

Erlend Rosseland Stokke

Best i toppidrett og næringsliv

En vurdering av hvordan de kunnskapsintensive organisasjonene Norges Skiforbund og DNB jobber for å utvikle prestasjonskultur.

Masteroppgave i idrettsvitenskap
Seksjon for kultur og samfunn
Norges idrettshøgskole, 2017

Sammendrag

Målet med denne oppgaven er å fremheve kulturelle kjennetegn fra de to suksessfulle organisasjonene Norges Skiforbund og Den Norske Bank. I tillegg vil oppgaven studere hvordan ledelsen jobber for å utvikle den kulturen man ønsker. Problemstillingen er følgende;

Hva kjennetegner kulturen i organisasjonen og hvordan arbeider ledelsen for å utvikle ønsket kultur i kunnskapsintensive organisasjoner?

Oppgaven baserer seg på først og fremst på teori om prestasjonskultur, med hovedvekt på studier gjort av Goffee & Jones (1996) og Andersen & Sæther (2008). Bakgrunnen for det teoretiske aspektet er at organisasjonene uttrykker å jobbe for en slik kulturell tilstand. I tillegg trekker jeg inn teorien om påpasselige organisasjoner, i hovedsak basert på Weick & Sutcliffe (2001). Teorien om påpasselighet vil kunne vise hvordan slik organisering kan bidra til kontinuerlig utvikling for å oppnå prestasjoner. I tillegg vil den forsterke bildet om organisasjonenes kultur. Verdibasert ledelse og sensegiving vil skape en forståelse for hvordan ledelsen jobber med budskapsformidling og andre virkemiddel for å utvikle ønsket kultur.

Metodikken i studiet baserer seg på kvalitative semi-strukturerte intervju av totalt 19 intervjuobjekter fordelt på tre hierarkiske nivå i organisasjonene.

Hovedfunnene til studien påviste trekk ved både DNB og NSF som kan karakteriseres som tilhørende til en prestasjonsbasert kultur. Derimot blir bare NSF kategorisert som å besitte kulturformen. De kulturelle trekkene som utgjorde en forskjell var blant annet ansatte i NSF sitt eierskap til målsettinger og deres evne til å se at individuell kompetanse må benyttes for å styrke kollektivet.

Begge organisasjonene viser god forståelse for hvordan ledelsen skal utvikle ønsket kultur. Det som derimot kommer opp er en manglende tillit til ledelsen og forståelse for verdigrunnlag i stor grad påvirker forankringen.

Innhold

Sammendrag	3
Forord	6
1. Innledning	7
2. Tidligere forskning.....	9
2.1 Organisasjonskultur	9
2.2 Prestasjonskultur	11
2.3 Ledelsen som forankrer av kultur	12
3. Organisatorisk kontekst.....	13
3.1 DNB.....	13
3.2 Norges Skiforbund	15
4. Teoretisk grunnlag	17
4.1 Organisasjonsteori (Del 1)	17
4.1.1 Kunnskapsintensive organisasjoner	17
4.1.2 Påpasselig organisasjon	18
4.1.3 Organisasjonskultur	24
4.1.4 Prestasjonskultur	27
4.1.5 Sensemaking	32
4.2 Ledelsesteori (Del 2)	33
4.2.1 Verdibasert ledelse	34
4.2.2 Institusjonell ledelse	36
4.2.3 Ledelse som Sensgiving	37
5. Metode.....	41
5.1 Forskningsdesign: kvalitativ studie	41
5.1.1 Kvalitativt forskningsintervju og intervjuguide	42
5.2 Utvalg.....	43
5.3 Analyse	45
5.4 Kriterier for forskning	47
5.5 Etiske aspekter.....	50
5.6 Styrker og svakheter	51
6. Resultat og diskusjon.....	52
6.1 Organisasjonsteori (Del 1)	52
6.1.1 Verdigrunnlag-felles forståelse.....	53
6.1.2 Ønske om utvikling (Kategori 1)	57
6.1.3 Eierskap og ansvar (Kategori 2).....	68
6.1.4 Samspill og samstemthet (Kategori 3).....	76

6.2 Ledelsesteori (Del 2)	88
6.2.1 Ledelsen som forankrer av kultur	89
6.2.2 Hvordan formidler de budskap om ønsket kultur?	93
6.2.3 Sensitivitet overfor operative utfordringer	94
7. Oppsummering og konklusjon.....	98
7.1 Hva kjennetegner kulturen i organisasjonen?.....	98
7.2 Hvordan forankrer ledelsen ønsket kultur?.....	103
7.3 Hovedkonklusjon	105
7.4 Implikasjoner.....	108
Referanser	109
Tabelloversikt	117
Figuroversikt	118
Vedlegg	119

Forord

En kombinasjon av fulltidsjobb og masterstudier har virkelig gitt meg voksenpoeng. I tillegg til rynker under øynene, har det bedret evnene mine til å planlegge, strukturere og prioritere.

Takk Per Øystein Hansen for at du har hengt med på denne berg og dalbanen i 18 måneder. Takk kjære familie for støtte, og alle venner for forståelse.

NSF og DNB, dere åpnet opp dørene for meg og gav meg grunnlaget for denne oppgaven. Jeg er ydmyk og beæret over at dere satte av tid i kalenderen, i en ellers travel hverdag.

Endelig er jeg i mål, jeg har lykket!

1. Innledning

Utgangspunktet for denne oppgaven var min nysgjerrighet for organisasjonsteori. Jeg vil forstå organisasjoner, hva som driver dem, endrer dem og skiller dem fra hverandre. Hvordan kan det ha seg at noen oppnår suksess og andre ikke?

Kultur er en av variablene som gjennomgående trekkes frem som avgjørende for suksess. Kultur er et komplekst begrep som sies å opprettholde bedriftens identitet, ved å binde sammen formell struktur og myndighet med uformelle mandater og prosesser (Andersen og Sæther, 2002). Virksomheter har den siste tiden fått øynene opp for styrken organisasjonskultur har, og benytter det som kilde til motivasjon, koordinering og kontroll (HR-Norge, 2013). På et synlig plan gjøres dette gjennom ytring av felles verdier, visjoner og mål. Mange organisasjoner møter imidlertid utfordringer når man forsøker å forankre ønsket kultur. Resultatet av dette er at ledelsens strategier ikke samsvarer med det miljøet som eksisterer eller den måten kjerneprosesser utøves på. Det formelle og uformelle samsvarer ikke, og den klare veien mot suksess avtar.

Culture has become a powerful way to hold a company together
(Goffee & Jones, 1996, s.1).

På bakgrunn av dette, skal denne oppgaven først og fremst å se nærmere på hva som kjennetegner kulturen til to organisasjoner som har oppnådd suksess, DNB og Norges Skiforbund (NSF). Dette er organisasjoner som beskrives som kunnskapsintensive. De besitter høy kompetanse i alle linjer der ansatte eier, bærer og skaper kunnskap (Gibson, 1997). Norges Skiforbund opererer i idrettssektoren og er kjent for sin evne til å skape gode prestasjoner hos idrettsutøvere. DNB sin avdeling for personmarked i næringssektoren besitter gode evner til å oppnå prestasjoner gjennom salg, og er ledende innenfor banksektoren i Norge. Organisasjonene er fokusert på å skape prestasjoner. En prestasjon blir beskrevet som kollektivets evne til å mobilisere individuell kompetanse til team og kjerneprosesser (Andersen & Sæther, 2008). I et kulturelt perspektiv omtales dette som prestasjonskultur. I et forsøk på å opprettholde en slik kultur forventes det høy grad av innsikt fra ledelsen, evne til å samarbeide og de formelle linjene må samsvare med det uformelle (Weick & Sutcliffe, 2001).

Lederne er de som har størst mulighet til å påvirke en organisasjonskultur (Selart, 2010). Hvor stor påvirkning en leder har styres blant annet av hvordan det de uttrykker gir mening for andre ansatte. Deres meningsskapelse har konsekvenser for hvordan man

opptrer på arbeidsplassen, som igjen former kulturen. Ved å sette perspektivet på dagsorden vil man kunne få innsikt i den kulturelle tilstanden organisasjonen har (Alvesson, 2002). Innsikten man trenger å ha som leder skapes gjennom feedback og kommunikasjon (Gioia & Chittipeddi, 1991). Utfordringen man kan møte ligger ofte i evnen til å se hva som må gjøres, og få de ansatte til å forstå det. Weick og Sutcliffe (2001) presiserer at mye tyder på at ledere ofte tar avgjørelser basert på lite fakta og heller på selvoppfattede tolkninger eller egne behov.

Det kulturelle perspektivet trekker paralleller til teorien om påpasselighet. Påpasselig organisasjonsteori er beskrivende for de formelle aspektene i organisasjoner som har som mål å oppnå suksess. En påpasselig organisasjon jobber kontinuerlig mot forbedring og har fokus på avvik fra de satte prosesser på et organisatorisk nivå (Weick & Sutcliffe, 2001). I lys av denne teorien ser jeg dermed klarere hvordan strukturen er tilrettelagt for den kulturen man ønsker.

På bakgrunn av dette blir min problemstilling følgende,

Hva kjennetegner kulturen i organisasjonen og hvordan arbeider ledelsen for å utvikle ønsket kultur i kunnskapsintensive organisasjoner?

I oppgaven splitter jeg opp problemstillingen i følgende delspørsmål; ”Hva kjennetegner kulturen i organisasjonen? (del 1). Og: Hvordan tilrettelegger og formidler ledelsen forståelse av den kulturen den ønsker? (del 2).

For å besvare problemstillingen har jeg foretatt kvalitative semi-strukturerte intervju på flere hierarkiske nivå i Den Norske Bank og Norges Skiforbund. Drøftelsen av disse resultatene vil i hovedsak bli basert på teori om prestasjons kultur, påpasselig teori, verdibasert ledelse og sensegiving.

Jeg er klar over at det kulturelle aspektet ene og alene ikke skaper suksess. Da litteraturen fremhever kulturens sentrale betydning velger jeg derfor å vinkle oppgaven fra det perspektivet. Jeg velger i tillegg å se bort fra den mye brukte teorien erfaringsbasert læring av Sitkin (1992). Dette skyldes at jeg ikke har funn som kan anvendes i en slik drøftelse, men jeg vinkler oppgaven mot forutsetninger for å styrke slik læring. Fokuset på ledelse vil være rettet mot kjennetegn for ledelsesperspektiver som jeg finner kjennetegn på i organisasjonene. oppgaven vil ikke fokusere på «hva slags ledere» organisasjonene har. Det vil bli for omfattende.

Etter analyseringen av dataene mine valgte jeg å fokusere på hvordan den forståelsen man har som individ påvirker kulturen i organisasjonen. Oppgaven ser derfor bort fra hvordan den eksisterende kulturen påvirker individet, og vil derfor ha en begrenset drøftelse rundt teorien om sensemaking.

Denne oppgaven består av syv kapitler, sett bort fra referanseliste og vedlegg. Kapittel én og to fremstiller bakgrunn for oppgaven og valgt tematikk. Kapittel tre beskriver den organisatoriske konteksten som gir et innblikk i organisasjonene oppgaven baserer seg på. I kapittel fire (del 1) introduseres teori om påpasselighet og prestasjonskultur. Prestasjonskultur er fordelt på de tre områdene *ønske om utvikling, eierskap og samsvar* og *samspill og samstemthet*. Kapittel fire (del 2) introduserer ledelsesperspektiver og sensegiving. I kapittel fem presenteres metoden denne oppgaven har anvendt. Kapittel seks diskuterer teori fra del 1, og teori fra del 2. Kapittel syv er oppsummering av sentrale funn i oppgaven og en konklusjon.

2. Tidligere forskning

Formålet med dette kapittelet er å beskrive hva som tidligere er studert, og hvordan dette vil være relevant for oppgaven. Kapittelet viser forskning innenfor organisasjonskultur og prestasjonskultur, før jeg peker på forskning om forankring av kultur i organisasjoner.

2.1 Organisasjonskultur

Det foreligger mange studier som har til hensikt å beskrive begrepet organisasjonskultur, både fra næringslivet og idrett. En av dem som har bidratt til å skape forståelse for begrepet organisasjonskultur, er Alvesson. Boken «Organizational culture» (2002), legger vekt på at det tok tid før man virkelig oppfattet hvor viktig begrepet var. Det var ikke før man begynte å se på hva som fører til organisatorisk suksess, at man så at kultur var en fellesnevner. Han fremhever at for å få innblikk i hva slags kultur man har er det enkelte ting man kan gjøre. Man må gå under overflaten og se hvordan ansatte reagerer på hendelser, ha god kunnskap om sine ansatte og vite at kultur kan ha større styrke enn strategier og planer man forankrer. Hans poengtering om

at strategi og kultur må snakke sammen for å oppnå gode prestasjoner, gir et godt bakteppe for denne oppgaven.

Alvesson (2002) beskriver at organisasjonskultur blir sett på som et resultat av meninger, symboler, normer og verdier. Dette har en direkte påvirkning på effektivitet og prestasjon.

Goffee & Jones (1996) har også forsket mye på organisasjonskultur. De ser på hvilke trekk som skaper forskjellige kulturer. De kommer frem til forskjellige former, basert på graden av samspill og samstemthet i organisasjonen. En for høy grad av samspill kan gå ut over hvordan profesjonaliteten blir mellom de ansatte i organisasjonen. Det utvikles grupperinger som kan skape subkulturer og lukkede kommunikasjonslinjer. En høy grad av samstemthet fører til at alle kjenner like mye på ansvaret, utfordringene og behovet for å spille på lag. Det skaper kvalitet inn mot strategier som foreligger. Svakheten med dette er at hvis strategiene ikke passer over ens med hverken kulturen eller den reelle veien organisasjonen «burde» gå, vil det kunne være organisatorisk selvmord. Den avgjørende graden for å oppnå organisatorisk suksess er å kunne tilpasse strategier med de kulturelle styrkene som ligger der. Det krever innsikt, åpenhet og å unngå homogenitet. Avslutningsvis fremhever han at en fellesskapskultur er for mange kunnskapsintensive organisasjonen den kulturen man burde besitte, altså en kombinasjon med høyt nivå av samspill og samstemthet.

«In Search of Excellence» (Peters & Waterman, 1982) fremhever, at en sterk fellesskapskultur ville ha betydelig innvirkning på organisasjoners evne til å oppnå gode prestasjoner. De fremhever at skal man klare å opprettholde det, må man være tett på kjerneprosesser, ha kunnskapsrike medarbeidere og fostre innovasjon.

Når det gjelder organisasjonskultur i idretten finnes det mange studier, med stor tematisk spennvidde. Blant annet er frivillighetskulturer (Wollebæk, 2011), integreringskulturer (Strandbu, 2006) og kulturer i og rundt arrangementer studert (Andersen & Hanstad, 2011). Derimot er det lite forskning som beskriver hvordan disse organisasjonene jobber for å opprettholde den kulturen man ønsker. Det foreligger også lite studier som ser på hvordan ansatte selv oppfatter kulturen og bevisst går inn for å justere på den.

Blant noen av få, Henriksen, Stambulova, & Roessler (2010) viser gjennom sine studier hvordan en roklubb med økonomiske utfordringer bevisst påvirket organisasjonens

kultur for å få mer kvalitet og effektivitet uten å bruke økonomiske ressurser. De la vekt på tett samarbeid i team, fokus på veien til suksess, samt ansvarliggjøring av egen utvikling. Dette er typiske kjennetegn på en prestasjonskultur. Like kjennetegn kommer frem i boken «Understanding Sport Organizations» (Slack & Parent, 2006), der idrettens organisasjoner er beskrevet som strukturert med tydelige rammer og med fokus på måloppnåelse.

«Nordic Elite Sport» (Andersen & Ronglan, 2012) trekker ut viktige elementer fra idrettsorganisasjoner fra forskjellige land i Skandinavia, for å se på hva de har av fellesnevnerer for å lykkes. Boken beskriver at organisasjonene fokuserer på at marginale endringer over tid vil kunne gi store utslag på resultatet, «vi fokuserer på detaljene, uten å la detaljene stjele fokuset fra oss» (Andersen & Ronglan, 2012, s. 238). Blant de ansatte fremheves det at lagbyggingsfokus og lederens kompetanse har stor betydning for suksess. Dette er i tråd med beskrivelsen av prestasjonskultur.

2.2 Prestasjonskultur

Stensbøl (2012) viser til at for å opprettholde den kulturen man ønsker trenger man ansatte som er ambisiøse, jakter på forbedringer, blir involvert og som ønsker kontinuerlig utvikling.

I boken til Kaas, Kaggstad & Kristiansen (2007) støtter de tankene om hvilke ansatte denne kulturen trenger. De trekker også sterke paralleller mellom idretten og næringslivet. De beskriver at kunnskapsintensive organisasjoner kan og burde benytte seg av samme kulturform, hvis man ønsker å prestere.

Andersen & Sæther (2008) fremhever at kompetanse kanskje er det mest sentrale virkemiddelet i en kultur for å oppnå prestasjoner, uansett sektor. Det beskrives at utfordringen ikke ligger i å tilegne seg kompetansen, men å dele den med kollektivet. Andersen & Sæther (2008) påpeker at for å oppnå prestasjon, trenger ledelsen også å skape ansvarsfølelse og eierskap hos ansatte. Videre handler det om at en som leder må være aktiv og besitte god innsikt, i hvor de eventuelle utfordringene ligger. Videre gjelder det å bevisstgjøre de ansatte om at helheten er større en deler, for så å utvikle en klar forståelse for de ansatte om bakgrunnen for de beslutninger man tar.

2.3 Ledelsen som forankrer av kultur

Det finnes mye forskning som beskriver hvor sentral ledelsen er for å utvikle en prestasjon i organisasjoner. Et eksempel er artikkelen til Arnold, Fletcher, & Molyneux (2012). De fremhever at man må fokusere på roller, skape kontekstuell bevissthet, utnytte ansattes kompetanse og styrke relasjoner. Gioia & Chittipeddi (1991) og Maitlis & Lawrence (2007) påpeker at mye forskning er gjort rundt ledelsens betydning for strategiske endringer og hva ledelsen legger vekt på i slike situasjoner. Mellomlederen blir også poengtert som essensiell i slike strategiske endringer og hvor stor betydning den har for at ansatte skaper mening av budskapet (Maitlis, 2005).

Det som kommer frem, er at lite forskning viser hvordan ledelsen jobber med å påvirke meningssskapelsen til ansattes holdninger, verdier, oppfatninger og dens konsekvenser i et organisatorisk perspektiv og hvordan opprettholde det over tid (Alvesson, 2005; Corvellec & Risberg, 2007; Hansen, 2014; Weick & Sutcliffe, 2001). En forskningsgruppe som har vært inne på dette feltet er Bartunek, Krim, Necochea, & Humphries (1999). De kommer frem til fire steg for en leder for å påvirke meningsforståelsen til de ansatte. Dette er; *making messages appear logical and reasonable, use of sanctions and rewards, appeals to the values and the norms of the receiver* og *demonstrating the credibility of the sender*. Disse fire stegene kan benyttes i en kontinuerlig prosess og blir dermed relevant for oppgaven.

Det er tilsynelatende lite forskning som viser hvordan ledelsen jobber for å skape en kontinuerlig og god utvikling som opprettholder kulturen i organisasjonen. I et idrettslig perspektiv fremhever Hansen (2014) at det er mangler på studier som sier noe om hvordan utøvere, trenere og sportssjefer samhandler for å skape kvalitet gjennom refleksjoner. Han beskriver også mangler om hvordan kontinuerlig utvikling vektlegges for å oppnå beste praksis. Det foreligger lite forskning som viser hvordan ansatte og ledere jobber for å skape bedre praksis og prestasjoner gjennom en prestasjonsbasert kultur. Dette er utgangspunktet for de undersøkelsene jeg har gjort og jeg tar sikte på å belyse i oppgaven.

3. Organisatorisk kontekst

3.1 DNB

Den Norske Bank (DNB) er Norges største finanskonsern og befinner seg i næringssektoren. Deres visjon er at DNB skal skape verdier gjennom kunsten å møte kunder. Verdigrunnlaget deres er bygget på hjelpsom, profesjonell og initiativrik (DNB, 2016).

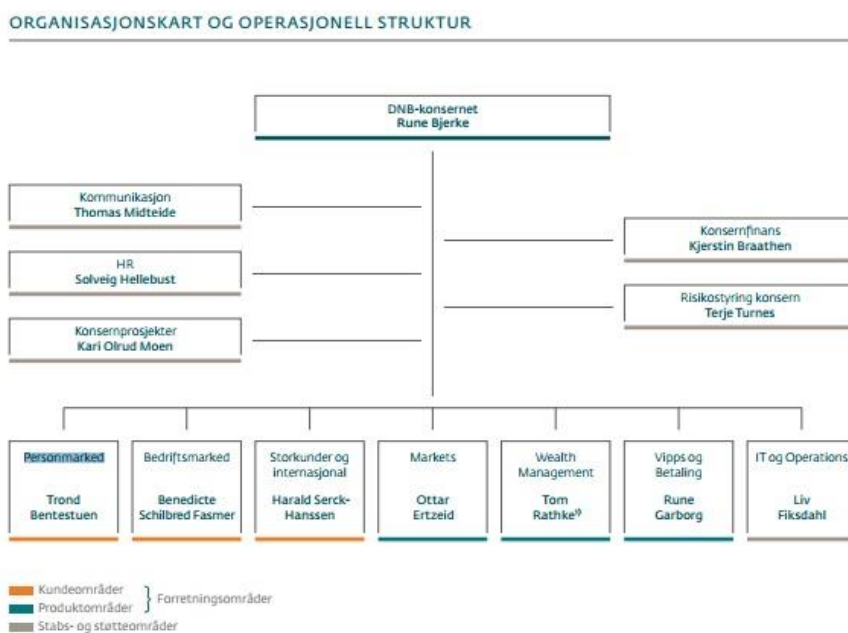
Vi ser av Figur 1(s.14) at DNB har en overordnet konsernkjerne. Under den er organisasjonen delt opp i syv forskjellige avdelinger, som er under egen ledelse og kontroll. I henhold til Mintzberg's teori om organisasjonsstrukturer, beskrives dette som en divisjonalisert struktur (Mintzberg, 1979). Dermed det mulig å studere en av disse avdelingene, uten å måtte trekke inn verken konsernledelse eller andre avdelinger. I min oppgave vil jeg undersøke avdelingen for personmarked (heretter kalt PM). PM er avdelingen i DNB med flest ansatt og har 59 filialer fordelt over store deler av Norge. Sentrert i Oslo har hoved konsernet base, sammen med PM sitt strategiske nivå. PM er en sentralisert organisasjon. Det betyr at man har klare styringssignaler, forutsigbarhet og ensartet politikk. En ulempe med dette kan være at man blir demotivert, får informasjonsproblemer og svekket ansvarsfølelse. (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Det strategiske nivået (vil ikke omtales i min oppgave) har som oppgave å drifte avdelingen etter retningslinjer fra konsernet. Sidestilt med det strategiske nivået finner vi PM Skolen. Deres mandat er å forankre den kulturen og de prosesser de har blitt enige om, med det strategiske nivået. I min oppgave kategoriserer jeg PM skolen som mitt strategiske nivå. PM Skolen består av en gruppe fagpersoner og instruktører. Fagpersoner er hentet inn på bakgrunn av teoretisk og erfarings-basert kunnskap. Blant annet sitter det høyt respekterte forskere på prestasjonskultur der. De erfaringsbaserte er tidligere banksjefer, rådgivere og andre personer fra linjer i DNB. Selve forankringen gjøres av seks instruktører som trener i forkant. Dett er for å skape felles tanker rundt prosessene som skal implementeres. Disse reiser rundt til alle filialer med to mål, skape forståelse for handlinger og få feedback om praktiseringen (Leder PM Skolen, 2016).

Hver filial driftes som en egen enhet, med egen ledelse som treffer daglige beslutninger. Ledelsen er titulert som banksjefer, og har som arbeidsoppgave å drive filialen etter overordnede mål og strategier. I min oppgave blir banksjefene beskrevet som mellomledere. Banksjefene er dem som møter PM skolen sine instruktører, der

strategier og prosesser blir overført. Ytterst i kjerneprosessene sitter rådgiverne. Disse er organisert både som team medlemmer og som enkeltstående selgere. Deres hoved geskjeft og målsettinger baserer seg på salg. Filialene blir i min oppgave presentert som det operative nivå.

Figur 1- Organisasjonskart DNB



PM er i en tid der det digitaliseres, større åpenhet, kundene vet mer og salget i PM foregår mer business to business enn før. Det stilles dermed større krav til de ansatte og leder av PM enn noen gang før. Ansatte i organisasjonen må å hele tiden videreutvikle teknologi, ny forståelse for produkter og effektivisere salg for å oppnå suksess. PM kan på bakgrunn av dette uttrykkes som en kunnskapsbedrift. En kunnskapsbedrift beskrives som en organisasjon som besitter høy kompetanse i alle linjer der ansatte eier, bærer og skaper kunnskap (Gibson, 1997).

Videre beskrivelse av kunnskapsintensiv organisasjon ser du i teorien, kapittel 4.1.1.

Dette er en organisasjon som jobber for å forankre en prestasjonsbasert kultur (Leder PM Skolen, 2016). Det fremkommer også i deres strategidokument at det arbeides for at «Atferden som skaper resultatene er viktigere enn resultatene i seg selv» (DNB, 2016), og trekkes direkte til teorien om prestasjonskultur. For å studere hva slags kultur PM besitter, viser Jordan, Messner, & Becker (2009) at det er hensiktsmessig og benytte seg av teorien om påpasselighet for å fremheve kulturelle aspekter. For en organisasjon som

PM ville det også vært hensiktsmessig å være påpasselig, noe jeg skal utbrodere i kapittel 4.1.2. På bakgrunn av dette vil det være hensiktsmessig å studere videre på tematikken i oppgaven.

3.2 Norges Skiforbund

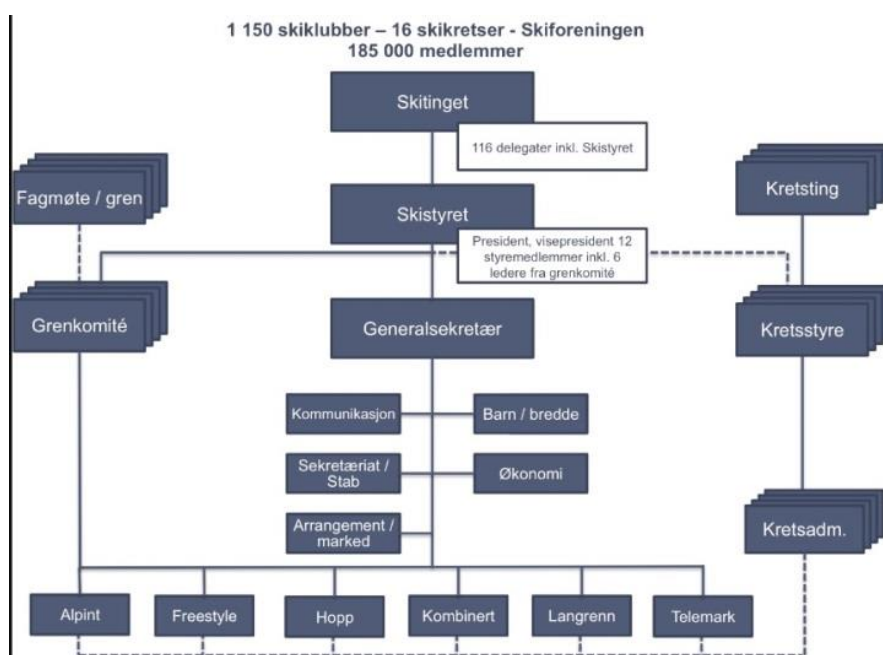
NSF er Norges nest største særforbund og befinner seg i idrettssektoren. Visjonen til NSF er «Mange, gode og glade skiløpere» (NSF, 2015), og beskriver at alle skal gis mulighet til å utøve idrett ut fra sitt eget ønske og behov. Deres verdigrunnlag er glede, fellesskap, helse og ærlighet (NSF, 2015).

NSF sitt øverste organ er Skitinget, hvor man vedtar budsjetter og strategier for 2-4 års periode. Selve tinget er hvert andre år. Norges Skiforbund har ca. 70 ansatte som arbeider med alt fra arrangement og markedsføring til trening av eliteutøvere (NSF, 2015). Organisasjonskartet til NSF, Figur 2 (s.15) er beskrivende for at organisasjonen er divisjonalisert (Mintzberg, 1979). NSF er strukturert med en hovedadministrasjon, med en generalsekretær som øverste leder. Deres arbeidsoppgaver er strategisk og økonomisk kontroll, samt støttfunksjon på kunnskapsområder som ikke avdelinger besitter. Under hovedadministrasjonen er det syv underavdelinger, som er under egen ledelse og kontroll. Disse avdelingene er Langrenn, Skihopp, Kombinert, Alpin, Freestyle og Telemark (NSF, 2015). NSF er en desentralisert organisasjon. Dette betyr at administrative oppgaver blir overført fra det strategiske nivået og ut til avdelinger, blant annet hovedsakelig målsettinger. Fordeler med dette er at man utnytter den lokale kunnskapen, sikrer rask tilpasning og styrker ansattes ansvarsfølelse. Ulemper kan være at man treffer beslutninger som ikke stemmer over ens med overordnede mål (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Hver avdeling er organisert med egne styrever, administrasjon og sportsjef og trenere. Styret er retningsgivende for strategi og hovedlinjer, basert på hovedadministrasjonen sin rammer. Administrasjonen er det strategiske nivået i avdelinger. Deres hovedoppgaver er å tilpasse de arbeidsoppgaver som blir pålagt dem til sin avdeling. De skal svare for økonomisk og strukturell kontroll. Hovedadministrasjonen i NSF og administrasjonen blir i min oppgave beskrevet som strategisk nivå. Videre nedover i avdelingene, finner vi en sportssjef og er første operative nivå. Denne personen har som hovedoppgaver å se til at man overfører de strategier som foreligger, til handling ut mot kjernevirksomheten. Sportsjefen skal tilrettelegge for at utøvelsen av idretten blir så god

som ønsket. Trenerne er dem som sitter nærmest kjernevirksomheten. Deres oppgave er å gjennomføre den daglige treningen av utøverne, med et formål om å nå de mål det strategiske nivåene setter. Sportsjef og trenere blir i min oppgave beskrevet som det operative nivået.

Figur 2- Organisasjonskart NSF



I vinteridrett har Norge de siste 20 årene høstet en eksepsjonell mengde medaljer og gode resultater (FIS, 2016). Det forventes enorm dedikasjon og perfektjonisme fra dag til dag over veldig lang tid, for å oppnå den balansegangen og flytsonen som er ønskelig (Tønnessen & Sandbakk, 2012). Helt siden Calgary-OL i 1998 har toppidrettens særforbund jobbet for å utvikle nye tilnærming til treningsmetodikk, kompetansedeling på tvers av idretter og en stadig jakt på forbedringer (Stensbøl, 2012, s. 12). Siden den gang har ikke presset blitt noe mindre, og toppidrettsorganisasjoner som NSF kan derfor beskrives som en kunnskapsintensiv organisasjon.

Toppidrettsorganisasjon baserer seg på å hele tiden jobbe for å oppdage små feil, benytte seg av høykompetente medarbeidere og strukturerer med komplementære team. Det arbeides også for å tilegne seg ny kunnskap av de feil som blir oppdaget. (Weick,

Sutcliffe, & Obstfeld, 1999; Kaas, Kaggstad, & Kristiansen, 2007; Stensbøl, 2012). Dette kan gi indikasjoner på at NSF besitter en prestasjonsbasert kultur som viser oss mekanismer for påpasselighet. På bakgrunn av dette er det relevant med fokus på dette i den videre oppbyggingen av oppgaven.

4. Teoretisk grunnlag

Organisasjonene jeg studerer, beskrives i den organisatoriske konteksten som kunnskapsintensive. Det kommer også frem at de begge ønsker, og mener at en driver etter en prestasjonskultur. Dermed vil dette kapittelet belyser teorien om kunnskapsintensive organisasjoner, prestasjonskultur og påpasselige teori. Dette gjør jeg for å kunne besvare forskningsspørsmålet (del 1),

Hva kjennetegner kulturen i organisasjonen?

4.1 Organisasjonsteori (Del 1)

En organisasjon kjennetegnes ved at en har en gruppe mennesker som jobber mot et felles mål (Busch, Vanebo & Dehlin, 2012). Bortsett fra det, er det uendelige med forskjeller. Det kan være forskjellige virksomhetsområder, størrelser, mål og verdier. «Alle organisasjoner har det fellestrekk at de skal løse en eller flere oppgaver. Men der slutter også likheten» (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 21).

4.1.1 Kunnskapsintensive organisasjoner

Gibson (1997, s. 8) uttrykker at denne formen for organisasjoner beskrives som en «Distributed network of minds», altså en organisasjon som besitter høy kompetanse i alle linjer der ansatte eier, bærer og skaper kunnskap (Andersen & Sæther, 2002).

I dagens samfunn stilles det større og større forventinger til organisasjoner fra omgivelsene. Dermed retter organisasjoner fokuset til effektivisering, profesjonalisering og kompetanse (Andersen & Sæther, 2002). Dette skaper forventinger til ansatte, man skal besitte riktig kompetanse og kunnskap om det fagfeltet en jobber i.

Slike virksomheter bruker ikke tradisjonelle mekanismer for integrasjon, hierarkisk styring og kontroll. Det vil være for kostbart og ineffektivt (Andersen & Sæther, 2002). Kunnskapsintensive organisasjoner er i kontinuerlig utvikling og er kapable til å endre seg raskt etter omgivelsene. Drucker (1988) sammenligner denne formen for

organisasjon med et symfoniorkester, hvor hver spesialist spiller på sitt instrument etter hvordan dirigenten instruerer. Drucker (1988) forklarer videre at hver spesialist kjenner sitt instrument og hvordan det skal spilles på. For å kunne operere på denne måten, beskrives det at de vellykkede kunnskapsintensive operere med en forholdsvis flat struktur. De har en organisering som krever god kommunikasjon og åpenhet slik at musikerne raskt kan justere seg etter dirigenten (ledelsen) (Andersen & Sæther, 2002). Men, en må også ha mulighet til å treffe avgjørelser i beslutningsprosesser, der deres ekspertise er størst.

4.1.2 Påpasselig organisasjon

Begrepet påpasselig er blitt oversatt fra den engelske benevnelsen «mindfulness». Teorien er utviklet på bakgrunn av studier fra High Resistens Organizations (HRO), som er beskrivende for høyteknologiske selskap med stor grad av risiko. Påpasselighet kjennetegnes som en spesifikk måte å tenke og handle på, og defineres av Weick & Sutcliffe (2001) som,

By mindfulness we mean the combination of ongoing scrutiny of existing expectations, continuous refinement and differentiation of expectations based on newer experiences, willingness and capability to invent new expectations that make sense of unprecedented events, a more nuanced appreciation of context and ways to deal with it, and identification of new dimensions of context that improve foresight and current functioning (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 42).

Bakgrunnen for at denne teorien er relevant til min oppgave fremhever Jordan, Messner, & Becker (2009) ved å si at litteraturen for påpasselighet sier mye om en organisasjons evne til å reflektere. Med dette mener de et kollektivt syn på roller, rutiner og praktisk gjennomføring. Dette vil bidra til at NSF og PM vil kunne arbeide med bedre kontroll mot de prestasjoner de ønsker å oppnå. Videre kommer det frem at den påpasselige teorien bidrar til å fremheve hvordan kulturen og andre virkemidler påvirker kjernevirksomheten.

Weick & Sutcliffe (2001) fremhever at slike organisasjoner jobber for å håndtere det uventede. Dette gjør de ved å fokusere på feil og avvik og streber mot kontinuerlig læring av utfordringer de møter. I et forsøk på å forhindre slike avvik jobbes det aktivt for å utnytte den kunnskapen man besitter, eller tilegne seg ny ekspertise på usikre områder (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999 ; Andersen S. , 2009).

Grunnen til at påpasselig organisasjoner har et så stort fokus på å håndtere avvik, er at det kan føre til katastrofale følger. Eksempler på slike organisasjoner er kjernekraftverk, flysystemer og trafikk-kontroll (Boin, 2008). Derfor favoriserer disse organisasjonene treghet og kvalitet fremfor effektivitet og eksperimentering. Man skal være dynamisk og åpne for endringer i det taktiske, men dette skal skje under stor overvåkning og kontroll.

Når ledelsen har full kontroll over rutinene og får dem standardisert i organisasjonen kan man beskrive seg som «mindfull» eller pålitelig (Andersen.S, 2009). Pålitelighet er slike organisasjoners største mål å oppnå (Sitkin, 1992). Boin (2008) beskriver at rutiner og pålitelighet har blitt synonyme på individnivå, men organisasjoner må være bevisst på at rutiner må, og vil endres etter markedets bevegelser. Som påpasselig organisasjon vil stabiliteten ligge i de kognitive prosesser mens man kontinuerlig jobber for å håndtere og justere rutiner etter utfordringer for å nå beste praksis. Sitkin (1992) poengterer at for å opprettholde beste praksis må følgende faktorer være på plass; ansatte må være motivert, kunnskapsrike og ha lik forståelse av mål og verdier.

4.1.2.1 Konseptuell variasjon

Organisasjoner som opplever langvarig suksess opplever å bli homogene, det påvirker evnen til å reflektere over erfaringer (Starbuck & Hedberg, 2006). For å unngå å bli homogen vektlegger påpasselige organisasjoner viktigheten av å ha en påtvungen variasjon rundt beslutningstaking (Sitkin, 1992). Dette skal fremheve heterogenitet og er i organisasjonsteorien underlagt et begrep som er beskrevet som «Conceptual slack» (heretter kalt konseptuell variasjon). Konseptuell variasjon stimuleres gjennom mellommenneskelige relasjoner som troverdighet, oppmerksomhet og pålitelighet (Hansen, 2014).

Schulman definerer begrepet som; «A divergence in analytical perspectives among members of an organization over theories, models or causal assumptions pertaining to its technology or production process » (Schulman, 1993, s. 364).

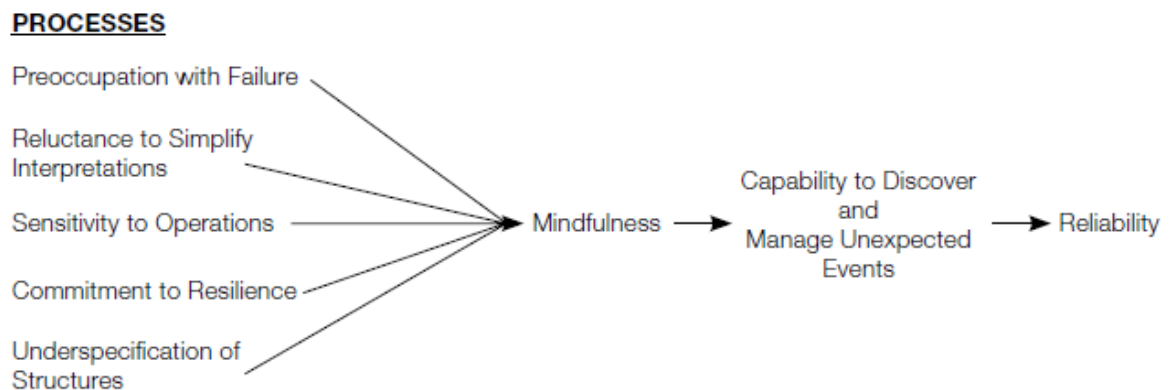
Ved å vurdere flere perspektiver i en beslutningsprosess har man mulighet til å se og styre unna avvik. Domenespesifikk konseptuell variasjon referer til bruken av forskjellige analytiske perspektiver innenfor et spesifikt kunnskapsfelt. Hvis vi ser dette i et idrettslig perspektiv kan det eksempelvis være fysiologer med utholdenhet som ekspertise som diskuterer hvilke utholdenhetsøkter som i størst grad påvirker

prestasjonen (Hansen, 2011). Det å sette slike eksperter sammen for å komme frem til en løsning er vanskelig. Fagpersoner med forskjellige grunnleggende forståelser kan skape frustrasjon eller tvetydighet i organisasjonens kunnskapsbase. Schulman (1993) beskriver derfor troverdighet, tillit og oppmerksomhet som tre nøkkelverdier for å med størst sannsynlighet komme frem til en løsning.

I tillegg til domene er det helhetlig tenkning. Det betyr at man benytter seg av personer fra forskjellige fagfelt som sammen ser helheten i objektet de arbeider med. Objektet kan være alt fra en utøver, en organisasjon eller et mål en fokuserer på. I helhetlig tenkning skjønner ansatte at suksess kan ha blitt oppnådd til tross for, og ikke bare på grunn av treningen som er lagt ned. En skjønner altså at det er en sammensetning av flere elementer som skaper resultatet. Helhetlig tenkning stimulerer pålitelig læring til et høyere nivå fordi det bedrer variasjonen av analyse med flere perspektiver (Hansen, 2014 ; Weick & Sutcliffe, 2001).

For å vurdere hva som stimulerer til konseptuell variasjon ønsker jeg å benytte en teori utviklet av Weick og Sutcliffe (2001) (Figur 3 s. 20). Den teorien omhandler fem kjerneelementer for påpasselige organisasjoner og vil bli beskrevet i de videre underkapitlene.

Figur 3- Kjennetegn ved påpasselige organisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2001).



4.1.2.1.1 Opptatt av å identifisere feil før de skaper alvorlige problemer

«En påpasselig organisasjon kjennes ofte igjen ved at organisasjon er opptatt av feil og avvik» (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 9).

Påpasselige organisasjoner er opptatt av detaljerte og forutsigbare planer. Det tilrettelegger for en åpen kommunikasjon og arenaer for at individene skal utfordre hverandre på valgene de gjør, og de tankeprosesser som ligger bak (Weick & Sutcliffe, 2001).

Gjennom læringsteorien blir slike avvik betegnet som «små feil» (Sitkin, 1992). En påpasselig organisasjon er flink til å fange opp disse små feilene, og med tydelige krav og forventninger klarer en å utnytte dem og utvikle seg (Andersen, 2009). Slike organisasjoner omfavner små feil og avvik, i motsetning til andre organisasjoner som prøver å unngå dem. Dette er fordi man er klar over at små feil kan bygge seg opp til å ha stor innvirkning og true påliteligheten til organisasjonen (Hansen, 2014).

Når en slik organisasjon oppnår suksess, tilskriver en dette heller til sine interne egenskaper, kunnskaper og prosedyrer enn flaks. Finner ansatte noe i prosessene som kan bli tolket som avvik vil man ikke slå seg til ro til tross for at resultatet var bra, men vil forsøke å justere avvikene til et bedre resultat i neste runde.

4.1.2.1.2 Motvilje mot å forenkle analyse og evaluering

Effektivitet er i mange organisasjoner svaret på raske gode handlinger. I en påpasselig organisasjon er en veldig tydelige på at prosesser heller skal gå sakte for å opprettholde kvalitet. Weick & Sutcliffe (2001) beskriver at skillet er hvor man har fokuset. De har oppmerksomheten rundt innhold, kategorier og forventinger, noe som dermed skal motvirke forenklingen. Skulle de ønske å forenkle, gjøres det med stor forsiktighet og full oppmerksomhet (Weick & Sutcliffe, 2001).

Forenkling kan forekomme når man ikke viser hele bildet til de ansatte, men gir dem innsnevret forståelse av forventede rammeverk og utviklede tankesett for oppgaven (Weick & Sutcliffe, 2001). Ansatte i en påpasselig organisasjon ønsker så mye informasjon som over hode mulig. Man ønsker å unngå å avslutte en prosess med et fragmentert bilde av hvorfor det endelige resultatet ble som det ble. En leder må dermed fokusere på kontinuerlig evalueringen av planer og prosesser. Videre må dette formidles på en forståelig måte til de ansatte (Boin, 2008). Som leder oppfordrer man, og arbeider for å tilrettelegge for «konseptuell variasjon» og en helhetlig tenkning (Weick & Sutcliffe, 2001). Det ønskes også en kultur der man tørr å gi tilbakemeldinger og

komme med egne meninger, som igjen vil gi en dypere forståelse og et helhetlig inntrykk av situasjonen.

I motvilje mot å forenkle jobber en med å motvirke homogen tenkning, og stimulerer alle involverte parter til å reflektere over erfaringen (Sitkin, 1992).

4.1.2.1.3 Sensitivitet overfor operative utfordringer

I en påpasselig organisasjon er en avhengig av at avdelinger jobber som en velfungerende helhet, og forstår hvordan handlinger kan påvirke prosesser de eller andre jobber med. God kommunikasjon mellom linjer er derfor foretrukket for å raskt justere de involverte ved behov. I tillegg til kommunikasjon, jobber ledelsen med kunnskapsutvikling og strukturering av prosedyrer. Dette kan føre til en reduisering av uforutsette hendelser (Weick & Sutcliffe, 2001).

Dette punktet stiller krav til innsikt fra ledelsen. Man skal som leder ha oversikt, kunnskap om arbeidsfeltet, samtidig som en har blikket fremover. Oppmerksomheten deres ligger mot kjerneprosessene, der hvor arbeidet blir gjennomført (Weick & Sutcliffe, 2001).

Som ansatt er det viktig at de har situasjonell forståelse. Dette betyr at de er klar over fordeler/ ulemper og muligheter/trusler. Med en slik forståelse vil man raskere identifisere en utfordring som skulle oppstå (Hansen, 2014). Ansatte skal ikke være redd for å si ifra hvis det dukker opp en mistanke, en mistanke de raskt skal få ettersom de har kontroll på hvilke fallgruver som kan forekomme i gitte situasjoner. Ledelsen har et ansvar for å lytte til tilbakemeldingene og gjøre endringer basert på disse.

4.1.2.1.4 Robust i utfordrende situasjoner

«Resiliens is the capability of a system to maintain its function and structure in the face of internal and external changes and to degrade gracefully when it must» (Allenby & Fink, 2005, s. 1034).

Det å være resiliens betyr å være påpasselig over situasjoner som tidligere har oppstått eller som av sannsynlig grad kan oppstå. Resiliens tolkes som å være robust, noe som betyr å kunne opprettholde struktur og funksjoner i utfordrende situasjoner som setter systemer på prøve. Det handler ikke bare om å raskt komme tilbake fra situasjoner som har slått organisasjonen ut av balanse, men å holde ut gjennom øyeblikkene (Weick, et al., 1999). Når struktur og funksjoner opprettholdes vil en raskere være forbered på situasjoner før de forverrer seg. Da er essensen å gi effektive tilbakemeldinger både fra ledelsen, men og at det innarbeides i organisasjonen nedover i nivåene.

«Hvis feil er uunngåelig, burde ledere være like opptatt av en løsning som de er av en forhindring» (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 68). En måte for lederne å være opptatt av løsninger på er å lære av tidligere gjennomføringer. Man må i alle ledd ha en holdning av å kunne motta både positive og negative tilbakemeldinger og ta det til seg (Weick, et al., 1999).

Videre handler det om at ansatte må trene på de scenarioer som kan oppstå for å skape beste praksis. Denne treningen skal sørge for at en blir forberedt på hendelser som kan oppstå (Weick & Sutcliffe, 2001).

Oppnådd suksess kan gjøre oss mindre oppmerksomme på omkringliggende farer (Hansen, 2014). Det kan gjøre at man ikke i like stor grad søker etter informasjon, samt at fokuset på detaljer i gjennomføringer kan bli dårligere. Suksess kan føre til organisatorisk treghet, tap av fokus og nyanser for detaljer (Starbuck & Milliken, 1988).

4.1.2.1.5 Respekt for ekspertise og lokal kunnskap

Påpasselige organisasjoner ønsker å unngå lange politiske prosessen fra bunn til topp i hierarkiet, og heller ta raske avgjørelser nær utfordringen. Hurtighet blir vektlagt fordi det kan bidra til at organisasjonen slipper å utfordre robustheten som jeg snakket om i forrige avsnitt. Organisasjoner må også ha et bevist forhold til hvordan avgjørelser blir tatt. Skal det være en domene-spesifikk eller skal det være en helhetlig tenkning.

Man skal søke de i organisasjonen som har størst ekspertise på de situasjoner som oppstår. Dette vil føre til en flater og mer dynamisk organisasjon, noe som vil føre til økt inkluderingsfølelse hos ansatte. Weick & Sutcliffe (2001) understreker at kompetanse og ekspertise ikke er det samme som erfaring. Erfaring er noe grunnleggende som ikke sier noe om hvor kunnskapsrik man er. For at en struktur der den med størst kompetanse på feltet skal kunne ta avgjørelsene er det viktig å kjenne hverandres styrker og svakheter.

Dette punktet handler videre om å ta avgjørelser. En skal kunne motta forespørsler og foreta tolkninger med grunnleggende evne til å handle. Ledere må implementere en slik kultur, en kultur som oppfordrer og oppmuntrer ansatte på alle nivåer til å være kreative samt gi dem kapasitet og mulighet til å utøve (Ray, Baker, & Plowman, 2011).

4.1.3 Organisasjonskultur

En vanlig oppfatning av kultur er at det er et «avgrenset univers av seder og skikker, tradisjoner og normer som deles av et samfunn eller en gruppe mennesker» (Hodne & Sæbøe, 2003, s. 17).

Kultur er både produktet av menneskelig interaksjon og av visse former for menneskelig gjensidig påvirkning. For en organisasjon viser dette at kultur har en kraftig sosial makt (Henriksen, Stambulova, & Roessler, 2010). Denne usynkelige makt eksisterer rundt oss, og påvirker alle de ansatte sine slutninger. Selv om man som leder ikke direkte kan kontrollere den (Trice & Beyer, 1994), er det farlig for ledelsen å ikke forsøke å forstå (Schein, 1996).

«Culture has become a powerful way to hold a company together against a tidal wave of pressures for disintegration, such as decentralization, de-layering, and down-sizing...Culture is then what remains to bolster a company's identity as one organization” (Goffee & Jones, 1996, s. 133).

Dette viser kompleksiteten til begrepet, og kultur blir forståelig nok beskrevet som en av de største utfordringene i organisasjonsteori og organisasjoners hverdagsliv (Alvesson, 2002).

Studier gjort på organisasjonskultur beskriver at begrepet først ble sett på som et for svevende og lite betydningsfullt element til å bli lagt vekt på. Det var ikke før man på 80-tallet gjorde en større undersøkelse på suksessfulle organisasjoner at man så den sentrale posisjonen kultur hadde (Alvesson, 2002; Andersen & Sæther, 2008; Schultz, 1995). Det oppstod dermed flere definisjoner av begrepet, med en hovedvekt på beskrivelsen av kultur som fellesskapets oppfatning og antagelser om være- og arbeidsmåte i organisasjonen (Schein E. , 1987).

Alvesson (2012) definerer organisasjonskultur som:

“Talking about organizational culture seems to mean talking about the importance for people of symbolism- of rituals, myths, stories and legends- and about the interpretation of events, ideas, and experience that are influenced and shaped by the groups within which they live” (Alvesson, 2012, s.4).

Røren (1993) sier at det kan være hensiktsmessig å karakterisere en organisasjonskultur på grunnlag av to nivåer. På det dypere plan, karakteriseres en kultur ved et sett felles

verdier som synes å vedvare selv om mennesker kommer og går. På det litt mer synlige plan, karakteriseres kultur ved en gruppeatferd som nye medarbeidere oppmuntres til å følge. Det er altså ikke noe som foregår inne i hodene til de ansatte, men en plass mellom hodene til en gruppe mennesker, de symboler og meninger som blir utvekslet (Alvesson, 2005; Schein, 1994).

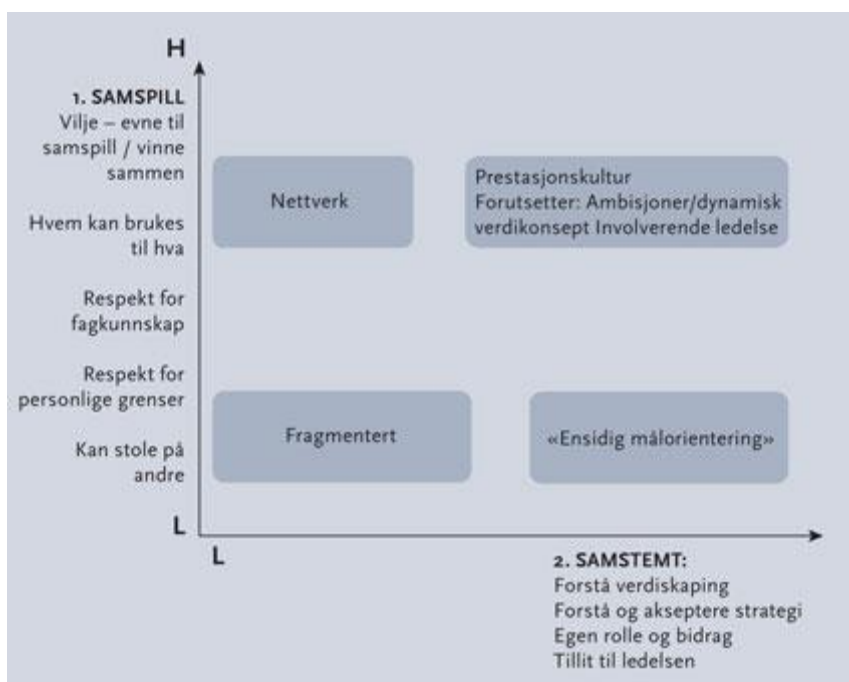
Kultur er både begrensende og aktiverende (Hays, 1994). Den er sentral for hvordan organisasjonen fungerer, fra strategiske endringer til hverdagslig ledelse (Alvesson, 2005). Strategi og kultur blir sett på som to like terminologier og brukes om samme organisatoriske fenomen (Alvesson, 2002; Hennestad, 2012; Weick, 1987). De blir av Weick (1987) fremstilt som beskrivende for hvordan de ansatte forstår hva som skjer, og hvordan de skal handle i gitte situasjoner. Ledelsen ser ofte at organisasjoner har utfordringer med å få en bærekraftig strategi. Samsvarer den ikke med «hvordan gjør vi det her», vil sjansen for å lykkes med strategi reduseres. Utsagnet «kultur spiser strategi til frokost» er en beskrivelse som poengterer dette.

Kultur kan i likhet med struktur angi hva som er passende atferd når personer skal utføre bestemte oppgaver på vegne av organisasjonen. Dette betyr at organisasjonskultur kan fungere som et styringsredskap gjennom at grunnleggende antakelser, verdier og normer, gir oppskrifter på hvordan ansatte bør handle i gitte situasjoner (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

4.1.3.1 Fire kulturdimensjoner

Hva slags organisasjon man har vil påvirke hvordan ledelse skal utøves for å skape den kulturen man ønsker. Det er tidligere uttrykt at mine organisasjoner ønsker å besitte en prestasjonsbasert kultur (Felleskapskultur). I tillegg til fellesskapskultur, beskriver Goffee & Jones (1996) tre andre kulturdimensjoner. Goffee & Jones (1996) uttrykker at ved å studere i hvilken grad dimensjonene besitter sociability (samspill) og solidarity (samstemthet) vil man kunne lage et skille mellom de fire dimensjonene (se figur 3). De fire kulturdimensjoner er nettverkskultur, ensidig målrettet kultur, fragmentert kultur og fellesskapskultur.

Figur 4- To hoveddimensjoner for fire kulturformer (Andersen & Sæther, 2008)



I en *nettverkskultur* finner vi høy grad av sosialisering, der lange lunsjer og mye tomprat i gangene ikke er unntak mot norm, men dagligdags. Man finner ikke mangel på forståelse av de hierarkiske rammer og regler, men et bevist arbeid for å komme rundt dem. Den underliggende agendaen vises også å være personlig utviklet, ikke organisatorisk (Goffee & Jones, 1996).

I *ensidig målrettet kultur* er man kjent for å handle raskt og effektivt ut fra muligheter og trusler i markedet. Man endrer raskt prioriteringer, der nye strategier blir implementert uten debatter nedover i rekkene. Det er ikke aktuelt å ikke nå tidsfrister, da vil man raskt få tilbakemeldinger om å falle inn på forventet nivå igjen. De ansatte motiveres av dette, så lenge en føler å tilfredsstille et personlig behov. Ulemper som blir trukket frem er liten samarbeidsvillighet og informasjonsdeling.

Den *fragmenterte organisasjonskulturen* beskrives som lite samspill og lite samstemthet. De ansatte arbeider med egne oppgaver, egne kunder, i en selvutviklet struktur. Det er lite kontakt mellom ledelse og de ansatte etter at de er satt i ønsket rolle og informert om verdiene en skal jobbe etter.

Sist men ikke minst har vi kulturen med høy grad av samspill og høy grad av samstemthet, *felleskapskulturen*. Først og fremst finner vi dette i mindre organisasjoner

med personer som har vært med helt fra første stund. Godt bekjente medarbeidere med felles følelse av eierskap og involvering. Ansatte føler en likestilling av risiko og belønning, dette skaper høy grad av solidaritet. Et annet kjennetegn er ledelsens mottakelighet for ansattes åpenhet, også om negativitet og utfordringer i organisasjonen. Felles visjon, verdier og retningslinjer innarbeides i hele organisasjonen. De ansatte er behjelpelige med andre ansatte, uten å kreve noe tilbake. (Goffee & Jones, 1996).

4.1.4 Prestasjonskultur

Når vi snakker om prestasjonskultur er det innlysende at de handler om et individ eller en organisasjon sine prestasjoner. Mintzberg (1989) beskriver at kultur har en sentral rolle i prestasjonsforbedringer, og hjelper oss dermed å koble begrepene sammen. Men hva er egentlig en prestasjon? Bredrup (1995) (Sitert av Stensbøl, 2012) definerer en prestasjon som

«Noe en man gjør eller oppnår, som kan måles kvantitativt, for så å sammenligne med andre lignende målinger slik at det kan foretas nye målinger» (Stensbøl, 2012, s. 40).

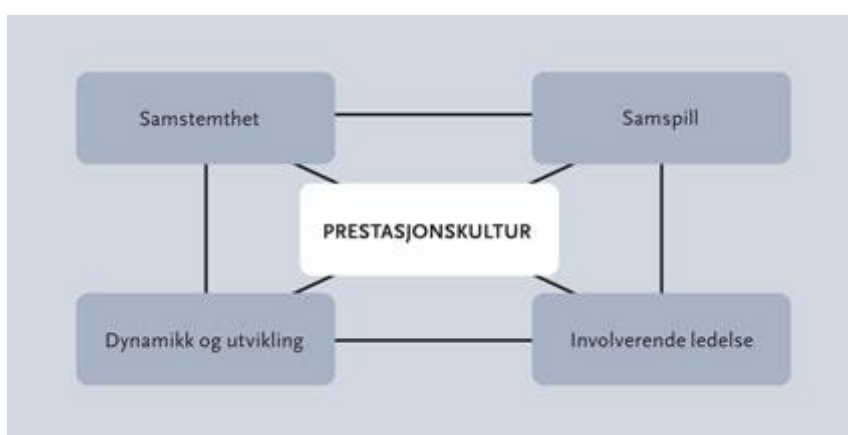
I en prestasjon er det veien til målet som skal være i fokus. Det krever hardt arbeid, systematisk planlegging og en klar ide om hva målet er. Når dette er kartlagt og satt, kan man begynne å tenke kollektivt. For en prestasjon er «noe som skjer i fellesskap» (Stensbøl, 2012, s. 42). For å skape en prestasjon må man forstå kollektivets evne til å mobilisere individuell kunnskap i team og kjerneprosesser. Ansatte må ha et ønske om å videreutvikle kompetanse, institusjonalisere kunnskap i organisasjonens normer og sette fokus på verdiskaping i forhold til kunder, eiere og ansatte (Andersen & Sæther, 2002). Denne delen er ofte krevende. Ledelsen overlater da individet til seg selv og kan tilrettelegge for, men ikke kontrollere de handlinger ansatte gjør. Handlingene styres av den kulturen man besitter.

For å kunne se at det man gjør resulterer i måloppnåelse, er det viktig for organisasjoner å se hva en prestasjon er for dem. «Enhver virksomhet, om det er innen idrett, næringsliv eller offentlige virksomheter, må selv foreta en avklaring om hva som er prestasjon for den» (Vik, 2007, s. 91). Dermed er et sentralt virkemiddel kommunikasjon. Ansatte må ha en klar forståelse av hvilken retning organisasjonen ønsker å ta, og aksepterer de strategier som foreligger. Den åpenheten kommunikasjonen skaper, gir et godt grunnlag for pålitelighet. Selv om dette gir trygge

rammer skal en besitter prestasjonskultur være proaktiv, våken og tar nødvendige justerende grep før resultatene flater ut.

Organisasjoner med et prestasjonsfokus preges av en tydelig og synlig ledelse med stor gjennomføringskraft. De stiller krav, utfordrer og følger opp (Stensbøl, 2012). Ledelsen har også et stort ansvar for å gi medarbeidere tro på egne kvaliteter. Disse kvalitetene skal fremheves og en må dermed ha god innsikt i egenskapene ansatte. Lederen må ha en aktiv og involverende rolle, der det å gi ansvar og tillit kjennetegner gode ledere i en prestasjonskultur (Kaas,et al.,2007).

Figur 5- Elementer i en prestasjonskultur (Andersen & Sæther, 2008).



Som ansatt i en slik kultur skal en levere over hva som kan med rimelighet forventes og forlange. Derfor er krevende å prestere i over tid, det fordrer hardt arbeid og pågangsmot (Andersen & Sæther, 2002). Hver enkelt prestasjon styres av den enkeltes innsats etter forventinger klarlagt på forhånd.

Den videre fremstillingen min av prestasjonskultur deles i tre deler. Disse er basert på figur 2, og justert etter oppgavens problemstilling. Dette medfører at dynamikk og involverende ledelse først kommer inn som beskrivende elementer for kulturen, ikke som hovedtemaer.

4.1.4.1 Ønske om utvikling (Kategori 1)

Denne kategorien handler ikke bare om å ønske utvikling, men også hvilke områder ansatte vil utvikle seg på. Andersen & Sæther (2002) beskriver at i en prestasjonsbasert organisasjon skal dette området være faglig utvikling. Ansatte skal selvsagt ha et ønske om personlig utvikling, og det vurderes i graden av ambisjoner man besitter. Som ansatt skal en ha egne, men også se ambisjonene til organisasjonen. I en verden der små marginer kan påvirke resultatet, må ambisjonene korrelere (Kaas,et al.,2007). Uten å ha

ambisjoner om samme element vil den kollektive effekten forsvinne. Ambisjonene i det kollektive aspektet burde handle om innovasjon og nyskaping poengterer (Andersen & Sæther, 2008). For å nå disse kollektive ambisjonene beskriver Stensbøl (2012) at ledelsens evne til å mobilisere og inkludere blir sett på som sentrale virkemiddel.

Motivasjon er et sentralt trekk ved de ansatte. Uten motivasjon vil ansatte ikke i like stor grad evne å ta stegene fremover. Knudsen & Ryen (2005) trekker et skille mellom ytre og indre motivasjon. Har en en indre er man opptatt av prosessen frem til målet, i motsetning til ytre som beskriver at resultatet og de belønninger det medfører er viktigst. Motivasjon viser også å ha en positiv effekt på eierskap og ansvar (Brown, 1995).

Selv om ansatte kanskje får inntrykk av at en slik kultur jager fremover, vektlegges kvalitet i arbeidshverdagen. Med kvalitet menes ikke bare i oppgavene en gjennomfører, men også innsikt i de prosesser man jobber i. En skal jobbe strukturert og målrettet med et fokus på de små forbedringene (Andersen, 2009).

4.1.4.2 Eierskap og ansvar (Kategori 2)

«How to create a culture of responsibility?» spør Collins (2001) og fremhever at en er avhengig av at de ansatte tar ansvar og føler eierskap for å opprettholde en prestasjonskultur. En organisasjon med høy grad av involvering øker sjansen for å få ansatte med solidaritet og eierskap til arbeidstedet sitt. Involvering blir av Goffee & Jones (1996) beskrevet som et viktig grunnlag for samspillet i organisasjonen, for uten det vil man ikke i like stor grad se poenget med å arbeide i fellesskap og være behjelpelig mot andre. Det er ledelsen som i første omgang må involvere, og dette gjøres ofte gjennom ansvarliggjøring.

«Først når utøverne for lov til å påvirke prosessen vil de utvikle ansvar for kvaliteten. Involvering er den beste kvalitetssikring» (Eggen, 1999, s. 148).

Å gi ansvar, inkludere i beslutningstaking og gi en helhetlig forståelse av arbeidet ansatte gjør, vil styrke prestasjonskulturen i organisasjonen (Alvesson, 2002).

Et annet sentralt element i kategori 2 handler om å prøve og feile. Om ansatte setter seg høye ambisjoner eller tar på seg et stort ansvar, er det alltid en risiko for å mislykkes. Slik er det i en utviklingsprosess, og slik vil det alltid være for organisasjoner som besitter en prestasjonskultur (Vik, 2007). Et element som skaper grunnlaget for å risikere å feile, er trygghet. Et trygt miljø må etableres for å tørre å utfordre både

handlinger og meninger for å skape utvikling (Østmoe, 2017). Både for en organisasjon og ansatt må man derfor trives med å leve på grensen til uvissheten, og alltid søke etter detaljer som kan påvirke prosessen.

Til slutt fremheves takhøyde som et sentralt element i dette kapittelet. Skal ansatte tørre å utfordre eksisterende sannheter eller meninger, må det i følge Jarle Aambø (Hentet fra Andersen, 2009) være stor takhøyde,

«Det må være stor takhøyde og rom for friske diskusjoner. [...]Uenighet må til for å komme videre» (Andersen, 2009, s. 447).

Takhøyden er en beskrivelse av tilbakemeldinger. Ledelsen har en viktig rolle i forankringen av en slik kultur, ledelsen må håndtere tilbakemeldinger uansett hvilke former for konstruktive refleksjoner en får. Uten å leve etter reglene selv, vil ikke kulturen være levedyktig (Stensbøl, 2010).

4.1.4.3 Samspill og samstemthet (Kategori 3)

En kultur med høy grad av samspill tilrettelegger for stor åpenhet, eller som Vik (2007) ville sagt det, prestasjonskultur handler om innsikt. Innsikt i individuell kompetanse og hvordan det kan tilegnes organisasjonen på en best mulig måte (Vik, 2007). Det hjelper også ledelsen å sette sammen teamene slik en ønsker i en prestasjonskultur-komplementære (Stensbøl, 2012).

Teorien om teamarbeid utfordret på slutten av 80-tallet den tradisjonelle organisasjonsstrukturen. Teamene skulle settes sammen med tverrmobilisering av kompetanse fra ulike fag og prosesser. Dette uttrykkes som komplementære team, og er nå sett på som nøkkelen til å levere resultater med høy standard, og som et viktig element i en god prestasjonskultur (Kaas,et al.,2007). For at personer med forskjellig kompetanse skal kunne fungere sammen må det være tydelige rollefordelinger, opplevd ansvar og sterk, tydelig og involverende ledelse (Stensbøl, 2012).

Den tydelige rollefordelingen er både teoretisk og empirisk dokumentert som viktig for å unngå konflikter om arbeidsoppgaver (Andersen & Sæther, 2002). Man vet hva som er sine arbeidsoppgaver, men man har også et blikk for å hjelpe hverandre, hvis det skulle være behov. I en prestasjonskultur skal denne viljen til å hjelpe hverandre være sterk, man skal se verdien av at støtte til den enkelte, vil skape et kollektivt løft (Andersen & Sæther, 2008).

Evnen til å se hverandre og benytte seg av den komplementære kunnskapen forsterkes gjennom relasjoner (Hansen, Mors, & Løvås, 2005). Har ansatte tette bånd til dem rundt seg, er det en allmenn forståelse at en strekker seg litt lengre. En relasjon kan utvikles i flere settinger, om det er sosiale situasjoner, eller man som leder benytter seg av mekanismer med et direkte formål å skape en følt relasjon. Uten å gå dypere inn på det, viser tidligere litteratur at en god relasjon skaper noe som er sentralt i prestasjonskultur, tillit (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Tillit mellom ansatte er et viktig grunnlag for å ha tiltro til at arbeidsoppgaver blir håndtert, tillit til fagkunnskap m.m. Når det gjelder ledelse handler det om å ha tillit til de strategier og handlinger som foreligger. Man må ha tro på at det er til organisasjonens beste (Andersen & Sæther, 2008). Tillit mellom ansatt- leder er også sentralt for å ha en optimal informasjonsflyt og samspill i vertikale linjer (Porter, 1998).

Samstemthet, er knyttet til faktorer som gir prosesser retning. Først og fremst dreier dette seg om felles oppfatninger av visjon, mål og arbeidsmåter (Kaas, et al., 2007). Det beskrives også som verdigrunnlaget. Det skal være tydelig, forståelige og hver enkelt skal kunne relatere det til sin arbeidshverdag (Vik, 2007). Et felles verdigrunnlag er viktig i en prestasjonskultur fordi handlinger og prosesser skal basere seg på dette. Uten en lik oppfatning, vil det naturlig nok være vanskelig å få alle med på samme tankegang.

Samstemthet (enighet) handler også om å forstå og akseptere de mål og strategier som foreligger. Dette knyttes også sammen med kapittelet som kommer under, «hvordan forståelse blir skapt» (sensemaking). For å få de ansatte til å bli samstemt, skal ledelsen i en prestasjonskultur gi de ansatte innblikk i det som er bakgrunnen for strategier og mål. Stensbøl (2012, s. 64) har utviklet fire punkter for hvordan man best mulig kan skape forståelse, involvering og eierskap til mål som foreligger.

Enkelt- Det innebærer at målet er klart definert og enkelt å forstå.

Nær aktiviteten- Det skal være mulig å se sammenhengen mellom målet og prosessen eller aktiviteten som blir målt.

Føre til handling- Det skal være mulig å påvirke den målte prestasjonen i den samme prosessen eller aktiviteten

Reflektere styringsstrategier og prioriteter- Målene skal gi informasjon om bedriften beveger seg i riktig retning, sett ut fra organisasjonens forankrede mål og strategier.

Til slutt må man forstå hvilken rolle man selv har i denne helheten. Med det klart for seg vil man kunne jobbe effektivt, målrettet og enklere kunne vurdere sin egen prestasjon ut av det kollektive samarbeidet.

Mye i samstemthet bygger som man ser på å tilrettelegge for individuell forståelse. Dette er et element som beskrives som sensemaking, og er en tolkning av de beskjeder, handlinger og situasjoner man er i (Deborah, 2011).

4.1.5 Sensemaking

Jeg ønsker å benytte meg av Weick sin beskrivelse av "sensemaking» som fortolkning av begrepet,

«The basic idea of sensemaking is that reality is an ongoing accomplishment that emerges of efforts to create order and make retrospective sense of what occurs» (Weick, 1993, s. 7) eller, enda enklere forklart «The making of sense» (Weick, 1995). Weick sier videre at sensemaking gjør at mennesker forsøker å gjøre ting rasjonelt for seg selv og for andre. Andre beskriver begrepet som en sosial prosess av meningsskapning og rekonstruksjon av hvordan lederne forstår, tolker og skaper mening for dem selv og andre for å skape en organisatorisk endring på ulike plan (Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis S. , 2005; Weber & Glynn, 2006).

Det er mye litteratur som beskriver sensemaking som en kognitiv prosess (Bartunek, Krim, Necochea, & Humphries, 1999). I denne «kognitive revolusjonen» med Miller i spissen på 1960-tallet, endret fokuset til lederne seg mot det mentale, og bort fra atferden til de ansatte i organisasjonen. I det kognitive synet er det to prosesser man benytter seg av i sensemaking, oppfattelse og «framing». Det man oppfatter kommer av hva og hvordan formidleren uttrykker noe. I tillegg handler det om den situasjonen man er oppi. Framing er den måten man prosesserer disse inntrykkene og det styres av hvilke tidligere oppfatninger, normer og verdier man har (Hansen, 2014). I tillegg til det kognitive, beskriver Weick (1995) at også affektive virkemiddel må bli tatt hensyn til. Man må forstå sine ansatte, og de affektive komponentene bidrar til dette (Bartunek, et al., 1999). Vi får dermed enda et fokus, sensegiving som noe om hvordan denne meningsdannelsen kan påvirkes (Gioia & Chittipeddi, 1991). Dette beskriver jeg videre i kapittel 4.2.3.

Sensemaking beskriver hva som ligger bak individers meningsdannelse ut av blant annet organisasjonens sosiale aspekter (Weick, 1993). De sosiale aspektene kan også

beskrives som et felles språk, arbeidsrutiner og et miljø man har i organisasjonen. Man utvikler etter hvert stereotyper som er beskrivende for hva av informasjon man vektlegger og omdanner det til et handlingsmønster. Dette vil i stor grad påvirke hva slags kultur organisasjonen besitter (Weick, 1995). For en leder vil det være avgjørende å ha kjennskap til disse stereotypene og det sosiale miljøet for å kunne påvirke kulturen i ønsket retning.

4.2 Ledelsesteori (Del 2)

I dette kapitlet går jeg gjennom teorien om verdibasert og institusjonell ledelse, sensegiving og ledelse som meningsskapere. Dette gjør jeg for å kunne belyse, og senere diskutere forskningsspørsmålet

Hvordan arbeider ledelsen for å utvikle ønsket kultur i kunnskapsintensive organisasjoner?

Vi finner mange perspektiver på begrepet ledelse, nesten så mange at det er vanskelig å finne en klar definisjon. Det fokuseres blant annet på egenskaper ved ledelse, personlige egenskaper hos lederen, lederarbeidets natur og ulike lederstiler (Yukl, 2006). Men hva er egentlig ledelse? Og har det noe med kultur å gjøre? Lederskap blir av to sentrale teoretikere beskrevet som,

«A kind of work done to meet the needs of a social situation» (Selznick, 1957, s. 22)

Og,

«Process of social influence whereby a leader steers members of a group towards a goal» (Bryman, 1992, s. 2).

Til tross for den store tidsforskjellen mellom definisjonene, ser vi at tanken likner. Man styrer en sosial gruppe mot et ønsket mål eller tilfredsstillende situasjonsbestemte forventninger. Slike beskrivelser sier at ledelse skal oppfattes som en spesiell rolle, mens Yukl (2006) trekker også inn at ledelse er en kollektiv innflytelsesprosess- mot de elementer man har fokus på. Hvilket fokus man har, sier noe om hvilken type leder man er (Yukl, 2006).

Den sosiale situasjonen Selznick bruker i sin definisjon, blir av Schein (2006) beskrevet som den kulturen man befinner seg i. Han kobler dem sammen ved å si at ledere bruker kultur som faktor for påvirkning mot organisatoriske justeringer (Jacobsen & Thorsvik,

2007). For å kunne påvirke den, trenger man innsikt. Det er aldri lett, for situasjoner er sjeldent svart på hvit, men snarere lysegrå (Bolman & Terrence, 2012). Man må også være klar over at en kultur kan være så sterk at den også påvirker hva man mener og legger vekt på som leder (Selart, 2010).

4.2.1 Verdibasert ledelse

Begrepet verdi er forsøkt standardisert siden tidlig på 1900-tallet, eksempelvis av Max Weber som startet anvendelsen av begrepet verdirasjonalitet (Askeland, 2013). Til tross for en tydeligere beskrivelse den senere tiden, eksisterer det fortsatt flere tolkninger av begrepet. Kluckhohn viser til at verdier er en kognitiv basis som kan opptre ubevisst, samt ha distinkte særtrekk som vil kunne påvirke individers atferd (Busch, 2011). En annen vinkling blir lagt frem av Milton Rokeach, som i nyere tid har hatt stor innvirkning på begrepet verdi. Aadland (2004) har skrevet Rokeach sin definisjon om til norsk;

Ein verdi er ei vedvarande tru på at eit spesifikt åtferdsmønster (mode of conduct) eller eit føremål (end-state of existence) er personlig og sosialt å føretrekkje framfor eit motsett åtferdsmønster eller føremål. (Aadland, 2004, s. 152).

Rokeach sier at verdi er en vedvarende tro på noe som er ønsket, og at forestillingen av det man ønsker påvirker de valgene vi tar blant tilgjengelige alternativer. Definisjonen til Rokeach blir av Busch, 2011 videre inndelt i to typer, målverdi og instrumentelle verdier. Målverdiene representerer ønskelige tilstander for en selv eller en sosial gruppe, som arbeidsmiljø, tilhørighet, trivsel etc. De instrumentelle gir retninger for handlemåter gjennom lovverk, lojalitet og respekt. Dersom de instrumentelle verdiene deles av mange, vil det fremstå som gjeldende norm for det sosiale miljøet (Busch, 2011).

Etter «The functions of the executive» (1938) får Chester Barnard mye av æren for å knytte sammen verdi med ledelse. Han trekker frem hvor viktig det er for en leder å ha et verdifokus og verdigrunnlag i en normativ forstand. Det var allikevel ikke før på 80-tallet at verdibasert ledelse ble sentralt i ledelsesfaget og som en utøvende ledelsesstrategi (Askeland, 2013). Teorien har også i den siste tiden fått mange utspring, men uansett retning, alle blir kjennetegnet av at de har en normativ tilnærming til ledelse (Aadland & Askeland, 2006).

Verdibasert ledelse er å motivere og mobilisere organisatoriske handlinger og beslutninger, på basis av ønskede verdier. I tillegg beskrives det som å avdekke og avgrense innslag av handlinger og beslutninger som uttrykker uønskede verdier (Aadland & Askeland, 2006). En verdibasert leder har en tro på mennesket som ansvarlige, fornuftige og med evne og vilje til å handle riktig. Denne lederretning ser videre på mennesket som myndig, moralsk og samtidig feilbarlig (Petersen & Stuhr Lassen, 1997). Dermed har man et ønske om å ansvarlig gjøre de ansatte, i den tro at de handler i tråd med organisasjonens verdier. En stor andel forskere viser seg å støtte opp under denne formen å lede på. De har en grunnleggende mening om at kompetanse og løsningsfrihet gir både økt effektivitet og tilfredshet blant de ansatte (Brytting & Trollestad, 2000).

Den økende takten av organisatoriske endringer viser et skifte fra homogent kulturelle mønster, til det mer ustabile, fragmenterte og heterogene. I tillegg forutsetter verdibasert ledelse selvledelse (Irgens & Wennes, 2011). Selvledelse kobles til medarbeidere i kunnskapsorganisasjoner, fordi man ser et økende behov for uavhengighet og handlingsrom (Busch, 2011). Dermed vil et godt utviklet verdigrunnlag og tydeliggjøring av dette være viktig for å gi retning og skape bindeledd. Bindeleddet kan også beskrives som organisasjonens kultur, en «sticky culture», det elementet som styrer medarbeidere etter normer og verdier (Hennestad, 2012).

I tradisjonell budskapsformidling er en topp til bunn implementering vanlig. I en verdibasert organisasjon er muligheten for en «bottom-up» strategi til stede. Gjennom observasjon av og læring fra den eksisterende kultur og verdier, kan ledelsen utvikle en forståelse av hva som må gjøres. De kan så gjennom refleksjon, samhandling og meningsutveksling (sensemaking) skape endringer i den retning de vil (Alvesson, 1993).

I organisasjoner som utøver verdibasert ledelse er tillit blant de ansatte og til ledelsen en avgjørende faktor. De ansatte vil med grunnleggende tillit enklere bli overbevist om ledelsens tilnærminger og verdier (Brown M. , 2002). Forskning viser videre at tillit gir en større aksept for hverandres kunnskap, og man blir mer mottakelige for endringer fra ledelsen (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995).

4.2.2 Institusjonell ledelse

Verdibasert ledelse treffer alle beslutninger og handlinger på organisasjonens verdigrunnlag. Koblingen til institusjonell teori er at man også der jobber for å fremme og bevare verdier, men har større fokus på den formelle siden i en organisasjon. Blikket er rettet mot ledelse av organisasjonen og bygger på de sosiale grunnverdiene, med forhandlet makt. Det er også et stort fokus på visjonen til organisasjonen, det skal gi de ansatte en påminnelse om de verdier som foreligger. En institusjonell leder jobber for å nå mål, men veien til målet blir i noen grad utviklet underveis og er ikke så rigid som man ser i andre organisasjonsformer. Man er fortsatt langt unna den rene oppgavebaserte ledelsesformen, som blant annet baserer seg på hierarkisk utøvelse av makt for å nå en fremtidsrettet visjon (Washington, Boal, & Davis, 2007).

Institusjonalisering av en organisasjon er en prosess. Det er noe som skjer over tid med refleksjoner over organisasjonen sin egen historie. Dens historie skapes av personer som har vært i den, grupper den besitter samt hvordan den har tilpasset seg miljø og samfunnet (Selznick, 1957) (Askeland, 2013).

Den institusjonelle lederen arbeider med å få ønskede verdier gjennomsyret i organisasjonen på alle nivå, påvirke personalets perspektiver og holdninger og maktfordelinger. En slik leder vektlegger å bygge relasjoner med de ansatte og må ha klar forståelse for organisasjonens verdier og normer (Washington, et al., 2007). Med en god forståelse for verdier hos ansatte, vil en institusjonell leder kunne trekke slutninger om avgjørelser til eksempelvis treningsprosesser og organisasjonen til kjerneverdiene (Hansen, 2014). Desto flinkere ledere er til å benytte seg av symboler for å forankre organisasjonens kultur, desto større virkninger gir det for organisasjonen. Ledelse ved hjelp av symboler gir retning, skaper identitet og opplevelse av samhold (Selznick, 1957). Den institusjonelle leder er opptatt av å påvirke kulturen. Man forstår at ved knytte utviklinger til et spesifikt sett med symboler og regler vil man kunne kontrollere den institusjonelle karakteren. Denne institusjonelle karakteren beskrives som kultur (March & Olsen, 1989).

Som leder vil man også inkludere de ansatte i viktige saker og støtter dem i situasjoner hvor de trenger en leder som ser dem (Yukl, 2013).

Man ser ikke på de ansatte som manipulerbare og brikker som kan utnyttes, men som mennesker. Mennesker med egne «selv-realiseringer» og «selv-beskyttelser» som må tas til etterretning.

4.2.3 Ledelse som Sensegiving

Der sensemaking beskrives som hvordan man skaper seg mening av hendelser og tolkninger, sier sensegiving noe om hvordan denne meningsdannelsen kan påvirkes. Begrepet tar først og fremst utgangspunkt i hvordan mennesker forsøker å endre en annen person sin tolkning og mening (Gioia & Chittipeddi, 1991). Gioia & Chittipeddi (1991) definerer videre begrepet som;

“The process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality” (Gioia & Chittipeddi, 1991, s. 442).

Med denne definisjonen beskriver de hvordan man påvirker personer i den retningen man ønsker.

Etter den kognitive revolusjonen på 1960-tallet ble ledernes rolle som sensegivere sett på som sentral for organisatorisk samspill og samstemthet (Bartunek, et al., 1999). Samspillet kommer av hvordan lederne forstår seg selv, deres arbeid og andre som er engasjert i samme oppgave (Foldy, Goldman, & Ospina, 2008). Sensegiving er altså en påvirkningsprosess, i hovedsak for ledelsen (Randall, DeChurch, & Resick, 2011), der man gjør et forsøk på å ha innvirkning på hvordan andre forstår verden (Maitlis & Lawrence, 2007). En institusjonell leder beskrives å ha historiefortelling som et av sine mest effektive verktøy i meningsskapelsen (Jacobsen & Thorsvik, 2007), men det handler ikke bare om hva man sier. Effekten er basert på evnen til å fortelle en historie riktig, på riktig tidspunkt og på riktig sted (Maitlis & Lawrence, 2007). Grunnen til at historiefortelling og symbolbruk er så sentralt i sensegiving, er fordi man forklarer alt i en større kontekst. Rouleau (2005) beskriver at man ikke starter tolkningen før tanken bak handlingen blir forklart. For dermed å få en lik forståelse mellom nivåene i en organisasjon, må det ikke bare poengtere hva, men også hvorfor.

Som sensegiver er det viktig å tilpasse budskapet etter hvem mottakeren er. Hvordan han forstår budskapet styres blant annet av arbeidsoppgaver og hvor man i organisasjonen befinner seg (Gioia & Chittipeddi, 1991). Dermed er det like viktig for en leder å strukturere linjer for feedback slik at man kan justere sin fremtoning, og anvendte verktøy etter hvordan de ansatte responderer på informasjonen som blir gitt (Gioia & Chittipeddi, 1991). Dette kan man også se opp mot prestasjonsbasert kultur, som både består av sensemaking- og giving. Man reflekterer rundt de situasjonene man

har vært i, og både bekrefte og avkrefte inntrykk. Utfordringene ligger i ledelsens evne til å ta del i refleksjonen og åpne opp for tilbakemeldingen. Det blir fremhevet at man som leder da må være opptatt av farenmomentet for at sensemaking og sensegiving ikke samsvarer (Argyris & Schön, 1974). Det er viktig og også vektlegge de negative tilbakemeldingene, og ikke bare basere strategier på de positive. Hvis man ikke gjør det, vil det kunne føre til intern splittelse og forvirring, som da vil skade graden av samspill og samstemthet. Det vil i tillegg kunne skape en splittelse mellom hva som skjer i kjerneprosesser og hva som foreligger av strategier i organisasjonen (Bartunek, et al., 1999).

Sensegiving har som sensemaking vært mye brukt i studier for strategiske endringer, for å forstå hvordan de ansatte opplever endringer i organisasjonen (Maitlis S. , 2005). Ved en god forankring av strategi, som stemmer over ens med kulturen vil det kunne styrke forpliktelsen til organisasjonen (Gioia & Chittipeddi, 1991). Det vil også bedre de ansattes forpliktelser til organisasjonens mål, de får lettere tillit til de retninger organisasjonen tar og man fremtrer med entusiasme istedenfor å motsette seg nye endringer (Awamleh & Gardner, 1999).

Hvordan man forstår et budskap er derfor ikke bare sentrale i endringsfaser, men må kontinuerlig vektlegges og overvåkes slik at organisasjonen kan jobbe mest mulig synkront og med like oppfatninger på alle nivå.

4.2.3.1 Mellomledere sin rolle som meningspåvirkere

En mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere. De binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser (Hope, 2011). Mellomlederen i min oppgave er banksjef og sportssjef. Bakgrunnen for denne innføringen er å vise til hvor sentrale de er i en formidling av et budskap, og forankring av den kultur og de prosesser det strategiske nivået ønsker.

I følge Hope (2010) består rollen til mellomlederen av flere dimensjoner. Man har en strukturell dimensjon, en funksjonell dimensjon (binde sammen strategiske og operative nivå) og en oppgaveorientert dimensjon (ansvar for prosesser) (Hope, 2010, s. 14).

Forståelsen av denne komplekse rollen og dens betydning for strategiske utviklinger og implementeringer er i kraftig vekst. Deres rolle i sensemaking og sensegiving beskrives

som viktig for at utviklingen skal skje slik man ønsker (Rouleau & Balogun, 2011).

Floyd og Wooldridge beskriver mellomledere slik:

“Middle managers perform a coordinating role where they mediate, negotiate, and interpret connections between the organization’s institutional (strategic) and technical (operational) levels” (Floyd & Wooldridge, 1997, s. 466) .

Hvordan man som mellomleder oppfatter beskjeder og strategier fra nivået over, gir retning for veien videre i organisasjonen. Deres tolkning blir retningsgivende for hva som blir formidlet ut, i tillegg hva som blir formidlet av refleksjoner tilbake til ledelsen (Balogun, 2006). Vi forstår dermed deres sentrale rolle som meningspåvirkere.

4.2.3.2 Hvordan skaper man forståelse for handlinger?

Hvordan man som leder går frem for å formidle et budskap beskrives som er skjør prosess (Bolman & Terrence, 2012). Det er mange elementer å forholde seg til, og hvis man ikke får aksept for de handlinger man utøver, kan det gå direkte ut over kvaliteten til organisasjonens kjerneprosesser. Hvordan man formulerer et problem eller en beslutning kan ha dramatisk innvirkning på folks reaksjoner. I Bartunek, Krim, Necochea, & Humphries (1999) kommer det frem fire generelle fremgangsmåter for sensegiving i en organisasjon, med et mål om raskt og best mulig nå inn til ansatte.

Making messages appear logical and reasonable- Det å benytte seg av faglig tunggrudd og tvetydige beskjeder kan være et hinder for effektiv sensegiving. Dette punktet beskriver at man må holde det rasjonelt, enkelt og forklare årsakene bak handlinger. Det er mange elementer man må ta hensyn til for å formidle logiske og gode begrunnelser, og Smircich & Morgan (1982) mener at bruk av språk, ritualer, drama, historier, myter og symbol spiller en viktig rolle. Historiefortelling blir av Weick (1987) trukket frem som den viktigste. En historie deles og tillegges detaljer som er sentrale for formidlerens meninger. En historie kan fortelle mening bak noe svært vitalt, og kanskje enkelt gi en forståelse uten at det er en direkte ordre eller ramme.

Use of sanctions and rewards- Man må som leder se prestasjoner og måloppnåelse. For å få til dette må man først og fremst ha tydelige rammer som både leder og ansatt forholder seg til. Videre handler det om å være tett nok på de ansatte til å kunne observere når målene blir nådd, eller andre prestasjoner inntreffer. Men det handler

ikke bare om å feire, men også vise overfor de ansatte at hvis man ikke leverer, vil det kunne medføre sanksjoner.

Appeals to the values and the norms of the receiver- En viktig oppgave i en leders rolle er «å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller system av formaliserte styringsinstrumenter» Christensen mfl. (2009,s. 121) hentet fra (Ladegård & Vabo, 2011). For å påvirke en atferd må man vite hvilke punkter man kan trykke på, og derfor er en kjerneoppgave i ledelse å kjenne sine ansatte og bygge formidlingen på deres normer og verdier. Hvordan man som leder vinkler budskapet sitt har mye å si for hvor raskt ansatte skaper mening av det (Ladegård & Vabo, 2011).

Demonstrating the credibility of the sender- En person man har respekt og tillit til har man enklere for å akseptere et budskap fra. Et virkemiddel for ledelsen er dermed å benytte seg av personer som blir sett på som gatekeeperes. Disse har stor påvirkningskraft og kan være gode formidlere av den kulturen man ønsker å implementere. Gi dem autoritet og de vil være gode veivisere for andre ansatte (Stensbøl, 2012). For ukjente personer som skal formidle et budskap handler det om å skape kredibilitet ved å vise de ansatte sin erfaring og kunnskap på feltet- for å bygge tillit. Mye av kjernen i en forståelsesprosess handler om tillit til hverandre som ansatt og tillit til ledelsen. Tilliten er grunnlaget for gode samhandlingsprosesser (Jacobsen & Thorsvik, 2007) og ledelsen må vite at uten å gi tillit, vil sjansen for å få det tilbake være liten. Uten tillit fra ansatte vil man miste mye påvirkningskraft (Ekman, 2004; Andersen & Sæther, 2008), og lederne trenger det for å forankre den kulturen man ønsker.

5. Metode

Hensikten med dette kapittelet er å redegjøre for den metoden jeg valgte som rammeverk for å besvare problemstillingen.

«En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder» (Andersen S. , 2013, s. 5)

Valget av fremgangsmåte varierer veldig i empirisk forskning, det avhenger av målet, omkringliggende faktorer og hvilke ressurser forskeren har til disposisjon (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2006). Den metoden jeg har valg må samsvar med oppgavens formål og problemstilling (Kvale & Brinkmann, 2012). I samfunnsforskning er det i hovedsak to retninger, kvantitativ og kvalitativ forskning (Dalland, 2007). Grønmo (2004) beskriver at den enkle forskjellen er at kvantitativ forskning er med tall eller andre mengdetermer, med mål om å studere variabler av større datainnsamlinger. Kvalitativ har et mål om å skape mening og forståelse av alt som ikke kan tallfestes (Dalland, 2007).

Da jeg hadde et mål om å skape innsikt og forståelse gjennom nærkontakt med intervjuobjektene mine var en kvalitativ metodikk hensiktsmessig å bruke.

5.1 Forskningsdesign: kvalitativ studie

”Et overordnet mål for kvalitativ forskning er å utvikle forståelsen av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet” (Dalen, 2012, s. 15). I følge Brynman & Bell (2007) får kvalitativ forskning frem individers fortolkning om sin sosiale verden. Kvalitativ forskningsstrategi er basert på at den sosiale verdenen konstrueres gjennom individers handlinger, og dermed er sosiale fenomener i stadig forandring.

På denne måten kunne jeg studere hvordan objektene oppfattet, skapte meninger og hvilke verdier og normer de la vekt på. Dette forskningsdesignet hjalp meg å finne ut hvordan personer erfarte og tolket sin egen tilværelse, samt de ønskede begrepene jeg la vekt på i oppgaven. For å forstå hvilke verdier, meninger og kulturelle trekk en annen person har, måtte jeg komme tett på forskningsobjektet. Dette gjorde jeg gjennom intervju og observasjoner. I intervjuene fikk jeg innblikk i subjektive oppfatninger, samt en innføring i bakgrunnen for deres avgjørelser. Denne intervjufasen var semi-

strukturert, det betyr at jeg kunne gå i dybden for å forstå et fenomen som dukket opp, og ble ikke låst til en spesifikk intervjuguide (Thagaard, 2013).

5.1.1 Kvalitativt forskningsintervju og intervjuguide

«Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side» (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 21).

I forkant av intervjuet var det viktig at jeg hadde hovedtemaene klare, og at intervjuobjektet fikk innblikk i disse (Kvale, 1996). Intervjuguiden skal spesifisere temaene, vurdere informasjonsbehovet og hva slags kommunikasjonsform som skal benyttes (Grønmo, 2004; Dalland, 2007). Intervjuguiden ble utviklet med basis i forskningsspørsmålene mine, med forskjellig vinkling fra hvilket nivå intervjuobjektet hadde. Selv om jeg hadde hovedtemaene, lot jeg både rekkefølge og emner vi snakket om bli styrt av intervjuobjektet. Dette skyldes at jeg ikke ønsket å trekke samtalen i en spesiell retning, men heller snakke om det som interesserte intervjuobjektet. For å få belyst alle temaene måtte jeg noen ganger fremheve et nytt tema, men kun når jeg oppfattet at objektet var ferdig med forrige. Med en slik fremgangsmåte fikk jeg belyst mine tema, men jeg fikk også nye spennende vinklinger og tema i intervjuet (Thagaard, 2013).

Etter hvert intervju reflekterte jeg, og vurderte selve guiden. Dukket det opp spennende vinklinger på temaene, la jeg de inn på bakgrunn av empiriske funn eller bare metodologiske erfaringer (Grønmo, 2004).

Intervjuene varte mellom 40 til 70 minutter og ble gjennomført der de selv ønsket at vi skulle være. Dette var for at objektene skulle føle seg trygge og kunne fokusere på selve intervjuet. Denne friheten førte til at flere intervju ble utsatt og flyttet, etter deres ønsker.

Gjennomføringen bar preg av dybdeintervju rundt utvalgte tema som på ulike måter belyste problemstillingene mine. Jeg stilte åpne spørsmål, som ble fulgt opp, men jeg lot respondenten besvare spørsmålene ut fra sin egen posisjon, tolkning og erfaring. Ved hver beskrivelse og tolkning av mine åpne spørsmål fulgte jeg kontinuerlig opp med en aktiv utprøving av meningene. Dette gjorde jeg for å komme tett på intervjuobjektet, og virkelig forstå om dette var personens egne meninger, eller om det var en overfladisk uttalelse.

I intervjuguiden min (vedlegg 1) var hovedtemaene like uansett objekt. De første spørsmålene hadde en fast åpning, slik at jeg førte objektet inn på den retningen jeg ønsket. Videre var det varierende hva som ble snakket om. Med stor variasjon i arbeidsoppgaver og daglige problemstillinger var det viktig for meg å gjøre temaene treffende med en vinkling som intervjuobjektet kunne relatere seg til.

Intervjuobjektene var positiv og åpne for gjennomføringen. Mange av intervjuobjektene mente at dette var et godt og interessant tiltak, og hadde stort sett ikke problemer med å sette av tid til hele intervjuet. Det var en merkbar forskjell mellom PM og NSF i mottakelsen. PM var utelukkende positive og interessert i intervjuene, men i NSF var det større skepsis, spesielt på nivå B og C. Hva dette skyldes er vanskelig å si, men tid som knapp faktor tror jeg spiller inn.

Alle intervjuobjekter ble i forkant opplyst om hvordan intervjuene kom til å bli gjennomført, hva intervjuene i store trekk handlet om og hvordan dataen ville bli benyttet. Dette signerte de alle under på. Alle direkte sitat og måten de er blitt benyttet på er dermed klarert med informanten. Dette var for å skape så trygge rammer for intervjuobjektet som mulig og for å følge NSD sine retningslinjer.

Intervjuene ble tatt opp på bånd, samtidig som jeg tok notater som hadde fokus på hva personen sa mellom linjene, hvor mye temaene betydde for personen og kroppsholdninger under temaer. For å få med alle aspekter fra intervju ble transkripsjonen av dataene gjort kontinuerlig. Intervjuene ble transkribert i sin helhet av meg før jeg satte i gang analyseprosessen av dataene.

5.2 Utvalg

Før valget falt ned på de organisasjonene jeg har i dag, var flere bedrifter fra næringslivet i kikkerten. Jeg var i møter med flere, med et mål om at organisasjonene skulle være så lik som over hode mulig. Likhetsstrekkene jeg vurderte var organisatorisk struktur og kultur. Jeg endte til slutt på PM og NSF. Disse er beskrevet i kapittel 3.0.

I forkant av intervjuene hadde jeg møter med kontaktpersoner fra organisasjonene. Dette var for å sammen se hvem og hvor mange som kunne passe inn i prosjektet. NSF var organisasjonen jeg brukte som utgangspunkt og mal, så tilpasset veileder og jeg PM etter dette. Personene jeg har intervjuet ble plukket ut som et strategisk utvalg, «Utvelgingen bygger ikke på tilfeldighetsprinsippet, men derimot på systematisk

vurdering av hvilke enheter som ut fra teoretisk og analytisk formål er mest relevant og mest interessant» (Grønmo, 2004, s. 88).

Jeg gjennomførte intervju med 19 intervjuobjekter. 7 fra idretten sin organisasjon og 12 fra næringslivet. Disse 19 intervjuobjektene rangeres på tre forskjellige organisatoriske nivå, se tabell 1. Antall intervjuobjekter skal diskuteres i kapittel 6.6 «styrker og svakheter» fordi for mye data vil medføre en risiko for at analysen ikke blir grundig og dype nok (Thagaard, 2013). Intervjuobjektene representerte et strategisk utvalg.

Utvalget ble gjort med et ønske om å skape en fullstendig forståelse av problemstillingene mine.

Tabell 1- Nivåinndeling av intervjuobjekter

Nivå	PM	NSF	Nivåbeskrivelse
A	Toppledelse i PM og PM skolen	Ledelsen i hovedadministrasjonen og i avdelinger	Strategisk nivå Kode i tekst: A Administrasjon
B	Banksjefer	Sportssjefer	Operativt nivå Kode i tekst: B Filial/Avdeling
C	Rådgivere	Trenere	Operativt nivå Kode i tekst: C Filial/Avdeling

Hierarkisk var disse organisert på tre nivåer, A-C. Nivå A sitter i en strategisk posisjon. Nivå A har som oppgaver å utvikle strategier, arbeidsrutiner og mål som nivåene under skal jobbe med. I tillegg har dette nivået oppgaven med å forankre og skape forståelse for den kulturen og de prosesser organisasjonene jobbet etter.

Nivå B er første operativ leder, en leder som er daglig involvert i kjerneprosesser. Dette nivået blir også beskrevet som «mellomleder». Bakgrunnen for involvering av dette nivået er fordi at han er koblingen mellom det strategiske og det operative nivået, og dermed en sentral brikke for besvarelsen.

Nivå C er personene som skal forstå de avgjørelser som blir gjort og handle ut fra det. Dette er operative ansatte som jobber til daglig i kjerneprosessene. Det er på dette nivået man kan trekke konklusjoner om hvorvidt formidlingen fra ledelsen skaper den kulturen man ønsker.

Samtlige nivå var avgjørende for å kunne besvare forskningsspørsmålet i del 1, «hva kjennetegner kulturen i organisasjonen».

Under veis i intervju og transkriberingsprosess peilet jeg ut to personer som kunne være nøkkelinformanter. «Nøkkelinformanter er personer som antas å ha særlig god oversikt over og innsikt i et spørsmål forskeren ønsker å få belyst. De oppsøkes fordi de er ressurssterke innenfor sitt domene» (Andersen S. , 2013, s. 120).

Disse nøkkelinformantene snakket jeg med via epost og telefon. I PM ble det naturlig at leder av PM skolen ble en nøkkelperson, i NSF ble det administrasjonssjef. Mye av informasjonen som ble hentet ut gav meg forståelse for organisasjonens struktur, strategier og utfordringer.

5.3 Analyse

Kodingen er første steg inn i utforskningen av materialet. Kodingen skal hjelpe å gjøre analytiske antagelser for å fremheve det jeg ønsker å få ut av oppgaven.

Coding means categorizing segments of data with a short name that simultaneously summarizes and accounts for each piece of data. Your codes show how you select, separate, and sort data to begin an analytic accounting of them (Charmaz, 2006, s. 43).

I min oppgave hadde jeg store mengder material som skulle analyseres, noe som stilte krav til nøyaktighet og å gjennomføre en tydelig prosedyre. Nøyaktigheten av kodingen er sentral fordi den gir meg en oppfatning av dataene, og dette påvirker igjen vinklingen av oppgaven. Den tydelige prosedyren skal opprettholde reliabiliteten.

Det kommer frem av Charmaz (2006) at «initial coding», eller «åpen koding» er det første man skal ta fatt på. Denne kodingen tok for seg setninger, utsagn og segmenter som jeg la til grunn for fremtidig analytisk gjennomgang. Jeg var bevist på at selv om dette snevret synet mitt, skulle jeg forbli åpen for alle mulig teoretiske vinklinger. Jeg tok for meg de transkriberte intervju og fylte inn i kategorier basert på forskningsspørsmålene. Alle tema ble lagt inn, ingen utvelgelser ble gjort i denne fasen. En slik holdning til dataene er teoretisk støttet,

«En åpen koding innebærer at det først og fremst er de empiriske data som er bestemmende for hvilke koder forskeren velger, samtidig vil problemstillingen for studien være en rettesnor for hvordan data skal karakteriseres» (Grønmo, 2004, s. 269).

Tabell 2- Åpen koding

Tema	F. Spørsmål 1	F. Spørsmål 2	F. Spørsmål 3
	Hvordan oppfatter man kulturen i egen organisasjon	Hvordan påvirker dette de ansatte	Hvordan forankrer ledelsen ønsket kultur
Tillit	Jeg har lett for å gi folk veldig mye tillitt og i de aller fleste tilfeller så er det meget bra, å så er det noen ganger man brenner på det og. Men enn så lenge har jeg ikke brent meg så mye på det at jeg har slutta å med det. Jeg har ikke begynt å få frykt for å være naiv. For jeg vet jeg er naiv. ja. Jeg er veldig opptatt av å gi tillitt og helt avhengig av å få det.	Jaaa, altså det er litt jeg føler de jeg er 100 % avhengig av å ha det fra for å kunne ta oss nærmere målet det føler jeg det er ganske bra. Men hvis vi ser på norsk idrett generelt og sånn så er, nei, jeg føler ikke det. Jeg føler at tillitten til folk det er viktig å ha tillitt fra her inne er tilstede, mellom grenene er det ikke så mye samhandling som det kanskje optimalt sett burde vært.	Utfordre hele tiden etablerte sannheter som ikke er dokumentert. Det som er dokumentert kan ligge og bygge videre på det. La det være grunnmuren og så utfordrer alt det andre. For å kanskje finne svar på noe underveis. Da trenger folk nysgjerrighet og trygghet og kreativitet og sånn og det er måten å få det på er vi gjennom tillit.

Etter den åpne kodingen var det fortsatt veldig mange tema. Dette måtte struktureres. Jeg ønsket å slå sammen tema og begrep sett opp mot teoretiske hovedkategorier. Dette var neste steg i kodingen og er en «focused coding» eller, «fokusert koding». Dette er en selektiv fase der man benytter seg av det mest signifikante, og integrerer og sorterer det i en stor mengde data (Charmaz, 2006). Formålet med dette steget var å sette de hyppigste og viktigste sitatene sammen for å se på forskjeller og likheter. For å holde organisasjonene og nivå adskilt var det viktig å kode og systematisere godt.

Tabell 3- Fokusert koding

Teori	S1-1	S2-2	S3-2
Tydelige roller og ansvarsområder	Så vi er skrudd sammen med 13 ledere, så jeg må forholde meg til at vi er det. Så her gjelder det å kjenne rollen sin og hvor man er med og ikke med	Spesielt på en størrelse som skiforbundet er og hvor vi egentlig har en administrasjon og 6 grener som lever av å levere så tror jeg vi har mye å hente på det å ha forståelse for de forskjellige rollene	Slik at nå står det mye mer definert hvem er det som forventes skal gjøre de forskjellige type jobbene. Og det er det vi nå må kommunisere ut.

Teoretisk koding handler om å koble sammen empiri og teori, “Theoretical codes specify possible relationships between categories you have developed in your focused coding” (Charmaz, 2006, s. 63).

Jeg så på de kategoriene jeg hadde utviklet i den fokuserte kodingen og slo dem sammen, basert på teori. Jeg var klar over at desto bedre den teoretiske kodingen ble, desto enklere kunne jeg spisse materialet. Derfor la jeg ned mye tid i dette, som resulterte i et utvalg som virket å være hensiktsmessig i henhold til problemstillingen min.

Tabell 4- Teoretisk koding

Emne	Teori	Teori	Empiri	Empiri
Ansvar	Prestasjonskultur	Gi de ansatte ansvar og de vil bli naturlige agenter og lede vei (Stensbøl 2012)	Jeg føler at jeg tar ansvar. Vi har en del interne konkurranser som skal være med å booste folk litt. Og da si på mitt team så tar jeg ansvar og pusher de på teamet mitt for å få til mer. Så er det at man rett og slett går foran og får med de andre	Jeg har ikke pratet noe om det. Jeg er så godt i gang fra før at jeg har aldri i min tid som leder sagt at nå har (..) sagt sånn og sånn. Jeg holder meg til mitt eget, det blir litt støy med alt mulig fra andre. Jeg har ikke noe godt ord på det. De gjør ikke meg ansvarlig

5.4 Kriterier for forskning

5.4.1 Reliabilitet- vurdering av forskningens pålitelighet

Hvis en annen forsker skulle benyttet samme materiale og samme metode ville den kommet frem til samme resultat. Begrepet reliabilitet handler altså om hvor pålitelig og troverdig forskningsresultatene mine er (Kvale & Brinkmann, 2012) (Thagaard, 2013).

Thagaard (2013) forteller videre at repliserbarhet er et viktig kriterium i kvalitativ forskning, og beskriver det som

«En positivistisk forskningslogikk som fremhever nøytralitet som et relevant forskningsideal, og hvor resultatene ses som uavhengig av relasjoner mellom forsker og de som studeres» (Thagaard, 2013,s.202).

Først og fremst var jeg observant på dette i intervjuprosessen. Slik jeg har nevnt var jeg bevisst på å ikke lede intervjuobjektet med egne tanker og meninger. Det var enkelte ganger at jeg måtte stille spørsmål fra en annen vinkling, eksempelvis når

intervjuobjektet ikke forsto hva jeg spurte om. For videre å styrke reliabiliteten gave jeg heller ikke mer enn nødvendig informasjon om oppgaven eller tematiske vinklinger.

I min analysedel var det viktig at jeg redegjorde godt for hvordan jeg har kommet frem til dataene mine. For å få en reliabel oppgave hadde jeg derfor fokus på å fremheve alle prosesser jeg var igjennom, for å gjøre «oppskriften» tilgjengelig. Denne oppskriften ser du i analysedelen. Den formen for analyse har hjulpet meg å se dataene fra forskjellige sider, og dermed oppnådd en hvis grad for reliabilitet. I studier som dette er det derimot vanskelig å gjøre den helt pålitelig og re-testbar, fordi jeg som forsker selv er et måleinstrument. Hva jeg la vekt på og valgte å trekke frem ville bli påvirket av mine interesser og bakgrunn.

Gjennomsiktighet er viktig for å få en reliable oppgave. Dette gjelder ikke bare forskningsprosesser, men også teori. En god teoretisk gjennomsiktighet hjelper leseren å se grunnlaget for tolkningene jeg har gjort. Derfor har jeg fra første kapittel forsøkt å gi leseren et godt innblikk i teoretisk grunnlag og retning. Jeg har også benyttet anledningen i «tidligere forskning» til å ikke bare fremheve teorien som eksisterer på feltet, men også hvilke tomrom jeg forsøker å fylle. Analysekapittelet 5.3 trekker videre på den teoretiske gjennomsiktigheten, og viser at det ikke er tilfeldig hvorfor jeg har valgt den teorien jeg har valgt. Den stemmer over ens med funnene mine. Sitatene jeg har benyttet, har et fast oppsett for fremstilling for å vise at jeg ikke manipulerer dem. Enten er de med i sin helhet, eller så viser jeg konkret med (..) at her er noe som ikke er relevant for drøftingen. På bakgrunn av dette mener at reliabilitet er oppnådd i min oppgave.

5.4.2 Relasjoner til intervjuobjektene

For at å raskt få en god relasjon med intervjuobjektene var det viktig at jeg først og fremst hadde god kunnskap om arbeidsfeltet deres. Jeg jobbet med årsrapporter, nåværende strategidokument samt informasjon fra nøkkelpersoner. Videre brukte jeg god tid til å snakke med objektene før vi satte i gang intervjuet. Dermed fikk jeg innblikk i hva de følte om intervjuet, om de satt med en indre følelse som kunne påvirke svarene (stress, sinne, uvel m.m.). Det var enkelte som var nervøse for selve intervjuet og andre for hva informasjonen skulle brukes til. Mine forsikringer om anonymitet virket å skape tillit til meg og trygghet til intervjuet.

5.4.3 Validitet- vurdering av grunnlaget for tolkning

Reliabilitet sier noe om hvordan vi tolker, mens validitet sier noe om dataene vi tolker- er de relevant for problemstillingen (Thagaard, 2013). Det betyr, at selv om jeg tolker på en god måte, er det ikke sikkert at datagrunnlaget er egnet for å tolkes slik.

Grønmo (2004) definerer validitet i tre deler for å se hvilken kvalitet dataene i kvalitative studier har. Det er kompetanse, kommunikativ og pragmatisk validitet.

Kompetansevaliditet «Refererer til forskerens kompetanse for innsamling av kvalitative data på det aktuelle forskningsfeltet» (Grønmo, 2004, s. 254). Desto bedre erfaring, forutsetning og kvalifikasjoner man har som forsker desto bedre validitet. Min bakgrunn som aktiv idrettsutøver, nåværende jobb og studie gir meg et godt utgangspunkt for kompetansevaliditet. Jeg var i tillegg godt rustet rundt den teorien jeg benyttet, og kunnskap om organisasjonen. Jeg opplevde aldri at intervjuobjektet tvilte på kunnskapen min, men det hendte at jeg ba dem utdype enkelte interne begrep. I gjennomføringen av analysen mener jeg å tro at jeg klarte å se de teoretiske perspektivene i sin helhet. Jeg oppfatter det også dit hen at jeg forsto hvordan samle og analysere dataene.

Kommunikativ validitet, «bygger på dialog og diskusjon mellom forskeren og andre om hvorvidt materialet er godt og treffende ut fra problemstillingen til studiet» (Grønmo, 2004, s. 255). Utviklingen av intervjuguide, analyseprosesser og retningsbestemmelser ble gjort i samarbeid med veiledere, som selv er forskere innenfor oppgavens fagfelt. Diskusjoner om tematikk og datamaterialet gjorde jeg også med medstudenter. Slike samtaler og diskusjoner er veldig effektivt for å avdekke problemer og svakheter med datamaterialet. Jeg var bevisst på å ikke vurdere den informasjonen jeg fikk av medstudenter for bunnsolid, det kunne fort blitt en svakhet i oppgaven. Jeg var også i samtaler med mine nøkkelpersoner i forkant av intervjuene, for å bekrefte at tematikken stemmer over ens med det de ble forespeilet.

I PM var det nødvendig å signere papirer som gav dem trygghet om hva som publiseres. Dette hindret meg ikke i å gjennomføre datainnsamlingen etter ønske.

Sist har vi *pragmatisk validitet* som «Viser i hvilken grad datamaterialet og resultatene i en studie danner grunnlag for bestemte handlinger» (Grønmo, 2004, s. 256).

Etter all formodning vil dette studiet kunne anvendes i etterkant av både PM og NSF. Jeg møtte stort sett også bare positivitet rundt forskningen av organisasjonene, de virket å se den praktiske nytten av studiet.

Jeg tolker det dermed dit hen at denne oppgaven tilfredsstillende kravene om validitet.

5.4.4 Generalisering

Generalisering blir av Thagaard (2013) uttrykket som overførbarhet, og beskrives som «Den kunnskapen som produseres i en spesifikk intervju situasjon, kan overføres til andre relevante situasjoner» (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 290). I tillegg må materialet som anvendes være forenelig med kunnskap som allerede finnes på feltet.

Kvalitativ forskning er ikke ute etter å generalisere ut over tid og kontekst, men er opptatt av å jakte etter informasjonsmengder og kvaliteter ved fenomener som settes fokus på (Ulleberg, 2002). For å kunne overføre kunnskapen, skriver Andersen (2013) at det må være en tett kobling mellom empiri og teori. Mine funn vil kunne overføres til andre idrettsorganisasjoner, banker i næringslivet eller andre kunnskapsintensive organisasjoner med fokus på prestasjonskultur. Det kulturelle fokuset har blitt vesentlig større de siste årene, og flere retter blikket mot å skape prestasjoner for å oppnå suksess.

5.5 Ethiske aspekter

Ved gjennomføringen av dette forskningsprosjektet måtte jeg forholde meg til visse etiske prinsipper. Dette var interne krav fra forskningsmiljøet, og regler som gjelder bruk av personopplysninger. Først og fremst betyr disse interne prinsippene at jeg måtte gjennomføre forskningsarbeid etter forventet standard. Redelige og ærlige resultater, ikke kopi av andre prosjekter eller feil bruk av referanser (Thagaard, 2013). For å bruke personopplysninger i henhold til forskrifter søkte jeg godkjenning av prosjektet til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Godkjenningen av NSD for bruk og behandling av data er vedlegg 3.

Videre ble det stilt krav til hvordan jeg forholdt meg til intervjuobjektene i prosjektet. For å bli med i prosjektet stilte jeg krav om et «informert samtykke» ved en signatur på et informasjonsskriv. Først og fremst betyr dette at deltakelsen frivillig. Man skulle kunne trekkes seg ut når man måtte ønske, uansett hvor ødeleggende det ville være for prosjektets kvalitet. Det var ingen som trakk seg fra studie. Før deltakerne signerte spurte jeg om de hadde en god nok innsikt om hva prosjektet innebar, og hva deres rolle ville være.

I mitt prosjekt ble det lagt opp til at man skulle snakke om kollegaer og ledelsen. Ikke i en negativ forstand, men som en refleksjon over den kulturelle tilstanden i organisasjonen. Jeg hadde derfor et ekstra fokus på at alle følte seg trygge og at deres personopplysninger ble beskyttet mot publisering. Intervjuobjektene ble informert om hva som kom til å publiseres av informasjon. I mitt tilfelle er dette nivå og arbeidssted og vil derfor kategoriseres som indirekte personidentifiserende.

For å holde informasjonen anonym, kodet jeg allerede fra lagringen av lydfiler. Gjennom hele prosjektet ble lagringen gjort i henhold til NSD sine forventninger og krav. Dataene vil bli slettet etter innlevering og gjennomført muntlig del av oppgaven.

5.6 Styrker og svakheter

I dette masterstudiet hadde jeg mange intervjuobjekter. Skal man sammenligne to organisasjoner og tre nivå, trenger man mye data. Jeg velger å se på dette som en styrke, en mulighet til å se helheten i det jeg skriver om. Det var en vurdering i valget av kvalitativ og kvantitativ metode, men med veileder falt jeg ned på at kvalitativ metode var riktig.

Noen av intervjuobjektene følte seg nok ikke helt komfortable med å møtes i deres egne lokaler. Vi satt på grupperom, men jeg skjønnte at det å snakke om sjefen sin der ikke alltid var like lett. Om dette gikk ut over svarene deres er umulig å finne ut, men da svarene viser likheter med andre objekter på samme nivå i samme avdeling/filial velger jeg å tolke det dit hen at det ikke er en svakhet.

6. Resultat og diskusjon

6.1 Organisasjonsteori (Del 1)

Hensikten med denne oppgaven er å besvare følgende problemstilling,

Hva kjennetegner kulturen i organisasjonen og hvordan arbeider ledelsen for å utvikle ønsket kultur i kunnskapsintensive organisasjoner?

Del 1 har som formål å besvare følgende utdrag av problemstillingen, hva kjennetegner kulturen i organisasjonen? I dette kapittelet vil jeg presentere relevante funn av intervjuene, og diskutere dem opp mot teori lagt frem i kapittel fire. De utvalgte teoretiske perspektivene er i hovedsak prestasjonskultur med Goffee & Jones (1996) og Andersen og Sæther (2008). Prestasjonskultur vil være rammen for oppsettet, med tre kategoriseringer. Disse er som i teorikapittel fire delt opp i, *ønsket om utvikling, eierskap og ansvar og samspill og samstemthet*. For å skape en helhetlig forståelse av organisasjonene vil påpasselighetsteorien til Weick & Sutcliffe (2001) bli anvendt. Teorien om påpasselighet vil kunne vise hvordan slik organisering kan bidra til kontinuerlig utvikling for å oppnå prestasjoner. I tillegg vil den forsterke bildet om organisasjonenes kultur. Teorien er beskrivende gjennom fem punkter (se kapittel 4.1.2.1) og vil bli spredd ut over kapitlene. Fordelingen av dem er som følger; kapittel ønske om utvikling inneholder *Opptatt av å identifisere feil før de skaper alvorlige problemer* og *Motvilje mot å forenkle analyse og evaluering*. Kapittel eierskap og ansvar inneholder *Robust i utfordrende situasjoner*. Kapittel samspill og samstemthet inneholder *Respekt for ekspertise og lokal kunnskap*. Det siste punktet i påpasselig teori, *Sensitivitet overfor operative utfordringer* kommer i del 2.

For å gi leseren et klarere innblikk i organisasjonene, har jeg rangert personene etter tre nivåer (se tabell 1 i kapittel 5.2). I tillegg har jeg kategorisert intervjuobjektene med det organisatoriske området det er hentet fra. I PM er de delt opp i PM skolen, Filial 1 og Filial 2. I NSF er de delt opp i administrasjonen, avdeling 1 og avdeling 2.

Bakgrunnen for dette valget er at en kulturell tilstand enklere kan vurderes ved å studere likheter og ulikheter mellom de forskjellige nivåene og avdelinger/filialer.

6.1.1 Verdigrunnlag-felles forståelse

Som en introduksjon og vurderingen av kulturen til organisasjonene, ønsker jeg å fremheve verdigrunnlaget. Dette er i utgangspunktet et punkt for samstemtheten, men for å skape en kontekst for å senere se hvordan de forfølger verdiene sine, vil den komme her.

Før jeg drøfter hvordan de ansatte i organisasjonen beskriver verdigrunnlaget, vil jeg se om de forstår begrepene. Slik Vik (2007) poengterer, selskapets overordnede verdi må kunne relateres til hver enkelt sitt arbeid og arbeidshverdag. Dermed vil forståelsen av begrepet si noe om hvordan man opptrer i forhold til dem. Svarene jeg får her gir meg i tillegg en indikator på om man som organisasjon jobber med begrepene. Hvis det er tilfelle vil svarene komme raskt og forklarende.

Hvordan forstår man sentrale begrep?

I intervjuene med PM ble spørsmålet «hvordan forstår du begrepet kultur» respondert på en god og tydelig måte. Det var forskjellige tolkninger, men alle besvarelsene kunne beskrive begrepet i henhold til teorien. Man forstår «kultur» i PM som selvfølgeligheter, om det miljøet man er i og de menneskene man omgås med.

Figur 6: Beskrivelse av begrep

Hvordan forstår du begrepet kultur?	Tolkning	Nivå
<i>For meg så kultur, det er egentlig hele miljøet hvordan det fungerer uten at man tenker seg om. Det som ligger i ryggmargen og er selvfølgeligheter og som utøves ut ifra det. For meg er det kultur</i>	Ryggmargen og selvfølgeligheter	(A) PM Skolen
<i>Det handler om menneskene og hvor trygge de er på hverandre. Så det er sånne ting som jeg jobber mye med nå med at vi skal bli trygge på hverandre igjen. kultur er trygghet, samarbeid og følelse av fellesskap</i>	Mennesker, følelse av fellesskap	(B) Filial 2

Jeg får inntrykk av at man i NSF ikke har drøftet begrepet kultur nok til at alle nivå klarer å skape en forståelse av hva det betyr. På ledernivå A (Administrasjon, 2016) og B (Avdeling 2, 2016) var det enkelte som klarte å beskrive begrepet i henhold til teori, men når jeg snakker med personer nedover i organisasjonen blir det verre å få et tydelig svar. Besvarelser ble også sett i parallell til treningskultur, det var et begrep man forsto.

Figur 7: Beskrivelse av begrep

Hvordan forstår du begrepet kultur?	Tolkning	Nivå
<i>Uskrevne regner på en arbeidsplass. Hvordan man oppfører seg innsats på jobb altså generelle spilleregler på, det kan være gode og dårlige det, men de uskrevne reglene om atferd og innsats</i>	Uskrevne regler	(A) Administrasjon
<i>Spørsmålet er om hva slags... Kultur begrepet inn mot organisasjon Ja....</i>	Usikker	(A) Administrasjon
<i>Hm..... hoff. Hvordan jeg forstår... jeg har ikke en god setning.</i>	Usikker	(C) Avdeling 1

Hvordan man forstår en prestasjon beskrives som viktig for en virksomhet for å ha felles mål. Hva som er en prestasjon varierer fra virksomhet til virksomhet (Stensbøl, 2012), men målet er at alle internt skal forstå det likt. Hva responsen blir, sier også noe om hva man tror organisasjonen vektlegger. Om det er selve resultatet eller veien til målet og dens utvikling, slik det er beskrivende for en prestasjonskultur (Kaas, et al., 2007)

Figur 8: Beskrivelse av begrep

Hvordan forstår du begrepet prestasjon?	Tolkning	Nivå
<i>Det å tørre å se den enkelte og behandle folksom en og en og løfte den enkelte ut fra sitt eget potensiale det tror jeg blir noe av det viktigste vi drømmer om. A 6-2 PM Skolen</i>	Se den enkelte sitt potensial	(A) PM Skolen
<i>Resultat. En prestasjon baserer kun på resultatet du kommer med til slutt. På det generelle, fortsatt resultat B 9-3 Filial 1</i>	Resultat	(B) Filial 1
<i>En ting er når vi kan si yes jeg er best, du feirer når du er på toppen av pallen. Men det er ikke nødvendigvis det som er gøy. Det er like kult å se at man skaper en endring og lykke</i>	Se den enkelte lykkes	(B) Filial 1

Gjennom intervjuene med PM tolker jeg det dit hen at man på nivå A forstår en prestasjon i det å skape en utvikling, slik du ser i modellen. At man som leder skal tilrettelegge for at ansatte blir løftet opp og forbedrer seg på ønsket område. En interessant observasjon slik du ser av figuren er at det er en forskjell i hvordan man tolker begrepet hos nivå B mellomledere internt og mellom filialer. Vi har på den ene siden ønske om utvikling av ansatte, på den andre siden, et resultatfokus. Det er hensiktsmessig å ha lik tolkning slik at man er samstemt om grunnlaget man jobber for.

NSF sin ledelse forstår at det handler om å ta steg fra en tilstand til en ny, og forbedret tilstand. Det kommer frem store likhetstrekk med PM. På et ledelsesnivå forstår man begrepet «riktig», mens når man nærmer seg kjerneprosessene blir fokuset rettet mot resultatet. Det er et ønske å levere gode resultater gjennom salg eller prestasjoner på idrettsarenaen.

Figur 9: Beskrivelse av begrep

Hvordan forstår du begrepet prestasjon?	Tolkning	Nivå
<i>Gjøre det maksimale ut av rammebetingelsene som man har tilgjengelig og benytte seg av de. En kjempegod prestasjon trenger ikke alltid å gi gode resultater, det finnes prestasjoner som gir middelmådige resultater også</i>	Se den enkelte sitt potensial	(A) Avdeling 1
<i>Det er gode resultater. Det er en prestasjon for meg. Såpass kynisk er jeg nok</i>	Resultat	(C) Avdeling 2

Forståelse av organisasjonens verdier

Verdiene til DNB er hjelpsom, profesjonell og initiativrik (DNB, 2016).

Utgangspunktet for hvordan man i PM forstår verdier satte nivå A for meg, det skulle ikke være noe problem for de ansatte å svare på spørsmålene om dette.

Altså hvis du spør noen her om visjoner, verdier også videre så tror jeg at de fleste kommer til å svare, om de svarer helt klokkereint vet jeg ikke, alle vet hva visjonen er, alle vet hva verdiene er, hva legger du i hjelpsom initiativrik og profesjonell også videre, så den er veldig grei (A PM Skolen).

Det å være hjelpsom forstår de personene jeg intervjuer forskjellig ut fra deres posisjon, og kommer med eksempler mot deres kjerneoppgaver. En felles tolkning er at dette handler om å bruke den kunnskapen og posisjonen man besitter til å hjelpe andre, om det er kunder eller rådgivere,

Som leder så er det å utvikle de rett og slett. Og få de til å hjelpe de til å bli bedre. Og det er det som er gøy med å være leder (B Filial 2).

Profesjonell er en verdi det var litt vanskelig å sette fingeren på. Det ble lagt vekt på kvalitet på arbeid, i arbeidshverdagen og at man oppfører seg på en profesjonell måte mot kunder. Et sitat jeg ønsker å fremheve, beskriver det fra flere gode vinklinger,

Være ryddig overfor kunder, måten å kommunisere på, skrive på hvis jeg sender epost at jeg er ryddig skriver skikkelig og den type ting. Når jeg ringer kalde kunder så representerer vi DNB så jeg har alltid det i bakhodet at man skal være ryddig og profesjonell (C Filial 2).

Initiativrik diskuteres som et element i «Prøve og feile» kapittel 6.1.3.2. Sitatene som kommer frem av spørsmålet om initiativ som en verdi, gir meg et inntrykk av at dette er noe vi burde gjøre/ skal gjøre, ikke noe vi gjør. Til tross, spørsmålet besvares ved å beskrive at man skal være fremst i pløgen i endringer, ikke sitte på hver sin tue, men ta initiativ for å hjelpe hverandre (A PM Skolen, 2016).

Norges Skiforbund sine verdier er glede, fellesskap, helse og ærlighet (NSF, 2015). NSF kommer hvert fjerde år ut et politisk dokument med oppdatering av verdier, mål og strategier for sin organisasjon og dens virke.

På dette spørsmålet møtte jeg en utfordring med å forstå hvordan de tolker egne verdier. NSF har som jeg startet med å beskrive deres overordnede, men i tillegg har hver avdeling egne. De overordnede verdiene var for de fleste kjent, men de hadde ikke noe direkte formeninger om dem. Utgangspunktet for intervjuet var at de skulle ha et godt innblikk i avdelingen sine verdier, men der var det store forskjeller. I avdeling 2 kom det klart og tydelig frem, mens i avdeling 1 fikk jeg ikke så god respons på hva verdiene var og hvordan de forsto dem.

Dermed ble det heller spurt, «hvilke verdier legger du til grunn i jobben». Da kom det frem profesjonell, glede og åpenhet opp ved flere anledninger.

Fra administrasjonen i NSF blir profesjonalitet dyrket målbevisst. Dette ble gjort med fokus på kvalitet, høy grad av kunnskap og samarbeid i team. Jeg synes nivå B beskriver godt hvordan de resterende nivåene forholder seg til profesjonalitet,

For det første at jeg som er i støtteapparatet og utøverne er profesjonelle i vår hverdag og at vi skal være profesjonelle overfor våre samarbeidspartnere (B Avdeling 1).

For meg virker det som om samtlige nivå har et bevisst forhold til hvordan man skal forholde seg til denne verdien, og at man gjennom profesjonalitet kan bidra til å skape den kulturen som forventes i organisasjonen.

Når vi snakket om glede, kom det flere gode eksempler trukket inn mot hendelser. Det var viktig at man hadde det gøy i hverdagen, til tross for at det er hektisk (A Administrasjon, 2016). Glede ble for andre i hovedsak sett på som at man har en positiv holdning, og at man skaper humor på treningsfeltet

De hadde økt der de hadde bryting. Jeg kan love deg at det var mye latter da brøyt de jo mot hverandre forskjellige personer ja. Så det er jo mye humor. Det ser vi jo til og med i den arbeidskollega her, altså det er forholdsvis god stemning (A Administrasjon).

Åpenheten kom frem i mange anledninger, blant annet slik denne mellomlederen fremhever,

Åpenhet og at organisasjonen er transparent er helt avgjørende. Alle må optimalt sett ha maks innsikt i alle områder i hvert fall alle de områder som berører dem. Også kanskje noen ikke trenger annet enn god innsikt over det de er opptatt av. (B Avdeling 2).

I tillegg var åpenhet om arbeidsoppgaver og trivsel et viktig punkt. Innsikt over de arbeidsfelt som berører dem, kan beskrives som en påpasselig tankegang (Weick & Sutcliffe, 2001). At ansatte i NSF sitter med dette som eksempel for verdigrunnlag blir spennende å forfølge videre.

6.1.2 Ønske om utvikling (Kategori 1)

Utvikling er sentralt for organisasjoner som er prestasjonsbasert (Andersen & Sæther, 2008). Teorien beskriver at ønsket om utvikling må eksistere både på det individuelle og kollektivt nivået. Det individuelle skal være rettet mot utvikling av kompetansen og høye ha målsettinger (Kaas, et al.,2007). I det kollektive aspektet skal utviklingen omhandle ønske om innovasjon og nyskaping for å kunne beskrives som prestasjonsbasert kultur (Andersen & Sæther, 2008). For å få et helhetlig bilde av organisasjonene, benytter jeg meg også av påpasselighetsteorien med kapitlene «Opptatt av å identifisere feil før de skaper alvorlige problemer» og «Motvilje mot å forenkle analyse og evaluering» (Weick & Sutcliffe, 2001).

6.1.2.1 Ønske om utvikling

Digitaliseringen av bank bransjen stiller større krav til kunnskapsmedarbeidere nå enn noen gang tidligere. Slik det er skissert før i oppgaven, PM er en kunnskapsorganisasjon avhengig av å ha medarbeidere med høy kompetanse og stor forståelse for det feltet man arbeider i. For å klare å opprettholde dette, trenger man en ledelse som har denne tankegangen,

Jeg ønsker å ha ledere som faktisk er endringsdyktige og som ser den kompetansen som jeg har er faktisk ikke noe jeg kan leve med. Vi må bygge kompetanse videre, det tror jeg alle er nødt til å gjøre på en annerledes måte enn

tidligere. Man må fylle på underveis med kunnskap og kompetanse (A PM Skolen).

Denne nivå A lederen ønsker ledere under seg som er opptatt av å bygge kompetanse etter de behovene som stilles for utvikling. Denne personen er opptatt av at lederne skal se at rådgivere ikke kan gro fast på et kunnskapsstadium, men at man hele tiden må oppdateres seg. Ledelsen er den personen som sitter i førersetet for kulturell utvikling (Selart, 2010), og PM har dermed et godt utgangspunkt.

For en organisasjon i sin helhet er det viktig at også rådgiverne forstår denne tankegangen. Videre i intervjuene mine er det gjennomgående at nivå C har denne oppfatningen, man ønsker å vise seg som svært kompetente ansatte. De ønsker å besitte den tyngden man trenger.

Du stiller mye sterkere også får du selvsagt påfyll med mye nytt som gjør deg mere kompetent. Det er det som er årsaken til at jeg valgte det. Det er viktig med kompetanse (C Filial 2).

Det var også lite som indikerte at man ønsket å utvikle kompetansen for å tilfredsstille sjefen sin eller sine krav og forventninger, utviklingen var et eget ønske. Derimot finner jeg en forskjell mellom ansatte om hva man ønsker å bruke kompetansen sin. Enkelte ønsket å utvikle den for å kunne bedre egne salg og resultater, mens andre for å være mer robuste i møtet med kunder. Det siste samsvarer godt med hvordan man også beskriver profesjonalitet på i verdigrunnet, og gir en ekstra tyngde for at man overfører det til praksis.

Hvis vi videre ser det i et perspektiv om hvordan miljøet og kravene til utvikling er i organisasjonen, finner jeg en nysgjerrighet og holdning om at her forventes det mye.

Blir du tilfreds har du tapt. Da får du ikke hentet deg inn igjen. Dette her er både profesjoner vi driver med og selgeryrke. Det er stadig i endring, og hvis du ikke pusher hele veien og er med på endringen taper du (B Filial 1).

Selv om sitatet er positivt i den forstand at man ikke skal bli tilfreds, beskriver den også en tilstand om at man kontinuerlig må være på for å henge med. «Havner du bakpå er du kjørt», oppfatte jeg dit hen at presset virkelig er til stede, og det forventes høy grad av leveranse. I teorien om prestasjonskultur skal man spille på lag og ha et kollektivt fokus (Kaas, et al., 2007). Dermed rimer sitatet ikke het over ens. Jeg får et inntrykk av en individuell tankegang, der man må klore seg fast så lenge man klarer. Tilfredshet blir derimot av Sitkin (1992) beskrevet som en frykt for å feile ved å ta nye risikoer og kan

være ødeleggende for utvikling til en organisasjon. Det virker å være et behov for en balansegang (flytsone) hvis man ønsker å fortsette å oppnå prestasjoner og suksess (Kass, et al., 2007).

I tråd med ønske om utvikling ser jeg på motivasjon som et sentralt element. Jeg tør påstå at det er en allmenn forståelse at uten å være motivert vil man ikke ha et brennende ønske om å gi 100 % på jobben. Motivasjonsperspektivet kan derfor være med å avdekke om man virkelig vil gjennomføre utviklingen som teorien beskriver som så sentral (Andersen & Sæther, 2008). Min tolkning av PM er at vi finner en varierende grad av motivasjon og motivasjonsfaktorer. Noen er tydelige på at man blir motivert av å vinne av å selge mest (C Filial 1, 2016), og andre blir motivert av å se fornøyde kunder (C Filial 2, 2016). Dette er en variasjon mellom ytre og indre forhold, men skal man klare å forankre det riktige fokuset på utvikling og prestasjonsoppnåelse må man skape den indre motivasjonen. Slik også Knudsen & Ryen (2005) trekker frem, har man en indre motivasjon er man opptatt av prosessen frem til målet. Derimot med en ytre er resultater og belønning viktigst. Dermed kan man ut av dette se at ikke alle besitter den motivasjonsfaktoren som er best treffende på en prestasjonskultur (Stensbøl, 2012).

Videre studerer jeg ønske om utvikling gjennom passelighetsteorien «Opptatt av å identifisere feil før de skaper alvorlige problemer». Identifiseringen er viktig for å kunne utvikle seg. Man skal ikke frykte feilene, men heller ta dem til seg og lære av det (Sitkin, 1992). I PM kommer det frem av følgende nivå A leder at en bevisstgjøring rundt prosesser i forarbeidet er viktig for å få det gode resultatet,

Det er det arbeidet som man legger ned, alt det man gjør i forkant er avgjørende i forhold til hvordan utfallet blir. Så hvis du har jobbet skikkelig godt i forkant systematisk så tenker jeg at da kommer resultatene av seg selv. Det er i vertfall min erfaring når jeg jobbet som leder selv (A PM Skolen).

Ikke er dette bare et godt fokus for en prestasjonskultur, men man er avhengig av å ha blikket på nået, på prosesser man arbeider i for å kunne se feilene og avvikene før de kommer (Sitkin, 1992). Den gode strukturen skal skape beste praksis og gi en forutsigbarhet for de ansatte i hvordan man skal jobbe med planlegging og utvikling. I analyse av de resterende intervjuene, kommer det frem at PM er flinke til å lage strukturerte arbeids- og langsiktige målplaner (PM Skolen, 2016). De har gode retningslinjer som nok er på et allerede godt reflektert og høyt faglig nivå. I den kontinuerlige utviklingen organisasjonene er i, kan man fortsatt spørre hvor dynamiske

man er rundt utviklingen av planverket. Dynamikken skal skape en åpen kommunikasjon for å overføre og tilegne seg kunnskap, slik at man kan utvikle arbeidet til det bedre (Weick & Sutcliffe, 2001).

Der tror jeg det er mye å hente på, vi kaller det best praksis hos oss. Og alle vet hva det er men ingen gjør noe med det. jeg vet at du er veldig god på det, og det får ingen henvendelser fra noen andre for hvorfor eller hvordan du har gjort det. Eller hvordan du har greid å fått det til. Så beste praksisen er at du får informasjon, men du er ikke nysgjerrig nok da (A PM Skolen).

Av denne nivå A lederen kommer det frem en liten bekymring rundt kommunikasjonen av hva som blir gjort i prosesser. En dårlig kommunikasjon av detaljer og planer kan føre til at andre ikke klarer å komme opp på samme nivå i gjennomføringen uten å selv tilegne seg denne kunnskapen. Man har som sagt kanskje gode planverk, men de må treffe det publikummet eller den problemstillingen som eksisterer nå, ikke den som var aktuell i fjor. Ut av sitatet kommer det frem at det ikke bare handler om evnen til å dele, men også nysgjerrigheten etter å tilegne seg ny kunnskap for å utvikle disse prosessene. Dette er interessant, for man må huske på at en pålitelig læring fordrer at fagpersoner både søker og deler kunnskap for å stimulere planarbeid til et høyere nivå. Påpasselige organisasjoner skal heller ikke være opptatt av standardiserte planer, men heller søke feil og avvik (Weick & Sutcliffe, 2001).

Grunnlaget for om man ønsker utvikling i NSF er i aller høyeste grad til stede. I NSF besitter man en genuin interesse for feltet man jobber med, på alle nivå og i alle avdelinger. For å trekke det i sammenligning med PM, vil jeg beskrive det som motivasjon. NSF har en motivasjon som kommer dypt innenfra. Dette enorme pågangsmotet som de ansatte beskriver at de har, gir derimot ikke bare positive effekter tilbake til organisasjonen. Ja, man vil ha beina frem i skoen og stå på, men med en gang det blir ubalanse mellom «genuiniteten» til folk, kommer det frem av sitat at man blir frustrert og ikke vet hvordan man skal håndtere slike personer (C Avdeling 2, 2016). Dermed kan det påvirke tålmodigheten og flere andre faktorer i miljøet til organisasjonen. Dette har tidligere resultert i at man må fjerne personen (B Avdeling 2, 2016).

Det er som tidligere beskrevet i henhold til teorien viktig at man ønsker å utvikle kompetansen sin i prestasjonsbaserte organisasjoner. I PM sto den sterkt, men i spørsmål til NSF var ikke alle like tydelige som denne personen i besvarelsen,

Vi er inne i et kjempeløft kompetansemessig, flere og flere tar utdanning noe som igjen gjør flere og flere lærer seg fordelene av undringen da (B avdeling 2).

Ønske om utvikling på kompetansesiden blir nevnt som noe man i NSF avdeling 2 jobber mye med. Dette er tilrettelagt av mellomlederen, og samtlige i avdelingen beskrev hvor viktig det var for undringen. Undring kan også bli sett på som nysgjerrighet, og er en god holdning for individer i en prestasjonskultur. Det som må fremheves er at dette ikke kommer frem i de andre avdelingene. Det virker ikke å være verken tilrettelagt for, eller vektlagt å utvikle det man besitter av kompetanse. At avdelingene besitter så stor forskjell i «utviklingsbehov» virker ikke å påvirke ambisjonsnivået, men det er viktigere for den andre avdelingen å utvikle utøverne enn seg selv (C Avdeling 1, 2016).

Et element for å være «*Opptatt av å identifisere feil før de skaper alvorlige problemer*» handler i første omgang å ha god, men dynamisk struktur.

Det er jo litt min jobb i langrenn det er jo på en måte å jobbe med den strukturen gjennom en handlingsplan som skal på en måte sette en struktur. Vi jobber veldig strukturert og jobber med det å lese treningsplaner det er jo strukturert så det er jo ikke det at vi ikke er strukturpersoner (..) men det å sette den organisasjonsstrukturen og se at dette er den retningen vi skal gå i, det er vanskelig. For der er det mange som på en måte er jaja, vi må jobbe med det daglige. Dermed blir strukturen og organisasjonsstrukturen vanskelig å fokusere på (A Administrasjonen).

Kortsiktige og detaljerte strukturer er de ekstremt gode på, eks inn mot arrangement eller skirenn man deltar på, mens langsiktighet ikke virker å være NSF sin sterkeste side. Jeg vurderer sitatet over dit hen, at man er gode på å sette struktur rundt kjerneprosessene, men når det kommer til den langsiktige organisatoriske planleggingen og struktureringen, finner de det «vanskelig å fokusere på». Det er da også vanskelig å se de feilene og avvikene som oppstår, for man vet ikke hva som er «normen» man jobber etter. Dette gir klare formeninger om graden av påpasselighet, langsiktighet er et viktig ledd i veien til suksess (Andersen & Ronglan, 2012). Det er også en viktig oppgave for en institusjonell leder. Skal man jobbe mot en visjon kan man ikke bare gå

fra dag til dag, ledelsen må sette rammer og da tilpasse dem etter utfordringer man møter (Washington, Boal, & Davis, 2007).

Kommunikasjon er videre et sentralt element i den påpasselige teorien. Det virker som om man har fokus på dette i NSF, der åpenhet og innsikt i planarbeid skaper forutsigbarheten man trenger,

Åpenhet og at organisasjonen er transparent er helt avgjørende. Alle må ha optimalt sett må alle ha maks innsikt i alle områder i hvert fall alle de områder som berører dem. (..). Mangel på åpenhet skaper spekulasjon som igjen skaper sannheter som ikke nødvendigvis er riktige (B Avdeling 2).

Dette gjelder da spesielt mellom nivå B og C at man virker å være tett på hverandre og gode til det. Deres gode kommunikasjon bidrar til å påvirke graden av påpasselighet på en positiv måte, ettersom god kommunikasjon kan bidra til å identifiserer feil og avvik raskt. Veien mellom A og B virker dog å være litt lengre til tider, det uttrykkes at man mangler innsikt om hva som skjer «der oppe».

6.1.2.2 Ambisjoner

Fra et ledelsesståsted i PM finner jeg varierende grad av ambisjoner. I PM skolen finner jeg høye ambisjoner internt, og de har høye mål om å utvikle andre innenfor de strategier PM skolen har satt. Et flertall av intervjuobjektene i PM Skolen skjønner at man må tilrettelegge for at ansatte, også må ha mulighet til å strekke seg mot egne ambisjoner, og at dette vil være godt for organisasjonens utvikling (Andersen & Sæther, 2008). Jeg ser derimot indikasjoner på at ikke alle ledere ser verdien av de høye ambisjonene, eller det å tilrettelegge for at andre kan nå sine.

(uttalelse om en leder høyere oppe) «jeg tror jeg skal bli middelmådig jeg» for at det er bedre å være middelmådig enn god. For hvis du er så god som vi er så får du kjørt deg mer. Er du middelmådig får du ikke kjørt deg, men de dårlige og gode får det (B Filial 1).

At man på et ledernivå ikke har en lik forståelse av temaet, vil kunne skape utfordringer. Det er beskrivende for hva slags kultur man ønsker å ha. Det er i aller høyeste grad lov å ha forskjellig ambisjoner, men fra et ledesperspektiv vil en anbefaling om å «bli middelmådig» ikke gi den riktige gnisten til de ansatte- hvis man ønsker en prestasjonskultur. Dette resulterer i frustrasjon hos denne mellomlederen. Sett bort fra dette utsagnet har man ambisjoner i PM.

Det interessante jeg videre fremhever, er hvor ambisjonene er rettet mot.

Ja, jeg har høye ambisjoner om å gjøre en god jobb i bedriften jeg jobber i og for kundene mine. Og for kollegaene mine. Så det er klart det er viktig å ha de ambisjonene, det er kundene vi lever av så da er det viktig å ha høye ambisjoner (C Filial 2).

Denne nivå C ansatt har høye ambisjoner om å gjøre en god jobb mot to sentrale elementer- kunden og kollega. Personen er opptatt av å nå visjonen og å følge verdiene til DNB, og trekker det individuelle elementet mot et kollektivt fokus. En ansatt med et annet fokus finner jeg i filial 1,

Jeg setter nok litt hårete mål og jeg igjen er veldig, jeg vokst opp med konkurranse spilt mye fotball og liker på en måte å vise meg frem og ha gode resultater så jeg sikter alltid høyt. Jeg ønsker å være nr. 1 (C Filial 1).

Dette gir indikasjoner om at man gjerne ofrer mye for å nå sine egne mål, og motivasjonen ligger i å prestere og vise seg frem for andre. Målet er individuell suksess. Disse to sitatene viser forskjeller mellom to filialer, noe jeg ser som en trend i intervjuene, både i og mellom filialer er det en forskjellig mening om hva ambisjonene skal være rettet mot.

Hvis vi ser på NSF og ambisjonene deres, kommer det frem uttalelser som indikerer at man som leder på nivå A sliter med tiden (A Avdeling 1). Man har ikke tid til å tilrettelegge for at individet kan strekke seg for egne ambisjoner. Til tross, det virker å være ambisjoner nedover i organisasjonen, og følgende nivå B mellomleder uttrykker at man har forholdsvis god kontroll på hva de omhandler.

Vi har ganske tydelige individuelle utviklingsplaner som er relatert til hvilke ambisjoner vi har og hvilke roller vi har og da er det som regel et gap der da, mellom hvor man bør og skal og ønsker å være (B Avdeling 2).

Det å ha innblikk i hva sine ansatte ønsker å bli bedre på og hvor man har ambisjoner er et kvalitetsstempel. Dette samspillet mellom hvor man «bør, skal og ønsker å være» gir meg også en forståelse av at det settes krav om at man skal ha høye ambisjoner for å utvikle seg i en satt retning. Denne tankegangen beskriver at man tilrettelegger slik at deres ressurser kan utnyttes av organisasjonen, og er også fremtredende i teorien om prestasjonskultur. Intervjuobjekt B, Avdeling 1 viser at forventningene om høye ambisjoner også kommer nedenifra. Hvis han blir tilbakelemt, kommer påpakningen raskt. Dette beskriver et miljø hvor man har høye forventninger til hverandre og deres

ambisjoner. Mellomledere besitter en god kontroll over hvor de ansatte vil, og styrer dem mot kollektivets beste. Til slutt handlet det om hvor ambisjonene er rettet. Det som da kommer frem er en ambisjon om at utøverne skal nå sine mål, og setter dem hårete på deres vegne (C Avdeling 1).

Mellomleder fra samme avdeling påpekte at ambisjonene ofte ble satt er urealistiske, fordi det er bare så mange gull i et VM og de var for andre svært ambisiøse.

Lykkes alle med sitt hovedmål da har vi satt for lave hovedmål. 50 %, da er vi godt innenfor (B Avdeling 1).

Dette sier meg at ambisiøse mål er akseptert på alle nivå i NSF, og det er derfor trygt å feile som individ, så lenge gruppen presterer sammen som lag. Et annet aspekt man må ta med, er om man opptrer i henhold til en prestasjonsbasert kultur når man setter for ambisiøse mål. Flytsone- teorien om prestasjonsutvikling beskriver at de ambisjonene man setter seg skal være realistiske og oppnåelige (Kaas, et al., 2007).

6.1.2.3 Motvilje mot å forenkle analyse og evaluering

Påpasselig teori beskriver i «Motvilje mot å forenkle analyse og evaluering» at et grunnlag for å oppnå organisatorisk suksess handler om å ikke forenkle tolkninger, prosesser eller de utfordringer man møter (Weick & Sutcliffe, 2001). Det handler om å ha fokus på kvalitet.

6.1.2.3.1 Fokus på kvalitet

I sitater hentet fra PM ser jeg i følgende sitat en tydelig indikator på at ikke alle nivå har forstått at kvalitet i prosessen er ønsket, ikke kun måloppnåelse. Det er absolutt en vanskelig balansegang, ettersom levebrødet er salg, salg, salg.

Jeg er drittfornøyd hvis vi vinner 1 null og spille drittdårlig. Jeg er aldri fornøyd hvis vi spiller bra men har tapt (B Filial 2).

Dette sitatet kunne vært treffende flere plasser i diskusjonen. Dens relevans her er at man så tydelig fremhever at blikket absolutt ikke er mot prosessen. Intervjuobjektet beskriver at han rett og slett ikke bryr seg om veien til målet. Dette strider mot påpasselighetsteorien der det både handler om å se på prosess for å se at det er kvalitet på veien (Weick & Sutcliffe, 2001) og for å kunne reflekter underveis for å videreutvikle seg (Sitkin, 1992). Videre i intervjuet kommer det frem at denne mellomlederen er opptatt av å prestere gjennom salg. En prestasjon kan selvsagt

oppfattes i denne retningen, slik teorien sier, uten å gjenta meg for mange ganger, hver organisasjon må finne sine egne prestasjoner (Vik, 2007). Det handler i salgsnæringen om leveranse, men en prestasjonskultur har fokus på veien til målet (Stensbøl, 2012).

Men, for ikke å svartmale situasjonen vil jeg ta med et sitat gitt av en nivå C ansatt.

Hvis man har ekstrem fokus på å være effektiv så er det klart at man kan slurve på noen ting, og når man jobber i bank og med personers økonomi så er det ikke rom for slurv. Det er også noe lederne har fokus på, det vi leverer skal det være kvalitet (C Filial 1).

Det han sier er det som gjenspeiler min oppfatning av PM. Det skal ikke måtte være effektivt, for det kan føre til slurv og gå ut over kvaliteten. Kunne det vært mer treffende til Boin (2008) sine tanker om «Motvilje mot å forenkle analyse og evaluering»? Denne rådgiveren kommer fra samme filial som mellomlederen med sitatet over, og det er dermed ikke så bekymringsfullt som først antatt.

I intervjuene med NSF snakket jeg også om kvalitet for å vurdere hvordan man jobbet med veien til målet. Inntrykket mitt fra intervjuene er at man nær kjernevirksomheten er flinkere til å beskrive hvordan man jobber med kvalitet i prosesser enn på nivåene over (Blant annet C Avdeling 2). Dette kan skyldes at man på nivå C enklere klarer å måle veien til resultatet gjennom kontinuerlige tester. Da kan man også se om feil og avvik er i ferd med å oppstå og kan da raskt ta tak i det. For en mellomleder og leder skal man ha et strategidokument og målplaner å forholde seg til, noe jeg kommer til å poengtere senere at ikke eksisterer i så detaljert form som påpasselige organisasjoner burde ha.

Prøve å ha god nok kvalitet over lang lang tid det er nok egentlig så enkelt å prøve å tilrettelegge for hardt arbeid over tid så får man håpe at det det er rimelig å anta at det blir ganske bra (C Avdeling 2).

Det å uttrykke at «det er rimelig å anta» beskriver to ting for meg. Det ene er den uvissheten som er der fremme, man vet aldri hva som kan dukke opp av utfordringer. Det er en god forståelse å ha. Det andre punktet er hvor denne personen har blikket. Med disse uvisshetene der fremme har personen blikket mot prosessen, slik litteraturen over beskriver at man burde ha i en påpasselig organisasjon.

En annen nivå C ansatt påpeker at gjennom nitidig arbeid, vri hodet og se ting i nytt lys vil man både ha fokus på kvalitet og utvikling.

Vi må se ting i nytt lys hele tiden, vi må prøve i hvert fall. Sjøl om man ikke tviler så skal man vri hodet for å finne tvil du skal prøve å finne endringer som kan føre til 0,1 % heving i alle ledd. Ikke bare på teknikk eller smørebussen, det gjennomsyrrer hele organisasjonen (C Avdeling 1).

Denne treneren fremhever det på en god måte. Et slikt fokus er veldig tydelig for påpasselige organisasjoner, i den forstand at man fokuserer på de små justeringene for å utvikle seg og forhåpentligvis bedre prosessen. Selv om den er marginal og selv om man ikke tviler skal man lete etter den. Treneren fremhever også at dette er en kollektiv tankegang. At det skal skje i alle ledd, gir meg en god følelse om at man skjønner at skal man oppnå en prestasjon må det skje i fellesskap, slik Stensbøl (2012) også poengterer.

6.1.2.3.2 Evalueringen

Man skal alltid etterstrebe å sette spørsmålstegn til situasjoner og hele tiden utfordre de gjeldende forventninger. For å utfordre og søke beste praksis handler mye om evaluering. I evalueringen, som skal være kontinuerlig skal man jobbe for å gi et innblikk i det helhetlige bildet til de involverte (Weick, et al., 1999).

Under samtaler med intervjuobjektene fra PM kom vi inn på den organisatoriske strukturen og hvordan det spiller inn på evalueringen. Mellomlederen mener at tidsutfordringen gjør det vanskelig å imøtekomme de forventninger om oppfølging som nivå C satt med.

Det er mye rundt organisasjonen som ikke er rigget tror jeg til å få optimal effekt ut av det vi gjør, dessverre. Og det har vi begynt å snakke en del om. Så jeg ser jo det at etter omorganiseringen av kontornettet er det noen ledere som sitter med 30-40 ansatte. De klarer ikke å stille krav og følge opp og gi tilbakemeldinger til de medarbeiderne sånn som vi forventer (A PM Skolen).

Som vi ser ut av sitatet, er man på nivå A enig i at organisasjonen ikke er helt tilrettelagt for en kontinuerlig evaluering. I en organisasjon som skal basere seg på prestasjonskultur er tett oppfølging av krav et sentralt element (Stensbøl, 2012).

Refleksjonen til nivå A lederen viser seg å stemme over ens med en nivå C ansatt (Filial 2, 2016). Personen ble spurt om hvor ofte man har evalueringer, og svarte at nå var han på tynn is, men trodde det var en gang i halvåret.

For å se dette i et perspektiv av en påpasselig teori handler det om at man skal evaluere rundt planer og prosesser (Weick & Sutcliffe, 2001).

Man skal bruke 5 % av tiden på det som har vært. Og 95 % av tiden på det som kommer (A PM Skolen).

At man skal bruke denne definerte tiden i evalueringer slik det er beskrevet over gir ikke mye tid til å lære av de tolkninger man har gjort seg underveis i gjennomføringen. Det er hensiktsmessig at man må klare å se hvor skoen trykker slik at en bevist kan gå inn og gjøre endringer. På en annen side får man tid til å se på hva man møter, og blir klar over hvor eventuelle feil og avvik kan oppstå. På denne måten får man sett på prosesser, og gjennom erfaringer klarer man kanskje å raskt tilpasse. Når jeg intervjuer nivåer nedover i organisasjonen kommer det dog frem at denne 5-95 % fordelingen kanskje ikke er optimal.

Konkrete tilbakemeldinger, ikke bare si at dette var bra, men hvorfor er det bra. Hva er gjort bra (C Filial 2).

Det ønskes mer refleksjon av hva som ligger bak de handlinger som er gjort. Denne nivå C ansatte etterspør hva som var bra, slik teorien påpeker at man skal gjøre.

I intervjuene snakket vi også om formell og uformell evaluering. I PM har man som mellomleder flere ansatte å forholde seg til i en travel hverdag. Distansen blir dermed større og uten deling av personaloppfølging vil man ikke kunne være så tett på som man ønsker. Man benytter seg dermed i større grad av de uformelle samtalene. Jeg ser at man i Filial 1 har lagt mer til rette for å få til den uformelle evalueringen ved å ha flere ledere å spille på, alle med dette som en viktig daglig oppgave (B Filial 1, 2016).

Her ser vi et skille til NSF, som i større grad er teambasert med en mellomleder tett på teamene. Det kommer frem at man i NSF mener at evalueringer er bra mellom nivå B og C. Det er færre ansatte å forholde seg til, dette spiller selvsagt en vesentlig rolle. Det blir også i stor grad lagt vekt på den uformelle samtalen, det virker å være noe lav motivasjon for å gjennomføre den formelle samtalen,

Men veiledning og oppfølging av ansatte skjer kontinuerlig. Jeg føler det blir kunstig og sette seg ned å prate. Det føles for meg kunstig. Den årlige samtalen hvor du rapporterer inn, ellers blir det i arbeid hele tiden (B Avdeling 1).

En slik oppfatning finner jeg hos samtlige på nivå B og C. Den årlige samtalen er ofte nok. En av utfordringene med kun slike uformelle evalueringer er at flyten av informasjon til personene utenfor de som er med å på reisene kan svikte litt. Mister man informasjonsflyten opp til beslutningsposisjonene vil det kunne påvirke påliteligheten. Man får ikke med seg om trenere justerer rutiner som igjen vil påvirke stabiliteten

(Boin, 2008). Det fremheves at mye av samtaler skjer over telefon. At evalueringer foregår ansikt til ansikt viser seg å være både tillitsbyggende og man skaper større gjensidig forståelser for handlinger uttrykker (Mjelde & Nesheim, 2015). På nivå A kommer det opp en felles forståelse for at den formelle og ansikt til ansikt evalueringen er viktig,

Sånn gruppemessig evaluerer vi ofte nok 1 gang i året. Vi evaluerer også mye i ledergruppemøtene, hva er det vi har gjort bra, hva kan vi ta bedre tak i også (A Administrasjonen).

Det påpekes også som i PM, man ønsker å se på det bakenforliggende for de handlinger man har gjort. At man vil se hva som ligger bak resultatet er gjennomgående i hele NSF. Man undrer, forsøker å justerer og er pinlig opptatt av detaljer.

6.1.3 Eierskap og ansvar (Kategori 2)

Ansatte med en følelse av eierskap og ansvar er direkte påvirkende på organisasjonens kultur for å skape prestasjoner (Alvesson, 2002). I idretten som i næringslivet trenger man ansatte som føler at man kan ta del i organisasjonen, og føler seg verdsatt.

Vurderingen av i hvilken grad ansatte besitter eierskap og ansvar, vil jeg gjøre gjennom elementene involvering og tørre og feile. I tillegg vil perspektivet «Robust i utfordrende situasjoner» fra påpasselighet teorien bli et perspektiv i diskusjonen.

6.1.3.1 Føler seg involvert

I PM er man veldig bevisst over hvor viktig involvering er. Det er også hos ledelsen en klar forståelse for at distanse og manglende relasjoner vil kunne påvirke eierskapsfølelsen hos de ansatte (A PM Skolen, 2016). Det er på bakgrunn av dette at de har hele seks instruktører som reiser rundt fra PM skolen for å knytte bånd mellom administrasjonen og filialer. Kontaktpersonen de seks instruktørene hos filialer er mellomlederen.

I intervjuene mine kommer det tydelig frem at både nivå A og B er opptatt av å uttrykke hvor viktig det er å få med de ansatte i beslutningsprosesser.

Vi bruker mye tid på å diskutere ting. Det tror jeg egentlig er veldig bra fordi det skaper mye mer eierskap til de som jobber hos meg når de ikke bare for syns skyld opplever at de får lov til å diskutere og jeg bare tar en beslutning i etterkant, men jeg er ganske sikker på at flere av de opplever at de er med på å bestemme at det er ingenting som er hugget i stein hos oss (A PM Skolen).

Dette sitatet er rettet mot ansatte i lederposisjoner. Det å legge til rette for at andre nivå kan bidra til å ta avgjørelser står sterkt hos denne lederen. Det samsvarer godt med det teoretiske perspektivet i en prestasjonskultur, man må forstå at uten å bli sett eller involvert vil det kunne gå direkte ut over fellesskapsfølelsen og ønske om å hjelpe andre (Goffee & Jones, 1996). Det er en lik oppfatning hos nivå B (filial 2), man forstår at de ansatte burde føle seg inkludert. Derimot beskriver nivå B (filial 1) at man er teoretisk drillet på det, det hjelper ikke han å føle seg inkludert. Personen beskriver videre at en derfor holder seg til sitt eget og kikker nedover, for de over «ansvarlig gjør meg ikke» (B Filial 1). Det er interessant å se den store variasjonen mellom den teoretiske forståelsen og hva som skjer i praksis. I samtaler med nivå C ansatte er forståelsen lik som mellomlederen i den andre filialen, og viser dermed en felles oppfatning

Kanskje hvis man hadde hatt en litt mer påvirkningskraft på ting som skjer i banken, det ville vært noe. Å føle mer tilhørighet (C Filial 2).

Det er en opplevelse av at man vil bidra og har et stort engasjement, men det er ikke tilrettelagt for at man på dette nivået skal kunne bidra i beslutningsprosesser. Man må huske på at i en så stor organisasjon kan man ikke inkludere alle. Derimot trenger en inkludering ikke nødvendigvis måtte være rundt store organisatoriske beslutninger, men i avgjørelser som eksempelvis påvirker individet i filialen. I henhold til teorien vil en inkludering i målprosesser både være hensiktsmessig for eierskapet og for utviklingen av en prestasjonsbasert kultur (Kaas, et al., 2007). Personen av sitatet over beskriver tidligere i intervjuet at organisasjonen ikke gav noen spesielle følelser, det var bare et arbeidssted. Uten å bli inkludert vil man i følge Collins (2001), ikke føle solidaritet og eierskap.

I henhold til teorien om prestasjonskultur kan en skape eierskap med å feire de prestasjonene man oppnår (Stensbøl, 2012). Man feirer for å vise at man har oppnådd noe, både som individ og som team. For PM er det et godt anvendt verktøy, men det utøves i forskjellig grad. Filial 1 uttrykker at man feirer alt, og da skal alle være med. Det er en sterk tradisjon, og ingen prestasjoner er for små til å bli feiret (B filial 1, 2016). Det er viktig å feire store som små prestasjoner for å kunne oppnå suksess (Andersen, 2009). I den andre filialen feirer man av og til, da i hovedsak når større prestasjoner blir oppnådd (C filial 2, 2016). Feiringen er i en mindre dimensjon, og virker ikke helt å skape den eierskapsfølelsen som man kan få.

Det er en gjennomgående tanke i NSF at man vil inkludere, og føler seg inkludert. Spesielt fra et ledelses ståsted slik du ser under. Samtlige har de en god oppfatning av at involvering gjør at man kan benytte seg av kompetansen til andre og bidra til et kollektivt løft.

Jeg prøver å være inkluderende, delegere og la folk få ansvar, så tror jeg nok at en del vil si at hvis ting ikke skjer fort nok så at jeg kan være for tydelig til tider med å bare skjære igjennom. Dette har vi ikke tid til, sånn gjør vi det bare (A Avdeling 1).

Denne nivå A lederen og Eggen (1999) er enige. Inkludering vil utvikle ansvarsfølelse og igjen resultere i en bedre kvalitet. Dessverre river denne nivå A lederen holdningene sine litt over ende med å uttrykke at han må skjære gjennom. Det handler om å «walk the talk», og skaper man usikkerhet hos sine ansatte, er mye gjort. Men, det er uttrykkelig en holdning om at man blir inkludert i NSF. En organisasjon som klarer å inkludere skaper en bedre sjanse for suksess.

Videre i det å føle seg inkludert, handler om «hvor» man blir inkludert. Slik jeg har påpekt over, er inkludering rundt målsettinger et av de områdene hvor en organisasjon kan få størst effekt.

Overordna mål er vi som trenere veldig med i settingen av da det er jo klart at vi er den direkte linken inn mot utøvere, det er klart at hvis ingen av utøverne er så keen på å gå i Larthi er for så vidt vi veldig delaktig i målsetningen som settes fra øverste hold (C Avdeling 1).

Denne treneren poengterer at uten deres involvering vil ikke målsettinger bli like realistiske. Hvis ledelsen ønsker at utøverne skal ha Larthi som hovedmål, men utøveren ikke vil det selv, vil det bli vanskelig å oppnå dette. I mange organisasjoner blir mål utviklet ovenfra og ned. I organisasjoner der man har en verdibasert ledelse uttrykker teorien at man i større grad legger vekt på en «bottom-up» (Alvesson, 1993). I toppidrettsorganisasjoner som svært ofte blir beskrevet som kunnskapsadhokratier ser man samme tendensen, en nedenifra og opp tankegang (Andersen & Sæther, 2002). Personer som blir inkludert og føler man kan påvirke prosessen kan gi en positiv effekt på eierskapet. Slik jeg forstår intervjuene mine, inkluderer NSF trenere med på setting av mål og det vil dermed være stor sannsynlighet for at det bidrar til deres eierskapsfølelse. Nivå B ansatt (B Avdeling 2, 2016) viser hvordan han vektlegger eierskapsfølelsen ved å si at når han føler at han ikke har mer å komme med burde han

finne seg en ny jobb. Nivå C ansatt (C Avdeling 1, 2016) viser det med å si at han hvert år starter med å gjøre sine egne refleksjoner over hvordan utøvere kan prestere bedre før han deler det med resten av trenerteamet. De føler begge at de har noe å komme med, og føler begge på et ansvar.

6.1.3.2 Prøve og feile

En organisasjon som er preget av en prestasjonskultur initierer åpenhet og trygghet. I følge Stensbøl (2012) skaper dette en holdning om at man tørr å bli dårligere på noe før man blir bedre. Det kan også uttrykkes som at man tørr å risikere å feile.

Et utgangspunkt jeg tenker mange har, er at man skal føle trygghet i organisasjonen man arbeider i. Slik Østmoe (2017) påpeker, et trygt miljø må etableres for å tørre å utfordre både handlinger og meninger for å skape utvikling. Trygghet kommer blant annet av at man kan uttrykke det man mener, uten å være redd for utfall eller etterspill.

Det første sitatet jeg ønsker skal beskrive PM i dette kulturelle aspektet er et «alt i ett» sitat,

Så da gjør vi mye prepping gjør vi i fellesskap. Og for å få det til best mulig er man nødt til å ha veldig godt samarbeidsklima. Stole på hverandre, ha god takhøyde ikke være redd for å på en måte drite seg ut altså det har vi jobbet veldig mye med å få til en bedre kultur på (A PM Skolen).

Denne nivå A lederen ser avdelingen som en kultur for fellesskap. Det som menes er at man vektlegger samarbeid, og man må stole på hverandre. At man skal stole på hverandre kan i en organisasjon bety så mangt, men for dette sosiale perspektivet betyr det at man er trygg på hverandre. Det er en relasjon som skaper tryggheten man søker, noe som er sentralt å tilrettelegge for en institusjonell leder (Washington, et al., 2007). I et annet i intervju blir denne tette relasjonen beskrevet som grunnen til at han følte seg trygg og turte å ta initiativ for en arbeidsoppgave (C Avdeling 1, 2016). Relasjonen mellom ansatte viser seg derimot å variere veldig, med begrunnelser som at rådgiver ikke kom tett nok på lederen sin, eller den fysiske distansen mellom filial og konsern.

Etter forrige omstrukturering har man vært tydelig på at dette er de som blir, og dermed sitter man med en forholdvis trygg holdning i PM. Dermed virker det å komme enklere for ansatte å drite seg ut litt slik sitatet over sier. Når en nivå A leder uttrykker dette, betyr det at det foreligger en overordnet aksept for at det er slik vi gjør det her. Evnen til

å drite seg ut en gang i blant blir av en mellomleder beskrevet som avgjørende for avdelingens utvikling, og bygger opp under antagelsen av kulturen her.

Det er toleranse for å feile. Og tilbakeslag ja. Med måtehold. Ikke sant. Og det er jo et lite tilbakeslag og et sleivspark er ikke noe problem. Problemet med at man stagnerer er at du stagnerer over tid. Det tolereres det veldig lite av. Naturlig nok (B PM Skolen).

Det er toleranse- med måtehold. Det gir ikke en følelse av at alle har samme tanker rundt det med å stikke hodet frem og kanskje gå på en blemme. Videre uttrykker han at man må være i bevegelse hele tiden, heller feile enn å stagnere. For en organisasjon som har opplevd mye suksess, er dette en viktig holdning. Dette stiller dog krav til at man som leder er tett på og unngår homogene situasjoner. Man har i næringslivet mindre sjanse til å eksperimentere enn man har i idretten (Andersen, 2009). Dermed er det ekstra viktig som leder å videreutvikle trygge og gode omgivelser for å prøve og feile, ikke komme med pekefinger.

Ja, absolutt. Når man feiler så lærer man. Hvis man ikke feiler, hva kan man lære da? (C Filial 2).

Alle har ikke denne gode holdningen, men tendensen er at man både teoretisk hos ledelsen og i det praktiske skjønner at uten det trygge og gode miljøet, vil evnen til å prøve og feile kunne reduseres.

Over på NSF sine intervju kom vi også inn på hvor viktig det var å føle at man kunne diskutere uten å være bekymret for reaksjoner. En nivå A leder viser til at han som leder hele tiden utfordrer til åpenhet og diskusjon,

Så har vi styremøte hver måned hvordan prioriterer vi, hva er viktig dette gjør vi da i et kollegium med stor takhøyde. Og det oppfordrer jeg til at det skal være, stor takhøyde og stor åpenhet (A Administrasjonen).

NSF viser seg å ha en felles forståelse om at konstruktive diskusjoner er avgjørende for å kunne utvikle seg. Når man har en genuin interesse for noe vil initiativene komme på løpende bånd og meninger sitte løst. Det er derfor sentralt at man i NSF besitter takhøyden og aksept for at det kan gå varmt for seg.

Et viktig element som kom frem i PM var at relasjon mellom ansatte og ledelse var noe manglende, og påvirket evnen til å si ifra. I NSF oppfatter jeg det slik at man har klart å

skape tette relasjoner mellom nivåene. I avdelingene er man mye på reise fot sammen, noe som påvirker relasjonen. Dette gir dem arbeidsro og en gjennomgående trygghet. I et intervju med en trener kom det frem en stor trygghetsfølelse, også rundt leveranser av prestasjoner (C Avdeling 1, 2016).. En annen trener viser også trygghet, her rundt sin kompetanse,

Ja, jeg føler det. det er mange ganger jeg sier at får spørsmål og sier at det kan jeg ikke svare på, men kan tenke på det og komme tilbake til deg. Jeg er ikke redd for å ikke ha det klare svaret der og da (C Avdeling 2).

Idretten er en arena der man ikke har alt for mange etablerte sannheter. Man arbeider som i PM etter å skape beste praksis og man forstår at skal man klare det, må man ikke bare belage seg på etablert kunnskap. Man tilegner seg ny gjennom prøving og feiling. Slik forstår man det også i NSF og har en åpenhet om det.

Absolutt er jeg åpen for at man prøver og feiler mye, men da må man prøve liksom. Jeg er kanskje litt lite tolerant med at folk ikke prøver og at man er skeptiske til å prøve (A Avdeling 1).

Det handler om å prøve. Det handler om å ta initiativ og hvis man ikke har beina helt frem i skoene vil man ikke ha samme holdning som dem rundt seg, beskriver denne lederen. Jeg kan eksempelvis trekke ned en refleksjon om at «hvis lederen ligger på latsiden ville han fått rask påpakning» (B Avdeling 1, 2016). I NSF kan jeg dermed konkludere med at man kan prøve og feile, man føler dette i begge avdelinger og på alle nivå.

6.1.3.3 Robust i utfordrende situasjoner

Det er viktig å ta tak i feil som kan oppstå på et tidlig stadium for påpasselige organisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2001). En skal være årvåken for avvik, og alltid være forberedt på at ting kan gå galt. Dette vil bidra til å ikke bli satt ut av spill hvis uforutsette hendelser skulle oppstå, man blir robust. For en avdeling som PM vil det være alt fra kundefrafall, teknologiske utfordringer eller uforutsette vendinger oppstår i en salgsprosess til en kunde.

For at man i PM skal kunne bli robust, beskriver teorien at gode tilbakemeldinger er viktig (Weick, et al., 1999). PM kaller det selv for effektive tilbakemeldinger og benytter det som en av tre forutsetninger for å være god leder. For PM handler ikke kun om at ledelsen skal jobbe for disse gode tilbakemeldingene, men at man tilrettelegger

for det. Det kommer frem i mitt neste sitat hvordan ledelsen arbeider med å tilrettelegge for effektive tilbakemeldinger,

Det har vi jobbet mye med tidligere før dette programmet her. Da har vi jobbet med både hvor, at du skal gi tilbakemeldinger så tett opp til når det er noe å gi tilbakemeldinger der du kan, så har vi jobbet med det i treningsrommet og ikke minst det med å være mye mye mer konkret og være helt ned på detaljer i tilbakemeldingen (A PM Skolen).

PM har en plan for i hvilke settinger man skal gi tilbakemelding, at de skal være tett på, og man trener til og med på det- i ledelsen. Den positive følelsen støtter nivå B ved å si at han gir tilbakemeldinger tett på. Eksempler personen fremhev er at han daglig var bortom og fulgte med på et salg, eller annen prosedyre for så å gi innspill etterpå.

Hvis vi går over til om ansatte føler å kunne gi tilbakemeldinger, ønsker jeg å fremheve et utsagn av en nivå C ansatt. Først fremheves det at ja, man føler at innspill blir verdsatt. Videre beskriver personen at selv om det blir satt pris på med innspill, føler personen at innspillene ikke kan være negative.

Det er mer hvordan jeg ser «mellomlederen» reagerer hvis vi sier noe negativt. Da kan XXX bli oppgitt og himle med øyene. Vi skjønner at det ikke var den tilbakemeldingen XXX ønsket. Ikke vær så negativt hele tiden, si noe positivt isteden- sier XXX (C Filial 2).

Negative tilbakemeldinger kan være så mangt. At «det ikke var den tilbakemeldingen XXX ønsket» sår tvil rundt det at mellomlederen faktisk er åpen får innspill. Man kan ikke alltid belage seg på å få de innspill man regner med. Det virker å være en manglende tillit til at mellomlederen er mottakelig, og dermed er sjansen stor for at kommunikasjonen svekkes. Dette vil kunne påvirke organisasjonens evne til å raskt hente seg inn eller håndtere uforutsette situasjoner. Det samme inntrykket har en mellomleder når det er snakk om sin leder igjen, det er ikke akseptert med kritiske spørsmål og sår derfor også tvil om feedback nedenfra og opp er en akseptert linje (B Avdeling 2, 2016). Det skal jeg se nærmere på i del 2.

For å bli forbered på det uventede og utvikle de prosesser man ser kan være sårbare, handler det om trening (Weick & Sutcliffe, 2001). Teorien kaller dette for «spesifikk trening mot hendelser» og jeg ser i PM at man ikke bare vektlegger trening for ledelsen, men man trener mye nedover i nivåene også.

Det er en trener som gjør en endring i teamet til det bedre med å faktisk trener, kommunikativt og det gjør de på ulike måter ved rollespill, det mest vanlige er

nok at de gjør det i grupper med rollespill. For å test og finne beste praksis rett og slett. Ja. For å være god så må man trene på det også (B Filial 1).

Denne mellomlederen beskriver bakgrunnen for treningen godt, også når han fremhever den kommunikative delen. Det personen senere beskriver er at det betyr hvordan man kommuniserer seg i mellom, ikke bare ut mot kunder. Man skal handle raskt, og hvordan man i praksis gjør dette, må trenes på.

I tillegg til å trene i grupper trener man også individuelt. «for å være god må man trene», man trener på de elementene man føler seg svakest på. I forhold til teorien om prestasjonskultur er dette en viktig refleksjon, det skal trenes systematisk mot forbedringer (Stensbøl, 2012). Den systematiske treningen blir av en rådgiver beskrevet som ukentlig. Man ruller på tema og hvem som gjennomfører treningen (C Filial 2, 2016).

I NSF later de til å føle at de er flinke på å gi effektive tilbakemeldinger. Det uttrykkes at man har en direkte og klar fremtoning, det er ikke noe rundt grøten der.

For jeg ønsker direkte tilbakemelding. Jeg ønsket at folk gir det til meg. for jeg gir det til dem (C Avdeling 1).

Denne nivå C ansatte setter en forventning til hvordan det skal være her. Går man rundt grøten vil det svekke organisasjonens evne til å handle raskt og effektivt, slik Weick & Sutcliffe (2001) fremhever som sentral i situasjoner når noe uforutsett skjer. Dette punktet handler i tillegg om hvordan man tar til seg disse tilbakemeldingene og gjør dem om til et element å trene på. Dette elementet oppfordrer til en påtvungen variasjon av de tilbakemeldingene man får fra ekspertene sine. I NSF utfordrer man hele tiden fremtiden gjennom varierte måter å få utøverne til å prestere. De er avhengige av å benytte seg av fagfolket, og trenger kontinuerlig tilbakemelding på hva som kan bli bedre. Her er de flinke.

Vi skulle jo selvsagt brukt mye mer tid på å utvikle ansatte. Det får man aldri brukt mer tid på. Det er oppgaver som skal levers også, og det er den store forskjellen på idrett og næringsliv. Næringslivet trener 90 % og konkurrerer 10, i idretten er det motsatt (A Avdeling 1).

Utviklingen av de ansatte er derimot noe man kunne vært flinkere på. Det å tilrettelegge for at man skal kunne trene for å utvikle prosesser og i større grad bli robuste til å håndtere situasjoner. Det kommer frem på nivå C at mange scenarier kommer brått på

og man vet ikke hvordan man skal håndtere dem. Eksempelvis der man som trener må jobbe som motivator eller bidra inn mot sponsoratet (C Avdeling 2, 2016). Trening av slike situasjoner ville kunne løftet disse prosessene. Argumentasjonen intervjuobjektet fra sitatet over kommer med er tidsaspektet, man jobber for hardt med daglige prosesser.

6.1.4 Samspill og samstemthet (Kategori 3)

I tillegg til å snakke om organisasjonens kulturelle aspekter vil jeg trekke inn et element av påpasselighet, slik jeg har gjort tidligere. For å oppnå høy grad av samspill og samstemthet skal man evne å spørre om hjelp, samtidig som organisasjonen skal benytte seg av din hjelp når det trengs. Man må da ha kunnskap om hverandre sine styrker og svakheter, og gjennom tillit og dynamiske beslutningsprosesser skal man strekke seg mot beste praksis og organisatorisk suksess. Dermed ser vi mange likheter mellom prestasjonskultur og «Respekt for ekspertise og lokal kunnskap» som er punktet fra påpasselighetsteorien jeg trekker inn.

6.1.4.1 Samspill

Samspill knyttes til mange faktorer som kjennetegner dynamisk nettverk. Avsnittet handler om åpenhet, om evnen til å spille på lag og se fellesskapets verdi (Andersen & Sæther, 2002) (Goffee & Jones, 1996).

6.1.4.1.1 Evnen til å støtte og hjelpe hverandre

I PM blir man sett på som individ, teammedlem og ansatt i en filial. Man har målinger på alle nivå, som kontinuerlig oppdateres og formidles til banksjefen. PM er opptatt av å levere prestasjoner på alle disse nivåene, og slik teorien da sier- man oppnår prestasjoner i et fellesskap (Stensbøl, 2012). Fellesskapets behov er i denne situasjonen om man evner å hjelpe og støtte hverandre i situasjoner hvor det trengs.

Jeg vil si at vi hjelper hverandre, stort forståelse for hverandre, og tenker på helheten som et lag da selv om vi måles individuelt så blir det naturlig at vi tenker litt individuelt også, men jeg synes vi er flinke til å bidra alle mann allikevel og ikke bare tenke på oss selv (B Filial 1).

At man skal bidra kan gå på flere aspekter, men slik jeg forstår det av intervjuet, hjelper man til i de situasjoner der det er kompetanse- eller tidsutfordringer for å strekke til for kundene. Dette samsvarer godt med organisasjonens verdi «hjelpsom» og er et godt kulturelt trekk. Man skal bygge handlinger på verdigrunnlaget (Andersen & Sæther,

2008). I organisasjoner som er i stor bevegelse er det viktig å ha en støttende og hjelpsom ledelse. Spesielt i kulturforandringer, som beskrives som en sosial bevegelse der lederen er et viktig knutepunkt (Brynman, 1992). Jeg oppfatter at man i filialer er svært hjelpsomme, men det etterlyses litt mer støtte fra nivå A for å ta de riktige stegene. Enkelte søker støtte og hjelp fra sin egen linje, istedenfor å kikke opp et trinn. Noe som kan bli sett på som både positivt og negativt.

Det er stor forskjell på å si at man hjelper hverandre og å komme med eksempler på hvordan man gjør det. Denne mellomlederen gir et godt eksempel, som også flere andre kom med. I PM ser man det opp mot teamarbeidet,

Det er viktig at vi utnytter kompetansen på teamene. Men så har vi en klar forventning om at klarer teamet til «Eirik» å levere sjukt bra uke etter uke, så er det en klar forventning at de andre teamene går til «Eirik» å spør om de kan få hjelp til å utvikle seg. Det skal gå på tvers av gruppene også (B Filial 1).

En slik praktisering av deres faglige kunnskap viser en sterk fellesskapskultur. Det viser også at man som mellomleder har god forståelse for hva slags personer man jobber med. Hvilke egenskaper de besitter, og hvordan de forskjellige teamene leverer, bygger på innsikt og et ønske om å løfte avdelingen i fellesskap. En slik forståelse er vesentlig for å kunne sette sammen teamene komplementære, hvis man ønsker å arbeide etter en prestasjonskultur. Nivå C ansatte støtter opp under disse to sitatene. De har forståelse for at man må evne å bidra ut over eget team, og virker å sette stor pris på å bli sett. Det kommer frem at man selvsagt tenker på teamets totale leveranse, men ofte faller tilbake i en individuell tankegang (C Avdeling 1, 2016).

Et viktig aspekt som kommer frem i intervjuene mine er hvor langt man skal strekke seg for hverandre. I organisasjoner som klarer å spille godt på lag, og ser hvordan man skal støtte hverandre krever innsikt og relasjoner. Innsikten i styrker og svakheter kommer vi til senere, men en god relasjon blir av ledelsen i PM sett på som vesentlig for å støtte og hjelpe hverandre i en travel hverdag.

Ja, i teorien så er vi delt opp i team og skal vi måles på et vis i team også da. Men det er kanskje ikke blitt så sterkt det teamsamholdet som er tanken av leder (C Filial 2).

At teamsamholdet ikke er så sterkt er ikke direkte overførbart til om man evner å støtte hverandre, men det gir indikasjoner på at man kan skape sterkere samhold og knytte tettere bånd for å løfte bidragsfølelsen.

NSF som baserer seg på teamstruktur må ha en god evne til å hjelpe og støtte hverandre for å oppnå best mulig effekt. Slik det kommer frem i intervjuene til NSF viser det seg fra et ledelsesperspektiv at man hjelper hverandre der det er behov,

Nei, vi prøver da å hjelpe hverandre. Så vi har jo forså vidt en stor åpenhet om å spørre hverandre om hjelp (A Administrasjonen).

Jeg forstår det dit hen at man i NSF ikke bare tørr å spørre om hjelp, men man evner å se når andre også trenger det. Det blir beskrevet at NSF for en tid tilbake har hatt forholdsvis lukkede team, der det heller var et konkurransefokus mellom dem enn noe annet. Ved å ansette personer som skal jobbe på tvers av disse teamene blir det satte en struktur for at støtte skal gå ut over teamstrukturen og inn til hverandre (A Avdeling 1, 2016).

Hvis vi ser på hvordan man evner å hjelpe hverandre i hverdagen, slik vi gjorde i PM, får jeg frem et beskrivende sitat på det tette båndet man har her,

I dag er du best på vedkommende utøver, men neste dag er det kanskje XXX som må være med. Derfor tror jeg ofte at du som trener trenger, det blir kanskje bedre å jobbe i team for at du letter har noen som kan treffe utøverne den dagen (Avdeling 1).

Eksempelet sier meg at man kan spille på hverandre helt ned til variasjon av daglig gjøremål, også inn mot utøvere. Det gir meg dermed en forståelse av at dette ikke er uvanlig i det hele tatt, at man virkelig benytter seg av den kompetansen som ligger der og har en dynamisk struktur i arbeidsprosesser.

6.1.4.1.2 Den med best forutsetning blir hørt

Evnen til å lytte til innspill fra ekspertene man har i organisasjonen er en vurdering av påpasselighetsteorien. I organisasjoner med kunnskapsmedarbeidere skal man være bevist på å slippe dem til på det fagfeltet de har sin styrke. I parallell til forrige punkt blir dette dermed vinklet fra et organisatorisk perspektiv, der jeg vurderer om innspill faktisk blir hensyntatt.

I PM støtter de videre sitatene opp om inntrykket av at ansatte i avdelingen er veldig mottakelig for innspill, slik de er åpne for å hjelpe og støtte hverandre til tross for mindre gode teamrelasjoner enkelte steder.

Man er nødt til å tro på det og forstå det og se det. Og da er det utrolig viktig å ha jobbet mye med det og ikke bare føle at man for syns skyld får lov til å

komme med innspill. Noen ganger gjør man om på ting for din det kommer supergode forslag fra høyre eller venstre. Og det tror jeg er viktig (A PM Skolen).

Nivå A lederen skjønner at man ikke bare kan åpne døren for det, uten å ta det til etterretning. Derfor er dette intervjuobjektet veldig tydelig på at man må kunne gjøre endringer og handle basert på andre sine meninger. Ledelsen i PM oppfordrer til engasjement og at man som ansatt skal komme med innspill. Det kommer frem eksempler med tilrettelagte arenaer der ansatte fra team med suksess reiser rundt og formidler deres rutiner og praksis, slik at andre kan lære. Dette viser til en lærende organisasjon som opptrer påpasselig (Jordan, Messner, & Becker, 2009).

Et annet eksempel kommer fra nivå C, der man i store salgssituasjoner henter inn kompetanse fra andre avdelinger, eksempel eiendom.

Vi har jo DNB eiendom, finansrådgivere som jobber tett sammen. De jobber mot forsikringsavdelingene, det er mange avdelinger på kryss og tvers som kan jobbe sammen om et case og det er klart at samspillet må jo sitte og det føler jeg at det er stort fokus på i DNB at man hele tiden jobber med samspill, hvordan kan man jobbe bedre på tvers av de forskjellige avdelingene (C Filial 2).

En utfordring man har i denne organisasjonen er størrelsen og det komplekse ledelseshierarkiet. Det er store politiske prosesser som en påpasselig organisasjon skal forsøke å unngå (Weick & Sutcliffe, 2001). Det ser man blant annet i etterlysningen om strukturendringer for å kunne følge opp sine ansatte og deres daglige utvikling. PM Skolen forsøker å få dette på plass, men mange beslutningsprosesser må gjennomføres før tiltak kan fattes (A PM Skolen, 2016).

Det søkes etter innspill ved behov, men spørsmålet blir videre om man lar beslutninger bli tatt nedover i organisasjonen i det daglige. Dette blir av Weick & Sutcliffe (2001) beskrevet som beslutningsmakt, og skal i henhold til teorien ikke alltid bli styrt av hierarkiets maktsystem.

Jeg føler at min leder blir styrt, XXX må si det XXX får beskjed om. Det er lite makt hos min leder virker det som. XXX er bare et mellomledd (C Filial 2).

Dette handler for meg om to ting. Det ene er den faktiske tilstanden, at personen som nivå B mellomleder ikke har beslutningsmakt til tross for sin posisjon, og dermed trolig sin ekspertise rundt enkelte felt. Den sentraliserte strukturen til PM skal kunne gi

mellomledere mulighet til å treffe beslutninger, men denne nivå C ansatte virker ikke å forstå det slik. Det er klart at man kan ikke forstå hvilke beslutninger dette gjelder, det er igjen en stor organisasjon. Det andre går på at nivå C ansatte oppfatter dette. Det kan påvirke tyngde og pålitelighet til banksjefen og vil dermed kunne miste noe av påvirkningseffekten til de ansatte.

I NSF forstår man som individ at man kan komme med innspill. Det uttrykkes også i avsnittet over at man evner å spørre om hjelp. I et organisatorisk perspektiv fremhever intervjuobjekt A (Avdeling 1, 2016) et godt eksempel for hvordan avdelinger benytter seg av kompetansen til hovedadministrasjonen. Når det har dukket opp utfordringer til det økonomiske eller i media saker blir, hovedadministrasjonen raskt koblet på for å bidra. Det nevnes også to store saker som var høsten 2016, det nettopp dette ble gjort.

I tillegg til å se på om man aktivt henter inn hjelp der det trengs, har jeg sett på om man åpner opp for at innspill blir hørt og bidrar til gode beslutninger.

Før jeg tar en endelig beslutning så liker jeg, vi har alltid noen som du føler utfordre deg bedre enn andre, det kan være forskjellig person fra sak til sak, men jeg prøver alltid å avstemme med noen som jeg vet har kompetanse på det jeg skal gjøre (A Avdeling 1).

Man henter inn kompetanse fra sak til sak, hos den personen som besitter det. At man setter pris på å bli utfordret sier en hel del om kulturen i organisasjonen. Man forstår at man hele tiden kan utvikle prosessen man jobber i, og det er en ydmyk fremtoning til at innspill vil bli hensyntatt.

En stor styrke som kommer frem i NSF er at man treffer beslutninger i team. Når man tar et steg blir det alltid gjort i et kollektivt samspill, slik vi ser av sitatet under.

Kan få forskjellige typer innspill fra utøvere fra trenere fra andre støtteapparatet sånn at vi får brukt den kompetansen som ligger tilgjengelig i gruppa (B Avdeling 1).

Man snakker med personer fra alle ledd i kjernevirksomheten før man tar steget fremover. Det er et godt tegn på at den med best forutsetning derfor vil bli hørt. En ulempe med dette kollektivet er at kanskje den med sterkest stemme, eller lengst erfaring blir hørt. Det er viktig å huske på at erfaring ikke betyr at man har størst kunnskap på feltet.

At man får brukt kompetansen er ekstremt treffende for det påpasselige elementet vi diskuterer nå. Man benytter seg av den kompetansen som ligger der, samtidig som den med størst nærhet til der beslutninger skal utøves blir involvert.

Avslutningsvis vil jeg se på maktstrukturen i NSF. Det er et komplekst system man skal forholde seg til i NSF. Man arbeider for å utvikle individer. Disse individene har beslutningsmakt over seg selv, selv om man kanskje ikke besitter den kunnskapen man trenger. I kjernevirksomheten blir det dermed opp til individet hvordan man håndterer innspill. På det organisatoriske perspektivet virker det å sitte riktig mengde makt hos mellomledere, til tross for at det fremheves at store interessekonflikter mellom avdelinger fører til at beslutninger må fattes i hovedadministrasjonen. Men, så snart avgjørelser handler om aktiviteter i kjernen får mellomledere den tilliten de trenger.

6.1.4.1.3 Kunnskap om styrker og svakheter

Av Andersen & Sæther (2008) blir styrker og svakheter satt som et av hovedpunktene i vurdering av prestasjonskultur. Man må ha åpenhet om dem for å ha et best mulig samspill i team og organisasjon. Når man kjenner styrker og svakheter vet man raskt hvem man skal henvende seg til, eller kan sette sammen teamstrukturen som er ønskelig.

I intervjuene med PM får jeg et inntrykk av hvordan man forholder seg til de individuelle egenskapene- som man skal være åpne om for å bygge best mulig kollektiv samhandling. Til tross for at man i ledelsen jobber for å skape en prestasjonskultur, er det brister i det første sitatet som kommer fra nivå A leder,

Vi fokuserer ikke på de svakeste, men se til de beste da. Det er noen få spydspisser og så er det noen få som er der nede og den store massen er i midten. Vi kan ikke bruke for mye tid på de svakeste (A PM Skolen)

Hvor man fokuserer, sier mye om hva man bruker tid på og hva man aksepterer. Sitatet indikerer at man som svakest skal kikke på de som er bedre og utvikle seg på egenhånd. Det vitner ikke om en sterk fellesskapskultur der man som leder skal se individene og hjelpe dem å utvikle seg. Sitatet sier derimot ikke noe om man har kunnskap om hverandre styrker og svakheter, men indikerer bare at man ikke er så fan av svakheter. Det neste sitatet meg derimot at i filialer er en større forståelse for at kan uttrykke det man er svake på,

Ja. Vi kan sitte rundt bordet og si at dette er jeg dårlig på. Det er fortsatt noen som ikke gjør det, men det er det vi prøver å legge til rette for. Den åpenheten om svakheter (B Filial 1).

Sitatet over trekker videre på mine indikasjoner om at avdelingen ser det teoretiske, men ikke riktig enda har en kultur for åpenheten. Det støttes av tidligere funn, trygghet er der, men bare til en viss grad. At man som mellomleder prøver å legge til rette for åpenheten er en styrke. En nivå C (C Avdeling 2, 2016) ansatt uttrykker at i treningssituasjoner eller teamarbeid også har litt utfordringer med å si hva man er svake på, og at personen skulle ønske det var større aksept slik at man kunne utvikle den muskelen som var svakest.

I NSF opptrer man profesjonelt. De søker kvalitet i alle ledd, det skal være høyt kunnskapsnivå og stor evne til å bidra med det man kan. Skal en organisasjon oppnå dette trenger man innsikt i styrker og svakheter (Stensbøl, Den gode prestasjonskulturen, 2012).

Vi har høye krav til oss selv og det men det viktigste da er å rekrutterer de rette folkene i de rette posisjonene (A Administrasjonen).

NSF har en kartlegging av de personlige egenskapene i ansettelsesprosesser. Skal du komme inn i varmen forventes det mye av deg, med hovedvekt på hvilke områder du har styrker på. Sammensetningene av teamene handler for dem om å se hvilke ekspertiser de trenger for å se situasjoner i en helhet, slik at man unngår å treffe avgjørelser på bakgrunn av antagelser.

Vi ønsker jo å utnytte styrkene til folk, er ikke noe tvil om det. den jobben XXX og XXX gjør i traileren der de på en måte sett sammen teamet sitt sånn at de vet at de spiller på hverandres styrker så de får mest mulig ut av det teamet (B Avdeling 1).

Det å vektlegge styrker er ikke nødvendigvis den beste måten å utvikle en kultur for prestasjoner. Ut mot utøverne vil man da skape en god evne for utvikling, men ansatte seg i mellom må kunne kjenne hverandres såre punkter for å kunne oppnå et best mulig samspill. Slik jeg har vært inne på tidligere har ikke NSF arenaer for å trene på svakhetene sine. Det virker som om de ikke vektlegger dem, og når det er nødvendig å fylle et tomrom søker man fort ut av organisasjonen.

Vi har vår egen plattform som vi bygger ut ifra og enn så lenge klarer vi å skaffe oss spisskompetanse og til-leid oss kunnskap der hvor vi har mangler selv (B Avdeling 2).

Det kan være en effektiv måte å løse utfordringer på å hente inn ekspertise, men påpasselighetsteorien beskriver at skal man utvikle prosessene man jobber i, handler det om læring (Sitkin, 1992). Lener ledelsen seg kun på tanken om at andre kan fikse problemet, er det en fare for at samme utfordring vil kunne dukke opp senere.

6.1.4.1.4 Sammensetning av teamene

«En god vei til suksess handler om å se verdien av å sette sammen komplementære ferdigheter i teamene» (Andersen & Sæther, 2008).

Gjennom de to neste sitatene kommer det frem at bevisstheten rundt sammensetningen av teamene er definitivt til stede i PM. Den første gjennom personlige variabler og fokus på komplementære team «Mest ut ifra erfaring, kjønn, styrker og svakheter» (B Filial 1), den andre med hovedfokus på «å være sammen med noen av sine egne» (B Filial 2).

Det er viktig å ha en tanke rundt sammensetningen. En utfordring er at man på tvers av filialene ikke har en felles forståelse for hvordan man skal gjør det. Sammensetningen spiller en vesentlig rolle for kulturen, og ønsket fra en prestasjonskultur er at man har komplementære team- at de er basert på styrker og svakheter slik man gjør i filial 1. Det er klart at man skal kunne ha litt spillerom og se ut ifra hvilke personer man har tilgjengelig, men noen kjøreregler vil kunne skape bevissthet om hvordan utvikle beste praksis.

Selv om sammensetningen kanskje varierer fra filial til filial, ser jeg en styrke i at man på nivå C virkelig forstår det grunnleggende for teambasert arbeid

Man har noen som er veldig kompetent som er gode faglig mens kanskje ikke har like stor kapasitet når det kommer til aktiviteter, snakker med mye kunder hente flere kunder, da går det mer på salg igjen, at man finner en balanse, det er mye kompetanse her som det er viktig å ivareta. At man har de riktige personene i teamene (C Filial 2).

Sammensetningen skal styrke kollektivets evne mot kjerneprosesser (Andersen & Sæther, 2008), og utnytte hverandre på en best mulig måte. Dette er en forståelse man har hos rådgiverne, og gir en indikasjon på at man er på god vei mot en prestasjonsbasert kultur.

NSF har en sterkt teambasert organisering. Alle i teamene forstår hvor man skal, og hva teamstrukturen betyr for kjerneprosesser. NSF besitter også tette bånd i teamene noe teorien viser vil føre til at de komplementære egenskapene forsterkes (Hansen, Mors, & Løvås, 2005). NSF ser verdien av å mobilisere den kompetansen som foreligger, dette gjenspeiler intervjuene med samtlige ledere. Det beskrives at man bevisst henter inn personer med spisskompetanse og setter dem sammen på bakgrunn av deres komplementære ferdigheter. Slik forstår også nivå C det,

Komplementær kompetanse er viktig. Du ansetter ikke bare fysiologer fra NIH for vi har lært det samme. Du ansetter ikke bare rørleggere heller. Du må ha noe som kan litt forskjellige ting (C Avdeling 1).

Denne helhetlige tankegangen er veldig beskrivende for de ansatte i NSF. Bildet er tydelig både for trenere og ledere i organisasjonen, det beskrives som helt naturlig og selvsagt avgjørende for suksessen de har oppnådd. For en påpasselig organisasjon styrker en slik tankegang evnen til å forbedre prosesser og oppnå de prestasjonene man søker etter.

6.1.4.1.5 Tillit

Tillit er en faktor som skaper innblikk i hvordan graden av samspill er. Mot ledelse handler det om å ha tillit til at de strategier og handlinger som foreligger er til organisasjonens beste. Tillit mellom ansatt og leder er også sentralt for å ha en optimal informasjonsflyt og samspill i vertikale linjer (Porter, 1998). Uten tillit har man ikke evne til gode arbeidsrelasjoner, eksempelvis tro på at andre kan gjøre oppgaver som de er satt til, eller å ta innspill andre kommer med for «god fisk». Det første sitatet fra PM er en god beskrivelse av nøyaktig hvordan et tillitsfokus skal være for å bygge en god kultur,

Det ligger litt i dagen. Både tillit til leder selvsagt men også i teamet til hverandre (A PM Skolen).

Den skal være til ledelsen som kommer med budskap og endringer, samt til hverandre i teamene. På bakgrunn av at mange følte de ikke kjente teammedlemmene de hadde rundt seg, ble det få sitat som gikk direkte på tillit til hverandre i team. Men en viktig vinkling er hvordan man føler tilliten er til seg, fra ledelsen.

Ja, veldig god tillit. Jeg føler hun ønsker det beste av oss. Og det gjelder også på andre ting, jeg søker om permisjon for å jobbe et annet sted i et halvt år og hun hjelper meg mye med det (C Filial 2).

Dette sitatet står i stil med andre fra nivå C der man snakker om sine ledere. Det er en oppfatning at man er der for en grunn, og at ledelsen ser det bidraget de kommer med. Skal man akseptere de strategier og handlinger som blir gjort, er tillit til ledelsen en stor styrke. Det skaper større effektivitet rundt beslutninger, og man tar i mot dem med entusiasme (Awamleh & Gardner, 1999).

Ja, det føler jeg. Veldig. Og det er jo litt historisk. Det er ikke slik at de alltid har hatt det, for PM skolen har jo ikke eksistert så veldig lenge. Og når de da kommer inn og gjør noen større ting så er det alltid noen som ikke liker det. men den standingen som PM skolen har nå den er, det bekymrer meg ikke i det hele tatt (B Filial 1)

Det er varierende hvordan man føler tilliten er til ledelsen, og til dem som forankrer ønsket kultur. Det er klart at dette både er personavhengende og en subjektiv tolkning, men uansett må man ta denne variasjonen av tillit på største alvor. For med en mellomleder som har høy grad av tillit, finner man i filial 2 en mellomleder (B Filial 2, 2016) som ikke sitter med en tillit til at de som forankrer strategi kjenner til kjerneprosessene godt nok. Uten å kjenne hva som foregår i praksis kan man ikke forvente at strategier og planer vil bli fulgt etter ønske, dessverre.

Jeg har lett for å gi folk veldig mye tillit og i de aller fleste tilfeller så er det meget bra, å så er det noen ganger man brenner på det og. Men enn så lenge har jeg ikke brent meg så mye på det at jeg har slutta å med det. Jeg har ikke begynt å få frykt for å være naiv. For jeg vet jeg er naiv. ja. Jeg er veldig opptatt av å gi tillitt og helt avhengig av å få det (B Avdeling 2).

Som leder er det viktig at man bygger tillit med å gå foran som et godt eksempel. Man kan godt se på det som naivitet, men man må ta sjansen. Slik denne lederen også beskriver, han er avhengig av å få tillit tilbake av sine ansatte. Er man ansatt og ikke har troen på at det som blir forankret av ledelsen er riktig, har man ikke tillit og grunnlaget for å akseptere strategier forvitrer.

Jeg føler igjen der og at vi har hatt en veldig god ledelse innen XXX, at han blir bedre og bedre som leder for han har sitte ganske lenge. Han har mye erfaring (C Avdeling 2).

Inntrykket mitt er at dette sitatet gir et godt bilde av hvordan tilliten er i NSF, som ansatt har man tillit til sine ledere når det kommer til dens kompetanse og erfaring. Derimot får jeg en føling av at man ikke helt har tillit til de strategier som blir forankret

fra hovedadministrasjonen, slik jeg kommer til å beskrive senere- «ledelsen hadde revet seg i håret hvis de så hvordan vi jobbet» ble sagt når vi snakket om strategien som kom ovenfra. Den var ikke lett å overføre til virkeligheten og ble ofte lagt i en skuff før man løp videre.

6.1.4.2 Samstemthet

Samstemthet beskrives i teorien som å gi prosesser retning (Andersen & Sæther, 2008). Hvor ledelsen vil må formidles og skapt forståelse for. Det handler først og fremst om et felles verdigrunnlag. Dette benyttes spesielt av verdibaserte ledere til å forankre ønskede handlinger til det. Verdigrunnlaget er flyttet til starten av diskusjonen for å gi en kontekst. Videre handler det om at ansatte må forstå hva som ligger bak de strategier og mål som foreligger.

6.1.4.2.1 Forståelse av mål og strategi

Etter som man er sentralisert i PM, er målsettinger og strategier satt av det overordnede organet og formidlet til filialer. Filialer mottar forventninger rundt målsettinger både til seg og til rådgivere, justert etter flere variabler- eks geografisk beliggenhet. Banksjefer får så anledning til å påvirke målene til sine rådgivere.

Alle er med på samme mål og vi gjør det som skal til for å lykkes. Og det er derfor vi leverer så bra som vi gjør (B Filial 1).

Det at denne personen beskriver det som at «derfor vi leverer så bra som vi gjør» gir meg en tro på at det både er innsikt i om de ansatte forstår det, og personen har forståelse for viktigheten av klare mål. Sitatet, og videre i dette intervjuet gjør meg også overbevist om at denne mellomlederen selv forstår hva som ligger bak målene som kommer ovenfra. Dette er som vi ser ut av teorien til Rouleau (2011) et viktig ledd i organisasjonens evne til samstemthet. Mellomlederen må forstå hva leddene over mener.

Videre i sitatet beskriver personen at alle er med på samme mål. Det handler om en kongstanke for denne filialen. Et felles mål å strekke seg mot, i tillegg til de individuelle målene som blir utviklet.

På den andre siden har vi en mellomleder som beskriver målene som tydelige, men ikke helt forstår selv hva som ligger bak.

Nei. De er tydelige. Det er de. Det er nok vi som må forstå hvorfor det er viktig i enda større grad (B Filial 2).

Her ser vi viktigheten av mellomlederen som sensegiver, og at de forstår budskapet. Uten den rette formidlingen, vil det nok ikke komme klarere frem hos rådgiverne heller. Rådgivere på nivå C har en positiv fremtoning når vi snakker om mål og strategier. Det er for noen en god oppfatning av kongstanken (C Filial 1, 2016), men for andre kommer det frem beskrivelser som tåke-legging og litt frustrasjon.

Jeg klarer ikke å si i dag har vi nådd målet vårt. For jeg vet ikke hva målet vårt er! (C Filial 2).

NSF har en samlet administrasjon og avdelinger i samme bygg. NSF er desentralisert, og overfører dermed mye av beslutningsmakten til avdelingene. Strategier kommer fra oven, men målsettinger som i hovedvekt berører avdelingene blir utviklet der. I NSF har man organisatoriske mål og prestasjonsmål (resultater i idretter). Det er i all hovedsak prestasjonsmålene som blir utviklet i avdelingene.

I NSF kommer det frem tydelige forventninger om at er en med, må man følge det som er satt av strategier. Dette er en god holdning for en kultur som jakter etter samstemtheten, men det gir større fallhøyde hvis man ikke klarer å få alle med på lokomotivet. Utfordringen man møter i denne organisasjonen er helt annerledes enn i PM. Dette ser vi blant annet når denne nivå A lederen beskriver hvordan man jobber med målsettinger,

Kortsiktige mål er vi veldig flinke til å sette, langsiktige er vanskeligere å sette. Altså, det er jo der vi er som jeg sier vi har utfordringer med den langsiktigheten det å se mer enn morgendagen er jo alltid en utfordring (B Administrasjon).

Det er riktig som det blir påpekt. Det å se lenger enn morgendagen virker å være en utfordring. Nettopp derfor er det viktig med gode strategier og målplaner. Sitatet kan sammenlignes med et annet som beskriver strukturen til NSF. Det foreligger ingen tydelig struktur, den daglige jobbingen tar hele fokuset. Men, noe som er av stor interesse er at man til tross for en slik utydelighet klarer å prestere fra år til år. Dette gir meg indikasjoner om at man må skille mellom målsettingene for resultater på idrettsarenaen og for målsettinger på organisatoriske nivå. Slik fremstår også forståelsen av ledelsen i intervjuene når jeg stiller det på den måten. Med utvikling av målsettinger i kjerneprosesser er man veldig flinke til å sette, og jobbe strukturert for å nå de.

Det er flere intervjuobjekter som beskriver hvordan de benytter seg av de strategier som foreligger, og om man kjenner til dem. En nivå A ansatt (A Avdeling 1, 2016)

beskriver, satt på spissen, hvordan strategidokumentet passer over ens med den travle hverdagen deres. Det blir kikket på og så puttet i skuffen, før man løper videre. En nivå B mellomleder støtter opp under meningene til nivå A lederen,

For det er klart at en sentraladministrasjon vil sikkert rive seg i håret til tider om hva vi holder på med, for dette er langt utenfor strategien vår, dette har vi ikke blitt enige i. så sier jeg kom å se hvordan hverdagen vår er da så skjønner du hvorfor vi gjør som vi gjør (B Avdeling 1).

Men, man har absolutt en organisasjon med personer som ønsker å være så samstemt og målrettet som over hode mulig. Det uttrykkes både «det vi trenger fra dere er følgende» (B Avdeling 2, 2016) med klare forventninger i henhold til strategi og rolle, samt at man som trenere forventer at alle «ror som faen i samme retning» (C Avdeling 1, 2016). Dette bidrar til å skape en sterk felles forståelse av hvor man vil, da spesielt i kjerneprosesser.

6.2 Ledelsesteori (Del 2)

I denne diskusjonen har jeg frem til nå sett på hvordan man forstår kulturen i organisasjonen. Ledelsen er den personen som har størst påvirkningskraft på organisasjonens kultur (Selart, 2010), og blir dermed sentral i forankringen av den kulturen man ønsker.

I Del 2 har som formål å besvare følgende utdrag av problemstillingen,

«Hvordan jobber ledelsen for å forankre den kulturen man ønsker».

I dette kapittelet vil jeg derfor presentere relevant funn av intervjuene, og diskutere dem opp mot teori lagt frem i kapittel 4.2.

Besvarelsen skal skje gjennom tre teoretiske aspekter. Først og fremst er dette sensegiving, hvordan man påvirker en annen person sin tolkning og mening (Gioia & Chittipeddi, 1991). Videre vil jeg studere hvordan ledelsen benytter seg av grunnleggende aspekter i meningsformidling. Dette er en teori av Bartunek, et al (1999) som inneholder følgende fire punkter; beskjeder må være enkle og tydelige, man må se individets kapasitet og prestasjoner, man må forklare beskjeder med treffpunkt på deres normer og verdier og man må gi de ansatte tillit og respekt. Disse fire punktene blir analyseverktøy underveis i diskusjonen.

Jeg vil avslutningsvis vurdere hvor oppmerksomme organisasjonene jeg studerer er mot pågående prosesser, og da spesielt oppmerksom mot kjernevirksomheten. Dette gjøres gjennom påpasselighets teorien «Sensitivitet overfor operative utfordringer» av Weick & Sutcliffe (2001).

6.2.1 Ledelsen som forankrer av kultur

6.2.1.1 Verdigrunnlag

En felles oppfatning av hva som gir prosesser retning beskrives også som samstemthet. I organisasjoner som jobber mot en prestasjonskultur, brukes verdigrunnlaget for å skape den felles oppfatningen (Vik, 2007). Verdigrunnlaget anvendes også av institusjonell ledelse for å skape forståelse for de handlinger man som leder utøver (Busch, 2011).

På bakgrunn av dette er det fornuftig å starte denne delen av oppgaven med refleksjoner rundt hvordan ledelsen jobber med verdigrunnlaget. Slik vi ser ut av kapittel 6.1.1 eksisterer det et godt forankret verdigrunnlag i PM, der samstemtheten er sterk. Samtlige ansatte trekker gode paralleller mellom hva verdien er, og hvordan den påvirker arbeidshverdagen. Eksempler av dette blir fremhevet i diskusjon del 1. Ledelsen i PM (A PM Skolen), mener at det er viktig å tidlig innarbeide ansatte i det sosiale miljøet og de arbeidsrutiner man ønsker de skal følge. Det er PM Skolen som møter nye for den første fasen, for så å gi dem videre til avdelingen man skal jobbe i. Mellomleder fra Filial 1 fremstiller hvordan de arbeider med nyansatte,

Vi former de fra starten, et opplæringsløp som er 6-9 måneder med faste ting som man skal gjennom(..) først må vi få dem til å bli riktige typer å forstå hva som er viktig. Også tar vi de modulene innimellom. Etter 6-9 måneder skal du være ferdig utlært. Da skal du levere (B Filial 1).

Det uttrykkes at man må få dem til å bli «riktige typer». For denne mellomlederen virker det å være personligheter, forståelse av struktur og prosesser. Dette er en god tanke, men at man skal være «ferdig utlært og skal levere» gir en forventning og et press som kan skape usikkerhet. Det foreligger som du ser «moduler» fra PM Skolen, men av intervjuene mine kommer det også frem en variasjon for opplæringsløpet. Filial 2 bruker lengre tid på opplæringen og er tydelige på at man ikke skal være ferdig utlært når opplæringen stopper (B Filial 2). Dette viser til en tryggere fremtoning og forankring av kultur. Som sensegiver har man altså en forskjellig fremgangsmåte for å

skape forståelse for de verdier og rutiner man ønsker i PM. En meningsdannelse påvirkes dog av mer enn kun det som blir formidlet. Derfor er den kontinuerlige oppfølgingen og utvikling av de rammer man som leder vil at ansatte skal tolke etter viktig å forholde seg til (Gioia & Chittipeddi, 1991). Hvordan man i PM setter opp rammer for forståelse skal vi se på videre i kapittelet.

I NSF fikk jeg frem noe variasjon i responsen om verdigrunnlaget i kapittel 6.1.1. Enkelte nevnte den avdelingen de jobbet i, andre var usikre, og noen nevnte hovedorganisasjonen, selv om man jobbet i en avdeling. Dette gjorde at jeg ikke kunne drøfte direkte opp mot verdiene i deres avdeling, men måtte trekke utdrag fra de tilbakemeldingene jeg fikk. Det verdigrunnlaget som ble satt sammen virker derimot å stå forholdsvis sterkt hos de ansatte, men det var synlige variasjoner mellom avdelingene.

Hvis vi ser på hvordan NSF forankrer verdigrunnlaget hos de ansatte, ser vi av sitatet under at det kommer i opplæringen.

Nå skal det være seminar med nyvalgte og da er det ting vi går igjennom og da går det ned i systemet. Vi begynner helt på toppen med mål, verdier, delegering, hvordan vi gjør ting, alle de tinga der. Orienterer om alle slike vesentlige ting, struktur, mål avtaler, visjoner verdier. Så dette er ting vi jobber systematisk med. I hvilken grad kan nok variere fra gren til gren men vi har et system for å få dette ut i organisasjonen (A Administrasjon).

«I hvilken grad kan variere fra gren til gren» tolker jeg dit hen at sitatet kun gjelder personer tilknyttet hovedadministrasjonen. Selv om NSF har et system, burde hele organisasjonen gå gjennom den samme prosessen uansett om man er på det strategiske eller operative nivået. Ved å overføre ansvaret til avdelinger vil det kunne treffe dem mer spesifikt, men det fordrer at ledelse og mellomlederen er samstemt om at forankringen er slik den «skal være» (Rouleau & Balogun, 2011). Det viser seg at overføringen av verdiforankringen ikke har skapt den forståelsen hos ansatte som man kanskje ønsker. Dette kan skyldes så mangt, da en meningstolkning kan styres av både kognitive og affektive prosesser (Weick, 1995). En mellomleder uttrykker at han ikke forklarer hvordan han selv oppfatter verdiene, for det vil påvirke hvordan de ansatte forstår dem. På den ene siden vil dette kunne føre til en ukontrollerbar meningskapelse,

men sensemaking er også en tolkning av det omkringliggende (Maitlis, 2005). En leder som er tett på vil dermed kunne lese hvordan den faktiske kulturen er i organisasjonen.

6.2.1.2 Skape forståelse for budskap

I en sensegiving prosess må alle ha en lik forståelse for budskapet, slik at utviklingen blir pålitelig og forutsigbar. Den måten man tolker beskjeder og handlinger på, vil derfor påvirke viderefremmingen av budskapet (Balogun, 2006).

Ja, hvordan går jeg frem.. det ene jeg gjør er å tilpasse meg den jeg snakker med. men først og fremst så må jeg skjønne hva jeg skal snakke om (A PM Skolen).

Denne nivå A lederen gir et godt eksempel på at det er god teoretisk kunnskap om hvordan nå igjennom til et individ. Ledelsen skal først og fremst forstå budskapet selv, og da kontrollere at det er innenfor de rammene som er meningen. Videre handler det om å tilpasse seg den en snakker med (Gioia & Chittipeddi, 1991). I forhold til setting av krav og forventinger påpekes det at man må justere dem også etter hvem man snakker med, ikke bare språket (Bartunek, et al., 1999).

Et sitat som kommer fra en nivå B leder, viser forståelse for det teoretiske grunnlaget for meningsskapelse og tilpasning etter individet.

Når det er slik så må man inn med et budskap. Et klart å tydelig og som er enkelt å forstå. Så må man sitte 1-1 med folk og fortelle hva er det dette betyr for deg. Hva er det du må gjøre annerledes og hva er det jeg forventer av deg (B Filial 1).

Det som kommer frem i del 1 er at ledelsen ikke har klart å skape denne gode individuelle tilpasningen som man kanskje tror. Selv om PM har et godt teoretisk grunnlag, viser det seg å mangle en evne til å nå inn til de ansatte, de forstår ikke budskapet helt slik ledelsen ønsker. Det etterlyses en manglende forståelse rundt strategiske beslutninger og egne målsettinger, to aspekter ansatte burde ha kontroll på i en prestasjonsbasert kultur

På spørsmål om hvilke arenaer man benytter seg av, virker ledelsen på både nivå A (A PM Skolen, 2016) og B (følgende sitat) å ha forståelse for hva som forventes av en leder for å forankre en kultur. Kontinuerlig guidens og effektive tilbakemeldinger må til for å påvirke sensemakingen til ansatte (Weick, 1995).

Det gjør vi hver dag. de faste arenaene er salgsmøter mandager og så har vi trening, morgenmøtene er de beste for da er alle samlet. Ut over det så har jeg mer trua på at 1-1 gjennom dagen at vi går rundt og følger opp (B Filial 1).

Det som fremheves her er bra. At man går rundt og kontinuerlig følger opp de ansatte er tidkrevende, men utrolig viktig. Da kan ledelsen både gi de ansatte den oppmerksomheten som trengs, og de bygger relasjoner som i større grad skaper tillit mellom leder og ansatt. Teorien viser ansatte da enklere innordner seg etter de retninger ledelsen ønsker (Awamleh & Gardner, 1999). Jeg ser derimot en forskjell mellom filialene. På nivå C i filial 1 føler man denne tette relasjonen til sin mellomleder, mens vi ser i filial 2 at man ikke helt forstår det som blir formidlet, og at distansen er litt for stor til sin mellomleder. Det kan handle om så mangt, men filial 1 har flere mellomledere å spille på enn filial 2. Dermed kan den strukturelle utfordringen jeg har snakket om tidligere, med for få ledere, være mye av bakgrunnen for at det ender slik.

I en sensegivingsprosess skal man skape forståelse for det som ligger bak en handling (Alvesson, 2005). Med en manglende evne til å skape langsiktige planer, vil det være vanskelig å gi ansatte en forståelse for hvor en skal, og hvorfor de gjorde som de gjorde. Videre handler det om å knytte stegene man tar til de verdier som individ og organisasjonen baserer seg på for å forsterke evnen til å påvirke de ansatte (Aadland & Askeland, 2006; Bartunek, et al., 1999)

Nei vi har jo et mandagsmøte ukentlig. Med alle trenere og ledere. Hvor det prates om løst og fast, og verdiene formidles ut av XXX og XXX gjennom valg og væremåte i det daglige (C Avdeling 2).

Denne nivå C ansatte forstår at lederen sin forklarer hvordan de arbeidsoppgavene de gjør i avdelingen styres av verdiene. Det kommer frem et klart skille mellom avdelingene, der avdeling 2 har en slik fremtoning, mens jeg ikke har noen funn fra avdeling 1 som påpeker det samme. Videre kommer det frem at man i avdeling 1 legger mer vekt på hyppige planleggingsmøter der veien videre blir skapt forståelse for.

Og har ganske hyppige planleggingsmøter og vet hele tiden hva som skal skje den neste dagen de neste ukene og månedene. Dette er ting vi har avklart på forhånd. Der ligger det en viss forventning i hva slags jobb en trener skal gjøre og sportssjef og smører skal gjøre (B Avdeling 1).

At man fremhever en forventning til de forskjellige rollene er viktig for en organisasjon som skal prestere. Det er også en viktig del av ledelsen sin jobb å gi forutsigbarhet sammen med en formidling av hva som skal til for å prestere som individ.

6.2.2 Hvordan formidler de budskap om ønsket kultur?

Slik vi har sett frem til nå, er det fremhevet en god forståelse for hvor ledelsen skal formidle et budskap. Det handler ikke bare om hvor, men også når og hvordan (Maitlis & Lawrence, 2007). I teorien om sensegiving kommer det frem at storytelling kanskje er den sterkeste symbolbruken man kan benytte seg av som leder (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Det var storytelling som var greia, det er veldig rasjonelt. Folk er med på det og hvis de tror på storytelling din og dette er rasjonelt å gjøre så, tror jeg at, men det holder ikke at jeg gjør det, men hvis du har 200 ledere som eier storylinen din og sier at det er dette som funker dette kommer til å funke så kommer det til å funke. Det er nesten så du kunne målt hva som helst (A PM Skolen).

Denne nivå A lederen fremhever også at en må få andre ledere, eller gatekeepers, til å ta eierskap til det man formidler (Stensbøl, 2012). Han viser også den styrken en kultur har. Man kan få nesten hva som helst til å fungere, så lenge man har troen på det. I henhold til teorien av Bartunek, et al., (1999) skal ledelsen forklare budskapet forståelig og enkelt. Storytelling er et godt virkemiddel og en effektiv måte å skape meningsforståelse hos de ansatte.

På nivå B jobber man forskjellig mellom filialene for å formidle budskapet. En mellomleder kaller det for «rød sone». Da er alle ansatte klare på at her kommer det et budskap. En slik måte å skape «det riktige tidspunktet» beskrives over som teoretisk fornuftig. En annen mellomleder forsøker forskjellige virkemidler, men virker å ikke helt ha funnet en tydelig vei for å skape engasjement,

Det er litt sånn... jeg prøver forskjellige virkemidler i form av film, bruke meg selv, prøve å variere på hvordan vi kommuniserer. Akkurat denne engasjement biten, jeg vet at det henger mye på meg og den siste tiden kjenner jeg at det har blitt litt vanskeligere (B Filial 2).

Det er ikke lett å nå igjennom med et budskap. Noe som er overraskende er at man ikke har like måter å tilrettelegge for de riktige arenaene på tvers av filialer. I den anledning er PM Skolen et viktig ledd i forankringen av «riktige» rutiner, men det uttrykkes ikke at man har formidlet strategier mellomleder kan anvende. Dette understrekes av sitat senere, mellomledere søker støtte fra andre i samme linje fordi kontinuiteten fra PM Skolen og sin strategiske leder ikke er tett nok. Man må støtte hverandre og hele tiden benytte seg av kompetansen til de som kanskje besitter de gode virkemidlene. Det som

ligger bak bruken av storytelling kommer frem hos lederne i PM å være forholdsvis lik. Slik vi ser av sitatet over, det gjelder denne engasjement biten som er svært sentralt i en prestasjonskultur

I NSF finner jeg lik forståelse som i PM om hvordan man skal fremheve et budskap.

Er definitivt en storyteller. Det tror jeg jeg er. Jeg tror jeg klarer å få ganske mye engasjement i hvert fall gjennom den måten å være på, men det er ikke noe bevisst måte, jeg bare er sånn (B Avdeling 2).

Storytelling virker å være noe lederne i NSF setter pris på å bruke som symbol. Det kommer ikke frem at man har noen bevist måter å få ansatte til å forstå når budskapet kommer. Slik det virket å gjelde for dem alle, storytellingen kom når det passet seg. Hvis man skal se videre på hva som var grunnen til at en bruker slike symboler, kommer det frem forskjellige svar. Enkelte gjorde det for å skape engasjement rundt målsettinger og arbeidsoppgaver, det ble sett på som viktig for å prestere, slik også Kaas, et al., (2007) beskriver. Andre så på det som en fin måte å få frem hvor man ville med avdelingen. Det var variasjon mellom avdelingene om hvem som mente hva, det kom ikke frem noen mønster.

6.2.3 Sensitivitet overfor operative utfordringer

Avslutningsvis i drøftelsen vil jeg vurdere perspektivet av påpasselighetsteorien «Sensitiv overfor operative utfordringer» (Weick & Sutcliffe, 2001). Denne påpasselighetsteorien beskriver at handlinger må forstås i en organisatorisk helhet, og hvordan det påvirker de forskjellige delene. For å opprettholde en høy grad av påpasselighet må man først og fremst ha innsikt.

Vi kommer veldig tett på 1. linjelederne. Det gjør vi. Og vi vil jo få tilbakemelding for vi er mye ute. Du vil høre det også fra medarbeiderne, hvordan de opplever lederskapet (A PM Skolen).

Det er en følelse av at man kommer tett på linjelederne, som er nivå B. De viser at man besitter en god oppfatning av hva som foregår, og at dette er noe som blir formidlet tilbake til dem. Der det foreligger en utfordring, kommer av intervju med nivåene under. Der finner jeg en varierende oppfatning av om PM Skolen har forståelse for hva som foregår i kjernevirksomheten. Broderparten mener at de strategier og planer som blir utviklet har et godt tilskudd. De som opplever noe annet er eksempelvis denne nivå C ansatte.

Reelle møter ikke er sånn som det blir fremstilt der. Det er ikke grobunn i virkeligheten. Det er en utfordring (C Filial 1).

I en meningsskapelsesprosess kommer troverdigheten frem som sentral. Hvis man som ansatt ikke forstår det dit hen at ledelsens meninger er troverdig og for organisasjonens beste, vil sjansen for å skape forståelse for det reduseres (Weick, 1995). Da del 1 fremhever en manglende tillit til ledelsen hos PM, kan det påvirke graden av forankring (Bartunek, et al., 1999). I kunnskapsintensive organisasjoner som dette, er det viktig at den formelle og uformelle siden av organisasjonen samsvarer. Ledelsen har en stor del av denne jobben, det er de som knytter kultur og strategier sammen (Hennestad, 2012). Dette viser til hvor viktig innsikten er for en leder før man forsøker å påvirke organisasjonen.

Først og fremst ser vi på innsikten i NSF. Hvor god oversikt ledelsen har, vil gi en forståelse av hvor raskt man kan handle i situasjoner som oppstår, og hvor godt strategier kan treffe over ens med de daglige prosessene.

At vi får litt mere forståelse og kunnskap om hvorfor ting blir som det blir. Tilsvarende også at flere på administrasjonen skjønner hva som skjer ut i der hvor ting utøves. For det er det som liksom er grenser, at vi er den utøvende dele og så har du den administrative delen som sitter ved siden av (A Avdeling 1).

Det er utfordrende å ha en ledelse som gir følelse av at de bare sitter ved siden av og ikke har helt innsikt. Manglende forståelse kan gi mange unødvendige utfordringer i det daglige arbeidet hvis ansatte ikke er samstemt om hvor man vil og hva som skal til for å komme dit. Det kan påvirke tillit og troverdighet, slik jeg har snakket om hos PM. Graden av involvering er vanskelig, som strategisk skal man være mer passiv enn den operative. Balansegangen er vanskelig, det handler om selvledelse på den ene siden og samspill på den andre (Irgens & Wennes, 2011).

6.2.3.1 God kommunikasjon mellom ledelse og ansatte

I tillegg til innsikt står kommunikasjon sterkt i det siste påpasselighetspunktet.

Kommunikasjon er trukket frem som element tidligere i oppgaven, rundt kommunikasjon mellom ansatte for å utvikling av gode prosesser. I et perspektiv for sensegiving blir kommunikasjon sett på som en viktig driver (Rouleau, 2005).

Påpasselige organisasjoner er avhengige av gode kommunikasjonslinjer begge veier

(Weick & Sutcliffe, 2001), der de skaper forståelse for de strategier og prosesser man fører, samtidig som man søker feedback for å utvikle seg.

I PM har ledelsen en utfordring med å skape tette linjer og god kommunikasjon, mye på grunn av deres desentralisering. De operative og strategiske nivåene får store distanser, og det virker å gjenspeile seg noe i elementer over. Man føler seg ikke inkludert, tilliten til ledelsen er heller ikke på topp.

For å knytte disse nivåene sammen har PM ute profesjonelle rådgivere som er ute etter 2 ting, å kommunisere ut budskap, og hente inn feedback

Noe av det viktigste tenker jeg er du må jo også gi like stor mulighet til den ansatte å gi tilbakemeldingen til deg som leder så jeg spør hver eneste i mine 1-1 samtaler på feedback på meg. De får det og jeg vil gjerne ha det (A PM Skolen).

Jeg mener PM skolen er gode på å søke informasjon. Det som dog er en utfordring er at man har mange nivå, og skal det passere informasjon fra nivå C til A, må B aktivt gå inn for å oppsøke og formidle. Det er tidkrevende, og tid er noe dataene mine sier er en knapp faktor. Et videre sitat indikerer at man i filial 1 ikke er redde for å gi tilbakemeldinger, så sant man opprettholder den «gode tonen».

Ja, absolutt. Når jeg har en god relasjon til lederen min er det veldig enkelt for meg å gi beskjed til lederen min om ting. Er du mer distansert tørr man nok ikke å gi tilbakemeldinger i så stor grad (C Filial 1).

Denne nivå C ansatt har ikke problemer med å si ifra til sin leder på grunn av den gode relasjonen. Blir det mer distanse, kan det stoppe opp. Distansen oppover kan dermed ha noe å si for om man tørr å gi beskjed om små avvik eller feil som kan oppstå. Tidligere funn viser også til forskjeller mellom filial 1 og 2. Med mindre gode relasjoner i filial 2 vil evnen til rask og effektive tilbakemeldinger påvirke evnen til å håndtere sensitive situasjoner. Jeg ønsker også å fremheve et tidligere funn. Muligheten til å kommunisere negative tilbakemeldinger ble ikke sett på i noen av filialene som optimal, og vil også kunne spille inn på dette punktet av påpasselighet.

Ledelsen i NSF er tydelige på at man søker informasjon, at en rett og slett er avhengig av det for å holde ting organisasjonen levende og varm. Selv om NSF er en organisasjon

av mindre størrelse enn PM, er man også her nødt til å innarbeide rutiner for hvordan feedback skal foregå.

Jeg delegerer så mye som jeg gjør, gjør at jeg er avhengig av å få informasjon tilbake til daglige er alle ledere borte og har en kommentar eller et spørsmål. Men det formelle skjer på møtene hver tirsdag hvor vi har gjensidig rapportering (A Administrasjon).

Kommunikasjonen er tilrettelagt som en uformell prosess der man ikke trenger å søke innspill, det går i automatikk hos de ansatte- det ligger i kulturen tør jeg å påstå.

Tilbakemeldingene handler ikke bare å søke støtte for de handlinger de har utøvet, men de er klar over hvor viktig det er å være helt oppdatert på alle fronter. Den uformelle praten gjør at man kommuniserer raskt og kan handle der etter, hvis noe skulle skje.

Ledelsen er dynamisk og kan raskt involvere personer hvis det er behov for ekspertise eller mer personell på enkelte saker. Det er viktig å ha de formelle prosessene i tillegg, slik at ikke bare leder, men alle involverte klarer å ha innsikt i alt som skjer og et blikk på helheten.

Jeg prater mye med folk da. På alle nivåer. Har alltid brukt veldig mye tid på å reise rundt og høre hva folk tenker og mener kanskje innimellom ta opp noe av det gjøre noe med det. og komme tilbake og forklare hvordan vi vil jobbe med det (B Avdeling 2).

Også på nivå B ser jeg at man er bevisst på å søke informasjon. Denne mellomlederen ønsker å kommunisere med alle nivå og forstå hva som ligger bak de tanker man besitter. Innspillene som kommer ut av det reflekterer personen over og justerer hvis det er til det bedre. Et annet viktig aspekt av dette sitatet er at personen «forklarer hvordan vi vil jobbe med det». Dette forteller meg at personen vil dele informasjonen om hva som ligger bak slutningen, og dermed ser at alle burde ha innsikt. Dette støtter videre opp under den påpasselige teorien.

7. Oppsummering og konklusjon

Organisasjonene denne oppgaven tar for seg befinner seg i et konkurransepreget marked, og beskrives som kunnskapsintensive. De har begge oppnådd suksess, men *hva kjennetegner kulturen i disse organisasjonene, og hvordan arbeider ledelsen for å utvikle ønsket kultur?*

For å besvare dette, er det i denne oppgaven diskutert teoretiske perspektiver med funn fra semistrukturerte intervjuer. Drøfting er gjort, men hva har egentlig denne oppgaven kommet frem til? Dette er en oppsummerende del av funnene mine. 7.1 oppsummerer del 1 av problemstilling og 7.2 oppsummerer del 2.

7.1 Hva kjennetegner kulturen i organisasjonen?

PM

I studiene av PM, kommer det frem at de ansatte har stor interesse av personlig utvikling. Utviklingen ønskes i all hovedsak å være av deres kompetanse, noe som også Andersen og Sæther (2008) og Goffee og Jones (1996) peker på. For å kunne se hva formålet er med kompetansehevingen, kan det stilles spørsmål omkring ambisjoner. Dette gjør at PM har mangler ved sin prestasjonskultur, da det er viktig at ansatte forstår at individuell kompetanse også må være for kollektivets beste (Kaas, et al., 2007). Dette skiller filialene. I den ene filialen er det en kollektiv tanke om kompetanseutviklingen for å tilfredsstille kundens behov, og i den andre filialen er fokuset rettet mer mot egne resultater som det sentrale. PM virker dermed å ha en utfordring med å mobilisere de individuelle utviklingsønskene til den kollektive enheten for å styrke samspillet i filialene.

I PM jobbes det strukturert og systematisk med gode prosesser for å nå mål. Derimot oppfattes det å være et fraværende ønske om å videreutvikle prosessene. Man er ikke nysgjerrige eller oppsøkende nok, fremhever en mellomleder (A PM Skolen, 2016). PM virker dermed å ha fokuset rettet mot standardiserte planer og struktur, ikke mot feil og avvik slik påpasselige organisasjon skal (Andersen, 2009; Weick & Sutcliffe, 2001). En tilleggsutfordring til nysgjerrigheten virker å ligge i kommunikasjonene til PM. Med individuelle tankeganger og en struktur som skaper distanse mellom rådgivere og

banksjef, fremhever intervjuobjekter at man ikke kommuniserer godt nok. Det eksemplifiseres med et ønske om å få innblikk i hva som ligger bak de resultater får, og handlinger man gjør. Dette kan forstås som at tilretteleggingen ikke er god nok til å skape kontinuerlig læring av de prosesser man har vært igjennom, slik også Sitkin (1992) ser på som sentralt for påpasselighet.

I PM står kvalitet på arbeidet sterkt. Det kommer tydelig frem at man legger vekt på treghet fremfor effektivitet, hvis det skulle gå ut over nivået på leveransen. En av oppgavens fremste funn, er utfordringen PM har omkring hvor kvaliteten skal forekomme. Enkelte fremhever at resultatet er det absolutt viktigste, veien dit er ikke essensiell. Denne antagelsen bekreftes av oppgavens funn om en splittet forståelse om hva en «prestasjon» er. Enkelte påpeker at en prestasjon handler om leveranser, mens noen forstår det i henhold til teorien, en påpasselig organisasjon og prestasjonskultur ønsker fokus på veien til målet (Stensbøl, 2012; Weick & Sutcliffe, 2001). Dette tyder på at PM har en grunnleggende utfordring for å kunne skape den utviklingen og påpasseligheten man ønsker.

Diskusjonen viser til en forståelse i PM om hvor viktig involvering av ansatte i beslutningsprosesser er, og hvordan dette kan bidra til eierskapsfølelse (Collins J. , 2001). Til tross for den teoretisk gode forståelsen, kommer det frem av en mellomleder at man ikke blir ansvarliggjort eller involvert (Avdeling 1, 2016). Dette følger nedover i organisasjonen til rådgivere, som uttrykker at man gjerne skulle følt et større ansvar for egne målsettinger. Det fremheves at organisasjonens sentralisering av målutvikling gir en utfordring for følelsen av inkludering i målprosesser, noe som absolutt er sentralt å oppnå for en prestasjonskultur (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Kaas, et al., 2007). En av filialene viser derimot at man evner å gi rådgiver innblikk i hva som ligger bak de målene som foreligger. Ansatte i filial 1 forstår dermed godt begrunnelsen for mål, mens rådgivere i filial 2 mener det blir skyggelagt. Det fremkommer en manglende målforståelse av mellomleder i filial 2, noe som kan bidra til en oppklaring av skyggeleggingen.

Oppgaven fremhever at en evne til å prøve og feile både må være akseptert og praktisert for å få kontinuerlig utvikling (Goffee & Jones, 1996). Det kommer frem en skepsis omkring hvor akseptert det er, selv om man i lederposisjoner enes om at det tilrettelegger for det. I intervju med A PM Skolen (2016) blir det påpekt at et sleivspark

er akseptert, men med måtehold. Det kan ikke skape stagnasjon. Dette, sammen med funn i drøftelsen viser at det trygge miljøet ikke enda er til stede for å ta det fulle steget ut i å prøve og feile (Østmoe, 2017). PM virker dermed å ha en utfordring med å skape den kontinuerlige utviklingen påpasselige og prestasjonsbaserte organisasjoner søker.

PM viser selv til å ha gode kommunikasjonslinjer. Med noe variasjon mellom filialer blir effektive tilbakemeldinger vist å være svært operativt, nedover i systemet. Oppover i systemet uttrykkes det av flere, at sin leder ikke aksepterer negative tilbakemeldinger. Dette kan skape et hinder for utvikling (Weick, et al., 1999). Avslutningsvis fremheves det at PM i stor grad trener for å utvikle sårbare prosesser, eller der individer har svakheter. Evnen til å omgjøre tilbakemeldinger til treningsprosesser viser dermed å fungere, men med en manglende evne til å reflektere rundt negative tilbakemeldinger mister man noe av utviklingseffekten.

PM er gode til å kartlegge sine ansattes egenskaper. Styrker og svakheter hos ansatte blir målt, med et ønske om å gi ansatte selvinnsett om hva man må utvikle i treningssituasjoner. En slik kartlegging gir et godt grunnlag for sammensetning av komplementære team av styrker og svakheter, som prestasjonskultur ønsker (Stensbøl, Den gode prestasjonskulturen, 2012). Derimot virker det som kun Filial 1 setter teamene på bakgrunn av dette, mens man i Filial 2 benytter mer relasjoner som grunnlag for sammensetningen. Den gode kartleggingen er også positiv for kollektive. PM virker å være flinke på å benytte den ekspertisen som foreligger inn mot andre filialer for å kopiere beste praksis. I store salgssituasjoner henter ledelsen også inn personer fra andre avdelinger. Derimot kommer det frem at beslutningsmakten ikke føles å være tilgjengelig i filialene. En manglende beslutningsmakt kan påvirke organisasjonens evne til å reagere hurtig og riktig hvis avvik skulle oppstå (Weick & Sutcliffe, 2001).

NSF

Det kommer frem av oppgaven at mellomleder B avdeling1 (2016) i NSF påpeker at hvis man hviler, vil påpakningen komme raskt. Alle besitter et genuint engasjement og møter dermed sjeldent denne utfordringen, drivkraften er stor i organisasjonen. I NSF har ansatte høye ambisjoner og forventinger til hverandre og seg selv, men viser også som i PM to forskjellige ambisjonsområder. I avdeling 1 rettes ambisjonene mot å tilrettelegge for at prestasjoner kan skje hos utøverne. I avdeling 2 har man i tillegg

ambisjoner om å utvikle egen kompetanse. Svært sentralt er at uansett hvor ambisjonene sitter er det kollektive alltid i fokus. Dette tyder på, slik som også Kaas, et al.,(2007) og Vik (2007) påpeker, at deres like engasjement og kollektive fokus er elementer fra en prestasjonskultur.

Med en travel arbeidshverdag var evnen til å utvikle god struktur og forutsigbare planer utfordrende for hovedadministrasjonen i NSF. Derimot påpekes det at man har struktur og utviklingsplaner under kontroll i avdelingene, noe som også kommer frem av intervju med objekt B, Avdeling 2 (2016). NSF virker dermed å være splittet, og bare kjernevirksomheten har langsiktigheten som trengs i utviklingen mot suksess (Andersen & Ronglan, Nordic elite sport: same ambitions different tracks, 2012). NSF har fokus på kvalitet i alle ledd. Blikket er rettet mot de små forbedringene, men utfordringen byr seg igjen med «hva er en god leveranse» når man oppover i systemet ikke har den gode strukturen i bunn.

Det kommer frem av intervju med objekt B, Avdeling 2 (2016) at utviklingen deres baserer seg på undring. Den andre avdelingen fremhever stor glede av ni-tidig jobbing, begge avdelinger viser seg å være opptatt av utvikling. Mye av den gode utviklingen kommer av god evaluering, som også Weick og Sutcliffe (2001) trekker frem. Oppgaven viser at NSF gjennom uformell evaluering i avdelinger skaper god kommunikasjon og den helhetlige forståelsen man trenger for å utvikle seg. Dette kan dermed oppfattes som at NSF oppnår en helhetlig konseptuell variasjon i kjerneprosesser, noe som fører til at man unngår homogenitet. Med en slik hyppig evaluering vil ansatte raskt kunne se de feil og avvik som er i ferd med å oppstå (Andersen, 2009).

I NSF er det ikke en like sterk teoretisk forståelse, men ledelsen ønsker, og man evner å involvere de ansatte i beslutninger. I hovedsak forekommer involveringen rundt målsettinger av prestasjoner man skal oppnå. De utvikles og forankres i kjernevirksomheten hos nivå C, for så å formidles oppover. Oppgaven fremhever at trenere ikke bare besitter en stor ansvarsfølelse for å nå målene, men det gir dem også en bedre forståelse av hva som ligger bak målsettingene. Derimot fremhever oppgaven en utfordring i målsettingsprosesser hos NSF, der de langsiktige og store målene er vanskelig å sette. Dette kan ses i sammenheng med bakgrunn i den travle hverdagen.

NSF virker dermed å miste noe av den gode kollektive effekten man kan oppnå ved å enes om klare langsiktige målsettinger (Stensbøl, Den gode prestasjonskulturen, 2012).

Den trygge tilværelsen som er i NSF bidrar til en felles oppfatning om at prøving og feiling er menneskelig, uunngåelig og nødvendig for personlig og organisasjonens utvikling (Weick & Sutcliffe, 2001). Ansatte er ikke redd for å gi beskjed hvis de oppdager avvik, og takhøyden for å håndtere disse tilbakemeldingene er gode. Derimot er det ingen treningsprosesser eller satte evalueringsarenaer der man kan utvikle en bedre praksis. Det vil kunne føre til at feilen blir gjentatt ved neste senario (Weick & Sutcliffe, 2001). Til tross for NSF sin gode evne til å raskt håndtere situasjoner, lærer man ikke av det.

Både i PM og NSF føler man at det er tillit fra ledelsen til ansatte. Det gir dem arbeidsro og bygger videre på den tryggheten som eksisterer i NSF og som er på vei i PM. Noe som er viktig å fremheve er tilliten fra ansatte til ledelse, og den store likheten mellom organisasjonene. Fra et rådgiver/trenerperspektiv har man en sterk formening om at mellomlederen sin besitter den kompetansen og kunnskapen som trengs, man har tillit til dem. Derimot er det manglende tillit til nivå A om deres strategier og beslutninger. De gjenspeiler ikke arbeidshverdagen eller kjernevirksomheten. Dette kan føre til at både NSF og PM har en utfordring med å få de strategiske planene til å samsvare med det organisasjonen faktisk er der for og utøver i hverdagen (Weick & Sutcliffe, 2001).

NSF beskriver at de gjør en detaljert kartlegging av ansatte når en kommer som ny inn i organisasjonen. Kartleggingen gjøres med formål om å skape best mulig team basert på styrker. Det har den siste tiden også bli åpnet opp vertikale linjer mellom teamene, slik at man i større grad kan benytte seg av de ekspertisene som er der. Beslutningsmakten følger ekspertene, og gjennom alle nivå har man forståelse for at den kan sitte både over og under seg i hierarkiet. NSF viser ser dermed å være dynamisk og men flat struktur. Derimot fremheves det også at ledelsen raskt søker seg ut av organisasjonen for å leie inn ekspertise. NSF virker med dette å være opptatt av å skape team som alltid har et helhetlig bilde av situasjoner, men kontinuitet baserer seg mye på innleid kompetanse.

7.2 Hvordan forankrer ledelsen ønsket kultur?

PM

Det er PM Skolen som aktivt jobber for å forankre de verdier, rutiner og prosesser organisasjonen ønsker. Det fremstilles at ledelsen har moduler og satte prosesser man skal igjennom som nyansatt. En utfordring i PM er at det opplæringsløpet som foreligger ikke er helt treffende på virkeligheten (C Filial 1). Det kan trekkes i parallell til tidligere funn om at strategier som forankres har manglende evne til å anvendes i hverdagen. Av dette kan det virke som om PM Skolen mangler innsikt i den kulturen og de rutiner som faktisk eksisterer i filialene. En svekket tillit, vil svekke påvirkningskraften man har som leder (Ekman, 2004; Bartunek, Krim, Necochea, & Humphries, 1999) og det vil kunne svekke forankringen av ønsket kultur (Andersen & Sæther, 2008).

I PM Skolen sine hovedoppgaver er å skape forståelse for budskap, og å få feedback for å kunne videreutvikle de planer som forankres. Slike aktive sensegivere gir god anledning for å skape en ønsket kultur (Maitlis, 2005). Det oppfattes derfor som en forholdsvis god kommunikasjon mellom mellomledere og PM Skolen, men det etterlyses tettere oppfølging. Feedbackmulighetene mellom mellomledere og rådgivere viser seg å være forskjellig mellom Filial 1 og filial 2. Da det er flere ansatte mellomledere i Filial 1, viser rådgiver (C Filial 1) at relasjonen er bra, noe som bidrar til god kommunikasjon. Derimot virker det som en noe større avstand i Filial 2, og den effektive feedbacken kan svikte.

Oppgaven viser at PM har forståelse for at sensemaking må foregå kontinuerlig (Weick, 1995), og hos dem skjer det til faste tider og forholdsvis ofte. Det kommer også frem av et intervjuobjekt A PM Skolen, at man tilpasser budskapet til den man skal møte (Gioia & Chittipeddi, 1991). Det virker også som om rutinene for sensegiving er overført til mellomledernivå, da B Filial 1 gir en lignende forklaring på hvordan han formidler budskapet.

I PM vektlegges det storytelling som et av de viktigste symbolbrukene for forankring av ønsket kultur. Mellomledere fra begge filialene benytter seg av samme symbolbruk, men forskjellen er først og fremst i hvilke settinger man gjør det i. En benytter seg av rød sone, en annen søker fortsatt den «riktige fremgangsmåten». Mye styres av hva slags leder man er, men en lik tankegang om beste praksis kunne vært hensiktsmessig

for å samle organisasjonen rundt et budskap. Samme mellomledere virker å forstå hva de skal benytte storytelling til. Det handler om å skape engasjement rundt mål og oppgaver, som er sentral i en prestasjonskultur (Vik, 2007).

NSF

I NSF er det en noe uklart forståelse av verdiene til organisasjonen, slik vi ser ut av drøftelse i kapittel 6.1. Det fremheves i kapittel 6.2 at verdigrunnlaget implementeres i opplæringsløpet, men uten å få et klart bilde på hvordan man gjør det i avdelingene. Dette kan føre til at ansatte ikke baserer handlinger på kjerneverdier, og vil kunne påvirke fellesskapets enighet om hvordan vi gjør det her (Washington, et al., 2007). I NSF har man ingen som kun jobber med forankring for å utvikle den kulturen man ønsker, slik som PM. Det er dermed kun en lederoppgave. Det kommer frem at en trener (Avdeling 2) oppfatter den kontinuerlige beskrivelsen av de verdier som ligger bak de oppgaver man skal gjøre, slik en verdibasert leder skal operere (Aadland & Askeland, 2006). Mellomleder, Avdeling 1(2016) virker å benytte møtene til å snakke om forventinger og rolleavklaringer, og viser trekk til prestasjonskultur. Møtene er hyppige og tydelige og gir god anledning til å forankre en ønsket kultur og arbeidsprosess. Det blir senere uttrykt at ledelsen benytter seg av storytelling slik som PM. Det påpekes også her at man ser på engasjementet som det viktigste å oppnå med denne symbolbruken. Hva engasjementet skulle være rettet mot kommer dessverre ikke frem.

Evnen til å kommunisere i NSF er god. For å holde seg oppdatert og organisasjonen levende viser en mellomleder Avdeling 2 (2016) at han alltid søker tilbakemeldinger fra andre i avdelingen, om det er ansatte eller utøvere. Han påpeker videre på at dette er han sin måte å få feedback på og kunne gjøre endringer for å tilpasse beslutninger til en bedre praksis. Med dette forstår jeg det slik at han som leder tilpasser sensemaking og sensegiving, slik at det ikke skaper forvirring i avdelingen (Bartunek, et al., 1999).

Det er innarbeidet rutiner der ansvarsdeling skaper en avhengighet til å kontinuerlig søke feedback fra sine ansatte (A Administrasjon, 2016), og viser også at man på nivå A er aktive i sensemaking prosesser. NSF virker dermed å holde seg oppdatert på hvordan man som ansatt eller utøver tolker de beskjeder som kommer, tilpasser seg der etter. Ledelsen er aktiv og søkende og skaper et grunnlag med involvering at ansatte skal kunne føle eierskap til organisasjonen.

7.3 Hovedkonklusjon

Konklusjon- Hva kjennetegner kulturen i organisasjonen? (Del 1)

Denne delen av oppgaven har som formål å finne ut hva som kjennetegner kulturen i organisasjonene. Dette vil kunne bidra til å belyse hvordan organisasjoner som oppnår suksess klarer å opprettholde en kontinuerlig evne til å prestere. Bakgrunnen for involvering av påpasselig organisering er dens evne som bidragsyter til å prestere, samt påpasselighet vil forsterke organisasjonens kultur.

Målet til PM er å skape en prestasjonsbasert kultur og oppgaven viser at påpasselig organisering vil kunne bidra til dette. PM har som du kan se av diskusjonen svært mange påpasselige trekk, men deres nåværende fokus på standardiserte planer fører til en manglende evne til å håndtere feil og avvik. I tillegg kommer det frem en forholdsvis låst beslutningsmakt, og ansattes behov om bedre innsikt og forståelse for det helhetlige bildet. Dette gir indikasjoner om at organisasjon ikke er påpasselig, og trekkes med videre i en vurdering av kulturen til PM.

I PM kommer det frem mange positive aspekter, som ut ifra mitt teoretiske grunnlag virker å være beskrivende for en prestasjonskultur. Ansatte i PM har høye ambisjoner om å utvikle kompetansen sin. De arbeider med godt strukturerte planer for å nå mål, og har en forholdsvis god kommunikasjon rundt hva som ligger bak målene. Eierskapet til målene viser seg derimot å være manglende, og med en forankring ovenfra og ned får ikke de ansatte anledning til å påvirke dem. De ansattes åpenhet omkring styrker og svakheter gir et godt utgangspunkt når PM skal skape gode team. Samspill innad i teamet virker derimot å være en utfordring. Det mangler en felles forståelse om at deres styrker må kunne benyttes inn mot kollektivet.

Det kan med dette derfor virke som at PM, til tross for sin gode teoretiske forståelse og ikke har nok kjennetegn til å kunne uttrykke at man besitter en prestasjonskultur

Med samme vurdering av NSF, fremheves det et positivt fokus på utviklingsarbeid av prosesser i kjernevirksomheten. Utviklingen styrkes gjennom kontinuerlig evaluering og en kommunikasjon mellom ansatte i avdelingene. NSF viser til en beslutningsmakt som følger ekspertisen og dermed en følelse av flat struktur. Dette, med mer gir indikasjoner

om at organisasjonen er påpasselig, som jeg trekker med videre i vurdering av NSF sin kultur.

Med en godt forankret teamstruktur i avdelingene viser det seg at ansatte i NSF jobber for kollektivets beste. Teamene blir satt sammen komplementære, med stor åpenhet om hverandres styrker, men en manglende innsikt om svakheter. Det er et genuint engasjement hos ansatte i NSF, og en søken etter å alltid utvikle kollektivet til det bedre. På veien, blir feiling sett på som en nødvendighet. Det kommer frem at målene blir forankret i avdelinger, der trenernes involvering i utviklingen gir dem ansvarsfølelse og eierskap. Hovedorganisasjonen virker å ha en utfordring med å videreføre disse målene og å samkjøre dem med overordnede strategier. Oppgaven fremhever at dette, blant mer, fører til en distanse mellom avdeling og hovedadministrasjon og skaper en manglende enighet om veien man skal gå.

Denne oppgaven fremhever kulturelle elementer som resulterer i kontinuerlig utvikling av gode prestasjoner. Det vises enkelte svakheter i samstemtheten om hvor man vil og hvordan komme dit, men til tross har NSF overvekt med kjennetegn av prestasjonskultur.

Konklusjon- Hvordan arbeider ledelsen for å utvikle ønsket kultur? (Del 2)

Av analyse og diskusjon kommer det frem at ansatte i PM sine filialer har høy grad av tillit til sin mellomleder (nivå B). Tilliten kommer av deres faglige kompetanse og erfaring fra organisasjonen. Dette gir mellomlederne et godt utgangspunkt for å raskt kunne skape forståelse hos ansatte for det sosiale miljøet og arbeidsrutiner han ønsker. Derimot kommer det frem at tilliten til PM Skolen fra mellomledere er noe varierende, og dette påvirker ledelsens evne til å forankre kultur i en negativ retning. PM viser seg å være bygget på en sterk felles forståelse av verdigrunnlag noe som også gir et godt utgangspunkt for å skape meningspåvirkning hos de ansatte.

Mellomleder i PM virker å forstå at kulturforankring er en kontinuerlig prosess. Ledelsen i PM påpeker også hvor viktig det er å tilpasse budskapet etter den en snakker med, og hvis det gjøres i et fellesskap, virker det som om PM i noen grad har funnet riktig tid og sted for å skape best mulig forankring.

Derimot etterlyses det større forståelse for hva som ligger bak de handlinger ledelsen utøver, med en felles oppfatning av at hyppighet og bedre evalueringsprosesser vil bidra til å løse problemet.

Dette gir meg indikasjoner om at PM har en god forståelse for hvordan man skal forankre en kultur, men med manglende tillit og oppfølging kan det påvirke deres evne til å få det til.

Utgangspunktet for å forankre ønsket kultur i NSF er god. I avdelingene viser det seg å være gode relasjoner mellom nivåene, og høy grad av tillit til mellomlederen. Dette gir mellomlederne et godt grunnlag for å kunne gi ansatte en forståelse av ønsket kultur. Mellomledere er flinke til å fremheve det som ligger bak de tiltak man kommer med, blant annet ved å forankre handlinger til kjerneverdiene. Ledelsen benytter seg av storytelling for å skape engasjement, og søker aktivt feedback i avdelinger for å kunne justere etter den virkeligheten som er der. Derimot viser NSF en manglende enighet om verdigrunnlaget, noe som kan medføre at ansatte trenger større overbevisning for å forstå de påvirkninger på kulturen som kommer. Det påpekes også at kommunikasjonen mellom mellomledere og hovedadministrasjonen kunne vært bedre og hyppigere.

Det vises her til mange gode elementer NSF benytter seg av for å forankre den kulturen man ønsker. Og forhåpentligvis sitter du igjen med et bilde av hvordan ledelsen jobber for å forankre en ønsket kultur.

Personmarkedavdelingen i DNB er godt på vei til å utvikle en prestasjonsbasert kultur. Deres aktive lederskap og tydelige teoretiske kunnskap gir et godt grunnlag for videre styrking av sentrale elementer.

Norges Skiforbund, med sin sterke teamstruktur og fellesskapsfølelse gir meg indikasjoner om at man besitter en prestasjonsbasert kultur. Ledelsen i avdelingene med sin hyppighet og aktive søken etter feedback, skaper god forståelse hos ansatte om hvordan man skal jobbe i NSF.

7.4 Implikasjoner

Analysen fremhever viktige elementer for en organisasjon som søker å oppnå en kultur for kontinuerlige prestasjoner i idrett og næringsliv. I tillegg fremheves det hvilke arbeidsmetodikker ledelsen i NSF og PM benytter seg av for å utvikle den kulturen.

Det kommer frem at PM ikke har klart å forankre alle elementene man trenger i en prestasjonskultur. På den andre siden viser NSF å i større grad besitter denne kulturen. Av de mest sentrale forskjellene dem i mellom, ønsker jeg å fremheve viktigheten av at ansatte har eierskap til målsettinger og ansattes evne til å se at individuell kompetanse må benyttes i en kollektiv forstand. For at begge organisasjonene skal styrke sin evne til kontinuerlig utvikling av prestasjoner, ville jeg vektlagt å skape tettere kobling mellom hovedorganisasjonens strategier og arbeidsoppgaver i kjernevirksomheten. I tillegg ville jeg fokusert på påpasselig teori sitt element om tilrettelegging for læring.

Tilretteleggingen skjer gjennom hyppige evalueringer og aktivt arbeid for å forbedre prosesser der avvik har oppstått.

For at jeg skulle fått en bedre forståelse for kulturen i organisasjonen, burde jeg søkt mer informasjon om hva som var grunnlaget for at en avdeling i PM hadde tettere relasjoner, hva som var grunnen til at beslutningsmakten føltes å være borte fra mellomledere og hvordan ledelsen i avdelingene jobbet for å forankre verdigrunnlaget. I tillegg burde jeg observert hva som faktisk skjer på arenaene der ledelsen jobber for å forankre ønsket kultur.

Videre forskning på feltet kunne være å se på hvilke mekanismer i sensegiving og kulturforankring som var avgjørende for å opprettholde en prestasjonskultur. I tillegg kunne det vært hensiktsmessig å se hvordan man som leder kan knytte kultur og strategiforankring sammen, for å få en tettere samling rundt kjernevirksomheten.

Referanser

- Aadland, E. (2004). *Den truverdige leiar*. Oslo: Samlaget.
- Aadland, E., & Askeland, H. (2006). *Verdibasert ledelse i praksis : en studie av 8*. Oslo: Handels- og servicenæringens hovedorganisasjon.
- Allenby, B., & Fink, J. (2005). Toward Inherently Secure and Resilient Societies. *Science*, 1034-1036.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectivs on Organizations*. Cambrigde: Cambrigde University.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: SAGE.
- Alvesson, M. (2005). *Understanding organizational culture*. London: SAGE.
- Andersen, S. (2006). Aktiv intervjuing. *Norsk statvitenskapelig tidsskrift*, ss. 278-298.
- Andersen, S. (2009, nr 4). Stor suksess gjennom små intelligente feil. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, ss. 427-461.
- Andersen, S. (2009, (4)). Stor suksess gjennom små, intelligente feil- Erfaringsbasert kunnskapsutvikling i toppidretten. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, ss. 427-461.
- Andersen, S. (2013). *Casestudier. Forskningsstrategi, generealisering og forklaring (2.utg)* . Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersen, S., & Hanstad, D. (2011). Den som er godt foreberedt har ikke uflaks, Norsk OL-deltakelse i Vancouver- risiko, forberedelse og resultat. *Scandinavian sport studies forum*, ss. 75-98.
- Andersen, S., & Hanstad, D. (2013, 6). Knowlegde development and transfer in a mindful-project organization. *International Journal of managing projects in Buisness*, ss. 236-250.
- Andersen, S., & Ronglan, L. (2012). *Nordic elite sport: same abitions different tracks*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Andersen, S., & Sæther, Ø. (2002). *Prestasjonskultur i kunnskapsadhokratier- Motivasjon, koordinering og effektivitet i moderne*. Oslo: Handelshøgskolen BI.
- Andersen, S., & Sæther, Ø. (2008, 1). *Kompetansemobilisering for prestasjonsutvikling*. Henta mars 7, 2017 frå Magma.no: <https://www.magma.no/kompetansemobilisering-for-prestasjonsutvikling>
- Andersen.S. (2009, (4)). Stor suksess gjennom små, intelligente feil- Erfaringsbasert kunnskapsutvikling i toppidretten. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, ss. 427-461.
- Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: CA:Jossey Bass.

- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning; A theory of action perspectives*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arnold, R., Fletcher, D., & Molyneux, L. (2012, 6 19). Performance leadership and management in elite sport: recommendations, advice and suggestions from national performance directors. *European Sport Management Quarterly*, ss. 317-336.
- Arnulf, J. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Askeland, H. (2013). *Verdibasert ledelse-historiske linjereg og aktuelle perspektiver*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Augestad, P., Bergsgard, N., & Hansen, A. (2006, 3 23). The institutionalization of an elite sport organization in Norway: The case of "Olympiatoppen". *Sociology of Sport Journal*, ss. 293-313.
- Augstad, P., & Bergsgard, N. (2007). *Toppidrettens formel, olympiatoppen som alkymist*. Oslo: Novus Forlag.
- Awamleh, R., & Gardner, W. (1999, 10 (3)). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*, ss. 345-373.
- Balogun, J. (2006, 1). Managing change: steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *LongRangePlanning*, ss. 29-49.
- Bartunek, J. M., Krim, R. M., Necochea, R., & Humphries, M. (1999). Sensemaking, sensegiving and leadership in strategic organizational development. *Qualitative Organizational Research*, 37-71.
- Boin, A. (2008). *Crisis Management*. London: Sage.
- Bolman, L., & Terrence, E. (2012). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Brown, A. (1995). *Organizational Culture*. London: Pitman.
- Brown, M. (2002). *Leading with values: The moderat influence of trust on values acceptance by employees*. Pennsylvania: The Pennsylvania state University.
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1998). *Competing on the edge- Strategy as structured Chaos*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Newbury Park: Sage.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business Research Methods (2 edition)*. New York: Oxford University Press.
- Brytting, T., & Trollestad, C. (2000). Managerial Thinking on Value-Based Management. *International Journal of Value-Based Management*, ss. 55-77.

- Busch, T. (2011). Verdibasert ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner. *Kunnskapsarbeid- om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*, 141-155.
- Böhlke, N., & Robinson, L. (2009). Benchmarking of elite sport systems. *Management Decision*, 67-84.
- Chambliss, D. (1989). The mundanity of excellence; An ethnographic rapport of stratification and Olympic swimmers. *Sociological theory*, ss. 70-86.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Christensen, T., Roness, P., & Røvik, K. (2010). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. New York: Harper Collings Publishers.
- Collins, J., & Porras, J. I. (1996). Building Your Company's. *Harvard Business Review*, 65-77.
- Corvellec, H., & Risberg, A. (2007, 3). Sensegiving as mise-en-sens- The case of wind power development . *Scandinavian journal of management* , ss. 306-326.
- Daft, R., & Lane, P. (2005). *The leadership experience (5 ed)*. Mason: Thomson/ south Western.
- Dalen, M. (2012). *Intervju som forskningsmetode- en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag A/S.
- Deborah, A. (2011). Sensemaking, Framing and Acting in the Unknown. I s. Snook, *The Handbook for Teaching Leadership* (s. 600). Thousand Oaks United States: MIT-Sloan School of Management.
- DNB. (2015). *DNB-konsernets årsrapport* . Oslo: DNB.
- DNB. (2016). *Prestasjonsledelse i PM*. Oslo: DNB.
- DNB. (2016). *Årsrapport DNB* . Oslo: DNB.
- Drucker, P. (1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, ss. 45-53.
- Drucker, P. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Burlington MA USA: Elsevier Ltd.
- Eggen, N. (1999). *Godfoten, Samhandling- veien til suksess*. Oslo: Aschehoug & Co.
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Feldman, M. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science* , 611-629.

- Floyd, S., & Wooldridge, B. (1997). Middle Managements strategic influence and organizational performance. *Journal of management studies*, s. 466.
- Foldy, E., Goldman, L., & Ospina, S. (2008). Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership. *The leadership quarterly*, ss. 514-529.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991, 12). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *strategic management journal*, ss. 433-448.
- Goffee, R., & Jones, G. (1996). *What Holds the Modern Company Together?* Boston: Harvard Business review.
- Gripsrud, G., Olsson, U., & Silkoset, R. (2006). *Metode og dataanalyse med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder (2 utg)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hansen, M., Mors, L., & Løvås, B. (2005). KNOWLEDGE SHARING IN ORGANIZATIONS: MULTIPLE NETWORKS, MULTIPLE PHASES. *Academy of Management Journal*, ss. 776-793.
- Hansen, P. (2011). Står Norges Skiforbunds monopol på eliteutøvere for fall? I Hanstad, Breivik, Sisjord, & Skaset, *Norsk idrett: indre spenninger og ytre press* (ss. 259-275). Oslo: Akilles.
- Hansen, P. (2014). *Making the best even better*. Oslo: Norwegian school of sport sciences.
- Hansen, P. (2015). Managing core processes in elite athlete development: Norwegian cross-country skiing. I S. Andersen, B. Houlihan, & L. Ronglan, *Managing Elite Sport Systems; Research and practice* (ss. 89-107). New York: Routledge.
- Hennestad, B. (2012, 8). Endringsledelse og sticky culture. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, ss. 59-67.
- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. (2010). Holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu. *Psychology of Sport and Exercise*, 212-222.
- Hernes, T., & Irgens, E. (2012). Keeping things mindfully on track, organizational learning under continuity . *Sage*, 253-266.
- Hodne, B., & Sæbøe, R. (2003). *Kulturforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Kulturer & organisationer. Overlevelse i en grænseoverskridende verden 3. udgave*. København: Handelshøjskolens forlag.
- Hollnagell, E. (1993). *Human reliability analysis: Context and control*. London: Academic Press.
- Hope, O. (2010). *Essays on middle management responses to change initiatives*. Bergen: Norwegian School of economics and Business Administration.

- Hope, O. (2011, 10 4). <http://www.uhr.no>. Henta 03 21, 2017 frå <http://www.uhr.no/download.php?objectId=9802>
- House, R. (1996, 7). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy and a reformulated theory. *Leaders Quarterly*, ss. 323-352.
- HR-Norge. (2013). *European Employee Index*. Oslo: HR Norge.
- Irgens, E., & Wennes, G. (2011). *Hvis kunnskapsarbeid skaper nysgjerrighet hos deg: Kunnskapsarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer (3. utg)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jordan, S., Messner, M., & Becker, A. (2009, 4). Reflection and Mindfulness in Organizations: Rationales and Possibilities for Integration. *Management Learning*, ss. 465-473.
- Kaas, D., Kaggstad, J., & Kristiansen, H. (2007). *Fra ord til handling. Prestasjonsutvikling i praksis*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Knudsen, K., & Ryen, A. (2005). *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Kuvaas, B. (2007, 1). An Exploration of How the Employee–Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes. *Journal of management studies*, ss. 1-25.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Ladegård, G., & Vabo, S. (2011, 1). Ledelse, Styring og verdi. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, ss. 23-31.
- Langer, E. (1989). *Mindfulness*. Reading MA: Persues Books.
- Langer, E. (2000, December). Mindful learning. *Department of Psychology*, ss. 220-223.
- Lee, S., Chesterfield, G., Shaw, D., & Ghaye, T. (2009, 6 14). Exploring the potential of reflective learning in sport. *International and Multidisciplinary Perspectives*, ss. 285-293.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *academy og management journal*, ss. 21-49.

- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, ss. 21-49.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. (2007). Triggers and enablers in organizations. *Academy of Management Journal*, ss. 57-84.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 71-87.
- March, J., & Olsen, J. (1989). *Rediscovering Institutions: the Organizational Basis of Politics*. New York: The Free Press, Macmillan Inc.
- Mayer, R., Davis, H., & Schoorman, F. (1995, 6). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, ss. 709-734.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integration model for organizational trust. *Academy of Management Review*. *Academy of Management Review*, ss. 709-734.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Upper saddle river: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure of five. Designing Effective Organizations*. NJ, US: Englewood Cliffs.
- Mjelde, M., & Nesheim, T. (2015, februar). Ledelse i ulike kontekster. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, ss. 62-72.
- NSF. (2015). *Verdigrunnlag og hovedmål*. Henta 05 21, 2017 frå Verdigrunnlag og hovedmål: <https://www.skiforbundet.no/norges-skiforbund/verdigrunnlag-og-hovedmal/>
- Petersen, V., & Stühr Lassen, M. (1997). *Værdibaseret ledelse : et alternativ til styring*. København: Dansk Industri.
- Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, ss. 77-90.
- Randall, K., DeChurch, L., & Resick, J. (2011). Building Team Adaptive Capacity: The Roles of Sensegiving and Team Composition. *Journal of Applied Psychology*, ss. 525-540.
- Ray, J., Baker, L., & Plowman, D. (2011). Organizational mindfulness in business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 188.203.
- Rouleau. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), ss. 1413-1441.

- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of management studies*, 42(7), ss. 1413-1441.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). *Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence*. Montreal: Lancaster university.
- Schein, E. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Mercuri Media Forlag.
- Schein, E. (1994). (Oversatt av B. Friis & D.N. Harboe). *Organisasjonskultur og Ledelse (2.udg)*. København: Valmuen.
- Schein, E. (2006). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership, 2nd ed*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Schulman, P. (1993, 3 25). The negotiated order of organizational reliability. *Administration and Society*, ss. 357-373.
- Schultz, M. (1995). *On studying organizational cultures*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Selart, M. (2010). *Leadership Perspective on Decision-Making*. Bergen: Cappelen Forlag AS.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. Berkeley: University of California Press.
- Sitkin, S. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in organizational behaviour*, 231-266.
- Skiforbund, N. (2016). *Skipolitisk dokument 2016-2020*. Oslo: NSF.
- Slack, T., & Parent, M. (2006). *Understanding Sport Organizations. The application of organization theory (2.edition)*. Windsor: Human Kinetics.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, ss. 257-273.
- Starbuck, W., & Hedberg, B. (2006). How Organizations learn from Success and failure. I W. Starbuck, *Organizational Realities: Studies of strategizing and organizing* (ss. 443-467). New York: Oxford University Press Inc.
- Starbuck, W., & Milliken, F. (1988). Challenger: Fine-tuning the odds until something breaks. *Journal of management studies*, ss. 319-340.
- Stensbøl, B. (2010). *Makten og æren: i toppidrettens kulisser*. Oslo: Kagge.
- Stensbøl, B. (2012). *Den gode prestasjonskulturen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Strandbu, Å. (2006). *Idrett, kjønn, kropp og kultur : minoritetsjenters møte med norsk idrett*. Oslo: NOVA.

- Tarberg. (2017). *Organisasjonsstruktur*. Henta 06 27, 2017 frå <http://home.hit.no/~tarberg/orgfag1/txt-er/orgstruktur.pdf>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse, En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Trice, M., & Beyer, M. (1994, Oct). The Cultures of Work Organizations. *The Academy of Management Review*, ss. 836-839.
- Tønnessen, E., & Sandbakk, Ø. (2012). *Den norske langrennsboka*. Oslo: Aschehaug.
- Ulleberg, P. (2002, 10 22). *ntnu.no*. Henta 03 28, 2017 frå ntnu.no: <http://www.sv.ntnu.no/ped/hans.petter.ulleberg/Forskning2.htm>
- VanVactor, J. (2009, 5 1). Collaborative leadership model in the management of health care. *Journal of Business Research*, ss. 555-561.
- Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Vik, S. (2007). *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Washington, M., Boal, K., & Davis, J. (2007). *Institutional Leadership: Past, Present and Future*. Sage.
- Weber, K., & Glynn, M. (2006). Making Sense with Institutions: Context, Thought and Action in Karl Weick's Theory. *Organization studies*, ss. 1639-1660.
- Weick, K. (1979). *The sosial pshycology of organizing 2 ed*. New York : Random House.
- Weick, K. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 628-658.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousands Oaks: CA:Sage.
- Weick, K. E. (1987). Organizational Culture as a Source of High Reability. *California Management Review*, ss. 112-127.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA:: Sage.
- Weick, K., & Sutcliffe, M. (2001). *managing the unexpected:Assuring high performance in an age of Complexiy*. San fransisco: Jossey-Bass.
- Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high relaibility. Prosess of collective mindfulness. *Research in organizational Behavior*, ss. 81-123.
- Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the prosess of sensemaking . *Organization sciense*, ss. 409-421.
- Wollebæk, D. (2011). Mellom to frivillighetskulturer. I D. Hanstad, *Norsk idrett. indre spenninger og ytre press* (ss. 487-507). Oslo: Akilles.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: NJ:Prentice-Hall.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. New York: University of Albany.

Zaenuddin, H. (2012, 12). Why Some Companies Make the Leap...and Some Others Don't. *Borneo Journal of Religious Studies*, ss. 137-140.

Østmoe, M. (2017, 03 5). *Ord blir til handling i krevende prestasjonskulturer*. Henta 5 26, 2017 frå Ledernytt: <https://www.ledernytt.no/ord-blir-til-handling-i-krevende-prestasjonskulturer.5968376-112372.html>

Tabelloversikt

Tabell 1: Nivåinndeling av intervjuobjekter.....	44
Tabell 2: Åpen koding.....	46
Tabell 3: Fokusert koding.....	46
Tabell 4: Teoretisk koding.....	47

Figuroversikt

Figur 1: Organisasjonskart DNB.....	14
Figur 2: Organisasjonskart NSF.....	16
Figur 3: Faktorer som spiller inn på pålitelige organisasjoner.....	20
Figur 4: To hoveddimensjoner for fire kulturformer.....	26
Figur 5: Elementer i en prestasjonskultur.....	28
Figur 6: Beskrivelse av begrep.....	53
Figur 7: Beskrivelse av begrep.....	54
Figur 8: Beskrivelse av begrep.....	54
Figur 9: Beskrivelse av begrep.....	55

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring for informanter

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 1: Intervjuguide

Tema og tid	Spørsmål
Generelt	<ul style="list-style-type: none">- Kan du fortelle litt om din egen bakgrunn og posisjon?- Kan du si noe om hvilket ansvarsområde og arbeidsoppgaver du har?- Hva var det med XXX som gjorde at du ville jobbe der?
	1. Hvordan oppfatter dere kulturen i egen organisasjon?
Kultur	<ul style="list-style-type: none">- Beskrivelse av begrepet-i jobbsammenheng- I PM skolen/ I resten av PM, spesielt ned mot BS og RG Forsterke/ avvikles.
Prestasjons- kultur	<ul style="list-style-type: none">- Hvordan tror du kultur kan påvirke kjemeprosessene?- Hva synes du som XXX er viktige elementer i et godt miljø?- Hva er en prestasjon?- Dere legger vekt på måten dere skaper resultater gjennom kultur Kan du beskrive dette?- Hva gjør du for at dine ansatte skal kunne prestere på jobb- Hvilke verdier mener du skal bygge deres prestasjonskultur?
Samstemthet	<ul style="list-style-type: none">- Hvilke faktorer mener du er knyttet til begrepet samstemthet?- Hva er og hvordan formidles: Mål (Organisatoriske mål) Visjon (Bilde av fremtiden) Verdier (Oppnå/ beholde)

Samspill	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke faktorer mener du er knyttet til begrepet samspill? - Hvordan får man innsikt i hverandres styrker og svakheter? - Hvordan forstår du sammensetningen av team? - Har du noen ide om hvordan dere kan utvikle og mobilisere kompetanse?
Målsettinger	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan jobber dere for å skape mobiliserende og realistiske mål? - Hvordan utvikle eiementalitet og et engasjement for kravene? Involvering, medansvar, motivasjon, høye ambisjoner - Er du flink til å dele ansvar for å nå målene? Tillitt - Hvordan skal man måle prestasjoner?
Prestasjon	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan setter du mål for å kunne se prestasjon? - Hvordan oppnår man en mestringsfølelse?
Evaluering	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan evaluerer dere? - Hvordan jobber dere for å ta utvikle dere etter evalueringsprosesser? - Hvordan ser ledere på denne tidsbruken?
Tilbakemelding	<ul style="list-style-type: none"> - Hva preger en 1:1 samtale? - Toleranse for å ikke nå målene?

	2.0 Hvordan forankrer ledelsen ønsket kultur?
Kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan kommuniseres krav, mål og forventninger til ledere og trenere? - Hva legger du vekt på når du skal kommunisere ut et budskap? - Hvordan skaper du engasjement rundt dine budskap? - Hvordan er kommunikasjonen fra deg til dine sjefer?
Involvering	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan er kommunikasjonen fra dine ansatte og til deg? - Er du påvirkelig fra dine ansatte til å endre mening? - Hvordan jobber du for å skape forståelse av målene dere utvikler? - Involverer du/ blir du involvert i beslutningsprosesser?
Type ledere	<ul style="list-style-type: none"> - Nåværende ledere, er de underlagt en filosofi? - Hvilke verdier skal man som leder arbeide etter?
Fornidling	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan jobber du for å forankre ønsket kultur hos ledere/ansatte i XXX? - Hva er dine suksessfaktorer for å få dette til?
Forankring	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan jobber du som XXX for å få andre like opptatt av det du er opptatt av? Hvilke arenaer formidles det på? - Det ligger stort ansvar på ledere rundt det å utvikle prestasjonskultur. Hva ser dere på som avgjørende for at de skal klare dette? - Har du tillit til at ledere får dette til?



Best i toppidrett og næringsliv, hvordan utvikle prestasjonskultur i kunnskapsintensive organisasjoner?

Hvem står bak studiet?

Masterstudent Erlend Stokke, i Sport Management ved Norges Idrettshøgskole (NIH). Masterløpet på NIH gir kunnskap om organisasjon, ledelse og idrett. Dette er en masteroppgave med fordypning i ledelse og kultur fra NIH

Bakgrunn og hensikt

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en forskningsstudie som har til hensikt å belyse faktorer som kan øke ledelsens bevissthet rundt organisasjonens kultur og dens betydning for deres strategier.

Hva kjennetegner den nåværende kulturen i organisasjonen, og hvordan arbeider ledelsen for å implementere prestasjonskultur? Blir de ønskede påvirkninger forstått og meningsfulle for de ansatte?

Sentrale spørsmål i studiet er hvordan ledelsen forankrer kulturen og hvordan dette blir oppfattet og videre påvirker de ansatte.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingsmetoden vil være individuelle semistrukturert intervju. Intervjuene vil ha en tidsramme på 60-90 minutter, hvor det er ønskelig med aktiv deltakelse med utfyllende respons av intervjupersonen. For dokumentasjon vil det anvendes lydopptak og notater fra intervjuene.

Intervjuene kan gjøres der det måtte være ønskelig for dere.

Jeg vil i tillegg anvende offentlige data om organisasjonens verdi- og visjonsgrunnlag samt strategiske arbeidsdokument.

Alle data blir oppbevart i henhold til reglement for oppbevaring av sensitive opplysninger som er angitt av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Mulige fordeler og ulemper

Spørsmålene vil omhandle prosesser, forståelser og tolkninger av organisasjonskultur. Spørsmålene vil ikke rettes mot enkeltindivider. Eventuelle utsagn vil ikke trykkes slik at svar vil kunne rettes mot intervjuobjekter. Ettersom dette er en vitenskapelig studie vil ikke sensitiv informasjon komme ut, og oppgaven vil gjengi et nyansert bilde uten at bruddsetninger blir brukt for å oppnå oppmerksomhet fra media. Studiet har ikke til hensikt å avdekke personlige konflikter eller andre konflikter på det mellommenneskelige plan.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Oppgaven vil etterleve DNB sine kriterier for anonymitet og taushetserklæring.

Det er kun forfatter og veileder i prosjektet som har adgang til navnelisten og som kan finne tilbake til deg. Etter at intervjuet er gjennomført vil navnet ditt bli erstattet av et nummer og en arbeidstittel.

Studien tilstreber at opplysningene om intervjuobjektene vil være anonymisert, men enkelte opplysninger som fremkommer i det ferdige materialet vil for miljøet nærliggende avdelingen være indirekte personifiserende.

Alle lydfilene fra intervjuene, samt navnelisten, slettes ved prosjektslutt. Eventuelle bilder slettes også ved prosjektslutt.

Frivillig deltakelse

Du har all rett til å la være å svare på spørsmål hvis det er ønskelig. Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med

Student: Erlend Stokke, Tlf 481 08 549, Epost erlendstokke@gmail.com

Veileder: Per Øystein Hansen

For gjennomføring av prosjektet må det NSD godkjennes.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30.juni 2017.

Samtykke til deltakelse i studien

- Jeg samtykker til at artikkel kan publiseres etter nevnte anonymiseringskriterier er oppfylt

- Jeg samtykker til at personopplysninger kan lagres i henhold til personopplysningsloven

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD



Per Øystein Hansen
Seksjon for kultur og samfunn Norges Idrettshøgskole
Postboks 4014 Ulevål stadion
0806 OSLO

Vår dato: 06.07.2016

Vår ref: 48910 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 12.06.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

48910	<i>Best i toppidrett og næringsliv, hvordan utvikle prestasjonskultur i kunnskapsintensive organisasjoner</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Norges Idrettshøgskole, ved Institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Per Øystein Hansen</i>
Student	<i>Erlend Flaa Stokke</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og heiseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.10.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdís Namtvedt Kvalheim

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Anne-Mette Somby tlf. 55 58 24 10

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

