket innunder kriteriet definisjon. Informanten kunne ikke komme med eksempler eller kjente til noen litteratur, og er derfor satt i kategorien lav. Informant 8 mente at organisasjonskultur er *«kulturen i organisasjonen. De formelle og uformelle gruppene som eksisterer på arbeidsplassen. Alle treffpunkt for å inkludere medarbeiderne i tanker og planer»*. Han nevner ulike treffpunkt. Dette tolker jeg innunder kriteriet definisjon. Videre kom informant med eksempler som *«usynlige ledergrupper, som styrer uten at jeg ser det. De som virker imot endringer»*. Informanten kom derav under kategorien middels begrepsrikhet. Informant 3 mente det var *«måten organisasjonen er bygd opp. Nivåforskjeller. Systemet en jobber ut fra. Målet og hensikten til organisasjonen»*. Her beskriver hun struktur. Hun tenker seg om og mener at *«kulturen kommer ut av kartet»*. Ingen av informantene kunne gjengi noen definisjon. Dette hadde jeg for så vidt ikke ventet, og velger derfor å tolke de ulike utsagnene i deres favør, dersom de var innom rette tema innenfor definisjonen. De fleste kunne bare si noe som kunne tolkes innunder deler av definisjonen. De som fikk middels begrepsrikhet kom med eksempler i tillegg.

På spørsmål om informantene har lest en bok eller noe litteratur om organisasjonskultur kom én informant under middels-, fire under lav og tre sa nei, derav ingen begrepsrikhet om organisasjonskultur. Av de fire informantene som kom i kategorien lav, hadde tre av de hatt undervisning om organisasjonskultur på videreutdanninger. Én informant husket det fra grunnutdanningen. Informant 3 sier *«ja, men husker ikke navn»*. Ingen kunne referere til noe navn på forskere og/ eller forfattere,- og kom derfor i kategorien lav. Informant 6, som kom i kategorien middels begrepsrikhet, da hun hadde *«vært innom på utdanningen. Noe med Schein»*.

Syv av informantene kjente ikke navn på noen som har bidratt til forskning innen organisasjonskultur. Informant 2, som kom under middels begrepsrikhet, sier *«han derre lyshåringen dere har. Er så dårlig med navn»*. På spørsmål om han mente professor Kjell Arne Røvik, svarer han *«ja»*.

Seks av åtte informanter hadde middels begrepsrikhet om hva grunnleggende antakelser er. Én hadde lav og én ingen begrepsrikhet. Informant 1 sier *«nei, kan ikke si noe»*, men med noen stikkord mener han det er når de *«har noen uformelle rutiner, som blir sånn underveis. Tar noen snarveier som er uheldig»*. Han kommer under kategorien lav. Informant 7 mener det er at *«man*

har noen grunnleggende oppgaver man skal løse når man er på jobb. Skal serve publikum, innbyggene i kommunen». Han kommer under kategorien ingen begrepsrikhet. Av de informantene som kom innunder middels begrepsrikhet, sier informant 2 at det er «noe man har en formening om. Et sett av tanker rundt organisasjonen». Informant 4 sier det er «hva man har en formening om. Følere. Hva man har med seg fra før, hvordan man tenker, erfaringer». Informant 5 mener og at det er «noe grunnleggende som ligger i botten. Tror ting».

Jeg delte spørsmål 1.5 i to, og ba informantene si noe om både verdier og normer. På spørsmål om hva verdier er, fikk syv av informantene middels begrepsrikhet. Èn fikk lav. Informant 1, som kom under kategorien lav begrepsrikhet, kunne ikke si noe om innhold, men visste at «vi har verdigrunnlag i Sortland kommune». Informant 5 sier det er «sånn vi skal ha det, det ideelle». Informant 6 sier «det er det den enkelte lever ut fra, den moralske standard» og informant 7 legger vekt på «gode relasjoner, lojalitet mot hverandre».

På spørsmål om normer, hadde èn høy-, to middels-, tre lav- og to ingen begrepsrikhet om organisasjonskultur. Informant 7 sier at normer er «det regelstyrte området, lovgivning, planer vedtatt av politikerne, forskrifter fra myndighetene» og kommer i kategorien høy begrepsrikhet. Informant 4 sier om normer at «sånn har det blitt, grunnleggende..» og kommer under kategorien ingen begrepsrikhet. Informant 5 spør om «er det standarder?» og kommer i kategorien lav. Informant 2, som kom i kategorien middels begrepsrikhet, mener at normer er «sånn har vi det, liksom en slags regel».

På spørsmål om informantene kjente til Sortland kommunes verdigrunnlag, var det sprikende kunnskaper. Tre fikk høy-, èn middels-, to lav- og to hadde ingen begrepsrikhet. Informant 4 og 5 kunne alle seks, på rams, uten å tenke seg om. Disse har høy begrepsrikhet. Informant 1 kunne tre «trygghet og respekt, godt humør», etter å ha tittet på veggen, hvor plakaten med verdigrunnlaget hang. Han kom likevel under kategorien middels begrepsrikhet. Informant 6 og 8 husket ingen, og hadde ingen begrepsrikhet. Til forklaring sier informant 6 at hun «kjenner til det, men husker ikke». Informant 8 ler og sier han ikke har pugget de. Han sier han har lest de og har de med seg. Videre sier han at «om noen spør meg, kan jeg gå i sekken og hente de ut av konvolutten».

Begrepet artefakter hadde fem av informantene ingenting å si om. Tre kom i kategorien lav begrepsrikhet. Informant 3 mener det er «noe fysisk. Ei handling/ mening som kommer ut i noe fysisk. Type handling, er en respons av noe man.. situasjon man er i. En type refleks. Nervøs». Informant 8 mener det er «hentet fra engelsk. Tilleggsutstyr, noe du har rundt deg». De kom under

kategorien lav. Informant 4 sier «*ja, men kan ikke forklare det*» og informant 7 sier «*nei*». Disse hadde ingen begrepsrikhet.

På spørsmål om informantene kjente til forskjellen mellom formell struktur og organisasjonskultur, hadde fire informanter middels begrepsrikhet, tre lav- og én ingen begrepsrikhet. Informant 2 sier formell struktur er «*hvordan det skal være på papiret. Hvordan vi er organisert*». Om organisasjonskultur sier han «*sånn som vi har det hos oss*». Informant 3 sier at formell struktur er «*organisasjonskartet*», mens organisasjonskultur er «*samhandlingen mellom de ansatte. Det man får til i lag*». Informant 2 og 3 kom under kategorien middels begrepsrikhet. Informant 4 sier om formell struktur at det er «*det organisatoriske og de tingene der*». Letet etter ord. Om organisasjonskultur sier hun at det er «*hvordan man utøver faget*». Informant 5 mener formell struktur er «*det ideelle. Hvordan vi skal gjøre ting på en riktig måte*». Organisasjonskultur mener hun «*er annerledes enn den formelle strukturen*». De kom begge under kategorien lav begrepsrikhet. Informant 8 sier at han kan «*gjette selvfølgelig. Ligger i ordene. Har ikke kjempestor kunnskap om forskjellen på begrepene*». Han kom under kategorien ingen begrepsrikhet.

Alle informantene trengte mange stikkord underveis, for å komme videre i og forstå spørsmålene. Enkelte av spørsmålene inneholdt begrep som ble for spesifikk, som for eksempel artefakter, til at de husket/ kunne noe vedrørende det.

Oppsummering mellomleders begrep om organisasjonskultur:

34 % ingen-, 31 % lav-, 30 % middels- og 5 % høyt begrepsrikhet om organisasjonskultur.

-Seks av de åtte informantene ble vurdert som å ha lav begrepsrikhet, når de fritt skulle si noe om organisasjonskultur.

-Lav eller ingen kunnskap om teoretiske bidrag innen organisasjonskultur.

-Middels kunnskap om grunnleggende antakelser og verdier. Lav begrepsrikhet på hva normer er.

-Halvparten kjenner Sortland kommunes verdigrunnlag og forskjellen på en formell struktur og organisasjonskultur.

-Ingen eller lav kunnskap om artefakter.

-Mellomledere med lederutdanning har større begrep (annet ordforråd og teoretisk forståelse), enn ledere uten lederutdanning. Ved få stikkord, kan de lettere snakke om begrepet organisasjonskultur.

Ledere uten lederutdanning skjønnte ikke alle spørsmålene. Derimot har ledere uten lederutdanning større kunnskap og kjennskap til Sortland kommunes verdigrunnlag, enn ledere med lederutdanning.

4.2.2 Om å begripe: Hva lederne vet om kulturen i egen organisasjon?

I denne delen vil jeg belyse lederens kunnskaper (i begripelse) om kulturen i egen avdeling. Hvor godt kjenner de kulturen? Vet de hva de skal se etter?

Informantene har ulike forutsetninger for å kjenne kulturen ved sin avdeling. Noen ledere har alle sine ansatte på avdelingen hver dag, andre har personale som jobber turnus, ulike stillingsprosenter og noen har de ansatte spredt over flere bygg i kommunen. Enkelte ansatte har betalt matpause, andre ikke. Noen av lederne har i hovedsak faglært personale de leder, andre har både faglærte og ufaglærte (assistenter). Samme leder kan og ha ulike brukergrupper de server, noe som gir ulik kultur ved de ulike avdelingene.

I tillegg har gruppelederne (ledere på nivået under mellomleder) ulike funksjoner ved de ulike avdelinger i etater i kommunen. I noen avdelinger har ikke gruppeleder personalansvar, mens i andre har de det. Dette gir ulike forutsetninger for den enkelte leder å kjenne sine ansatte og kulturen ved avdelingen.

Lederne har ulik ansiennitet i de ulike avdelingene, noe som og preget at enkelte ikke kjente kulturen så godt. På den andre siden ser de nye ting, når de kommer ny inn. Ting som ut fra grunnleggende antakelser, «bare har blitt slik», og som ingen ansatte stiller spørsmål med.

På spørsmål om hva informantene kunne si om kulturen i egen avdeling, var det mange ulike svar. Informant 6 leder en avdeling med faglærte og ufaglærte, og sier «*du ser det best, når du kommer inn i en ny organisasjon...når du kommer utenfra ser du kulturen med andre øyne enn de ser de som er her. De ser det ikke fordi de har gått i det så lenge, det er liksom blitt en vane og de tenker ikke over det.....så når du stiller spørsmål: «Hvorfor er det sånn?» får du til svar: «Tja, det har alltid vært sånn»*». Hun sier videre at «*det er veldig stor forskjell på(3-årig høyskoleutdannet) og assistenter. Vi hadde våre egne tilstelninger til jul. Det ble litt sånn «vi og de». Det var ikke det at(3-årig høyskoleutdannet) hadde noe i mot assistentene, det var bare blitt slik. Vi har jobbet mye med å smelte sammen, i forhold til felles oppgaver. Det har blitt veldig godt mottatt, av begge parter*». Hun beskriver i tillegg forskjeller på ansatte som har betalt og ikke betalt matpause. De assistenter med betalt pause, måtte gjøre mere ubekvemme oppgaver enn de med trekk for matpause. Hun ser at ledelsen kan ha påvirket, til å opprettholdt dette.

Informant 2 sier «*jeg føler ikke at jeg kjenner den godt nok.. de er så spredt, men føler at folk er fornøyd*». Informant 4 beskriver at hun har ansatte på ulike avdelinger. Hun sier at «*jeg har ganske*

forskjellige kulturer, på de ulike avdelingene, kjenner jeg på....Jeg vet ikke om det er noe spesielt du vil jeg skal si noe om da?» Etter å få noen stikkord som «si noe om relasjoner mellom de ansatte..», sier hun at det er ulik åpenhet og ærlighet på de ulike avdelinger. Det er lettere å ta opp ting på en avdeling, mot en annen. På spørsmål om hvorfor det er slik, sier hun «Ja, det er et godt spørsmål». «Jeg tenker at det er noe som er personavhengig og noe som er litt tilbake i tid».

Informant 8 opplever at det har vært endringer i kulturen, etter at avdelingen har vært uten leder en periode. Andre i organisasjonen har ledet en periode, og det henger igjen at de «har forandret på noen styringsprinsipper, som fremdeles henger litt igjen enda, jeg har fått arvet... Beslutningstakere har vært flyttet opp og ned. Har sittet og tatt avgjørelser, og er flyttet ned igjen. Det har vært ganske vanskelig.... Det i kombinasjon med at mange har jobbet her i mange år». Dette var utfordringen, han sier videre at «min lederstil har begynt å nå inn. Jeg er veldig for åpenhet, det at man skal kunne si i fra om ting og ikke nødvendigvis ta alle disse omveiene. Jeg er den som kan gjøre noe med det». Åpenhet er noe alle informantene trekker frem om kulturen ved sine avdelinger.

På spørsmål om de kan nevne to positive og to negative ting om sin avdeling, er det pussig nok flere av informantene som går rett på si noe om den negative kulturen.

Om det positive sier informant 5 først «jeg vet ikke om det er helt på vidda, men... de møtes mere på fritiden, gjør ting i lag der, går på turer, går ut og slikt. Det er noe som ikke har vært gjort så mye før... når jeg spør om dette er noe hun har hatt noen innvirkning på, sier hun først nei, men sier så: «jeg har oppfordret på personalmøter.. det har jeg tidligere og gjort, men nå sier de: «Ja, det gjør vi», de tar mere ansvar... er litt sånn positivitet blant de». Hun forklarer dette med at sykefraværet er lavere nå, enn tidligere. Informant 3 sier det er «pasientgruppene som gjør at det blir ulike kulturer. Noen ansatte som gjør en kjempegod jobb i ene avdeling, men ville ikke egnet på en annen, fordi kulturene er så pass forskjellige». Hun sier videre at det er personlighetene til de ansatte.

Om det negative sier informant 7 at han må ha snakket med sine ansatte om lojalitet til hverandre. «Det er noe man må jobbe med, være bevisst på.. for det kan av og til være en utfordring i kommunen. Det som gjør det litt spesielt å jobbe i det offentlige, er at du lett kan bli påvirket av grupper utenfra.. Viktig å huske at det er noen verdier som man skal ta vare på. Viktig at det er gode relasjoner på arbeidsplassen». Informant 5 sier de etter en periode med høyt sykefravær, hadde en utfordring med å snakke om tilrettelegging for ansatte. Hun merket at det ble stille og

negativ stemning. De som hadde høyt nærvær sier: «*Tenker du ikke på oss, som er her hver dag?*». Hun har snakket med de ansatte om og ikke være negativ, men at de ansatte opplever at «*det nytter ikke å si noe til deg, for det skjer jo ikke noe*». Dette opplever informanten er personavhengig, og gjerne blant ansatte som normalt ikke sier så mye i felles møter. Videre sier informanten at det har dannet seg et hierarki blant de ansatte. Dette har «*med de som er faglærte eller også de som har større stillinger. De ser på de... noen tar mere ansvar, er pådrivere*». Informantene må hele tiden tenke seg nøye om.

På spørsmål om hva subkulturer er tenker de fleste at dette er noe negativt. Informant 1 ler og sier «*har jo hørt ordet...begrepet.. tja...*» Når han får noen stikkord som «*egen kultur i organisasjonen*», sier han «*..noen som tar snarveier for å bli tidligere ferdig*». Informant 2 sier at det «*i en kultur, danner seg sin egen kultur*». Informant 4 mener det er de som «*jobber litt på siden*». Informant 6 sier det er «*sånn som oppstår i deler av organisasjonen.. så oppstår det en del uformelle ledere som styrer og lager sin egen kultur innenfor organisasjonen og kulturen... Jo mere usynlig lederen er, jo større er det for at det vokser opp uformelle ledere... så oppstår disse «små kongene». Kan være positivt og, men er lett for at når man oppdager det og vil gjøre noe med det, er det negativt*».

Når informantene skulle svare på hva de uformelle normene ved deres avdeling var, måtte mange tenke seg nøye om. Informant 7 sier det er «*lite, kan ikke skjønne det*». Informant 3 sier «*helt sikkert, blir det alle plasser der det er folk som er satt i lag*». Informant 6 «*kommer ikke på. Garantert at det er*». Informant 1 sier «*kan ha noe med kontrollvirksomhet å gjøre. Alt skal bekreftes....dette følges ikke opp*», mens informant 2 sier «*det er det, men det å komme på... vi stiller opp for hverandre, vi...(andre ledere), vi gjør det alle, uten å ha snakket om det. Har bare blitt sånn*».

På spørsmål om uformelle ledere sier de informantene som har flere avdelinger, på flere bygg at det fort kan komme uformelle ledere, når lederen ikke blir synlig. Informant 1 sier «*gjør det sikkert, rart om ikke.. personer som har sterke meninger*». Informant 2 sier og «*gjør det helt sikkert, men ingen som peker seg ut*». Informant 3 mener «*ja, det gjør det, som gjerne kommer ut av en personlighet. Noen er mere ledertyper, uten at de har en jobb som ledere. Både det å ta ansvar, og å drive flere med seg. Har jo også uformelle ledertyper som drar nedover.. som roper høyt der og da, men som ikke følger opp det de selv ønsker og gjerne roper høyt om at «sånn og sånn» kan det ikke være. Om jeg ber de om å følge det opp, kan det ofte «falle i fisk», før de gjør noe med det*».

Informant 5 har opplevd at en gruppeleder som var borte lenge, hadde problemer med å finne sin plass når hun kom tilbake. De ansatte «*henvendte seg til stedfortrederen, selv om gruppelederen var*

der». Informant 8 har erfart at på et av arbeidsstedene han ikke fikk vært så mye på, av ulike årsaker, ble der en uformell leder. *«Skulle hatt kontortid og vært rundt de. Målet er at administrasjonen skal være tilstede. Den naturlige henvendelsen skal komme til én i administrasjonen og ikke til den uformelle lederen. Tilgjengeligheten skal øke».*

Etter mange år som leder, tok jeg meg den friheten å spørre informantene om enkelte områder som erfaringsvis ofte kan gi grobunn til uoverensstemmelser blant de ansatte, og som gjerne kan foregå, uten at lederen er klar over det: pauseavvikling, røyking, gjøre private ting i jobben og baksnakk.

Pauseavvikling praktiseres ulikt på de ulike arbeidsplassene. Noen har betalt og andre ikke. Noen har betalt eller ikke, alt etter når på døgnet det er. For eksempel ikke betalt på dagtid, men betalt på kveld og helg. Dette fordi de skal være tilgjengelig. På enkelte arbeidsplasser praktiseres det å sette seg ned sammen med brukere for å snakke, spise en brødskive eller strikke, som en del av terapien, det skaper ro. Både informant 1 og 2 sier de har morgenkaffe, vanlig pause og 14 kaffe. Mens informant 1 sier *«vi kombinerer det gjerne med et møte»*, så opplever informant 2 at *«det går mye tid bort»*. Informant 7 sier *«mange har med matpakke, så vi sitter på pauserommet sammen. Noen går ut»*. På spørsmål til informant 8 om de har fredags-, morgen- og 14 kaffe, svarer han: *«Nei, det er tatt bort, til manges ergrelse, for det er jo ikke sosialt på arbeidsplassen lengre»*. Han sier han ser det har en helsebringende effekt, og vil innføre noe til neste år, på hans premisser, da de har betalt matpause. Han sier og *«..noen gjør seg fort ferdig, unnlater enkelte oppgaver, for å få en ekstra pause»*.

Sortland kommune ble røykfri arbeidsplass 01.06.10. Dette har det vært delte meninger om, blant personalet. Kommunens «Arbeidsreglement» ble revidert i ADMU (Administrasjonsutvalget) 28.09.11, hvor det i § 11 Alminnelig orden, står: *«Arbeidstakere har ikke anledning til å røyke i arbeidstiden»* (Vedlegg 7). Her kan de med ikke betalt matpause forlate kommunens område, for å ta seg en røyk, mens de med betalt pause ikke har anledning til dette. Informant 2 sier *«ikke noe problem, de tar det i matpausen»*. De informantene som ikke er til stede ved alle sine avdelinger er noe i tvil på hvordan dette praktiseres. Informant 4 sier *«det røykes mindre enn før. Er ikke der, men får ikke noe tilbakemelding om at det er et problem. De vet hva som er reglene i forhold til det»*. Informant 6 sier det er et problem. *«Folk stikker seg bort»*. Informanten hadde oppdaget det ved en tilfeldighet, for kollegaene var lojale mot hverandre og sa ikke noe om dette til henne. Hun sier: *«det ligger en irritasjon hos de andre, som ser at de har seg mere pauser»*. Disse har betalt matpause, og de forlater kollegaene alene med brukerne. Informanten sier de ansatte argumenterer med *«andre... (ledere lenger opp i systemet) røyker bort i veiene og(en leder) stod på trappa*

under «røyking forbudt» skiltet og røykte». Informanten sier hun informerte de om at «de har ubetalt matpause». Informant 8 vil gi sanksjoner til en person som pleier sitte i bilen og røyke, dersom ikke vedkommende slutter med det. Det er til sjenanse for ... (brukergruppen). Han sier: «det vil bli innskrenket. Står i reglementet for Sortland, og det må vi ta på alvor».

Om å gjøre private ting i jobben sier alle lederne at det ikke er noe problem eller at det er utbredt. Informant 6 sier at det «er enkeltpersoner som kan strekke det litt langt. Stikker av litt tidligere. Har fått en del tilbakemeldinger på dette i den senere tid. Jeg går ikke og kontrollerer, men når jeg skal ha tak i deg, og du skal være her, men ikke er her, må jeg få lov til å spørre: «Hva skyldes dette, at du bare forlater?». Når jeg spør andre får jeg til svar at vedkommende sa «hadet» for lenge siden». Informanten fikk og tilbakemelding om vedkommende at «dette skjer jo ofte». Informant 7 sier «det er det ikke kultur for. På arbeid så jobber man». Informant 5 sier «Ja, det skjer, med de spør først». Dette kan dreie seg om og for eksempel følge større barn til lege, nå et kontor o.l Hun sier «om jeg gir rom for det, har jeg det mange ganger igjen». Informant 3 sier at de som ikke strikker, sitter med mobilen og at det «er mere ekskluderende. Ikke godt å si hva de holder på med».

Informant 1 sier at baksnakk «kan forekomme ved sykdom, mest mot en person. Kall det gjerne «kjerringslarv»». Han sier det er ikke kultur for å gå direkte til den det gjelder. Informant 3 og 4 sier det forekommer, men at de er tydelige på at det skal tas opp med rette vedkommende. Informant 3 sier «det gjør det sikkert. Tror dessverre det er en sånn kvinnesak det derre. Jeg tror at de fleste gangene tar de det opp med den det gjelder». Informant 4 sier «er litt på en avdeling. Har satt inn støt, og tatt opp at vi skal ta det opp med rette vedkommende». Informant 2 sier det finnes, men det «blir ingen god samtale av det. De ser at jeg er uinteressert. Jeg pleier ta parti for den som baksnakkes, for det er bestandig to sider av en sak ». Informant 7 sier «tror ikke det. Er ikke så opptatt av folk som baksnakker».

Syv av de åtte informantene opplever at de ansatte tar opp ting, når noe blir vanskelig. Informant 1 sier «ikke noe privat, de melder hvis det mangler utstyr». Informant 2 sier «ja, veldig greit. Vi har jo to paragrafer. Det med mobbing og varsling, i arbeidsmiljøloven. Dette har vi snakket om». Informant 8 sier «de har blitt mye flinkere» og informant 7 sier «ok å melde fra. Er det noe, står de i døra».

Om hvilket syn avdelingene til informantene har på relasjoner seg imellom, sier informant 8 at det er «stor takhøyde, for å være både sint og sur. Vi tar høyde for at vi er mennesker». Informant 5 sier «det er greit å vise følelser, å ta opp ting. Kan være litt konkurranse.. litt profesjonskamp mellom...

(3-årige høyskoleutdannede).. på det å ta videreutdanning. Er jo positivt og. De drar folk med seg». Informant 2 sier de har en «lett og god tone, mellom de jeg har å gjøre med». Informant 3 sier det er ulikt på ulike avdelinger og informant 1 sier det snakkes ofte private ting.

Hvilket syn de ansatte har på konflikter varierer. Informant 8 sier de ansatte «beskytter og forsvarer hverandre», mens informant 6 sier «noen går greit å løse, andre ikke. Det er ok en stund, men så kommer det langsomt tilbake». Har vært noen misforståelser, de har ikke snakket sammen. De er flinke å komme med det, kommet mye som jeg kan ta tak i. Har inntrykk av at de kommer hit når ting blir problematisk». Informant 1 sier det lett kan bli konflikter på bakgrunn av at det er en ansatt som ofte prater om private ting. «Har ikke sagt det til henne, men forsøker å spore henne av».

Alle informantene sier de ansatte følger avdelingenes mål. Dette har det vært fokus på i avdelingene, gjennom medarbeiderundersøkelsen hvert år, siden 2009, da kommunen gikk over til balansert målstyring. Informant 4 kremter og sier «jaa.. det vil jeg si...det er jo ting vi utarbeider i lag i avdelingen og med det så er de kjent for folk. Er ikke noe jeg trer over hodet på de.. noe de skal ha et eierforhold til». Informant 5 sier «ja, i den grad de vet hvor de skal finne de og hva målene er... er aldri så stille på personalmøtene, som når vi skal snakke om mål». Jeg spør henne hvordan det ble vurdert på medarbeiderundersøkelsen. Hun svarer at de hadde scoret seg høyt på å følge målene, men lavt på å være med å utarbeide de. Informanten tror de fleste tenker at målet er å gjøre det beste for brukerne, være oppgaveorientert.

På spørsmål om hvordan de ansatte forholder seg i tid, om de tenker for-, nå eller fremtid, var det store variasjoner, alt etter hvilken avdeling det var og hvilke brukere de betjente. Informant 1 sier «vi løser denne dagen. De ansatte er opptatt av fremtid i forhold til egen alder». Informant 3 har ulike avdelinger hvor en tenker fortid og en annen fremtid. «Tror nok at på den ene avdelingen, vil de lett referere til at «sånn har vi hatt det før». Skal man gjøre endringer der, må man jobbe veldig sakte og med små skritt...må vite fortid, for å tenke fremtid». Informant 5 sier «mye nåtid og fremtid» og informant 7 sier «vi må tenke langt fremover, mot 2025».

Oppsummering: informantenes kunnskaper om organisasjonskultur:

-Informantene med flere avdelinger, kjenner ikke kulturen på avdelinger som ligger i andre bygg enn de oppholder seg selv i, like godt som kulturen der de er til daglig. Det kommer uformelle ledere og subkulturer, på de avdelingene de selv ikke oppholder seg i.

-Informantene med faglært og ufaglært personale, som jobber i turnus og har ulike stillingsprosenter, har andre utfordringer informantene med faglært dagpersonale har, som for

eksempel profesjonskamper. De kjenner heller ikke kulturen så godt på tidspunkt av døgnet de ikke oppholder seg der.

-Informanter med lang ansiennitet, kan synest å ha begripelse om kulturen i avdelingen, men kan og synest å ha lav bevissthet mot den.

-Fokus på åpenhet i alle avdelinger. Kultur for å ta opp ting.

-Konflikter oppstår på grunn av misforståelser og med bakgrunn i enkelte ansatte.

-Målfokus synes å være bruker-/ oppgaverelatert. De ansatte er i liten grad med på målformulering.

-Informantene uten lederutdanning, måtte i større grad ha stikkord, for å videre kunne snakke om organisasjonskultur, enn ledere med lederutdanning. Informantene med lederutdanning hadde større begrepsrikhet (språk og teoretisk forståelse), enn ledere uten. De snakket lettere om kultur, da de hadde mere kunnskaper om hva de skulle se etter. Ledere uten lederutdanning, hadde i større grad de ansatte med på målformulering og evaluering, enn ledere med lederutdanning.

4.2.3 Grep: Hvordan ledere håndterer organisasjonskultur i egen organisasjon

Denne delen vil belyse om – og eventuelt hvilke planmessige grep informantene tar, for å håndtere kulturen ved egen avdeling. Har de noe «ratt» de benytter?

På spørsmål om de har håndtert en konflikt ved egen avdeling, sier fem av informantene at de ikke selv har vært involvert i en konflikt. Tre har opplevd konflikt. Én er i en konflikt nå, som fortsatt ikke er over. Informant 5 beskriver en konflikt etter å ha sagt opp en person. Hun sier «*vedkommende var ikke egnet til å jobbe i helsesektoren*». Informant 4 sier det ville vært rart om ikke, etter så mange år og med så mange ansatte. Likevel sier hun «*Tja.. kanskje heter det konflikt, jeg velger å se det som en utfordring*».

På spørsmål om informantene har håndtert konflikter mellom ansatte, sier syv at de har håndtert det. Én har ikke. Informant 8 sier «*jeg snakker gjerne rett frem med de det gjelder... tar tak med en gang..*». Informant 2 sier «*det meste jeg gjorde, var at jeg lærte. Skulle hatt mere dokumentasjon*». Flere av informantene sier de har hatt flere samtaler med ansatte, uten at dette har vært dokumentert. Når det etter en periode har vært flere hendelser med samme ansatt, eller at episoder utvikler seg til for eksempel en konflikt, ser de at de har hatt for lite dokumentasjon. Informant 6 sier det for noen år siden var «*dårlige/ ulike råd fra nivåene over, for å håndtere slike saker... mye mere klarere nå, mye mere ryddig*». Om uønsket atferd ikke blir tatt tak i, mener hun «*de andre... organisasjonen råtner på en måte innenfra. Folk går og irriterer seg, ser og... det er virkelig grobunn for ukultur*». De har alle tatt tak i konfliktene på ulike måter. Noen har hatt nok med samtaler mellom begge parter, for å hjelpe de å sortere/ finne ut hva som er årsaken og får sjansen

til å rette opp. Andre har hatt lengre perioder med involvering av personalavdeling, tillitsvalgte, verneombud og bedriftshelsetjeneste, og endt med omplasseringer. De har lært, av erfaringer, at de må skrive et dokument, som den ansatte leser igjennom og signerer, som blir lagt på mappen. Hvis ikke, har de ingenting å komme med, ved en senere anledning.

Kun to av informantene har gitt sanksjoner til ansatte. Det har vært muntlige og skriftlige advarsler. Informant 6 sier «*ja, har gitt skriftlig advarsel – seks ganger. Forunderlig hvordan virkning det kan ha. Når som er i stand til å ta seg i det, de tar det, de tar signalet. Har hatt en som i ettertid sa: «vet du hva... jeg fortjente det»*». De fleste advarsler, har gått på at ansatte har utvist uønsket atferd mot brukere, ikke vært på jobb når de skal eller har lurt seg unna arbeid. Informant 3 «*oppdaget at en person fikk mere lønn, enn hun jobbet timer... Hun visste nok det, at hun fikk mere lønn enn hun skulle*». Ingen sanksjoner, med den ansatte fikk redusert lønnen.

Alle åtte informantene tenker på ansattes og egen atferd og kommunikasjon i hverdagen. De mener det er snakk om normal folkeskikk og at det ligger i underbevisstheten hele tiden. Informant 2 sier «*det er en uvane når folk bryter inn i samtalen. Er uhøflig*». Informant 3 «*tenker på det hele tiden. Jeg som leder, ser meg selv som en rollemodell. Jeg har ikke lov til å bære over med private ting, klage over arbeidsmengde og lignende*. Hun tenker og ut hvordan hun snakker til de enkelte. Når kan hun spøke, være alvorlig eller ironisk. Informant 5 er klar over at hun «*kan være ganske direkte. Kanskje for direkte*». Hun sier hun under samtaler har spurt ansatte «*om hun er for direkte?*». Hun sier det kan av og til være vanskelig. I en travel hverdag, med mye sykefravær og det kommer inn en sykemelding til, da har hun sagt «*Å nei, ikke nå igjen..*». Hun sier og at hun kan beklage seg etterpå.

Å gå foran som et godt eksempel mener informantene ligger i ordet. At de skal gjøre det rette. Informant 1 sier «*jeg skal være den som har arbeidsmoralen til stede*». Han ler og sier videre «*ka ho sa ho Mårtha: «være som en lysfontene»*». Informant 2 mener det er å «*ha ei god etisk holdning, ikke ta snarveier og ha loven i hånd.. Påse at vi har det bra i lag*». Informant 3 har en intensjon om å lære seg fornavnene på de ansatte, så raskt som mulig. Se de. Hun ønsker og å vise seg utad på en god måte og være en rollemodell. Hvis ting er vanskelig, «*er det noe med å kjenne på det, så får man heller vise noe annet utad*». Hun sier og at «*man kan si mye, men det er måten man sier det på*». Informant 5 sier «*hvis jeg som leder er mye borte, er det vanskelig å snakke om høyt sykefravær. Spørs hva man er borte for*». Informant 6 mener «*man skal leve som man predikerer*», mens informant 7 sier det er «*å være troverdig mot vedtakene som er fattet. Alltid*».

På spørsmål om hva målsettingen for avdelingen er, er det kun informant 6 som nevner mål som inneholder relasjonsorientert fokus. Hun sier «*vi jobber med en ny sånn HMS plan, som har mål for det sosiale livet her...*». Ellers er det mål med oppgaveorientert fokus som nevnes av fem informanter. To informanter vet ikke målene. Informant 2 sier «*bruke pengene på en fornuftig måte. Skaffe oss tillit hos politikerne*». Informant 3 «*vet ikke. De er gamle de som er der*». Informant 4 sier de skal «*yte gode tjenester, innenfor de rammene de til enhver tid har*».

Det er bare informant 4 og 5 som sier at de ansatte er med på å utarbeide målene for avdelingen. Informant 4 sier «*ja, tar de opp sånn av og til*». Informant 5 sier «*de er med på utarbeidelsen, men det er ulikt fra ansatt til ansatt. Hadde du spurt alle ville halvparten sagt at de visste og andre halvparten ikke. Nytter ikke å «trø» de inn. Vi har de oppe én gang i året*». Informant 1 sier «*vi driver ikke med utarbeidelse av mål. Har ikke møter for dette, tar det i pausen. Blir enige om vi skal endre de, for de er ufravikende hvert år*». Informant 2 mener de ansatte ikke kjenner målene «*i så stor grad. Målene kunne nok vært mere konkret og så kunne vi blitt mere målbevisst*». Informant 7 sier «*er ikke flink å evaluere. Blir ikke tid, er så mye oppgaver. Skulle ønske vi fikk tid til det*». Tre av informantene har ansatte som jobber i helger og deltar ikke på personalmøtene. De opplever det vanskelig å nå frem til de med målarbeid.

Sortland kommune har medarbeiderundersøkelser hvert år. Når jeg som et tilleggsspørsmål spør informantene om hvordan de ansatte svarte på undersøkelsens spørsmål «er du kjent med målene på din avdeling», sier de at de ansatte ga høy score. På spørsmål om «er du med å utarbeide målene for din arbeidsplass», scorete de lavt (Internt Sortland kommune).

Informantene opplyser at nye ansatte blir opplært i oppgaver, praktiske prosedyrer, brann, rutiner, ryggskole og lignende. Det varierer hvor lenge de går sammen med noen, fra tre – fire opplæringsvakter til et halvt år med en «fadder». På spørsmål om de følger Sortland kommunes introduksjonsprogram er det variasjon. Informant 2, 7 og 8 følger dette nøye. To informanter vet ikke at det fins. Noe usikkerhet om det er revidert i det siste, noe de ikke har fått noen informasjon om. Informant 4 syns «*det er så mye at man tar jo ikke fatt på det*». Noen informanter har sjelden nyansatte. Hatt mest omplasseringer.

Noen informanter er usikker på om de ansatte vet hva lederen forventer av de. Informant 1 sier «*Ja, etter så mange år*». Informant 3 sier «*ikke sikkert. Ikke sikkert jeg er så tydelig*». Informant 4 sier «*håper det. Kanskje de jeg ser mest*». Informant 7 sier «*Ja, det tror jeg. Det kan det ikke herske tvil om*». Informant 8 sier «*Kanskje, vet ikke*». Også på dette spørsmål kommer

problematikken med ansatte som jobber bare helg og informanter som har ansatte på flere bygg frem. De møter ikke de ansatte i løpet av arbeidsdagen. Det kan gå uker mellom hver gang de møter enkelte ansatte.

Gjennomføring av personal- og brukermøter varierer. Tre informanter har både personal- og brukermøter, fast på turnus, hver 6. uke. De skiller klart mellom personal- og brukermøter. Informant 1 sier de er så få ansatte, at «*vi har uformelle møter i kaffepausen*». Der tar de opp både personal- og brukersaker. Der kan han gi informasjon og få. Andre større avdelinger har to – fire felles personalmøter per år. Da er alle avdelingene, fra andre bygg og samlet. Informant 7 sier «*vi har fire fellesmøter i året, hvorav to skal være utenfor huset*». På spørsmål om de da kombinerer fag og sosialt, sier han «*ja, men vi er jo fagguruer*». Han opplever at det sjelden kommer inn saker av personalmessig art. Informant 3 har tidligere opplevd det som en utfordring å ha personalmøter. «*Det var det jeg gruet meg mest til, før jeg begynte*». Dette oppleves greit nå. Hun har søkt opplæring. Det varierer på om lederne er tilstede på alle møtene. Noen deltar på personal-, men ikke på brukermøtene. Andre igjen prioriterer å være på begge, da de ser de ansatte så sjelden.

Av andre møtearenaer informantene kan møte de ansatte på, for å «ta temperaturen» eller ha mulighet for å påvirke kulturen, nevnes rapporter, kvalitetsmøter, samarbeidsmøter, fredagskaffe og lignende. De som har ansatte på flere bygg, sier de kan stikke innom uanmeldt. Informant 2 sier «*kan ta matpausen hos de. Blir uformelt*». Han opplever at det går mye tid bort i møter. Informant 3 går innom på morgenen og koker te vann til de. Hun sier «*kan slå av en prat med de som er der, uten at det er noe*». Informant 4 sier hun tar både anmeldte og uanmeldte besøk. «*De ansatte sier de savner at jeg er i miljøet*». Informant 7 sier at det på fredagskaffen «*kan komme opp litt av hvert. Kan ofte få et «spark i sideleggen», hvis det står om*».

Fire av informantene gjennomfører medarbeidersamtaler jevnlig én gang per år. En informant begynner, men rekker aldri igjennom alle ansatte. En annen har ikke samtaler, da hun er så ny i jobben. Informant 1 sier han «*ikke er så veldig flink, men skal ha i 2012. Mye kommer i de vanlige møtene. Man er kanskje litt spent på om man får negativ kritikk*». Han opplever at de ansatte sier lite på samtalene, «*enten er de så åpne i fellesmøtene, eller så er de så lukket på medarbeidersamtalene*». Informant 7 opplever at «*det er noe usikkerhet i forhold til malen vi skal bruke*».

I forhold til «riter og sermonier» pleier informantene og gjøre ulike ting til julehøytid og andre høytider. Informant 1 sier han «*spanderer julelunsj*». Informant 3, 4 og 5 ordner med frukt-/

godtekurv. Ikke alle har julebord, noen har felles julelunsj. Informant 2 opplever det som litt vanskelig med å gi julegaver. *«Begynner du et år, så forventes det neste år og»*. Informant 4 sier hun *«kan stikke innom med twist eller en blomsterbukett, spesielt hvis jeg vet at det røyner på og de har jobbet godt»*. Alle følger kommunens regler med å gi 50 og 60 åringer gave (kr. 1000.-), kake og blomst. Det var noe usikkerhet blant informantene om kaka og blomsten skulle være inkludert i gaven, men det ble konkludert med at de var i tillegg. Alle avdelingene har en eller annen form for gavekasse eller vinlotteri, som de betaler inn et gitt beløp på (fra kr. 20.-/ mnd. til kr. 200.-/ år), som brukes til 30 års-, 40 års dager, fødsler, dåp, konfirmant, bryllup og lignende. Informant 5 sier *«de betaler inn de som har lyst. De som ikke betaler, får heller ingenting»*. Også det gikk litt på stillingsprosenter og hvor ofte de ansatte er på jobb. Informant 8 sier de ved bursdager *«synger og lager humor»*.

I forhold til historiefortelling, så var det ulike oppfatninger rundt begrepet og om de brukte dette bevisst. Informant 4 har brukt historier om en eldre sykepleier, som kalles «søster Grete», som hadde gitt de tips om hvordan håndtere en bruker. Informant 5 sier de har vikarer som er på andre plasser og jobber, i tillegg til informantens avdeling. De kommer med nyheter og kan si *«..sånn gjør de det ved den avdelingen»*. Det oppleves positivt. Informant 6 sier hun *«liker og bruker det. Bruker positive hendelser rått, med navn og alt. Jeg eksemplifiserer, ved å vise at vi kan overse viktige ting, hvis vi ikke tar tak i de små. Lettere å ta de store etterpå»*. Informant 7 *«har sans for å se tilbake, for å se fremover»*. Han fremtrekker ikke noen spesielle personer, for å skape noe glansbilde. Informant 8 ønsker gjerne at *«dersom noen har gjort noe bra, skal de få fortelle om det selv»*. De fleste sier de kan bruke ulike eksempler for å statuere ønsket eller uønsket atferd.

Til tross for spredte *begrep* om Sortland kommunes verdigrunnlag, så har informantene mye positivt å si om hvordan de ivaretar disse/ hvilke *grep* de tar. Informant 1 legger vekt på at *«jeg er lojal mot kommunen. Er lovlydig»*. Informant 2 *«savner et ord der – tillit. Det synes jeg er så viktig»*. Informant 3, 4 og 5 sier de ved sin væremåte, lever opp til verdigrunnlaget, ved å være rollemodeller. Informant 6 sier de har satt opp en plan, i forhold til trivselstiltak. Det skal lages flere sosiale tiltak. På møter skal de *«alltid legge inn noe humoristisk, en god historie, en vits, en sang og lignende»*. Informant 7 legger vekt på *«åpenhet, inkludering. Være raus overfor andre. Være ærlig»*. Informant 8 mener *«man skal være mot andre, slik vi vil at de skal være mot oss. Jeg ønsker å gå foran som et godt eksempl, ved å vise at det er sammenheng mellom ord og handling»*.

For å ivareta hver enkelt ansatt, for å få de til å yte best mulig, forklarte jeg begrepene og spurte informantene i forhold til transaksjons- (belønning) og transformasjonsledelse (spille på følelser)

(Jacobsen og Thorsvik, 2010:135,413). I forhold til transaksjonsledelse sier informantene at de bruker det av og til, for å få ansatte til å for eksempel ta vakter som mangler. Informant 3, 4 og 5, kan lokke med fri andre dager, dersom de tar en vakt som er vanskelig å dekke. Informant 3 sier «*det blir litt å gi og få*». Informant 2 sier han kan lokke ansatte med «*å kjøpe nytt utstyr, dersom det er større oppgaver som må løses*». Informant 7 sier han «*bruker verbal belønning, roser mere*». Han sier han gjør mere av det nå. «*Kan jo være at jeg har begynt å bli voksen, tryggere på organisasjonen og de rundt meg*». Informant 1 sier han i en humoristisk tone, hvis de har det travelt, kan si «*må dere raska på*». Når de er ferdige i tide, kan han si «*i dag har vi tatt i. Da kan jeg sette en pose twist på bordet til de. Vet ikke om de blir veldig glad for det, men den blir borte*».

Bruk av transformasjonsledelse er et noe ukjent begrep/ ukjent tankegang for informantene, men informant 3 sier «*jeg er ikke så bevisst på det, men jeg bruker fornavnene deres. Viser at jeg ser de. I neste omgang yter de mere*». Informant 5 sier «*jeg er flink til å overtale folk til å ta ekstravakter*». Informant 8 tror at ting virker mye bedre hvis de ansatte «*kan foreslå selv, det som han vil de skal foreslå. Det handler om å være i dialog, å hjelpe de til å åpne øynene for andre typer ting. Også er det noe med eierskap, altså jeg kan sitte og komme med hundrede gode ideer fra kontoret mitt, men hvis jeg ikke har noen til å gjennomføre de ute i korridorene, så blir det bare gode ideer på kontoret mitt. Da er jeg avhengig av å ha noen som «springer med fakkelen» først. Også er det litt det med å porsjonere ut gratispoeng. At de får anerkjennelse for det de har gjort. Hvis noen tror det er mitt forslag, så er jeg veldig bevisst på å hendle det tilbake til den som kom med det*».

Informantene sier de er bevisste på hvem de ansetter, er litt avhengig av hvilken ansatt de er ute etter. Informant 1 sier «*vi ønsker oss en mann, men det er ferdighetene som teller*». Informant 2 «*mener det er viktig med noen med godt humor. Jeg bruker det halvåret før ansettelse. Ansetter du galt, kan du bli plaget med de resten av egen arbeidstid*». Informant 6 sier «*organisasjonene er knallharde på ansiennitet, men jeg synes det er mere viktig med personlig egnethet*». Informant 4 sier «*Ja, jeg ser de for meg i avdelingen*».

På mitt spørsmål, helt mot slutten, om lederne kunne nevne noen andre ledelsesatferder, ble det stille hos alle. Jeg var ute etter noen andre av de 31 ledelsesatferdene, enn de tre jeg har valgt meg ut: å gå foran som et godt eksempel, sette mål og vurdere måloppnåelse og å håndtere konflikter. Informant 3 mener det er «*å være lydhør for de ansatte. Jeg er her for deres del. Deres talerør i systemet. Se at de må få det de trenger*». Informant 7 sier «*Nei*», mens informant 6 sier «*Nei, hva er de? Jeg skal være meg selv, ikke spille en rolle*».

Mitt siste spørsmål til informantene var om de gjorde andre ting, som var bra for kulturen, som jeg ikke hadde spurt om. Om de hadde noe «ratt»for å håndtere kulturen? Informant 1 mener «*det burde du spurt noen andre om*». Han legger og vekt på at de har nokså flat struktur, «*alle tar ansvar*». Videre mener han at lederne må tenke på at de er 24 timers ledere, noe informant 6 og legger vekt på «*kan ikke bli kastet ut av Kroa, på en fredags kveld*». Informant 2 legger vekt på «*at de ansatte trives på jobb, har det trygt og godt og at alle føler de er verdt noe. Det blir mere og mere travelt. Det er negativt at jeg er så lite synlig*».

Oppsummering: Planmessige kulturhåndterings – grep.

- Åpenhet i avdelingene og lederne tar tak i konflikter. Ser det er viktig med ryddig dokumentasjon.
- Opptatt av egen atferd og å være rollemodell. Lever opp til Sortland kommunes verdigrunnlag, tross lav begrepsrikhet.
- Noe usikkerhet rundt mål, og mest fokus på oppgaveorienterte mål, lite fokus på evaluering. En med relasjonsorientert. To kjenner ikke målene. Usikkerhet på om de ansatte vet hva leder forventer.
- Lederne er opptatte av at de er rollemodeller, og kan fortelle historier for å vise ønsket eller uønsket atferd.
- Møtevirksomhet varierer. Oftest kombinerte fag/bruker- og personalmøter. Ser viktigheten av uformelle møter.
- Halvparten gjennomfører medarbeidersamtaler planmessig.
- Bevisst på rekruttering, men lite bruk av kommunens introduksjonsprogram. Får opplæring på oppgaver.
- Opptatte av sosiale ting ved høytider. Å gi de ansatte oppmerksomhet.
- Ledere uten utdanning, mest opptatt av å evaluere mål, og målene er bruker-/ oppgaveorientert.
- Utfordring med ansatte spredt over flere bygg og turnusarbeid.

4.3 Annen empiri

Øyvind Lund Martinsen har i en forskningsrapport 5/2005 «Lederskap – spiller det noen rolle?» forsket på mellomleders kjennetegn (personlighetstrekk), intelligens og effekter av ledelse. Han viser til at ledere på dette nivå betyr mye for organisasjoner. Han finner at mål- og resultatorienterte (oppgaveorienterte) ledere er viktig, men det er viktigere med relasjonsorientert ledelse. Han skriver «*lærdommen er å satse på gode relasjoner, visjonsbygging og at verdier og faktisk atferd er i samsvar og rettet mot gjennomtenkte målsettinger*». De dyktigste lederne er de som skaper og kommuniserer visjoner, er opptatt av gode relasjoner og inspirerer, sammenlignet med de som er mere oppgaveorientert. Kvaliteten på relasjonen mellom lederen og medarbeider er viktig, og det

gir utslag på lønnsomhet og effektivitet.

Han konkluderer med «*at man bør satse på rekruttering av ledere med personlighetsmessig potensial for utvikling og at ledertrening bør fokusere på visjon, inspirasjon, verdier og utvikling av gode relasjoner til medarbeidere*».

4.4 Oppsummering av hovedfunn

Jeg vil her oppsummere hovedfunn fra empirien, sett fra et rasjonelt- og et naturlig organisasjonsperspektiv. Disse vil jeg analysere opp mot valgt teori og annen empiri.

Hovedfunn ut fra det rasjonelle organisasjonsperspektiv (oppgaveorientert):

Begrep: Lederne har lav begrepsrikhet om organisasjonskultur. Liten teoretisk forståelse og språk.

Begripelse: Målfokus er bruker-/ oppgaveorientert og de ansatte er i liten grad med å utarbeide de. Brukergruppene gjør at de tenker både for-, nå- og fremtid.

Grep: Lite fokus på mål, de ansatte er lite med og utarbeider de og målene evalueres i liten grad. Usikkerhet på hva ansatte forventer av de.

Ledere uten lederutdanning var mer oppgaveorientert, enn de med utdanning, i fht. å kjenne mål, ha de ansatte med på utarbeidelse av mål og å evaluere de.

Hovedfunn ut fra det naturlige perspektiv (relasjonsorientert):

Begrep: Lederne har middels formeninger om grunnleggende antakelser. Høy kjennskap til begrepet verdier, men middels bevisst på Sortland kommunes verdigrunnlag. Ellers lav begrepsrikhet om organisasjonskultur.

Begripelse: Åpenhet i virksomhetene, kultur for å ta opp ting og de ansatte er lojale mot hverandre. Kjenner ikke kulturen ved avdelinger i andre bygg enn lederne oppholder seg i. Kjenner kulturen ifht. sosiale ting de ansatte gjør. Misforståelser blant enkelte ansatte, kan føre til konflikter.

Grep: Ønsker å være rollemodeller og er opptatt av egen atferd. Lever opp til Sortland kommunes verdigrunnlag. Uformelle møter viktig. Tar tak i konflikter, og dokumentasjon er viktig.

Ledere uten lederutdanning kunne Sortland kommunes verdigrunnlag, og hadde fokus på disse i sin ledelse av de ansatte. Det kan synes som om ledere med kortest ledererfaring har mest planmessige grep, i betydning er mere bevisst.

5.0 Analyse

En av informantene lo og svarte da jeg spurte ham om hva Sortland kommunes verdigrunnlag var, at han hadde lest de, men ikke pugget de, hadde de alltid med seg og «*om noen spør meg, kan jeg gå i sekken og hente de ut av konvoluttene*». Denne kommentaren belyser det jeg tror er gjengs for mange mellomledere. De vet at verdigrunnlaget er der, men de har ikke et bevisst forhold til det eller at det er forankret ellers i organisasjonen. Sunn fornuft og normal folkeskikk, gjør at deres ledergjerninger likevel kan identifiseres med innholdet i verdigrunnlaget. Lederne bør likevel inneha begrep om organisasjonskultur, for å kunne identifisere kulturen i egen organisasjon. Først da kan de ta planmessige grep, for å håndtere og evt. endre kulturen.

Dette skal jeg komme nærmere inn på i dette kapitlet, når jeg skal analysere mine hovedfunn fra empirien opp mot annen empiri og valgt teori. Jeg vil her se om det rasjonelle- og naturlige organisasjonsperspektivet har forklaringskraft. Disse to perspektivene vil jeg bl.a. se ut fra ledelsesatferdene: gå foran som et godt eksempel, håndtere konflikter og sette mål og vurdere måloppnåelse.

5.1 Lederens begrep om organisasjonskultur

Sett fra det rasjonelle- og naturlige organisasjonsperspektiv var mine forventninger til mellomlederne, at de skulle ha relativt gode teoretiske kunnskaper- også om organisasjonskultur. Det vil si at de skulle ha god forståelse av fenomenet og ha mye språk (Christensen m.fl. 2009).

Mine hovedfunn fra empirien viser, da jeg ba lederne snakke fritt om hva de la i begrepet organisasjonskultur, at seks av åtte informanter ble vurdert under kategorien lav begrepsrikhet. Dette ut fra kriteriene definisjon, litteratur og eksempler om organisasjonskultur. De hadde middels begrepsrikhet om grunnleggende antakelser og verdier, men lav på normer. Det kan synes som om lederne kjenner begrepet kultur, som et samlebegrep. Da mine spørsmål ble spesifikke, ble det vanskeligere å svare. De trengte stikkord, for å kunne si noe videre. Når de først skjønnte hva grunnleggende antakelser var, hadde de fleste noe å si om det. Informant 2 beskrev det som «*det er noe man har en formening om*». Det kan synes som om begrepet organisasjonskultur var et begrep som var lite brukt i hverdagen deres. Lederne med lederutdanning, kunne lettere gi språk og forklare teoretisk, hvis de fikk noen stikkord. Lederne hadde altså kunnskaper om begreper fra det naturlige organisasjonsperspektiv, ved at de kunne forklare grunnleggende antakelser og verdier. Dette viser annen emiri er viktig. Øyvind Lund Martinsen (2005) har i en forskningsrapport 5/2005 «Lederskap – spiller det noen rolle?» forsket på kjennetegn ved mellomledere og funnet at

mellomlederne bør ha høyt fokus på relasjonsorienterte oppgaver, for å skape tillit og motivasjon blant de ansatte, som igjen har innvirkning på organisasjonskulturen (Martinsen 2005). Dersom lederen er relasjonsorientert forventes det at de på bakgrunn av en sterk tro på/ overbevisning om at dette er viktig, setter seg inn i fenomenet. Høst (2009) viser til at lederne trenger like mye begrepsmessige ferdigheter, for å kunne planlegge, organisere, sette mål, løse problemer og utvikle organisasjonen, som faglige (Høst 2009). Hvis lederene har kunnskaper om hva grunnleggende antakelser er, og at verdier og normer, samt artefakter institusjonaliseres i organisasjonen, kan arbeidet med å lede de ansatte gi mere mening.

Lederne ble vurdert totalt som å ha lav begrepsrikhet om organisasjonskultur. Til tross for kunnskap gjennom videreutdanninger og kommunens lederutviklingsprogram, kan det synes som om ingen av lederne bevisst hadde tilegnet seg kunnskaper om organisasjonskultur.

Halvparten av lederne kjente til Sortland kommunes verdigrunnlag. I følge Arbeidsreglementet i Sortland kommune beskrives det i § 7 om forventningene kommunen har, «*det skal legges til rette for at arbeidstakerne skal bli kjent med vedtatt verdigrunnlag gjeldende for Sortland kommunes ansatte*» (Vedlegg 7). Etter min mening er det ikke nok å bli gjort «kjent» med verdigrunnlaget. Og hva betyr det at det skal «legges til rette»? Dette kunne kanskje lederne bli målt ut fra i medarbeiderundersøkelsen? Lederen bør være bevisst på disse daglig, på personalmøter og i medarbeidersamtaler. De bør forankres og motiveres til å være en del av kulturen. Dette gjelder i alle ledd i kommunen. Strand (2007) legger vekt på at organisasjonskulturen må gjøres gjenkjennelig, settes ord på. Hvis de ansatte har tro på dette, vil det være lettere å implementere kulturen (Strand 2007).

Empirien viste at ledere uten lederutdanning hadde større kunnskap og kjennskap til Sortland kommunes verdigrunnlag (Vedlegg 5). Dette er interessant. Kan det tenkes at ledere med lederutdanning «slapper» mere av, men utøver ledergjerningen med kunnskaper i underbevisstheten, mens ledere uten lederutdanning må bestrebe seg mere på å innhente kunnskap? Som for eksempel å «pugge» verdigrunnlaget. Lederne som ikke har lederutdanning har lang erfaring som ledere, og har sammen med sunn fornuft, tilegnet seg mye erfaring. Edgar Schein (1987) beskriver verdier som ønsket atferd, som man ønsker å fremme (Schein 1987). Da er verdigrunnlaget i Sortland kommune noe alle bør stilles forventninger til, at de skal vise atferd etter, både mot brukerne og som medarbeider. For å identifisere dette, trenger lederne begrep om organisasjonskultur, for å bevisst anvende disse i ledergjerningen.

Mine hovedfunn fra empirien viser at ledere med formell lederutdanning har større begrep (annet ordforråd og teoretisk forståelse), enn ledere uten lederutdanning. Ved få stikkord, kan de lettere snakke om begrepet organisasjonskultur. Ledere uten lederutdanning skjønnte ikke alle spørsmålene. Jeg vil likevel si at det naturlige- og rasjonelle perspektivet ikke hadde forklaringskraft, på bakgrunn av de fleste lederenes manglende kunnskaper om organisasjonskultur.

5.2 Lederens begripelse av kulturen i egen organisasjon

Ut fra forventningene til den rasjonelt fokuserte lederen, forventet jeg at lederne sørger for – på eget initiativ – å forsøke å kartlegge og skaffe seg kunnskaper om kulturen i egen organisasjon. Eller er den rasjonelt orienterte leder primært opptatt av å påvirke ansattes atferd gjennom formelle strukturer, formaliserte prosedyrer – og formelle rutiner og styringssystemer? Jeg forventer at – gitt at det rasjonelle perspektivet har forklaringskraft – lederene kanskje vil gi uttrykk for en viss skepsis i forhold til kultur, og at de oppfatter det å bruke tid på å kartlegge kulturen – for å begripe den bedre – som kanskje ikke *så* nødvendig (Christensen m.fl. 2009).

Martinsen (2005) hever at det er viktig å være oppgaveorientert, for å skape lønnsomhet (Martinsen 2005). Empirien viser at alle lederne kjente til at de ansatte var opptatte av mål, men at disse var relatert mot brukerne. Her sier informant 5 «*ja, i den grad de vet hvor de skal finne de og hva målene er... er aldri så stille på personalmøtene, som når vi skal snakke om mål*». Stokkeland og Engelsrud sier at lederen, sammen med de ansatte, må sette mål for veien videre. Det er de som skal jobbe mot de, så det er viktig at dette gir mening i hverdagen deres. Men, skal dette oppleves seriøst, må lederen jevnlig vise at hun er opptatt av disse, ved å vise til måloppnåelse (Stokkeland og Engelsrud 2000). Det kan ikke være sånn at mål er noe den ansatte selv skal lete seg frem til. Det må og være mål som er myntet på det å være en god medarbeider. Lederne kjente til at de ansatte var klar på oppgavene de skulle gjøre. Bevissthet mot det å være en god medarbeider, synes å falle bort i hverdagen, og som informant 2 sier «*..det blir mere og mere travelt..*». Christensen m.fl. (2009) legger og vekt på at kunnskaper om mål er viktig og at de ansatte må forstå hvorfor de handler som de gjør. De ansatte skal handle formålsrasjonelt, med sikte på å få fornøyde brukere. Hvis organisasjonen opplever begrenset rasjonalitet, har de uklare mål (Christensen m.fl. 2009). Morgan (1991) viser og til at de ansatte er mere motivert for å utføre arbeidsoppgavene, dersom de har medvirkning på arbeidsdagen (Morgan 1991). Det faktum at ansatte har slikt fokus mot brukerne, kan tyde på at brukerne får gode tjenester. Ledere kunne synes bevisste mot kulturen, men ikke med bakgrunn av kunnskaper om at dette var viktig.

Ut fra Scheins oppdeling av de grunnleggende antakelsene, viser han til at organisasjonene må ha klare spilleregler på hvordan det forventes at de ansatte skal forholde seg til hverandre og hvordan de oppfatter tid (Schein 1987). Lederen skal vise vei og de ansatte må settes forventninger til, at de utøver tjenestene i tråd med målene, slik at disse nås.

Det rasjonelle organisasjonsperspektivet hadde ingen forklaringskraft. Lederne kjente til kulturen, men var ikke bevisste på å kartlegge eller analysere, for å innhente kunnskaper om den.

Ut fra det naturlige perspektiv forventet jeg at lederen hadde særdeles gode kunnskaper om kulturer i egen organisasjon. Vedkommende skulle være særs motivert til å skaffe seg kunnskaper, og var god til å "lese" og fortolke kulturen i egen organisasjon. Lederen får kunnskaper om kulturene ved at hun lytter og er i et lærende modus, bl.a ved at hun går inn i mange og uformelle relasjoner med ansatte. Lederen blir på dette viset nærmest en deltaker – og som indirekte lærer og skaffer seg kunnskaper (Christensen m.fl. 2009).

Empirien viste at lederene som hadde ansatte på andre bygg enn de selv oppholdt seg i eller de som jobbet til andre tidspunkt enn de selv, var vanskelig å kjenne kulturen til. Èn informant sier *«føler ikke jeg kjenner den godt nok... de er så spredt, men jeg føler at folk er fornøyd»*. Christensen m.fl (2009) forventer at lederen, på eget initiativ, innhenter kunnskaper om kulturen (Christensen m.fl 2009.). Empirien viste at lederspennet er svært variert blant mellomlederne, fra over fem til over seksti (Vedlegg 4). Når oppgavene er mange og dagene travle, kan det være vanskelig å kjenne kulturen på de ulike avdelingene, når der er mange ansatte. Samtidig disponerer lederen arbeidsdagen sin selv og må gjøre de rette prioriteringene. Hun må spille på lag med de ansatte og sette av tid, og være bevisst på at dette er viktig.

Informant 3 går inn til de ansatte på morgenen og koker te vann. Hun *«kan slå av en prat med de der, uten at det er noe»*. At dette er viktig bekrefter informant 4, ved at hun drar til de ansatte, på anmeldte og uanmeldte besøk og de ansatte sier *«de savner at jeg er i miljøet»*. Disse møtene er viktige, da leder kan få kunnskap om kulturen. Samtidig bør lederne bevisst sette seg inn i kulturen. Vite hva hun skal se etter. Martinsen (2005) skriver i sin forskningsrapport at det er viktig å satse på gode relasjoner (Martinsen 2005). Informantene kjente godt til hva de ansatte gjorde i forhold til sosiale ting, som for eksempel i pausene.

Informantene kjente til at det var åpenhet for å ta opp ting og at de ansatte var lojale mot hverandre. Informant 8 sier at de har *«stor takhøyde, for å være både sint og sur. Vi tar høyde for at vi er*

mennesker». En slik trygghet kan være positiv, dersom å være sint og sur er unntaket, og ikke regelen. Informant 4 sier det er lettere å ta opp ting på en avdeling enn en annen, «*.jeg tenker det er noe som er personavhengig.*». Artefaktene er den kulturen som er synlig, det menneskene sier og gjør (Schein 1987). Hvis lederen skal kunne skape tillit og motivasjon hos de andre, bør hun kjenne kulturen, for å kunne gjøre noe med den. De ansatte som er utfordrende må tas tak i, noe hele personalgruppen må føle seg trygg på. Hvis ansatte er for lojale mot hverandre, og ikke varsler om uønsket atferd, kan dette få konsekvenser for hele personalgruppen. Informantene opplever at det er åpenhet og lojalitet, men at det fort kan oppstå misforståelser blant ansatte, som kan ende i konflikter. Dette bekrefter Schein (1987) ved at lederne må ha kunnskaper om organisasjonskultur for å kunne identifisere, for å kunne legge en plan (Schein 1987).

Også her hadde lederne med lederutdanning, større kunnskaper, ut fra større begrep. Alle lederne kunne si noe om kulturen, men ledere uten lederutdanning, måtte av og til ha noen stikkord, for å vite hva de skulle snakke om. Det naturlige organisasjonsperspektivet har forklaringskraft, i den grad at ledere bevisst går i relasjoner, men det skaper noen utfordringer for enkelte ledere, på grunn av mange og spredte ansatte.

5.3 Lederens planmessige grep for å håndtere kulturen i egen organisasjon

Forventningene ut fra det rasjonelle organisasjonsperspektiv var å finne mellomledere som har tro på at de kan styre og temme kulturene fra toppen, altså en top – down orientering, og at de kanskje legger dette til i sine grep. Men samtidig vil den typiske rasjonelt orienterte leder være skeptisk til å bruke mye tid og ressurser på ”kulturpleie” og ”kulturstyring” – ut fra bl.a. en klokkeetro på at det er andre styringsgrep som virker langt bedre, nemlig styring – og eventuelt endringer - gjennom formelle strukturer, prosedyrer og rutiner (Christensen m.fl. 2009).

Her viser emirien at det var lite fokus på mål i forhold til organisasjonskultur, de var i hovedsak bruker-/ oppgaveorientert. To av informantene visste ikke om målene ved sin avdeling. Brukerne styrer altså hverdagen til informantene, og det var mindre fokus mot de ansatte. Brukerne er årsak til at vi er på jobb, men medarbeiderskapet bør og stå i fokus, hvis de skal yte gode tjenester.

Etter intervjuene, ba jeg noen av informantene om å få arbeidsbeskrivelsene deres. De andre hentet jeg ut fra kommunens fellesområde. Jeg fikk tilbakemelding fra tre informanter, om at det hadde de ikke. En informant skriver i mail til meg «*jeg vet hva mine arbeidsoppgaver er, ansvar for ... (oppgaveorienterte ting), det er greit nok for meg*». Dette viser informantens bevissthet mot oppgaveorienterte oppgaver. Alle arbeidsbeskrivelsene til de ulike mellomlederne i Sortland

kommune viser det samme, men jeg viser til min egen arbeidsbeskrivelse, som avdelingsleder i hjemmetjenesten, at lederne skal «sikre utvikling, gjennomføring og evaluering av avdelingas mål». «Sikre at avdelingens ansatte bidrar til realisering av de vedtatte mål» (Vedlegg 8).

Sette mål og vurdere måloppnåelse, er en av ledelsesatferdene lederne bør ha være bevisst på, og som de ansatte bør være med på. Dette for å skape mening med arbeidet (Stokkeland og Engelsrud, 2000). Informant 7 sier «er ikke så flink å evaluere. Bli ikke tid, er så mye oppgaver. Skulle ønske vi fikk tid til det». At dette er viktig, viser annen empiri og til. Martinsen (2005) viser til at «..verdier og faktisk atferd er i samsvar og rettet mot gjennomtenkte målsettinger» (Martinsen 2005). Røvik skriver i boken «Trender og translasjoner» at «..det understrekes langt hyppigere enn før at målet ikke er å gjøre de ansatte lykkelige, men sørge for at de forpliktes på å bidra til virksomhetens resultater» (Røvik 2007). Det hersker altså ingen tvil om at en av lederens oppgaver er å styre de ansatte gjennom å sette mål, ha de ansatte med på utformingen og vurdere måloppnåelse, gjennom planmessige grep mot organisasjonskulturen. De ansatte er lederens virkemiddel for å nå mål (Jacobsen og Thorsvik 2010).

Hansen (1994) beskriver i boken «Målstyring og ledelse» om målstyring i kommunale virksomheter, og sier god målstyring må forankres i hele organisasjonen, fra både politisk og administrativ side. Når endringer og ressursknappheten øker, er det enda større behov for målstyring (Hansen 1994). Dersom Sortland kommune skal spare 20 mill. neste år, bør lederne være ekstra oppmerksom mot organisasjonskulturen. Da empirien kan synes som at lederne er bevisst på oppgaver og ikke relasjoner. Hansen skriver at dersom kommunene ikke vet retningen fremover, er målene utydelig. Ledelsen blir mindre forpliktet, noe som har verken motiverende eller samlende effekt. Gevinsten blir motsatt, med klare mål (Hansen 1994). Medarbeiderundersøkelsene som gjennomføres i Sortland kommune hver år, viser at de ansatte hadde scoret seg høyt på å følge målene, men lavt på å være med å utarbeide de. Informantene tror de fleste ansatte tenker at målet er å gjøre det beste for brukerne, være oppgaveorientert (Internt Sortland kommune).

De fleste lederne var i tvil på om de ansatte var klar over hva de lederen forventet av de. Medarbeidersamtaler var det fire av informantene som jevnlig gjennomførte. Dette er et fint møte for å skape forventninger og se fremover. Informant 7 opplevde at «det er noe usikkerhet i forhold til malen vi skal bruke» og informant 1 mener mye kommer ut av de vanlige møtene og at «man er kanskje litt spent på om man får negativ kritikk». Her må lederen være tydelig i sine forventninger til den ansatte. Arbeidsbeskrivelsene til de ulike mellomlederne i Sortland kommune sier alle at lederne skal «.. gjennomføre medarbeidersamtaler med sine ansatte» (Vedlegg 8). Martinsen viser

til at relasjonen mellom leder og ansatt er viktig (Martinsen 2005). Ut fra forventninger, bør lederen vise til at også arbeidstakerne har plikter. Under «Arbeidstakernes plikter» kapittel 3, § 16, pkt. 1, står det at *«arbeidstakerne skal medvirke ved gjennomføring av de tiltak som blir satt i verk for å skape et sunt og trygt arbeidsmiljø, og delta i det organiserte verne- og arbeidsmiljøarbeid i virksomheten»* (www.arbeidsmiljøloven.no). Hvis det ikke er klare forventninger, og lederen er utydelig, vil det raskt kunne utarte seg grunnleggende antakelser, i form at de ansatte tar for gitt at de kan handle ut fra et gitt mønster, og at dette får en karakter av å være «en sannhet» (Schein1987). Det var ulik praksis for å skille personal- og brukermøter. Møtevirksomheten varierer. Dette er en fin arena for leder til å «ta temperaturen» på organisasjonskulturen.

Lederne som satte mål og evaluerte disse, var ledere uten formell lederutdanning.

Forventningene mine om at den rasjonelt orienterte leder, skulle ha grep mot de ansatte gjennom målstyring, og være rasjonell, har ingen forklaringskraft. De var ikke opptatte av å ha en top – down orientert atferd, ved å styre de ansatte gjennom målstyring.

Ut fra forventningen fra det naturlige organisasjonsperspektivet er lederen meget opptatt av å påvirke ansattes atferd gjennom kulturen. Endringer av kulturen skjer gradvis og skjer ikke fra toppen. Snarere tar hun tiden til hjelp, og vil endre kulturene gradvis, og unngå for omfattende endringer på kort sikt. Hun vil dessuten være meget lyttende og lærende til hvordan de ansatte ”på bakkenivået” synser og mener om endringsgrepene (Christensen m.fl. 2009). Dette beskrev informant 3 godt, da hun ble spurt om hvordan de ansatte forholdt seg i tid.. *«tror nok på den ene avdelingen, vil de lett referere til at sånn har det vært før. Skal man gjøre endringer der, må man jobbe veldig sakte og med små skritt»*. Hun bekrefter at det er viktig å lytte til de ansatte.

Empirien viser at alle informantene er opptatt av å gå foran som gode eksempler for de ansatte. Informant 3 sier *«..tenker på det hele tiden. Jeg som leder, ser meg selv som rollemodell. Jeg har ikke lov til å bære over med private ting, klage over arbeidsmengde og lignende»*. Hun sier videre at det *«er noe med å kjenne på det, så får man heller vise noe annet utad»*. Stokkeland og Engelsrud (2000), beskriver i boken «Fra begrep til grep» om ledelsesatferden «gå foran som et godt eksempel», at lederen må være oppmerksom på egen atferd og at hun kan snu dette til noe positivt, og utvise ønsket atferd (Stokkeland og Engelsrud 2000). Welch (2005) forteller i boken «Suksess» at engasjerte ledere som spør og viser interesse overfor sine ansatte, får engasjerte ansatte. De føler seg sett, noe som igjen kan føre til engasjement i hele personalgruppen (Welch 2005).

Martinsen (2005) beskriver i sin forskningsrapport at ledere som er relasjonsorientert, er viktigere enn ledere som har mest fokus på den oppgaveorienterte atferden. Men det må være kvalitet på relasjonen mellom lederen og den ansatte, det gir utslag på lønnsomhet og effektivitet (Martinsen, 2005). Empirien viser at de ansatte utøver sin ledergjerning, ut fra Sortland kommunes verdigrunnlag, selv om ikke alle hadde begrep om disse. Informantenes ledergjerninger er i tråd med Sortland kommunes etiske retningslinjer, som sier at «Sortland kommune legger stor vekt på at folkevalgte og ansatte fremstår med redelighet og i samsvar med kommunens verdigrunnlag i all sin virksomhet» (Vedlegg 6). Martinsen (2009) skriver i boken «Perspektiver på ledelse» at den utimate lederhandlingen er å drive frem ledere som utvikler en kultur på å fremme ledere. Ledere som skaper et miljø for effektivitet (Martinsen 2009).

Empirien viste at syv av informantene hadde håndtert konflikter mellom ansatte. Dette syntes de alle var viktig, og informant 6 sier «de andre... organisasjonen råtner på en måte innenfra. Folk går og irriterer seg, ser og... det er virkelig grobunn for ukultur». Martinsen (2007) sier de grunnleggende antakelsene kan være til hinder for effektivt samarbeid, på grunn av fortolkningen av hva de ulike hendelsene betyr (Martinsen 2007). Misforståelser kan oppstå på grunn av manglende kommunikasjon, og grunnleggende antakelser kan føre til misforståelser. Selv om informantene opplyste at det var stor åpenhet i avdelingene, var det likevel enkelte ansatte som var utfordringer. Informant 5 er tydelig i sin ledergjerning, hun sier hun «..kan være ganske direkte. Kanskje for direkte». Hun mener dette skaper trygghet for de ansatte, da de vet hun sier i fra, når det gjelder. Dersom ikke lederen tar tak i konflikter, kan det få uønskede konsekvenser for de det berører. Arbeidmiljølovens § 14, sier under «Arbeistakerens plikter», bokstav c, at lederen skal «sørge for en løpende kontroll med arbeidsmiljøet og arbeidstakerens helse, når det kan være fare for at påkjenninger i arbeidsmiljøet kan utvikle helseskader på lang sikt» (www.arbeidsmiljolooven.no). Dette kan bekrefte at lederne trenger begrep om organisasjonskultur, for å ha en plan/ oppskrift i vanskelige perioder (Schein 1987).

Flere av lederne hadde etter mange års ledergjerninger, erfart at dokumentasjon var viktig, informant 2 sier «det meste jeg gjorde, var at jeg lærte. Skulle hatt mere dokumentasjon». De så at det var viktig at det ble skrevet et notat, som den ansatte leste igjennom og signerte. Det er likevel ikke gitt alle å ta tak i og håndtere konflikter. Lederutdanning eller ikke. Det må være klare retningslinjer for hvordan dette skal håndteres. Informant 6 opplevde det var «dårlige/ ulike råd fra nivåene over, for å håndtere slike saker... mye mere klarere nå, mye mere ryddig».

Det naturlige organisasjonsperspektivet har forklaringskraft, da lederne er bevisst sin relasjonsorienterte atferd, ved å gå foran som gode eksempler og ta hånd om konflikter. De mener det er viktig å høre de ansattes meninger, før det gjøres evt. endringer.

Jacobsen og Thorsvik (2010) illustrerer en figur, i boken «Hvordan organisasjoner fungerer», en teori som går under navnet «Ledergitteret». Figuren viser at de beste lederene er de som er like bevisst på både oppgave- og relasjonsorientert atferd. Hvis lederen legger til rette arbeidet på en slik måte at de ansatte blir engasjert og samtidig blir ivaretatt med grunnleggende behov, vil de ansatte få sterk tilslutning til organisasjonens mål. Det fremmer effektiv arbeidsinnsats og gir de ansatte ansvarsfølelse (Jacobsen og Thorsvik 2010:197-198). Denne figuren viser at de beste lederne er bevisst både det rasjonelt- og naturlige organisasjonsperspektivet, og ser sine ledergjerninger fra ulike synsvinkler.

6.0 Konklusjon og forslag til videre studier

For å få svar på mitt forskningsspørsmål brukte jeg metoden intervjuer. Jeg ser at både metode, valgt teori og annen empiri har gitt meg svar på om mellomledere har begrep, om de kjenner kulturen og hvilke planmessige grep de tar mot organisasjonskultur i organisasjonen. Hadde jeg laget en kategori, mellom oppsummeringer og hovedfunn, ut fra det rasjonelle- og naturlige organisasjonsperspektiv, ville muligens analysen vært enklere.

Lederne er både oppgave- og relasjonsorientert, men den oppgaverelaterte atferden synes fokusert mot oppgaver/ brukere, lite mot ansatte. De jobber mye godt etter de relasjonsorienterte atferdene, men kan synes lite bevisst mot organisasjonskulturen. Lederne har lav begrepsrikhet om fenomenet organisasjonskultur, både hva det er og hva den gjør. De har middels begrep om Sortland kommunes verdigrunnlag, men ledergjerningen deres er i tråd med det. De har utfordringer med ansatte spredt over flere avdelinger og ulike brukergrupper, noe som setter deres kunnskap om kultur på prøve. De kjenner kulturen best, i de avdelingene de oppholder seg i. Travle hverdager gjør at oppgavene og brukergruppene styrer, og lederne. Lederne har lite fokus på utforming av mål, ha ansatte med på målformulering og evaluering. Dette skaper liten forankring i hverdagen. Lederne har planmessige grep mot organisasjonskulturen, ved å gå foran som gode eksempler og ta tak i konflikter, men ingen bevisst analysing og identifisering av organisasjonskulturen.

Ledere med lederutdanning har større begrepsrikhet om organisasjonskultur, i form av språk og teoretisk forståelse. Likevel fikk alle informantene lav begrepsrikhet om organisasjonskultur. Ledere uten lederutdanning kjenner Sortland kommunes verdigrunnlag, setter mål og vurderer måloppnåelse, mere enn ledere med lederutdanning. Det kan synes som ledere med kortest ansiennitet, har mere planmessige grep mot organisasjonskultur.

Empirien har gyldighet og relevans ut fra valgte enheter. Kanskje ville jeg fått andre svar om jeg hadde valgt mellomledere fra samme enhet, eller kategorisert de ulike enhetene. Reliabiliteten kan kanskje stilles et spørsmålstegn med, da informantene fikk mange stikkord under intervjuene, spesielt på begrepsrikhet. Kanskje ville svarene vært noe annerledes om de ikke hadde fått dette, eller om mine spørsmål var mindre spesifikke og ut fra de ulike kategoriene for begrepsrikhet. Undersøkelsene føles gjennomført på et riktig tidspunkt.

For å besvare forskningsspørsmålet fra flere sider, kunne det vært en ide og ta en kvantitativ undersøkelse, med spørreskjema til de ansatte? Spørreskjemaet kunne vinkles rundt de svar som

lederne kom med. Ser de ansatte det som lederne ser/ sier de gjør?

En annen vinkling kunne vært å ha mere fokus på ledelsesatferder? I denne sammenhengen kunne det vært spennende å ha fokus på atferder som klargjøring av roller, inspirere, rose og anerkjenne. Evt. kunne en se ledelse ut fra planmessige grep for endring av organisasjonskultur. Kunne planmessige grep vært sett opp mot sykefravær?

En siste nysgjerrighet jeg ville synes det kunne ha vært spennende å se på, er Sortland kommunes medarbeiderundersøkelse, hvor de ansatte svarer så høyt på at de kjenner målene i avdelingen. Vet de hva de svarer på og hvordan benyttes denne undersøkelsen administrativt?

Litteraturliste

- Brunsson, N. og Olsen, J.P. (1993). *Makten att reformera*. Stockholm: Carlssons.
- Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P.G. og Røvik, K.A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget (1. utgave 2004).
- Etzioni, A. (1978). *Moderne organisasjoner*. Oslo: Tanum-Nordli.
- Hansen, K. A. (1994). *Målstyring og ledelse*. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Høst, T. (2009). *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget (3. utgave 4. opplag).
- Jacobsen, D. I. (2010). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: HøyskoleForlaget (2. utgave).
- Johannesen, A., Kristoffersen, L. og Tufte, P.A., (2004). *Forskningsmetode for økonomisk – administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Martinsen, Ø.L.(2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlg AS.
- Morgan, G. (1991). *Organisasjonsbilder*. Oslo: Universitetsforlaget AS (4. opplag).
- Røvik, K. A. (2009). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget (2. opplag).
- Schein, E. (1987). *Organisasjonskultur- og ledelse. Er kulturendring mulig?* Mercuri media forlag.
- Sortland kommunes *Økonomiplan 2013-16*. Budsjett 2013. Rådmannens forslag.
- Stokkeland, H. og Engelsrud, G. (2000). *Fra begrep til grep. 31 nøkler til lederskapet*. Oslo: Tano Aschehoug (2. opplag).

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS (2.utgave).

Welch, J. og Welch, S. (2005). *Suksess*. Oslo: Cappelen Damm.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. (4. utgave).

Internettadresser

www.magma.no/kan-bedriftskultur-ledes Bjørn W. Hennestad, Magma 3/2004

Lastet ned 26.10.12 kl. 17.30.

http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein#Schein.27s_organizational_culture_model

Wikipedia Lastet ned 25.04.12 kl. 21.30.

www.magma.no Lastet ned 26.10.12 kl.17.30

Martinsen, Øyvind Lund [Lederskap – spiller det noen rolle?](#)

web.bi.no/forskning/.../B098C8F8BCB4D510C12570590049B89C[Bufret](#)
av Ø Martinsen - Lastet ned 11.11.12 kl. 15.25.

www.lovdata.no www.arbeidsmiljøloven.no

[LOV-1977-02-04-4](#) Arbeidsmiljøloven – aml. (opphevet). Arbeidervern og arbeidsmiljø m.v. – Opphevet. Lov om arbeidervern og arbeidsmiljø m.v. – Opphevet. (1977-02-04). Sist endret 01.01.06. Lastet ned 29.10.12 kl. 11.10.

www.sortland.kommune.no Lastet ned 29.10.12 kl. 11.30.

Verdigrunnlag for ansatte i Sortland kommune:



Eirin Edvardsen
Natlandsveien 9 A
8400 Sortland

Sortland 23.04.12

Rådmann i Sortland kommune

**SPØRSMÅL OM TILLATELSE TIL Å GJENNOMFØRE INTERVJU AV ÅTTE
MELLOMLEDERE VED TRE AVDELINGER I SORTLAND KOMMUNE.**

Som et ledd i min masteravhandling ved studiet «Master i strategisk ledelse og økonomi» gjennom Universitetet i Tromsø, ønsker jeg å gjennomføre intervju av fire kvinnelige og fire mannlige mellomledere ved tre avdelinger i Sortland kommune.

Jeg skriver med følgende problemstilling: *«Har ledere begrep om organisasjonskultur; hvor kunnskapsrik er de om kulturen i egen organisasjon og eventuelt hvilke planmessige grep gjør de for å håndtere kulturen i egen organisasjon?»*.

Jeg vil velge ut ulike ledere og se om det er forskjell på alder, kjønn, lederutdanning eller ikke, profesjon, enhet og hvor lenge de har jobbet i organisasjonen.

Masteravhandlingen skal være innlevert senest 15. november 2012, og mitt ønske er å gjennomføre intervjuene i løpet av mai 2012.

Håper på positivt svar.

Med vennlig hilsen

Eirin Edvardsen
95264360

Intervjuguide av åtte mellomledere i Sortland kommune.

Organisasjonskultur.

I. Bakgrunn:

Alder?

Stilling?

Utdanning, profesjon?

Ansatt lenge, i kommunen og i denne stillingen? Evt. jobbet lenge som leder?

Mange ansatte du er leder for?

Kurs eller formell lederutdanning som innbefatter organisasjonskultur? (Hvor, lengde? Studiepoeng/vektall?).

II. Begrepsrikhet om organisasjonskultur:

1.0 Hva legger du i begrepet organisasjonskultur?

1.1 Har du lest en bok om eller noe litteratur om organisasjonskultur?

1.2 Kjenner du navnet på noen som har bidratt til forskning innen organisasjonskultur?

1.3 Har du hørt om Edgar Schein?

1.4 Vet du hva som ligger i begrepet «grunnleggende antakelser»?

1.5 Hva er «verdier og normer»?

1.6 Kjenner du til Sortland kommunes verdigrunnlag? Nevn de.

1.7 Hva er «artefakter»?

1.8 Kjenner du til forskjellen på begrepet formell struktur og organisasjonskultur?

III. Begripelse om kulturen i egen avdeling?

2.0 Hva kan du si om kulturen ved din avdeling?

2.1 Kan du nevne to positive og to negative hendelser vedr. kulturen ved din avdeling?

2.2 Hva er subkulturer?

2.3 Hva er de uformelle normene i din avd.?

2.4 Kan du si noe rundt kulturen ved din avdeling angående: uformelle ledere? Pauseavvikling?

Røyking? Gjøre private ting i jobben? Baksnakk?

2.5 Hvordan forholder de ansatte seg rundt det å ta opp ting/ melde om f.eks. uetiske forhold?

2.6 Hvilket syn har deres avdeling på relasjoner mellom mennesker?

2.7 Hvilket syn har dine medarbeidere på konflikter?

2.8 Følger de ansatte avdelingens mål?

2.9 Hvordan forholder de ansatte seg i fht. tid?

IV. Planmessige grep du gjør for å håndtere kulturen i egen organisasjon?

3.0 Har du noen gang som leder, håndtert en konflikt mellom ansatte/ vært i selv?

3.1 Hva gjorde du?

3.2 Har du gitt en ansatt sanksjoner? Hvilke? Årsak?

3.3 Tenker du på de ansattes egen atferd/ kommunikasjon i hverdagen?

3.4 Å gå foran som et godt eksempel, hva menes med det?

3.5 Hva er målsettingen for din avdeling?

3.6 Kjenner de ansatte målene og er de med på å utarbeide disse? Blir målene evaluert?

- 3.7 Hvilken opplæring får nyansatte?
- 3.8 Følger du SK's introduksjonsprogram?
- 3.9 Vet de ansatte hva du forventer av de?
- 3.10 Gjennomfører du personalmøter? Hvor ofte?
- 3.11 Egne fag-/brukermøter? Hvor ofte?
- 3.12 Hvilke andre møtearenaer møter du de ansatte, hvor du kan «ta temperaturen» eller ha mulighet til å påvirke kulturen?
- 3.13 Gjennomfører du medarbeidersamtaler? Hvor ofte?
- 3.14 Hvordan dokumenterer du et møte mellom deg og en ansatt (evt. tillitsvalgte)?
- 3.15 Kan du nevne andre ledelsesatferder?

I. Bakgrunn til de åtte informantene:

Informant	1	2	3	4	5	6	7	8
Alder	50-60 år	40-50 år	30-40 år	40-50år	50-60 år	50-60 år	> 60 år	40-50 år
Stilling	Mellom leder	Mellom leder	Mellom leder	Mellom leder	Mellom leder	Mellom leder	Mellom leder	Mellom leder
Utdanning	Fagbrev, To årig høyskole utd. (hs)	Tre årig hs. Øk/led. Univ.utd	Tre årig hs. Led/ad.	Tre årig hs.	Tre årig hs.	Tre årig hs. Led/ad. ++	Tre årig hs.	Tre årig hs. Videreg. ++
Leder-Erfaring	>30 år	20-25 år	10-15 år	20-25 år	15-20 år	15-20 år	10-15 år	1-5 år
Antall ansatte	10-20	10-20	50-60	> 60	20-30	30-40	1-10	20-30
Leder-utdanning	Ja Kom.led. utv.progr.	Ja Kom.led. utv.prog.	Ja	Nei Kom.led. utv.progr.	Nei Kom.led. utv.progr.	Ja	Nei Kom.led. utv.progr.	Ja

Tabell 1: Bakgrunn til de åtte informantene i Sortland kommune.

II. Begrepsrikhet om organisasjonskultur:

For å avdekke om lederne har begrep om organisasjonskultur, må jeg bruke skjønn. Enkelte utsagn vil bli tolket av meg, for å kunne passe inn/ forstås best mulig. Likevel vil det være fire kriterier som er styringsgivende. Jeg benytter kriteriene *høy* -, *middels*-, *lav*- og *ingen* begrepsrikhet om organisasjonskultur i empirien, og vil komme med eksempler/ sitater i analysen.

Kommunen har seks verdier i sitt verdigrunnlag. Her vil det bli angitt antall de kan. F.eks. om informanten kan tre verdier, vil det bli angitt 3/6.

Høy begrepsrikhet om organisasjonskultur: Kunne 3/3.

For å kvalifisere til å ha høy begrepsrikhet om organisasjonskultur, må informantene oppfylle tre kriterier: 1) Kunne *definere* organisasjonskultur. Her tolker jeg svarene. Dersom en informant er innom det rette, selv om de ikke ordrett kan en definisjon, vil dette bli vektlagt i positiv retning. 2) Kjenne til *litteratur* om organisasjonskultur og 3) Kunne gi en teoretisk beskrivelse, i form av *eksempler*.

Middels begrepsrikhet om organisasjonskultur: Kunne 2/3.

For å kvalifisere til middels begrepsrikhet om organisasjonskultur, må informantene oppfylle to av de tre kriteriene, som ved høy begrepsrikhet.

Lav begrepsrikhet om organisasjonskultur: Kunne 1/3.

Dersom informantene kan én av kriteriene som ved høy begrepsrikhet eller har mangelfulle kunnskaper om begrepet/spørsmålet, har de lav begrepsrikhet om organisasjonskultur.

Ingen begrepsrikhet om organisasjonskultur: Kunne 0/3.

Dersom informanten svarer nei, eller kommer med beskrivelser som ikke stemmer, har de ingen begrepsrikhet om organisasjonskultur.

II. Begrepsrikhet om organisasjonskultur:

Informant	1	2	3	4	5	6	7	8
1.0 Hva legger du i begrepet org.kultur?	Lav	Lav	Lav	Lav	Lav	Middels	Lav	Middels
1.1 Har du lest en bok om eller noe litt. om org.kult.?	Lav	Lav	Lav	Lav	Ingen	Middels	Ingen	Ingen
1.2 Kjenner du navnet på noen som har bidratt til forskning innen org.kult.?	Ingen	Middels	Ingen	Ingen	Ingen	Ingen	Ingen	Ingen
1.3 Har du hørt om Edgar Schein?	Ingen	Ingen	Ingen	Ingen	Ingen	Lav	Ingen	Lav
1.4 Hva legger du i begrepet grunnleggende antakelser?	Lav	Middels	Middels	Middels	Middels	Middels	Ingen	Middels
1.5 Hva er verdier (V) og normer (N)?	V:Lav N:Ingen	Middels Middels	Middels Lav	Middels Ingen	Middels Lav	Middels Middels	Middels Høy	Middel Lav
1.6 Kjenner du til Sortland kommunes verdigrunnlag? Nevn de.	3/6	2/6	1/6	6/6	6/6	0/6	5/6	0/6
1.7 Hva er «artefakter»?	Ingen	Lav	Lav	Ingen	Ingen	Ingen	Ingen	Lav
1.8 Kjenner du til forskjellen på begrepet formell struktur og organisasjonskultur?	Lav	Middels	Middels	Lav	Lav	Middels	Middels	Ingen

Tabell 2: Informantenes begrepsrikhet om organisasjonskultur, ut fra kriteriene om de har kjennskap til definisjon, litteratur eller eksempler fra organisasjonskultur. Under spm. 1.6 står det 2/6, dersom informanten kan to av de seks verdiene i Sortland kommunes verdigrunnlag.

II. Begrepsrikhet om organisasjonskultur:

Begrep om organisasjonskultur	Ingen	Lav	Middels	Høy
1.0 Hva legger du i begrepet org.kultur?		6	2	
1.1 Har du lest en bok om eller noe litt om org.kult.?	3	4	1	
1.2 Kjenner du navnet på noen som har bidratt til forskning innen org.kult.?	7		1	
1.3 Har du hørt om Edgar Schein?	6	2		
1.4 Hva legger du i begrepet grunnleggende antakelser?	1	1	6	
1.5 Hva er verdier (V) og normer (N)?	V: N: 2	1 3	7 2	1
1.6 Kjenner du til Sortland kommunes verdigrunnlag? Nevn de.	Kan 0/6 2	Kan 1-2/6 2	Kan 3-4/6 1	Kan 5-6/6 3
1.7 Hva er «artefakter»?	5	3		
1.8 Kjenner du til forskjellen på begrepet formell struktur og organisasjonskultur?	1	3	4	
De åtte informantene fordeler seg totalt på de ti spørsmålene. 8 x 10= 80.	27 (= 33,75%)	25 (= 31,25 %)	24 (= 30 %)	4 (= 5 %)

Tabell 3: Fordeling i antall av de åtte informantene under ingen-, lav-, middels- eller høy begrepsrikhet om organisasjonskultur. Under pkt. 1.6 hvor de skal nevne verdiene i Sortland kommunes verdigrunnlag, er kriteriene for å komme i kategorien lav, dersom de kan én eller to av de 6 verdiene (1-2/6). Middels dersom de kan tre eller fire av verdiene (3-4/6) osv.

De åtte informantene fordeler seg totalt, på alle ti spørsmålene (8 x 10 = 80), med 27 (33,75 %) på ingen-, 25 (31,25 %) på lav- 24 (30 %) på middels- og 4 (5 %) på høy begrepsrikhet om organisasjonskultur.

Etiske retningslinjer Sortland kommune

Disse etiske retningslinjene skal bidra til bevisstgjøring og oppfordre til etisk skjønn, blant annet i forhold til å bruke myndighet med varsomhet og forstand, samt opptre i samsvar med kommunens verdigrunnlag:

Trygghet og respekt
Humør og entusiasme
Åpenhet og ærlighet

1. Innledning

Sortland kommune legger stor vekt på at folkevalgte og ansatte framstår med redelighet og i samsvar med kommunens verdigrunnlag i all sin virksomhet. Som forvalter av samfunnets fellesgoder stilles det spesielt høye krav til folkevalgte og ansattes etiske holdninger i utøvelsen av sitt arbeid for kommunen.

Folkevalgte og ansatte plikter å overholde lover, forskrifter og reglementer som gjelder for kommunens virksomhet.

Etiske retningslinjer gjelder for alle ansatte og folkevalgte i Sortland kommune, samt kommunale fortak.

2. Ivaretagelse av menneskeverdet

Folkevalgte og ansatte skal møte brukerne, kollegaer og andre de kommer i kontakt med gjennom arbeid eller arbeidsrelaterte aktiviteter, med høflighet og respekt. Ansatte og folkevalgte må ikke opptre på en måte som kan krenke menneskeverdet.

3. Hensynet til innbyggerne

Folkevalgte og ansatte skal være seg bevisst at de danner grunnlaget for innbyggernes tillit og holdning til kommunen. Folkevalgte og ansatte skal derfor aktivt ta avstand fra, varsle om og bekjempe enhver uetisk praksis.

Både folkevalgte og ansatte skal lytte til innbyggernes interesser, tilstrebe likebehandling og opptre med respekt overfor det enkelte individ.

4. Habilitet

a) Folkevalgte og ansatte skal unngå å komme i situasjoner som kan medføre konflikt mellom kommunens interesser og egne interesser. Dette gjelder også forhold som ikke direkte rammes av habilitetsbestemmelsene i forvaltningsloven og kommuneloven.

Dersom spesielle personlige interesser kan eller kan antas å påvirke avgjørelsen i en sak en har faglig ansvar for eller for øvrig deltar i saksbehandlingen/forberedende saksbehandling i, skal en ta dette opp med overordnet.

b) Ved inhabilitet hos rådmannen fattes alle midlertidige beslutninger og vedtak i saken av det nærmeste kompetente politiske organet. Ordføreren må i slike tilfeller vurdere om sakens art tilsier at saksforberedelse bør utføres av en annen kommune.

Hvis spesiallovgivningen tillegger vedtakskompetansen til en bestemt stilling og personen som innehar denne stillingen er inhabil, så oppnevner enhetsleder eller rådmannen en kompetent

stedfortreder.

c) Det er ikke ønskelig at kommunens overordnede administrative ledelse deltar aktivt i partipolitisk virksomhet.

1 Sortland kommune har vedtatt egne rutiner for varsling .

5. Kommunens verdier

Folkevalgte og ansatte plikter å bruke og ta vare på kommunens verdier i samsvar med gjeldende retningslinjer. Med kommunens verdier menes budsjettmidler, bygninger, eiendommer, biler, maskiner, elektronisk utstyr og lignende.

Bruk av kommunens maskiner, biler og annet utstyr kan bare skje i samsvar med fastsatte retningslinjer. Hvis det ikke finnes retningslinjer må bruken godkjennes av leder. Kommunens brevhode og logo skal aldri brukes i privat korrespondanse.

6. Integritet og omdømme

Folkevalgte og ansatte plikter å utføre sine oppgaver og opptre slik at det fremmer kommunens omdømme.

a) Folkevalgte og ansatte skal unngå personlige fordeler som kan påvirke, eller være egnet til å påvirke handlinger, saksforberedelser eller vedtak, eller kan gi andre saklig grunn til å tro dette. Dette gjelder alle typer fordeler som gaver, personlige rabatter og lignende. Dette gjelder likevel ikke oppmerksomhet i form av konfekt, blomster og lignende. Slike gaver må ikke overstige verdi på kr. 500. Eventuelle gaver under denne verdi, anbefales til felles bruk på tjenestestedet. Mottak av gjentatte gaver fra samme kunde/bruker, må ikke forekomme.

b) Alminnelige former for gjestfrihet og representasjon hører med i samarbeidsforhold og informasjonsutveksling. Graden av slik oppmerksomhet må imidlertid ikke utvikles slik at den påvirker beslutningsprosesser eller kan gi andre saklig grunn til å tro det.

c) Ved tilbud om gaver som har et omfang som går ut over kommunens retningslinjer, skal nærmeste overordnet kontaktes. Slike gaver skal returneres avsenderen sammen med et brev som redegjør for kommunens regler om dette. Kopi av returbrevet sendes kommunerevisjonen.

d) Kursavgift og reiseutgifter i faglig sammenheng kan bare dekkes av kommunen, fagforening, ideelle organisasjoner o.l. 2 Nærmeste overordnede skal i alle tilfeller orienteres skriftlig. Folkevalgte orienterer om reiser som dekkes av andre enn kommunen. Ordføreren orienterer formannskapet om slike saker. Folkevalgte som er i tvil om reiseutgiftene kan dekkes av andre kan få saken fremlagt for formannskapet for beslutning. Ordfører og rådmann kan beslutte unntak fra hovedregelen for eget vedkommende, men skal da i etterkant orientere formannskapet om slike saker. Bonuspoeng og fordeler som opptjenes på tjenestereise skal brukes i kommunens tjeneste.

e) Folkevalgte og ansatte skal ikke akseptere fritidsreiser betalt av bedrifter, organisasjoner o.l. som han/hun på vegne av kommunen har kontakt med.

f) Folkevalgte og ansatte kan ikke delta i reklameøyemed i media for leverandører som kan være en tilbyder, leverer eller har levert produkter eller tjenester til kommunen.

g) Folkevalgte og ansatte kan opptre som referanse for kunder til vareleverandører, når avtalen om å være referanse inngås uten at det skal påvirke prisen på varen.

7. Etisk bevissthet krever prosess

Jevnlige møter med brukere og publikum utfordrer våre holdninger og aktualiserer etisk bevissthet. Leder og medarbeidere må ta opp etiske problemstillinger i kollegiet og arbeide for å integrere god etisk praksis i virksomheten.

Vedtatt i kommunestyre den 05.07.11

2 For leger gjelder Avtale mellom Legemiddelindustriforeningen og Den norske lægeforening om retningslinjer for samarbeid og samhandling mellom leger, Legeforeningen og legemiddelindustrien.

ARBEIDSREGLEMENT

**Rettigheter og plikter for arbeidstakere
i
Sortland kommune**



SORTLAND KOMMUNE

VEDTATT I ADMINISTRASJONSUTVALGET DEN 28. MAI 2001

Revidert i ADMU 28. september 2011

SORTLAND KOMMUNES ARBEIDSREGLEMENT

§ 7 ETISKE HOLDNINGER

Som forvalter av samfunnets fellesmidler stiller kommunen spesielt høye krav til de etiske holdninger arbeidstakere skal legge til grunn ved utførelsen av sine arbeidsoppgaver.

Det skal legges til rette for at arbeidstakere skal bli kjent med vedtatt verdigrunnlag gjeldende for Sortland kommunes ansatte.

§ 11 ALMINNELIG ORDEN

Arbeidstakeren må være på arbeidsstedet ved arbeidstidens begynnelse. Arbeidstakeren må ikke uten tillatelse forlate arbeidsstedet i arbeidstiden. Arbeidstakeren må ikke innta eller være påvirket av alkohol eller annet berusende eller bedøvende middel i arbeidstiden.

Arbeidstakere har ikke anledning til å røyke i arbeidstiden. For arbeidstakere som ikke har betalt matpause, vil det være mulig å røyke i matpausen, i og med at arbeidsgiver ikke disponerer denne tiden. Imidlertid innebærer røykfri arbeidsplass at det ikke er anledning til å røyke utenfor kommunale bygg, eller i lokaler som kommunen leier til kommunal virksomhet.

ARBEIDSBESKRIVELSE FOR AVDELINGSLEDER I HJEMMETJENESTEN

1. Stillingens formål

Avdelingsleder skal lede avdelingens totale faglige og administrative virksomhet, herunder økonomi- og personalansvar.

2. Stillingens organisatoriske plassering.

2.1. Avdelingsleder tilsettes av enhetsleder Omsorg.

2.2. Avdelingsleders nærmeste overordnede er enhetsleder Omsorg.

2.3. Avdelingsleders stedfortreder er assisterende avdelingsleder.

2.4. Avdelingsleder har 37,5 timers uke – dagarbeid. Flexitid i h.h. til reglement.

3. Stillingens ansvarsområde

3.1. FAGLIG LEDELSE

- lede, organisere og koordinere aktivitetene innen avdelingen, slik at avdelingen opererer som en samlet enhet
- sikre at tjenestene er i overensstemmelse med gjeldende lover og forskrifter
- sikre utvikling, gjennomføring og evaluering av avdelingens mål
- sikre at avdelings ansatte bidrar til realisering av de vedtatte mål
- ansvarlig for, sammen med assisterende avdelingsleder og saksbehandler, å kartlegge brukernes behov
- sikre at personellsammensetning er i overensstemmelse med brukerbehov og oppgaver
- sikre at nye arbeidsmåter og nytt teknisk utstyr tas i bruk for å bedre produktivitet og effektivitet

3.2. BUDSJETTANSVAR

- ut fra kartlegging av brukernes behov, utarbeide planer og gi innspill til budsjett
- sikre at de tildelte budsjett utnyttes mest mulig effektivt og til beste for brukeren
- sikre at de tildelte budsjettmidler brukes i samsvar med gjeldende lovverk og de retningslinjer som er nedfelt i kommunens planer
- ansvarlig for månedlig økonomirapportering til enhetsleder.

3.3. PERSONALANSVAR

- sikre at avdelingens medarbeidere til enhver tid mottar nødvendig informasjon og at det gjennomføres en personalpolitikk i samsvar med gitt retningslinjer
- sikre at det legges til rette for et godt arbeidsmiljø, som grunnlag for de ansattes arbeidsinnsats og trivsel
- ansvarlig for, i samarbeid med assisterende avdelingsleder, å gjennomføre individuelle eller gruppebaserte medarbeidersamtaler med de ansatte.

4. Øvrige oppgaver

- Disponere de økonomiske midler innenfor eget budsjett
- Innvilge permisjoner ut fra gjeldende reglement
- Etter delegasjon fra enhetsleder Omsorg foreta tilsetting i ubesatte stillinger i inntil 3 måneder.
- Medlem av personalutvalget i forbindelse med tilsettingssaker

5. Ideelle kvalifikasjonskrav

- Relevant 3 - årig helse- og sosialfaglig høyskoleutdanning.
- Tilleggsutdanning i/ eller solid erfaring fra administrasjon og ledelse.
- Egenskaper som avdelingsleder skal inneha: mål- og resultatorientert, kvalitetsbevisst, ryddig, endringsorientert, ha respekt som leder, være lojal, kunne tåle stress, oppnå gode resultater i nedgangsperioder, ha evne til å dyktiggjøre sine nærmeste medarbeidere.

6. Kriterier for vurdering av jobboppfyllelse

- Det er lagt til rette for at de mål som er vedtatt for Omsorg og egen avdeling oppfylles
- Avdelingsleder respekteres og aksepteres som leder
- Avdelingen oppfattes som serviceorientert
- Tilfredse brukere og pårørende
- Midlene disponeres innenfor budsjetttramma
- Avdelinga har evne til å tilpasse seg endrede behov
- Et godt samarbeid med den øvrige ledelsen i Omsorg og med den enkelte medarbeider i avdelinga.
- Egen utvikling og oppdatering