

Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Samfunnsvitenskapelig fakultet
Handelshøyskolen

Masteroppgave 2014
30 stp

Sentrale elementer ved en enhetlig organisasjonskultur

Key Elements of a Uniform Organizational Culture

Anna Louise Nes Axelsen

Forord

Denne masteroppgaven er en avsluttende del av min toårige mastergrad i økonomi og administrasjon innenfor strategi og ledelse ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, NMBU.

Et samarbeid med Nordic Choice Hotels har gitt meg muligheten til å undersøke deres kultur som et forbilde for andre organisasjoner. Det er kulturens mange elementer og kulturens betydning i det store bildet som legges frem.

Det har blitt noen endringer og tilpasninger underveis. Gode dialoger med studiekamerater, familie og veileder har gitt inspirasjon og ny kunnskap til å forme oppgaven slik den er i dag.

Jeg ønsker å takke min veileder, Arild Wæraas, for raske og gode tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Videre ønsker jeg å takke Truls Tvette for mange gode samtaler og korrekturlesning.

Sist ønsker jeg også å takke Nordic Choice Hotels som åpnet dørene og slapp meg inn. En utrolig flott mulighet for å bli kjent med et så stort selskap og deres indre liv. Spesielt skal André Schreiner og Kate Helena Anker-Nilssen i Nordic Choice takkes for deres tid og hjelp underveis. Jeg vil her også takke alle hotelldirektørene som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen.

God lesning!

Ås, 19. mai 2014

Anna Louise Nes Axelsen

Anna Louise Nes Axelsen

Sammendrag

En god og enhetlig organisasjonskultur blir ansett som et konkurransefortrinn, og er mange organisasjoners drøm. En slik kultur kan være til fordel for organisasjonen på flere områder (Strand 2007). Den kan virke som et styringsverktøy for retning og handling, samt være motiverende og identitetsskapende for medlemmene av kulturen. I tillegg kan kulturen være et redskap for å presentere organisasjonen og påvirke omgivelsenes oppfatninger.

Denne oppgaven vil belyse organisasjonskulturen til Nordic Choice Hotels, som har en enhetlig og velfungerende kultur. Målet er å belyse de elementene som gjør organisasjonskulturen til et forbilde for andre. Oppgavens forskningsspørsmål er som følger:

Hvilke elementer er med på å gi Nordic Choice Hotels en enhetlig kultur, og i hvor stor grad er kulturen allikevel delt? Hvilken betydning har en slik kultur, og er styring av en slik kultur mulig?

Det empiriske datamaterialet kommer hovedsakelig fra et spørreskjema, hvor det har blitt gjennomført en pilotsamtale i forkant. Første del av spørreskjemaet består av det etablerte spørreskjema Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) av Kim Cameron og Robert Quinn. Den siste delen er bygd opp på samme måte som OCAI, med påstander informantene skal besvare på en fempunktsskala. Diskusjonen tar for seg det empiriske materialet for å besvare forskningsspørsmålet, og se det i lys av teorien.

Et interessant funn i undersøkelsen er at eier og leder har stor betydning for kulturens opphav, samt som kulturbærer. Det ser ut til at Petter Stordalen er med på å skape lojalitet og identitet gjennom sine personlighetstrekk som åpen, ærlig, energisk og fargerik. En annen viktig faktor for å skape en enhetlig kultur i Nordic Choice Hotels er tydelig samsvar mellom kulturen og andre elementer som mål, strategi, struktur, handlinger og organisering. Handlinger blir sett på som svært viktig for å uttrykke kulturens innhold. Det kan kort sies at kulturen er synlig gjennom de fleste elementene i organisasjonen, både formelle og uformelle. Den er som en rød tråd, og er like fremtredende i hverdagen som til fest, feiringer og sosiale arrangementer. Et annet interessant funn er at organisasjonen er lite strukturert og systematisk til å være Skandinavias nest største hotellkjede med 13 000 ansatte. Det innebærer fokus på handlinger og igangsetting. De er ikke redde for å satse eller prøve, og blir gjerne sett på som nyskapende i bransjen, noe som gjenspeiler gründerånden som er en del av kulturen.

Abstract

A well-functioning corporate culture is considered as a competitive advantage, and an excellent uniform culture is something that many organizations dream about. This kind of culture can be beneficial for the organization in many areas (Strand 2007). The culture can function as a management tool for direction and action, as well as being motivational and creating identity for their members. Moreover, the culture can serve as a tool to influence the environment's perception of the organization.

This thesis will take a look at Nordic Choice Hotels' organizational culture, which' culture is considered uniform and well functioning. The target of the thesis is to explore the cultural elements that make Nordic Choice Hotels a role model for others in the hotel industry. The research question is as follows:

Which elements are contributing in Nordic Choice Hotels' uniform culture and to what degree is the culture divided? What is the importance of this culture, and is it possible to control this kind of culture?

The empirical data material mainly comes from a survey, where a pilot-survey has been conducted in advance. The first part of the survey consists of the well-established survey *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) by Kim Cameron and Robert Quinn. The last part is based on OCAI, where the informants are asked to answer various statements on a five-point scale. The discussion will consist of the empirical material that will answer the research question, and moreover link it to theory.

An interesting discovery in the survey is that the owner and leader of the organization have great influence on the cultural rise, in addition to being a culture carrier. It looks like Petter Stordalen, through his personality traits, is involved in creating loyalty and identity. Another important factor to create a uniform culture in Nordic Choice Hotels is a clear compliance between the culture and other elements, such as targets, strategy, structure and actions. Actions are considered very import in expressing the cultural contents. Shortly, the culture can be seen through most of the elements in the organization, both formal and informal. The culture serves as a thread throughout the organization and is prominent both on a daily basis, as well as in parties, celebrations and social arrangements. Another interesting finding is that the organization is not very structured and systematic to be Scandinavia's second largest hotel

chain with 13 000 employees. This implies focus on actions and initiation. They are not afraid to bet or try, and want to be seen as innovative in the business, which reflects the entrepreneurial spirit that is a part of the culture.

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon	7
1.1 <i>Forskningsspørsmålet</i>	7
1.2 <i>Begrensninger</i>	8
1.3 <i>Nordic Choice Hotels</i>	8
1.4 <i>Hotellbransjen</i>	9
2.0 Litteratur	11
2.1 <i>Hva er en organisasjon?</i>	11
2.2 <i>Mål og strategi</i>	12
2.3 <i>Organisasjonskultur</i>	14
2.3.1 Tidligere forskning på organisasjonskultur	15
2.3.2 Formålet ved forskning på organisasjonskultur	17
2.3.3 Funksjoner i organisasjonskulturen	17
2.3.4 Subkultur og enhetlig organisasjonskultur	18
2.3.5 Elementer i organisasjonskultur	20
2.3.6 Faktorer som bestemmer innholdet i organisasjonskulturen	23
2.3.7 Styring av organisasjonskultur	26
3.0 Metode	30
3.1 <i>Kvalitativ og kvantitativ metode</i>	30
3.2 <i>Forskningsdesign</i>	31
3.2.1 Utarbeidelse av intervjuguide og spørreskjema	32
3.2.2 Utvelgelse av informanter	34
3.2.3 Gjennomføring og innsamling av data	36
3.2.4 Analyse av datamaterialet	37
3.3 <i>Validitet og reliabilitet</i>	38
3.4 <i>Relevans og videre forskning</i>	40
4.0 Datamateriale	41
4.1 <i>Pilotsamtalen</i>	41
4.2 <i>Spørreskjemaet</i>	44
5.0 Analyse og diskusjon av datamaterialet	50
6.0 Konklusjon	60
7.0 Referanser	61
8.0 Vedlegg	62
8.1 <i>Spørreskjemaet</i>	62

Figurliste

Figur 1: Nyere oppfatning av strategi (Hoff & Holving 2007).....	13
Figur 2: Graden av deling for dominerende kjennetegn ved organisasjonen.....	45
Figur 3: Graden av deling for påstandene om organisasjonens lim.	45
Figur 4: Grad av deling for påstandene om kulturens opphav.	46
Figur 5: Graden av deling for påstandene om kulturbærer.	47
Figur 6: Graden av deling for påstandene om organisasjonens påvirkning.	47
Figur 7: Graden av deling for påstandene om kulturen som verktøy.....	48
Figur 8: Graden av deling for at kulturen er i samsvar med strategi, mål, handlinger og organisering.	48

1.0 Introduksjon

Organisasjonskultur er et mye omtalt tema, som kan være vanskelig å definere på en entydig måte. Likevel blir en organisasjons kultur ansett som svært verdifull om den skaper en felles oppfatning av virkeligheten. Dette blir av Joanne Martin (1992) omtalt som integreringsperspektivet, hvor kulturen utgjør et enhetlig system. Om organisasjoner klarer å skape en slik kultur, blir det ansett som et konkurransefortrinn.

Alle organisasjoner er sosiale systemer som består av menneskers ulike normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, og faren for at kulturen blir fragmentert er stor (Martin 1992). Dette kan være til fare for organisasjonens fremgang. Fokus på kultur er dermed sentral for mange organisasjoner for å oppnå en enhetlig kultur som kan være med på å gi konkurransefortrinn, og støtte oppunder de formelle elementene i en organisasjon. Det kan virke positivt på ansattes atferd for å nå sine målsetninger.

Nordic Choice Hotels er en organisasjon som er kjent for sin enhetlige kultur. De er besatt av å være annerledes å kunne forbedre seg til enhver tid, hvor organisasjonskultur er et sentralt element for å oppnå fremgang og verdi. I denne oppgaven vil kulturen til Nordic Choice bli presentert som et forbilde for andre organisasjoner.

1.1 Forskningsspørsmålet

Nordic Choice Hotels er en tjenesteytende produksjonsbedrift som skal levere de samme produktene til gjestene hver eneste dag, og er avhengig av at gjestene er fornøyde. I et konsern med 13 000 ansatte, og med en multibrand strategi, vil ledelsen være avhengig av at noe grunnleggende er felles for alle. For Nordic Choice Hotels handler det om organisasjonskultur som blir sett på som et av flere styringsverktøy.

Forskingsspørsmålet vil kartlegge elementer i organisasjonskulturen til Nordic Choice Hotels i dag. Det er konsernledelsens oppfatninger og hotelldirektørenes meninger om kulturen som bli fremstilt. Oppgavens forskningsspørsmål:

Hvilke elementer er med på å gi Nordic Choice Hotels en enhetlig kultur, og i hvor stor grad er kulturen allikevel delt? Hvilken betydning har en slik kultur, og er styring av en slik kultur mulig?

1.2 Begrensninger

Det er nødvendig å sette enkelte begrensninger for forskningsspørsmålet.

Oppgaven vil belyse organisasjonskulturen i dag, men vil ta hensyn til vekst og utvikling fra 1996 da Petter Stordalen kjøpte seg inn i Nordic Choice Hotels. Hele denne tidsperioden er avgjørende for dagens kultur.

Det vil ikke bli tatt hensyn til de ansattes nasjonalitet, utdanning, alder og kjønn, selv om hotellbransjen ofte er preget av et vidt spekter av ansatte. Organisasjonens klimaundersøkelse og nådde målsetninger blir lagt til grunn for å si at den eksisterende kulturen er god.

I oppgaven er det gitt at Nordic Choice Hotels har en unik organisasjonskultur som er med på å gi dem konkurransefortrinn. Litteraturen belyser ingen unik kultur, men ulike forhold som kan skape fordeler og ulemper for en organisasjon. Det vil derfor være ulike teorier og perspektiver som vil sette lys på kulturen i Nordic Choice Hotels.

Oppgaven vil se på de ulike elementene overflatisk, og ikke dykke spesielt i dybden, fordi det heller fokuseres på å belyse de fleste elementene for å få et bilde av den gjeldende organisasjonskulturen og hva den betyr for Nordic Choice.

Med begrenset tid har det ikke blitt gjennomført observasjoner av organisasjonskulturen selv om det kan være fordelaktig i kulturstudier.

1.3 Nordic Choice Hotels

Det hele startet med fire hoteller i 1990, som vokste til åtte hoteller frem til 1992. I 1996 kjøpte Petter Stordalen seg inn i det som i dag heter Nordic Choice Hotels. Han hadde noen radikale ideer for hotellbransjen, og har blitt kjent for uttrykket ”*selg de bæra du har*” for sin suksess. I 2001 blir hotellkjeden heleid av Petter Stordalen, og antall hoteller ble 138.

Torgeir Silseth blir konserndirektør i 2006, og antall hoteller øker til 150. I dag er Nordic Choice Hotels Skandinavias nest største hotellkjede med 13.000 ansatte og med 172 hoteller i Norden og Baltikum. Hovedkontoret er lokalisert på Frogner i Oslo. Ved utgangen av 2013 hadde konsernet en omsetning på 7,5 milliarder NOK.

Alle de 172 hotellene går under konsernavnet Nordic Choice Hotels, men er drevet på fire ulike nivåer; *egen eid og drift, leid og drift, managementavtale* eller *franchiseavtale*. Det er 120 hoteller som Nordic Choice eier driften på, og som er koblet sammen i et felles driftssystem som sikrer lønnsom drift ved effektiv og innovativ bruk av teknologi (NordicChoiceHotels). Resterende 52 hoteller har en franchiseavtale, og rapporterer ikke driftsmessig direkte til organisasjonen.

Forretningsideen er å være førstevalget til reisende i Norden og Baltikum. Med en *multibrand strategi* tilbyr Nordic Choice Hotels i dag fem markedstilpassede hotellkjeder for fritidsreisende, forretningsreisende, kurs- og konferansearrangører gjennom hotellkjedene Comfort Hotels, Quality Hotes, Quality Resorts, Clarion Hotels og Clarion Collection. I tillegg er *Nordic Hotels & Resorts* en gruppering av åtte unike hoteller (NordicChoiceHotels).

Gjennom rapporteringssystemet *triple bottom line* rapporterer hotellene på samfunnsansvar, mennesker og økonomiske resultater. Samfunnsansvar er en sentral del av driften i hele Nordic Choice, og kommer til uttrykk gjennom visjonen; *"Make a better world"* (NordicChoiceHotels). Alle hotellene tar del i *WeCare-strategien* som er en samlebetegnelse på organisasjonens samfunnsansvar. WeCare så dagens lys i 2004. Ønsket er et sosialt- og miljømessig fokus hvor driften skjer bærekraftig. Dette inkluderer både gjester og ansatte, i tillegg til å ta ansvar utenfor egne hotelltrapper. De startet med energiøkonomisering i 2003-2004. Det var både for å spare energi og samfunnet, men også for å spare penger. Nå har det utviklet seg, og de jobber med alt fra avfall, energi, vann, kjemikalier og mat. Fra 2007 serverer de økologisk frokost til sine gjester, og alle hotellene ble i 2009 miljøsertifisert med ISO 14001.

Nøkkelordene *energi, mot og begeistring* er sentrale gjennom hele kjeden. Energien er drivkraften til gjennomføringer, de har mot til å ta plass, kjempe og bli bedre hver eneste dag, samt å ha begeistring for de endringene som må gjøres for at verden skal bli et bedre sted å være.

1.4 Hotellbransjen

Hotellbransjen er en internasjonal og gammel bransje. Den er preget av tjenesteytende produksjon, som er sårbar fordi produksjonen er skapt og levert av mennesker hver eneste

dag. Et hotell omfatter arbeidsoppgaver av ulik art, og arbeidskraften er ofte sammensatt av ansatte med ulik utdanning, bakgrunn, språk og nasjonalitet.

Skandinavia er det primære geografiske markedet for Nordic Choice Hotels. I Skandinavia er bransjen preget av blant annet et høyt lønnsnivå. Dette setter rammevilkår for hvordan arbeidet utføres, og har ført til at de skandinaviske hotellene er av de mest effektive i verden.

Hotellbransjen kan være noe konservativ, men det er fortsatt stor ulikhet mellom hotellene i Skandinavia. Noen er mer tradisjonelle og konservative, mens andre er mer nytenkende og innovative. Det er forskjeller i strategi, organisering og kultur, som kommer til syne på hotellene gjennom service og produkt.

Nordic Choice Hotels ønsker å skille seg fra de andre hotellene i bransjen gjennom sine to besettelser, ved å være annerledes og ved å kunne forbedre seg hver dag. Den første besettelsen skal oppleves både av gjester og ansatte. De uttrykker at det skal være annerledes både å bo og arbeide på et Nordic Choice Hotes (NordicChoiceHotels). Den andre besettelsen er å bli bedre hver eneste dag. Det kommer frem gjennom kjærligheten til konkurranse. De markerer sine seire og nyåpninger av hoteller, samt leverer kvalitet i alle sine produkter og tjenester, slik at det oppleves annerledes å bo på et av hotellene deres fremfor konkurrentenes (NordicChoiceHotels 2013).

2.0 Litteratur

I dette kapittel vil det teoretiske grunnlaget for oppgaven bli presentert. For å sette teorien i perspektiv blir det innledet med hva en organisasjon er, samt hva mål og strategi er. Deretter vil organisasjonskultur bli presentert, med en oversikt over tidligere forskning og hvorfor man bør forske på organisasjonskultur. Definisjonen på kultur og elementer i den vil bli fremlagt inngående.

2.1 Hva er en organisasjon?

Jacobsen og Thorsvik (2007) definerer en *organisasjon som et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*. I den definisjonen er det fire begreper som kan utdypes for å få en bedre forståelse av organisasjoner. Med *sosialt* menes det at organisasjoner består av mennesker som samhandler med hverandre. Ved *system* vil det si at organisasjoner er avhengig av ressurser fra omgivelsene for å kunne opprettholde virksomheten. Begrepet *bevisst konstruert* vil si at organisasjonen er satt sammen og formet på den måten som noen tror er den mest effektive måten å løse oppgaver på. De to siste begrepene, *løse oppgaver* og *realisere mål*, er grunnen til at organisasjoner eksisterer i det hele tatt.

Atferd formes etter ulike sosiale sammenhenger. Jacobsen og Thorsvik (2007) hevder at atferd i organisasjoner er delvis forskjellig fra atferd i andre sosiale sammenhenger. I denne sammenhengen kan atferd forklares med tre elementer; *menneskers holdninger* (hva de mener og tror), *menneskers tenkning* (hvordan de vurderer) og *menneskers handlinger* (hva de gjør).

Konteksten til en organisasjon består av formelle og uformelle elementer som på hver sin måte er med på å påvirke atferden til menneskene i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik 2007). De formelle elementene består av mål og strategi, samt den formelle organisasjonsstrukturen. Disse elementene vil utgjøre en ramme og være med på å påvirke hvordan menneskene i organisasjonene tenker og handler, og kan legge retningslinjer og begrensninger for ansattes handlefrihet. De uformelle elementene er organisasjonskultur og organisasjonens maktforhold. Disse kan være med på å styrke og svekke effekten av de formelle elementene på ansattes atferd. Det vil si at dersom det oppstår uformelle regler (normer) som går på tvers av det organisasjon ønsker, vil det svekke organisasjonens mål og strategier, samt hemme den eksisterende formelle strukturen. De formelle og uformelle

elementer kan også støtte oppunder hverandre og bidra til positiv utvikling av ansattes atferd og organisasjonens resultater og fremgang.

2.2 Mål og strategi

Organisasjonens *mål* er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand, mens *strategi* er en beskrivelse av hva man tenker å gjøre for å realisere målene (Jacobsen & Thorsvik 2007).

I følge Mary Jo Hatch (2004) vil det ikke oppstå strategisk samsvar i en organisasjon dersom mål og strategi ikke er til stede sammen. Det vil være tilfelle om man antar at mål trenger dypere ned i organisasjonen, mens strategien trekker seg videre utover i omgivelsene.

Mål

Jacobsen og Thorsvik (2007) definerer mål som en ønsket fremtidig tilstand som kan ha ulikt tidsperspektiv, ulik grad av realisme og ulik konkretisering. Mål kan illustreres i et *målhierarki*. Målhierarkiet består gjerne av organisasjonens *formål*, *visjon*, *hovedmål* og *delmål* (Jacobsen & Thorsvik 2007). Formålet forteller hvorfor en organisasjon eksisterer og kan inneholde hva organisasjonen driver med. Noen elementer i formålet kan være ulikt hos enkelte organisasjoner, men det viktigste er å belyse hva som gjør organisasjonen ulik fra andre. Visjonen blir ofte utarbeidet etter formålet og inneholder organisasjonens ideelle situasjon for fremtiden. For at visjonen ikke skal være en ønsketenkning blir det utarbeidet mer konkrete mål for at visjonen skal realiseres gjennom hovedmål, som igjen konkretisert med delmål. Et målhierarki viser sammenhengen mellom mål og midler, hvor mål på et nivå vil være et middel for å nå mål på nivået over. Målhierarkiet vil også være med på å forsikre at alle ledd i organisasjonen er med på å realisere det overordnede målet.

Mål med lang tidshorison er ofte mer vage og mindre konkrete. Det vil si at langsiktige mål er mindre egnet til styringsmiddel, motivasjonsfaktor og evalueringskriterier (Jacobsen & Thorsvik 2007), men langsiktige mål kan være til fordel for fleksibilitet og innovasjon. Mål kan også variere ut fra hvor kontinuerlige de er (Jacobsen & Thorsvik 2007). Nesten uten unntak er kontinuerlige mål mer komplekse enn mål som har et klart sluttidspunkt.

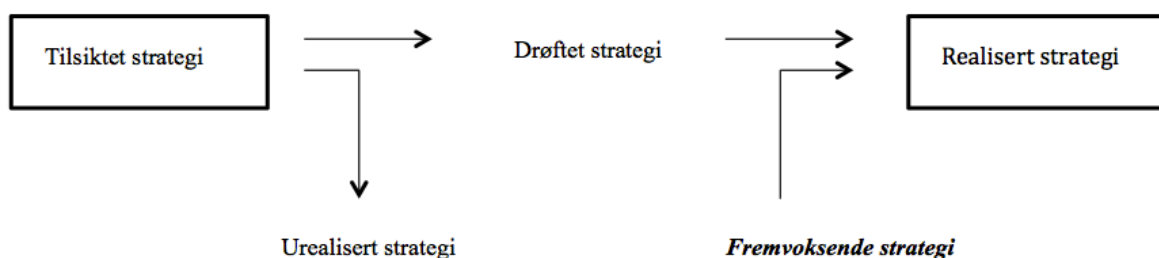
I den modernistiske organisasjonsteorien (1950-) legges det frem to typer mål, *offisielle* og *operative* (Hatch 2004). Offisielle mål er mål som blir offentliggjort i blant annet årsrapporter og blir brukt i ledelsens arbeid og dokumenter. Disse målene er ofte vage og generelle, mens

de operative målene er mer konkrete, i tillegg til å vise en retning for de ansatte. I det rasjonelle perspektivet virker de offisielle målene som referanseramme for de operative målene, og påvirker organisasjonens virksomhet (Hatch 2004).

I følge Westhagen (2012) er mål og formuleringene av dem gode om målene er *operasjonelle*. Det vil si at det skal være mulig å etterprøve om målet er nådd i tillegg til å være til veiledning i det løpende arbeidet. Målformuleringene er *resultatbeskrivende* ved å beskrive det ønskede resultatet, ikke av veien frem til målet. I tillegg skal målene være noe å *strekke seg etter* uten å være for ambisiøse så de mister troverdighet. Det er også en fordel om de ansatte *aksepterer* målene både intellektuelt og følelsesmessig. I tillegg til at man kan påvirke målene selv.

Strategi

Det finnes en mye forskning på hva *strategi* egentlig er, og det eksisterer en rekke definisjoner fra ulike teoretikere. Det kan skilles mellom definisjoner som tar utgangspunkt i den tradisjonelle oppfatningen hvor strategier er en langsiktig planlegging av organisasjonens fremtid, eller en nyere oppfatning hvor strategi ofte blir kalt et mønster, eller den faktiske strategien (Hoff & Holving 2007). Jeg velger her å forholde meg til en nyere oppfatning av hva strategi er. Da vil den faktiske strategien være bestående av en tilsiktet strategi som blir realisert, og en fremvoksende strategi. Den fremvoksende strategien vil komme underveis, grunnet endringer i blant annet omgivelser eller ressurser (Hoff & Holving 2007).



Figur 1: Nyere oppfatning av strategi (Hoff & Holving 2007).

En nyere modellen for oppfatning av strategi ble opprinnelig utviklet ved Harvard Business School på 1960-tallet av K. Andrews, og kalles *”the fit model”* (Hoff & Holving 2007).

Modellens formål er å finne strategier som kan passe til organisasjonens styrker og svakheter i forhold til de muligheter og trusler som omgivelsene kan by på. Det er den kjente forskeren

Henry Mintzberg som har hatt størst betydning av forståelsen av fremvoksende strategier (Hoff & Holving 2007).

Med utgangspunkt i dette velger jeg å forholde meg til Quinn (1996) sin definisjon (Hoff & Holving 2007):

Strategi er et mønster eller en plan som integreres i en organisasjons overordnede mål, politikk og hendelsesforløp som en helhet. En velformulert strategi hjelper til med å rettlede og allokere en bedrifts ressurser i en unik posisjon, basert på virksomhetens interne kompetanse, antatte endringer i omgivelsene og konkurrerende bevegelser.

2.3 Organisasjonskultur

Hatch (2004) betrakter kultur som en del av organisasjonens sosiale struktur, og mener det er en annen måte å skape fremgang på enn mål, strategi, planer og lignende.

Organisasjonskultur blir utviklet innenfor organisasjonens rammer, som vil ha betydning for opprinnelsen, utviklingen og hvordan kulturen vil påvirke organisasjonen, i forhold til annen kultur (Jacobsen & Thorsvik 2007).

Begrepet organisasjonskultur har blitt definert av mange, både antropologer og organisasjonsforskere, og det har blitt brukt både sosiologiske og sosialpsykologiske begreper for å definere. Det kan også sies at kultur er noe immaterielt og abstrakt, som består av flere elementer (Bang 2011). Flere forskere uttaler at definisjonen på kultur og *hva* kultur er kan variere ut fra hva man anser som innholdet, og hvilke kjerneelementer den består av (Bang 2011).

Det blir antatt at Edward B. Tylor i 1871 var den første som definerte kultur på en antropologisk måte (Bang 2011):

”Kulturen er den komplekse helheten som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, juss og skikker, foruten alle de øvrige ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn”.

I begynnelsen av 1970-årene ble kultur definert av flere på en antropologisk måte. Disse kulturdefinisjonene relaterer kultur til to dimensjoner, som *kognitive (tankemessige) systemer* og *overførte atferdsmønstre* (Bang 2011). Organisasjonsforskerne er tydelig påvirket av måten antropologene definerer kultur, i tillegg til å trekke inn sosiologiske og sosialpsykologiske begreper som normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Jeg ønsker her å skissere ulike definisjoner på kultur fra organisasjonsforskere som alle ser på kultur som noe kognitivt som gjerne gir uttrykk for *hva* kultur er. I tillegg blir en definisjon som er hentet fra det populærvitenskapelige litteraturen tatt med. Alle definisjonene er hentet fra Bang (2011).

”De virkelighets oppfatninger, verdier og normer som råder innenfor en gitt gruppe” av Carlsson i 1984 som en sosiologisk definisjon.

”Et mønster av felles grunnleggende antakelser som blir lært av en gruppe idet den takler sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene” av Schein i 2010 som en sosialpsykologisk definisjon.

”Et delt system av kategoriseringer og vurderinger” av Aamot & Sørhaug i 1980 som en antropologisk definisjon.

”Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss” av Deal & Kennedy i 1982 som en populærvitenskapelig definisjon.

2.3.1 Tidligere forskning på organisasjonskultur

Det er mye diskutert om hvilke av metodene som er riktig å bruke i forskning på organisasjonskultur (Bang 2011). Frem mot 1990-tallet ble det hovedsakelig benyttet kvalitative metoder, som kan ha med at man bygget forskningen på antropologiske tradisjoner som ofte var preget av dette. Men det dukket opp et behov for å sammenligne ulike kulturer, samt sammenhenger mellom kultur og prestasjoner (Bang 2011). I tillegg har det vokst frem en rekke spørreskjemaer i forhold til kulturforskning.

I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) kom den faglige inspirasjonen for å studere kultur i organisasjoner fra antropologi og sosiologi. Andrew M. Pettigrew presenterte begrepet

organisasjonskultur for organisasjonsforskningen i 1979 i sin artikkel ”*On studying organizational cultures*” gjennom det anerkjente tidsskriftet *Administrative Science Quarterly* (Bang 2011). I artikkelen legger han frem at organisasjoner kan ha konkurransefortrinn ved å koble organisasjonskultur både til strategi og behovet organisasjoner kan ha for endring.

I *In search of excellence* av Peters & Waterman og *Corporate cultures* av Deal & Kennedy som begge kom ut i 1982, ble begrepet organisasjonskultur godt kjent for ledere og organisasjonskonsulenter (Bang 2011). Begge bøkene hadde budskapet om at organisasjonskultur var et middel for å skille seg fra andre mindre vellykkede organisasjoner. Suksessformelen var å skape riktig organisasjonskultur som ble definert som ”*the way we do things around here*” (Bang 2011).

Forskningen på organisasjonskultur har hatt sine opp og nedturer. Før 1980-årene var det nesten ingen forskning eller publikasjoner på temaet, mens det var en sterk økning i løpet av selve tiåret før det dalte i 1990-årene. På 1980-tallet har organisasjonsforskere gjennom flere studier vist at kultur er like viktig som struktur i forhold til hvordan organisasjoner fungerer (Jacobsen & Thorsvik 2007). Økningen av publikasjoner begynte igjen i 2000, men det er kun et fåtall av publikasjonene som har blitt publisert i velomtalte vitenskapelige organisasjonstidsskrifter (Bang 2011) som *Journal of Applied Psychology*, *Academy of Management Journal*, *Personnel Review* og *Administrative Science Quarterly*.

Grunnlaget for innholdet i begrepet organisasjonskultur som vi bruker i dag, kom hovedsakelig på 1980-tallet og frem til midten av 1990-tallet (Bang 2011). Bøkene som ble utgitt på denne tiden blir fortsatt ansett som klassikere, og teoriene danner enda grunnlag for dagens forskning. Klassikere som bør nevnes er Alvesson, Deal & Kennedy, Denison, Frost, Hofstede, Martin, Pondy et al., Schein, Schneider, samt Trice & Beyer. Det finnes publikasjoner fra tidlig 1950-tallet og 1960-tallet som har et kulturelt perspektiv på organisasjoner, selv om begrepet har et annet omfang i dag enn på den tiden (Bang 2011).

Innenfor norsk organisasjonsforskning var også begrepet organisasjonskultur brukt før 1980. A. Walle hadde en publikasjon i 1973 og en i 1975. Fra 1987 og frem til i dag har det blitt skrevet en rekke norske fagbøker av blant annet Aadland, Andersen, Bang, Fløistad og Hennestad. Utenom dette er de fleste publikasjoner i Norge hovedoppgaver eller oppgaver tilknyttet Høgskole eller Universitetet.

I motsetning til andre begreper i organisasjons- og ledelseslitteraturen, har organisasjonskultur fått fotfeste og ser ut til å bli et vedvarende fenomen. Det synes blant annet gjennom flere fagbøker som i dag omtaler organisasjonskultur som en egen del.

2.3.2 Formålet ved forskning på organisasjonskultur

Som skissert ovenfor har organisasjonskultur tatt en større og viktigere plass i organisasjonsforskningen den siste tiden. Det eksisterer studier innenfor de fleste elementene ved kultur, og studiene møter både positiv og negativ respons.

Studier har blant annet blitt kritisert for ikke å ta hensyn til hvordan organisasjonskultur påvirker faktorer som strategi og struktur i en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik 2007). Noen avgrensede empiriske studier har vist at organisasjonskultur kan ha sterk effekt på menneskenes atferd i organisasjoner. Ved at kulturen kan brukes som et redskap for å styre gjennom grunnleggende antagelser, verdier og normer. Når organisasjonskultur brukes som styringsredskap kalles det ofte *premisskontroll*, fordi det bidrar til frivillig atferd (Jacobsen & Thorsvik 2007).

Det er studier som viser at desto sterkere en organisasjonskultur er, desto større tillitt er det mellom leder og ansatte, og mellom ansatte i ulike enheter. Det kan gi mindre behov for å overvåke hverandre (Jacobsen & Thorsvik 2007).

Studier og forskning på organisasjonskultur er fordelaktig for å forstå og vite hva kulturen kan bidra med og hva kulturen kan svekke i organisasjonen. Gjennom kultur kan man fremme samarbeid og koordinering ved standardisering av normer og verdier. Det vil si at ansatte erkjenner hvordan de inngår i en større sammenheng, og at de deler grunnleggende antakelser, verdier og normer som fremmer en felles forståelse og tenkning om hvordan oppgaver og arbeidsform må tilpasses for å realisere overordnede mål (Jacobsen & Thorsvik 2007).

De fleste mennesker har et behov for tilhørighet, og dermed kan organisasjonskultur være et grunnlag for samhørighet. Dette kan også være angstreduserende og motiverende gjennom felleskap og identitet (Jacobsen & Thorsvik 2007).

2.3.3 Funksjoner i organisasjonskulturen

Strand (2007) påpeker at kultur kan være glasur på overflaten, og ikke reell i dybden. Og deler kulturen inn i følgende bruksområder :

- Som styringsinstrument ved å gi retning, kontrollere avvik, samt etablere stabile relasjoner og beslutningsregler
- Som motiverende og identitetsskapende ved at kulturen gir arbeidet mening og sammenheng så individene ser seg selv i et større fellesskap
- Som middel til å presentere organisasjonen og påvirke omverdenens oppfatning av den

Bang (2011) har i sin gjennomgang av kulturellitteraturen identifisert 12 ulike funksjoner kulturen kan ha i en organisasjon, som har blitt inndelt i tre hovedfunksjoner:

- Kultur styrer atferd ved å gi modeller for handling, som inneholder:
 - o Virker retningsgivende på atferd
 - o Gir kognitive kart og modeller for handling
 - o Gir standard og kriterier for handling
 - o Virker kontrollerende og legitimerende på medlemmenes atferd
 - o Angir måter å løse organisasjonens interne og eksterne problemer på
- Kultur virker integrerende på medlemmene, som inneholder:
 - o Virker identitetsskapende
 - o Virker sammensveisende på medlemmene
 - o Genererer lojalitet, ”commitment”
 - o Definerer organisasjonens grenser
 - o Skaper fellesskap gjennom felles meningsinnhold
 - o Virker stabiliserende over tid

Ved at de elleve foregående funksjonene blir oppfylt, vil organisasjonskulturen virke angstreduserende. Dette skjer ved at organisasjonen får en struktur som virker som et forsvar mot medlemmenes angst.

2.3.4 Subkultur og enhetlig organisasjonskultur

Publikasjoner av blant annet Deal & Kennedy, Ouchi, Pacale & Athos og Peters & Waterman på begynnelsen av 1980-tallet om organisasjonskultur betraktet hovedsakelig organisasjoner som enhetlige enheter hvor det var en felles oppfatning av virkeligheten (Bang 2011). Dette ble kalt *integreringsperspektivet* av den amerikanske forskeren Joanne Martin (1992). En analyse av kulturen blir her delt i tre, ved at kulturen blir beskrevet som *konsistent*, at det er *konsensus* om innholdet i kulturen og at kulturanalysen er *lederfokuseret*.

I perspektiv to beskriver Martin (1992) differensieringsperspektivet som tar hensyn til *subkulturene* i organisasjonen. Det tas hensyn til at det eksisterer inkonsistens i kultur, samt at det er mangel på konsensus i forhold til hva kulturen preges av. I tillegg tas det hensyn til at det er flere kilder og påvirkningskrefter til kulturen enn fra ledelsen.

Det tredje perspektivet Martin (1992) tar opp er fragmenteringsperspektivet. Hvor det er fokus på de kulturelle manifestasjonene som er uklare, og en hver form for konsensus vil være situasjonsbestemt og skiftende over tid.

Subkultur er altså delkulturer eller undergrupper innenfor en organisasjon (Bang 2011). De to amerikanske forskerne, Van Maanen og Barley, har gjennom sine studier i organisasjonsteorien definert subkultur som følgende (Hatch 2004) (Bang 2011):

En undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler regelmessig med hverandre, som oppfatter seg selv som en egen gruppe innenfor organisasjonen, som deler et sett av problemer som defineres som felles for alle, og som rutinemessig handler på grunnlag av kollektive forståelser som gruppen er alene om.

Ulike subkulturer kan fungere ved siden av hverandre uten at det skapes konflikt ved at gruppene fungerer uavhengig av hverandre (Jacobsen & Thorsvik 2007). Konflikter i subkulturer oppstår om det er uoverensstemmelser mellom normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som gjør at de ulike subkulturene ikke når målene sine (Bang 2011).

Subkulturen er utviklet som følge av forhold i eller utenfor organisasjonen, og om konfliktene er horisontale eller vertikale i organisasjonen (Bang 2011). De konflikttypene som utvikles utenfor organisasjonen kan både være horisontale og vertikale fordi disse subkulturene dannes på tvers av organisasjonens hierarki og enheter (Bang 2011). Enkelte konflikter som dannes på innsiden av en organisasjonen kan bli forsterket av konflikter utenfor organisasjonen også.

Bang (2011) mener det ofte er *polarisering* og tendensen til å være *evaluerende* som er prosessene ved subkulturkonflikter. Med polariserende menes det at de ulike subkulturene ofte ser på hverandre som stereotyper, altså at de ser ulikhetene mellom gruppene. Eksempel på grupper her kan være økonomer, kokker, servitører og lignende. Når en gruppe er evaluerende ovenfor en annen, er dette i forhold til stereotypene. Det blir da ofte lagt merke til

hvilke positive egenskaper man ser ved sin egen subkultur, og hvilke negative egenskaper man finner ved noen andres subkultur. Det kan trekkes inn en tredje måte, *etnosentrisk*, at man ser på den andre gruppen gjennom standarder man har opprettet i egen subkultur (Bang 2011).

En subkultur er identitetsskapende for medlemmene i subkulturen. Det kan derfor oppstå konflikter om man ønsker å forsvare eller opprettholde egen kultur fordi man føler trusler eller konkurranse. Konflikter mellom subkulturer er en måte å bygge, opprettholde og forsterke sin subkultur gjennom det å sammenligne seg med andre, konkurrere og være i konflikt med andre subkulturer. Sosialpsykologen Sherif hevder at en konflikt kan reduseres eller elimineres ved å gi subkulturene som er i konflikt et felles mål, men målet og oppgaven må være viktig for begge parter. Dersom gruppene ikke klarer det felles målet, kan konflikten mellom partene bli enda større (Bang 2011).

En subkulturkonflikt kan bringe med seg positive elementer som vekst og utvikling for en organisasjon. Subkulturer er en naturlig konsekvens av samarbeid mellom ulike mennesker i en organisasjon, og det vil være merkelig om det ikke oppstår en konflikt. Bang (2011) påpeker at det er viktig å se på i hvilken grad konflikten er optimal for organisasjonen, ikke om konflikten er bra eller dårlig. Enkelte organisasjoner tåler konflikter bedre enn andre, og har derfor en større toleranse for konflikter og uenigheter.

2.3.5 Elementer i organisasjonskultur

Organisasjonskulturen kan antas å utgjøre de to grunnleggende elementer *kulturinnhold* og *kulturuttrykk* (Bang 2011). Kulturinnholdet er bestående av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, mens kulturuttrykket er synlige manifestasjoner av kulturinnholdet. Det vil si de ritualer, strukturer, symboler, seremonier, objekter og handlingsmønster som er praksis for å uttrykke kulturinnholdet. De er også kalt artefakter. Kulturinnholdet tolkes gjennom kulturuttrykket (Bang 2011).

Kulturinnhold

Det er i likhet med definisjonen av kultur, flere meninger om hva innholdet i kulturen er. Bang (2011) hevder at det hovedsakelig er fire elementer som er gjentakende i å beskrive innholdet i kulturen; verdier, normer, verdigrunnlag og grunnleggende antakelser.

Verdier blir av Rokeach i 1976 definert som en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand. Bang (2011) hevder at de fleste som skal definerer verdier i forhold til kultur kan bruke denne definisjonen. Det er også verdt å nevne Hofstede (2001) sin inndeling av begrepet verdi gjennom tre nivåer, *det universelle*, *det kollektive* og *det individuelle* nivået. Omtrent alle mennesker hører innunder det universelle nivået, som er menneskenes måte å uttrykke seg på. Det kollektive nivået er felles for noen mennesker i for eksempel en gruppe. Her finnes det kulturelle verdier, språk og væremåte, mens det individuelle nivået er kun gjeldende for en person og er unikt for det enkelte menneske.

Det er også nyttig å kunne skille mellom *forfektete verdier* og *bruksverdier*. De forfektete verdiene, også kalt uttalte verdier, er de verdiene som ledere og ansatte tror på og hevder at de følger, mens bruksverdier er de verdiene som faktisk ligger bak de handlinger som blir gjort og hvordan resonnement rundt noe er (Bang 2011). Det er sjelden organisasjoner innrømmer eller vet at de er ulike. Dette kan komme av at de ansatte i organisasjonen ikke deler de samme grunnleggende verdiene, og handler ut fra egne verdier.

Kort oppsummert kan man si at organisasjonens verdier skal være en standard for hva som er rett og galt, være veiledende i valgsituasjoner, virke motiverende og opprettholde selvaktelser (Bang 2011). I tillegg kan verdier hjelpe oss å skille mellom forfektete og virkelige verdier, samt om verdiene er intensjons- og retningskomponenter (Bang 2011).

Normer er knyttet til verdier ved at normene skal være rettesnor for hvordan man skal handle for å oppfylle/innfri en eller flere verdier (Hatch 2004). Normer kan sies å være organisasjonens uskrevne regler, og er med på å påvirke ansattes atferd. Normer kan deles i normer de ansatte er bevisst på og de normene ansatte ikke er bevisst på (Bang 2011). Normer gjelder all atferd som forventes, aksepteres eller støttes av gruppen, mens sanksjon kan være en straff for ikke å følge normer (Bang 2011).

Det er viktig å skille mellom normer og atferd. Normer er det som etter hvert blir regler ettersom mennesker handler sammen i grupper. Det vil trolig etter et tett samarbeid over tid oppstå felles normer. Det kan være ulike oppfatninger av normer i et fellesskap. Det er da viktig at man ikke sier at kulturens norm er den som er gjeldene for de fleste i organisasjonen.

Det vil alltid være ulike oppfatninger, og det er en del av et felleskap. En viktig del av organisasjonskulturen er variasjonen i de ulike gruppernes normer (Bang 2011).

Kort oppsummert kan man si at normer kan deles inn i bevisste og ikke bevisste. Normer er forventninger til passende og upassende atferd. Det er sanksjoner knyttet til å ikke følge normer, samt at normer kan være både individuelle og kollektive (Bang 2011).

Bang (2011) definerer *virkelighetsoppfatninger* som oppfatninger av virkeligheten som de ansatte utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer. Den kollektive virkelighetsoppfatningen utvikler seg ved samhandling, og hvordan de ulike ansatte handler, oppfører seg og hvilke konsekvenser ulike handlinger gir. Dette vil da gi kollektive oppfatninger av sant vs. usant, hvordan ting henger sammen, antakelser, årsaksforklaringer og lignende (Bang 2011). En virkelighetsoppfatning i en gruppe kan bli tatt for gitt dersom deltakerne i gruppen forholder seg til virkelighetsoppfatningen som om den var sann (Bang 2011).

Kort sagt er virkelighetsoppfatningen en kollektiv fortolkning av virkeligheten og en bærer av budskapet om hva som er sant og usant. I tillegg gir det en forståelse om hvorfor ting er som det er, i tillegg er et distinkt for en gruppe (Bang 2011).

Schein (2010) definerer *grunnleggende antakelser* som den lærte responsen eller løsningen på overlevelsesproblemer eksternt i omgivelsen eller på de interne integrasjonsproblemene. De blir brukt som retningsgivende når det skal håndteres et problem, og kan etter en stund bli tatt for gitt. Det vil si at en subjektiv oppfatning av virkeligheten vil bli en sosial realitet gjennom handling (Bang 2011). Forskere som bruker begrepet grunnleggende antakelser deler ofte oppfatningen om at antakelsene er ubevisst. Det vil si at de har en sterk innflytelse på atferden til den enkelte, i tillegg til at de ikke er diskuterbare (Bang 2011).

Det finnes noen fellestrekk som bør nevnes i forhold til de fire begrepene verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser. De blir alle sett på som *kognitive systemer* hvor kulturene er noe som er *felles delt*, som *påvirker* medlemmene i kulturen, og antakelser blir *overført*. I tillegg kan alle elementene bli merket med *”tatt for gitt”-merkelappen* (Bang 2011).

Kulturuttrykket

Kulturinnholdet hos en organisasjonen er ikke direkte synlig, men kan komme til syne gjennom kulturuttrykket (Bang 2011). Dette kan blant annet være symbolske prosesser, objekter, strukturer og handlinger i organisasjonen.

I litteraturen er kulturuttrykket beskrevet av flere forskere, og omfatter som oftest organisasjonens historier, myter, seremonier og ritualer, språk og sjargonger, humor, samt praksiser i organisasjonen innenfor rekruttering og avskjeder, rapportering, forfremmelser og belønninger (Bang 2011).

Kulturuttrykket kan ikke tolkes som en direkte kopi av kulturinnholdet, men må forstås og tolkes i den enkelte organisasjon (Bang 2011). Det er også viktig å påpeke at kulturuttrykket har påvirkningskraft på kulturinnholdet. Kulturuttrykket er altså med på å skape, opprettholde og endre innholdet i kulturen (Bang 2011).

Bang (2011) viser til fire kategorier for kulturuttrykk som er hentet fra kulturellitteraturen og egne erfaringer.

- *Atferdsuttrykk* gjennom handlinger og atferd
- *Verbale uttrykk* gjennom historier, myter, legender, språk, sjargonger og humor, samt tydelige kommuniserte verdier, normer og oppfatninger
- *Materielle uttrykk* gjennom objekter og ting
- *Strukturelle uttrykk* gjennom ritualer, prosedyrer og seremonier, samt rekrutterings-, belønnings- og karrieresystem

2.3.6 Faktorer som bestemmer innholdet i organisasjonskulturen

Bang (2011) skiller mellom fire faktorer som kan være med å påvirke kulturen i organisasjonen:

Kulturelle føringer fra omgivelsene handler om betingelser organisasjonen ikke kan råde over, og alle påvirkningene vil være rammebetingelser for hvordan kultur organisasjonen utvikler. *Nasjonalkulturen* i landet organisasjonen er plassert vil ha innflytelse. I tillegg blir organisasjoner preget av den *lokale kulturen* som knyttes til det geografiske området organisasjonen er plassert. *Bransjen* vil også være med på å påvirke gjennom virkelighetsoppfatninger og spilleregler. Til slutt vil *lover og regler fra myndighetene* være

førende på hvordan organisasjonen tilpasser seg omgivelsene og hva som ses på som viktig og mindre viktig.

Arbeidets innhold vil prege kulturen gjennom det markedet organisasjonen opererer i. I et marked vil organisasjonen forholde seg til både, kunder, leverandører, konkurrenter, produkter og tjenester, samt finansilder. Enkelte organisasjoner må også forholde seg til flere ulike type kunder og leverandører, som vil være med å skape subkulturer i organisasjonen fordi de vil forvente ulikt av organisasjonen. Et eks. er organisasjoner som både har privatkunder og bedriftskunder. De direkte *arbeidsoppgavene* kan også være med på å utvikle kulturen gjennom likhetstrekk mellom oppgavene og oppførsel. I organisasjoner hvor det utføres kontrollerte oppgaver, kan også kulturen bli preget av det. I tillegg kan teknologi nevnes som en faktor som vil påvirke kulturen gjennom hvordan ansatte forholder seg til hverandre og utfører sitt arbeid.

Menneskene i organisasjonen vil kunne påvirke kulturen gjennom sine personlighet og bakgrunn. To organisasjoner med akkurat de samme omstendighetene vil kunne ha ulik kultur fordi organisasjonen blir ledet og befolket med ulike mennesker. Det er ikke ledere alene som påvirker kulturen, man kan også si at mengden ansatte som deler de samme verdier, holdninger og kompetanse vil påvirke kulturen.

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

Leders og grunnleggers rolle

Sentralt i forskningen står lederes betydning for organisasjonskultur (Bang 2011). Schein (2010) påpeker at ledere og grunnleggere er viktige kulturskapere i organisasjoner gjennom sin makt og deres virkelighetsoppfatninger. De har stor makt grunnet deres forhold til forretningsideen og dermed en sterk oppfatningen av hva den skal realisere. I tillegg er også grunnlegger investor, eller har myndighet fra de som er investorer. Videre mener Schein (2010) at ledere bevisst kan påvirker organisasjonskulturen gjennom seks faktorer:

- Gjennom systematisk oppmerksomheten mot hva de måler og kontrollerer i organisasjonen.
- Gjennom atferd og reaksjoner på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen
- Gjennom allokering av ressurser.
- Gjennom bevisst å være en rollemodell, samt driver veiledning og trening av ansatte
- Gjennom formelle og uformelle belønningssystemer.
- Gjennom rekruttering og seleksjon, forfremmelse, pensjonering og avskjeder. For å passe på at nye medlemmer passer inn i gjeldende organisasjonskulturen, i tillegg vil lederes kriterier komme til syne gjennom forfremmelser, pensjonering og avskjeder.

Det kan i tillegg nevnes at KetsdeVries og Miller (1986) også har gjennomført et studie av leders rolle i forhold til kultur, men de har sett på hvilke personlighetstyper på ledere kan ha for en virkning på organisasjonskulturen. Det er verdt å merke seg at denne modellen er best tilpasset organisasjoner med sentralisert beslutningsmyndighet, hvor det er toppleder som sitter med den største delen av makten. Modellen er bestående av hypoteser som er delt inn i fire følgende kategorier:

- Desto mer sentralisert organisasjonen er, og hvor mye mer makt toppleder sitter med, desto mer innflytelse vil personligheten ha på kultur, struktur og strategi
- Desto mer toppledergruppens personligheter ligner på hverandre, desto mer rendyrket er de kulturelle organisasjonstypologiene
- Desto mer rendyrket og tydelig topplederens personlighetsforstyrrelser er, desto sterkere vil den reflektere i organisasjonens kultur, struktur og strategi. Dette gjelder særlig i mindre, sentraliserte bedrifter
- Sunne bedrifters toppledere vil ha en blanding av personlighetstyper som ikke vil være så dysfunksjonelle. De tre foregående hypotesene vil da ikke gjelde.

Trice og Benyer har lagt frem fire roller ledere kan ha som kulturpåvirkere eller forvaltere av organisasjonskultur (Strand 2007). Først og fremst gjennom å *integre delvis motstridende kulturelementer* ved å instituere prosedyrer og ritualer for å dempe konflikter og dermed skape et felleskap rundt det som er felles. Leder kan også *uttrykke kulturen gjennom sin person, rolle og væremåte*. Gjennom dette vil lederen ha mulighet for å *forandre kulturen* ved å svekke, omformulere og påvirke kulturens grunnantakelser gjennom å endre for eksempel belønningssystemer, ritualer, rutiner eller ved å rekruttere ansatte som passer bedre inn i den ”nye” kulturen. Det kan gjerne ses hos karismatiske og transformasjonsledere. Den sterkeste

formen for kulturpåvirkning sies å være *ledere som er grunnleggere* gjennom sine meninger om hvordan kulturen bør være.

Integrering av kulturinnhold

Jacobsen og Thorsvik (2007) har lagt frem fem aspekter som de mener er viktig for å skape et godt sosialiseringspotensiale for å integrere organisasjonens kulturinnhold, altså verdier, normer og artefakter. I tillegg til å bevisst velge sine medarbeidere ut fra allerede eksisterende kultur, kan ledere påvirke kulturen gjennom *riter* og *seremonier* som er planlagte aktiviteter for å markere spesielle hendelser eller begivenheter. Leder kan også illustrere og levendegjøre verdier gjennom *historiefortelling*. Dette bygger gjerne på hendelser som har skjedd i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2007) mener historien skal være realistisk og oppleves som relevant for dem den skal påvirke. Ved *språk og kommunikasjonsstrategi* kan verdier og normer bli uttrykt gjennom organisasjonens eget språk og slagord. I tillegg gjennom *symbolsk og verdibasert ledelse*, som er de forhold som har en symbolsk effekt på de ansatte, som skaper og formidler organisasjonskulturen. Ved *sosialisering* kan man integrere de ansatte i organisasjonen ved å lære de ansatte hvordan man skal opptre for å bli akseptert og anerkjent. Gjennom denne prosessen dannes det en sosial identitet. Det blir diskutert om denne identiteten kan styres på lik linje som med struktur, eller om den kun vokser frem av seg selv.

2.3.7 Styring av organisasjonskultur

Om kultur kan styres eller ikke er mye diskutert i litteraturen. De som tror at kulturen kan styres, mener at kulturen er et styringsverktøy (Hatch 2004). Dersom kulturen påvirker atferden gjennom normer og verdier, vil det være mulig å styre verdier og normer som er ønskelig for atferden og andre mål i organisasjonen. Dette blir ofte gjort gjennom rekruttering av nye ansatte, hvor de nye ansatte har samme verdier som organisasjonen. De som mener at kulturen ikke kan styres og kontrolleres mener at verdier og normer er forankret i grunnantakelser som tas for gitt. Det vil si at muligheten for å styre kulturen blir begrenset.

Har eller er kultur?

Flere forskere gjør et skille om organisasjoner *har* eller *er* kultur, og mener det er relevant for muligheten for å styre og forandre organisasjonen. Dersom kultur er noe en organisasjon *har*, vil det være som andre elementer organisasjonen består, og kan anses som et styringsverktøy, mens om organisasjonen *er* et kulturelt system med alt det som foregår, vil ikke kulturen kunne styres av en gruppe i organisasjonen (Strand 2007).

Dersom organisasjonen *er* en kultur, kan man definere kultur som antropologen Clifford Geertz ”*et nett av betydninger som mennesket selv har spunnet*”. Da vil ikke kulturen være avhengig av hvordan man forholder seg til andre, og man vil ha et objektivt forhold til det materielle og biologiske (Bang 2011). Det vil være en felles forestillingsverden. I dette tilfellet vil det ikke være rom for at ledere gjør raske endringer eller bruker kulturen som et styringsinstrument (Bang 2011).

Dersom organisasjonen *har* kultur vil kulturen være en av flere variabler i forståelsen av organisasjonen. Da kan kulturen skilles ut som et eget objekt for å analysere og påvirke, og den kan analyseres på en mer teknisk og objektiv måte (Strand 2007). Om man definerer kultur som de verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som preger måten man gjør ting på, vil det være mulig at kulturen kan endres av ledere og ansatte i organisasjonen (Bang 2011).

Disse vinklingene kan ses på som to metoder, ikke beskrivelser av ulike type organisasjoner. Begge metodene kan brukes for å analysere hvilken som helst organisasjon, men det kan være fordelaktig å velge den ene metoden fremfor den andre (Bang 2011). Ved studier av enkelte organisasjoner vises det at det er avgjørende om organisasjonen har eller er en kultur, i forhold til å lykkes eller ikke (Strand 2007).

Hatch (2004) mener at man ikke skal styre kulturen fordi det vil være å styre menneskers tanker og fortolkninger. Hun mener at man kan styre organisasjonen kulturelt, det vil si med en kulturell bevissthet om det mangfoldet av meninger og fortolkninger.

Forhold som gjør organisasjonen mer mottakelig for påvirkning

Kultur i seg selv kan være et stabilt fenomen, men er ikke statisk og inneholder nesten alltid spenninger og variasjoner som kan skape endringer (Strand 2007). Flere forskere mener organisasjoner er mest mottakelige for endringer når de er utsatt for påkjenninger som ikke kan overses, som gjerne kommer fra omgivelsene til organisasjonen (Bang 2011). I endringsteorien til Kotters kommer det frem at endringer ofte mislykkes fordi behovet for endring ikke oppfattes som viktig nok i organisasjonen (Bang 2011).

Lundberg skiller mellom fem typer hendelser som gjør at organisasjonen er mer mottakelig for kulturendringer (Bang 2011). Dette er *kriser i omgivelsene* som organisasjonen må

forholde seg til for å kunne overleve. Det kan gjelde nye oppfinnelser, svingninger i konjunkturer eller naturkatastrofer. Det neste er *muligheter i omgivelsene*. Det kan være viktig å ta sjansen for å komme videre, eller bli en del av et marked man tidligere ikke har kommet inn på. *Kriser forårsaket av organisasjonens ledelse* gjelder kriser som er så store at organisasjonen må endre sin måte å være på for at den skal komme seg ut av krisen. Det kan komme av at det er tatt gale avgjørelser, enten investeringer eller strategiske. Ved *ekstern "revolusjon"* blir organisasjonen utsatt for noe utenfra som den må ta stilling til for så å automatisk endre seg. Dette gjelder gjerne organisasjoner som har blitt kjøpt opp eller inngått en fusjon, eller gått fra statlig til privat eid. Gjennom *intern "revolusjon"* er det et internt forhold som gjør at hele organisasjonen må endre seg. Det kan komme av en ny toppleder, omstruktureringer eller om deler av organisasjonen selges ut. Om ambisjonen er å endre kulturen i organisasjonen kan en intern "revolusjon" være en radikal handling.

Hvordan kan organisasjonskulturen påvirkes?

For å besvare dette spørsmålet er det viktig å avklare om man mener kulturinnholdet eller kulturuttrykket, eller begge deler. Det kan lettere gjøres endringer på uttrykket til kulturen, enn innholdet. Altså det vil være lettere å endre rutiner, prosedyrer og belønningssystemer enn verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Som tidligere nevnt er det et gjensidig forhold mellom kulturuttrykket og kulturinnholdet. Altså en endring i kulturuttrykket kan endre kulturen (Schein 2010).

Tidligere er Schein (2010) sine seks primærpåstander for lederes påvirkning på organisasjoner nevnt. Det er ytterligere seks faktorer for påvirkning av organisasjonens kultur, altså sekundære påvirkningsfaktorer. Disse blir sett på som mindre innflytelsesrike enn primærfaktorene, men om de er i samsvar med primærfaktorene vil de være med å forsterke kulturen, derfor blir de også kalt forsterkningsmekanismer:

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

Ledere og styring

Strand (2007) understreker at ledere har det beste ståstedet for å forstå og endre kulturen gjennom en sterk symbolmakt, men at organisasjonstypen kan være avgjørende for lederens mulighet for å endre og styre kulturen. I tillegg må det tas hensyn til at det er ulike lederroller i ulike organisasjonstyper. Det er viktig å være klar over at kulturen kontrollerer ledere minst like mye som ledelsen kontrollerer kulturen.

Ledelsens påvirkningskraft på kulturen er essensiell for å kunne endre og forbedre resultatene. Edgar Schein er en som uttrykker dette sterkt med utsagnet ”.. *ledelsens viktigste oppgave er å påvirke/endre kulturen*” (Strand 2007). Men det er ingen resultater på at dype virkninger på kort sikt er mulig, og at kulturendringer ikke er mulig i alle typer organisasjoner (Strand 2007). Men overflatiske kulturendringer som logoer, uniformer, slagord, verdier og proklamasjoner, kan være gode styringsgrep på kort sikt, og kan gi ringvirkninger på dypere endringer (Strand 2007).

Maktstrukturen er til lederes fordel ved at deres atferd kan tolkes som en standard for andre, og ord vil trolig bli hørt (Hatch 2004). Men leders intensjon kan bli misforstått og feiltolket, og noen forskere påpeker at det kan være vanskelig å styre fortolkninger.

Forskere som hører til postmodernismen mener at man bør gir avkall på styringen, og at det er viktig å ta hensyn til det enkelte individ gjennom personlig frihet, nytenkning og den demokratiske prosessen (Hatch 2004).

I den symbolske-fortolkede tilnærmingen til kulturteorien mener man at ledere har et potensiale til å være kraftfulle symboler, men lederes symbolske makt og den meningen de representerer avhenger av hvilken fortolkninger andre medlemmer i organisasjonen gir (Hatch 2004). De mener at vellykket lederskap krever en tilpasning til kulturens symbolske fortolkningskjemaer, som vil si at ledere er en del av kulturen og blir styrt av kulturen selv, også når de prøver å styre kulturen (Hatch 2004).

3.0 Metode

Metode kommer av det greske ordet *methodos* som betyr å følge en bestemt vei mot målet (Johannessen & Tufte 2002). I følge Johannessen og Tufte (2002) handler *samfunnsvitenskapelig metode* om hvordan man skal hente inn informasjon om virkeligheten, samt hvordan man skal analysere hva informasjonen forteller slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser. Kort sagt handler det om å samle inn, analysere og tolke data som er en sentral del av empirisk forskning.

Empiri kommer fra det greske ordet *empeira* som betyr forsøk eller prøve. Empiri betyr at påstander om virkeligheten har sitt utgangspunkt i erfaringer, ikke synsing (Johannessen & Tufte 2002). Systematisk, grundighet og åpenhet er de mest sentrale elementene i empirisk forskning.

I samfunnsvitenskapelig metode er det et skille mellom kvalitativ og kvantitativ metode. I følge Johannessen og Tufte (2002) er kvalitativ og kvantitativ tilnærming ulike, men likestilte og supplerende måter å etablere kunnskap på, og kan brukes i samme forskningsdesign. Kvalitet betyr beskaffenhet og viser til egenskaper ved fenomenet, mens kvantitet viser til mengde og antall (Johannessen et al. 2004).

3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

I *kvalitativ tilnærming* behandles myke data hvor forskeren ofte er tett på informanten og inspirert av interaksjonen, og fokuset er ofte på informantens synspunkter og meninger (Skjærpe 2011). En slik tilnærming har stor fleksibilitet under innsamling av data, og forskerens fokus kan endres underveis. Analysen av data er en fortolkning som kan skje løpende og integrert med datainnsamlingen, og dataene kan ikke uten videre telles opp (Johannessen et al. 2004).

Kvantitativ tilnærming handler om at kvaliteten ved fenomenet kan telles opp (Johannessen et al. 2004). Man er opptatt av å kartlegge en utbredelse, eller telle opp et fenomen. Det er harde data som behandles, det vil si teoretiske variabler som gjøres om til operasjonaliserte variabler. Innsamlingen er i stor grad strukturert og lite fleksibel, men mange variabler kan inkluderes i forskningen. Analysen av innsamlet data skjer oftest ved opptelling, og skjer etter

at datainnsamlingen er ferdig. Det kan trekkes slutninger ved analysen av data i kvantitativ metode.

Ved kartlegging av organisasjonskultur legges det vekt på at det skal avdekkes hva kulturen *inneholder*, og hvilken grad innholdet blir *delt* av medlemmene i organisasjonen (Bang 2011). I kulturforskningen blir det ofte brukt en blanding av kvalitativ og kvantitativ forskning, som er kalt *triangulering* (Bang 2011). Her er det intervjuer, observasjoner, analyse av arkivmateriale og spørreskjema som er mest brukt. De tre første metodene avdekker oftest kulturuttrykket som verdier, normer, antakelser og virkelighetsoppfatninger, mens den siste viser hvem som deler kultur og hvor dypt den sitter. Dette gjør at man lettere kan se om resultatet av forskningen er holdbart eller om det skyldes svakheter i enkelte metoder.

3.2 Forskningsdesign

Johannessen og Tufte (2002) definerer forskningsdesign som *alt* som knytter seg til en undersøkelse. Altså en formgivning om hvordan man gjennomfører en undersøkelse fra start til mål, hvor tidsdimensjonen er et sentralt kriterium for hvordan undersøkelsen gjennomføres.

Forskningsdesignet vil hovedsakelig bestå av kvantitativ metode, men inneholde et kvalitativt intervju som pilotsamtale. Det vil si at forskningsspørsmålet blir sett på fra to perspektiver, hvor data blir samlet inn og analysert på ulike måter (Johannessen et al. 2004). Johannessen et al. (2004) fremstiller hovedsakelig tre måter man kan kombinere kvalitativ og kvantitativ metode. For det første kan man bruke kvalitativ metode ved *oppfølging* av kvantitativ datainnsamling. Eller at kvalitative teknikker brukes som *forberedelser* til kvantitativ datainnsamling. Siste måten er at begge metodene brukes *parallelt*.

I dette forskningsdesignet vil kvalitativt intervju bli brukt som *forberedelse* til kvantitativ datainnsamling med spørreskjema. Intervjuet ble brukt som en *pilotsamtale* for å få et overblikk over organisasjonskulturens elementer og bli kjent med organisasjonen. I tillegg var formålet med pilotsamtalen å la organisasjonen bli kjent med oppgaven. Deretter ble det utarbeidet et spørreskjema på bakgrunn av elementer som utpekte seg som interessante i pilotsamtalen. I tillegg er det etablerte spørreskjemaet av Kim Cameron og Robert Quinn lagt til grunn for spørreskjemaet.

Dette forskningsdesignet er av induktiv karakter, det vil si at det ikke er utarbeidet forhåndsbestemte hypoteser, men at de empiriske funnen forklares uten at man tar spesielt hensyn til teorien (Johannessen & Tufte 2002). Det vil si at man arbeider fra data til teori. Det motsatte av induktiv tilnærming er deduktiv, da er hensikten å bekrefte eller avkrefte tidligere teorier og empiri (Johannessen & Tufte 2002).

3.2.1 Utarbeidelse av intervjuguide og spørreskjema

Pilotsamtalen ble gjennomført som et semistrukturert intervju hvor intervjukskjema var utarbeidet på forhånd. Valget av semistrukturert var for lett å kunne fange oppfatninger, holdninger og motiver fra informantene (Bang 2011). Tema og overordnede spørsmål var satt før pilotsamtalen skjedde, slik at det var mulig å gjøre endringer og tilpasninger underveis. Rekkefølgen på spørsmål og temaene kan bli tatt etter hvert som det passer i forhold til hvor samtalen tok vei og hvilke temaer informanten kom inn på. Som Johannessen et al. (2004) påpeker blir intervjuguide benyttet fordi det gir en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet, som passet fint når samtalen hadde som formål å kartlegge og bli kjent med kulturen i Nordic Choice Hotels.

Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i teori som har blitt arbeidet med i forberedelsesfasen, i tillegg til å hente inspirasjon fra Bang (2011) sitt forslag til intervjuguide.

Intervjuguiden er utformet med en innledning for å skape en felles forståelse mellom forsker og informanten for at samtalen skal gi mest mulig nytte. Deretter kommer et nokså åpent spørsmål om organisasjonens historie i forhold til kultur. Her er ønsket å kartlegge tidsperspektivet og få et generelt overblikk rundt hva som hovedsakelig har skjedd. Deretter ble det lagt opp til et spørsmål om hva kultur er, dette for å kartlegge kulturinnhold og kulturuttrykk.

Videre går intervjuguiden inn på hvordan organisasjonen skaper ønsket kultur gjennom påvirkningskrefter, både internt og eksternt, som blir fulgt opp om spørsmål rundt formidling og kommunikasjon av kulturen.

Det neste tema går inn på vedlikehold og styring av kulturen, og hvilke forhold ledelsen har til dette, hvilke utfordringer og muligheter som ligger i det, og hvilke formeninger de har om kontroll på kulturen eller om kulturen lever sitt eget liv.

Helt til slutt kommer et metaforisk spørsmål for å prøve å få organisasjonskulturen mer synlig gjennom både ord, refleksjon og følelser. Spørsmålet omhandlet hvordan informanten ser på organisasjonens identitet og omdømme i forhold til kultur, og hvordan dette igjen påvirker kulturen og de ansatte. Identitet og omdømme ble valgt som spørsmål siden Nordic Choice Hotels er en mye omtalt organisasjon i mediene, og selv er aktive i sosiale medier. Dette spørsmålet ble bevisst lagt til slutt etter at informanten har reflektert seg gjennom de andre temaene, og fordi spørsmålet kan virke personlig var det ønskelig at det kom lengre ut i samtalen slik at informanten var mest mulig komfortabel.

Alle spørsmålene blir holdt nokså korte og konkrete for at informanten lett kan forholde seg til en ting av gangen, slik at svarene blir utdypende innenfor hvert tema. Johannessen et al. (2004) referer til at Patton (1990) advarer mot bruk av *hvorfor*-spørsmål for å slippe å skape forvirring for informanten om hvor inngående svar skal gis. I intervjuguiden har det blitt fokusert på hva, hvem og hvilken spørsmål, slik at hvorfor-spørsmålene bli besvart i analysen.

Ved utarbeidelsen av **spørreskjemaet** ble det tatt utgangspunkt i det etablerte spørreskjema *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) av Kim Cameron og Robert Quinn. OCAI tar utgangspunkt i seks dimensjoner, som fører til en kategorisering av organisasjonskulturen innenfor fire ulike kulturtyper. De mener at organisasjoner i de fleste tilfeller består av en blanding av de fire kulturtypene. Valget falt på dette spørreskjema fordi det ser på helheten i en kultur, slik jeg skal gjøre i Nordic Choice Hotels. Utover OCAI-elementene i spørreskjemaet er det utarbeidet elementer fra pilotsamtalen for å gå dypere og bekrefte/avkrefte påstander og antagelser.

Spørreskjema starter med tre spørsmål for å kartlegge informantens tilhørighet i organisasjonen. Disse blir besvart ved å benytte en rullegardin. Disse opplysningene ble tatt med for kunne kategorisere analysen av datamaterialet om det viser seg at det kan være av interesse.

Spørreskjema er innledet med det opprinnelige spørreskjemaet OCAI av Cameron og Quinn med seks temaer. I OCAI skal informantene opprinnelig gradere fire utsagn under de seks temaene både i nåtid og ønsket fremtid, men jeg har valgt å la informantene uttrykke sin mening om påstandene ved å rangere dem på en fempunktsskala fra *i stor grad, i noen grad, verken eller, i liten grad* eller *i svært liten grad*. Dette er gjort for å forenkle analysen av dataene, samt at poenget ikke er å se på hva ønsket fremtidig situasjon, men den nåværende kultur, og dens egenskaper. Ved oversettelse av skjema har noe av språket blitt forenklet, men ikke for mye i fare for at skjemaets natur skal falle bort.

Deretter har jeg utarbeidet fire temaer utfra pilotsamtalen og temaer som kan være relevante for å trekke slutninger under analysen. De fire påstandene for hvert av temaene er utformet på samme måte som Cameron og Quinn sine påstander for at det skal være lett å forholde seg til for informantene. Disse skal også bevares på en fempunktskala.

Det ellefte temaet inneholder et spørsmål med fire alternativer hvor hvert alternativ skal rangeres etter den samme fempunktsskalaen som resten av spørreskjemaet bruker.

Det tolvte og siste temaet er bestående av fire utsagn som informantene skal svare på med egne ord. Dette ble gjort for å se om det kan finnes noen likhetstegn selv om informantene får beskjed som å bruke egne ord. Alle de fire utsagnene skal være nokså kjent både internt og eksternt i organisasjonen. Det første uttrykket kommer av eiers suksesshistorie, det andre utsagnet er kjent innenfor fagfeltet og blir brukt av flere, ikke bare denne organisasjonen. Mens de to siste er visjonen og verdiene til Nordic Choice Hotels.

Det har også blitt tatt hensyn til at informantene til spørreskjemaet er hotelldirektører. Det vil si at jeg har antatt at de har en generelt god forståelse av organisasjonen og hotellbransjen, samt feltet økonomi og administrasjon.

3.2.2 Utvelgelse av informanter

Informanten i **pilotsamtalen** var min kontaktperson i ledelsen hos Nordic Choice Hotels. Informanten har arbeidet i Nordic Choice Hotels siden oppstarten i 1996 da Petter Stordalen kjøpte seg inn, og har hatt ulike lederstillinger og kjenner kulturen godt gjennom sine 17 år i organisasjonen. I dag er informanten driftsdirektør i Quality Hotels & Resorts.

James P. Spradley (1979) mener det bør settes noen krav til informanter ved kulturforskning (Bang 2011), og ut fra disse ser jeg den valgte informanten som godt egnet. Informanten oppfyller blant annet krav om å være en *kulturist*, som vil si at informanten har vært i organisasjonen og kulturen sammenhengende over en lengre periode. Dette innebærer også at informanten tar kulturen for gitt, i tillegg til å være bevisst på kulturens elementer og betydning fordi informanten har vært med siden oppstarten. Informanten er også en del av kulturen *i dag*, som vil si at informanten oppgir en gjeldende kultur, og ikke noen antagelser eller tidligere oppfatninger.

I tillegg ble det satt av en bestemt tid, og *god tid* til å gjennomføre intervjuet. Det ble også tatt hensyn til at informanten skulle forholde seg til sin normale rolle i kulturen, og *ikke ha et analytisk* syn på kulturen under intervjuet.

Det ble også vurdert andre informanter til pilotsamtalen, men grunnet knapphet av tid for både oppgaven og aktuelle informanter i organisasjonen ble det kun gjennomført en samtale med en godt egnet informant. Det var også vurdert å bruke flere informanter til intervjuguiden, for å få en dypere, mer troverdig og korrekt forståelse av ledelsens forståelse av kulturen. Men samtalens formål var å bli kjent med organisasjonen og få innblikk i elementene i kulturen. Her ligger også tidsbegrensninger til grunn.

Spørreskjemaet

Forskningsspørsmålet skal kartlegge kulturelementer hos Nordic Choice Hotels gjennom ledelsens og sentrale lederroller. Hotelldirektørene i konsernet har en sentral rolle og sitter med mye beslutningsmyndighet i forhold til hotellenes drift. I tillegg er det hotelldirektørene som er nærmest og i daglig kontakt med de ansatte. Det var derfor naturlig å la hotelldirektørene være informanter til spørreskjemaet. I tillegg er ikke hotelldirektørene en del av kjerneledelsen som består av totalt 15 stk. Det ser jeg på som positivt. De er fortsatt i en sentral og viktig lederposisjon med mye ansvar og beslutningsmyndighet, i tillegg til å være operative ute på sine hoteller.

Det er totalt 172 hotelldirektører i Nordic Choice Hotels. Dette inkluderer både hoteller som har *franchiseavtale* og hoteller som er både *eid og drevet* eller *leid og drevet* eller er under *management avtale*. Uansett type drift på hotellet så kan alle kobles opp til samme

driftssystem, men de aller fleste hotellene som har franchiseavtale bruker ikke dette driftssystemet. Spørreskjema ble formidlet til alle de 172 hotelldirektørene.

3.2.3 Gjennomføring og innsamling av data

Tid og sted for **pilotsamtalen** ble avtalt mellom min kontaktperson i Nordic Choice Hotels og meg. Informanten var på forhånd klar over formålet med samtalen. Tiden for pilotsamtalen var avtalt på forhånd og det var satt av god tid. Det var satt av to timer, mens samtalen hadde en lengde på 1,5 time.

På forhånd ble intervjuguiden testet på en medstudent for å se om det var flyt, og om temaene kunne være relevante i den rekkefølgen de var satt opp.

Samtalen ble avholdt i Nordic Choice Hotels sitt hovedkontor i Oslo, i et vringleareale. Det var et uformelt sted, hvor det var muligheter for avbrytelser og støy under samtalen. Det var ingen avbrytelser eller støy gjennom den 90 minutter lange samtalen.

Intervjuguiden er bygd opp slik at informanten skal oppmuntres til å reflektere over oppsatte temaer og komme med detaljerte og kartleggende svar. Dette krever at jeg som forsker er lyttende og forstår det informanten sier for å kunne gi tilbakemeldinger og komme med oppfølgingsspørsmål. For å forstå hva informanten virkelig sa, ble også informantens kroppsspråk og toneleie tatt i betraktning. Under samtalen passet jeg på å ikke være for direkte, som kan svekke informantens troverdighet til meg og ikke gi fullstendige svar. Jeg passet også på å ikke avbryte informanten når han snakket. Dette kunne begrenset informanten i å prate i dybden på andre spørsmål senere. Informanten var svært snakkesalig, så jeg brøt inn der det virket naturlig slik at det ble et naturlig skifte i tema når det var behov for det.

For å dokumentere samtalen ble hele samtalen tatt opp på lydbånd, som ble avklart med informanten på forhånd. I tillegg ble det notert små stikkord som utpekte seg spesielt under samtalen.

Etter utarbeidelsen av **spørreskjema** ble dette oversendt til min kontaktperson i Nordic Choice Hotels som satt meg i kontakt med den ansvarlige for servicesenteret ved

hovedkontoret. Spørsmålene ble lagt inn i Questback hos Nordic Choice Hotels, og sendt ut via deres kanaler internt. Svarene kom tilbake til utsender og ble videreformidlet til meg.

Spørreskjemaet var tilgjengelig for informantene i åtte virkedager. Av de 172 hotelldirektørene var det 47 som svarte på spørreskjema, som gir en svarprosent på 27,3. Dette er noe lavt i forhold til det forventet, men alle svarene som ble avgitt er gyldige og kan brukes i analysen. Den lave svarprosenten kan trolig komme av at spørreskjemaet ble gjort tilgjengelig rett før påske. Det er synlig at de fleste svarene har kommet inn rett etter at skjema ble publisert, og kan ha gått i ”glemmeboken” for enkelte over ferien. Men det er også en stor andel som har svart på spørreskjemaet de første helligdagene i påsken.

I følge Johannessen et al. (2004) gir ulike forskningsdesign ulike vinkling av hva som skal regnes som datamaterialet. Det vil ha betydning for hva som skal analyseres og hvordan det skal analyseres. I denne oppgaven er det kvalitative datamateriale punkter som er av interesse fra pilotsamtalen. Det kvantitative datamaterialet er det analyserte datamaterialet fra spørreundersøkelsene som har utpekt seg som interessant.

3.2.4 Analyse av datamaterialet

I etterkant av **pilotsamtalen** ble samtalen transkribert og strukturert. Materialet ble deretter analysert og tolket for å finne elementer som videre kunne utdypes i spørreskjema. Ved analysen av transkripsjonen var jeg opptatt av å forstå betydningen riktig. Ord kan ha flere betydninger og kan tolkes ulikt i forhold til hva informanten mener og i hvilken sammenheng det blir sagt i.

Transkripsjonen ble lest *ordrett* og *tolkende*. I følge Johannessen et al. (2004) har man ved ordrett lesning muligheten til å dele teksten og markere utmerkelse, samt at man er spesielt opptatt av rekkefølgen informanten snakker i. Ved tolkende lesning er poenget å ha en forståelse av det som sies, altså det som ligger bak det som sies.

Det har blitt gjort en frekvensfordeling av datamaterialet fra **spørreskjemaet**.

Svaralternativene på spørreskjemaet var på en fempunktsskala hvor informanten skulle angi i hvor stor grad det var enighet i utsagnene. Hvert utsagn har blitt fremstilt med en spredning, og innenfor hvert tema har det blitt sett på hvordan fordelingen er mellom de ulike utsagnene. I tillegg har svarene blitt sett på i forhold til bakgrunnskategoriene for å se om de ulike

hotellkjedene, antall år i organisasjonen eller antall år i stillingen har betydning for svarene. Det ser ikke ut til at disse kategoriene har stor betydning for de informantene som har svart.

I det siste spørsmålet i spørreundersøkelsen skulle informantene oppgi sitt svar med egne ord. På dette spørsmålet har svarene blitt sammenlignet både ordrett og tolkende, slik som pilotsamtalen for å finne fellesnevnerne eller ulikheter i ordbruk og i mening i selve svaret. Under pilotsamtalen kom det frem at språket og kommunikasjonen i organisasjonen er en del av kulturen, det vil derfor være relevant og interessant å se om det finnes noe som kan understreke dette i spørreskjema.

3.3 Validitet og reliabilitet

Validitet er å avgjøre hvor godt eller relevant data representerer fenomenet som skal undersøkes. Det handler om gyldigheten til forskningen. For data er ikke virkeligheten, men en representasjon av den (Johannessen & Tufte 2002). Validitet kan være i flere former, både *begrepsvaliditet*, *intern* eller *ytre validitet*.

Begrepsvaliditet er relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene. Det har med operasjonaliseringen å gjøre, altså om det som er målt er det som var målet i starten av arbeidet, og om den valgte datainnsamlingsmetoden er passende. Jeg mener den semistrukturert intervjuguiden skapte en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet for å kartlegge og bli kjent med organisasjonen. Under analysearbeidet har enkelte spørsmål i spørreskjemaet fremstått som noe overflødig. De skulle være med for å undersøke og bekrefte at kulturen er god, og det har de, men den samme nytten har også klimaundersøkelsen til organisasjonen gjort. Jeg mener at en pilotsamtale i organisasjonens lokaler og et spørreskjema som ble sendt ut gjennom deres kanaler har vært effektivt og velfungerende. Utsendelse via deres interne nettverk gjorde spørreskjema synlig for alle i en gjenkjennelig form, noe jeg vil si har skapt forståelse. Jeg vil da si at undersøkelsen har en *begrepsvaliditet*.

Intern validitet brukes for å se om det er kausale sammenhenger i undersøkelsesopplegget (Johannessen & Tufte 2002), altså om jeg fant det jeg skulle med det datamateriale jeg har samlet inn gjennom pilotsamtalen og spørreskjema. Jeg mener det er en *intern validitet* ved at dataene har svart godt på forskningsspørsmålet. Det blir ofte sett på som verdifullt å forske på kultur gjennom både observasjon, arkivmateriale, intervju og spørreskjema (Bang 2011). På

grunn av knapphet av tid har det kun blitt gjennomført en pilotsamtale for utarbeidelsen til spørreskjema. Jeg mener det likevel er kulturens innhold og uttrykk har kommet godt frem i undersøkelsen.

Ekstern validitet handler om generalisering, altså om utvalget er representativt for populasjonen. Man vurderer om resultatet kan overføres i tid og rom. Om undersøkelsen kan overføres i tid vil være avgjørende i forhold til skiftende trender for organisasjonskultur eller være avhengig av ulike variabler som har virkning på kultur. Det vil si at kulturen som er målt i denne oppgaven ikke bør være gyldig om 10 år, men kan igjen være gyldig om 30 år. Dette kan komme av trendsvingninger, teknologisk utvikling og utviklinger i variabler som er med på å påvirke kulturen.

Om undersøkelsen kan overføres i rom vil i dette tilfelle hovedsakelig være avhengig bransje, geografisk plassering og organisasjonens størrelse. Enkelte spørsmål i spørreskjemaet er vanskelig å overføre til andre, mens andre er lette å dra nytte av. Det er for eksempel vanskelig for andre å forstå hva Nordic Choice gjør for at de ansatte er fornøyde, men det er lett å forstå hva de må gjøre når det kommer frem at det er viktig at kulturen er i samsvar med mål, strategi, handlinger og organisering. Hotellbransjen i Skandinavia er preget av små marginer med høye lønninger, noe som ikke er gjeldende for resten av verden. Det vil si at den eksterne gyldigheten er lav, så langt det ikke er aktører i hotellbransjen i Skandinavia på samme større og med samme vilkår som Nordic Choice Hotels som benytter seg av undersøkelsen.

I all forskning er påliteligheten til data sentralt, altså *reliabiliteten* (Johannessen & Tufte 2002). Dette handler om hvor vidt jeg har gjort feil underveis i undersøkelsen. Det kan være enten at jeg har misforstått dataene eller at informantene ikke har forstått spørsmålene som er stilt. Det ser ikke ut til at noen av disse feilene har oppstått. Det ser heller ikke ut til at informantene har oppgitt uriktig informasjon bevisst, når graden av deling er såpass stor. I tillegg er det ingen grunn til å tro at informantene har blitt påvirket til å svare det de har gjort verken gjennom pilotsamtalen eller spørreskjema. Det skal påpekes at svarprosenten på spørreskjema er noe lav, men jeg mener informantene er representative og at det er lett å skille det kulturelle fra det individuelle og det universelle.

3.4 Relevans og videre forskning

En svakhet med oppgaven kan være utsendelsestidspunktet for spørreundersøkelsen. Den ble sendt ut rett før påske, og var tilgjengelig for informantene i kun åtte virkedager. Dette er noe snevert, og en svarprosent på 27,3 er noe lavt. En annen svakhet ved undersøkelsen er at kulturen ikke har blitt undersøkt i alle ledd. Det har kun blitt tatt utgangspunkt i toppledelsen ved pilotsamtalen, samt hotelldirektørene i spørreskjema. Det blir ofte sett på som relevant å observere kulturen ved forskning, det har ikke blitt gjort på grunn av knapphet av tid.

Det kunne vært utarbeidet et spørreskjema som var enda mer tilpasset forskningsspørsmålet. Det etablerte spørreskjema *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) av Kim Cameron og Robert Quinn utgjør den første delen av skjema, men blir ikke brukt på den opprinnelige måten for å kartlegge en organisasjonskultur innenfor fire dimensjoner. OCAI la et godt grunnlag for innledning, samt kartlegging av ulike faktorer som er relevante.

Det kan være vanskelig å bruke undersøkelsens resultater direkte for andre organisasjoner som ikke har de samme forutsetningene som Nordic Choice Hotels.

For videre forskning kunne det vært interessant å sett på hvilke faktorer fra litteraturen som vil være gjeldene for å skape en enhetlig kultur på tvers av bransjer.

4.0 Datamateriale

I dette kapittelet blir interessante funn fra pilotsamtalen og spørreskjema presentert for videre å bli analysert i neste kapittel.

4.1 Pilotsamtalen

Informanten starter med å forteller at mye av organisasjonens historie handler om Petter Stordalen, da han kjøpte seg inn i Nordic Choice Hotels i 1996. ”Petter kom fra kjøpesenterbransjen hvor han brøt med Stein Erik Hagen. Han ønsket en ny bransje, og var fasinert av hotell. Han hadde et hotell i Langesund på den tiden”.

”Kjernen i kulturen er litt den gründerånden, om man skal sette ord på det. Den som har vært viktigst for Choice”, sier informanten etter å ha fortalt hvordan de har kommet dit de er i dag. Det kommer frem at det gir dem både fordeler og ulemper. ”Fordelen er det store samholdet”, i tillegg er det mye energi i organisasjonen, og det er populært å jobbe der. ”Ulempen er at det blir veldig lite systematisk, når man har en slik kultur. Vi har masse handlinger, men vi er ikke flinke til å forankre handlingene når vi setter i gang. Vi er gode igangsettere, men vi er ikke så gode i oppfølgingsfasen”. Med 13 000 ansatte, 7,5 milliarder i omsetning og seks ulike hotellbrand merker de at det er behov for mer systematikk. I en slik utvikling er de opptatt av å ikke miste kjernen i kulturen som er gründerånden.

Med mot, energi og begeistring skal de *make a better world*. Det fører med seg et engasjement for samfunnsansvar. Informanten påpeker at det ikke er for at det skal se pent ut i rapporter, men at det skal gjennomsyre hvordan de jobber. ”Vi har ISO-sertifisert alle våre hoteller innen ulike miljømerkinger”, legger informanten til.

En del av kulturen handler om å tørre, at de har *mot*, til å gå utenfor de gitte rammene. ”The Thief er et slikt eksempel. Det er et nivå på service og standard i Norge som ikke har blitt gjort i på mange tiår. Og med et prisnivå som skal ligge over. Så tester vi, klarer vi å bryte prisbarrieren i Oslo? - Ja, vi klarer det. Men vi tørr å prøve. Vi har også rom i vår strategi til å gjøre slik ting som multibranding. Det ligger i mot, energi og begeistring”.

Informanten hevder at man må se på hva kulturen består av, om den er bærekraftig. ”Dersom kulturen ikke bringer deg i tråd med strategiene og målene, bør du stille deg et godt spørsmål.

Om du har en kultur som jobber på tvers av den målsetningen du har, da er jo ikke kulturen et hjelpemiddel”. Informanten forteller at de er bevisste på sin kultur, som er med på å bestemme hvordan de arbeider, og hvordan hotellene drives og er organisert. Styrken til Nordic Choice er at alle hotellene har samme system for salg, markedsføring og distribusjon, som bygger en enhet utad i markedet. ”Grunnen til det er at de på booking og på salgstelefonene hos oss vet nesten ikke hvor hotellene hører hjemme. Så de skiller ikke på hotellene”.

Informanten understreker at det hele tiden er viktig å se hva kulturen betyr for dem, og viser til uttrykket Petter Stordalen ofte blir sitert på; *culture eats strategy for breakfast*. ”Petter mener det er viljen og energien i menneskene du har i selskapet som er mye viktigere enn at du skal ha de mest detaljerte femårsplanene”. Informanten fremhever at de må ha ansatte som vil fordi de driver tjenesteytende produksjonsbedrifter, og at det da må tas hensyn til hvilke mennesker som skal prestere. Hos Nordic Choice er det mennesker med både høy og ingen utdanning som skal prestere hver eneste dag. Om gjestene er fornøyde er det markedsføringsverktøy nummer en.

Det er den enhetlige kulturen Nordic Choice er kjent for. ”Vi kjører *en* kultur som Choice står for, som vi ønsker å spre i hele vår organisasjon og den bygger på prinsipper som bygger på alle subkulturer og alle avdelinger. Det er ingen skille der i det hele tatt”. Men det legges merke til at kulturen oppfattes på ulike måter på ulike steder, en faggruppe kan være økonomer som er en annen type enn hotellmennesker. ”Hotellmennesker er veldig utadvendte, sosiale og henter energi fra andre mennesker. Økonomer er mer introverte og liker å jobbe systematisk alene.” Det kan føre til at de ikke alltid får med seg økonomene på sosiale arenaer, men informanten understreker at de likevel er nødvendige og viktige.

En av de store kulturbærerne som Petter Stordalen brakte inn er *selg de bæra du har*. Uttrykket er en gjenganger, og alle i Choice kjenner til dette uttrykket. ”Alle kjemper sine saker, men vet at det ikke er noen unnskyldning for å ikke nå resultatet”. Det henger sammen med at de har vokst raskt, og har bygd stein for stein. Det er stor kamp om ressurser og oppmerksomhet mellom de seks kjedene. Det er en kamp som Torgeir jobber med for å dempe, men det er også viktig for konkurranseinstinktet som har brakt dem dit de er i dag.

Vinterkonferansen blir sett på som det sterkeste verktøyet og en viktig kulturbærer. Det er her kulturen blir formidlet. ”Formålet er å feire Nordic Choice. Det kan sammenlignes med en Oscarutdeling, hvor det blir kåret årets ansatte, leder, direktør og årets nyåpning”. Det er gode foredragsholdere av verdensklasse i tillegg til taler og foredrag med interne ressurser. Underholdning og en flott middag er også en selvfølge for de 2500 ansatte som deltar. ”Det har vært gode tilbakemeldinger på Vinterkonferansen, men likevel når ikke all energien ut til alle hotellene og til alle medarbeidere”. I den forbindelse bestemte Petter Stordalen og konserndirektør Torgeir Silseth seg for å dra på turne med buss høsten 2012 med 12 stopp. De inviterte var de som ikke hadde vært med på Vinterkonferansen. Tiltaket ble godt mottatt.

For å kunne oppnå ansatte med energi og vilje for sin jobb benytter Nordic Choice seg mye av intern rekruttering, men de trenger også påfyll utenfra. ”Kompetanse har selvfølgelig noe å si, men hvilken person det er, er viktigere. Om personen ser ut til å kunne prestere det som er ønskelig”.

Informanten understreker at de er sårbare i deres bransje, fordi de produserer noe gjennom mennesker hele tiden, hver dag. Hotellbransjen i Skandinavia drives med små marginer, hvor lønnsnivået er fem til syv ganger høyere enn i resten av verden. ”Hotellene driftes på en helt annen måte enn resten av verden, som gir andre løsninger. Det gjør hotellene i Skandinavia til de mest effektive. Men det setter rammevilkår for hvordan ting bør gjøres. Og det henger igjen sammen med hvordan vi bruker kulturen til å avlaste for opplæringer”.

Informanten svarer raskt på spørsmålet om hvem som bestemmer kulturen i organisasjonen. ”Det er et veldig enkelt spørsmål hos oss. Den kommer fra Petter”. Han blir omtalt som opprinnelsen og kulturbærer nummer en. ”Men nå er det litt spredt. Nå er det toppledelsen som må bære dette, men jeg vil si at den som passer mest på kulturen er Petter”. Videre forteller informanten at Petter Stordalen er en utradisjonell investor og involvert eier, som er opptatt av kultur. ”Han er en fargerik person og har mye energi i det han driver med. Han er veldig personlig, noe som fører til at det skapes en lojalitet”.

Kommunikasjon er også en del av kulturen. ”Vi bruker vårt språk og kommunikasjon som har utspring fra vår kultur, og vår handlingsmønsteret i den retningen som er ønskelig for den strategien vi har”. Gjennom kommunikasjon, media og PR har de fått oppmerksomhet uten at det koster noe, og i tillegg har de blitt veldig dyktig på det. Informanten forteller at de fikk

mer medieomtale når hotellkjedene Rica og Scandic slo seg sammen, enn Rica og Scandic selv. Gjennom mediene mener informanten at de blir sett på som en respektert aktør i markedet, innovativ og nytenkende, samt at de tar samfunnsansvar. ”På den andre siden kan vi bli sett på som litt hovne innimellom, som er knyttet til vinterkonferanse, åpning av hotell osv. osv.” Raskt legger informanten til, ”vi er veldig down to earth når vi jobber, og jobber hardt, men blir nok forbundet med finansaktig. Men vi lider ikke av det i det hele tatt”. Informanten understreker at det trolig ikke vil påvirke kulturen at de har et slikt omdømme. ”Vi har mange ambassadører i våre medarbeidere som opplever hverdagen hver eneste dag, det er det vi bygger kulturen på”.

Informanten forteller at de noen ganger bruker kultur for å nå strategiske mål og noen ganger bruker strategien for å skape mer kultur. ”Det er et vekselspill, for kulturen må utvikle seg”. Informanten legger til at, ”det er markedet, rammebetingelsene og hele samfunnet som forventer ting. Da er det viktig å ikke endre kulturen, men bygge kulturen videre på de grunnsteinene vi har”. Det kommer frem at visjonen og nøkkelordene er sentrale formidlere av kulturen. Informanten forteller at nøkkelordene *energi, mot og begeistring* brukes for ”å gjøre nye ting, ha begeistring ovenfor de endringer som er nødt til å gjøres, og energien for å gjennomføre det”.

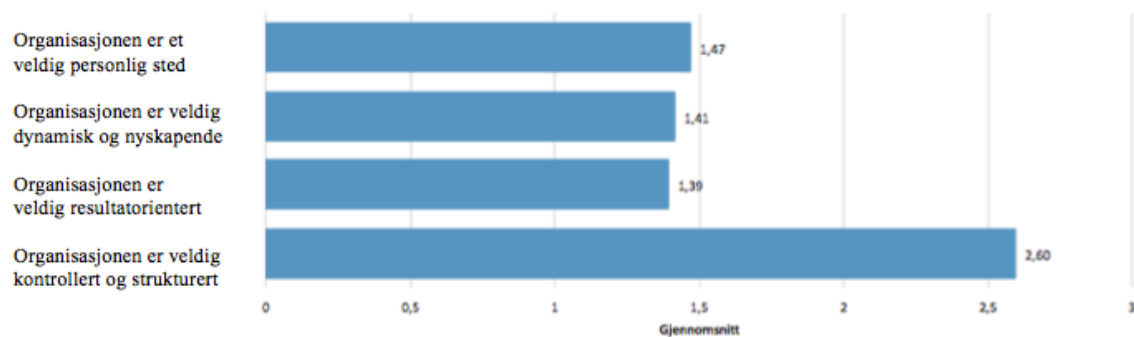
Hvert år blir det gjennomført en klimaundersøkelse blant de ansatte. Undersøkelsen måler mange ulike variabler, fra lojalitet til om det er attraktivt å jobbe hos Nordic Choice. Den blir gjennomført på nett og er anonym. På en skala fra 1-7, hvor fire er bra, leverer de fleste et resultat mellom 5.8 - 6.3. ”Vi må være forsiktig så vi ikke glemmer kjernen i kulturen vår. Det må komme innenfra hos hver enkelt person, som må føle at dette her er riktig. Om det blir over the top, kan dette plutselig bare krasje med en bølge”.

4.2 Spørreskjemaet

Figurforklaring: y-aksen viser utdrag av påstanden informantene har svart på, mens x-aksen viser graden av deling på de enkelte påstandene. Påstandene i sin helhet ligger i vedlegg 1. X-aksen har en skala fra 1-5 fordi informantene har gitt sine svar på en fempunktsskala.

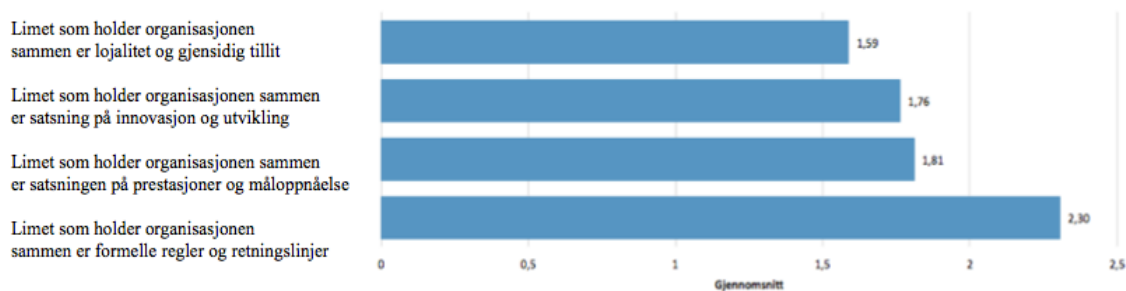
I kategorien **dominerende kjennetegn ved organisasjonen** var det nokså stor enighet om de tre første påstandene. Det vil si at det var enighet om at organisasjonen var et personlig sted, dynamisk og nyskapende, samt resultatorientert. Mens det var delte meninger om

organisasjonen er et kontrollert og strukturert sted, hvor formelle prosedyrer styrer det folk gjør. Det er denne påstanden som utgjør mest variasjon i svarene fra informantene. Det er kun fire informanter som mener at organisasjonen er et veldig kontrollert og strukturert sted. Det er like mange som mener at det er verken eller. De fleste informantene mener at det i noen grad er slik, altså 26 stykk, som utgjør 55,3 %. Det er hele 11 stykk som mener det i liten grad er gjeldene, og to som mener det i svært liten grad er slik. Det viser seg at begge disse informantene er ferske i organisasjonen, de har begge både hatt stilling og jobbet i Nordic Choice i kun ett år. Det kan være verdt å merke seg at det er en informant som mener at organisasjonen i svært liten grad er dynamisk og nyskapende. På de andre påstandene utgjør ikke hotellkjede, tid i organisasjonen eller tid i stilling noe.



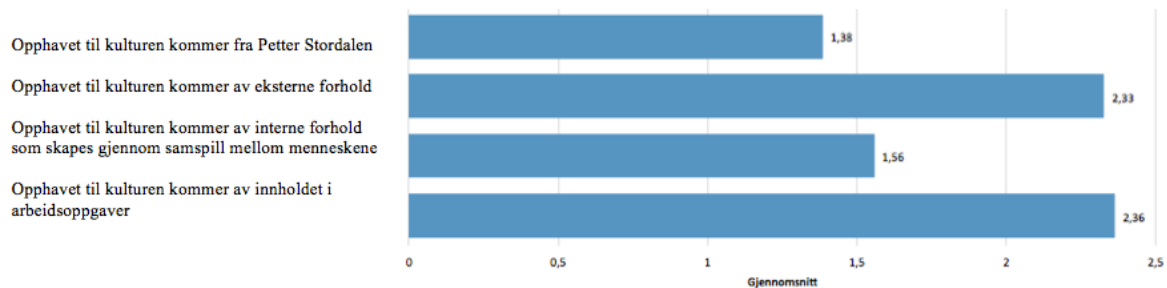
Figur 2: Graden av deling for dominerende kjennetegn ved organisasjonen.

Om **organisasjonens lim** mener informantene at det hovedsakelig er lojalitet og gjensidig tillit som er av betydning. For deretter å mene at satsning på innovasjon og utvikling er limet. Det er nokså delte meninger om satsning på prestasjoner og måloppnåelse, samt at det er god spredning om formelle regler og retningslinjer er limet i organisasjonen. De fleste mener det er gjeldende i noen grad, som utgjør 22 informanter. Det er totalt syv som mener det i svært liten grad, men hele 13 mener det ikke utgjør noe (verken eller). Det er kun ti som mener det er gjeldende i stor grad. Tilhørighet til hotellkjede, antall år i organisasjonen og i stillingen ser ikke ut til å ha noe utslag på resultatene.



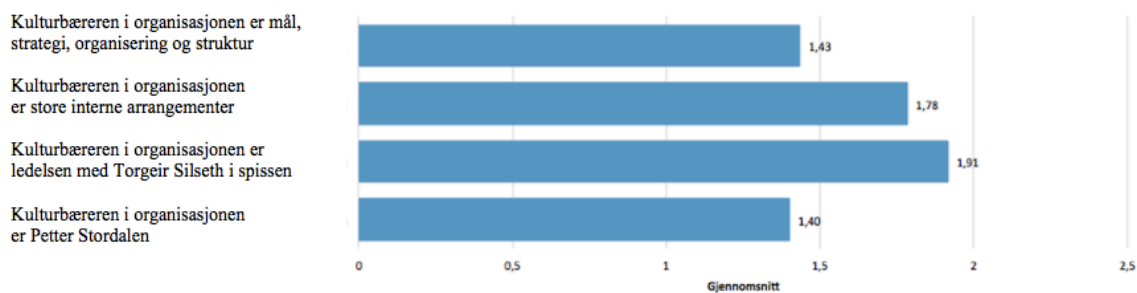
Figur 3: Graden av deling for påstandene om organisasjonens lim.

Når det gjelder **kulturens opphav** er det stor enighet om at kulturen hovedsakelig kommer fra Petter Stordalen, i tillegg til at det er stor enighet om at kulturen kommer av interne forhold som skapes gjennom samspill mellom de ansatte, hvor den enkeltes personlighet og bakgrunn legger føringer. Det er nokså stor spredning både når det gjelder de eksterne forholdenes påvirkning på kulturen og at kulturen skapes av innholdet i arbeidsoppgavene. Fordelingen på fempunktsskalaen er nokså lik på de to utsagnene. De fleste mener at det i noen grad er gjeldene, mens det er omtrent like mange som mener utsagnene er gjeldende i noen grad, verken eller, og i liten grad. Det er kun en informant på hvert av utsagnene som mener de er gjeldende i svært liten grad. Disse informantene har begge arbeidet i organisasjonen over ti år, men vært i sin nåværende stilling i seks og ett år. Utover det er det ingen elementer som ser ut til å ha blitt påvirket av hotellkjede og tid i organisasjonen/stillingen.



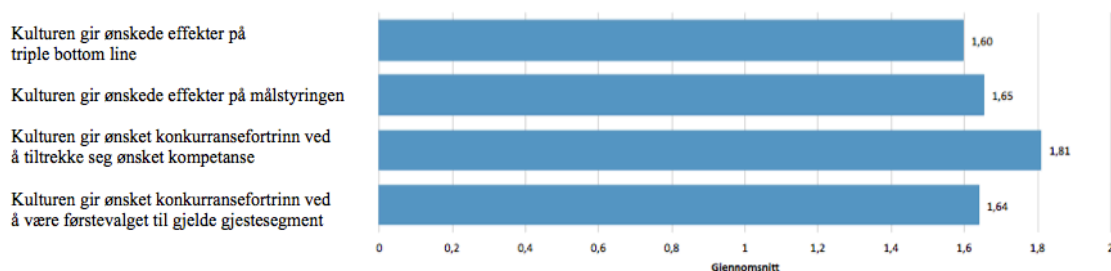
Figur 4: Grad av deling for påstandene om kulturens opphav.

Det er nokså stor grad av likhet i svarene på påstandene om **kulturbærer**, men det er to påstander som det er større likhet ved enn de to andre. Det er en formening blant informantene om at kulturbæreren i organisasjonen hovedsakelig er mål, strategi, organisering og struktur, samt Petter Stordalen. Her svarer informantene at det er gjeldende i stor grad, for deretter å mene at det er gjeldende i noen grad, det er også noen som mener at det verken eller er slik. Det er mindre enighet om at kulturbæreren er interne arrangementer som Vinterkonferansen, og ledelsen med Torgeir Silseth i spissen. Men det er fortsatt enighet om at de er kulturbærere fremfor å ikke være det. På disse to er det nokså lik fordeling om informantene mener det er gjeldende i stor grad eller noen grad. Deretter er det størst oppslutning til verken eller. De fleste mener interne arrangementer er en kulturbærer fremfor ledelsen med Torgeir Silseth i spissen. Det er heller ikke i disse utsagnene noe merkelig med fordelingen av påstandene utfra hotellkjede og antall år i organisasjonen/stillingen.



Figur 5: Graden av deling for påstandene om kulturbærer.

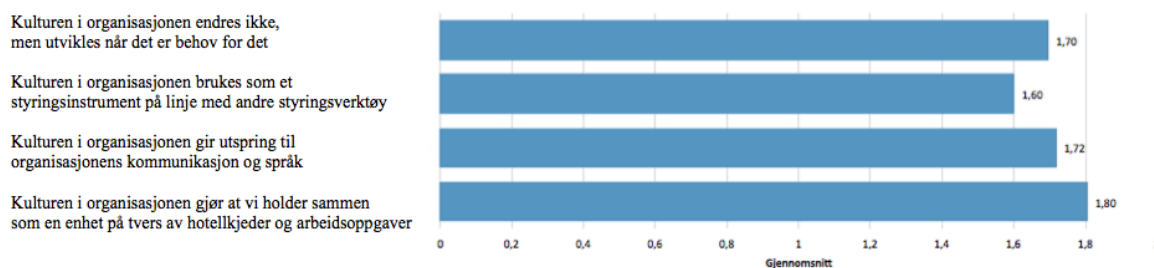
Informantenes formening om hva **organisasjonskulturen påvirker** er nokså lik i forhold til de fire påstandene, men det er noen variasjoner på de enkelte påstandene. Informantene er stort sett enige om at påstandene er gjeldende i stor eller noen grad. Det er et fåtall som mener påstandene er verken eller, eller i liten eller i svært liten grad, gjeldende. På de to påstandene med størst spredning mener flesteparten at utsagnet gjelder i noen grad, fremfor i stor grad. Det er i tillegg en spredning på alle svaralternativene på disse to påstandene. Det er størst enighet om at organisasjonskulturen har en positiv virkning på triple bottom line, samt for å gi konkurransefortrinn som trengs for å være førstevalget til gjestesegmentet. Det vises ingen sammenheng mellom hotellkjede og antall på i organisasjonen eller stillingen som hotelldirektør.



Figur 6: Graden av deling for påstandene om organisasjonens påvirkning.

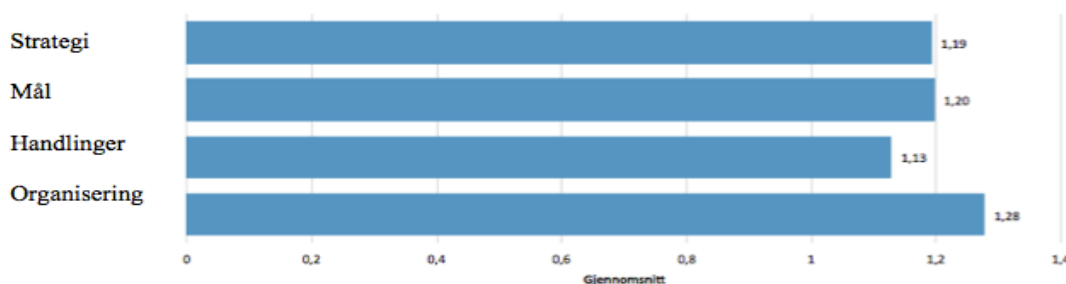
Når det gjelder påstandene om **kulturen som verktøy** er delingen mellom påstandene nokså like, men det er noen variasjoner. Det er størst enighet og formening om at kulturen er et styringsinstrument på linje med andre styringsverktøy, av alle informantene var det kun en som synes denne påstanden var verken eller. Men det kan merkes at det er flere som mener den i noen grad er gjeldende fremfor i stor grad. Deretter er det størst enighet om påstanden om at kulturen ikke endres, men utvikles, deles stort sett av alle. Det er fire som mener verken eller, og en som mener det i liten grad er tilfellet. At kulturen gir utspring til organisasjonens

kommunikasjon og språk mener de fleste informantene er å anse som sant, mens det er fem stykk som mener verken eller. Det er større variasjon om kulturen er det som holder organisasjonen sammen til en enhet. Informantene kan i dette tilfelle også ha lagt vekt på siste ledd av denne setningen som innebærer vellykket franchisedrift, som skaper motivasjon og identitet. Påstanden kan for noen virke sprikende med flere variabler. De fleste har ment at det er gjeldende i noen eller stor grad, mens det er fire som mener verken eller. Det er en på hver av alternativene i liten eller svært liten grad. Det ser ikke ut til at hotellkjede eller antall år i organisasjonen/stillingen har noe å si for svarene.



Figur 7: Graden av deling for påstandene om kulturen som verktøy.

Det er nokså lik fordeling mellom påstanden om hvor viktig det er at **kultur er i samsvar med strategi, mål, handlinger og organisering**. Først og fremst blir handlinger sett på som den viktigste faktoren som bør være i samsvar med kulturen. Det er 41 av informantene som mener dette er gjeldende i stor grad, mens resterende seks mente det gjaldt i noen grad. Det vil si at det er en sterk enighet om at det er viktig. Når det gjelder strategi og mål er det så å si lik fordeling. Det er nærmere 40 som har svart i stor grad, og 7 som mener det er gjeldende i noen grad. Organisering er den faktoren informantene mener er minst viktig at er i samsvar med kulturen i forhold til disse faktorene. Men det er fortsatt 35 informantene som mener det i stor grad er viktig, 11 som mener i noen grad er viktig, og kun en som mener verken eller. Det er heller ikke her noen tegn til at svarene er påvirket av hvilken hotellkjede eller antall år informantene har vært i organisasjonen/stillingen.



Figur 8: Graden av deling for at kulturen er i samsvar med strategi, mål, handlinger og organisering.

Hva informantene la i de fire utsagnene med åpnet svaralternativ var i alle tilfeller ensbetydende. Utsagnet **”selg de bæra du har”** blir omtalt som et motto for å gjøre det beste ut av situasjonen, uten å bruke for mye energi på hvilket utgangspunkt alle andre har. Enkelte sitater lyder som følger: ”Jobba i nuet”, ”Göra det man kan med den produkten man har”, ”Allt går att sälja, men lova inte för mycket”, ”Vær stolt av det produktet du til en hver tid har”, ”At alle ikke har like forutsetninger i sitt produkt, men at det er menneskene bak som teller” og ”Ikke klag – jobb og lever resultater ut fra DITT utgangspunkt”.

Med **”Cultures eats strategy for breakfast”** mener informantene at en enhetlig kultur gir god gevinst både kortsiktig og langsiktig, og en god kultur er sterkere enn en strategi. Noen av utsagnene var som følge: ”Culture är starkare enn strategi”, ”Det betyr at den interne kulturen er hoveddriveren i alt vi foretar oss. At menneskene og kulturbærerene betyr mer en selve strategien”, ”En väl inrotad kultur ä långsiktig avgörande för företagets framgång”, ”Spelar ingen roll vad du har för strategi om inte företagskulturen stödjer det” og ”Kulturen i NCH er like viktig som strategier”.

”Make a better world” er Nordic Choice Hotels sin visjon. De flere informantene understreker dette. Det refereres til deres samfunnsansvar, og at de er bevisste i sine handlinger, og at små endringer kan utgjøre en forskjell. Noen av utsagnene er, ”Være bevist. Avfallsbehandling, hjelpe de som trenger det og skape et mer bærekraftig miljø”, ”Tänk på vad du gör”, ”Att vi bidrar till mångfald och CRS ansvar”, ”Samfunnsansvar og vi bryr oss” og ”Gjør en innsats, du også”.

”Energi, mot og begeistring” er Nordic Choice Hotels sine nøkkelord, som de arbeider utfra. Informantene har følgende å si om ordene, ”Gi av deg selv”, ”Värdeord”, Det som kjennetegner ansatte i NCH”, ”Framgångs faktorn!”, ”Ingenting er umulig, mitt bidrag er viktig og jeg er stolt av det jeg gjør”, ”Kulturen vår!” og ”Ha drivkraft, våga agera, och var ett föredöme”

5.0 Analyse og diskusjon av datamaterialet

Frem til nå har teori og datamateriale blitt presentert. I dette kapittelet vil datamaterialet bli drøftet i lys av forskningsspørsmålet, i tillegg til å bli sett i lys av teorien. Innledningsvis ønsker jeg å henvise til forskningsspørsmålet fra innledningskapittelet:

Hvilke elementer er med på å gi Nordic Choice Hotels en enhetlig kultur, og i hvor stor grad er kulturen allikevel delt? Hvilken betydning har en slik kultur, og er styring av en slik kultur mulig?

Kan kulturen anses som god?

Det vil være vesentlig å ha en begrunnelse for at kulturen blir ansett som god. Jeg vil si at en god kultur er velfungerende, enhetlig og er med på å gi organisasjonen konkurransefortrinn. For Nordic Choice Hotels vil jeg anse den årlige klimaundersøkelsen som begrunnelse for at kulturen er god. Både svarprosenten fra de ansatte, og tilbakemeldinger og rangeringer fra den enkelte medarbeider er svært gode.

Hvordan de ser på seg selv

Jeg synes det er vesentlig å presentere hvordan informantene ser på sin egen organisasjon. Det er med på å forstå deres atferd. Det er stor enighet om at organisasjonen er et personlig sted, dynamisk og nyskapende, samt resultatorientert. Dette kom også frem i pilotsamtalen, hvor informanten la frem at de både var nyskapende i bransjen, hadde fokus på handling og fornying, samt at de hadde høyde under taket til å si hva de mener. I tillegg kom det frem at det ble satt krav til at de ansatte om å nå satte målsetninger. Informanten i pilotsamtalen brukte også kun fornavn på personer han omtalte. Ut fra mine oppfatninger gjorde informanten dette helt naturlig, noe som kan understreke at organisasjonen er et personlig og uhøytidelige sted, tross dens størrelse. Informanten har vært i organisasjonen siden 1996, og kjenner de fleste. Så det kan også være helt naturlig at de omtaler hverandre med fornavn.

Fra pilotsamtalen ble det sagt at uttrykket ”selv de bæra du har”, signaliserer at det ikke var noen unnskyldning for å nå målsetningene selv om forholdene ikke er optimale. Uttrykket ble forklart på samme måte av informantene fra spørreskjema, og kan være med på å understreke hvordan informantene ser på Nordic Choice som organisasjon.

Under pilotsamtalen kom det frem at informanten mente *organisasjonen var preget* av lite struktur, systematikk og stramme linjer. Organisasjonen var mer preget av en *gründerånd* hvor handlinger og igangsetting var sentralt. I spørreskjema var det noen delte meninger om organisasjonen var et kontrollert og strukturert sted, det vil si at det var flere som mente at organisasjonen heller var preget av andre faktorer enn kontroll og struktur. Dette viser at Nordic Choice som alle andre organisasjoner er et sosialt system slik Jacobsen og Thorsvik (2007) definerer det. Hvor konteksten til organisasjonen med mål, strategi og struktur vil være med på å sette rammer for ansattes atferd. Hvor atferd i følge Jacobsen og Thorsvik (2007) omhandler ansattes holdninger, tenkning og handlinger. Det er stor enighet om de fleste utsagnene, men de er helt klart preget av det enkelte menneskes egen atferd.

Responser på spørsmålet innledningsvis kan støttes av hvordan informantene svarte på spørsmålene om *organisasjonens lim*. Det kommer klart frem at lojalitet og gjensidig tillit er det mest sentrale etterfulgt av satsning på innovasjon og utvikling, samt satsning på prestasjoner og måloppnåelse. Mens det er mer spredning når informantene svarer på om formelle regler og retningslinjer er organisasjonens lim, og er det som opprettholder en fungerende organisasjon.

Det er helt klart at Nordic Choice Hotels er en organisasjon som er preget av engasjement, energi, vilje og handlekraft. Uansett hvilke faktorer som kjennetegner en organisasjon tror jeg det er med på å sette rammer for hvordan organisasjonskulturen er. Dersom den er delt av en større gruppe. I dette tilfelle viser det at elementer som personlighet, lojalitet, tillit, dynamikk, nyskaping, handlinger og fokus på resultater er de viktig for Nordic Choice. Jeg vil tro at ikke alle organisasjoner kan fungere helt optimalt med disse faktorene, nå formelle regler og retningslinjer, samt kontroll og struktur ikke er sterkt eksisterende. Men det er helt klart en enighet om at de fleste mener organisasjonen er slik, samtidig som de viser til gode resultater, fornøyde ansatte og en god kultur.

Elementer i organisasjonskulturen?

Under de tre neste underoverskriftene vil elementene i Nordic Choice Hotels bli presentert hovedsakelig med datamateriale fra spørreskjema, og bli underbygd med data fra pilotsamtalen.

Hva må være tilstede?

Det kommer tydelig frem at informantene mener *kulturen bør være i tråd med* mål, strategi, handlinger og organisering, eller så vil ikke kulturen være til noen nytte, slik informanten fortalte i pilotsamtalen. Det blir også tolket slik i litteraturen av Jacobsen og Thorsvik (2007). Det legges vekt på at handling er den faktoren som bør være mest i samsvar med kulturen. Ut fra det ser det ut til at informantene setter kulturuttrykket som svært viktig (Bang 2011), men at det bør være i tråd med kulturinnholdet.

Hatch (2004) mener at kultur er en annen måte å skape fremgang på enn gjennom mål, strategi og planer. Det er helt klart et sentralt element hos Nordic Choice at kulturen blir brukt slik, men at det også er viktig at disse elementene underbygger hverandre og skal fremme det samme. Dersom kulturen ikke hadde vært i tråd med strategi, mål og planer, ville jeg anta at kulturen raskt kunne blitt noe splittet og skape dannelse av subkulturer som ikke kan fungere side om side.

Det kommer frem at de er mindre gode på strategier og planer, men at de har fokus på å være dynamiske og gode på handlinger. Jeg vil si at det er i samsvar med den nyere oppfatning av hvordan strategier utvikler seg gjennom tilsiktete og fremvoksende strategier slik Hoff og Holving (2007) presenterer det. Det virker som veien blir til mens man går i Nordic Choice, samtidig som de har mye fokus på at de ulike elementene skal være i tråd med hverandre. Noe som kan se ut til å være med på å skape en enhetlig kultur. Jeg vil anta at det er lettere for de ansatte å forstå og rette seg etter elementer og systemer som gir det samme uttrykket for målsetninger, holdninger, normer, verdier og virkelighetsoppfatninger.

Hva påvirker kulturen?

Både gjennom pilotsamtalen og spørreskjema kom det tydelig frem at det er Petter Stordalen som blir sett på som *opphavet til kulturen*, og at det er han som passer mest på kulturen. Dette stemmer overens med litteraturen hvor Schein (2010) mener at leder og grunnlegger er viktige kulturskapere i organisasjoner gjennom sin makt og virkelighetsoppfatninger.

Schein (2010) nevner også seks faktorer som ledere bevist kan bruke for å påvirke kulturen. Det ser ikke ut til at alle disse faktorene blir benyttet eller er aktuelle, men Petter Stordalen har helt klart påvirkningskraft gjennom sine handlinger og reaksjoner, holdninger og fordeling av ressurser. Det er også eksisterende formelle og uformell belønningssystemer i

organisasjonen, hvor Vinterkonferansen er en arena for belønning, synliggjøring og verdsettelse av de ansatte.

Med *kulturbærer* menes de personer eller elementer som bærer og passer på kulturen. Det ser ut til at kulturbærere i Nordic Choice er viktige for å opprettholde og ta vare på den kulturen som er. I pilotsamtalen kommer det frem at Petter Stordalen blir sett på som kulturbærer nummer en, og den som passer på kulturen mest, gjennom den personene, lederen og eieren han er.

Det virker rimelig å anta at personlighetstypen til leder er avgjørende, slik KetsdeVries og Miller (1986) viser i sin studie. Petter Stordalen som eier og involvert i driften ser ut til å ha stor betydning både for det grunnlaget som er lagt, den eksisterende kulturen og for hvordan kulturen skal utvikle seg. Jeg tror dette kan henge sammen med at han selv har mye med de planer, målsetninger og framtidsutsikter som blir satt. Jeg tror derfor det er mulig for Nordic Choice å ha et så godt samsvar mellom de ulike elementene, fordi Petter Stordalen som eier og involvert leder vil være en frontfigur for de ansatte. I tillegg tror jeg hans personlighet som energisk og personlig vil være en hjelper med å skape lojalitet, troverdighet og tilhørighet. Dersom man ikke er begeistret for hans person tror jeg det kan være vanskelig for en ansatt å føle en tilhørighet og la seg være en del av den enhetlige kulturen.

I spørreskjemaet kommer det frem at den faktoren som minst bærer kulturen av påstandene, er ledelsen med Torgeir Silseth. I pilotsamtalen kom det frem at det mer og mer ble ledelsen sin oppgave å passe på og bære kulturen. Jeg tror dette kan komme av at det er lettere å forholde seg til en synlig grunnlegger med klare personlighetstrekk, enn en gruppe ledere som det ofte kan bli avstand til. Jeg tror også det kan ta lang tid å endre synet på hvem som er bærer av kulturen. Dersom Petter Stordalen har vært kulturbærer i mange år, og ledelsen prøver å ta over denne rollen, vil jeg tro at det kan være vanskelig.

Informantene var nokså enige i at organisasjonen ikke var preget av stramme linjer, formelle regler og rutiner. Men det kommer frem at informantene mener at en av de sterke kulturbærerne er mål, strategi, organisering og struktur. Jeg mener dette kan komme av at de ansatte kan mene at det er lettere å forholde seg til disse faktorene i hverdagen som kulturbærer, enn sosiale arrangementer som Vinterkonferansen, som jeg ville antatt at var mer fremtredende som en kulturbærer. Dette kan henge sammen med at informanten i

pilotsamtalen sa at kulturen blir skapt i hverdagen til de ansatte ute på hvert hotell. I tillegg blir det arbeidet mye med at kulturen skal være i tråd med mål, strategi, organisering og struktur, det viser at det henger sammen.

Utsagnet ”*selg de bæra du har*” blir også sett på som en sterk kulturbærer. Utsagnet har kommet inn i organisasjonen med Petter Stordalen. Som det legges frem i forrige kapittel er utsagnets betydning svært samstemt mellom pilotsamtalen og informantene fra spørreskjema, og utgjør en stor påvirkningskraft på de ansattes atferd, og har stor betydning for kulturen. Jeg antar at det er lett å knytte seg til utsagn og slagord som har et positivt budskap.

Bang (2011) mener det er fire faktorer som hovedsakelig kan være med på å påvirke kulturen. To faktor er føringer fra omgivelsene og arbeidets innhold. Informantene fra spørreskjemaet viste nokså stor spredning om de syntes faktorene var gjeldende for Nordic Choice. Det var dermed mer enighet om at kulturen ble skapt gjennom samspillet mellom de ansatte, som kalles kulturutviklingsprosessen i følge Bang (2011). Gjennom denne faktoren vil det dannes felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger hos de ansatte. I tillegg vil det dannes en historie av hverdagslige hendelser som setter spor i kulturen. Den siste faktoren som nevnes er menneskene i organisasjonen. Disse er helt klart med på å påvirke kulturen med sine personligheter og bakgrunn. I pilotsamtalen kommer det frem at kunnskap og kompetanse er viktige faktorer under ansettelsesprosessen, men at det er like viktig at personen som intervjues ser ut til å kunne oppfylle de målsetningene som er satt, og passer personlighetsmessig med organisasjonen. Ved å sette det på spissen kan man si at de håndplukker sine ansatte til å passe kulturen, for å prøve å unngå dannelse av sterke subkulturer som ikke vil fungere sammen.

Under pilotsamtalen forteller informanten at alle faktorer som gjelder eksterne krefter tas hensyn til. Både kulturelle føringer fra bransjen, men også gjester, leverandører og konkurrenter er med på å sette handlingsmønster, strategier og mål, som er medvirkende på kulturen. Dette viser at organisasjonen tilpasser seg ikke bare med de formelle strukturene, men også de uformelle. Dette kan ha med at de formelle og uformelle elementene i organisasjonen er såpass tett knyttet sammen at det vil være en selvfølge å tilpasse begge deler, ikke kun en av dem.

Joanne Martin (1992) presenterer de tre perspektivene integreringsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet. Det kommer fram at Nordic Choice tar hensyn til subkulturer, og derfor skulle være innunder differensieringsperspektivet. Men jeg mener de heller hører under integreringsperspektivet fordi det hovedsakelig er en kilde og påvirkningskrefter til kulturen, og det tar hensyn til subkulturene for å skape en enhetlig kultur av det, ikke la de operer hver for seg. Definisjonen til Bang (2011) for subkulturer vil være gjeldene for organisasjonen. Subkulturer vil alltid være eksisterende, og være med på å utgjøre en større kultur. Slik er det også hos Nordic Choice, men de klarer å ha små forskjeller i de ulike subkulturene, slik at de ikke er for ulike den enhetlige kulturen. Subkulturene inneholder helt klart sterke elementene fra den enhetlige kulturen, slik at de ikke utgjør en fare for organisasjonens sammensetning, mål, strategier og handlinger. Det vil da si at konflikter mellom subkulturer som Bang (2011) nevner kan knyttes til forholdene mellom hotellkjedene og det konkurranseinstinktet som i pilotsamtalen blir sett på som en positiv driv til fremgang og måloppnåelse.

Det ble nevnt i pilotsamtalen at det fantes noen subkulturer som bidrar internt til splittelse i forhold til deltagelse på sosiale arrangementer. I hotellbransjen er det lett for at det oppstår subkulturer hvor det er ansatte med ulik bakgrunn og ulike arbeidsoppgaver. Subkulturer kan være kokker og servitører, samt salgspersonell og innleid renholdspersonell. Informanten fortalte at de arbeidet hardt for å integrere alle type ansatte i samme kultur, dette gjaldt også innleid arbeidskraft. Jeg mener at de tiltakene som blir gjort er helt vesentlige for at det fungerer så godt som det gjør i dag. Det kan støttes av resultatene i klimaundersøkelsen.

Kulturens innhold og uttrykk

Bang (2011) mener det er viktig å se på hvilke elementer kulturen inneholder. Jeg mener det i flere tilfeller har kommet tydelig frem gjennom informantenes respons. Blant annet er det tydelig gjennom de fire utsagnene hvor informantene skulle svare med egne ord. I tillegg mener jeg at dataene viser at det er klare felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger i Nordic Choice Hotels.

Det ser ut til at de forfektede verdiene og bruksverdiene er nokså like. Et eksempel er deres presentasjon av samfunnsansvar i rapporter og lignende, og at det faktisk blir gjennomført. Men det kan også være slik at det kommer veldig tydelig frem at de er bevisste på samfunnsansvar, og klarer å formidle dette svært godt utad. Men at de kanskje er like flinke

som mange andre, som ikke klarer å fortelle at det like tydelig.

Jeg mener normene, altså de uskrevne reglene, er sterkt tilstede i organisasjonen. Dette kommer til syne gjennom dagligdags atferd, selvfølgeligheter og handlingsmønster. Det kan virke som det er en selvfølge for de ansatte å handle som de gjør i enkelte situasjoner. Det samme gjelder virkelighetsoppfatningen som dannes over tid i samhandling. Den eksisterende kulturen kom inn i organisasjonen med Petter Stordalen i 1996, og har helt klart vært til stede siden. Den har utviklet seg og blitt tilpasset, men har nok vært med på å danne en felles virkelighetsoppfatning.

De grunnleggende antagelsene som Schein (2010) presenterer i litteraturen vil jeg også si er tilsted. Jeg tror hovedsakelig det er på grunn av et sterkt fokus på kultur, og samsvaret kulturen har til ulike formelle og uformelle elementer i organisasjonen. Ansattes handlinger kan bli noe rutinemessige i denne forbindelse, altså tatt for gitt, i en så sterk enhetlig kultur. Dette kommer også til uttrykk i pilotsamtalen når informanten understreker at de legger vekt på at ansatte forstår hva de skal gjøre i ulike situasjoner, fordi bransjens marginer ikke strekker til i forhold til opplæring.

Jeg antar at de felles verdier, normer og grunnleggende antagelser kan komme av den sterke sosiale ånden og måten kulturen blir formidlet og vedlikeholdt i organisasjonen. Uten at jeg spesielt har observert kulturen, mener jeg at den kommer til uttrykk på ulike måter. Både gjennom de ansattes atferd og handlinger, og gjennom felles historier, kommunikasjon, seremonier og arrangementer. Jeg mener at det også kommer frem strukturelt gjennom hotelldirektørens bestemmelsesrett. Det kan nesten ses på som en selvfølge at de ansatte blir formet av kulturen, og slutter seg til den. Jeg vil si at en slik kultur kan virke integrerende på medlemmene (Bang 2011).

Hva brukes kulturen til?

Informantene mener at *kulturen hovedsakelig har størst påvirkning* på deres rapporteringssystem triple bottom line. Noe jeg mener kan komme av at de har et sterkt fokus på samfunnsansvar, mennesker og profitt. Det stemmer godt overens med deres fokus og elementer i kulturen. Deretter mener de at kulturen gir ønsket konkurransefortrinn ved å være førstevalget til sitt gjestesegment. Det vil jeg si hører sammen med at de har en enhetlig og velfungerende kultur som kan være et element for å skape konkurransefortrinn. Det betyr også

at de klarer å synliggjøre kulturen utenfor organisasjonen til sin fordel. Det vil si at kulturuttrykket er synlig for omverden, og at omverden lar seg fascinere og bli tiltrukket. Dette gjelder også at de tiltrekker seg ønsket kompetanse gjennom at kulturen kommer til syne utad.

Det neste informantene mener blir påvirket er effekten på målstyringen. Det mener jeg har med organisasjonens generelle fokus og samkjøring av de ulike elementene å gjøre. Alle disse elementene kan sammenlignes med Strand (2007) sine bruksområder på kultur, og ser ut til å gi organisasjonen en positiv påvirkning på ulike elementer.

I litteraturen kommer det frem at organisasjonskulturen lettest kan påvirkes om organisasjonene er utsatt for påkjenninger som ikke kan overses (Strand 2007). De fem forholdene som Lundberg nevner vil jeg si er gjeldende for Nordic Choice. Som informanten sa i pilotsamtalen er de som alle andre organisasjoner. De blir både utsatt for kriser i omgivelsene, kriser forårsaket av ledelsen, revolusjoner og interne revolusjoner. Det vil alltid være forhold som må tas hensyn til og legges til rette for hele tiden.

Ved påstandene om *kultur som verktøy* er det noe delt hva informantene mener. Det kom tydelig frem i pilotsamtalen at de ikke gjorde store endringer i kulturen, men holdt på det grunnleggende og gjorde nødvendige justeringer for å tilpasse seg. Om dette er tilfelle er vanskelig å si når man ikke har tidligere undersøkelser å vise til. Men det vil trolig være fornuftig for en så stor organisasjon å ikke endre, men tilpasse. Skulle man endret sentrale elementer til en hver tid ville det skapt forvirring og det motsatte av tilhørighet og samhold blant medarbeiderne.

Kulturen i Nordic Choice Hotels kan sies å være slik organisasjonskultur blir definert i litteraturen av Schein (2010) hvor det er et felles mønster av grunnleggende antagelser som blir lært gjennom eksterne tilpasninger og interne integrasjonsproblemer. Det kan i tillegg konkluderes med at de *har* kultur, som vil si at den blir ansett som et styringsverktøy (Strand 2007). Det kommer tydelig frem flere steder at informantene ser på kulturen som et styringsinstrument for å oppnå ønskede målsetninger.

Jeg antar ut fra elementene ovenfor at de bruker kulturen som et styringsverktøy, det vil si at de styrer de ansattes atferd med kulturen. Det mener jeg kommer til syne gjennom deres vekst

og nådde målsetninger, og at kulturen er knyttet til andre elementer i organisasjonen. I tillegg kommer dette til syne gjennom deres rekruttering av *likesinnede* (Hatch 2004). Dersom man anser kulturen som et styringsverktøy i litteraturen, vil det si at man mener at kulturen kan styres. Noe som virker troverdig fordi man bør ha kontroll på det redskapet man skal bruke.

Men kan kulturen i seg selv styres, lever ikke den sitt eget liv? Hatch (2004) mener at man ikke kan styre kulturen fordi det vil si at man styrer menneskenes tanker og fortolkninger, noe som virker svært rimelig, men at man kan styre organisasjonen kulturelt bevisst. Jeg mener det er slik Nordic Choice bruker sin kultur. Det er vanskelig å endre menneskers normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, de blir dannet over tid og utgjør noe av et menneske. Måten Nordic Choice rekrutterer på, kan være en måte å styre kulturen. De velger de som passer organisasjonen best og den eksisterende kulturen.

Jeg ønsker også å trekke frem at måten styringen skjer kan være vesentlig for om styringen lar seg gjøre. Dette gjelder elementer i mennesker som sitter dyp. Det kan hende det oppstår et krav om forklaring eller kompensasjon for at man skal tilordne seg, eller godta endringene og la seg styre. Styring på denne måten blir kalt premisskontroll fordi det bidrar til frivillig atferd (Jacobsen & Thorsvik 2007). Det kan kobles til Bang (2011) sin inndeling av ulike funksjoner kulturen kan ha gjennom å være styrende for atferd, altså at det er en modell for handling. Fordi organisasjonskultur er utviklet innenfor bestemte rammer, og menneskene i systemet vil ha behov for en slik modell, fordi en organisasjon eksisterer fordi den skal løse bestemte oppgaver.

I hvor stor grad er kulturen allikevel delt selv om den er enhetlig?

Forskningsspørsmålet skal blant annet besvare i hvilken grad kulturen er delt, noe som er svært sentralt i kulturforskning (Bang 2011), selv om den blir ansett som enhetlig. Dette kan besvares i hvor stor grad informantene har svart likt på de ulike spørsmålene i spørreskjemaet, og hvordan dette kan sammenlignes med det som kom frem i pilotsamtalen.

Gjennom spørreskjema er det synlig at informantene svarer ut fra egen situasjon og mening, men det er også svært tydelig at de deler en og samme kultur. Det er store grad av deling på de fleste påstandene i spørreskjema. I tillegg kommer det tydelig frem at informantene har samme formening om de fire utsagnene med åpne svaralternativer. Det er tydelig at de brukte egne ord, men at de formidlet det samme. Sitatene er mest sannsynlig kjent for alle

informantene og er lett å besvare, men jeg mener likevel det bekrefter at kulturen har en høy grad av deling på bakgrunn av dette.

Variablene om informantenes tilhørighet til organisasjonen, hotellkjede, antall år i organisasjonen og antall år i nåværende stilling, har ingen betydning i forhold til svarene som er avgitt. Jeg vil si at dette er med på å understreke den enhetlige kulturen i organisasjonen. At det er lite forskjell på informantenes svar uavhengig av ansettelsestid vil jeg si er med på å understreke at organisasjonen velger ansatte som er lik seg selv, og som vil oppfylle den kulturen og målsetningene som allerede finnes i organisasjonen. Dette kommer også frem i pilotsamtalen, hvor informanten sier at de er bevisst opptatt av å ha folk som er like en selv.

Jeg mener tidspunktet informantene svarte på spørreskjema, er beskrivende for kulturen. De fleste svarte den første dagen spørreskjema ble tilgjengelig, eller i de første helligdagene i påsken. Det forteller meg at de har en handlingsevne og tilstedeværelse, de føler seg forpliktet til å respondere.

Selv om kulturen blir ansett som god og i høy grad delt, skal det understrekes at subkulturer og den enkeltes normer, verdier og virkelighetsoppfatninger kan utgjøre en forskjell, og skape en fragmentert kultur (Martin 1992). I Nordic Choice er de beviste på de ulike avdelinger som kan skape en egen subkultur, og det vil alltid eksistere. Men siden kulturen blir ansett som god, enhetlig og velfungerende vil jeg si de har klart å ta hensyn til, og integrere subkulturene slik at de blir en del av en større kultur som hele organisasjonen skal dele.

6.0 Konklusjon

Gjennom analysen kommer det frem at Nordic Choice Hotels fremstår som dynamisk, innovativ og resultatorientert, hvor fokus er å ha et godt samsvar mellom de ulike formelle og uformelle elementene. Utover det har de en nokså normal organisatorisk sammensetning, og er som organisasjoner flest, med de fordeler og ulemper det medfører.

Organisasjonskulturen blir antatt å være enhetlig, velfungerende og er med på å gi konkurransefortrinn. Elementene som er med på å gi organisasjonen en slik kultur er hovedsakelig en involvert eier og leder gjennom Petter Stordalen som bidrar både til opphav av eksisterende kultur, og som en kulturbærer. Flere av hans personlighetstrekk kan virke samlende og integrerende. I tillegg er det et sterkt fokus på at kulturen skal være i samsvar med andre elementer i organisasjonen som mål, strategi, organisering og struktur. Det fører til at organisasjonens alle elementer er sterkt knyttet sammen, og blir en del av kulturen.

Nordic Choice Hotels har et stort fokus på markeringer. Både gjennom sosiale arrangementer som Vinterkonferansen, og åpninger av hoteller. Det er også et sterkt fokus på at kulturinnholdet skal komme til uttrykk gjennom blant annet handlinger, for å oppnå fordeler eksternt mot potensielle gjester og ønsket kompetanse. Men også internt for at de ansatte skal ha en tilhørighet til den ene kulturen som gjelder i organisasjonen. Dette bygger identitet og tilhørighet.

En slik kultur vil ha flere betydninger for Nordic Choice Hotels. Den vil kunne påvirke effekten på både målstyring og rapporteringssystemet deres, triple bottom line. Det kommer også frem at de bruker kulturen for å kommunisere og skape et fellesskap, samt at kulturen blir brukt som et styringsverktøy på lik linje med andre styringsinstrumenter. Om kulturen kan styres er mye diskutert, men det vil i dette tilfelle være mulig å styre kulturen for å påvirke de ansattes verdier, normer og virkelighetsoppfatninger innenfor organisasjonens rammer.

Det kan også konkluderes med at kulturen i stor grad er delt grunnet stor likhet i informantenes svar, som igjen kan underbygges med data fra pilotsamtalen.

7.0 Referanser

- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Hatch, M. J. (2004). *Organisasjonsteori*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Hoff, K. G. & Holving, P. A. (2007). *Balansert målstyring*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A. & Tuft, P. A. (2002). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tuft, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- KetsdeVries, M. & Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 11: s. 266-279.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- NordicChoiceHotels. *Visjon og idé*: Nordic Choice Hotels. Tilgjengelig fra: <https://http://www.nordicchoicehotels.no/om-nordic-choice-hotels/visjon-og-ide/visjon-og-ide/> (lest 3. februar).
- NordicChoiceHotels. (2013). *Annual Report 2012*: Nordic Choice Hotels. Tilgjengelig fra: [https://http://www.nordicchoicehotels.no/Global/Press and media/Journals/%C3%85rsrapport_NCH_Hovedbok_2012_LR.pdf?epslanguage=no](https://http://www.nordicchoicehotels.no/Global/Press%20and%20media/Journals/%C3%85rsrapport_NCH_Hovedbok_2012_LR.pdf?epslanguage=no) (lest 29. januar).
- Quinn. (1996). *Innføring i strategi*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Skjærpe, H. H. (2011). *Kulturtrekk hos organisasjoner*. Trondheim: NTNU, Instituttet for industriell økonomi og teknologiledelse.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Westhagen, H. (2012). *Prosjektarbeid. Utviklings- og endringskompetanse*. Oslo: Gyldendal Akademiske.

8.0 Vedlegg

8.1 Spørreskjemaet

Spørreskjema til hotelldirektørene ved Nordic Choice Hotels

Om undersøkelsen

Undersøkelsen gjennomføres som en del av en masteroppgave ved Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, NMBU, i Ås.

Formålet ved undersøkelsen er å kartlegge elementer ved organisasjonskulturen til Nordic Choice Hotels.

All informasjon behandles konfidensielt, og vil ikke bli benyttet til å identifisere enkeltpersoner.

Veiledning for utfylling av spørreskjema

Undersøkelsen vil ta omtrent 15 minutter.

De tre første spørsmålene er for å kartlegge din tilhørighet i Nordic Choice Hotels, og kan besvares ved å benytte en rullegardin.

Undersøkelsen består deretter av elleve temaer med fire påstander. Din mening om alle påstandene skal rangeres på en fempunktsskala.

Det tolvte tema er bestående av fire uttrykk. Din mening om alle uttrykkene skal skrives inn i tekstfeltet.

På alle spørsmålene skal du legge vekt på din egen mening på nåværende tidspunkt.

Ved spørsmål er det bare å ta kontakte med Anna Louise Nes Axelsen, almaxelsen@gmail.com.

Takk for tiden du setter av til dette!

GENERELLE OPPLYSNINGER

Hvilken hotellkjede arbeider du i: (rullegardin)

- Clarion Collection
- Clarion Hotels
- Comfort Hotels
- Nordic Hotels & Resorts
- Quality Hotels
- Quality Resorts

Hvor lenge har du jobbet i Nordic Choice Hotels: _____ år. (rullegardin)

Hvor lenge har du hatt nåværende stilling: _____ år. (rullegardin)

KARTLEGGING AV ORGANISASJONEN

1. Dominerende kjennetegn ved organisasjonen

(I stor grad, i noen grad, verken eller, i liten grad, i svært liten grad)

- Organisasjonen er et veldig personlig sted. Det er som en familie. Det virker som folk gir mye av seg selv.
- Organisasjonen er veldig dynamisk og nyskapende. Folk er villige til å stå fram og ta sjanser for å lykkes.
- Organisasjonen er veldig resultatorientert. Det meste handler om å få jobben gjort. Folk er veldig prestasjons- og konkurranseorientert.
- Organisasjonen er et veldig kontrollert og strukturert sted. Formelle prosedyrer styrer det folk gjør.

2. Organisasjonens ledelse

(I stor grad, i noen grad, verken eller, i liten grad, i svært liten grad)

- Ledelsen i organisasjonen er generelt flinke til å synliggjøre verdien av å veilede, tilrettelegge og gi omsorg til de ansatte.
- Ledelsen i organisasjonen er generelt flinke til å synliggjøre verdien av entreprenørskap (kreativitet), innovasjon (nyskapning) og risikotaking.
- Ledelsen i organisasjonen er generelt flinke til å synliggjøre verdien av å gå rett på sak, være aggressive og resultatorientert.

- Ledelsen i organisasjonen er generelt flinke til å synliggjøre verdien av koordinering, organisering og velsmurt effektivitet.

3. Ledelse av medarbeidere

(I stor grad, i noen grad, verken eller, i liten grad, i svært liten grad)

- Lederstilen i organisasjonen er karakterisert av teamarbeid, enighet og medvirkning.
- Lederstilen i organisasjonen er karakterisert av individuell risikotaking, innovasjon (nyskapende), frihet og unikhet.
- Lederstilen i organisasjonen er karakterisert av hardt konkurranse, høye krav og prestasjon.
- Lederstilen i organisasjonen er karakterisert av sikre ansettelsesforhold, konformitet (enighet), forutsigbarhet og stabilitet i relasjonene (samarbeidsforhold).

4. Organisasjonens lim

(I stor grad, i noen grad, verken eller, i liten grad, i svært liten grad)

- Limet som holder organisasjonen sammen er lojalitet og gjensidig tillit. Forpliktelser i organisasjonen settes høyt.
- Limet som holder organisasjonen sammen er satsning på innovasjon (nyskapning) og utvikling. Det legges vekt på å være i forkant.
- Limet som holder organisasjonen sammen er satsningen på prestasjoner og måloppnåelse. Aggressivitet og vinnerinstinkt er felles temaer.
- Limet som holder organisasjonen sammen er formelle regler og retningslinjer. Opprettholde en velfungerende organisasjon er viktig.

5. Strategisk vektlegging

(I stor grad, i noen grad, verken eller, i liten grad, i svært liten grad)

- Organisasjonen legger vekt på menneskelig utvikling. Høy tillit, åpenhet og vedvarer deltakelse.
- Organisasjonen legger vekt på å skaffe nye ressurser/kunnskap og skape nye utfordringer. Prøve nye ting, og muligheter vurderes.
- Organisasjonen legger vekt på konkurranse og prestasjoner. Måloppnåelse og markedsandeler er dominerende.

- Organisasjonen legger vekt på varighet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og velfungerende drift er viktig.

6. Kriterier for suksess

(I stor grad, i noen grad, verken eller, i liten grad, i svært liten grad)

- Organisasjonen definerer suksess på bakgrunn av utvikling av menneskelige ressurser, teamarbeid, ansattes engasjement og omsorg for medarbeidere.
- Organisasjonen definerer suksess på bakgrunn av å ha unike eller nyest produkter. Er en produktleder og innovatør (fornyere).
- Organisasjonen definerer suksess på bakgrunn av å vinne i markedet og overgå konkurrentene. Markedsorientert og fornøye gjester er viktig.
- Organisasjonen definerer suksess på bakgrunn av effektivitet. Pålitelig levering, god planlegging og lavkostproduksjon er viktig.

ORGANISASJONSKULTUR

7. Kulturens opphav

(I stor grad, i noen grad, verken eller, i liten grad, i svært liten grad)

- Opphavet til organisasjonskulturen kommer hovedsakelig fra Petter Stordalen. Hans engasjement, vilje og mot er sentralt.
- Opphavet til organisasjonskulturen kommer av eksterne forhold. Markedsmakter, krav og forventninger fra markedet.
- Opphavet til organisasjonskulturen kommer av interne forhold som skapes gjennom samspill mellom menneskene i organisasjonen. Det enkelte menneskets personlighet og bakgrunn legger føringer.
- Opphavet til organisasjonskulturen kommer av innholdet i arbeidsoppgaver. Sammensetningen av ulike subkulturer.

8. Kulturbærere

(I stor grad, i noen grad, verken eller, i liten grad, i svært liten grad)

- Kulturbæreren i organisasjonen er mål, strategi, organisering, struktur og daglige møter. Samfunnsansvar og beslutningsmyndighet hos hotelldirektørene er viktig.
- Kulturbæreren i organisasjonen er store interne arrangementer. Vinterkonferansen og åpninger av hoteller er sentralt.

- Kulturbæreren i organisasjonen er ledelsen med Torgeir Silseth i spissen. Med fokus på intern konkurranse og fordeling av ressurser.
- Kulturbæreren i organisasjonen er Petter Stordalen. Hans engasjement, vilje og mot er sentralt.

9. Organisasjonskulturens påvirkning

(I stor grad, i noen grad, verken eller, i liten grad, i svært liten grad)

- Organisasjonskulturen gir ønskede effekter på triple bottom line. People, planet og profitt.
- Organisasjonskulturen gir ønskede effekter på målstyringen.
- Organisasjonskulturen gir ønsket konkurransefortrinn ved å tiltrekke seg ønsket kompetanse.
- Organisasjonskulturen gir ønsket konkurransefortrinn ved å være førstevalget til gjelde gjestesegment.

10. Kulturen som verktøy

(I stor grad, i noen grad, verken eller, i liten grad, i svært liten grad)

- Kulturen i organisasjonen endres ikke, men utvikles når det er behov for det.
- Kulturen i organisasjonen brukes som et styringsinstrument på linje med andre styringsverktøy. For å gi retning, kontrollere og gi beslutningsregler.
- Kulturen i organisasjonen gir utspring til organisasjonens kommunikasjon og språk. For å presentere organisasjonen og påvirke omgivelsenes oppfatningen av organisasjonen.
- Kulturen i organisasjonen gjør at vi holder sammen som en enhet på tvers av hotellkjeder og arbeidsoppgaver. Vellykket franchisedrift er et resultat. Skaper motivasjon og identitet.

11. Kultur i en sammenheng

Hvor viktig er det at kulturen er i samsvar med

(I stor grad, i noen grad, verken eller, i liten grad, i svært liten grad)

- Strategi
- Mål
- Handlinger
- Organisering

12. Personlig meningsytring

Hva legger du i utsagnene:

(Åpent svar)

- ”Selg de bæra du har”
- ”Culture eats strategy for breakfast”
- ”Make a better world”
- ”Energi, mot og begeistring”



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no