



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen

Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED440

Kandidatuppsats, 10 poäng

41-60 poäng

Datum: 28.03.03

NCC BYGG ÖST

En kvalitativ undersökelse av en organisations forutsetninger for
en rådende og for en ønsket organisasjonskultur

Lars Andvik

Handledare: Viveka Jerndorf

Lunds Universitet
Pedagogiska institutionen

ABSTRACT

- Arbetets art: Kandidatuppsats, 10 p.
- Sidantal: 51
- Titel: NCC BYGG ÖST. En kvalitativ undersökelse av en organisations forutsetninger for en rådende og for en ønsket organisasjonskultur.
- Författare: Lars Andvik
- Handledare: Viveka Jerndorf
- Datum: 28.03.03
- Bakgrund: NCC er et stort selskap som opererer over store geografiske områder, og har satset på å møte markedet i stor skala ved hjelp av en desentralisert organisationsform hvor et antall distriktsavdelninger virker under en regionsoverbygging. Organisasjonsformen har resultert i at distriktene i stor grad preges av en økt selvstendighet i driften i forhold til de sentrale ledd. Kulturen har blitt mer fragmentisert og det har blitt gitt signaler om et ønske om å samle NCC under et større fellesskap.
- Syfte: Syfte med oppsatsen er å analysere hvilke organisatoriske faktorer som ligger til grunn for den rådende organisasjonskultur i NCC Bygg Öst, samt analysere hvilke forutsetninger de har for et fortsatt kulturbyggende arbeid.
- Metode: Kvalitativ undersökelse gjennom intervju.
- Resultat: NCC er en organisasjon som må forklares bredt, og har en fragmentisert organisasjonskultur basert på en desentralisert organisasjon. Det er imidlertid ønske om en endret holdning presentert av ledelsen i organisasjonen, og dette krever nye metoder i regionen. Det er behov for å få definert den nåværende situasjon og på så sett kunne skape en slags felles plattform å bygge videre kulturet arbeid på.
- Nyckelord: Organisasjon, organisasjonskultur.

Innehållsförteckning

Forord.....	i
1. Innledning	1
1.1 Syfte	2
2. Litteraturgjennomgang.....	2
2.1 Kildekritikk	3
3. Postmoderne perspektiv	4
4. Strukturelle forutsetninger for organisasjonskultur	5
4.1 Organisasjonsteori.....	5
4.2 Historikk	6
4.3 Post-moderne organisasjoner	7
5. Kultur	9
6. Nasjonale kulturer	10
7. Organisasjonskultur	10
7.1 Schein-den klassiske	11
7.2 Hatch-den postmoderne	11
7.3 Påvirkning av kulturen	13
7.4 Lederens betydelse.....	14
8. Metode	14
8.1 Samfunnsvitenskapelig metode.....	14
8.2 Empiri	15
8.3 Kvalitativ metode.....	15
8.4 Intervju.....	15
8.5 Undersøkelse av organisasjonskultur.....	16
8.6 Intervju i kulturstudie.....	17
9. Kulturundersøkelse hos NCC Bygg Öst	17
9.1 Metode	18

9.2 Intervjuguide	19
9.3 Metodekvalitet	20
10. Resultatreddegjørelse	21
10.1 Innledning	21
10.2 Intervju	22
10.3 Organisasjon	22
10.3.1 Bakgrunn	22
10.3.2 Førsteintrykk av organisasjonen	23
10.3.3 Inntrykk av dagens organisasjon	24
10.4 Organisasjonskultur	26
10.4.1 Oppfattelse av organisasjonskultur	26
10.4.2 Ritualer og seremonier	29
10.4.3 Annet	30
11. Analyse	31
11.1 Strukturelle konsekvenser for organisasjonskulturen i NCC Bygg Öst	32
11.2 Organisasjonskultur	35
11.2.1 Kultur	35
11.2.2 Nasjonale kulturer	36
11.2.3 Organisasjonskultur	37
11.2.4 Påvirkning av kulturen	38
11.2.5 Lederes betydelse	40
12. Avslutning	40
Litteraturliste	42
Vedlegg	46

Forord

En kandidatoppsats gjør seg ikke av seg selv og det er flere som skal takkes. Først og fremst vil jeg takke mine intervjupersoner i NCC Bygg Öst, som alle ga meg en god velkomst, og var til stor hjelp for selve undersökelsen. De var veldig åpne og ärlige, og jeg håper at denne oppgaven kan være til opplysning og hjelp. Davärende personalsjef Arnt Vidvei var den jeg först hade kontakt med i NCC og han formidlet kontakt videre til intervjupersoner. Takk alle fire for at dere tok dere tid til meg i en travel hverdag.

Min handledare Viveka Jerndorf får en stor bukett blomster for veiledning jeg verdsetter höyt. Hun har guidet meg inn på spor, men samtidig latt meg ha mitt personlige preg på oppgaven og det er jeg veldig glad for. Timene her har vært meget givende og inspirerende.

Mine foreldre og övrige familie har vært stöttende i hele prosessen, og spesielt min far som selv sitter inne med lang erfaring i private organisasjoner har vært til stor hjelp og inspirasjon, både over telefon og liggende utstrakt med trötte ben og henda bak nakken i teltet under Rondetoppene.

Takk også til min arbeidsgiver og sjef i Naturkompaniet, Martin Gustavsson, som har vært positiv og forstående til arbeidet. Det setter jeg stor pris på.

Til slutt vil jeg uttrykke stor takknemlighet for den gode stemningen i ”Hangaren”, og alle gode venner. Jeg kommer til å savne alle timene der.

Takk for meg.

1. Innledning

Dagens samfunn er et resultat av en politisk, teknologisk og moralsk utvikling. Grenser har i større grad åpnet seg, kommunikasjonen har blitt hyppigere og mer effektiv. Dette har også affektert organisasjoner, dette kan vi ikke minst se på alle fusjoner som er inngått over landegrensene. Markedene blir større, det samme blir konkurransen og for å møte disse forhold blir svaret gjerne en ekspansjon av virksomhetene. For å møte markedet fullt ut i flere land og distrikter medfølger dette også en desentralisert form for organisering hos flere selskaper. Dette er også tilfellet i NCC, hvor virksomheten har kommet til et punkt hvor det er behov for å "samle" organisasjonen igjen. Det er et ønske om en endret organisasjonskultur som blant annet kan forstås ut i fra et sett verdier som spres ut i organisasjonen og som det er forventet at alle skal leve opp til i det daglige arbeid. Jeg fikk kjennskap til dette problemet i Sverige hvor de hadde tatt tak i et kulturproblem som rådet i en samme slags region, og ville undersøke om tilsvarende var tilfellet i samme selskap i Norge. Et studium av organisasjonskultur er en dyp prosess og det er viktig å ta små steg av gangen, og dette er et bidrag til et lite steg på veien.

Teori om organisasjoner og organisasjonskultur er et relativt lite avklart forskningsområde, og det er samtidig behov for at det skapes en forståelse av den kulturmessige delen av organisasjonen, det som er med på å forme de ansattes arbeidssituasjon. Det er viktig å kombinere empiri og teori for å kunne komme i dybden og sette ord på forholdene med en viss tyngde. Faktum i NCC er at organisasjonskulturen har beveget seg i en retning som går utenfor den ønskede kurs, og det er viktig for medlemmene i organisasjonen å bli bevisst sin nåværende situasjon for å kunne fortsette som enhet fra en felles plattform. Den postmoderne forskningstradisjon som er det syn som i høyeste grad preger dagens forskning representerer et sammensurium av ulike paradigmer, og viktigheten av å være åpen for forklaringer stresses. Jeg har i denne oppgaven forsøkt å følge det postmoderne syn ved å først og fremst bruke nyere teori for å beskrive organisasjonsmessige og kulturelle forhold for å gi et mest mulig tidsriktig bilde av temaet. Eldre teorier er videreutviklet og gjør at den forståelsen vi har med oss derfra får et nytt perspektiv. Samtidig skal også den postmoderne teorien oppfattes med et kritisk tankesett.

Dette samspillet mellom individer i en spesiell sammenheng åpner for viktige pedagogiske spørsmålsstillinger. "Pedagogikens främsta syfte är att undersöka, analysera och utvärdera de betingelser och de processer som syftar till förändringar av beteenden hos individen" (Ingvar Johannesson i Lindberg & Berge (red) 1988 s.172). Björklid og Fischbein (1996) betegner pedagogikken som "koblingspedalen" i samspillet mellom individers forutsetninger og erfaringer og omgivelsenes påvirkning. Dette vil si at studiet av adferdsforandringer, gjennom for eksempel et kulturarbeid i en organisasjon, i stor grad blir en studie av individenes interaksjon med andre mennesker og deres miljø, og de utfordringer en slik interaksjon gir. For å kunne analysere konsekvensene av det kulturarbeid som kan gjøres i NCC er det viktig å ta utgangspunkt i de betingelser som gjelder for dette arbeid, for å gi et bilde av hvilke forutsetninger som råder og hva arbeidet baseres på.

Jeg stiller meg i dette arbeid dog med en relativt ydmyk innstilling. Organisasjonskultur er et ømtålig tema og dette er ikke ment som en kritisk undersøkelse, det har jeg hverken nok innsikt i denne spesifikke organisasjon eller tilstrekkelig bakgrunn til å gjøre. Man kan heller se det som et forsøk på å analysere og klargjøre forhold som ellers ikke prates åpent om, og et forsøk på å skape et bilde som kan danne litt perspektiv.

1.1 Syfte

Syftet med oppsatsen er å analysere hvilke organisasjonsfaktorer som ligger til grunn for den rådende organisasjonskulturen i NCC Bygg Øst, samt analysere hvilke forutsetninger de har for et fortsatt kulturbyggende arbeid.

2. Litteraturgjennomgang

For best å kunne beskrive en organisasjon som NCC og dens kultur utgjør har jeg valgt å beskrive den ut i fra et post-moderne perspektiv. Dette for å gi et mest mulig tidsriktig bilde, men også innlemme faktorer som kan være av sentral betydning for å kunne forklare fenomen, og ikke klassifisere forklaringer i bås som sier at de ikke er valide nok. Det valgte perspektivet har også preget valg av litteratur, både hva gjelder organisasjonsteori og teori fokusert mer spesifikt på organisasjonskultur. Først og fremst har jeg vektlagt nyere litteratur som gjennom teoriene viser at de tilhører det postmoderne perspektiv ved at de ikke gir inntrykk av å styre sine teorier i en retning som skal fremsette absolutte svar. Samtidig benytter jeg eldre teorier som viser seg valide for å kunne gi en beskrivelse av NCC Bygg Øst. Det postmoderne perspektiv handler også om å erkjenne influensene fra tidligere forskningstradisjoner, og noe av den valgte litteratur bærer preg av at samme forsker over tid har videreutviklet egne teorier som er fremstilt i utvidede utgaver (eks: Scott, Morgan). Andre har satt tidligere teorier i en postmoderne sammenheng og videreutviklet disse (eks. Hatch). Hva gjelder litteratur som retter seg mer spesifikt mot organisasjonskultur har jeg også valgt denne etter samme kriterier, men har også lagt vekt på å sikre en høyere reliabilitet ved å bruke teori utviklet av norske forskere (eks: Bang, Aadland). En bakgrunn for dette valg kom også etter inspirasjon fra å lese om Hofstedes forskning av nasjonale kulturers betydelse. Jeg har også valgt å bruke noen teorier som mest forbindes med mer klassiske og moderne tradisjoner (eks: Weber, Hofstede). Disse beskriver de undersøkte forhold, og underbygger også det postmoderne perspektive at tidligere forskningstradisjoner ikke skal avskrives, men regnes med som betydningsfulle influenser og alternative forklaringer.

Litteratursøkning har blitt gjort på Lovisa, Libris ved Lunds Universitets bibliotek og ved Universitetet i Oslo og BI (Bedriftsøkonomisk Institutt). Søkord har vært; organisasjon, organisasjonskultur og postmoderne, samt forfattere jeg tidligere kjente til.

2.1 Kildekritikk

Et postmoderne perspektiv tilsier et flerperspektivistisk syn, og følgene av å forsøke å forklare komplekse organisasjoner på en sammenfattelig måte kan gi resultat som kan virke både forståelige og diffuse på samme tid. Eksempel på dette er forskeres metoder for å beskrive organisasjoner for å skape forståelser. Selv om det er dette perspektiv jeg mener vil være best for å danne basis for å beskrive det problem jeg har valgt, er det derfor også viktig å ha et kritisk øye til en del av teoriene.

Generelt kan det rettes en slags kritikk mot de postmoderne teorier med tanke på om vi ser dem i en praktisk sammenheng. Perspektivet åpner for flere forklaringer på et problem og som ikke styres i en bestemt retning som i verste fall kan vise seg ikke å fungere fordi den ikke samsvarer med de aktuelle forhold. De er også bra at de maner til en økt forståelse for at organisasjoner er komplekse system. Det som kan sees som et minus er at det blir vanskeligere å forstå med få faste holdepunkter, i den forstand at det er behov for å skape et system av helheten og forstå dets samspill. Liksom i forskningen, som i følge enkelte er preget av at tilhengere av forskjellige tradisjoner holder seg til bestemte forklaringsmåter, også kalt ”paradigmekrig” av Scott, kan et lignende mønster også iakttas i organisasjoner. Det blir en meningsutveksling preget av ulike interesser med ulik gjennomslagskraft, og når betingelsene (spesielt i dette tilfellet; strukturen) blir svekket blir organisasjonen i sin tur mer sårbar i den forstand at alle behov ikke blir dekket.

Richard W Scott er en av de teoretikere som har bidratt til organisasjonsteorien på en slik måte som har forklart utviklingen og gir en forståelse av endringer i perspektiv. Som andre så preges også Scott av at hans beskrivelse av organisasjoner ikke er helt fullstendig i og med at han gir et veldig bredt bilde av hvordan organisasjoner bør forstås. På så sett danner Scott kun et rammeverk for forståelse, og åpenheten til andre teorier må ivaretaes. Det speiles selvsagt av når det er skrevet (90-tall) og at den er del av en periode som preges av en kompleksitet og mangfold av mange ulike perspektiv. Selv om dette skal taes i betraktning er det også viktig å ikke ta hvilken som helst teori for gitt. Det er bra å tilegne seg en oversikt over hva man står overfor, men viktigheten av å ikke “lene seg til” bestemte teorier må understrekes i de raske endringer og skiftninger som preger dagens organisasjoners omgivelser og forhold.

Bruk av metaforer hjelper oss til å skape en forståelse av organisasjoner ved å benytte sammenligninger, men metoden har også sine begrensninger. Metaforer viser kun likheten mellom to saker, men ikke forskjellene. Dette betyr at mye kan bli utelatt og skaper blinde flekker (Morgan.1999). Om en mann blir sammenlignet med en ulv tenker vi automatisk på styrke, overlevelse og lojalitet, men uteslutter samtidig skyhet og redsel for fremmede ting. Derfor er det viktig å erkjenne metaforbrukens begrensninger slik at vi kan unngå å komme i den situasjon at vår skapte forståelse raskt blir avskrevet av omgivelser i forandringer (Hatch.2000).

De kritiske kommentarene til Hofstede's teori peker på at konsekvensene av hans teori kan være at kultur blir oppfattet som noe statisk som ikke forandrer seg over tid. Kanskje må vi gå bort i fra en forståelse av nasjonalkulturer som homogene størrelser og heller tolke dem som heterogene, dynamiske størrelser. Andre følger av Hofstede's undersøkelser kan være at vi

utvikler fordommer og forhåndsantakelser, og at statistiske undersøkelser av denne art er sårbare for kritikk fordi det kan være mange feilkilder. Hofstede selv har vært klar over dette og sier i sin bok "Cultures and Organizations" at forskningsresultat om nasjonale kulturer og deres dimensjoner har vist seg å være bare delvis brukbare for forståelsen av organisasjonskulturer (Hofstede 1991).

3. Postmoderne perspektiv

Liksom ellers i vitenskapene har også organisasjonsteorien gjennomgått epoker hvor en bestemt forskningstradisjon har vært mer eller mindre dominerende. En slik felles forståelse danner, i følge Thomas Kuhn, et rammeverk eller et mønster som fakta kan tilpasse seg til, og som har fått en autorativ status blant forskerne. Et slikt rammeverk kalte Kuhn et *paradigme*, dette med utgangspunkt i at i alle teorier finnes det noe som "ikke stemmer", og dette medfører at de er falsifiserbare (Thurèn.1999). Et paradigme innebærer flere elementer; grunnleggende teoretiske antakelser, oppfatninger om hvordan problemer skal angripes, og oppfatninger om hva slags kriterier hypoteser skal vurderes etter (Bertelsen. 1998). Kuhn bruker ordet paradigme i litt ulike sammenhenger og begrepet kan virke litt vagt i kantene, for det sier ikke noe spesielt om omfanget det dekker. En ting er denne felles forståelse som er med på å påvirke konstrueringen og sammenstillingen av teorier, men begrepet betegner også mer heldekkende, en verdensanskuelse (ibid). Disse anskulelsene har gjennom historien dannet perioder, hvor anhengere av en bestemt tradisjon, eller "skoler" har dominert inntil noe nytt har kommet inn basert på nye funn. Forskningen i dag preges av et mer eller mindre sammensurium av tradisjoner, skal vi tro tilhengere av det post-moderne perspektiv. Vi finner spor av både klassiske og mer moderne teorier i dagens organisasjonsliv.

Begrepene "moderne" og "postmoderne" blir grundig diskutert og problematisert av Schaanning (1992). Han peker på at begrepene hentyder til mange, men ikke nødvendigvis sammenfallende områder. Det som stort sett betraktes innenfor "moderne" eller "postmoderne", kan heller ikke karakteriseres som nytt, ettersom disse diskusjonene har mange hundre år lang filosofisk tradisjon. Han oppsummerer det moderne som troen på sannheten og metoden, troen på en ekte bakenforliggende sannhet, troen på å fjerne all metateoretisk tåkeprat og overtro gjennom metode og sannhet, troen på en lineær historisk utvikling til et bedre samfunn på grunnlag at man vil finne bedre måter, og troen på muligheten for frihet for den enkelte (ibid). Det postmoderne beskrives som oppløsningen av det moderniteten tror på gjennom problematisering av sannhet og metode, problematisering av vitenskapen som forvalter av sannheten i det sosiale spillet, troen på forestillingsverdener istedenfor "det sanne", og synet om at endring kun innebærer en endring av makt til å definere hva som er riktig, og dessuten at endringen nødvendigvis representerer et fremskritt, og videre troen på at språket fungerer som rasjonalitetsstruktur og derfor også som analyseverktøy (ibid). Hva denne nye kunnskapen skal bety for organisasjoner er ennå ikke definert, og moderne organisasjonsforskere har forsøkt å kartlegge bedrifters endringer for å kunne si noe om hvilke problemer og utfordringer de står overfor. Å finne ut hvordan kunnskapen *er* innebærer i et postmoderne perspektiv at flere parter forhandler om hvilken virkelighet som skal sees som den sanne. Det vil si at den postmoderne forskningen forsøker å få fokus vekk

fra å definere hva som *egentlig er*, til å peke på at andre forståelser like godt kunne bli valgt til å være det riktige og sanne, og at hva som vil komme til å bli sett som rett, kommer an på hvem som har makt til å definere dette. Denne uenighet om hva som skal forklares som “det sanne” gjør at dagens forskningssituasjon preges av å være kompleks og flerperspektivistisk. Scott betegner dette som en *paradigme-krig* (Scott.1998).

I denne undersøkelsen har jeg valgt en post-moderne retning for å kunne gi et mest mulig korrekt bilde av NCC. Jeg føler det blir feil å gå med ”skyggelapper” og preges av å sette NCC i en spesiell teoretisk sammenheng, og dermed risikere å utelate viktige aspekter som vel er valide for å beskrive organisasjon og organisasjonskultur. Det er dog viktig å nevne i denne sammenheng at jeg har tatt *essensen* av det post-moderne perspektiv, og hengir meg ikke ut i endeløse akademiske diskusjoner. Med essensen mener jeg å ikke forkaste paradigmer, men samtidig være kritisk. Jeg er ute etter å ta for meg en spesifikk organisasjon og dens kultur, og mener det er riktig med en bred men samtidig dyp granskning. Dermed er det etter min mening best å bevege seg litt saktere, men grundigere.

4. Strukturelle forutsetninger for organisasjonskultur

Hvordan en organisasjon formelt er strukturert er med på å påvirke organisasjonskulturen på mer eller mindre indirekte måter. Store selskaper organiserer seg på måter som i stor grad er tilpasset markedet og omgivelsene ellers, men dette har også interne følger som affekterer organisasjonskulturen. Det er viktig i denne sammenheng å forstå at organisasjonskultur ikke bare har med holdninger utviklet i grupper å gjøre, men også hva som har vært med på å skape innarbeidede grunnleggende oppfattelser.

4.1 Organisasjonsteori

Organisasjoner er en så naturlig del av vår hverdag at vi sjelden stiller oss selv spørsmålet: Hva er en organisasjon? (Jacobsen & Thorsvik 1998). Ordet *organisasjon* kommer av det greske *organon* som betyr verktøy, og i samfunnsvitenskapene betegnelse på ”et kollektiv som arbeider systematisk for å realisere ett eller flere eksplisitt formulerte mål”. (Aschehoug & Gyldendal. 1990). Vi kan skille mellom ulike typer av organisasjoner, de kan være private, offentlige og også frivillige organisasjoner. Disse ulike typene av organisasjoner kan skilles ut i fra flere faktorer blant annet formål med organisasjonen, omgivelsene, medlemmene i organisasjonen, kontinuitet, samsvarende interesser osv. For å forstå organisasjonene benytter vi oss av *organisasjonsteori*. Denne teori forklarer ikke bare hva organisasjoner er, men rettere sagt hvordan de fungerer. Det er enighet om at organisasjoner består av for eksempel mennesker, omgivelser og har et formål, og dette samspill og hvordan det opererer under gitte forutsetninger (Hatch. 2000). Organisasjonsteorien er det teoretiske fundamentet for forskningen, og som “bidrar” med begreper, formuleringer og hypoteser som gjør det mulig å oppsummere kunnskaper om organisasjoner på en enhetlig og sammenhengende måte.

4.2 Historikk

Det er bare i moderne, industrialiserte samfunn som organisasjoner dominerer landskapet (Scott. 1998). Private organisasjoner slik vi kjenner dem i dag hadde en blomstring på slutten av 1800-tallet og begynnelsen av 1900-tallet sammen med den industrielle revolusjon. Folk flyttet inn til byene, industrien ekspanderte sterkt og kravene til produktivitet var høye. Det er til denne perioden vi regner rasjonaliseringsbevegelsen, hvor Frederick Taylor (Scientific Management) og Henri Fayol (Administrative Management) fremsto som spesielt betydningsfulle (Wadell & Larsson.1998). Max Webers byråkratiteori har også hatt store influenser på organisasjonsteorien, selv om Weber arbeidet i ganske så forskjellige linjer. Weber var til litt skilnad fra for eksempel Taylor interessert i organisasjonen (myndigheten) som *helhet*. Webers analyser og teorier om administrative systemer kan vel anses som valid for å beskrive karakteristikk i organisasjoner, da han studerte parallellene mellom industriens mekanisering og spredningen av den byråkratiske organisasjonsformen (Weber.1987). Det er dog ulike oppfatninger om begrepet byråkrati. Byråkrati er en styreform som preges mye av regler og rutiner, i det offentlige eksempelvis forholdet klient – tjenestemann. Byråkrati brukes veldig ofte i en negativ betydning. Ikke bare at deler av en organisasjon er opphengt i regler og prosedyrer, men at den generelt er ”tungrodd”, og at det er vanskelig å komme frem eller opp i systemet med de riktige saker til de riktige personer. Den forbindes ikke med nytenkning og kreativitet, og vekker ikke assosiasjoner med engasjement og fantasi. Samtidig er den byråkratiske styreformen langsam og drøy og gir en form for trygghet i organisasjonen (Moxnes 1984).

Det som var et stort fokus på forholdet mellom menneske og produktivitet fikk noen år senere et enormt forskningsmessig gjennombrudd, spesielt merket ved Hawthorne-studiene som ble utført hos General Electric i USA. Dette åpnet for en mulighet til å applisere kunnskap fra samfunnsvitenskapen i en industriell setting (Smither.1998). Organisasjonsteorien beveget seg sakte i en mer humanistisk retning, også vist ved etablering av bl.a flere organisasjonspsykologiske institusjoner. Denne første epoken fra omkring 1900-1950 betegnes i litteraturen som den klassiske organisasjonsteori og dannet grunnlag for videre forskning og teoribygging.

Fra etterkrigstiden og frem til i dag har organisasjoner vært preget av nye ideer og tolkninger. På 1960-tallet kom en ny rasjonaliseringsbølge, og det var et fravær av utforming av organisasjoners sosiale system. 1970-tallet var preget av en ekspansjon av administrasjoner gjennom en økt desentralisering, både offentlig og privat. Organisasjoners indre forhold ble av større betydelse, og organisasjonsteoretikere som Herbert Simon og James March var betydningsfulle gjennom at de satte spørsmål ved de antagelser som de rasjonelle modellene bygget på (Simon 1971). I stedet ble det lagt større og større vekt på de politiske prosesser og beslutningsstrategier som var avgjørende for organisasjoners overlevelse (Hatch. 2000). 1980-tallet var preget av identitetsbytte og et større mangfold av ideer. Lederskapsspørsmålene ble veldig sentrale og organisasjoners virksomhet var i stor grad styrt av et symbolsk tankesett, både internt og eksternt (Rövik. 2000). Dette var deceniummet for fødsel av mange nye ideer og 1990-tallet var tiden for iverksetting av disse ideer i praksis. Alle disse tradisjoner ligger til grunn for dagens organisasjonstenkning og det sees også gjennom ulike definisjoner av organisasjoner. Et eksempel er Etzionis definisjon fra 1964; “Organizations are social units (or human groupings) deliberately constructed and reconstructed to seek

specific goals” (Etzioni 1964.s.3). I forhold til denne kan vi se at Scotts definisjon er en atskillig “mykere” definisjon; “Organizations are collectivities oriented to the pursuit of relatively specific goals and exhibiting relatively highly formalized social structures” (Scott.1998.s.26). Begge definisjoner beskriver organisasjoner som relative rasjonelle system, men Etzioni vektlegger sterkere en hierarkisk struktur som gir rammebetingelser for organisasjonens målsettinger og virke. Tiden fra cirka rundt begynnelsen av 1970-tallet og frem til begynnelsen på 1990-tallet beskrives som henholdsvis moderne og symbolsk-tenkende perspektiv (Hatch.2000). Jeg har valgt her å redegjøre for de klassiske teorier og hendelser jeg mener er betydningsfulle for mitt emne, men om leseren er interessert finnes det mye god litteratur som kan brukes. Jeg vil dog anbefale leseren først å lese litteratur som bringer frem essensen i de ulike klassiske teoriene (eksempelvis Hatch, Wadell & Larsson eller Jacobsen & Thorsvik) for å danne et visst perspektiv på den originale litteraturen, eksempelvis Taylor *”The Principles of Scientific Management”*, Fayol *”General and Administrative Management”* og Weber *”The Theory of Social and Economic Organizations”*.

4.3 Post-moderne organisasjoner

Moderne organisasjoner bærer preg av kompleksitet og raske endringer, og behovet for å skape en forståelse er større en noen gang. Organisasjonsteorien er foreløpig en relativt diffus og lite avklart vitenskapsgren. Ledende representanter for organisasjonsteorien fremholder at man mangler konsensus om selve studieobjektet; hva som er en organisasjon. Fortsatt savnes et omforent paradigme. Likeledes er det forskjellige retninger som fokuserer på ulike aspekter ved organisasjonsteorier som har blitt fremhevet av tidligere tradisjoner: rasjonelle/økonomiske organisasjoner og teorien om naturlige organisasjoner for å gi to eksempler (Scott 1992). I det siste har tendensen i teorien hullet mot en postmoderne retning innen organisasjonsteorien (Reed & Hughes 1992).

Hvordan skapes en forståelse i det mangfold organisasjoner viser? Det finnes mange teorier man kan lene seg til, men som ikke vil gi en heldekkende beskrivelse. Med denne kompleksitet følger også at en teori kan forsvares på like stort grunnlag som en annen, og man kommer ikke stort lenger av å sitte med et sett av begrensede definisjoner. Den nyere teori bærer preg av at den videreutvikler tankegangene og setter de i nyere perspektiv, og gir forståelsen en bredere mening for best å kunne beskrive dagens komplekse organisasjon. Dette bredere perspektiv hjelper til å danne et visst bilde av kompleksiteten og også til at forskeren ikke blir ”fanget” av ensrettede synsmåter.

En av disse teoretikere med et flerperspektivistisk synsett er Richard W Scott som presenterer organisasjoner som rasjonelle, naturlige og åpne systemer (Scott. 1998). Det rasjonelle og det naturlige systemperspektivet kom før det åpne perspektivet, og beskriver henholdsvis mer klassiske typer og oppfatninger av organisasjoner. Det rasjonelle, naturlige og åpne systemperspektiv representerer tre ulike paradigmer, hvor det åpne systemperspektivet gir det mest riktige bildet av dagens forskningssituasjon. Det rasjonelle tilsier at organisasjonen er

instrument for måloppnåelse og effektivitet står høyt. Det naturlige systemperspektivet beskriver organisasjonen som levende og at de utvikler seg lik en organisme. De blir ikke konstruert, men vokser og gror, og at organisasjonsformer utkrystalliserer seg gjennom kontinuerlig tilpasning til ytre og indre behov (Egeberg.1984). Denne tilpasning til ytre og indre behov har blitt mer hyppig og preges av variasjon og ustabilitet, sammen med det faktum at organisasjonen har vokst og blitt mer fragmentert for å kunne møte et stort marked. Ut i fra dette synssett definerer Scott organisasjon som ”...systems of interdependent activities linking shifting coalitions of participants; the systems are embedded in-dependent on continuing exchanges with and constituted by the environments in which they operate” (Scott.1998.s.26).

Organisasjonsteoretikeren Gareth Morgan forsøker å forklare organisasjoner fra en annen vinkel, ved hjelp av *metaforer*, eller *billedlige betydninger*. Ved bruk av metaforer fremstiller Morgan en metode for å forstå og analysere organisasjoner. På lik linje med Scott så finner vi også hos Morgan retningslinjer til ulike tradisjoner av organisasjonsteorien. Han beskriver blant annet organisasjoner som maskin som har hentydninger til de klassiske organisasjonsteorier (Morgan. 1997). Organisasjonen som instrument for måloppnåelse blir beskrevet som en maskin som er ment å oppfylle visse funksjoner og mål. Det mer moderne perspektivet blir beskrevet gjennom å beskrive organisasjoner med metaforen organisme (ibid). Her blir organisasjoner beskrevet som mer “levende” og hvor oppdagelsen og forståelsen av viktigheten av individuelle behov blir mer vektlagt. For at organisasjonen skal overleve må også organisasjonsmedlemmenes behov tilfredsstilles (Morgan.1999). Lik en organisme er organisasjonen avhengig av sine omgivelser og input herfra som omvandles i organisasjonen.

I en stor og fragmentert organisasjon vil det også være forskjellige omgivelser for samme organisasjon, som kan vise seg i type oppdrag, antall oppdrag, kunderelasjoner osv. Scott forklarer videre at omgivelser skiller seg i den grad de er institusjonaliserte og inneholder regler og forventninger organisasjonen må leve opp til. Organisasjoner er åpne i den forstand at de er åpne til og avhengige av flyt av personell, ressurser og informasjon utenfra, både for driften med tanke på marked og rett og slett for ikke å henge etter i raske skiftninger. Omgivelsene er med på å forme, støtte og infiltrere organisasjonene (Scott. 1998).

Felles for Scotts tre systemperspektiver er at om organisasjonen skal overleve må organisasjonsmedlemmene ha interesser som samsvarer med organisasjonens interesser for å kunne legge ned tid og energi og finne motivasjon. Teoretikere som tilhører det åpne perspektivet vektlegger likevel at individer av ulike grunner har flere lojaliteter og identiteter. De kan delta eller forlate pågående utvekslinger med organisasjonen, avhengig av hva utkommet vil være for dem og deres (ibid).

”The open system view of organizational structure stresses the complexity and variability of the individual parts – both individual participants and groups – as well as the looseness of connections among them”(Scott.1998 s.28.)

I et postmoderne perspektiv, som dagens forskning er preget av, beskriver Morgan organisasjoner med metaforen *kollage*. Et kollage er et bilde bestående av flere inntrykk, rettere sagt består det av flere bilder som sammen skaper en helhet som gir en forståelse, en

sammenheng. Organisasjoner er , i følge Morgan, et slikt bilde, hvor ulike former av kunnskap og forståelse sammenstilles for å skape et nytt perspektiv (Morgan. 1997). Ved bruk av et kollage kan eldre teorier settes opp mot nye erfaringer og kunnskaper, og på så sett skape en ny forståelse som innlemmer detaljer som kan vekke til nye oppfattelser. Dette er detaljer som må innregnes og taes hensyn til. Til tross for motstridende interesser i en organisasjon skal det skapes en felles forståelse, og dette betyr store utfordringer. På så vis kan lederskikkelser sees på som noen slags kunstnere eller teoretikere som utifra de kompleksiteter som florerer i organisasjonen skaper en forståelse som i sin tur kan påvirke organisasjonsmedlemmers måte å oppfatte og tenke over saker og ting (ibid).

Mary Jo Hatch har kommet med sterke bidrag innen den postmoderne tradisjonen i organisasjonsteorien. Bidraget er at hun bekrefter eller rettere sagt fremmer det flerperspektivistiske syn som regjerer forskningen i dag, som kan vises gjennom at hun videreutvikler tidligere teorier og retter kritikk mot når de settes i dagens forhold. I stedet for at forskere til enhver tid forsvarer organisasjonsteorier ved å henvise til den kompleksitet som organisasjoner viser, søker hun en felles forståelse at denne kompleksitet må taes hensyn til og at vi må erkjenne at alt fungerer i et nettverk (Hatch.2000). Hensikten med denne forståelsen er at vi må være beredt på å møte denne kompleksitet. Et flerperspektivistisk syn hvor teoriene er influerte fra mange hold kan raskt skape kaos og konflikter, og at organisasjonsteorien kan oppfattes som uklar og paradoksal.

5. Kultur

Den danske filosofen Hans Fink sier at begrepet kultur er hyperkomplekst. I sin idehistoriske oversikt peker han på at begrepet allerede i utgangspunktet hadde en dobbel betydning, idet det latinske verbet "colere" både betyr å bearbeide, dyrke, pleie, men også å holde gudene i akt og ære (Fink. 1988). Morgan omtaler kultur som et komplekst og ubestembart språk og at dette språk uttrykkes gjennom forskjellige former som allikevel på en måte skaper en felles forståelse av ting (Morgan.1989). Kulturbegrepet er et veldig vanskelig begrep å definere på en tilfredsstillende måte som gjør at det får en avgrenset forståelse. Man kan se kultur utifra et karakteren av en sivilisasjon, dets egenskaper, oppbygning, innhold og tildels på den måte den vokser, utvikles, forfines og modnes. Kultur kan også sees på som de dypeste kvalitative aspekter av menneskers liv, og beskrive emosjonelle, estetiske og etiske aspekter (Alvesson & Berg. 1988). Ut i fra dette kan kultur betraktes som et ide- eller handlingssystem. Med dette menes at man leter etter de verdier, normer, holdninger og virkelighetsopfatninger som preger kulturen, og som handlingssystem skildrer man handlingsmønsteret i kulturen uten en videre tolkning av de underliggende motiver og meninger. I organisasjonskultur-sammenhengen har man vært mest opptatt av å betrakte kulturen som et idesystem (Aadland. 1994).

6. Nasjonale kulturer

En oppfattelse innenfor organisasjonskulturforskningen er at den utgjør en manifestasjon av større kulturelle dimensjoner som er med å påvirke organisasjoners kultur (Hatch. 2000). Med andre ord betones viktigheten i å betrakte kulturelle fenomen på makronivå, det vil si de adferdsmønstre, verdinger og tradisjoner som er typiske for enkelte land. Hensikten er å se samspillet mellom de nasjonale karakterer og for eksempel den lederstil som utføres og også hvilke holdninger ansatte har til ulike former for lederstiler. Nasjonale kulturer har også innvirkning på en organisasjons struktur og organisasjonsadferd, som også vises i interaksjon innenfor multinasjonale selskaper (Alvesson & Berg. 1988). På slutten av 70-tallet gransket Geert Hofstede denne ide utifra hvordan nasjonale kulturer påvirket det store multinasjonale selskapet IBM (Hofstede.1991). I de kommende år arbeidet Hofstede med sitt team med å kartlegge kulturen rundt om i selskapets bedrifter. De kom frem til en del gjennomgående likheter og ulikheter som de etter hvert nedfelte i fire dimensjoner: høy/lav maktavstand, individualsime kontra kollektivism, feminitet vs maskulinitet og usikkerhetsdimensjonen (ibid). Selv om disse dimensjonene opprinnelig ble utledet fra data om verdier i et multinasjonalt selskap, har senere forskning vist at når de samme dimensjonene er funnet i andre forskningsdata foretatt av andre forskere, med andre forskningsmetoder og i andre grupper, bl.a fra statistikker innsamlet av World Health Organization. Mye av forskningen her vektlegger kulturelle forskjeller og konkluderer med at man i mange tilfeller er avhengige av nasjonale kontrollenheter for å motvirke konflikter (www.who.int). Etter Hofstedes tenkning bygger mennesker opp organisasjoner på grunnlag av de verdier de står for, og samfunn bygges opp av institusjoner og organisasjoner som reflekterer de dominante verdier i kulturen. Gjennom sin forskning kunne Hofstede plassere de ulike land og fremstille deres forskjeller når det gjaldt grunnleggende antakelser om disse fire dimensjonene (Hofstede.1991). I følge denne fremstillingen karakteriseres norsk stil av åpenhet og nære forhold, altså liten maktdistanse, en demokratisk omgangsform, et egalitært samfunn. Høyt utdanningsnivå sikrer endringskompetanse og en viss individualisme, og arbeidskulturen er i følge Hofstede dominert av “myke” verdier.

7. Organisasjonskultur

Det kan være nyttig å skille mellom en organisasjons “kulturuttrykk”, som er elementer av manifest, ytre karakterer, og “kulturinnhold”, som vil være latent i form av grunnleggende verdier, synspunkter og virkelighetsoppfatninger. Kulturuttrykkene kan være av verbal, adferdsmessig eller materiell karakter, og kan betraktes eller registreres direkte. Kulturinnholdet kan imidlertid sjeldes observeres utenfra, og analyse av denne delen krever at man får et dypere innsyn i organisasjonen.

Selv om vi kan spore tanker omkring organisasjonskultur langt tilbake i det forrige århundre, så hade begrepet sitt store inntog på 1980-tallet (Rövik.2000). Det startet med en forsøk på å bevisstgjøre at organisasjonskultur var en nøkkel til suksess og inngikk i store

lederskapssatsninger. Böker av blant annet Deal & Kennedy, Peters & Waterman og Ouchi stod i bresjen for det som betegnes som "Excellence-litteraturen". Denne nye bølgen fikk organisasjonsteoretikere til å gå nye veier bort fra det moderne tankesett som da preget forskningen, og dette var opptakten til det Hatch betegner som det symbolisk-tolkende perspektivet (Hatch.2000). Studiet av organisasjonskultur har med årene blitt mer inngående og oppmerksomheten har blitt større mot viktigheten av dens funksjoner. Mennesker kommer til arbeid med ulike bakgrunner og oppfatninger, men innenfor organisasjoner er de del av et fellesskap, hvor en unik kultur former hverdagen. Kultur styrer adferden gjennom å tilby modeller for handling, fungerer integrerende på organisasjonsmedlemmene og minsker angsten i organisasjonen (Bang. 1999). Organisasjoner vil tilstrebe å redusere usikkerhet i virksomheten ved å forsøke å få innflytelse og kontroll over forhold i omgivelsene som er av betydning for aktivitetene (Thorsvik.1991).

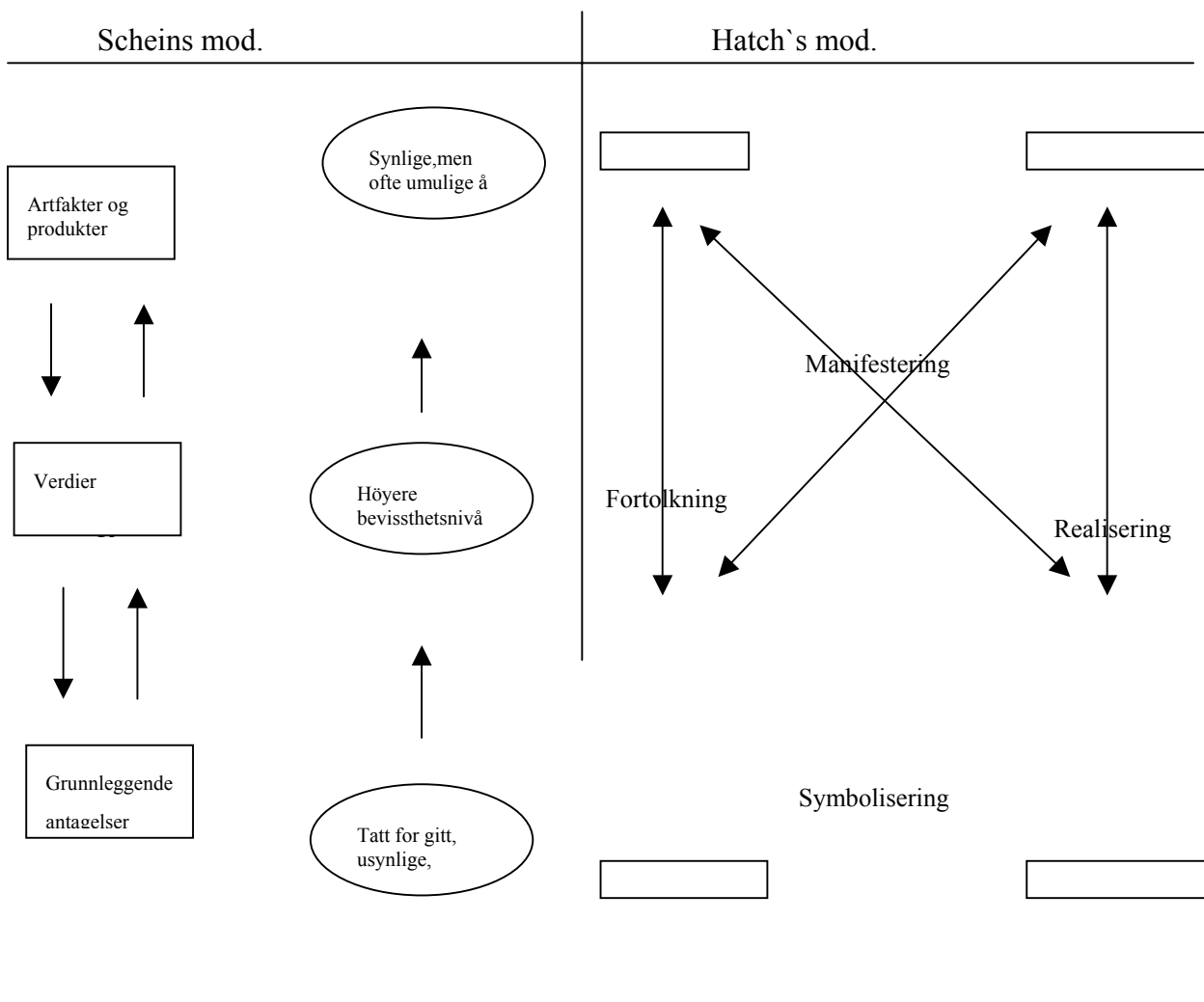
7.1 Schein-den klassiske

Socialpsykologen Edgar Schein har hatt stor innflytelse i forskningen på organisasjonskultur og har lagt solide grunnlag for videre forskning. Til forskjell fra de oven nevnte teoretikere går Schein mer inngående i begrepet. Schein definerer organisasjonskultur som; "Et mønster av grunnleggende antagelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problem med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene" (Schein. 1985). Scheins definisjon forteller hva kultur er: grunnleggende oppfatninger; hvordan den kommer til uttrykk: gjennom riktige oppfatninger, tanker og følelser; og hvordan kultur oppstår: som læring av hvordan organisasjonen skal mestre ytre og indre problemer. Schein utvikler denne definisjonen videre idet han redegjør for tre ulike nivåer i kulturen, *grunnleggende antagelser*, *verdier* og *artefakter* - som er de mest observerbare uttrykk for kulturen (ibid). I likhet med en av sine inspiratorer, strukturfunksjonalisten Talcott Parsons (Morgan.1999), er Schein gjennom sin teoribygging mer opptatt av å forklare stabilitet enn endring. Han definerer som sagt organisasjonskultur som et sett grunnleggende holdninger, som en organisasjon har utviklet i sine bestrebelser på henholdsvis å tilpasse seg omgivelsene og å oppnå intern integrasjon. Scheins tre-nivåmodell er et praktisk analyseverktøy om man betrakter kulturen utfra et helhetsperspektiv.

7.2 Hatch-den postmoderne

Mary Jo Hatch kritiserer Scheins modell for å være statisk og uten tilfredsstillende forklaringer på hvordan organisasjonskulturer forandrer seg (Hatch.1991). Schein er gjennom sin teoribygging opptatt av å forklare stabilitet og sier selv; "Kultur bør betraktes som en egenskap ved en uavhengig avgrenset, stabil sosial enhet" (Schein. 1985). En slik forståelse er lite forenlig med en desentralisert organisasjon, da denne mest sannsynlig vil bære preg av oppbrudd, for eksempel ved oppdeling i ulike avdelinger og prosjekt. Disse oppbrudd er i stor grad styrt av skiftende omgivelser.

Hatch har videreutviklet Scheins modell slik at den får fire nivåer, samtidig med at hun beskriver relasjonene mellom disse.



Hatch understreker her at organisasjonskulturell utvikling i praksis ikke finner sted som en lineær prosess mellom de forskjellige nivåene, men gjennom komplekse dobbeltløp i modellen. Dels avsettes det en kulturell geografi, dvs konkrete manifestasjoner av kulturen, dels en rekke kulturhistorier eller løpende fortolkninger av kulturens mening og betydning. Heller ikke disse dobbeltløpene foregår koordinert, men i brudd og uten enkle kausale relasjoner mellom nivåene. Utfra hverdagens konkrete handlinger (artefaktene), lar det seg gjøre å bestemme de handlinger som ikke er tilfeldige, men som gjentas og derfor tildeles en symbolverdi som adferdsstyrende (Hatch.2000). Det kan for eksempel være spesielle holdninger overfor kunder, brukere eller kolleger.

Enhver organisasjon har noen typiske handlingsmønstre som ved gjentakelse og tilslutning oppnår en symbolsk adferdsstyrende karakter. Disse symbolske handlingene er ikke subjektive, men del av en kollektiv og dermed objektivt akseptert adferd. De symbolske handlingene "fortolkes" eller konstitueres i kulturens grunnleggende holdninger, og disse er

som oftest ubevisste. Det kan være en ganske ubehagelig prosess å blottlegge verdisystemer som hver enkelt ikke bevisst kjenner til, men som faktisk i sin hverdag er med å praktisere.

Med Hatchs modell for utvikling av organisasjonskultur tvinges man inn i en prosess som krever selvrefleksjon, og systemet må selv finne en adekvat adferdsmåte. Det foregår via nye verdiutkast, som imidlertid alltid er risikofylte, fordi de ennå ikke har bevist sin bærekraft på virkeligheten og graden av konsensus i organisasjonen. Å skape denne bærekraften vil også naturlig bli en tidkrevende og kompleks prosess i en desentralisert organisasjon. Kulturen blir mer oppdelt og danner flere *subkulturer* (ibid). Subkulturer kan forklares som grupper i en organisasjon som samspiller med hverandre og agerer til problem på en måte som er unik for gruppen. En følge av disse subkulturene i sammenheng med en desentralisert organisasjon er at det i avdelinger kan bli en tendens å involvere seg i sine nærmeste omgivelser. Dette medfører også at sentrale mål blir lokale og satt i den lokale sammenheng og frembringer at denne måloppnåelsen blir preget av en arbeidsmåte som skiller seg innad i resten av organisasjonen (Brislin.1981).

Verdiene står stadig til diskusjon og prøving, inntil de har bevist sin bærekraft og ”forsvinner” som kjennsgjeringer i en kulturs grunnleggende holdninger. Kultur er et dobbeltbegrep – noe man *er*, og derfor ikke umiddelbart kan miste, og noe man *har*, og derfor godt kan miste. Det er gjennom vekselvirkningen mellom disse dimensjoner at kulturen utvikler seg. Ut ifra et postmoderne synsett er organisasjonsekulturen fragmentisert, og beskrives som inkonsekvente, flertydige og stadig i forandring (Hatch.2000).

7.3 Påvirkning av kulturen

Spørsmålet om kultur kan styres har vært gjenstand for store diskusjoner i organisasjonsteorien. Cirka 20 år tilbake var styring av kultur forbundet med nøkkel til suksess, men det er ikke like fullt utbredt i dag. Det er dog en enighet om at kulturen kan påvirkes, på godt og vondt. Mange norske selskaper har forsøkt å påvirke kulturen gjennom at ledelsen setter opp et antall verderinger som videreføres muntlig og skriftlig ut i organisasjonen, men denne metoden er i følge Bang altfor overfladisk (Bang.1999). Det finnes enighet blant forskere, konsulenter og bedriftsledere at det eksisterer teknikker for å skape og dermed påvirke en ønsket kultur. En sak som er verdt å merke seg i denne sammenheng er at teknikkene er funksjonible og høyst anvendbare, men ofte skjer dette mer eller mindre ubevisst. Bang (1999) nevner blant annet intern rekruttering, bevisst imprinting av viktige verderinger og normer, selektiv rekruttering og ritualer og seremonier. Disse teknikkene har like mye med opprettholdelse som med skaping å gjøre. Skal en ønsket kultur impreneres må dette følges opp så det er kontroll over at verderingene er felles og ikke minst at de forståes på samme måte. Ritualer og seremonier er med på å bære med seg og opprettholde kulturen ved at det skapes tradisjoner som organisasjonsmedlemmene kan relatere seg til (ibid).

7.4 Lederens betydelse

Schein (1985) hevder at ledere har en sentral rolle i påvirkningen av kulturen i en organisasjon. Denne oppfatningen deler han med flere. Yukl (2002) nevner primære og sekundære mekanismer som ledere kan influere gjennom. Primære er; hvilke saker som ledere prioriterer, deres reaksjoner til kriser, hvordan lederrollen fylles, gjennom belønninger og kriterier som gjelder for seleksjon og avskjed av personal. De sekundære er; design av system og prosedyrer, design av organisasjonsstrukturen, design av fasiliteter, historier/legender og formelle utsagn. Morgan (1997) vektlegger også ledelsens viktighet, men betoner at det avgjørende for oppfattelsen de ansatte har av lederen er måten det takles å lede i midten av kompleksiteten. Forslagene her bærer preg av en åpenhet til nye ting og at man skal trå litt varsomt. Bruke små forandringer til å skape store effekter og et positivt syn til selvorganisering. Forskning har vist at ledelser i organisasjoner fokuserer mest av sin oppmerksomhet mot menneskelige faktorer, og at et stimulerende arbeidsmiljø og motiverte, høyt kompetente arbeidere ville være mest suksessfullt. Suksess her ble definert som høy profitt og god image (Vink & Peeters.1998). Dette synet tilsier en balanse mellom organisatoriske, teknologiske og menneskelige faktorer.

En teoretiker som hadde sine virkeår i de klassiske organisasjonsteoriens tider, men som ikke har blitt viet mye oppmerksomhet før i senere år er Mary Parker Follett. Hun betonte interaksjonen mellom ledelse, arbeidere og andre interessegrupper, og gjorde et skille mellom "power-over" og "power-with", eller "co-active power" snarere enn "coercive power" (Follett 1940). Hun sier at "power-over" brukes for at "people will not wait for the slower process of education" (ibid.s.190). "Power-with" argumenterer hun "is what democracy should mean in politics or industry" (ibid.s.187).

8. Metode

8.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Samfunnsforskere studerer ofte forhold som er velkjente og ordinære for folk flest, og som folk flest er deltagere i såsom familie, arbeidsliv, organisasjoner av forskjellige slag, lokalsamfunn, økonomi og politikk. Folk kan derfor med rette påstå at de har en del sakkunnskap om mange av de ting som samfunnsforskere studerer (Wadel.1990). For å fungere i de samfunn de er medlem av må mennesker inneha en kunnskap, og i så måte kan vi si at alle er en form for "amatørsamfunnsvitere". For at forskeren skal forstå mennesker i spesifikke samhandlinger, er det viktig å ta i betraktning at disse individ er fortolkende mennesker som kan velge og redegjøre mellom forskjellige alternativer (Hammersley & Atkinson.1996) Dette leder til at samfunnsforskere blir konfontert med andre forhold til sammenligning mot andre forskere. Det blir et annet og mer spesielt fellesskap mellom forsker og det den studerer, i og med at de som undersøkes innehar denne erfaringsbaserte kunnskapen som gjør dem i stand til å trekke slutninger på en fornuftig måte.

Samfunnsforskere tar i store trekk sikte på å beskrive, forklare, forstå, forutsi, kritisere eller endre samfunnsforhold (Hellevik.1997).

8.2 Empiri

I arbeidet med å realisere de ovennevnte målsettinger blir forskeren til stadighet stilt overfor empiriske problemer, det vil si spørsmål om hvordan noe faktisk forholder seg i den virkelige verden (ibid). Generelt kan man si at samfunnsvitenskapens empiriske forankring innebærer at de kunnskapskildene som anvendes, viser til ulike typer yringer som levd samfunnsliv gjør tilgjengelig, enten dette kommer til uttrykk ved yringenes observerbarhet eller ved tilgang på samfunnsmedlemmenes fortolkninger (Universitetet i Bergen.1994). I samfunnsvitenskapen kan man skape nye yringer gjennom for eksempel intervjuer med antatt betydningsfulle informantgrupper, og gjennom etterfølgende forskning skape ny informasjon ved å sammenstille tilgjengelige informasjonskilder på nye måter. Forskningens empiriske grunnlag kan betegnes som dens datagrunnlag.

8.3 Kvalitativ metode

I og med at det kan gjøres bruk av ulike typer informasjonskilder, kan vi altså ha med ulike typer data å gjøre. Et hyppig brukt skille i samfunnsvitenskapen er satt mellom kvalitative og kvantitative data. Dette skillet er også satt som om det viste til forskjellige metoder. De ulike typer data viser til hvilke sosiale yringer som vurderes som vesentlige for å belyse analytisk det problemet som er reist, med andre ord hvilke metoder som refererer til dataenes egenskaper (Holter & Kalleberg.1996). De kvalitative metoder kjennetegnes ved at de går i dybden på relativt få enheter, og analysen bærer preg av en inngående fremgangsmåte. De kvantitative metoder legger vekt på å sammenligne mennesker og menneskelig aktivitet gjennom å "måle og telle", for å finne mønster og kunnskap som kan generaliseres (Hellevik.1997). De kvantitative metodene benytter oftest spørreskjema eller strukturerte intervju. Spørreskjemaet kan brukes til å samle inn store mengder data på kort tid, og det sikrer anonymitet. Det er imidlertid fare for mistolkning hos både spørre og svarperson, samt at bruk av enket stiller krav til et representativt utvalg. De kvalitative metodene fokuserer på relasjoner, prosesser og samspill mellom mennesker, og tar sikte på å få frem mønstre av kulturtema. Et mål kan sies å være å forstå, registrere og bearbeide opplysninger om meningen folk tillegger handlingene sine. Vanlige kvalitative metoder er observasjon, deltakende observasjon, samtaler, hel- og halvstrukturerte intervjuer samt tekstanalyser.

8.4 Intervju

Et eksempel på kvalitativ metode er dypintervjuer (Alvesson & Deetz. 2000). Her fremkommer data ved at en forskeren stiller spørsmål til respondenten, og forskeren registrerer svarene (Hellevik.1997). Et kvalitativt forskningsintervju kan på mange måter sees på som kunnskapsbyggende samtale, hvor intervjuet er en samtale mellom to personer som handler om en felles interesse (Kvale.1997). En intervjumetode som brukes når forskeren har

en viss forståelse av emnet er direkte og ustrukturerte opplegg (Hellevik.1997, Holter & Kalleberg.1996). Dette innebærer i store trekk å stille direkte spørsmål og la respondenten selv formulere svaret. Slike åpne spørsmål brukes ofte sammen med strukturerte spørsmål. En intervjusituasjon kan begynne med spørsmål om et emne med den hensikt å få en spontan og upåvirket reaksjon fra intervjupersonen. Dette svaret gir forskeren mulighet for å anslå meningsdybden hos intervjupersonen. Dette gir flere fordeler. Forskeren slipper risikoen at intervjupersonen velger tilfeldige oppgitte alternativ for å unngå å si "vet ikke", og han tvinges heller ikke inn i en bestemt svarsform når han skal uttrykke meningen. Ved bruk av direkte og ustrukturerte intervju kan forskeren mane til frie svar og åpne for nyanser i standpunktene (ibid). Sett fra en annen side får også intervjupersonen mulighet til å svare utfyllende og frihet til å svare utifra egne oppfatninger.

8.5 Undersøkelse av organisasjonskultur

Kulturen gjenspeiler seg i måten å stille spørsmål, i kriteriene for å bedømme svar, i normer for handlinger og handlingsvaner, i ulike typer praksis. Vår forståelse bygger alltid på en forforståelse, våre vurderinger bygger alltid på for-vurderinger. Man kan snakke om og beskrive ulike aspekter av kulturen på ulike måter. Men hver slik "beskrivelse" forutsetter at man tar mye i det kulturelle fellesskapet for gitt. En kultur må man i stor grad tilegne seg ikke-kritisk, som deltager.

Ved undersøkelse av en organisasjonskultur må man på forhånd ta stilling til hva en skal se etter, og deretter velge hvilke metoder som skal brukes i datainnsamlingen. Det teoretiske perspektivet legger føringer på hvilken type av undersøkelser som blir valgt (Aadland.1994). Deretter kan verktøy og metoder velges. Først ved en syntese av de data som kommer frem i undersøkelsen, kan organisasjonskulturen beskrives – et klart bilde oppstår først når alle bitene i puslespillet er satt sammen. En rekke forfattere peker på at det er svært vanskelig å undersøke organisasjonskultur på en vitenskapelig tilfredsstillende måte, fordi det er høyst uklart hva man skal se etter (Bang.1999). Metoden er på mange måter bestemmende for hva man skal se etter, hvordan og hvem man skal spørre om hva, om en skal fokusere på bredden og det tvetydige eller om man skal måle og telle. Hva forskeren finner i analysen, er i stor grad avhengig av hva vedkommende fester blikket på. Det postmoderne perspektiv betyr også en metodeklarhet, men det råder allikevel stor enighet om at kvalitative metoder er mest funksjonibelt i et organisasjonskulturstudiet (Bang.1999, Schein.1985). Martin (gjengitt i Bang.1999) hevder at kulturforskeren må være åpen i bruk av metoder og velge den metode som passer best i hvert øyeblikk, og at vi ved et organisasjonskulturstudie må bruke den metode som kan gi svar på to spørsmål: "Hva er innholdet i kulturen, og i hvilken grad er kulturens innhold felles for organisasjonens medlemmer". Svarene på disse spørsmål skal gi et resultat i form av et bilde av kulturen i den spesifikke organisasjon, og om man skal se videre kan også resultatet få en ekstern validitet (Bryman.1995). Det skal allikevel rettes et kritisk øye mot denne påstand ved et kulturstudie da organisasjonskulturer kan vise seg veldig forskjellig fra en organisasjon til en annen. Det postmoderne perspektivet viser også en generell skepsis mot universale forklaringer og til at disse skal føre til store fremskritt (Kvale.1997). Før et kulturstudie må forskeren være forberedt på vanskeligheter som må tas hensyn til. Bang (1999) nevner fire forhold; 1.Faren for at informatøren kan gi forskeren feilaktig informasjon – kan skje på grunn av at intervjupersonen eksempelvis ikke vil gi et dårlig bilde av organisasjonen eller at visse saker hører kun hjemme innad i organisasjonen.

2.Forskeren må skille det kulturelle fra det individuelle og det universale – det vil si at forskeren må kunne skille på hva som er individuelle oppfatninger og hva som er organisasjonens felles oppfatninger. 3.Er de kulturelle data som forskeren finner representative? – hvilken del av kulturen har forskeren tilgang til? Ifølge Hatch (2000) dannes det i en større kultur ulike subkulturer og det gjelder for forskeren å kunne skille på disse utifra den informasjonen han får. 4.Tolkningsproblem når forskeren skal tyde en organisasjonskultur fra kulturuttrykk til kjerneelement i organisasjonskulturen – dette punkt tilsier at forskeren over tid må lete seg frem til de dypereliggende oppfatninger i organisasjonen. Dette vil være et punkt som er mer gjeldende ved en større og mer omfattende kulturundersøkelse.

8.6 Intervju i kulturstudie

Bang (1999) nevner ulike krav man bør stille til en informatør, som hjelper til å sikre at data blir mest mulig reliable. Han nevner bl.a at informatør bør være ”bra kulturisert”, dvs at informatøren er kjent med kulturen og at den er en selvklarhet for ham/henne. Informatøren bør være del av, leve i kulturen i dag, for å motvirke at han/hun omtaler kulturen på ”avstand”, og ikke forvrenger. Informatøren skal ikke være utpreget analytisk i sine svar som en forsker, men gjerne komme med hypoteser og forklaringer på kulturen som han/hun opplever den som medlem. Det er også viktig for forskeren å holde seg innenfor etiske retningslinjer. Et intervju er en moralsk situasjon der intervjupersonen blir affektert (Kvale.1997). Før undersøkelsen skal forskeren stille seg etiske spørsmål. Framfor alt skal intervjupersonen gi sitt samtykke, og dette skal skje på bakgrunn av at intervjupersonen har kjennskap til undersøkelsens emne. Dersom adgang til organisasjonen er gitt gjennom toppledelsen kan forskeren risikere å møte en skepsis blant de ansatte med tanke på meningen med undersøkelsen (Bryman.1989). Graden av konfidensialitet skal også vurderes (Kvale.1997). Dette gjelder både intervjupersonenes konfidensialitet innad i organisasjonen og dessuten hvem som vil ha tilgang til materialet i ettertid. Dette skal også informeres om i forkant av intervjuet. Ser man på etiske aspekter i et større perspektiv så kan en kulturstudie avdekke følsomme data som i verste fall kan være til skade for organisasjonen dersom den ikke er moden for å bli seg selv bevisst sin egen kultur (Argyris.1995). Spesielt alvorlig blir det om det forekommer en feilanalyse.

9. Kulturundersøkelse hos NCC Bygg Öst

Før gjennomføringen av kulturundersøkelsen i NCC jobbet jeg utifra en oppfatning om at det fantes en forståelse av begrepet organisasjonskultur. Dette ble ikke minst forsterket ved de umiddelbare tilbakemeldinger etter min forespørsel om å få gjøre undersøkelsen i deres organisasjon som var veldig positive. Selv har jeg opparbeidet meg en forståelse av emnet gjennom for det meste teoretisk materiale, men også gjennom egne erfaringer. Gjennom å lese nyere postmoderne teori skaffet jeg meg ikke bare en oppfatning av hva som jeg kunne vente meg av type organisasjon og forhold, men ikke minst fikk jeg også en innstilling som har fått meg til å gå forsiktig fram. Faktum er ofte det at teori ikke alltid stemmer overens med

praktikk, og jeg valgte å stille med åpent sinn til den informasjon jeg ville få. Utifra problemstillingen: *...å analysere hvilke organisatoriske faktorer som ligger til grunn for den rådende organisasjonskultur i NCC Bygg Øst, samt hvilke forutsetninger de har til et fortsatt kulturbyggende arbeid.*, bestemte jeg meg for å ta for meg en del av organisasjonen. Dette av flere grunner. Organisasjonskultur er et følsomt tema og en mer omfattende undersøkelse bør da etter mitt syn være av en art som innebefatter hele organisasjonen (alle ansatte på alle nivå) og de aspekter det vil føre med seg. Dette er også ikke minst mye mer tidkrevende enn det jeg har hatt mulighet til. Jeg var også forberedt på at intervjupersonene ville unnlate å prate om saker og forsøkte å formulere intervjuet deretter. Jeg ga også min kontaktperson i organisasjonen beskjed om at jeg ikke hadde intensjoner om å legge fokus på følsomme data (også skriftlig) som han videreførte til gjeldende informanter. Hver intervjuperson ble også informert om dette av meg før selve intervjuene startet. Informasjon om konfedensialitet ble også gitt i forkant til hver intervjuperson, nærmere bestemt tilgjengelighet for undersøkelsen i etterkant og også at de ville få ferdig materiale levert ved avsluttet analyse.

9.1 Metode

Jeg har valgt å benytte meg av kvalitativ metode gjennom gjennomføring av halvstrukturerte intervjuer. Jeg har tatt for meg et begrenset antall enheter som jeg går i dybden på og analyserer utifra den informasjon jeg har fått herfra. Gjennom intervjuene vil jeg fokusere på utførelsen av og konsekvensene av det kulturmessige arbeid og faktorer som er i organisasjonen, og konsekvenser av dette arbeid. Jeg hadde på forhånd tatt stilling til hvilke områder jeg skulle fokusere på, og valgte denne metode på bakgrunn av dette. Ved å stille spørsmål som direkte henviste til ønskede områder ga det meg mulighet til å få relevant informasjon utifra deres standpunkt som ville gi svar på min problemstilling. På samme tid var spørsmålene av en åpen karakter så at intervjupersonene hadde mulighet til å svare fritt og utfyllende som de selv ville innenfor det gitte tema. En svakhet med intervju som metode i en kulturundersøkelse er at de ikke er direkte sammenlignbare i og med at svarsalternativene er åpne, men denne svakhet reduseres dog ved at intervjuet er halvstrukturert og retning for tema er satt.

Intervjuene ble gjennomført på tre ulike steder i organisasjonen. NCC er organisert på en desentralisert måte med overliggende og underliggende geografisk ulikt plasserte avdelinger. Ett intervju ble gjennomført ved en overliggende regionsavdeling og de resterende ved to distriktsavdelinger. Felles for de tre intervjupersoner er at de har ledende posisjoner innenfor sine respektive avdelinger og det følger med et visst personalansvar ved hver av dem. En annen faktor som ga en forutelse om reliabel informasjon var at de hadde en viss fartstid i både i organisasjonen og i deres nåværende posisjon så at jeg kunne være mer eller mindre sikker på at de var "kulturerter" og kjente til kulturelle faktorer i organisasjonen på en slik måte at de hadde et spesielt forhold til den, sammen med det faktum at de har et ansvar i sitt daglige arbeid. Dette medfølger at jeg ikke har studert hvilke konsekvenser det kulturarbeid som gjøres i organisasjonen har for personalet generelt, men det blir mer fokus på "primære" kilder. Med dette mener jeg at jeg har fått mulighet til å studere både konsekvenser kulturarbeidet som gjøres sentralt direkte har for intervjupersonene, men også de konsekvenser det har for deres "videreføring" av dette arbeid og kulturen på de forskjellige avdelingene. Jeg fikk også mulighet til å undersøke ulike "nivå" av kulturen ved å intervjuer en representant for den sentrale del og representanter for det som etter alt å dømme ville

kunne oppfattes som subkulturer innenfor samme organisasjon. Subkulturer her forstås i en større skala. Ved en mer inngående undersøkelse kunne det også komme frem mindre ”subkulturer innenfor subkulturen”. En svakhet med intervjumetoden i denne forsøkt er at den er lite generaliserbar, men denne undersøkelsen har heller ikke tatt sikte på å generalisere, men snarere å gi et bilde av tendenser innenfor en spesiell del av organisasjonen. Resultatet vil også bære preg av det spesielle utvalg av organisasjonen som er intervjuet. At jeg har kun tre intervjupersoner er også resultat av min kontaktpersons ønske, og jeg har forholdt meg til deres retningslinjer og tilbud.

Settingen for intervjuene var deres egen arbeidsplass/kontor og de bar preg av en avslappet stemning uten noen form for forstyrrelser.

9.2 Intervjuguide

En intervjuguide kan regnes som et verktøy til hjelp ved gjennomføring av intervju. Undersøkelsen har en problemstilling som skal besvares og intervjuguiden hjelper meg til at denne blir ivarettatt og sikrer reliabel informasjon. Guiden er også til hjelp i selve intervjusituasjonen slik at det ikke mister sin ”retning”. Intervjuguiden åpner med punkter som intervjupersonen skal informeres om før intervjuet tar til angående en presentasjon om hvem jeg er og gjør, konfidensialitet og hva undersøkelsens tema er.

Selve utformingen av intervjuguiden i en kulturstudie krever nøye planlegging av flere årsaker. Jeg var interessert å vite intervjupersonenes spontane oppfatning av kulturen og da er det viktig at spørsmålene ikke får dem til å tenke på en spesiell måte eller at de er direkte ledende. Et eksempel på dette er at jeg stilte spørsmålet: ”om du hade vært en utenforstående som kjenner litt til NCC fra før, eksempelvis en kunde, hvordan ville du da ha beskrevet organisasjonen? Noen spesielle særtrekk?”. Dette spørsmålet kom sent i intervjuet etter at jeg hade stilt en rekke spørsmål om deres oppfattelse av deres egen organisasjon, for å ikke lede intervjupersonen inn på et tankespor som kunne ha risikert en svekkelse av graden av reliabilitet i svarene.

Mine intervju spørsmål har fulgt en bevisst form for ”utvikling”. Grovt sett så har intervjuet to deler, en organisasjonsmessig og en del som er mer direkte kulturett. Meningen med den organisasjonsmessige delen er at NCC er en moderne fragmentisert organisasjon og jeg følte det viktig å medregne deres inntrykk av samspillet i en kompleks organisasjon. Kulturfaktorer kan spores tilbake til måten å organisere på og hvordan dette fremmer eller hemmer kulturarbeidet. Intervjupersonene har også en posisjon som gjør dem direkte delaktig i organisasjonen på ulike nivå i sitt daglige virke. Den mer kulturettede delen av intervjuguiden er mer fokusert på den spesifikke oppfattelsen av ulike aspekter ved organisasjonskulturen. Tanken er å se i hvilken grad det er en felles oppfattelse av kulturen, hvordan arbeidet for å få dette til å gjennomsyre organisasjonen blir gjort, hvilke forutsetninger som ligger til grunn og hvilke konsekvenser av dette arbeid har på de underliggende avdelinger.

Jeg startet med å spørre om deres posisjon i organisasjonen, hvor lenge de hadde sittet i den og hvor lenge de hadde jobbet i selskapet generelt. På denne måten fikk jeg et bilde av hvilken bakgrunn de hadde for svarene de ville gi videre og samtidig ga det intervjuet en god innledning, satte fokus på relasjonen intervjuperson-organisasjon. Jeg kom så inn på deres inntrykk av organisasjonen når de først kom inn i den for å rette oppmerksomheten mot deres forhold til organisasjonen. NCC var hundre prosent i gang i Norge i 1996, og alle tre intervjupersoner hadde jobbet i det som den gang het EEG Henriksen før full overtagelse. Dette ga meg en mulighet til å få informasjon om deres inntrykk av den tidligere organisasjon, den ”nye”, samt overgangen ved oppkjøpet. Jeg rettet så spørsmålene mot dagens situasjon ved å spørre om hvordan de opplevde NCC`s måte å organisere på utifra deres egen synsvinkel, og hvordan de opplever sin rolle i organisasjonen. Her ble spørsmålene litt forskjellige på de to ulike nivå. På regionsnivå spurte jeg om hvordan han opplevde at distriktene jobbet i forhold til dem og motsatt ved distriktene. NCC har hatt en ekspansjon i organisasjonen som har ført til nye måter å organisere på, og mine tanker gikk til det som kan kalles ”voksesyke”, hvor jeg var interessert i å vite hvilke konsekvenser en sådan endring kan ha for forskjellige nivåer i organisasjonen. Mitt neste spørsmål var rettet mot skikkelsers betydelse for intervjupersonene og av hvilken bakgrunn. Eksempel på dette er lederes betydelse for kulturen, hva som kjennetegner denne betydelse og hvilke konsekvenser den har. Etter at intervjupersonene hadde svart på spørsmål rettet mot deres forhold til organisasjonen vinklet jeg emnet på en ny måte ved å spørre om hvordan de ville ha oppfattet organisasjonen som utenforstående kunde, for å få et bilde av hvilket inntrykk de trodde de ga utad til sine nærmeste omgivelser. Dette ble spurt likt på begge nivåer.

Den kulturrettede delen av intervjuet ble åpnet med et direkte spørsmål; ”Hva forbinder du med ordet organisasjonskultur?”. Jeg ønsket fra nå av å ha en åpen dialog om emnet organisasjonskultur og valgte en linje deretter. Denne delen ville også klarere rette fokuset fra forutsetningene for kulturarbeidet i organisasjonen og mer mot konsekvensene av kulturarbeidet. Her satte også det første intervjuet gjort ved regionsavdelingen i større grad standard for de neste to intervjuer ved distriktsavdelingene. Etter å ha spurt om deres personlige oppfatning av begrepet stilte jeg i neste spørsmål om organisasjonen hadde en felles oppfattelse om hva det var ønsket at kulturen skulle innebære. Det viste seg at det nylig var innført tre ”stikkord” som skulle sette preg på den daglige drift. Dette ga åpninger for flere forhold; Visste alle om den? Hvordan hadde de fått vite om det? Hva forstod de med meningen av disse tre ord? I hvilken grad ble dette gjennomført i praksis?

Til slutt i intervjuet gikk jeg mer inn på spesifikke ritualer; møter, jubileer, feiringer og feiringer. Hva arrangeres, hvem deltar osv. Her ville jeg også se om det var en felles enighet om hvordan dette skal gjennomføres, samt hvordan det ble gjort i praksis.

Jeg avsluttet intervjuet med et helt åpent spørsmål om det var noe de ville tilføye dersom de følte det var noe innen temaet som ikke var belyst, eller om de hadde andre kommentarer. Her ble det i to av tilfellene gitt svar som også har hatt betydelse for resultatanalysen.

9.3 Metodekvalitet

I undersøkelsen har jeg gjennomført intervjuer med tre personer. Tilgangen fikk jeg gjennom en kontaktperson i NCC som mente disse tre ville være til god hjelp med tanke på den

informasjon de kunne gi meg i henhold til mitt syfte. Ved at det er et såpass lite utvalg visste intervjupersonene om hverandre, men jeg så ikke det som noe tilbakedrag etter undersøkelsen. Alle tre var veldig åpne under intervjuene og stod for den informasjonen de ga meg, noe som ga grobunn for valide data, og dermed en mer fruktbar undersøkelse. Dette kan også muligens forklares ut i fra undersøkelsens art ved at intervjupersonene fikk sette ord på deler av deres hverdag og satt dette i et større perspektiv. Alle tre intervjuene gikk utover den avtalte tid, og de ga uttrykk for at det var et uvant, men interessant tema å prate om.

Rent utvalgsmessig kunne dette ha vært større, men dette beror på ulike grunner. Det er lang avstand mellom avdelingene og intervjuene ble foretatt over tre dager, og jeg selv stod for alle reisekostnader. De resterende to distrikt ligger 30 respektive 50 mil unna mitt oppholdssted i Norge, og dessuten var en av de ikke intervjuede distriktssjefene relativt ny i posisjonen, og ville dermed sitte med begrenset informasjon i forhold til de intervjuede.

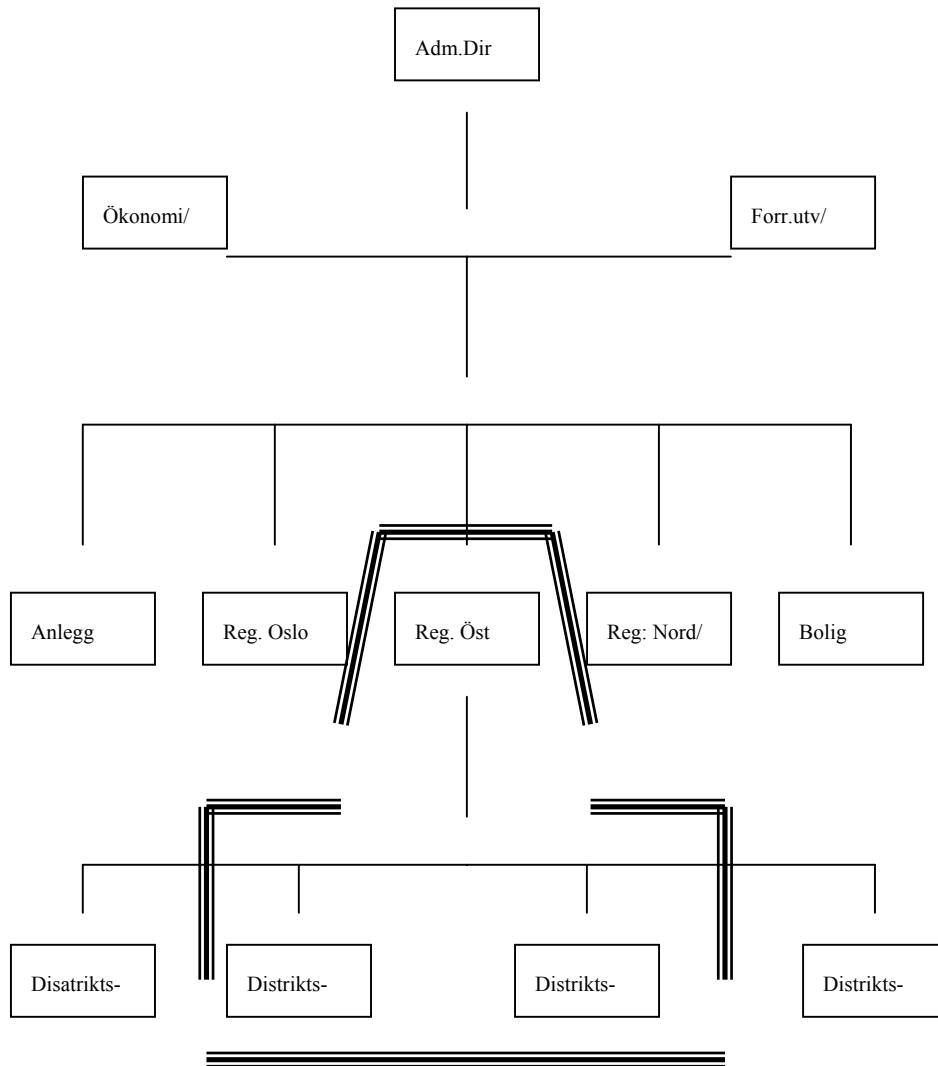
10. Resultatredegjørelse

10.1 Innledning

Svarene som blir presentert i resultatredegjørelsen viser blant annet til selskapets organisasjon og intervjupersonenes plassering, samt viktige hendelser i NCC's historie. Det er viktig for leseren å ha dette ferskt i minne for en større forståelse. Jeg velger også å presentere selskapet grundigere på dette stadiet i oppgaven for ikke å binde NCC for mye sammen med teorien på et for tidlig tidspunkt. Jeg er av den formening at det er nødvendig med en viss avstand til teorien nettopp for å kunne sette en spesifikk organisasjon i et større perspektiv, og på så måte unngå å lete etter svar i hver skrevne teori. I stedet ønsker jeg å oppnå en mer konstruktiv beskrivelse av NCC, for i denne sammenheng er det ikke teoriene som skal bevise sin styrke.

NCC er et ledende nordisk entreprenør- og eiendomsutviklingsselskap, som består av forretningsenhetene; Construction (Bygg), Eiendom, Bolig og Roads. Selskapet er opprinnelig svensk og har hovedsete i Stockholm, og kom ikke inn i Norge før i 1995. NCC Norge har en allikevel en lang historie bak seg. I 1922 ble firmaet EEeg-Henriksen etablert, som var et entreprenørselskap som utviklet seg til en ledende posisjon innenfor sitt virke, og etablerte i 1985 Eeg Henriksen Bygg AS og Eeg-Henriksen Eiendom AS. I 1990 kom NCC inn på eiersiden, og 100% overtagelse i 1995. I 1999 endret firmanavnet seg fra NCC Eeg-Henriksen til NCC Norge og felles logo for hele Norden. I påfølgende år (99-02) foregikk oppkjøp av ytterligere selskaper, blant annet Statskraft Anlegg AS og Rieber og Søn ASA. I 2002 endrer NCC Norge AS navn og fisjonerer, som medfølger at NCC Construction AS etableres. Totalt er det 25000 ansatte, hvorav 3000 i Norge. NCC i Norge har sitt hovedkontor i Oslo hvor fra de ulike forretningsenheter administreres. Den undersøkte forretningsenhet, NCC Bygg, er i tillegg til en administrativ enhet sentralt i Oslo organisert gjennom regioner og videre under regionene, i distriktsavdelinger. Norge er et land med store avstander og med tildels kronglete

adkomst, og for å mest mulig effektivt ivareta det lokale marked er NCC Bygg organisert på denne måten. (Se figur.) Det markerte felt viser den undersøkte delen av organisasjonen.



10.2 Intervju

Hva gjelder resultat som er kommet frem fra intervjuene vil disse bli fremstilt på en måte som skiller det som er mer organisasjonsmessig og det som retter seg mer mot organisasjonskultur.

10.3 Organisasjon

10.3.1 Bakgrunn

Alle tre intervjupersoner har erfaring flere år tilbake i organisasjonen. Felles for alle tre er at de var først ansatt i Eeg-Henriksen og dermed del av overgangen fra Eeg-Henriksen til NCC. Alle tre har også innehatt ulike posisjoner i organisasjonen før de tiltredde i den stilling de nå besitter.

10.2.2 Försteintrykk av organisasjonen

Da jeg stilte spørsmålet om hvilket førsteinntrykk de hadde av organisasjonen, svarer de med litt ulike innfallsvinkler. En omtaler sine førsteinntrykk av organisasjonen NCC og ga uttrykk for at det var starten på en ny organisasjon. De to andre går helt tilbake til deres første møte med det som var Eeg-Henriksen. De to ytringene kommer fra to forskjellige organisatoriske nivå og er en indikasjon på at posisjonen i organisasjonen og grad av involvering i større organisatoriske prosesser er utslagsgivende. Region hadde store forventninger til det å komme inn i en stor organisasjon og global virksomhet. Samtidig var han avventende til hva det gikk ut på i forhold til at de allerede drev et godt selskap i Norge, og at de var vant til de forhold som rådet der. Han var også mer involvert og fikk føle dette på kroppen ikke bare på grunn av sin posisjon i selskapet fra før av, men han jobbet også i Sverige under overgangsprosessen. Han synes han var heldig i denne sammenheng for å kunne bli direkte kjent med nye forhold, men samtidig opplevde han et møte med et kjempebyråkrati, i den forstand at en stor organisasjon fører med seg et ”tungrodd” system, og det var noe han ikke var vant til i det omfang han nå gikk inn i.

Distriksjefene omtaler sitt møte med Eeg-Henriksen som positivt sett i forhold til det de hadde erfaringer av fra tidligere arbeidsplasser. De har spesielt merket seg detaljer som gjorde arbeidet mer enkelt og effektivt, og at de ikke ble sittende med alt ansvar ene og alene. De merket seg fremfor alt en større ryddighet i systemet med rutinepreget virksomhet i form av møter, skriftlighet, sikkerhet og kvalitet. Dette var ikke nødvendigvis på grunn av størrelsen på organisasjonen krevde et rutinepreget system, men det var helt enkelt måten å arbeide på som gjennomsyret hele organisasjonen. Dette felles arbeidssett og også størrelsen på organisasjonen ga et samhold selv om organisasjonen også da var desentralisert, og et av distriktene omtaler dette samholdet som en slags familiefølelse. Dette ga seg til kjenne gjennom felles samlinger og arrangement, også med følge, og han satte pris på å bli kjent med sine kolleger på tvers av distriktene på et personlig plan. Ved overgangen fra Eeg-Henriksen til NCC og denne vekst som dette medførte, føler han at mye av denne familiefølelsen ble borte. Selv om overgangen var mer eller mindre glidende kan det i ettertid virke som om mye ble borte på veien, og man må forholde seg til ting på nye måter. Den andre distriktssjefen hadde i denne perioden en annen stilling, men om han hadde vært distriktssjef på daværende tidspunkt ville han følt det anderledes med tanke på det personal- og oppfølgingsansvar som det medfører. Den største forandringen han merket seg var at alt ble større gjennom at det ble organisert på en ny måte som han ikke var vant til. Begge har merket forandringen og det har både falt seg naturlig og de har innsett at de må skape mye på egen hånd i distriktene. Dette gjelder spesielt for den distriktssjef som savner mye av ”samholds- og familiefølelsen”, og basert med de positive virkninger dette har for de ansatte har han vært opptatt av å skape denne følelse i distriktet. Den samme følelsen blir det i følge ham vanskelig å oppnå i hele organisasjonen med den størrelse og de avstander virksomheten innebærer.

IP:..for på en måte å motivere oss selv får vi dyrke en kultur lokalt for oss selv, så får i hvert fall vi holde sammen og være en familie for det blir veldig vanskelig om vi skal se på tre tusen andre på samme måte.

10.3.3 Inntrykk av dagens organisasjon

Meningen bak at NCC organiserer seg på en desentralisert måte gjennom distriktsvise avdelinger er for på en best og mest mulig effektiv måte å ivareta det lokale marked. Dette betegnes også som et av de viktigste kriterier for at NCC har oppnådd den posisjon og status som de har i markedet. Dette bekreftes også av distriktene som føler de har god kjennskap til nærmiljøet, og at det er positive virkninger av dette i form av god forretningsdrift og motiverte medarbeidere. Gjennom distriktenes arbeid skapes en markant markering av selskapet i den lokale sammenheng, og distriktene får berøm for sine innsatser.

Tanken bak en regionsoverbygging i forhold til distriktene var ment for å trekke ut synagier mellom distriktene inn til regionen, og denne organisasjonsformen er ikke like godt mottatt fra noen av dem, og de uttrykker alle at det her her de største organisasjonsmessige utfordringene ligger. Sett fra regionens side så er distriktenes interesser for avvikende i forhold til regionens intensjoner, og at dette kommer som en naturlig følge av en desentralisert organisering, men som allikevel må overvinnes. Med denne distriktsvise oppstår det som kan kalles ”kongedømmer”, eller ”lokalisme” (Brislin.1981), og det skapes barrierer som må overvinnes om det skal være mulig å fungere som et lag. Om ikke er en regionsoverbygging en mindre lykkelig organisasjonsform, og at det blir et langt stykke igjen å gå. Sånn som dagens situasjon er mener regionen at distriktene har mye ansvar, og at det skapes et dilemma mellom å være dikterende og la distriktene få styre sitt arbeid. Selv om de har felles rutiner og mål, så er en negativ følge at det falles tilbake i vante mønstre. Dette kan vise seg for eksempel gjennom regionsmøter hvor det fra sentralt hold gis retningslinjer, hvorpå det likevel gjøres slik det alltid har vært gjort.

IP;Graden av frihet må nok skjerpes inn litt, ellers så er det veldig vanskelig med en regionsoverbygging. Mye har med geografien å gjøre, avstandene blir store, kombinert med at det ikke gjøres nok besök og utvekslinger.

Mye av det regionen kommer med bekreftes av distriktene og hvordan de setter ord på forholdet region-distrikt.

IP;Distriktet blir et slags firma i et firma.

Det er ikke snakk om uvilje, eller motstand mot å jobbe på en mer enhetlig måte. Derimot virker det mer som at distriktene er tvunget inn et mer uavhengig system, og dette har fått større aksept ettersom resultatene har vært gode og arbeidsforholdene tilfredsstillende. Det at de på en måte har blitt ”tvunget” til å drive virksomheten mer eller mindre uavhengig i distriktene forklares på forskjellige måter. En forklaring er i følge en distriktssjef at det ikke føles riktig at det skal komme avgjørelser fra sentrale ledd som man aldri eller sjelden har kontakt med, og den kontakten som er kjennetegnes ved at distriktene flytter på seg og ikke motsatt.

IP; ..man mister litt av ”feelingen” om man skal avgjøre alt sentralt uten å kjenne til underenhetene og de forhold som råder der.

Begge distrikt betegner kontakten med region som økonomisk, gjennom rapportering og tilbakemeldinger, og at det på nåværende tidspunkt ikke råder samsvar mellom den rapportering som gis fra distrikt og de bidrag som kommer andre veien. Den økonomiske rapportering kunne like gjerne blitt gjort direkte til sentrale ledd. Denne tendens viser seg også i den personalmessige driften av virksomheten.

IP; Når det gjelder personalsjef så satt også han regionalt, men har sluttet nå. Det har noe med geografi og avstand å gjøre. Om man sitter i Lilleström eller Bergen og skal ha kontroll over alle distrikt....det sier seg selv at det ikke kan fungere. Det hahadeanskje vært bedre å styrke sentralt i Oslo? Nå blir det mest de lovmessige og forskriftmessige deler som kommer derfra, resten av personalansvaret faller på oss.

Begge distrikt etterlyser mer direktekontakt med regionen, og at de fysisk er tilstede. dette være seg på distriktsmøter, eller ute ved plassene. Dette har også en veldig viktig personalmessig funksjon.

IP; Tidligere hade vi en personalsjef med ansvar for timelønnede som også satt regionalt, men da var regionen mindre. Han var en sånn som fartet rundt og hade veldig god kontakt med alle, utrolig positivt. Det var et veldig savn etter at han ble borte, og da forsvant også mye av det personlige og direktekontakten.

At dette pågår over tid skaper følger som etter de sentrale ledds mening ikke er gunstige for organisasjonen. Distriktene har naturlig blitt mer og mer uavhengig og ettersom de kjenner at bidragene fra sentrale hold ikke er nok til at de kan føle mer tilknytning, finner de en større trygghet i et oppegående distrikt. Sett fra regionens side skapes det en større uoversiktighet, og selv om de er klar over problemet vil barrierene vokse seg større ettersom tiden går.

Jeg vinklet så spørsmålet i en annen retning; om de hade vært en utenforstående, for eksempel en kunde, hvordan ville de da ha beskrevet NCC? Også her viste tendensen seg i hvordan de oppfattet NCC. Region mente NCC kunne virke litt tungrodd og at kunden kunne oppleve organisasjonen som fremmedgjørende og ustrukturert ettersom byråkratiet ”så til” at kunden ikke får faste kontakter, men blir sendt videre.

IP; -Sånn umiddelbart så vil en utenforstående vil sansynligvis beskrive NCC som veldig fremmedgjørende og tungrodd. Altså vi har vært veldig byråkratiske, det har vært veldig vanskelig for en kunde å vite hvem han skal snakke med og når, han blir alltid sendt videre til nye. Det er noe vi har hatt fokus på lenge og kanskje har gjort for lite med. Hvis vi har store kunder så bør de ha faste personer de kan henvende seg til., så at de slipper å forholde seg til en masse mennesker. Om de skal bygge i Drammen eller Kristiansand eller Oslo så spiller ikke det noen rolle for den kunden. Det er en hos kunden som skal ha hovedkontakt med en hos entreprenøren, og slik bør det være. Sånn oppleves vi nok definitivt ikke. Vi er nok litt ustrukturerte i det å betjene kundene våre tror jeg, med et par hederlige unntak.

Distriktene var derimot av mer blandede oppfatninger. En var helt trygg på at de hade et ryddig kundeforhold, og begrunnet dette med at han går god for sine medarbeidere, og har full tillitt til at de utgjør en fast og god kontakt for kunden.

IP; *-Det er veldig varierende tror jeg, det er personavhengig, alt hvilken person man møter i sammenhengen. Derfor er det viktig å ha gode medarbeidere som man går god for. Men vi er veldig klare på at kunder har spesielle personer å forholde seg til slik at vi er ryddige i kundeforholdet, og det gir jo et bra og troverdig inntrykk utad.*

Det andre distriktet har en litt annen oppfatning. Han mener NCC blir oppfattet som en profesjonell entreprenør, men er samtidig litt tøff i kantene, og begrunner dette med et rykte som henger igjen fra tidligere da det ble kjørt hardt i forhandlinger. Mye av dette forsøker han å rette opp ved å skape gode kontakter lokalt, men at det har tendenser til å bli bremset av sentrale ledd som ikke har den samme kontakten med kunden som de har.

IP; *-Jeg tror jeg ville beskrevet NCC som en profesjonell entreprenør og kanskje litt for profesjonell, litt tøff og hard i kantene noen ganger. NCC har mye å lære når det gjelder kundebehandling, med tanke på de store kontrakter spesielt og at prosjektledere har litt vanskelig for å sette seg i den situasjon som en stor byggherre er i, og at man kanskje kunne ha kommet lenger med å være litt smidigere og rundere i kantene, og særlig flergangsbygherrer på et lite marked og ryktene går. Vi har rykte på oss for å være litt tøff i kantene. Det har hendt mange ganger at vi har vært i kontakt med sentrale enheter om interessante prosjekt men som vi føler har gått dem litt hus forbi og at de tar beslutninger uten å ha sjekket nærmere, bare litt sånn "se ut av togvinduet". Så kommer det mail at det ikke er interessant, og de kommer gjerne etter at jeg har vært ute hos kunder og skrytt av NCC og så blir det bare tommelen ned. Etter flere ganger blir jeg litt lei og da får vi være anbudsentreprenør og organisere oss deretter. Bruke egne ideer.*

10.4 Organisasjonskultur

10.4.1 Oppfattelse av organisasjonskultur

Etter å ha skaffet et bilde av organisasjonen NCC, oppfatninger respondentene har av den og hvilke forutsetninger dette legger for organisasjonskulturen, vinkles temaet mer spesifikt på organisasjonskultur. Første spørsmål gikk direkte på selve begrepet og oppfattelse av det. Region viste med en gang til det som betegnes som NCC's hjerte hva gjelder holdninger som skal prege arbeidsmetodene i organisasjonen; fokus, enkelhet og ansvar. Dette var ikke bare for å beskrive organisasjonskultur, men også noe noe han hundre prosent bak og at dette ville være til alles beste, ikke minst bedriften og dens bilde utad.

IP;For meg er de helt klare og tydelige begreper: Gjøre ting på enkle måter, ingen grunn til å vanskeliggjøre saker hverken internt eller eksternt. Fokus på businessen, og ansvarstagende hos den enkelte. Sånn opplever jeg det, og det er tre gode lederstjerner.

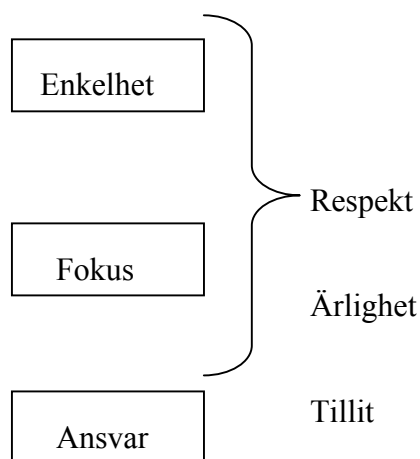
Assosiaseringen med begrepet organisasjonskultur viste seg å bli forskjellig. Ett av distriktene mente det var de grunntanker som ligger bak de prosesser når de organiserer seg, mens det andre distrikt ikke kunne gi noe svar på hvilken oppfatning han hadde av begrepet. Da jeg nevnte de tre ord som region hadde oppgitt, viste begge at de var fullt klar over og forstod innholdet og meningen med dette. Visjonen hadde de fått presentert ved et regionsmöte. Et av distriktene forstod de tre ord på en måte som rettet seg mye mot organisasjonens ansikt utad, men også mot interne arbeidsmetoder.

IP;Det har kommet tydeligere frem, at fokus, enkelhet og ansvar er det vi skal jobbe mot. Fokus blir jo på å tjene penger, og fokus på å ha fornøyde medarbeidere. Enkelhet, å gjøre ting enklest mulig, for eksempel å få fire mail om en og samme ting er noe som irriterer meg veldig, sånn har det vært i en periode hvor det var altfor mange folk. Gjøre ting med færrest mulig folk og enklest mulig. Ansvar er at hver enkelt tar ansvar, jeg for distriktet og anleggsledere har ansvaret for sitt prosjekt. Alle har sin stillingsinstruks og skal ta ansvar på sitt område. Dette skal gjelde hele veien.

Det andre distriktet var også veldig kjent med ordene fokus, enkelhet og ansvar og betydningen av disse, men han la et enda mer internt preg over sin oppfattelse, og uttrykte samtidig sin enighet.

IP;Fokus at vi skal plukke ut mål vi skal jobbe mot og ha klart fokus på, og kanskje arbeidsmetodikk også for den del. Enkelhet, man bör ikke gjøre alt så veldig vanskelig, man kan gjøre det på måter hvor det blir litt oversikt, og det har nok vært tilfelle i denne organisasjonen siste par år. Ting har blitt litt komplisert. Ansvar sier seg egentlig selv, hver medarbeider har et ansvar, forstått på riktig måte.

Det virket som om begrepet organisasjonskultur fikk en litt annen mening ettersom vi beveget oss mer mot indre deler av organisasjonen og respondenten fikk mulighet til å sette ord på disse forhold. Et av distriktene så også denne visjon som en positiv bekreftelse ettersom denne tankegang i følge ham hadde preget hans distrikt i lang tid og gjennomsyret deres adferd, og at det var betryggende at det kom fra ledelsen. Alle tre respondentene uttrykte også at det var behov for en ”ny giv”, og ikke minst at de var villige til å følge denne tankegang. Hva som er verdt å nevnes i denne sammenheng er NCC egen forklaring av visjonen, eller retttere sagt de som har forfattet den. Dette gjelder NCC som helhet og ikke bare i Norge.



Med dette menes:

*Kundefokus: -Kundens behov skal løses på en optimal måte, forent med forretningsmessig drift av selskapet.

*Enkelhet: -Vi skal gi kunden hele vår oppmerksomhet, og fjerne det som gir hverken kunden eller NCC merverdi.

*Ansvar: -Ansvar skal være selve drivkraften i selskapet og skal utvises på en slik måte at selskapet oppnår maksimal tillit hos den aktuelle kunden og i markedet for övrig.

Våre verdier skal oppnås ved å vise ärlighet, respekt og tillit gjennom alle ledd i organisasjonen og i forholdet til kunden (www.ncc.no).

Det er ikke bare hvilket inntrykk organisasjonen som helhet gir som er med på å påvirke de ansattes holdninger. Jeg har valgt å ta med en viktig faktor, nemlig lederes betydning, som er tatt opp av flere teoretikere. Jeg var interessert i noe annet enn hvorfor de er betydningsfulle da jeg tok opp dette med intervjupersonene, men snarere på hvilke måter og om det i det hele tatt er slik at ledere har denne store påvirkningskraft. I intervjuet valgte jeg å nærme meg dette området på en åpen måte for å få dette besvart på deres premisser og la de begrunne ut i fra egne oppfattelser. Spørsmålet löd om det var noen spesiell person eller befatning de mente var viktige for dem i deres arbeid. Regionen og et av distriktene svarte umiddelbart de mer formelle posisjoner, det vil si de som satt i ansvarshavende stillinger. Begge nevnte at administrerende direktör vil være den viktigste, men svarene bar preg av å være normative, med andre ord hvem som bör være de viktigste og hvorfor. De skal være lederstjerner, og være en slags form for ikoner og skape trygghet.

IP: Det er klart vi som regionsledere er avhengige av en lederskikkelse, et ikon eller en å se opp til som kan være vår lederstjerne, og den vil vigjerne ha nær oss, og da blir det i form av vår administrerende direktör. Det samme gjelder oss, vi skal utgjøre det samme for distriktssjefene.

IP: Min egen stilling er jo viktig for distriktet, og burde være det for dem som jobber her. Min blir jo regionsdirektøren uansett om vi ikke har så mye kontakt. For meg helt personlig er regionsdirektøren og personalsjefen de viktigste.

Det andre distriktet satte mer fokus på det kollegiale og hva som ga ham noe direkte. For at det skulle ha betydelse for hans arbeid var det mer avhengig av å være i et nettverk hvor han har personlig kontakt. For ham var en av de viktigste en kollega som sitter i samme posisjon den som virket mest inspirerende i og med at de kunne utveksle erfaringer og tanker omkring problemløsninger og ha en slags ”bollplank”-relasjon som skaper utvikling og nye dimensjoner.

IP: Det blir mer kollegialt på mitt nivå. For meg er en annen distriktssjef her, vi utveksler en del og tester litt. Det nettverket er viktig og positivt for meg. Det er mange som har blitt borte som man har hatt relasjoner til, det er snart ikke noen igjen. Mange ville kanskje ha sagt at administrerende direktør var viktig, det var sånn før. Den gamle var en litt sånn type at mange så på ham som en far og at man følte man hadde et ansikt å jobbe for, men det er borte nå. Det blir det mer personlige planet, det er det som betyr mest for meg.

10.4.2 Ritualer og seremonier

Ritualer kan betegnes som rutinemessige, tradisjonelle eller spesielle anledninger hvor organisasjonen gjennomfører handlinger dannet av satte retningslinjer eller på bakgrunn av initiativ. Ritualer virker inn på organisasjonskulturen ved at organisasjonsmedlemmene samles under ulike situasjoner. Kulturmessig kan ritualene gi et bilde av hvordan organisasjonen arbeider for å skape en ønsket organisasjonskultur, og viser seg for eksempel i hvem som deltar i ritualene og hva som kjennetegner dem. Ritualene i dette tilfellet var kjennetegnet av at de deltok i både felles og egne tilstelninger. Region kunne fortelle at han deltar i periodiske møter både i sentral ledelse og regionsmøter med distriktssjefene, som skjer en gang i måneden. Det som preger regionsmøtene er at han formidler mye informasjon fra den sentrale ledelse, og at det blir lagt frem nye foringer for regionen som innebærer ulike saker, for det meste med et forretningsmessig fokus. Tanken bak disse regionsvise møtene er at de sentrale beslutninger skal forplantes riktig i distriktene, og at distriktene samtidig får mulighet til å influere disse beslutninger. At møtene oppfyller denne funksjonen har imidlertid vært av begrenset karakter, og viktigheten av oppfølging betones, for eksempel ved at regionen også er representert ved distriktsvise møter. Dette ikke nødvendigvis for å tilse at alt skal gjennomføres som planlagt, men også for at regionen skal stå mere samlet også under gjennomføring, og ikke bare planlegging.

Distriktene deltar som sagt i de månedlige regionsmøtene og de deler oppfatningen om innholdet i disse. De preges av informasjon fra den sentrale ledelse og som gir retningslinjer til hva som skal skje fremover. Innholdsmessig virker det som om distriktene ønsker mer ut av disse møtene, og en nevner at regionsmøtene som de er nå er for hyppige. De legger foringer for hva som skal prege virksomheten, men i realiteten er det i distriktsmøtene grunnen for gjennomføringene blir lagt, og dette underbygger det region nevner om økt

deltagelse i distriktsvise møter og anledninger, og at dette vil være et bedre alternativ å gå enn å skape nye forholdningsregler for distriktene.

Distriktene har som sagt egne møter innenfor sine distrikt, som mest har funksjonen å diskutere siste tids hendelser samt å forberede hva som kommer til å skje fremover. I tillegg gløder det hva gjelder egne initiativ og tradisjoner også, spesielt for å opprettholde en tett og god kontakt med de nærmeste omgivelser. Her nevnes invitasjoner av eksterne firma som får mulighet til å presentere seg selv slik at alle blir kjent med de forhold, og også markeds møter hvor markedsanalyser og kundekontakt prioriteres. Samtidig uttrykker de at det er disse prosessene som er de essensielle og som legger linjer for virksomheten i distriktene, og som representanter fra region bør være en del av.

Hva gjelder seremonielle aktiviteter så er det gjeldene regler og normer for hvordan dette skal gjennomføres, men her sier alle tre at dette ikke er realiteten. Tendensen viser at de som har mest kontakt med de ansatte naturlig nok i større grad innser betydelsen av at merkedager markeres.

IP: Det har nok vært litt ymse. Det er avtaler i rammeverket vårt om hvordan dette skal foregå, men egentlig er det mye opp til deg som leder om du orker ta tak i det. Jeg føler nok mange ganger at vi ikke er flinke nok til å takke av folk som har vært med lenge. Dette gjelder ikke bare folk som går av med pensjon, men også de som av ulike grunner ikke kan være med lenger. Hovedsaken er at vi skal respektere deres beslutninger og være takknemlige for det de har gjort for oss. Vi er nok flinkere på papiret enn i handling på dette området og det er noe som må taes tak i.

IP: Vi markerer det som skal markeres, og det tar vi ansvar for selv her i distriktet. Jeg er veldig nøye med å holde oversikt over fødselsdager, og hilsener blir sendt ved bryllup, fødsler osv. Selv om ikke alle som egentlig skal være tilstede er det, så synes jeg vi gjør det bra.

IP: Vi markerer spesielle anledninger, jubileer og avganger ute ved den enkeltes arbeidsplass. Noen ganger er vi så heldige at dette kan markeres sammen med for eksempel julearrangement og da blir det litt ekstra. Jeg følger ofte de anvisninger som er gitt i personalhåndboka, men vi har også egne tradisjoner som for eksempel feiring av store kontrakter. Da blir det kake for involverte, også ute ved byggeplassene. Alle arrangement tar vi ansvaret for selv.

10.4.3 Annet

Under ett av intervjuene kom vi inn på et annet tema som jeg opprinnelig ikke hadde med i intervjuguiden, nemlig betydelsen av nasjonale kulturer. Regionen hadde spesielt merket seg dette gjennom egne erfaringer og opplevelser. Vi fortsatte praten om mulighetene for å bryte barrierene som skilte avdelingene, da intervjupersonen tok opp ”den innebyggede norske moralen” som noe man må ta i betraktning under gjennomføringen av et kulturarbeid.

IP: *Jeg tror vi har tatt de rette grepene, men jeg tror de desverre vil medføre tid. De føles riktige, men det er nok litt av de gamle vikinggenene i oss, at vi er litt egenrådige her i forhold til for eksempel Sverige. Der følger man i større grad lederen i tykt og tynt. Det er nok riktig det som konsernsjefen for NCC sa, det må en norsk leder inn i Norge, svensk i Sverige, dansk i Danmark osv. Vi kommer ikke bort i fra at vi er forskjellige. Begrepene våre, fokus, enkelhet og ansvar, skal fungere på tvers av geografien. Men vi nordmenn må stille litt spørsmålstegn, vi er litt sånn av natur. Vi har nok litt vanskelig for å innordne oss beslutninger, det orker vi liksom ikke. Skal vi noen gang bli bedre i en storfamilie som vi er så er vi avhengige av at alle tannhjul griper inn i hverandre og at ting fungerer, og det er liksom ikke helt oss her hjemme. Vi hører på hva sjefen sier, men så faller det inn under gamle mønster så fort vi er i vår egen "stue". Så det er nok den største utfordringen her hjemme, å være litt mer lojale i forhold til hverandre. Vi mangler det, og det er vi fullt klar over.*

Dette er noe som bare er et faktum, og han så ikke på det som noe problem. En slik holdning gir også mulighet for å flytte grenser litt lenger. Det er utfordrende, men positivt i det lange løp.

11. Analyse

I denne undersøkelsen har jeg valgt å legge et postmoderne perspektiv som basis for å kunne tilegne undersøkelsen bredde, og ved å studere en moderne organisasjon har jeg fått gode muligheter for å sette dette perspektiv opp mot empirien. Dette var også grunnen til at jeg ønsket å skrive om NCC. Før oppgaven tok til hadde jeg en forståelse av at NCC ville vise denne kompleksitet som enkelte representanter av postmoderne perspektiv på organisasjoner tilsier, og at dette ville gi seg til kjenne seg i den daglige virksomhet ved at de ulike avdelingene i organisasjonen har sine særegenheter. Disse særegenheter ville være et resultat av en desentralisert organisasjonsform og ved hjelp av utvalgte tema rettet mot organisasjon og organisasjonskultur, ønsker jeg å trekke frem viktige forutsetninger som ligger til grunn for et ønsket og fruktbart kulturarbeid, og også gi et bilde av hvordan situasjonen er i dag. Det er ikke ment som noen kritisk granskning, men snarere et forsøk på å beskrive den situasjon organisasjonen befinner seg i og bidra til å skape et klarere bilde.

Teorier styrer ikke hvordan organisasjoner skal se ut eller kommer til å se ut. Vi kan ikke stole på at det vi får er fullstendig reliabel informasjon. Teoriene er imidlertid til hjelp for å forklare hva som kjennetegner de forhold organisasjoner befinner seg i og bidrar til å skape en klarhet som danner basis for å kunne sette ord på fenomen og også videreutvikle til nye forklaringer. Dagens forskning bærer preg av at det ikke er en enighet om hvilket perspektiv som best vil kunne brukes, og det danner bakgrunn for valget av teori også i denne oppgaven. Jeg har valgt teori som kommer med forklaringer som vel kan brukes til å analysere en moderne organisasjon, men som samtidig *erkjenner* at det er en kompleksitet som man må ta hensyn til. Målet blir da heller å fylle det behov for å skape en oversikt i kompleksiteten, noe som spesielt Hatch slår fast.

11.1 Strukturelle konsekvenser for organisasjonskulturen i NCC Bygg Öst

Om man skal beskrive NCC's organisasjon er det nødvendig å skape en helhetlig forståelse.

Det er en stor og kompleks organisasjon og den opererer over store geografiske områder og over forskjellige fagfelt. Virksomheten befinner seg også på flere organisasjonsmessige nivå som hver er tildelt et geografisk og faglig ansvarsområde. Denne oppdeling av virksomhetens fagområder, bygg, tunneling osv, gjør at at man på en måte får flere organisasjoner under samme navn. Dette er noe som også distriktene spesielt hadde spesielt merket seg, og kalte sitt eget distrikt et "firma i firmaet". Det er flere faktorer som kjennetegner en post-moderne organisasjon, som jeg definitivt vil si at NCC kan betegnes som. Bortsett fra at den er strukturelt fragmentert og desentralisert gjennom oppdeling av virksomheten etter fag- og geografiske områder, inneholder den også flere klassiske og moderne trekk. Organisasjonen har et formål og for at dette skal utkrystalliseres og bli ivaretatt i en så stor organisasjon har NCC et rasjonelt preg. Organisasjonen slik den ser ut i dag er designet og har en mening, nemlig som et best mulig "instrument" for å nå ut til et så bredt marked som mulig på en mest mulig effektiv måte. Denne veksten har resultert i mere byråkratiske styreformer, og dette blir mere tydelig jo mere organisasjonen vokser i og med at det blir et større behov for å skape og opprettholde ryddighet i forhold som viser seg mer og mer komplekse. For at det skal kunne føres kontroll over virksomheten som helhet er de avhengige av at det følges visse rutiner som er styrt av regler og normer. Regionen omtaler også organisasjonen som byråkratisk (med bruk av ordet) i den forstand at den er topptung. Dette nevner han spesielt om da han for alvor ble kjent med NCC som organisasjon, at det var et møte med et kjempebyråkrati, og at denne styreformens har vokst i og med selskapets ekspansjon, og at denne "voksesyken" har hatt sine effekter. Følgene av at det er mange som skal ha del i avgjørelsene gir i følge ham en treghet og at det skaper frustrasjon, og er demotiverende. Dette underbygges også av distriktene, som en tid hadde en oppfatning av at det var unødvendig mange i toppen av organisasjonen, og dette var også i forbindelse med den ekspansjonsperiode som selskapet har hatt. Riktignok fikk de derimot ikke føle det helt på kroppen på det nivå de befinner seg i organisasjonen, men regionen kunne vitne om at kombinasjonen topptung organisasjon og en sterk byråkratisk styreform ikke alltid var like lykkelig. Et eksempel på et resultat av dette er den forrige administrerende direktørs avgang etter bare åtte måneder i selskapet, hvor han anklaget NCC's styre om ikke å ha kontroll på den virksomhet de hadde bygget opp (www.nrk.no 2002-12-02).

Begge intervjupersoner fra distriktene hadde jobbet i andre bedrifter før NCC, og av begge ble møtet med en ny arbeidsform i en stor organisasjon derimot sett på som profesjonell og positiv og de så en trygghet i og med dette. Dette stemmer også overens med Moxnes sin forklaring av byråkrati slik den kan forstås i mere moderne former i organisasjoner. Byråkratiet oppfattes negativt i den forstand at det gir organisasjonen et tregt preg hvor det er vanskelig å manøvrere, og samtidig en trygghet som sikres gjennom fastlagte rutiner. Det virker mer som mye av de faste rutiner og felles oppfatninger om hvordan saker skulle gjøres forsvant sammen med at organisasjonen vokste ytterligere. Byråkrati oppfattes negativt av ledelsen i NCC og den nye visjonen har blant annet som mål å få bukt med denne trenden. Begrepet byråkrati kan med andre ord gi litt av et dilemma, og det kan oppleves forskjellig alt

ettersom hvor i organisasjonen man befinner seg. Med rutinene og instruksjoner kommer tryggheten, men også tregheten og risikoen for at saker fastner i ”byråkratiets jerngrep”. Med en mindre byråkratisk styreform må man imidlertid sikre at alle avdelinger og nivå i organisasjonen utstråler de samme grunnverdier, både internt og eksternt, og være trygg på at lojaliteten er den ”rette”.

Arbeidet med å motarbeide den byråkratiske trenden er allikevel et steg i riktig retning i ønsket om å skape en mer forenet organisasjon på tvers av distrikter og regioner. Dette vises i funn gjort i distriktene. De har i større grad blitt mer uavhengige i driften, og dette er noe de har måttet ta følgene av. Begge betegner sine distrikt som mer eller mindre uavhengige og at de rapporteringsrutiner de har mot sentrale ledd er av ren økonomisk art. De har begge interesser av det skal drives en så god forretningsmessig drift som mulig, men da har begge innsett av de selv må opprettholde et sterkt og selvstendig distrikt uten andre nevneverdige bidrag ovenfra. Disse forskjellige syn på følger av denne styreform gjenspeiler også hvordan de mener NCC oppfattes utad. Region har en oppfattelse at kunder blir offer for et litt fremmedgjørende system på grunn av at det ikke skapes faste kontakter mellom kunde og firma. Distriktene har et litt blandet syn på det, at de viser at de er profesjonelle på det de gjør, men har kanskje et rykte for å være litt tøff og hard å ha å gjøre med, men er samtidig trygge på det uttrykk NCC gir utad. Dette tyder jo på at det har betydelse hvor man befinner seg i organisasjonen hvordan man oppfatter NCC som organisasjon og organisasjonens ansikt utad.

Dette kan forklares med at NCC må tilpasse seg forskjellige markeder, og sammen med veksten har organisasjonen blitt fragmentert for at dette skal være mulig å få til. Et resultat av denne fragmenteringen kan også bety i følge Scott at organisasjonen møter omgivelser som kan te seg forskjellig for hver avdeling. Omgivelsene kan te seg forskjellig i den forstand at de inneholder faktorer som organisasjonen er forventet å leve opp til. Det åpne systemperspektiv vektlegger den kompleksitet dette medfølger for en stor desentralisert organisasjon, og de viktigste følger av dette i denne sammenheng er at avdelingene kan vise flere lojaliteter og identiteter. De er del av en større sammenheng, men samtidig er deres viktigste aktiviteter rettet innenfor deres distrikt. Dette betyr store utfordringer for organisasjonen, da et stort marked skal møtes og samtidig ha kontroll og opptre som en enhet under felles mål. Region er fullt klar over dette problem og erkjenner at det er tilfellet også hos NCC, og han omtaler denne ”delte” lojalitet og identitet som ”kongedømmer”. Problemet slik han ser det er at det er en barriere som må brytes for at det skal oppnås at alle spiller på et lag som er større enn den lokale virksomhet og at denne barrieren må brytes i form av visse føringer som må følges som er til regionens beste. Et eksempel på en barriere, i følge ham, er at den informasjon som blir gitt fra sentralt hold, faller innenfor distriktenes vante handlingsmønster uansett om tanken bak tilsier noe annet.

For distriktene oppleves dette på en litt annen måte. De ser seg begge nødt til å gjøre ting på egen måte fordi det ikke finnes noen andre føringer enn økonomisk rapportering, og at dette egentlig kunne blitt gjort direkte til sentrale ledd. Felles for dem er at de etterlyser mere kontakt og at representanter fra regionen oftere er fysisk tilstede i lokale prosesser og at det ikke bare skal gå den andre veien. De betoner også viktigheten av de personmessige faktorer i denne sammenheng og den betydelse det ville hatt både for dem personlig og resten av distriktet. Sett fra deres side kan denne form for kontakt med regionen og andre distrikt være en metode å gå frem på å skape dette ønskede fellesskapet. De viser også en viss skeptis til at det skal taes sentrale beslutninger som gjelder distriktene uten at den sentrale enhet er

tilstrekkelig kjent med de lokale forhold, og dette viser også en grunn til at de velger å stole på egne valg fremfor at distriktet skal styres fullt og helt fra sentralt hold. Disse funn kan være en indikasjon på at föringer som skal gjelde for distriktene og gjøre at de må forholde seg til, som region sier, noe de tidligere ikke har måttet eller villet, kanskje ikke vil være den mest effektive fremgangsmåten uten at det kombineres med en mere aktiv og synlig region. Region sier videre at det ikke er meningen at de skal være dikterende, men at den frihet som distriktene nå har likevel må innskrenkes for å bygge opp en mer regional enhet. Faren kan bli at de oppnår litt av den samme effekten og den samlede enhet som, i mitt tilfelle, består av en overbyggende region og fire distrikt blir preget av verdier som det ikke er en felles overenskommelse om. Disse funn, da først og fremst hos distriktene, underbygger at viktige mellommenneskelige relasjoners betydelse for organisasjonsmedlemmenes motivasjon og dermed organisasjonens evne til å overleve. Dette faktum satt sammen med tendensen til selvorganisering trekker linjer til Human Relationsbevegelsen og spesielt det sosiotechniske synsett innenfor skolen. Tilhengerene av dette paradigme er mere mot arbeidsdeling og heller for selvstyre.

Det finnes også andre trekk i NCC som kan spores tilbake til tidligere forskningstradisjoner og epoker i organisasjonshistorien. NCC's organiserings- og administrasjonsdesign er et barn av ekspansjonsbølgen flere organisasjoner opplevde tre tiår tilbake. Dette kan sees i dag i de større organisasjoner, men kanskje mest i den offentlige sektor. Mer merkelig er kanskje den symbolske verdi enkelte faktorer representerer. Vi er i en tid hvor toppsjefer nesten kommer på "åpent kjøp", og jakten på syndebukker i nedgangstider peker oftest en vei. Lederen fungerer ofte som symbolet på en stor organisasjon, både innad og utad, ofte ved billedbruk gjennom media. Regionen bruker også begrepet "ikon" om hva som bør kjennetegne en leder, de skal være en ledestjerne på en positiv måte. Bruk av symbolikk gir seg også til kjenne gjennom ord. Ved hjelp av *enkelhet, fokus og ansvar* skal NCC bli det unge selskap som har kunden i fokus, uttrykker ledelsen. Denne undersøkelsen viser at denne prosessen inneholder mer enn ord. Både organisasjonsteorien og funn i denne undersøkelsen gir indikasjoner at det er på tide å "bremse opp litt" og få kontroll og forståelse over situasjonen først.

Enkelte aspekter ved en organisasjon kan, som forklart, beskrives med hjelp av forskjellige teoriretninger, men i tråd med det postmoderne perspektiv er det et større behov for å forståeliggjøre helheten før detaljene. Morgan beskriver organisasjoner slik vi kjenner dem i dag ved hjelp av kollage-metafor. De ulike bilder som utgjør dette kollaget består av de faktorer som må taes til følge om man skal forstå organisasjonen som et helhetlig system. Denne metaforen beskriver det postmoderne perspektiv på en måte at de enkelte bildene kan sees på som de metaforer han har brukt for å beskrive tidligere tradisjoners synsett. Han mener det er viktig og nødvendig for organisasjonen å skape et system i kompleksiteten som gjør dem i stand til å skape en felles forståelse. Dette tilsier da at tekniske, forretningsmessige og ikke minst menneskelige aspekt må inngå og taes i betraktning. Sett ut i fra dette kan det oppfattes som at distrikt og region møtes litt på midten på bakgrunn av at de har forskjellige behov. Regionen ønsker at distriktene skal jobbe mer mot regionen, og distriktene ønsker at regionen skal jobbe nærmere distriktene.

Scott vektlegger viktigheten av samsvarende interesser innad i organisasjonen for at den i det hele tatt skal ha mulighet for å overleve. Ledelsens interesser blir i NCC ført frem for å sikre virksomheten ved at interessene deles på alle nivå, og det inntrykk jeg sitter igjen med etter

undersøkelsen er at dette er realitet. Alle er opptatt av å skape gode resultater og har klare formeninger om hvordan dette gjøres og bør gjøres innenfor sine felt, så det virker ikke som om det lurer noen fare for at selskapet ikke skal overleve på grunn av motstridende interesser. Det som er viktig i denne sammenhengen derimot er at det må tas i betraktning at det i en desentralisert organisasjon av ulike grunner skapes ulike lojaliteter, og i følge Scotts definisjon av organisasjonen som et åpent system ("...systems of interdependent activities linking shifting coalitions of participants; the systems are embedded in – dependent on continuing exchanges with and constituted by – the environments in which they operate") må de felles interesser som råder fungere på tvers av disse ulikheter. Dette viser seg også i den undersøkte del av NCC hvor distriktene naturlig rettet et dominerende fokus mot sitt geografiske nærmiljø, og regionen var opptatt av at det skulle rettes et større fokus mot regionen som helhet. Felles for dem var at verdiene var samsvarende. De skulle gjøre det forretningsmessig bra og var opptatt av å skape gode resultater. På den annen side viste lojalitetene seg å ta forskjellige kurser. Distriktene skapte disse resultatene på egen hånd og ga uttrykk for at de var distriktets fortjeneste, mens regionen ønsket at dette skulle sees på som til det beste for NCC i en litt større sammenheng. Med hjelp av Scotts definisjon må det i større grad erkjennes at distriktene vil vie mest oppmerksomhet til sitt distrikt, og dermed må de tiltak som iverksettes av ledelsen baseres på disse fakta. I følge Thorsvik er denne nære kontakt med omgivelsene en grunn for å kunne ha kontroll og oversikt, noe som igjen er med på å skape en trygghet i distriktet. Da vil innblandinger ovenfra som indikerer kursendring bare virke forstyrrende.

Viktigheten av dette organisasjonskulturmessig sett er å gi et bilde av de rådende forhold for å kunne tilegne seg en forståelse av hvilke forutsetninger en har å gå ut i fra og som kan danne basis for et konstruktivt kulturarbeid, og være beredt på å møte komplekse forhold.

11.2 Organisasjonskultur

11.2.1 Kultur

Kultur er et komplekst begrep. De fleste har en eller annen form for assosiasjon med ordet kultur, men det er vanskelig å sette ord på det. Ordet kultur benyttes i flere ulike sammenhenger som gjør det nesten umulig å gi det en brukbar definisjon. Det samme gjelder for begrepet organisasjonskultur. Det er vanskelig å definere noe som bare *er*, og hva som kjennetegner en organisasjonskultur kan skille seg fra organisasjon til organisasjon. Det som likevel er felles for de fleste definisjoner er at det er visse grunnleggende verdier, oppfatninger eller ideer som deles av et antall medlemmer i en spesiell sammenheng, fremstilt i mer eller mindre overgripende formuleringer. "*Slik vi gjør det her hos oss*", sa en amerikansk bedriftsleder på 70-tallet (www.lmm.no), og den mest brukte, Schein, vist i kapitlet 7.1 beskriver mer organisasjonskulturens basis og funksjon.

Det at begrepet er komplekst viste seg også i denne undersøkelsen på spørsmålet om hva de forbandt med ordet organisasjonskultur. Vi hadde gjennom intervjuene pratet en del om organisasjonen NCC, men da ordet kultur ble lagt til, ble svarene mer delte. Distriktene skilte

seg også i svarene. Et distrikt resonerte mer logisk ut av ordets betydelse og mente det var ideene og tankesettene som lå bak måtene de organiserte seg. Det andre distriktet kunne derimot ikke sette ord på hva han forbandt med begrepet, men selve ordet var han dog kjent med. Regionen hadde et mer kontant svar som gikk mer på hva som kjennetegner måtene å arbeide på, og svaret hadde en normativ karakter som fokuserte på hva som *bør* eller *ikke bør* kjennetegne kulturen, dets positive og negative aspekter. Han tok utgangspunkt i NCC's visjon om enkelhet, fokus og ansvar, disse ords betydning og ga uttrykk for at dette var det som var ønsket skulle prege kulturen i organisasjonen, og som skulle utstråles gjennom de ansattes holdninger og handlinger. Det finnes ikke noe fasitsvar på hva organisasjonkultur er, og svarene som ble gitt viser også at det er vanskelig å sette ord på noe som *er*. Begrepet brukt i en gitt sammenheng ble formulert som noe som *kan være, bør være* eller rett og slett noe *ukjent*. Et av distriktene stilte meg spørsmålet tilbake, og jeg skal ærlig innrømme at, selv om jeg var godt innlest på temaet før intervjuet, ble jeg tatt litt på senga. Det å sitte i NCC's lokaler og etter å ha pratet om deres organisasjon (en gitt sammenheng), for så å spytte ut en pugget akademisk definisjon følte med ett litt meningsløst. Da forstod jeg selv for alvor begrepets ”diffusitet”. Jeg kunne sette ord på noe, men eksakt *hva* var det jeg satte ord på?

11.2.2 Nasjonale kulturer

En sak jeg fikk vite gjennom intervjuet med regionen var at den svenske konsernsjefen for NCC hadde framlagt at hvert land hvor NCC er administrativt operative bør de ha en toppsjef/direktør som har samme nasjonalitet, dette for å unngå motsetninger som kan skape uønskede konflikter. En grunn som ligger bak denne ideen er at NCC er en stor organisasjon som ikke kan styres på samme måte som et lite selskap ”innenfor fire vegger”, og at et slikt stort selskap best vil kunne ”kontrolleres” med basis i de grunnleggende, kulturelle verdier. Regionen fortsetter med at dette er noe som spesielt er synlig gjennom ledere og deres lederstil i forhold til ansatte. Han mener det er en spesielt utsatt posisjon å være leder for et stort selskap i Norge og at man i større grad må bevise hva ”man går for”. Denne person vil også være organisasjonens ansikt utad i media og veien fra å være helt til syndebukk er aldri lang, og dette gjelder både eksternt og internt. Han forklarer dette med noe han mener er en liten innebygget urnorsk skepsis, at det tar tid å overbevise oss om at noe er bra. Han trekker blant annet skillelinjer til Sverige hvor han mener at mye respekt og hengivenhet følger den formelle posisjonen. Det positive er at denne person har et lojalt lag rundt seg, men det negative er at om det går snett så er det flere som følger med i utforbakken. Den nasjonale kulturen i organisasjoner i Norge er ifølge Hostedes forskning preget av åpne forhold og liten maktavstand. Dette viser seg også i denne undersøkelsen om vi tar det et nivå høyere og fokuserer på forholdet distrikt – region. Det som betyr mest for distriktene er følelsen av å være del av et samhold, en ”familie” og de bemerker verdien og viktigheten av at dette preger deres arbeidsplass. Denne oppfatningen møter en barriere i forholdet distrikt – region, og vanskeliggjøres av at det først og fremst er store geografiske avstander og forsterkes av at det ikke er ressurser nok til å minske denne avstand ved fysisk å være tilstede på samme plass. Region sier at de ikke har noe ønske om å være dikterende, og det er egentlig en rett tankegang sett ut i fra de rådende forhold. Det har vist seg at det ikke er like funksjonibelt med pålegg fra sentrale hold hvor det er forventet at saker skal gjøres på en bestemt måte. Tendensen viser heller at disse pålegg faller inn under lokale arbeidsmetoder som er innarbeidet basert på lokale erfaringer. De åpne forholdene kan forstås ved hjelp av Scotts definisjon på organisasjoner som åpne system, hvor de ulike avdelinger danner koalisjoner og det er en form for meningsutveksling vist gjennom disse arbeidsmetoder, og hvor det blir en

liten maktavstand ved at distriktene etterhvert har tilegnet seg denne myndighet til å løse sine oppgaver på mer eller mindre egne måter.

11.2.3 Organisasjonskultur

Scheins definisjon på organisasjonskultur bemerker at kulturen bygger på grunnleggende oppfattelser som deles av et antall individer i en organisasjon, som styrer og legger grunn for hva som er aksepterte metoder for problemløsning, adferd og så videre. Disse delte grunnleggende oppfattelser danner seg på en sterkere måte i mindre enheter hvor medlemmene har hyppig kontakt og meningsutvekslinger, og kan i stor grad basere disse utvekslinger på samme erfaringer. Sett i en større organisatorisk sammenheng, som NCC, vil dette oppleves som langt i fra så stabilt som Schein beskriver det, og bekrivelsen av organisasjonskulturen i NCC vil bli for snever. Hatch har funnet det nødvendig å videreutvikle Schein sine teorier og forklarer dem i en sammenheng som kjennetegner mer tidsriktige organisasjoners forhold, som er preget av ulike oppbrudd, og derfor ikke kan skape den samme stabilitet. Organisasjonskultur får med ett en litt annen, utvidet mening og må forklares i et nytt perspektiv.

Avdelingene i NCC jobber adskilt fra hverandre, men likevel under samme paraply. Samlet gir denne form for organisasjon grobunn for en like fragmentisert kultur. Om vi forstår organisasjonskultur ut i fra Hatch`s tanker får vi en modell som er mer adekvat til å beskrive denne mere komplekse situasjon. Organisasjonen NCC har felles overordnede mål, de har felles symboler og som vi vet gitte verdier. Det som er viktig å spørre i denne sammenheng er hvordan dette fungerer i virkeligheten. Med hjelp av Hatch`s modell (s.11) kan vi forstå at det kan oppstå at de adskilte avdelinger kan oppfatte og tolke disse symboler og gitte verdier på særegne måter som vil skille seg innad i organisasjonen i et større perspektiv, og disse særegne måtene vil bære preg av en tilpasning til de lokale forhold innenfor hvert distrikt. Sett da på høyere nivå i organisasjonen vil det dannes en form for meningsutveksling mellom disse enheter, og enda klarere blir skillelinjene dersom denne kontakten mellom avdelingene blir mindre hyppig og bærer preg av å være, som i dette tilfellet, for det meste av formell karakter. Innenfor et distrikt vil det gjøres felles erfaringer om hvordan best å løse problemer og det vil dannes uformelle forhold som baseres på aksepterte adferdsmønstre. Da disse fortolkninger og erfaringer med tiden blir innarbeidet i distriktet, kan disse anses som adferdstyrende. Dette forsterkes av at disse prosesser får gå relativt uforstyrret til, det vil si uten kontinuerlig påvirkning av for eksempel regionen. Tendensen viser seg innenfor den undersøkte regionen i NCC ved at det er innarbeidet vante handlingsmønstre i hvert distrikt som føringer fra sentrale hold vil falle inn under og dette kan da oppfattes som et lojalitetsproblem. Når disse vante mønstre over tid har bevist sin bærekraft i distriktene, vil dette for sentrale hold resultere i en vanskelig og tidkrevende prosess dersom de vil endre på dette.

En grunn til at distriktene utgjør subkulturer i NCC er at de forholder seg til ulike omgivelser og blir naturlig formet av dette. Distriktene har en annen form for kontakt med sine omgivelser og denne kontakten vil sette et preg på distriktet som gjør at de grunnleggende oppfattelser blir tilpasset deretter. Denne tilpasningen om hvordan på best mulig måte forholde seg til sitt nærmeste marked og dets forventninger vil legge grunn for mønstre som etterhvert vil forsvinne som kjensgjerninger og blir en naturlig del av den rådende, lokale

kulturen. Sentralt sett vil dette danne en fragmentisert kultur sentralt sett. Regionen vil oppleve og måtte forholde seg til sine omgivelser på en annen måte. De fungerer som et mellomledd og har kontakt både opp og ned i organisasjonen, og opplever heller ikke markedet på den direkte måte som distriktene gjør. Dette viser seg blant annet gjennom de funn i denne undersøkelsen om hvordan de tror NCC oppleves av utenforstående. Distriktene hadde en større trygghet i angående sin egen posisjon i de lokale omgivelsene enn det regionen trodde de hadde. Et av distriktene satset også på aktiviteter som var direkte relaterte til markedet gjennom såkalte markeds møter hvor de ansatte får mulighet til å bli kjent med eksterne bedrifter og samarbeidspartnere, og disse får mulighet til å presentere seg selv. På denne måten skjer en direkte utveksling med omgivelsene som også former distriktets tilpasning i de lokale omgivelser. Markeder kan derimot også forandre seg for hvert enkelt distrikt på forskjellige måter. Det kan være fravær av oppdrag, innsparinger og så videre som gjør at NCC sett under ett må forholde seg til ulike omgivelser som stadig er forandring og er inkonsekvente. Derfor kan vi ikke omtale NCC som en stabil enhet med en forenet organisasjonskultur. NCC har etter min mening kommet i en situasjon som, i følge Hatch, krever selvrefleksjon, og hvor man må ta hjelp i systemet for å finne de passende metoder, men samtidig innse disse metoder alltid er risikofylte. Dels for at det kreves tid for at nye verdiutkast kan bevise sin bærekraft for å bli en naturlig del av kulturen, og dels for disse nye verdiutkast blir testet opp allerede eksisterende grunnverdier. Med andre ord må NCC akseptere at kulturen er fragmentisert av naturlige organisasjonsmessige grunner, og heller forsøke å dra det positive ut av denne situasjon og basere sitt kulturarbeid på disse premisser.

Situasjonen NCC befinner seg i viser seg den utvikling Hatch har gjort av Schein seg, og forklarer at de grunnleggende antagelsene ikke beveger seg i en lineær prosess som gjør at de kan iakttas gjennom verdiene og artefaktene. Det hele forholder seg derimot i komplekse forhold hvor de ulike deler påvirker hverandre. Organisasjonen som helhet kan ikke lenger regnes som stabil i og med at de ulike avdelingene utgjør subkulturer som påvirkes og formes av forskjellige omgivelser, og man får en vekselvirkning mellom kulturens mer og mindre bevisste deler, og hvordan disse ulike delene tolkes og manifesteres vil også skille seg.

11.2.4 Påvirkning av kulturen

Kan organisasjonskulturen styres eller påvirkes i en organisasjon som NCC? Ut av min undersøkelse kommer det frem metoder som mer eller mindre direkte og indirekte påvirker organisasjonskulturen. Det første man tenker på er verdiutkastet som ved hjelp av skrevne ord utstråles i organisasjonen gjennom regionsmøter og også gjennom medier som for eksempel internett og ”flyers”. De sistnevnte er også åpent for offentligheten, og skal representere hva man kan forvente av NCC som kunde. Samtidig uttrykker regionen at disse verdier symboliserer noe som er ønsket skal påvirke de ansattes handlinger og holdninger på alle nivå. Jeg aner litt tendenser som kan forklares med bakgrunn i det mer symbolsk-tenkende perspektivet, hvor organisasjonskulturen blir satt i samband med økonomisk suksess. Etter å ha fått vite disse tre bevingede ord under regionsintervjuet, enkelhet, fokus og ansvar, ble disse presentert hos distriktene, og de var godt kjent med dem. De tolket dem nogenlunde likt, dog med små forskjeller tilpasset sine forhold. Et av distriktene utmerket seg spesielt i denne sammenheng ved at han på mange måter så dette som en positiv bekreftelse av noe de lenge hadde jobbet etter i distriktet. Dette viste seg også gjennom hans tolkning av de tre ordene

som bar mere preg av å være innarbeidet på en annen måte enn de andre. Dette kan være et resultat av at disse grunnverdier i en litt større grad har bevist sin bærekraft og er aksepterte og delte. Forskjellene kan vises i de svar intervjupersonene ga, og også gjennom NCC's egen forståelse gitt på hjemmesiden.

Region forstår dem som; *fokus på business, gjøre ting enkelt og ansvarstagende hos den enkelte.*

Distrikt; *fokus på å tjene penger samt ha fornøyde medarbeidere, enkelhet å gjøre ting enklest mulig med færrest mulig folk, og ansvar som at alle skal ta det ansvar som følger ens stillingsinstruks.*

Distrikt; *fokus på sette spesifikke mål som det skal jobbes mot, samt utvikle fungerende arbeidsmetoder, enkelhet å behandle saker på måter som skaper oversikt og fungerer sammen i system og ansvar som at hver medarbeider har et ansvar som skal taes om dette skal fungere.*

NCC forklarer på sin nettside at; *med fokus menes kundefokus, og at kundens behov skal løses på en optimal måte, forent med forretningsmessig drift av selskapet, enkelhet at kunden skal vies all oppmerksomhet og fjerne det som gir hverken kunden eller NCC merverdi og at ansvar skal være drivkraften i selskapet og skal gjøre at det oppnås en tillit hos både aktuell kunde og i markedet for øvrig. Verdien skal oppnås ved å vise årlighet, respekt og tillit gjennom alle ledd i organisasjonen og i forholdet til kunden (ww.ncc.no).*

Likevel blir en slik metode satt under kritikk og beskyldes for å være for overfladisk, og det krever en oppfølging som vil være veldig tidkrevende. Teoriene til Schein og Hatch stemmer overens her ved at verdier ligger på et visst bevissthetsnivå i organisasjonen, for høyt til at det kan betraktes som grunnleggende antagelser som er mer usynlige og blir tatt for gitt. I teorien og også i økende grad av bedriftsledere fremheves derimot i høyere grad de mere indirekte metodene for å kunne påvirke og styre kulturen i en mer ønsket retning. Dette er i følge teorien teknikker som er funksjonible, men at dette skjer på en måte som er ubevisst. Bang nevner intern rekruttering, og et eksempel på dette er regionsdirektøren som selv har sittet som distriktssjef. Med denne metoden kan han automatisk bringe med seg visse verdier og forståelse som vil gagne til regionens beste. NCC har noe som kalles NCC-skolen som er en intern opplæringsenhet hvor individer får en inngang i NCC's metoder og rekker. En annen ting som Bang nevner er ritualer og seremonier, men om dette skal fungere kreves det at disse metoder grundig følges opp for å skape en bærekraft. NCC har også faste ritualer og seremonier, men intervjupersonene stiller seg kritisk til selve gjennomførelsen av dem. Først og fremst har de periodiske møter. Regionen deltar i møter med sine overordnede enheter og med distriktene. Distriktene deltar i nevnte regionsmøter og har i tillegg distriktsvise møter. Disse regionsmøtene skjer en gang i måneden og er til for rapportering fra distriktene samt å legge frem føringer fra sentrale hold slik at disse kan kanaliseres ut til distriktene. I følge intervjupersonene burde disse møter være innholdsmessig mere effektive ellers kan de heller bli satt til kvartalsmøter. Det som det derimot hersker enighet om er at disse møter kan være forum for å skape nettopp denne samlede region som ønskes, og at dette vil oppfattes mer positivt dersom det blir mer hyppig og at det også skjer på distriktenes premisser, og ikke bare

motsatt. Her møtes regionen og distriktet på samme linje og har alle forutsetninger for at dette skal kunne foregå på en lykkelig måte.

Når det kommer til seremonielle aktiviteter er det derimot mere snevert. Det er gjeldende skrevne regler og normer om hvordan spesielle merkedager skal markeres, hva som skal gjøres og hvem som skal være tilstede. Ut i fra alle tre intervjuene kan det slås fast at disse regler og normer ikke er realiteten. Igjen er dette opp til distriktene selv å markere med hjelp av en viss del av budsjettet. Ofte er det markeringer kombinert med andre arrangement som julefester og så videre hva kommer til jubileer, markeringer, pensjoneringer og lignende. Distriktene selv holder oversikt over fødselsdager, brylupp og fødsler og markerer dette på egne initiativ. Alle tre uttrykte et ønske om at det kunne være mye bedre, men at de fikk bare innse at de må ta ansvaret om det skal bli gjort noe. Hovedsaken er at også disse metodene for å påvirke kulturen konsentreres innenfor distriktene og forsterker ”lokalismen”, og lojaliteten til distriktet i større grad enn til regionen og NCC for øvrig, ved at opprettholdelsen av disse tradisjonene utelukkende skjer lokalt. Dette gjelder også feiringen av store kontrakter eller gode oppnådde resultater, alle faktorer som, teoretisk sett, kan være med på å danne et fellesskap.

11.2.5 Lederes betydelse

Mange ledere har forsøkt å endre kulturen i sine organisasjoner uten først å studere eller forstå den. Noen ganger kan man nesten ha et inntrykk av at toppsjefer kan regnes som en utbytbar vare. Løsningen på selskap i krise kan ofte være utbytte av sjef, ofte i jakt på syndebukker. Resultatet blir en ny sjef, ofte med en visjon om å stable selskapet opp på bena igjen. Mange har forsøkt å endre kulturen i organisasjonen, men uten først å studere eller forstå den. En slik forståelse tar tid å bygge opp om man som deltager skal unngå konflikter. Dersom regionen og distriktene skal stå mere samlet er det viktig at de mest sentrale og synlige sjefene og lederne viser at de er i stand til å skape og opprettholde en virksomhet basert på felles interesser, og være tillittvekkende ved å vise at de takler å jobbe på tvers av de eksisterende kulturelle motstridigheter som skaper intern kompleksitet. Svarene intervjupersonene ga var viktigheten av at den leder var nære, både i organisasjonen og på den uformelle plan. I NCC's tilfelle i ønsket om en forenet region må disse ledere fungere som *ledere*, og ikke bare sjefer, og fremstå som demokratiske og vie tid ved å bruke små forandringer til å skape store effekter. Yukl understreker også viktigheten av et positivt syn til selvorganisering og la dette danne grunnen for et konstruktivt kulturbyggende arbeid.

12. Avslutning

NCC befinner seg i et stadium hvor kulturen er fragmentisert, og funn gjort her viser at dette mye er resultat av vekst og dermed en ekspansjon av en desentralisert organisasjon. Det er et ønske om en mer samlet region i den del av organisasjonen jeg har undersøkt. Avstander og en minsket kontakt mellom avdelingene har dog frembringt mere selvstendige distrikt. Dette viser seg i at avgjørelser hva gjelder distriktenes virksomhet i stor grad formes innenfor

distriktenes grenser, og dette ser de seg nødt til for å kunne fungere som et oppegående og effektivt distrikt. Både distrikt og region deler derimot ønsker om et større fellesskap, noe som ble svekket da organisasjonen vokste seg større og virkningene av dette viste seg.

Ut i fra teori og empiriske funn kan jeg understreke at kulturen *er* fragmentisert i NCC og det er store utfordringer som står til verks for et givende kulturarbeid. Det som imidlertid må gjøres er en økt forståelse for at en innarbeidet kultur lar seg vanskelig forandre og spesielt kortsiktig. De må i større grad innse de forhold som råder, og akseptere at med en desentralisert organisasjon med geografisk ulikt plasserte avdelinger, kommer også en oppdelt organisasjonskultur. Dette forsterkes av at kommunikasjonen innad i regionen skjer over ”kunstige” midler (e-post, telefon) og i mindre grad ved fysisk tilstedeværelse annet enn de periodiske, formelle møter. Det blir ingen plass for det mer uformelle, og det er nettopp dette som behøves. I stedet for da å satse på kortsiktige metoder, vil det oppnås mere tilfredsstillende resultater om det tenkes langsiktig gjennom små forandringer. Den tendens til selvorganisering som vises kan oppfattes på en positiv måte og sees på som innovativ utvikling, og fungere sammen i en symbiose i regionen, om alle tar aktiv del av det, og regionen spesielt spiller en sentral rolle. Distriktene har ønsker om en mere synlig region, og dette kan gjøre ved tilstedeværelse og ta del i den daglige virksomhet, men også ved distriktsvise møter og arrangement, og stå i bresjen for regionale arrangement. Dette krever en vilje fra begge sider, en vilje til å inngå kompromisser, og det arbeid må startes nå, jo før jo bedre. Disse forutsetninger bor, etter min mening, i alle avdelingene jeg undersøkte. Ønsket er der, planene er der, men de må iverksettes og samtidig gi prosessene god tid og la det gå sin naturlige gang. Organisasjonskultur lar seg vanskelig måle, men den er der som en positiv kraft.

For best å kunne beskrive NCC og organisasjonens kultur i Bygg Öst, har jeg vært åpen for ulike synssett og benyttet dem. Under undersøkelsens gang har jeg fått indikasjoner på at såvel klassiske og mer moderne synssett representerer adekvat bakgrunn til å sette ord på forholdene. Dette er en viktig essens av det postmoderne perspektiv, som innenfor organisasjonsteorien sier det nå er behov for en helhetsoversikt.

Jeg vil la organisasjonsteoretikeren Gareth Morgan avslutte med to sitater jeg finner som gode og veiledende i denne sammenheng:

**Organisasjoner er hverken finansregnskap eller strategiske planer, men en gruppe mennesker. Du kan ikke forstå organisasjoner uten å forstå enkelt-individer.*

**Nytenkning skjer alltid i ytterpunktene av et system. Aldri i sentrum.*
(www.sitater.com/home/epi/epi_30.htm)

Litteraturliste

- Alvesson, M & Deetz, S. *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. 2000. Studentlitteratur, Lund.
- Alvesson, M & Berg, P O. *Företagskultur och organisationssymbolism; utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*. 1988. Studentlitteratur, Lund.
- Argyris, C. *Organizational Learning II; theory, method and practise*. 1995. Addison-Wesley, Mass., USA.
- Aschehoug & Gyldendals Ettbinds Leksikon. 1990. Kunnskapsforlaget, Oslo. NO
- Bang, H. *Organisasjonskultur*. 1999. Studentlitteratur. Lund.
- Bertelsen, I. *Exphil fra A til Å*. 1998. Spartacus Forlag AS, Oslo, NO
- Björklid, P & Fischbein, S. *Det pedagogiska samspelet*. 1996. Studentlitteratur, Lund.
- Brislin, R W. *Cross Cultural Encounters; face-to-face interactions*. 1981. Pergamon P Cop. New York, USA.
- Bryman, A. *Research methods and Organization Studies*. 1995. Routledge, London, UK.
- Egeberg, M. *Organisasjonsutformin I offentlig virksomhet*. 1984. Aschehoug/Tanum-Norli, Oslo. NO
- Etzioni, A. *Modern Organizations*. 1964. Prentice Hall, NJ, USA.
- Fink, H, gjengitt i Hauge, Honas & Horstböll, Henrik (red). *Kulturbegrepets kulturhistorie*. 1998. Aarhus universitetsforlag. Århus. DK
- Follett, M P. *Constructive Conflict*. 1940. I Metcalf, H C & Urwick *Dynamic Administration; The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Harper & Row, New York, USA.
- Hammersley, M & Atkinson, P. *Feltmetodikk. Grunlaget for feltarbeid og feltforskning*. 1996. Ad Notam Forlag, Oslo, NO.

- Hatch, M J. *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. 2000. Studentlitteratur. Lund.
- Hatch, M J. *The Dynamics of Organizational Culture*. 1993. København, DK
- Hellevik, O. *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*.1997. Universitetsforlaget, Oslo.NO
- Hofstede, G. *Cultures and Organizations:Software of the Mind*” 1991. McGraw Hill, London, UK.
- Holter, H & Kalleberg, R. *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. 1996. Universitetsforlaget, Oslo, NO.
- Jacobsen, D I & Thorsvik, J. *Hur moderna organisationer fungerer*. 1998. Studentlitteratur, Lund.
- Kvale, S. *Den kvalitative forskningsintervju*.1997. Studentlitteratur, Lund.
- Lindberg, L & Berge, B M. *Pedagogik som vetenskap – vetenskap som pedagogik*. 1988. Studentlitteratur, Lund.
- Morgan,G. *Organisationsmetaforer* (svensk utgave).1999. Studentlitteratur.Lund.
- Morgan, G. *Images of Organisation*. 1997. Sage Publications. London.UK
- Morgan, G. *Organisasjonsbilder*. 1988. Universitetsforlaget, Oslo, NO.
- Moxnes, P. *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. 1984. Natur och Kultur, Stockholm.
- Reed, M & Hughes, M. *Rethinking Organisation*. 1992. Sage, London, UK.
- Rövik, K A. *Moderna organisationer; trender inom organisationstänkandet vid milleniumsskiftet*. 2000. Lieber, Malmö.
- Schaanning, E. *Modernitetens Opplösning:sentrale skikkelser i etterkrigstidens historie*. 1992. Spartacus, Oslo.NO.

- Schein, E. *Organisational Culture and Leadership; a dynamic view*. 1985. Jossey Bass, SF, USA.
- Scott, R W. *Organizations, rational, natural and open systems*. 4th ed. 1998. Prentice Hall Inc., Oxford. UK
- Scott, R W. *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. 3th ed. 1992. Prentice Hall, NJ, USA.
- Simon, H. *Administrativt Beteende*. 1971. Prisma. Stockholm.
- Smither, R D. *The Psychology of Work and Human Performance*. 1998. Longman, New York, USA.
- Thorsvik, J. *Politikk og Marked*. 1991. Bedriftsøkonomens Forlag. Oslo. NO
- Thurèn, T. *Vetenskapsteori för nybörjare*. 1999. Liber, Malmö.
- Universitetet i Bergen, Det Samfunnsvitenskapelige Fakultet. *Kompendium til Metodeprøve i samfunnsvitenskap*. 1994. Universitetet i Bergen, NO.
- Vink, P, Koningsveld, E.A.P & Dhondt, S. (red) *Human Factors in Organizational Design and Management-VI*. 1998. Elsevier. Amsterdam. NL.
- Wadel, C. *Den samfunnsvitenskapelige konstruksjon av virkeligheten*. 1990. SEEK a.s. Sandefjord, NO.
- Wadell, B & Larsson, B. *Arbetsmiljø – en dolt resurs*. 1998. Studentlitteratur, Lund.
- Weber, M. *Ekonomi och Samhälle. Förståendesociologins grunder*. 1987. Argos.
- Yukl, G. *Leadership in Organizations*. 2002. Prentice Hall Inc. New Jersey. USA
- Aadland, E. *Kultur i helse-, sosial- og utdanningsorganisasjonar*. 1994. Samlaget. Oslo. NO

www.ncc.no

www.nrk.no

www.lmm.no
www.who.int
www.sitater.com

Vedlegg

Av etiske årsaker velger jeg å utelate svar fra intervjuene i dette vedlegget. De viktigste aspektene av svarene er presentert i kapittel 10, og jeg anser at en nøye ordlagt intervjupresentasjon vil være upassende i denne sammenheng. Allikevel kan leseren fange en del fra spørsmålene som ble stilt, og hvordan blant annet regionsintervjuet også la mye grunn for distriktsintervjuene.

Intervju 1. Region

***Hvor lenge har du jobbet her i NCC?**

***Den posisjon du har nå, hvor lenge har du hatt den?**

***Du har stort sett hatt sjefsfunksjoner?**

*Kan du huske når du kom inn i NCC som org. Kan du huske hvilke inntrykk du hadde?

*NCC er jo som sagt en stor organisasjon, som er organisert på en desentralisert måte. Hvilke fordeler ser du med det?

*Vil du beskrive distriktsavdelingen som helt uavhengig eller jobber de på egne måter?

*Dette blir jo et hinder med organiseringen, hvordan møter dere disse hinder, gjøres noe med det?

*Opplever du at det at for å få ting gjort følges det ”taktikker” eller lignende?

*På veien hjem fra Sverige observerte jeg at hvor det drives konstruksjonsvirksomhet, så ser du gjerne en NCC logo på kjoretøy, klær, skilt osv, så det må jo ha vært en veldig ekspansjon i selskapet og jeg tenker da på voksesyke. Sammenlign det gjerne med en tenåring i puberteten som vokser fort og alle ledd henger ikke med like bra.

Har det vært noen konsekvenser for personalet i organisasjonen i og med denne veldige ekspansjonen?

*Er det en befattning eller en posisjon som du mener er viktig for deg i organisasjonen?

*Om du hadde vært en utenforstående som kjenner litt til NCC fra før, eks. En kunde, hvordan ville du da ha beskrevet organisasjonen, noen spesielle særtrekk?

*Hvem tar i mot oppdragene?

*Hva forbinder du med ordet organisasjonskultur?

*Er det en definisjon NCC opererer med eller er det din personlige oppfattelse?

*Det er tre ord, kanskje ulike oppfatninger?

*Hvordan får dere disse verdier til å gjennomsyre resten av organisasjonen?

*Har du noen konkrete eksempler om hvordan disse verdier blir kommunisert ut?

*Det ligger jo også på en måte et skjult budskap i enkelte skrifter, for eksempel HMS-policyen på nettsiden deres, at NCC skal ikke bare være en sikker plass å arbeide på, men de ansatte skal også føle at de jobber på den beste sett i forhold til andre innenfor samme bransje. Denne stolthetsfølelsen, hvilken plass har den?

*Hvilke periodiske møter er det du deltar i?

*Hva kjennetegner disse møter?

*Litt ekstremt sagt; bærer disse møtene preg av en top-down styring?

*Kan du beskrive et typisk hendelsesforløp om jeg nevner følgende situasjoner: når noen går av med pensjon etter lang fartstid, hvordan markeres dette?

***Hva med jubileer når man har jobbet x antall år, blir dette markert?**

***Har dere noen annen form for belønningssystem?**

***Feires store kontrakter?**

*Da må jeg si meg veldig fornøyd og takker for det. Er det ellers noe annet du vil tilføye?

Her kommer vi inn på temaet nasjonale kulturer.

Intervju 2, Distrikt

*Hvor lenge har du jobbet her i NCC?

*Har du sitte som distriktssjef hele tiden?

*Har du merket noe forandring i organisasjonen etter at EEG Henriksen ble NCC?

*Kan du huske det inntrykk du hadde av organisasjonen når du først kom hit?

*NCC er organisert på en desentralisert måte, hvilke fordeler ser du med dette?

*Hvor mange ansatte er det i distriktet?

*Om dere får en kontrakt – hentes det da inn folk fra andre steder?

*Bakdeler med organiseringen?

*Finnes det noen peronalavdeling her ved distriktet?

*Hva mener du er regionens oppgaver i forhold til distriktene?

*Nå har jo NCC hatt en voldsom ekspansjon i driften, har det innvirket noe på dere i en distriktsavdeling.

*Er det en spesiell person eller befatning i NCC som du mener er betydningsfull for NCC/i ditt arbeid?

*Om du hadde vært en utenforstående som kjenner litt til NCC fra før, eks en kunde. Hvordan ville du ha beskrevet NCC da?

*Hva forbinder du med ordet organisasjonskultur?

*Vet du om NCC har noen felles oppfatning, definisjon på organisasjonskultur?

*Hva forbinder du med de tre; Fokus, enkelhet og ansvar?

*Tilbake til de tre, Enkelhet, fokus, ansvar, hvordan ble du kjent med disse verditanker?

*Periodiske møter, hvilke deltar du i?

*Når noen går av med pensjon her i distriktet, hvordan markeres dette?

*Kontrakt?

*Da er jeg fornøyd og takker for det, om det ikke er noe annet du vil tilføye?

Intervju 3, Distrikt

*Hvor lenge har du jobbet her i NCC?

*Du har jobbet også andre steder før?

***Hvor mange ansatte er det i distriktet?**

***Om det er en kontrakt på gang, hentes det da inn folk, ved behov av flere eller spesialkompetanse eller lignende?**

***Når du kom inn til denne organisasjonen, det var jo da EEG Henriksen som allerede da var et stort og veletablert selskap, kan du huske hvilket inntrykk du hadde av organisasjonen?**

***NCC er en del større enn EEG Henriksen, hvordan opplevde du denne overgangen?**

***NCC er organisert på en desentralisert måte, hvilke fordeler ser du med denne type organisering?**

***Hva kan du si om den kontakten dere har?**

***Hvilken funksjon har personalsjefen for dere?**

***NCC har hatt en stor ekspansjon, har dette fått konsekvenser av ekspanderingen her ved distriktet?**

***Er det noen spesiell befattning eller person som du mener er viktig for organisasjonen, og deg i ditt arbeid?**

***Om du hadde vært en kunde som kjenner litt til NCC fra før, hvordan ville du da ha beskrevet organisasjonen, noen særtrekk?**

***Hva kommer det av tror du?**

***Hva forbinder du med ordet organisasjonskultur?**

***Hvordan kan du forklare at du er del av en stor organisasjon, sett bort fra at du er formelt ansatt?**

***Vet du om NCC har en oppfatning, eller en ide om hvordan de vil at kulturen skal være i NCC?**

***Hva forbinder du med de ordene?**

***Hvordan ble du klar over disse ordene og deres mening?**

***Påvirker det distriktet, fungerer det?**

***Hvilke periodiske møter deltar du i?**

***Om jeg nevner noen hendelser; om en ansatt går av med pensjon ved distriktet, hvordan markeres dette?**

***Og om noen jubilerer?**

***Mer personlig, som bursdag og bryllupp?**

***Hva med når dere har fått en ny kontrakt?**

***Merker du noe til regionskontorets deltagelse ved dette?**

***Opplever du deg veldig uavhengig i NCC i forhold til resten av organisasjonen, hvordan?**

***Da er jeg fornøyd og takker så meget om det ikke er noe du vil tilføyeeller slette...**