

MASTERGRADSOPPGAVE



Høgskolen i Hedmark

I HVILKEN GRAD VIRKER ORGANISASJONSKULTUREN STYRENDE PÅ EN VIRKSOMHETS MÅLOPPNÅELSE

RUNE STORMARK

OFFENTLIG LEDELSE OG STYRING

(MPA)

AVDELING FOR ØKONOMI- OG LEDELSESFAG

VÅR 2012

”I hear and I forget. I see
and I remember. I do and I
understand”. CONFUCIUS



Forord

En spesiell takk til min veileder førstelektor Yngve Haugstveit ved Høgskolen i Hedmark, som har veiledet og støttet meg på en utmerket måte gjennom hele prosessen.

Jeg vil også takke mine kollegaer ved Helseforetaket for at jeg fikk lov til å forske på organisasjonen. En stor takk også til dere som velvillig stilte opp til intervju.

Jeg vil også rette en spesiell og varm takk til min sønn Nikolai, som har inspirert meg til å skrive denne oppgaven. Jeg vil samtidig nytte anledningen til å rette en ydmyk takk til alle dere i mitt liv, som har bidratt til mine erfaringer, verdifulle refleksjoner og anledning til et rikere liv.

Bergen, 14. mai 2012

Rune Stormark



INNHALDSFORTEGNELSE

Sammendrag	s. 6
Abstract	s. 7
1. Innledning	s. 8
1.1 Innledning	s. 9
1.2 Hovedproblemstilling og forskningstema	s. 10
1.3 Kort beskrivelse av aktuell virksomhet	s. 10
1.4 Strukturen i undersøkelsen	s. 10
1.4.1 Innledning	s. 10
1.4.2 Teoretisk tilnærming	s. 10
1.4.3 Vitenskaplig tilnærming	s. 10
1.4.4 Analytisk tilnærming	s. 10
1.4.5 Drøftende tilnærming	s. 10
2. Teoretisk tilnærming: Måloppnåelse og organisasjonskultur	s. 11
2.1 Innledning	s. 11
2.2 Måloppnåelse	s. 11
2.3 Kulturens innhold	s. 14
2.3.1 Verdier	s. 14
2.3.2 Normer	s. 17
2.3.3 Virkelighetsoppfatninger	s. 19
2.3.4 Grunnleggende antakelser	s. 20
2.4 Kulturens uttrykk	s. 21
2.4.1 Adferdsmessig	s. 21
2.4.2 Verbalt	s. 23
2.4.3 Materielt	s. 23
2.4.4 Strukturelt	s. 24
2.5 Kulturens struktur	s. 25
2.5.1 Integrasjonsperspektivet	s. 25
2.5.2 Differensieringsperspektivet	s. 26
2.5.3 Konflikt	s. 27
2.6 Kulturbærere	s. 29
2.6.1 Ledelsen	s. 29
2.6.2 Medarbeiderne	s. 29
2.6.3 Kognisjon, adferd og sosialisering	s. 30
2.7 Funksjonelle og dysfunksjonelle kulturer	s. 32
2.7.1 Kulturens styrke	s. 32
2.7.2 Kulturens funksjon	s. 33
2.8 Oppsummering	s. 34
3. Vitenskaplig tilnærming: Forskningsprosessen	s. 35
3.1 Innledning og definisjoner	s. 35
3.2 Forskningsprosessen	s. 36
3.3 Forsknings spørsmål	s. 37
3.4 Forskningsdesign og metodevalg	s. 39



3.5 Intervjuet som datainnsamlingsmetode	s. 40
3.6 Validitet og reliabilitet	s. 44
3.6.1 utfordringer ved å forske på egen organisasjon	s. 45
3.7 Forskningsetikk	s. 46
4. Analytisk tilnærming: Intervjuer av ledere og medarbeidere i et helseforetak	s. 47
4.1 Redegjørelse og presisering	s. 47
4.2 På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier, visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne (målsetninger)	s. 49
4.2.1 Innledning	s. 49
4.2.2 Forskningsspørsmålet og intervju spørsmålene	s. 50
4.2.3 Informantenes respons på intervju spørsmålene	s. 50
4.2.4 Sammendrag	s. 55
4.3 Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).	s. 57
4.3.1 Innledning	s. 57
4.3.2 Forskningsspørsmålet og intervju spørsmålene	s. 57
4.3.3 Informantenes respons på intervju spørsmålene	s. 58
4.3.4 Sammendrag	s. 61
4.4 Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk)	s. 63
4.4.1 Innledning	s. 63
4.4.2 Forskningsspørsmålet og intervju spørsmålene	s. 63
4.4.3 Informantenes respons på intervju spørsmålene	s. 64
4.4.4 Sammendrag	s. 71
4.5 I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).	s. 73
4.5.1 Innledning	s. 73
4.5.2 Forskningsspørsmålet og intervju spørsmålene	s. 74
4.5.3 Informantenes respons på intervju spørsmålene	s. 74
4.5.4 Sammendrag	s. 78
4.6 Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).	s. 80
4.6.1 Innledning	s. 80
4.6.2 Forskningsspørsmålet og intervju spørsmålene	s. 80
4.6.3 Informantenes respons på intervju spørsmålene	s. 81
4.6.4 Sammendrag	s. 84
4.7 Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).	s. 86
4.7.1 Innledning	s. 86
4.7.2 Forskningsspørsmålet og intervju spørsmålene	s. 86
4.7.3 Informantenes respons på intervju spørsmålene	s. 87
4.7.4 Sammendrag	s. 92



5. Drøftende tilnærming: Vurdering av forskningsspørsmålene i forhold til hovedproblemstilling	s. 94
5.1 Innledning	s. 94
5.2 På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier, visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne (målsetninger)	s. 94
5.3 Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold)	s. 96
5.4 Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk)	s. 98
5.5 I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur)	s. 100
5.6 Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere)	s. 102
5.7 Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer)	s. 103
5.8 Konklusjon	s. 103

Referanseliste	s. 105
-----------------------	--------

Figuroversikt

Figur 1: Strategi og handlingsplan	s. 13
Figur 2: Nivåer i organisasjonskulturen	s. 16
Figur 3: Kultur og kulturuttrykk	s. 22
Figur 4: Konfliktutvikling og beslutninger	s. 29
Figur 5: Forskningsprosessen	s. 37
Figur 6: Kvalitativ metode. Intervju og analyse	s. 41
Figur 7: Analyseprosessen	s. 43
Figur 8: Informantoversikt	s. 48

Vedleggsoversikt

Vedlegg 1: Informantoversikt	s. 106
Vedlegg 2: Intervjuguide	s. 107
Vedlegg 3: Transkriberte intervju	s. 111

Antall ord i oppgaveteksten uten vedlegg: 33 060



Sammendrag

Mastergradsoppgave innen offentlig ledelse og styring (MPA), avdeling for økonomi- og ledelsesfag, Høgskolen i Hedmark, 2012

Forfatter: Rune Stormark

Veileder: Førstelektor Yngve Haugstveit

Tittel: I hvilken grad virker organisasjonskulturen styrende på en virksomhets måloppnåelse?

Forskningsspørsmål: 1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier, visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne (målsetninger)

2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold)

3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk)

4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur)

5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere)

6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer)

Metode: Undersøkelsen er gjennomført med kvalitativ metode, som tar utgangspunkt i tidligere forskning på området. Intervju er nyttet som datainnsamlingsmetode.

Konklusjoner: Undersøkelsen konkluderer med at organisasjonskulturen i Helseforetaket i liten grad bidrar til måloppnåelse, grunnet lite kjente målsetninger, stor grad av subkulturer og uformelle ledere.



Abstract

**Master`s thesis in Public Administration (MPA), Faculty of Business Administration,
Hedmark University College, 2012**

Author: Rune Stormark

Supervisor: Associate Professor Yngve Haugstveit

Title: In what degree does the organizational culture give directions to the organizations goal attainment?

Research questions:

1. In which way does the organizations strategies, vision, goals and plans emerge, and how is this communicated to all employees.
2. How does the organization formulate and emphasizes the values, norms and espoused beliefs (Cultural content)
3. How is this culture specified? In what manner is this culture materialized in the organization (Cultural expression).
4. In what structures does the culture occur in the organization? Is there a superior culture or are there many competing cultures (Cultural structure)
5. Do the management and staff have the same understanding and perception of the culture (Cultural carriers)
6. What function does the culture have in the organization. Does it contribute to goal attainment? (functional/dysfunctional cultures)

Methodology: The study has been carried out by the use of qualitative method. Previous research is used as a base. Several interviews with selected informants have been carried out, to collect primary data.

Conclusions: The study concludes that the organizational culture in the Health organization (general hospital) in a limited degree contributes to goal attainment, due to little-known objectives, high degree of subcultures and informal leaders.



1. INNLEDNING

1.1 Innledning

I denne undersøkelsen ønsker jeg å belyse forholdet mellom organisasjonskultur og måloppnåelse i et Helseforetak i Norge. Offentlige helsetjenester er også i dag et viktig fundament og grunnlag for den norske offentlige velferdsmodellen. I mange tiår nå har tanken bak den norske velferdsmodellen vært å bidra etter evne og hente ut etter behov.

Samfunnsutviklingen innen produksjon av offentlige helsetjenester i Norge har gått i retning av mer spesialisering, kvalitativt bedre tjenester, og kvantitativt flere tjenester. På den annen side har befolkningens krav på å motta slike tjenester økt, samtidig som kostnadene til produksjon av disse tjenestene har nådd et nivå, som begynner å true fundamentet for offentlige helsetjenester etter den modell vi alle er kjent med i dag.

Et relativt nytt begrep i norsk samfunnsdebatt er New Public Management (NPM). Dette går i kortform ut på å drive offentlige virksomheter etter det private næringslivets lønnsomhetsmodeller. En ønsker å drive med overskudd på bunnlinsen, eller i hvert fall at budsjettene går i balanse. Grunnet de økede kostnader til helsevesenet har NPM delvis også funnet sin vei inn i helsevesenet. Det er allerede nå flere som hevder at god ledelse er å oppnå gode resultater på bunnlinsen i regnskapet. Dette kan gå på bekostning av helheten i god pasientbehandling, og det kan gå på bekostning av jobbtilfredshet til alt det helsepersonell som skal produsere helsetjenestene.

Er det andre måter å nå de mål som de overordnede organer, nasjonalt, regionalt og lokalt setter opp for driften av helsetjenestene, i tillegg til å ha et fokus på økonomi? Er det andre faktorer som er til stede overalt hvor en produserer helsetjenester?

I enhver organisasjon er medarbeiderne som produserer tjenesten virksomhetens viktigste ressurs. Over tid og fra ulike innfallsvinkler har jeg stilt meg selv spørsmål om vi er bevisst på dette. Yter vi medarbeiderne den oppmerksomhet de fortjener? Sørger vi for at de alle har en felles oppfatning og forståelse av hva og hvor vi vil med driften, hva vi ønsker å oppnå?

Organisasjonskultur er noe som tilsynelatende er nærmest usynlig, men samtidig i høyeste grad til stede i enhver virksomhet. Kan organisasjonskulturen være et redskap for



måloppnåelse i helsevesenet, og et redskap for styring av driften i samsvar med de formelle mål, satt opp av virksomhetens styrende organer?

1.2 Hovedproblemstilling og forskningstema

For å kunne arbeide videre i forhold til slike spørsmålsstillinger, har jeg kommet til følgende hovedproblemstilling og forskningstema for undersøkelsen:

”I hvilken grad virker organisasjonskulturen styrende på virksomhetens måloppnåelse”

Problemstillingen antyder for det første noe om at organisasjonskulturen har en viss innflytelse på måloppnåelse. Den sier og noe om at organisasjonskulturen kan være en faktor i måloppnåelse, og at dette kanskje kan styres eller reguleres. Når det gjelder måloppnåelse, er dette å kunne nå de mål som er satt opp av virksomhetens formelle og styrende organer.

For å kunne arbeide videre med denne problemstillingen, er det nødvendig å gjøre det hele mer operasjonelt, det må forskningsfaglig og vitenskaplig kunne håndteres og undersøkes. Til hjelp i dette arbeidet har jeg utarbeidet seks forskningsspørsmål, som går nærmere inn og belyser forskningstema. Forskningsspørsmålene har fokus på og ulike innfallsvinkler til begrepene ”måloppnåelse”, og ”organisasjonskultur”.

De seks forskningsspørsmålene er som følger:

1. ”På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier, visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne? (målsetninger)”.
2. ”Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger? (kulturens innhold)”.
3. ”Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten? (kulturens uttrykk)”.
4. ”I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer? (kulturens struktur)”.
5. ”Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere)”.



6. ”Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse? (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer)”.

1.3 Kort beskrivelse av aktuell virksomhet

Det offentlige helsevesenet i Norge er inndelt i fire geografiske regioner; Helse Nord, Helse Midt, Helse Vest og Helse Sør Øst. Dette er de fire regionale helseforetak (RHF). Innenfor hver av disse er det flere lokale helseforetak (HF). En hovedoppgave for alle disse lokale helseforetakene er å stå for sykehusdrift i sitt geografiske område. I hvert område for de lokale helseforetakene, er det gjerne ett sentralsykehus og flere lokalsykehus.

Fokus i denne undersøkelsen har vært på et lokalt helseforetak, og da med særlig vekt på sentralsykehuset (heretter kalt Helseforetaket). Dette sentralsykehuset er en stor arbeidsplass i regionen. Det er viktig for lokalsamfunnet ut fra antall arbeidsplasser, grunnlag for fagutvikling og utdanningstilbud, videreutvikling av regionen og lokalmiljø, næringsøkonomiske ringvirkninger og videreutvikling av infrastruktur. Samlet sett er Helseforetaket i sitt område en viktig næringspolitisk, samfunnsøkonomisk og sosialpolitisk faktor.

1.4 Strukturen i undersøkelsen

1.4.1 Innledning

Selve undersøkelsen er lagt opp etter en bestemt struktur, som i stor grad følger standard oppsett for forskningsprosessen. Det foreliggende arbeid forankres i eksisterende forskning og litteratur på området gjennom en teoretisk tilnærming (kapitel 2). Derneft gjennomgås fasene i forskningsprosessen (kapitel 3). Så vil forskningsmaterialet bli behandlet ved en analytisk tilnærming (kapitel 4). Dette materialet vil så bli gjenstand for drøfting, vurdering og mulige konklusjoner i kapitel 5.

1.4.2 Teoretisk tilnærming: Måloppnåelse og organisasjonskultur

Undersøkelsen forankres i allerede publisert forskning og litteratur på området for forskningstema. Det vil bli redegjort for sentrale begrep, og disse vil bli belyst fra flere sider, og senere knyttet opp mot øvrige elementer i forskningsprosessen (kapitel 2).



1.4.3 Vitenskaplig tilnærming: Forskningsprosessen

Enhver samfunnsvitenskaplig undersøkelse og forskningsarbeid, må forankres og utarbeides på en bestemt måte. Særlige krav stilles til fremgangsmåten ved innsamling og analyse av datamateriale, og etterprøvbarehet av mulige funn. I tillegg står det etiske aspekt sentralt i all forskning.

Selve forskningsprosessen har flere mer eller mindre bestemte faser. Først må en beslutte forskningstema og derunder forskningsspørsmål for å gjøre forskningstema tilgjengelig for videre undersøkelse. Så må en foreta valg av den undersøkelsesmetode som egner seg best til å samle inn data og belyse tema. Etter dette kan en starte datainnsamlingsarbeidet, som senere må analyseres og vurderes opp mot hovedproblemstillingen (kapitel 3).

1.4.4 Analytisk tilnærming: Intervjuer av ledere og medarbeidere i et helseforetak

Metoden som er valgt for å samle inn data i undersøkelsen er den kvalitative metode, og det er foretatt ni intervjuer av medarbeidere i Helseforetaket. Informantene har alle blitt stilt de samme spørsmålene ut fra en intervjuguide. De har blitt stilt åpne spørsmål, og har slik blitt anledning til å svare fritt på tema. Intervjumaterialet foreligger som vedlegg til undersøkelsen, mens selve analysen av disse er foretatt i kapitel 4.

1.4.5 Drøftende tilnærming: Vurdering av forskningsspørsmålene i forhold til empiri

Etter at datamaterialet er samlet inn, er det foretatt en drøfting og vurdering av alt materialet opp mot forskningstema. Sentralt i dette arbeidet er forskningsspørsmålene, informantenes svar på de operasjonelle spørsmål knyttet til hvert av forskningsspørsmålene, og en nærmere vurdering og sammenstilling av mulige funn (kapitel 5).



2. TEORETISK TILNÆRMING: MÅLOPPNÅELSE OG ORGANISASJONSKULTUR

2.1 Innledning

Teoretisk forankres undersøkelsen i og bygger på allerede eksisterende litteratur på det aktuelle forskningsområdet. I det følgende vil det bli nærmere redegjort for hovedproblemstillingens to sentrale begrep; måloppnåelse og organisasjonskultur.

2.2. Måloppnåelse

Begrepet måloppnåelse består av to ord; mål og oppnåelse. Det gjelder å nå et mål, oppnå en målsetning.

Ulike mennesker kan ha felles mål, men også forskjellige mål. Noen har nyttårslofter de skal oppfylle, og andre har noe de skal prestere i løpet av et gitt tidsrom. Atter andre lar mål og måloppnåelse være, og tar det meste som det kommer.

”Gi meg et fast punkt, og jeg skal flytte jorden” sa Arkimedes for omlag to tusen år siden. I dagliglivet uttrykker enkelte fortvilelse på grunn av manglende mål og styring gjennom ordene; ”det kunne ikke gå godt, det hele var jo uten mål og mening”. Begge uttrykkene forteller noe om behovet for et fast holdepunkt, en målsetning en rettesnor, underveis på veien mot et mål.

I arbeidet med de enkleste gjøremål til de mer kompliserte og komplekse utfordringer, har utførerne et helt klart behov for å vite hva det er de skal gjøre, når er oppgaven utført, og i hvilken grad er den tilfredsstillende utført. Der det er flere som samhandler om felles målsetning, trenger alle samme kunnskap om det felles mål, for å kunne trekke i samme retning, og for å kunne vurdere om en har nådd en grad av måloppnåelse.

I veien mot et mål er det ofte effektivt å ha en viss plan, en oppskrift på hvordan en skal gå frem for å nå målet. En slik plan blir ofte omtalt som en strategi. En strategi kan gjerne uttrykkes som noe som er ”... knyttet til en overordnet koordinering av bedriftens viktigste mål, retningslinjer og aktiviteter. En velutviklet strategi vil fungere som en rettesnor og et hjelpemiddel i fordelingen av ressurser, identifisering av behov, endringer i organisasjonen osv.”, og videre ”En strategi er et mønster eller plan som integreres i en organisasjons



overordnede mål, politikk og hendelsesforløp som helhet” (Roos, von Krogh, Roos, 1997, s. 16-17).

Når en ser på prosessen fra identifisert behov til måloppnåelse, er det ofte sentrale styresmakter som definerer de overordnede målsetninger. Landets Storting og Regjering fanger opp ulike behov gjennom sin politikk, utreder behovet gjennom innstillinger, meldinger og proposjoner, og overlater til departement, kommuner og andre offentlige sentrale, regionale og lokale instanser å iverksette tiltakene og imøtekomme og avhjelpe behovene.

På et slikt overordnet nivå, starter arbeidet gjerne med utarbeidelsen av en visjon; et litt rundt, vagt og nettopp overordnet bilde på hvilken utvikling en ser for seg innenfor aktuelt satsningsområde. Også slik innenfor for eksempel helseområdet, som er et stort, omfattende og viktig satsningsområde innenfor den norske velferdsmodellen. I Stortingsmelding nr. 16 (2010-2011), i Nasjonal helse- og omsorgsplan (2011-2015) s. 15, heter det at ”Regjeringens utgangspunkt er at det er et offentlig ansvar å fremme helse og forebygge sykdom, og å sikre nødvendig helse- og omsorgstjenester til hele befolkningen.”.



Fig. 1 Strategi og handlingsplan



Slike planer er ofte omfattende og krevende, og de overordnede målsetningene; visjonene, trenger å brytes ned i mindre målsetninger og delmål, for å kunne bli operativt håndterbart for de offentlige instanser som skal iverksette planene. De sentrale, regionale og lokale offentlige instanser bryter gjerne ned målene igjen, utarbeider egne visjoner, mål, planer og strategier, for og best mulig kunne ivareta og utføre oppdraget gitt (pålagt) dem gjennom overordnede nasjonale planer.

Personalpolitikk er et av flere samvirkende redskap for måloppnåelse, som alle organisasjoner bevisst eller ubevisst nytter seg av. Personalpolitikk kan defineres som "...de overordnede prinsipper og operative retningslinjer organisasjonen ønsker å legge til grunn for styringen av menneskelige ressurser." (Nordhaug 1993, s. 30).

Gjennom personalpolitikken har en virksomhet anledning til å formidle eksplisitt hvilke fundamentale verdier og grunnsyn en særskilt legger vekt på akkurat i den organisasjonen. Dette kan trekkes aktivt inn i prosessen fra rekruttering via personalutvikling til opphør av arbeidsforhold. En kan ha et særskilt fokus på at nyttilsette deler de verdier, menneskesyn og etiske ståsted som er forenlig med hva virksomheten står for. I tillegg kan en få frem hva som forventes av den enkelte medarbeider, samt hva den enkelte medarbeider kan forvente fra virksomheten.

Dersom en organisasjon ikke er seg bevisst sin personalpolitikk, betyr ikke det at den er fraværende. Uten klare og tydelige prinsipper og retningslinjer fra ledelsen vil personalpolitikken kunne fremstå som tilfeldig, rotete, urettferdig og til dels destruktiv. Virksomhetens målsetninger og retning vil kunne fremstå som uklar for medarbeiderne, mens potensielle nye medarbeidere vil kunne ha vanskelig for å få tak i om denne virksomheten er den rette for dem. Da er grunnlaget for en offensiv og kompakt nyrekruttering til virksomheten ikke til stede. Det stilles med andre ord helt klare krav til personalpolitikken, for at den skal være både formålstjenlig og hensiktsmessig (ibid, s. 34).

2.3. Kulturens innhold

2.3.1. Verdier

Det ble nevnt innledningsvis at de tre kjerneelementene i begrepet organisasjonskultur, er verdier, normer og virkelighetsoppfatninger.



En verdi kan defineres 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, s. 47). Dette er hva en oppfatter som verdifullt, viktig og som man etterstreber.

I dagliglivet er folk opptatt av politikk, religion, etikk, kultur og generelle samfunnsspørsmål. Noen tema engasjerer det brede lag av befolkningen i samme retning, mens andre tema igjen fører til store motsetninger og uenighet mellom store grupper mennesker. Ofte er det grunnleggende holdninger til store og små spørsmål striden dreier seg om. Et spørsmål som går igjen er om en gjennom Statsbudsjettet skal bidra økonomisk til svakere stilte medmennesker – innenlands og utenlands, og eventuelt hvor stor dette bidraget skal være. En annen problemstilling kan gå på om en bør øke støtten til kultur og idrett, og kanskje omdisponere disse midlene fra satsningen på eldre i samfunnet.

Når vi snakker om verdier, er dette de grunnleggende holdningene som ligger dypt i vår personlighet, og som igjen kan virke styrende inn på hvilke valg vi foretar oss i livet, og også hvilke politiske partier og politikk vi kan identifisere oss med.

Mange bedrifter og virksomheter har kommet til at det er nyttig å gi uttrykk for ulike verdier, som de gjerne vil gjøre til sine egne. Verdier som skal kunne karakterisere egen virksomhet og som det er ønskelig at både medarbeidere og omgivelser skal kunne identifisere seg med. Hensikten med dette er dels å skape konkurransefortrinn og dels å kunne ha en indre kultur som bidrar til å nå virksomhetens egne målsetninger. En virksomhet utvikler som regel en form for plan, som skal være en rettesnor fra nå situasjon, via utvikling og identifisering av virksomhetens verdier, som igjen inntas i virksomhetens visjon. Dette legges til grunn for virksomhetens forretningside - typisk private bedrifter, eller virksomhetens strategiske langtidspaner - typisk offentlige og halvoffentlige virksomheter. Slik vil virksomhetens visjon og strategiske langtidspaner føre til virksomhetens måloppnåelse (Roos, von Krogh og Roos 1996, s. 51). (figur nr. s. 56).

Nå er det ikke alltid det er samsvar mellom de verdier en virksomhet gir uttrykk for at de har - forfektede verdier - og legger til grunn for sin virksomhet, og de verdier de faktisk har – de levde verdiene (Bang 2011, s. 48). Mange virksomheter ønsker gjerne å fremstå som samfunnsnyttige og samfunnsansvarlige organisasjoner, samtidig som det av deres handlinger



går frem at de ikke kan karakteriseres som nettopp det. En organisasjon som Statoil har omtentksomhet som en av sine viktigste forfektede verdier (ibid.), men ikke alle vil kalle det å utvikle olje fra oljesand nært store og viktige vannreservoir som verken omtentksomt eller miljøvennlig. Dette kan være et forhold som kan svekke en virksomhet i arbeidet for måloppnåelse. Der hvor det ikke er konsistens mellom liv og lære, hjelper det ikke med det beste av forfektede verdier, om de ikke samtidig faktisk etterleves (ibid.).

Verdier og hvordan de oppfattes hos medarbeiderne i samme virksomhet synes sentralt for graden av måloppnåelse i akkurat den organisasjonen. Ulike verdisyn kan ligge til grunn for ulike holdninger og derigjennom ulike handlinger. Dersom en leder ved en bedrift foreslår et bestemt tiltak som ledd i måloppnåelse, er det ikke gitt at de øvrige medarbeiderne ser dette på samme måte. Dette kan være tilfelle hvor en virksomhet har likeverd som en grunnleggende verdi for alle medarbeiderne. Hvis ledelsen belønner i stor grad belønner medarbeiderne individuelt, for eksempel med lønnsoppykk for bestemte yrkesgrupper eller ansatte i bestemte divisjoner, vil dette stride mot likeverdsidealet, og medarbeiderne, også de som mottar ekstra belønning, vil kunne miste troen på de uttrykte og grunnleggende verdiene i egen virksomhet (Schein 2010, s. 27).



Fig. 2 Nivåer i organisasjonskultur

En kan og se at verdien for en aktør i eller utenfor en virksomhet, kan være kontradiktær til verdiene til en annen aktør i relasjon til samme virksomhet. Det politiske nivå og politiske partier kan ha ulike verdier alt etter ståsted i politikken. Noen forfekter likhetstanken som en grunnleggende verdi, mens andre igjen setter krav til rasjonell, kostnadseffektiv drift høyt,



gjerni i form av New Public Management – NPM og dets lønnsomhetsideal. Det kan være vanskelig for medarbeidere i en NMP virksomhet som selv kanskje setter verdier som fellesskap og trivsel på arbeidsplassen høyt, å over tid finne motivasjon til å nå oppsatte mål, og det stadig foretas nedbemaninger og nedskjæringer, samtidig som frykten for at tjenesten de produserer/leverer skal bli satt ut på anbud, er overhengende.

2.3.2 Normer

Alle de tre kjerneelementene som går på innholdet i begrepet organisasjonskultur, ligger på et kognitivt nivå, altså det er ikke snakk om å gi uttrykk og adferd for kulturen, som vi skal se senere, men tankemessig – hva har den enkelte medarbeider i organisasjonen med seg kognitivt, på arbeidsplassen. Hva ligger i den enkeltes tanke og oppfatningsmønster, som en er mer eller mindre klar til å bli gitt uttrykk for, i en gitt situasjon, bevisst eller ubevisst. (Bang 2011, s. 19).

Det andre kjerneelement i begrepet organisasjonskultur er normer. Dette er kjøreregler for hvordan en bør oppføre seg, og hva som er akseptabel og uakseptabel holdning og handling (ibid. s. 23).

Hva som er normer og regler for god og akseptabel væremåte og oppførsel er forskjellig alt etter hvor en kommer fra i verden. I Kina, er det høflig å rape etter maten, da dette viser at en er vel forsynt og setter pris på maten og vertskapet. I Norge gir ikke dette samme positive effekt. I de arabisktalende land er det uhøflig og direkte ufint å vise skosåler til andre, det viser til noe skittent, mens i Norge og den vestlige verden er det helt i orden om en for eksempel vil sitte seg ned, legge seg tilbake, opp med bena og slappe av.

På samme måte er det ulike normer og regler for hvordan en oppfører seg i de ulike typer organisasjoner. I konsulentbyrå og advokatfirma er en veldig opptatt av formaliteter og korrekt opptreden for å inngi seriøsitet. Her går en gjerne i mørk dress og holder en formell tone. I et IT-selskap ser en gjerne litt løsere holdninger, med t-shirts og kortbukser og alle typer hårfrisyrer. Her er en mer fokusert på kreativitet og ikke sette for mange begrensninger. La folk være som de er og vil være, bare de kommer opp med gode produkter.

På en del områder finner en og en bransjenorm. Innenfor helsesektoren for eksempel, finner en stor grad av uniformering. Helsepersonell går i hvite arbeidsklær og er slik lett



gjenkjennelig. Samtaleformen medarbeiderne mellom er og gjerne korrekt, og i respekt og omtanke med pasientene. På den annen side finner en gjerne en utstrakt grad av humor og svart humor ved slike institusjoner, en har nettopp behov for å avreagere og jevne ut den ellers korrekte og formelle tonen i arbeidsmiljøet. Denne form for humor foregår selvsagt på oppholdsrom for de ansatte.

Normene hører ofte sammen med verdier i den forstand at normene følger mer eller mindre direkte av verdiene. (Bang 2011, s. 51). Dersom en virksomhet har åpenhet som en sentral verdi, forventer en gjerne at regelen eller normen åpenhet er gjennomgående i samme virksomhet.

Organisasjonskultur kan over tid endres, på samme måte som organisasjonskultur kan påvirkes. Medarbeiderne på en arbeidsplass er gjerne inndelt i arbeidsgrupper; medarbeiderne på lageret, kontorpersonalet, ledelsen, tillitsvalgte og vernelinjen på større arbeidsplasser, rengjøringspersonalet, selgerteamet osv. Det er mange ulike grupper og ofte er det litt forskjellige normer alt etter hvor de er plassert i linjen og hierarkiet, og hva de arbeider med. Men felles for dem alle er at brudd på normene sanksjoneres. Normene representerer en trygghet og er viktige kjøreregler, og brudd på disse kan medføre utrygghet og bety en trussel for hele gruppen. Dette kan igjen lede til et konformitetspress, hvor ingen tør å si sin egentlige mening, av frykt for sanksjoner fra resten av gruppen (Fischer og Sortland 1994, s. 259).

Fra historien kjenner en mange tilfeller av uheldige følger av konformitetspress. I 1962 vurderte USA å invadere Cuba. President Kennedy hadde en stab rundt seg som ikke kom med noen innvendinger mot en slik aksjon, selv om det var opplagt for flere av dem at dette ikke ville være formålstjenlig og samtidig direkte truende mot egne nasjonal sikkerhet. Et annet tilfelle var hvor administrerende direktør i Storebrand forsikring foretok en rekke oppkjøp av virksomheter innenfor egen bransje, uten at noen av medarbeiderne rundt ham kom med adekvate innvendinger mot denne strategien. Det endte med at hele selskapet sto i fare for å gå over ende, da det ved oppkjøpsraidene hadde opparbeidet en på stor gjeldsgrad, som de hadde store problemer å betjene, og de var svært utsatt for påvirkninger i markedet.

En kan etter dette skille verdier og normer ved at ”Verdier er abstrakte idealer, mens normene er bestemte prinsipper eller regler som menneskene forventes å følge”. (Jacobsen og Thorsvik 2002, s. 128). ...Kognitiv dissonansteori, Fiedlers balanseteori a liker b liker ikke c, osv.



2.3.3 Virkelighetsoppfatninger

Et tredje kjerneelement i begrepet organisasjonskultur er ”virkelighetsoppfatninger”. Dette er mer fasttømrede tanker om hvordan ting henger sammen og hvordan ting er, selv om en annen person kan ha en helt motsatt oppfatning av samme situasjon eller forhold.

Virkelighetsoppfatninger kan og defineres som ”...oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer (Bang 2011, s. 52). Bang påpeker videre at ”Organisasjonens kollektive virkelighetsoppfatninger fungerer som et slags fortolkningskart eller filter som medlemmene ser virkeligheten gjennom, og som hjelper dem til å skape mening i handlinger, relasjoner, objekter eller utsagn” (ibid.). På samme måte som virkelighetsoppfatninger deles av medlemmene i en gruppe, videreutvikler disse kollektive oppfatningene seg i samhandlingen og i relasjonene mellom gruppemedlemmene.

På en arbeidsplass har en samling ulike mennesker med ulik personlighet og ulikt ståsted i livet. Noen er uformelle ledere andre er formelle ledere. Atter andre er sterke personligheter mens andre igjen har en væremåte som ikke så lett blir lagt merke til. Alle disse vil bidra til organisasjonens kollektive virkelighetsoppfatning. Ser en på hele virksomheten kan en altså finne felles virkelighetsoppfatninger som alle medarbeiderne deler. Deler en opp organisasjonen i avdelinger og seksjoner, vil en likevel kunne finne ulike virkelighetsoppfatninger innad i de ulike enhetene. Administrativt personale kan ha en bestemt oppfatning av både omverden og øvrige avdelinger, som disse andre ikke deler.

Selve grunnlaget for etablering av ulike virkelighetsoppfatninger kan være ulikt. Det kan være forskjeller i oppvekst, familiebakgrunn, politisk ståsted og etnisitet. Dette åpner for uenighet, misoppfatninger og konflikt (Deaux, Dane, Wrightsman, 1993, s. 351).

Ulike virkelighetsoppfatninger innad i samme virksomhet kan skape ulike typer vansker for den felles målsetning for hele virksomheten. Innenfor helsevesenet ser en stadig oppslag i media om restrukturering av ulike virksomheter, omstilling og innsparingstiltak. Dette går sannsynligvis ikke upåaktet hen blant medarbeiderne, som kan oppleve utrygghet, angst og mistriivsel i forhold til tiltakenes mulig betydning for egen arbeidsplass. Destruktive



emosjoner kan skape irrasjonelle uttrykk og adferd, som vil kunne forplante seg i både egen avdeling og etter hvert i resten av organisasjonen.

Forskjeller i hvordan vi takler ulike former for indre og ytre påkjenninger og stress, kan henføres til hvordan vi tolker det som skjer i hverdagen, og hvordan vi årsaksforklarer hendelsene. Attribusjon, eller det å årsaksforklare hendelser, kan defineres som ”de forestillingene vi utvikler om årsakene til ulike hendelser, reaksjoner og adferd, handlinger og så videre”. (Lund, Montgomery, Waern 1996, s. 211). Hvordan vi årsaksforklarer hendelser rundt oss er også i følge attribusjonsteorien viktig for om vi styrker eller svekker selvbildet vårt. Forklarer vi negative hendelser med andres feil, tilfeldigheter og ytre omstendigheter, styrer vi eget selvbilde. Tenker vi at det positive som skjer har sin årsak i forhold ved oss selv, styrkes eget selvbilde. Slik er en viss grad av egostyrke sunt for utvikling og vedlikehold av selvet. Problematisk blir dette først dersom slik attribusjon i sin grad går over i en fordreining av virkeligheten, og hvor en gjennomgående forklarer årsaker til negative hendelser hos andre. Dette vil gjøre samarbeid mellom medarbeiderne og utvikling av et godt arbeidsmiljø vanskelig om ikke umulig (ibid. S. 213).

2.3.4 Grunnleggende antakelser

Det er litt ulikt i teorien hvordan en behandler grunnleggende antakelser som del av begrepet organisasjonskultur. Noen ser dette sammen med verdier, og noen behandler det selvstendig, som et fjerde kjerneelement i organisasjonskultur.

Grunnleggende antakelser kan defineres som ”lærte responser eller løsninger på en gruppes overlevelsproblemer i sine eksterne omgivelser og på dens interne integrasjonsproblemer (Bang 2011, s. 54). En tidligere oppfatning eller antakelse om et forhold eller situasjon er nå blitt en mer automatisert del av ens persepsjon av virkeligheten og hvordan en skal oppfatte og tolke det som foregår i omgivelsene. Den subjektive virkeligheten er blitt objektiv (ibid.).

I hverdagslivet er det vanlig med mange inntrykk. Noen bevisste men og mange ubevisste inntrykk bidrar til vår samlede oppfatning av en begivenhet eller hendelse. Som mennesker er vi avhengig av bekreftelse og tilbakemelding fra omgivelsene våre, andre mennesker, familie, venner, arbeidskolleger, øvrige medmennesker. Dette er med på å bekrefte oss som personer, og samtidig bidra til å klargjøre for oss selv hvem vi er som person ((Deaux, Dane,



Wrightsman, 1993, s. 52). Dette er en dynamisk prosess, hvor vi mottar inntrykk og tilpasser oss omgivelsene.

Dersom kulturen på en arbeidsplass omfatter en grunnleggende antakelse om at virksomhetens målsetninger blir satt tilfeldig og hastig opp, uten at medarbeiderne verken tatt med på råd i prosessen eller kjenner grunnlaget for utarbeidelsen av målsetningene, kan de samme medarbeidere ha et uforpliktende og tilfeldig forhold til sentrale mål for organisasjonen. En ny medarbeider som starter med blanke ark og iver og innsatsvilje, vil kanskje skaffe seg oversikt over de aktuelle målsetninger og arbeide fokusert for å oppnå disse. Vedkommende vil likevel over tid kunne møte motbør fra sine kolleger, som har et annet syn på bedriftens målsetninger. Når det er motstrid mellom de grunnleggende antakelsene hos majoriteten av medarbeiderne og enkelt medarbeidere, vil over tid hele arbeidsgruppen dele de samme grunnleggende antakelser. Alternativt vil enkeltmedarbeideren risikere å stå utenfor gruppefellesskapet, med de konsekvenser det medfører.

Den enkelte medarbeider er oftest lite bevisst sine grunnleggende antakelser, og de grunnleggende antakelser er udiskutable (ibid.). Også av denne grunn er sosialiseringen og samling rund et sett av felles grunnleggende antakelser på en arbeidsplass veldig sterk.

2.4 Kulturens uttrykk

2.4.1 Adferdsmessig

Kjerneelementene i organisasjonskulturens innhold er ikke direkte synlig. De ligger likevel til grunn for virksomhetens samlede organisasjonskultur. Denne kommer først til kjenne gjennom ulike uttrykk, eller ”gjennom ulike symbolske prosesser, objekter, strukturer og handlinger i organisasjonen (Bang 2011, s. 60). Schein beskriver kulturuttrykk blant annet som ”At the surface is the level of artifacts, which includes all the phenomena that you would see, hear and feel when you encounter a new group with an unfamiliar culture” (Schein 2010, s. 23).



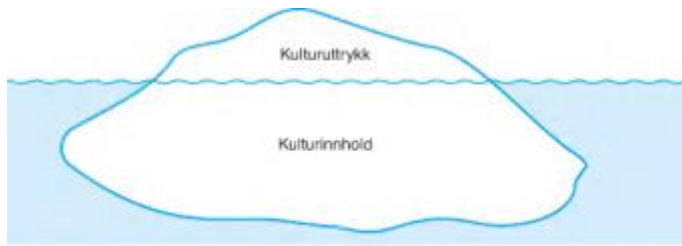


Fig. 3 Kulturinnhold og kulturuttrykk

Kulturuttrykkene deles gjerne inn i fire områder; adferdsuttrykk, verbale uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk. Mens innholdet i kulturen er mer på et kognitivt nivå, er uttrykkene i større grad observerbare og følbare fenomener.

Den adferdsmessige delen av kulturens uttrykk omfatter all adferd og alle handlinger, som er uttrykk for hvordan en gjør tingene i en virksomhet. Ens egen måte å opptre på tar en med seg inn i ethvert nytt forum en opptre i, også en ny arbeidsplass. Samtidig blir en påvirket av kulturen på arbeidsplassen. I denne dynamiske interaksjonsprosessen foregår det mye bevisst og ubevisst læring.

En organisasjon er i konstant utvikling, og læring er et vesentlig element i denne utvikling. Læring har også innflytelse på kvaliteten på utviklingen av organisasjonen og den enkelte medarbeider. Et bevisst forhold til organisasjonslæring vil i større grad gi samsvar mellom organisasjonens og individets mål (Fischer og Sortland 1994, s. 89). Argyris og Schön skiller mellom to former for læring; enkelkretslæring og dobbelkretslæring, i sin teori om aksjonsvitenskap. Denne omhandler i korte trekk om praksis, hvordan folk forholder seg, menneskelig adferd – i forhold til organisasjonslæring (ibid.). I korte trekk opererer de med bruksteori 1 og bruksteori 2, hvor mennesker som lærer ved bruksteori 1er opptatt av å beskytte seg selv, ha kontroll og unngå å gjøre feil. Denne formen for læring er defensiv, preges av lite valgfrihet, en tar ikke risiko og vil følgelig oppleves som lite forpliktende i forhold til oppgaver og i forhold til organisasjonen. Resultatet av denne formen for organisasjonslæring er ofte redusert effektivitet (ibid, s.96). Bruksteori 2 derimot, har som hovedfokus og utgangspunkt å søke mest mulig gyldig informasjon om den oppgaven en har foran seg, foreta frie og valg underveis, føle forpliktelse til valget og evaluere egen handling i forhold til valg man har tatt (ibid, s. 97). En slik form for adferd i organisasjonen vil i mye



større grad kunne lede til en organisasjonslæring og utvikling, hvor den enkelte medarbeider og organisasjonen sammen bidrar til øket effektivitet og måloppnåelse.

2.4.2 Verbalt

Kulturens innhold kommer også direkte og indirekte til uttrykk gjennom verbal kommunikasjon, gjennom historier, fortellinger sjargong og humor (Bang, 2011, s. 63).

Alle arbeidsplasser har sin egen måte å gi verbalt uttrykk for sitt kulturinnhold. I noen virksomheter er humor en utpreget faktor. Humor nyttes ofte som en form for ventilering i en hektisk og krevende arbeidsdag, og medarbeiderne kommer gjerne sammen i grupper og deler en vits, en god historie eller en fortelling. Det gir er kjærkomment avbrekk i arbeidet, og bidrar ofte også til å styrke samholdet i gruppen. Dette er positiv verbal kommunikasjon.

Verbal kommunikasjon kan også gi uttrykk for negative sider ved organisasjonskulturen. Negative i den forstand at det bidrar til et dårlig arbeidsmiljø og en lite effektiv måloppnåelse. Slike uttrykk kan være sladder og ryktespredning på arbeidsplassen. Slik form for historiefortelling kommer som kjent fort ut av sine proposjoner, og etter hvert som historien går ender den som regel opp som noe helt annet enn de faktiske forhold. Dette er en form for lukket og uærlig kommunikasjon, som skaper negative opplevelser, og virker destruktivt på samhold og arbeidsmiljø. Noen ganger er jo innholdet i ryktene sanne, men denne formen for kommunikasjon er likevel ikke positiv eller konstruktiv.

En annen form for verbal kommunikasjon er den ledelsen bringer videre til sine medarbeidere, når det gjelder vedtak, planer mål, utredninger, pågående prosesser og kort- og langtidsplaner under utarbeidelse. Dette er informasjon den enkelte medarbeider kan finne nyttig, for å kunne finne sin plass, funksjon og betydning i organisasjonen, samt kjenne et eierforhold og deltakerskap til organisasjonsutvikling og måloppnåelse.

2.4.3 Materielt

Det materielle uttrykk i kulturen går på objekter, ting fysisk struktur og arkitektur. (Bang 2011, s. 67). Innholdet i kulturen signaliseres gjennom gjenstander og strukturer. Her kan en identifisere ulike næringslivsbransjer, og se hva de enkelte aktørene legger vekt på. Bankene har ofte sentrale flotte bygninger, som skal inngi verdibegreper som tillit soliditet, varighet og



styrke. Ofte er bygningene arkitektoniske perler og representerer det ypperste av arkitektur i området. Bygningene ligger som oftest også helt sentral plassert. Det henspiller på kvalitet, ville en betrodde pengene sine til noen som inngav et useriøst, tilfeldig og nedslitt utseende. Få ville vel det, av frykt for hva som lå bak en slik fasade.

På samme måte har mange virksomheter satt av de fineste og mest sentrale kontorlokalene til sine øverste ledere. Det er her makten sitter, og her er en avhengig av å fremstå som seriøs, tillitsfull og handlekraftig. Dette følges gjerne opp av en formell og korrekt klesdrakt. På den annen side er en også her avhengig av å lese konteksten en opptrer i. I utviklingsmiljø er en mer opptatt av det uformelle, som igjen skal legge til rette for et mer kreativt miljø. Der ville ikke en dresskledd leder blitt tatt seriøst, heller ikke om lederne for tydelig fremsto nettopp som leder. En er igjen tilbake til kulturens innhold, og hvordan dette kommer til uttrykk.

2.4.4 Strukturelt

Organisasjonskulturens strukturelle uttrykk ses gjerne ved ritualer, prosedyrer og seremonier, men og gjennom rekrutterings- belønnings- og karrieresystemer (Bang 2011, s. 69). Dette er repeterende handlingsmønstre som over tid bidrar til å sementere kulturen overfor alle medarbeiderne. De oppfatter at om en gjør og er slik så forekommer og resulterer dette i sånn og slik respons fra organisasjonen, gjerne da representert ved ledelsen.

Det er vanlig i mange bedrifter å arrangere sommerfester om før sommerferien og juleavslutning et halvt år senere. Dette er både påskjønninger for alle medarbeiderne, samtidig som det representerer sosiale arenaer som bidrar til å forsterke samholdet og kulturen i virksomheten. Man får et fellesskap utenfor jobben også, og får flere felles referansepunkter. På samme måte takker man som regel en medarbeider for innsatsen før vedkommende gir seg i bedriften. Det arrangeres gjerne en lunch med taler og gaver og den avtroppende medarbeider høster godord og takk for innsatsen.

Noen virksomheter har et veldig bevisst forhold til rekrutteringsprosessen, mens andre igjen bare er glade for å få ansatt en medarbeider med de rette faglige kvalifikasjoner. Ikke alle tenker over at også det sosiale og personlighetsmessige ved den nye medarbeideren kan være avgjørende for hele virksomhetens fremtid. Noen nye medarbeidere viser seg å gå godt inn i eksisterende organisasjonskultur, og endog tilføre noe nytt og positivt, mens atter andre synes



mistilpass fra dag en, og bidrar til mistrivsel i stedet for å være et positivt bidrag til organisasjonen. Helhetstenkning er her sentralt. Trivsel på arbeidsplassen har svært mye å si for bedriftens kvalitet i produksjonslinjen og mellom medarbeiderne. En fornøyd medarbeider yter gjerne det lille ekstra, mens en kollega som mistrives, kan ikke komme seg fort nok bort fra arbeidsplassen etter endt arbeidsøkt.

Ofte er det de veltilpassede og populære medarbeiderne som rykker opp internt i ledige stillinger. Det er også disse som nyter godt av bedriftens belønningssystemer og goder. Ledelsen ønsker gjerne medarbeidere og ledere som har tilslutning hos den øvrige arbeidsgruppen. Andre ganger kan det være mer upopulære medarbeidere som rykker opp internt i ledige stillinger. Da har ledelsen for øvrig gjerne identifisert egenskaper ved disse medarbeiderne som trengs akkurat i virksomheten på det tidspunkt. Dette kan være en medarbeider som er i stand til å skjære i gjennom og ta upopulære avgjørelser, og være lojal med virksomhetens kort- og langsiktige målsetninger.

2.5 Kulturens struktur

2.5.1 Integrasjonsperspektivet

Nytter en integrasjonsperspektivet til å belyse egen organisasjon, vil en se en hel organisasjon med ”felles delt oppfatning av virkeligheten som etablerte seg blant organisasjonens medlemmer (Bang 2011, s. 26).

På samme måte synes enhver organisasjon sett fra utsiden og fra omgivelsene å være en stor og enhetlig enhet. Det norske helsevesenet er ett stort selskap, som skal forvalte det offentlige helsestellet i Norge. Det fremstår med mye samme logo, enten det nå er Helse Nord, Helse Midt, Helse Vest eller Helse Sør-øst. De har hver sine hovedkontor, men en medarbeidergruppe – helsefagarbeideren – alle ansatte i det norske helsevesenet. Samtidig er helsevesenet i Norge som gruppering av virksomheter så mye mer enn det, og mye mer innfløkt og mangesidig. Det har mange tusen ansatte, i mange ulike yrkesgrupper og på mange steder rundt i Norge. De driver med akuttmedisin ett sted, har spesialisert seg på hofteoperasjoner et annet, og driver med forskning og utvikling et tredje sted. Alt dette skal samordnes rundt helsevesenets egen virksomhetsfilosofi. Utgangspunktet for denne filosofien er forankret i den norske velferdsmodellen; uansett hvem du er og hvor du bor, skal du være



sikret medisinsk nødhjelp og annen hjelp, på et høyt kvalitativt nivå. Alle disse ansatte i helsevesenet skal kunne utføre jobben sin, de skal innta sine måltider på jobben og de skal ikke minst samarbeide med kolleger på kryss og tvers i organisasjonen - de skal produsere det offentlige Helse-Norge sine tjenester av høy kvalitet.

Alt dette krever en engasjert, kvalifisert og våken organisasjonsutviklingsinnsats, som er til stede i hverdagen, observerer, analyserer, utvikler seg og evaluerer sine gjøremål og funn. De virksomheter som ikke er opptatt av tilstanden og fremtiden for egen virksomhet, og tar på alvor medarbeiderne som organisasjonens viktigste ressurs, er ikke posisjonert for å møte morgendagens utfordringer i egen bransje.

I integrasjonsperspektivet ser en kulturen som konsistent. Kulturen innhold er det samme som kommer til overflaten gjennom kulturens uttrykk. Samtidig har alle medlemmene de samme verdier og grunnsyn på organisasjonen – det er konsensus omkring kulturens innhold. Endelig er kulturen lederfokuseret – det er ledelsen som er organisasjonens fremste kulturbærere, og formere og utviklere av kulturen (ibid.).

På mange måter er kanskje integrasjonsperspektivet det ultimate bildet på en velfungerende og komplett organisasjonskultur, forutsatt at alt det hele organisasjonen er felles om er av positiv karakter, gir energi til organisasjon og medarbeidere, og i stor grad fremmer måloppnåelse. I det i virkelige liv er nok bildet mer nyansert, både på organisasjonsnivå og på medarbeidernivå.

2.5.2 Differensieringsperspektivet

Det er vel de færreste organisasjoner som fungerer som en homogen helhet, når det gjelder grunnleggende verdier, holdninger og handlinger. Som en motsetning til integreringsperspektivet står differensieringsperspektivet. Her er fokus på den inkonsistens som eksisterer i organisasjonskulturen. Her spriker verdier og kulturuttrykk i alle retninger, det råder alt annet enn enighet i virksomheten med tanke på hvilken organisasjonskultur som er rådende i organisasjonen, og det er mange andre enn ledelsen som har innflytelse på kulturens innhold, uttrykk og utvikling (Bang 2011, s. 26).

Der integreringsperspektivet ser organisasjonen som inneholdende en helhetlig kultur, har differensieringsperspektivet fokus på alle subkulturene i virksomheten. Mens førstnevnte



perspektiv kan leses i stor grad ut fra strukturen i organisasjonskartet, går differeringsperspektivet sine egne veier og danner underkulturer og forbindelser på kryss og tvers i organisasjonen, etter et mer eller mindre tilfeldig mønster (Bang 2011, s. 27).

For at kulturen skal kunne utvikle seg innad i den enkelte undergruppe, og danne en egen subkultur, må denne gruppen ha vært sammen som gruppe over tid og delt og opplevd betydningsfulle problemer. Den må videre ha hatt anledning til å løse disse problemene og samtidig kunne se effekten av disse løsningene. Alt dette etablerer, utvikler og sveiser sammen gruppen som en sosial enhet. I tillegg må gruppen ha tatt inn nye medlemmer og overført problemløsningsmodellen til disse – nye medlemmer må være sosialisert inn i gruppens måte å løse problemer på (ibid. s. 29). På denne måten utvikler undergruppen sitt eget sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger – kulturens innhold, samt sin måte å formidle dette på – kulturens uttrykk. Dette forhold styrkes ytterligere dersom medlemmene av undergruppene og subkulturene har hyppig og nær kontakt, og er felles i for eksempel kjønn, utdanning, sosial klasse og personlige verdisystem.

De fleste bedrifter består av flere enheter. Ofte finnes det en egen innkjøpsavdeling, en teknisk avdeling, en produksjonsavdeling, en administrasjonsavdeling, en salgsavdeling, en FoU avdeling, osv. På et sykehus for eksempel, vil gjerne se en inndeling i ledelse, administrasjon med stab og støtte, legegutter, grupper av sykepleiere, andre yrkesgrupper, renholdspersonale, kjøkkenpersonale, it-medarbeidere osv. Alle disse inndelingene hvor medlemmene i hver gruppe allerede i utgangspunktet har et felleskap, ligger til rette for dannelsen av undergruppen med tilhørende subkulturer.

2.5.3 Konflikt

Alle subkulturene og undergruppene i en virksomhet vil stå i en relasjon til hverandre. Subkulturene kan virke støttende på hverandre, være i konflikt og virke hemmende på hverandre, og kanskje også være uavhengige og dermed ikke påvirke hverandre (Bang 2011, s. 30). Subkulturene kan til tider fungere så godt sammen at en utad, og til dels innad, kan oppleve virksomheten bestående av en helhetlig felles kultur.

Konflikt kan defineres som:



”...en situasjon der en eller flere parter opplever den annen part som et hinder eller som en kilde til frustrasjon eller irritasjon. Frustrasjonen kan være både kognitiv (tankemessig) og følelsesmessig, og den er en subjektiv opplevelse som ikke behøver å ha et ”objektivt” utgangspunkt. Konflikten inntreer så snart den ene parten opplever frustrasjon, og den vil eksistere uavhengig av reaksjonen på den opplevde frustrasjonen. Partene i en konflikt kan være enkeltindivider eller grupper” (Fischer og Sortland 1994, s. 279).

En konflikt kan og være varierende i styrke. Det kan være situasjoner fra der den som er involvert i en konflikt kjenner ubehag ved å samarbeide med den eller de som er involvert i konflikten, til at vedkommende ikke får sove og tenker på konflikten nærmest hele døgnet. Veldig forenklet kan en si at det er en konflikt når en går fra å ha fokus på sak til å ha fokus på person. Selve tidsaspektet er veldig avgjørende i konflikter, i forhold til tidlig intervensjon. En konflikt som får utvikle seg over tid, sprer seg som regel fra den og de det direkte gjelder, til hele avdelinger og endog til hele virksomheten. En konflikt vil ikke bare kunne virke lammende på den eller de det direkte gjelder, men på hele arbeidsplassen og kvaliteten i tjenesteproduksjonen.

Også i helsevesenet opplever en konflikt, i større eller mindre grad. Disse konfliktene kan opptre blant annet på ulike nivå og mellom ulike profesjoner, mellom ulike yrkesgrupper. Konflikter kan også utvikle seg mellom ulike kjønn, aldersgrupper og geografiske enheter. På et sykehus kan en konflikt utvikle seg mellom funksjonsheter (Bang 2011, s. 31). Det kan være at et akuttmottak har sin måte å arbeide på og sine rutiner, som oppleves å gå på tvers av de rutiner en har på den sengepost som skal motta pasienten etter akuttbehandling. Kanskje kommunikasjonen mellom de to avdelingene i tillegg ikke er god. På et slikt grunnlag kan begge sider komme til at den andre ikke følger opp sin del av arbeidet, og vanskeliggjør arbeidet for egen avdeling.

En kan også oppleve konflikt mellom ulike sjikt eller nivå i organisasjonen. Det kan være ulike syn på driften mellom toppledelsen og medarbeidere uten lederansvar. Noen mener alle skulle hatt lederansvar en viss tid, for å oppleve hvor krevende og til tider tyngende dette er, mens andre kan mene at alle ledere skulle vært vanlig medarbeidere en tid, og opplevd arbeidspresset og alt de får dyttet på seg av mer eller fornuftige måter å utføre arbeidet på. Mellom disse nivåene befinner mellomlederne seg, som ofte opplever et sterkt krysspress,



mellom føringer på arbeidsutførelse og måloppnåelse fra ledelsens side, og arbeidsvilkår og gjennomføringsevne hos medarbeiderne som skal utføre oppdraget. Forenklet sagt kan en si at ledelse er resultatoppnåelse gjennom andre. Gjerne å få mest mulig ut av minst mulig ressurser. Arbeidstakerne på sin side ønsker kanskje trivsel, trygghet og meningsfullt arbeid på sin side.

Et annet konfliktområde ser en mellom yrkes- eller profesjonsgrupper. På sykehus har en fra tid til annen opplevd profesjonsstrid mellom leger på den ene siden og sykepleiere på den andre. Innad er en helt avhengig av at de samarbeider godt for å få en kvalitativt god tjeneste for pasientene. Ofte ligger ulik ideologi, arbeidsmåte, verdsettelse og tilnærming til problemene til grunn for konflikten (ibid. s. 33).

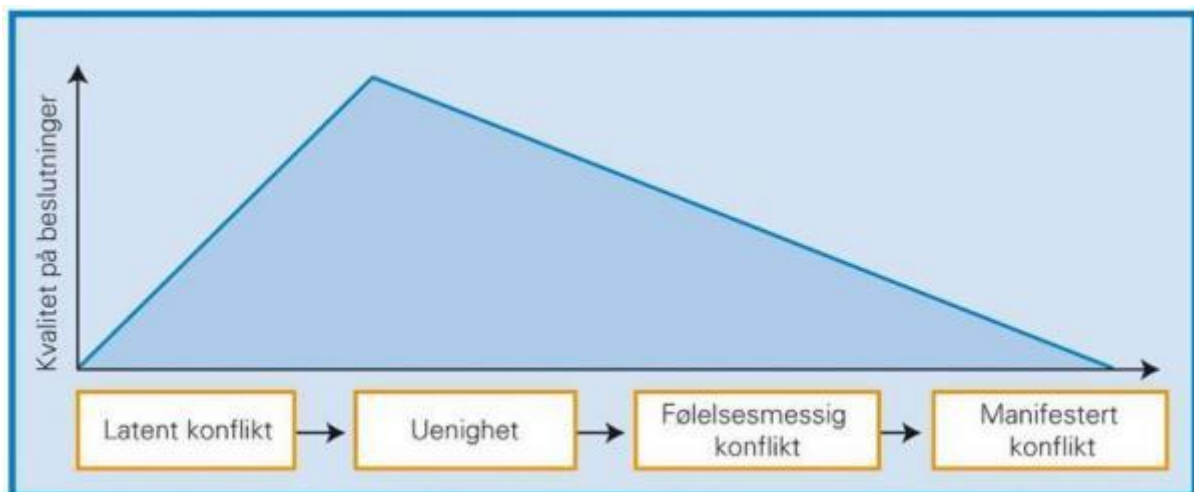


Fig. 4 Konfliktutvikling og beslutninger

En kan og finne konflikter mellom enheter i samme organisasjon som er spredt geografisk. Det kan utvikle seg særinteresser eller egne kulturer på de ulike arbeidsplassene, som ikke er felles eller forenlig med hele organisasjonens uttalte verdier og målsetninger. Det kan være at sentralorganisasjonen vil bestemme hvordan lokalorganisasjonen skal drive og styre virksomheten. Dette kan rede grunnen for både harde, langvarige og til dels ødeleggende konflikter for både medarbeiderne i hele organisasjonen, men og for omgivelsene og lokalmiljøene som disse organisasjonene virker i.



2.6 Kulturbærere

2.6.1 Ledelsen

Det er ledelsen i enhver organisasjon som har makt, myndighet og ansvar til å opptre på virksomhetens vegne. Således har de også det formelle ansvar for resultat- og måloppnåelse. Gjennom å identifisere kort- og langsiktige målsetninger legger ledelsen som regel planer og strategier for hvordan de skal nå disse målene. Gjennom visjoner, forretningsideer, mål og planer staker ledelsen ut kursen for hvordan organisasjonen skal styres og ledes inn i fremtiden. Det er ledelsen som har mest makt til å prege organisasjonen med sine virkelighetsdefinisjoner, og er derfor de viktigste kulturskapere og kulturbærere i virksomheten (Bang 2011, s. 80).

Det viktigste verktøy og ressurs ledelsen har til rådighet for å nå sine mål for virksomheten, er virksomhetens egne ansatte. Ved å sette egne medarbeidere best mulig i stand til å gjøre oppgaven, for det er medarbeiderne som skal gjøre denne jobben, så har ledelsen de beste forutsetninger for å nå de aktuelle målsetninger.

Ledelsen har ulike virkemidler og muligheter i arbeidet for å utvikle en best mulig gruppe av medarbeidere. Allerede før noen er tilsatt kan ledelsen analysere hvilken type medarbeider de trenger til å gjøre arbeidet på en best mulig måte, samtidig som de har anledning til å se etter en person som kan bidra positivt inn i et team og til et godt og stimulerende arbeidsmiljø. Trives folk på jobben yter de som regel en bedre kvalitet på den tjenesten de leverer eller varen de produserer. Gjennom hele tiden medarbeiderne er ansatt ved virksomheten, har ledelsen mulighet til å videreutvikle og forme arbeidsgruppene inn mot best mulig og ønsket utførelse av arbeidsoppgavene.

2.6.2 Medarbeiderne

Også medarbeiderne har innflytelse på organisasjonskulturen og videreutvikling av denne. Når en ny medarbeider kommer inn i eksisterende arbeidsgruppe, utvikler det nye medlemmet over tid en identitet hvor også innbefatter gruppen. Medarbeideren utvikler en identitet og tilhørighet til gruppen som både medarbeideren selv og arbeidsgruppen kan akseptere (ibid. 89).



Samtidig som denne prosessen pågår, vil det nye medlemmet av gruppen vurdere hvor mye makt vedkommende ønsker å ha innad i gruppen, samt hvordan skaffe seg denne makten. Resten av gruppen vil på sin side vurdere hvor mye makt de skal tillate det nye medlemmet å få. Parallelt med dette må den som er ny i en gruppe finne ut hva som skal til for å bli likt og akseptert av gruppen, og hvor nær denne kontakten skal være. Graden av nærhet mellom gruppe medlemmene vil avhenge av den enkeltes behov for nærhet og aksept. Over tid vil gjerne medlemmene i gruppen synliggjøre sine forventninger, ønsker og frustrasjoner, og det vil danne seg et mønster innad i gruppen, hvor den enkeltes posisjon og makt vil tre fram. Da vil det også utvikle seg normer som vil regulere gruppe medlemmenes adferd i forhold til hverandre (ibid. 89). En slik arbeidsgruppe er også, i tillegg til virksomhetens ledelse, en faktor i utvikling og videreføring av organisasjonskultur.

2.6.3 Kognisjon, adferd og sosialisering

Sentrale elementer i organisasjonsmedlemmenes måte å opptre på, er sosialisering, kognisjon og adferd. Det er et gjensidig påvirkningsforhold mellom organisasjonskulturen og dens medlemmer, ved at medlemmene skaper, opprettholder og endrer kulturen, samtidig som kulturen er med på å forme medlemmene.

Når det gjelder sosialisering, er det en stadig utvikling i forhold til dannelse av holdninger og grunnlag for handlinger og væremåter. En skiller gjerne mellom primærsosialisering, som foregår i barndom, hjem og oppvekst, og sekundærsosialisering, som foregår på det mer voksne livs ulike og skiftende arenaer (ibid. 104). Primærsosialiseringen sitter dypest av disse to sosialiseringformer, og vil gjerne være en basis for kognisjon og adferd gjennom livet. Sekundærsosialiseringen er lettere å internalisere og senere viske ut, til fordel for normer og regler for eksempel på en annen og ny arbeidsplass.

I hvilken grad sekundærsosialiseringen på en arbeidsplass skal bli dypere og mer varig, avhenger av både virksomheten og enkeltindividet. En organisasjon kan ta i bruk ulike manipulerende teknikker for å forsterke sosialiseringen inn i egen organisasjonskultur (ibid. s. 105). Den enkelte medarbeider på sin side vil være mottakelig for slik påvirkning, alt etter hvor føyeelig vedkommende er, eller i hvilken grad vedkommende identifiserer seg med verdier og normer til grupper i organisasjonen. Den siste, sterkeste og mest varige påvirkningsprosess; internalisering, er hvor medlemmet tar opp i seg organisasjonens egne



verdier, normer, holdninger og handlinger, fordi disse er i overensstemmelse med eget verdisystem og virkelighetsoppfatninger. Selv om det er forskjeller mellom organisasjonen og medlemmets verdisystem, vil medlemmet over tid likevel kunne adoptere virksomhetens kultur. Medlemmet vil nå være meget motstandsdyktig mot ny og annen påvirkning (ibid. s. 108).

Forholdet mellom kognisjon og adferd er tett, og en kan fundere på om tenkningen påvirker handlingen eller om handlingen påvirker tenkningen (ibid. s. 108). I kognitiv terapi er oppfatningen at det ikke er en automatisk sammenheng mellom påvirkning fra omgivelsene, og handling fra enkeltindividet. I mellom her foregår det en kognitiv prosess, hvor mottaker av inntrykk fra omgivelsene tolker inntrykkene før vedkommende handler. Dersom en medarbeider fikk skillingsboller som belønning når han hadde gjort noe godt som liten gutt, vil vedkommende gjerne knytte lukten av skillingsboller som voksen til noe positivt og hyggelig. Motsatt vil lukten av skillingsboller i voksen alder frembringe ubehag i vedkommende, dersom han/hun ble tilbudt skillingsboller som liten i forbindelse med en ubehagelig situasjon. Samspillet mellom holdning og handling er et komplekst og interessant fagfelt, og i forhold til organisasjonskultur kan det være nyttig å ha med seg refleksjoner omkring disse prosessene.

2.7 Funksjonelle og dysfunksjonelle kulturer

2.7.1 Kulturens styrke

Organisasjonskulturen kan være både sterk og svak, den kan være formell og uformell, og den kan være funksjonell og dysfunksjonell. En kan snakke om gode og dårlige kulturer, alt etter hvem en spør og hvilken interesse en har av at kulturen er på en bestemt måte.

En sterk kultur kan defineres som ”...en kultur som virker gjennomtrengende på organisasjonen, og som i stor grad er med på å styre medlemmernes adferd” (ibid. s. 110). Kulturens styrke kan og beskrives langs tre dimensjoner; den sosiologiske, den psykologiske og den historiske dimensjon.

Kulturen har sterk sosiologisk gjennomtrenging når det er mange i organisasjonen som deler kulturen. Psykologisk sterk gjennomtrenging er når medlemmene fortolker kulturen på samme måte, og hvor meningsinnholdet går dypt og er delt mellom medlemmene. Historisk sterk



gjennomtrengning av kulturen har en når kulturen har eksistert lenge, og medlemsmassen som har tatt opp i seg og videreutviklet denne kulturen er stor og også har vært med lenge.

For å skape en sterk kultur, finnes det ulike teknikker en kan fokusere på. Utstrakt grad av intern rekruttering, også av ledere, bidrar til å opprettholde og forsterke eksisterende kultur. På samme måte kan det samme gjøres med motsatt fortegn, om en vil løse opp i en dårlig fungerende kultur. En kan også bevisst uttrykke viktige verdier og normer i taler, samlinger og i skrift. Ved nyansettelser kan en være selektiv, i forhold til å ansette medarbeidere som kan ta opp i seg ønsket kultur, og bidra til videreutvikling og styrking av denne. En kan og nytte seremonier for på markere og fokusere på viktige begivenheter som understreker kulturuttrykk og sentrale elementer i organisasjonskulturen. I tillegg vil det virke integrerende i forhold til eksisterende kultur, å la nyansatte få ha en mentor eller rollemodell i starten. Som også kan veilede i forhold til internalisering av ønsket kultur.

2.7.2 Kulturens funksjon

For å markere at kulturen kan være hensiktsmessig i forhold til en eller flere målsettinger, snakker en gjerne om funksjonelle og dysfunksjonelle kulturer, og ikke om kulturen er god eller dårlig (ibid. s. 117). Det er også viktig å skille mellom innhold i kulturen og kulturens styrke. Det er innholdet i kulturen som er bestemmende for om den bidrar til måloppnåelse eller ikke, mens en sterk kultur sikrer lojalitet og oppslutning om verdier mål og antakelser blant organisasjonens medlemmer, letter koordinering, kontroll og bidrar til at medarbeiderne trekker i samme retning (ibid.).

Det er ulike tegn på at det eksisterer en dysfunksjonell kultur i hele eller deler av en organisasjon. Dersom gruppen har sterk tro på egen moral, vil en tro ensidig på egne oppfatninger og fortolkninger av hendelser som inntreffer, og vise liten evne til korreksjon og tilpasning til virkeligheten. Parallelt med dette vil et stereotyp syn på utenforstående i liten grad gjøre en i stand til å oppfatte situasjoner korrekt, og derav handle adekvat. Dette er former for gruppetenkning som er hemmende og til tider lammende for en virksomhets effektivitet i forhold til oppsatte mål. En er lite tilpassningsdyktig og klarer ikke å forholde seg rasjonelt til det som ofte oppfattes som trusler utenfra, mot gruppens selverklærte suverene vurderingsevne.



Når en skal vurdere hvor funksjonelt kulturens innhold er, kan vi spørre hvor realitetsforankret innholdet i kulturen er. En kan undersøke om verdiene, normene og de grunnleggende antakelsene er forankret i den virkelighet organisasjonen virker i, eller om de er dannet på grunnlag av forstyrret eller skjev oppfatning av virkeligheten. Her vil ulike kompakte, eller mer motsatt; nevrotiske lederstiler kunne være bestemmende for hvilken kultur som utvikler og fester seg i organisasjonen (ibid. s. 22).

2.8 Oppsummering

Det har vært foretatt ulike tilnærminger og innfallsvinkler til begrepene måloppnåelse og organisasjonskultur. Denne faglige forankringen og teoretiske forståelsen ligger blant annet til grunn for innsamling og analyse av datamateriale i kapitel 4, samt vurdering og tolkning av empiri i kapitel 5.



3. VITENSKAPLIG TILNÆRMING: FORSKNINGSPROSESSEN

3.1 Innledning og definisjoner

Et samfunnsvitenskaplig arbeid eller metode, skiller seg fra løsrevne uttalelser og rene antakelser om bestemte tema, ved at det kan etterprøves, vurderes og tolkes, ut fra objektive og anerkjente mål for kvalitetssikring av et slikt arbeid.

”Samfunnsvitenskapene har til hensikt å etablere kunnskap om hvordan den sosiale virkeligheten ser ut” (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005, s. 32). Metoden, eller måten å gjøre dette på, er å ”...hente inn informasjon om virkeligheten, og ikke minst hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller oss slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser. Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data, og dette er en sentral del av empirisk forskning” (ibid s. 33).

Det er avgjørende for kvaliteten på denne samfunnsvitenskapelige metoden, at den fyller kravene til empirisk forskning, det innebærer blant annet at den tilfredsstillende krav til ”systematikk, grundighet og åpenhet” (ibid s. 33). Empiri er avledet fra gresk og betyr erfaring, slik at empirisk forskning baserer seg på sanselig erfaring, på vitenskaplige undersøkelser av virkeligheten.

Selve datainnsamlingsmetodene varierer veldig, alt etter hva en skal undersøke, og hvordan det er aktuelt å gå frem. To hovedretninger av datainnsamlingsmetoder er kvalitativ metode, hvor en gjerne undersøker et smalere utvalg, men går mer i dybden på dette. Typisk for denne undersøkelsesmetoden er intervjuet. En annen måte er kvantitativ metode, hvor en samler inn data fra et mye bredere grunnlag, men her går en ikke så mye i dybden. Ofte nytter en spørreskjema til denne type informasjonsinnhentning. Felles for dem begge er at en nytter det innsamlede materialet til å tolke og forhåpentligvis anta eller forstå en større helhet, for eksempel et tema fra eller en prosess i arbeidslivet.

I det følgende vil det bli redegjort for gangen i den vitenskaplige tilnærmingen til en samfunnsvitenskaplig undersøkelse. Dette starter med en gjennomgang av forskningsprosessen, eller hvordan en går frem i vitenskaplige undersøkelser, for å belyse et bestemt samfunnsforhold. For å kunne belyse dette, er gjerne noe av det første en gjør å utarbeide en mer overordnet problemstilling på det tema en har sett seg ut som



forskningsfokus. Dette blir litt for stort til å kunne håndteres i forskning, så den overordnede problemstillingen brytes gjerne ned til flere mindre forskningsspørsmål som lar seg undersøke. En sier gjerne at en operasjonaliserer hovedproblemstillingen. I forskningsspørsmålene identifiserer en ofte begrepsmessige nøkkelfaktorer, som en arbeider videre med.

Har en først kommet så langt, er gjerne neste trinn å lage seg en oversikt over hvordan en skal gå frem for å løse eller kanskje svare på disse forskningsspørsmålene. Dette kalles å utarbeide en forskningsdesign for arbeidet. Sentralt her er valg av metode, hvilken måte en skal søke å samle inn data på. Et hovedskille i valg av metode går som nevnt mellom kvalitative eller kvantitative opplegg. Derest følger den faktiske datainnsamlingen, analyse og mulige konklusjoner av dette materialet, før endelig publisering av arbeidet i for eksempel en masteroppgave eller artikkel i et fagtidsskrift.

3.2 Forskningsprosessen

Et hvert arbeid bør ha en viss struktur og plan for gjennomføring. Dette gjelder og for utvikling og gjennomføring av et samfunnsvitenskapelig arbeid.

Forskningsprosessen starter ofte med valg av et overordnet forskningsproblem, hvor forskerens egen personlige og faglige bakgrunn og interesser ofte kan spille en rolle (Hellvik 2003, s. 35). Andre ganger kan forskningsproblemet være gitt ved oppdragsforskning.

Det som uansett er felles er at det er en problemstilling som skal undersøkes. Det å ha en ytre ramme å forholde seg til både letter arbeidet, men kan også gi en form for trygghet og rettensor i det daglige arbeidet. Det å utarbeide en rapport eller artikkel om et samfunnsvitenskapelig tema kan synes veldig springende. Hvor skal man starte og hvor skal man ende opp. Ikke minst hva skal man skrive om og hva skal undersøkes.





Fig. 5 Forskningsprosessen

Hele forskningsprosessen, for at den skal være seriøs og etterprøvbar forskning, må kunne være etterprøvbar og gjenstand for kritikk. Andre seriøse forskere skal kunne gå inn i forskningsrapporten og undersøke og stillespørsmål ved fremgangsmåte, anvendte data, funn og konklusjoner. For å kunne gjøre dette, må en utarbeide artikler og rapporter på en måte som er forskningsfaglig holdbar. En forsker må følge ulike oppsatte skrevne men og uskrevne regler for hvordan en skal gå frem.

Et utgangspunkt for et faglig godt forskningsarbeid, er å arbeide seg gjennom ulike faser i forskningsprosessen. En kan ta til med å velge tema og utarbeide en hovedproblemstilling, og dele dette i mindre forskningsspørsmål. Det er naturlig å utforme et eget forskningsopplegg eller forskningsdesign, med valg av metode for datainnsamling. Etter dette må innsamlet datamateriale tolkes og analyseres, før arbeidet presenteres i en forskningsrapport eller artikkel.

3.3 Forskningsspørsmål

Har en først funnet hva en vil forske på eller undersøke, er en allerede godt i gang. Allerede her kan det være relevant å være seg bevisst hva som styrer ens valg og vinklinger i arbeidet. Hvis forskeren fritt kan velge forskningstema, velger vedkommende ofte noe som en selv synes er interessant, givende eller nyttig i en eller annen sammenheng. Dette er gjerne basert på forskerens forestillinger om tema, basert på egne erfaringer og tidligere forskning. ”Disse forestillingene omformes til en problemstilling som er med og styrer den videre gangen i prosjektet, og som har stor betydning for hvor vellykket resultatet blir” (Hellvik 2003, s. 43).

Her vil forskeren kunne ha nytte av å være seg bevisst egne drivkrefter bak forskningen, samtidig som det vil kunne ha en positiv effekt på motivasjonen å forske på et tema en selv finner interessant og utfordrende.



Selve hovedproblemstillingen kan være formet som en hypotese, spørsmål eller rett og slett et tema. Uansett bår denne brytes ned for å bli anvendelig i det videre arbeide. I denne fasen er det vanlig å identifisere enheter, variabler og verdiene i problemstillingen. Hvis vi ser på hovedproblemstillingen ”I hvilken grad virker organisasjonskulturen styrende på virksomhetens måloppnåelse”, vil enheten, eller det en skal forske på, undersøkelsesobjektet, være virksomheten (ibid. s. 48).

De begreper som betegner egenskaper eller forhold ved virksomheten, kaller vi gjerne variabler. I vår problemstilling vil disse variablene, være ”organisasjonskultur” og ”måloppnåelse”. Disse begrepene kan igjen ha ulike verdier; organisasjonskultur og måloppnåelse kan i stor eller liten grad være til stede, eller i stor eller liten grad påvirke. Dette er i hovedproblemstillingen formulert som ”I hvilken grad...virker...styrende på...”. Oppgaven forutsetter nærmest at organisasjonskulturen faktisk har en betydning på måloppnåelse, men det er usikkert i hvilken utstrekning. Det kan da synes som om denne forskningens egentlige fokus er å undersøke graden av innflytelse fra organisasjonskultur på måloppnåelse i en bestemt virksomhet.

For å kunne gjøre hovedproblemstillingen håndterbar for videre forskning, må den brytes ned i mindre problemstillinger, eller forskningsspørsmål (Ringdal 2001, s. 22). Det er naturlig at forskningsspørsmålene utvikles og knyttes tett opp mot hovedproblemstillingen, og gjerne har fokus på nøkkelbegrepene i hovedproblemstillingen. (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005, s 61). Et forskningsspørsmål som er utviklet fra denne problemstillingen går på målsetningsdelen, og kan formuleres som: ”På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier, visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne”. Her er fokus på variabelen ”målsetninger”, samtidig som ytterligere begrep som kan kaste lys over målsetningselementet er trukket inn i undersøkelsen, så som strategier og planer. Forskningsspørsmålet inneholder og et dynamisk element, hvor det stilles spørsmål om hvordan en formidler dette til medarbeiderne. På denne måten utvikler en ytterligere innfallsvinkler og undersøkelsestema til oppgaven.

En annen variabel i hovedproblemstillingen som og må undersøkes, er begrepet ”organisasjonskultur”. Her kan det være naturlig å gå inn i eksisterende teori på området for organisasjons og ledelse, og se hva som finnes allerede. Da vil en kunne videreutvikle



variabelen og se at interessante elementer kan være for eksempel organisasjonskulturens innhold, uttrykk og funksjon.

Det å starte med en mer diffus og overordnet hovedproblemstilling, for så å bryte denne ned i mer håndterbare og forskningsvennlige forskningsspørsmål, kaller en gjerne for å operasjonalisere hovedproblemstillingen. En gjør ideer og generelle fenomener mer konkret og analyserbart (ibid. s. 64).

3.4 Forskningsdesign og metodevalg

En forskningsdesign er forskerens plan eller opplegg for undersøkelsen (Ringdal 2001, s. 103). For å kunne vite hvordan en skal legge opp undersøkelsen, og få utredet og gjerne svar på sine forskningsspørsmål, må en ha et opplegg som er mest mulig hensiktsmessig og formålstjenlig.

Innen samfunnsvitenskapelig forskning er det flere forskjellige vitenskapelige metoder en kan anvende i arbeidet med forskningsspørsmålene. Det er behov for innsamling av en mengde erfaringsbasert datamateriale, for å kunne ha et tilstrekkelig vitenskapelig grunnlag for konklusjoner.

Et hovedskille går mellom kvalitative og kvantitative design. Førstnevnte har som begrepet avslører med kvalitet å gjøre, nærmere bestemt i form av dybdeundersøkelser. I motsetning til kvantitative undersøkelser gjøres det et mer begrenset utvalg av de personer som deltar i studiet, men en går i mye større grad i dybden. Her er intervju og feltstudier en vanlig datainnsamlingsmetode.

Kvantitative studier fokuserer mye mer på et større antall undersøkelsesobjekter, men går da ikke så grundig til verks, verken i dybde eller i tid. En vanlig datainnsamlingsmetode ved kvantitativt design er spørreundersøkelsen.

Alle typer studier har sine svakheter og mulige feilkilder. En svakhet ved kvalitative studier kan være at utvalget ikke er tilstrekkelig representativt for det en skal undersøke. Kvantitative studier kan gi feilaktige indikasjoner dersom en for eksempel ikke har arbeidet tilstrekkelig med å gjøre forskningsspørsmålene gode og presise, eller om det åpner opp for tvetydigheter i oppfattelsen av spørsmålene i spørreskjemaet.



Valg av forskningsspørsmål virker sterkt inn på valg av forskningsmetode (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2005, s. 60). Dersom en velger tema som kan produsere tall som svar, er kvantitativ analyse og kanskje mange spørreskjema eller uthenting av tallmateriale fra Statistisk Sentralbyrå nyttig. Skal en derimot undersøke graden av tilstedeværelsen av et forhold på et område i samfunnet, og en ikke kan hente ut svaret som et statistisk tallmateriale, er det kanskje mest tjenlig å intervju en bestemt gruppe mennesker, og utlede og analysere materiale derfra. I slike forskningsprosjekt kan kvalitativ metode være tjenlig.

Når ens forskningstema er organisasjonskultur og måloppnåelse i et Helseforetak, ser en at vi beveger oss innenfor samfunnsvitenskapens forskningsområde. Mennesker og medarbeidere er deltakende i tema, og kvalitative undersøkelser nyttes ofte innenfor fagområder som sosiologi, pedagogikk, antropologi og psykologi (ibid. s. 80). En kan tallfeste antall mennesker og medarbeidere, men en kan ikke tallfeste hva en medarbeider føler, opplever og mener. Her vil et representativt utvalg og intervju som undersøkelsesmetode i mye større grad komme innpå den enkelte medarbeider, og hva vedkommende måtte tro, mene og oppleve i forhold til et bestemt forskningstema.

Forskningsmetoden i denne oppgaven er kvalitativ metode, og intervju er nyttet som datainnsamlingsmetode.

3.5 Intervjuet som datainnsamlingsmetode

For å kunne forske på et tema fra et samfunnsområde, er det naturlig å hente informasjon og data fra nettopp det feltet en vil undersøke. Her har vi valgt å undersøke organisasjonskultur og måloppnåelse i et helseforetak (heretter kalt Helseforetaket). Det er en større arbeidsplass innen helseomsorgen i Norge, bestående av sentralsykehus, lokalsykehus, administrasjon og øvrige støttetjenester. Helseforetaket består av flere bygninger og er lokalisert på ulike steder i fylket, og innehar først og fremst sin primæroppgave å yte adekvate helsetjenester til innbyggerne i eget fylke.

Medarbeiderne er mennesker i alle aldre, av begge kjønn og med ulike kulturbakgrunn, både lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt. De ansatte representerer et bredt utvalg av yrkesgrupper, med hovedvekt på leger og sykepleiere. Mange har sin bakgrunn og oppvekst fra fylket de nå arbeider i, men det er også mange som har flyttet ut, tatt utdanning og



opparbeidet seg arbeidserfaring, for så å vende tilbake til hjemfylket. I tillegg er det mange som kommer til fylket og arbeidsplassen som ikke har tilknytning til stedet fra før. Dette gjelder i stor grad for gruppen av leger, som tilbyr sin arbeidskraft til Helseforetaket. Fylket har ikke utdanningstilbud til denne yrkesgruppen, og må i større grad nytte ulike intensiver for å være attraktiv som arbeidsplass. Her kan lønn, bolig og andre materielle forhold være aktuelle.

Til hjelp i undersøkelsen av organisasjonskulturen og den som faktor i måloppnåelse ved dette aktuelle Helseforetaket, er intervjuet nyttet som datainnsamlingsmetode. Det er tatt utgangspunkt i tre ulike medarbeidernivåer i tre ulike avdelinger i Helseforetaket. Tre toppledere/overleger, tre mellomledere/sykepleiere og tre sykepleiere/øvrige medarbeidere uten lederansvar, innenfor hver avdeling er intervjuet, ved sentralsykehuset. En kunne valgt en ulike andre sammensetninger av informantene. En kunne valgt ut representanter fra både sentralsykehus og lokalsykehus, fra både direkte helsepersonell ut mot pasientene og medarbeidere fra administrasjon/øvrige støttetjenester. Det foreliggende valg av kun direkte helsepersonell fra ett sykehus, er likevel foretatt ut fra hensynet til å få et mest mulig sammenlignbart materiale å analysere i denne undersøkelsen.

Kvalitativ metode: Intervju og analyse

- Målet er å få utfyllende fenomenbeskrivelser:
 - Intervjuing og analyse parallelt

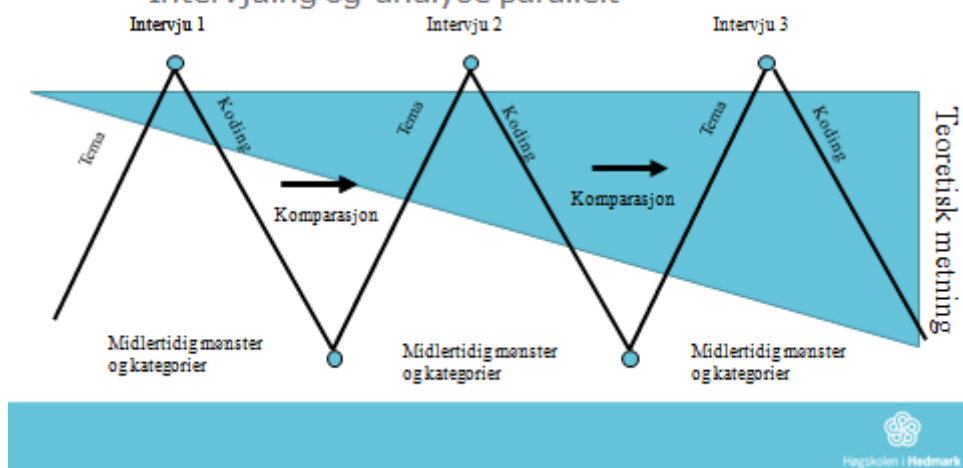


Fig. 6 Kvalitativ metode. Intervju og analyse



Selv om utvalget av intervjuobjekter er godt og representativt, åpner likevel intervjuformen for feilkilder i datainnsamlingsmaterialet, i møtet mellom intervjuer/kulturforsker og informant. Et forhold er at kulturforskeren får et uriktig bilde av kulturen fra informanten (Bang 2011, s. 176). Informanten kan av ulike grunner ønske å gi et annet inntrykk av organisasjonen enn det som mer objektivt ville gi et korrekt bilde. Dette kan være grunnet frykt hos informanten, dersom det råder en fryktkultur i virksomheten, og/eller vedkommende er utrygg på intervjusituasjonen og sin egen anonymitet i undersøkelsen.

Et annet forhold i møtet mellom intervjuer og informant, som kan lede til feilslutninger og lite treffende analyse, er der hvor kulturforskeren ikke klarer å skille ut hvilke forhold i organisasjonskulturen som er mer generelle og gjeldende for alle virksomheter, og hvilke som er interessante for den aktuelle undersøkelsen, nettopp de særegne kulturtrekk ved intervjuobjektet og den organisasjonen vedkommende virker i (ibid.). Et tredje forhold som kan være en feilkilde i datainnsamlingsmaterialet, kan være kognisjon og persepsjon hos både intervjuer og informant. I dagligtale går dette begge veier på at en hører det en vil høre. Som mennesker er vi utsatt for ulike inntrykk og påkjenninger, vi har sympatier og antipatier og vi har ofte bestemte og til dels forutinntatte oppfatninger og meninger om ulike forhold.

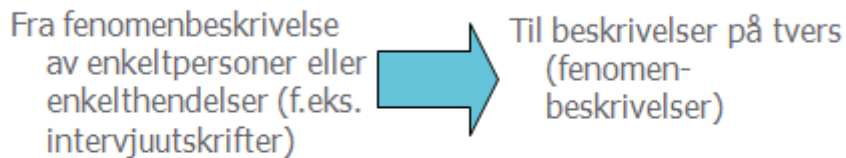
Persepsjon (tankemessig oppfatning/tolkning) hører til en av flere kognitive prosesser (Lundh, Montgomery og Waern 1996, s. 14). Informanten kan for eksempel foreta det en kaller selektiv lytting (ibid. s. 44). En mottaker av et budskap kan legge ulikt vekt på og oppfatte ulikt det som blir sagt, alt etter egne preferanser. Disse preferansene kan gå på alt fra oppvekstforhold, til politisk ståsted og hvilket kjønn informanten representerer. Alt etter informantens personlighet og karakter. Det får ikke alltid innflytelse som feilkilde på datainnsamlingsmaterialet, men intervjuer bør være bevisst disse ulike feilkildene, blant annet i måten vedkommende opptrer på, samt hvordan selve intervjuet gjennomføres. Endelig kan det bare nevnes, at det og forekommer ubevisst persepsjon, med alt det kan ha å si for oppfatning og fortolkning av omgivelser, hendelser og budskap (ibid. s. 49). Slik persepsjon kan opptre hos både intervjuer og informant.

Et fjerde forhold som kan virke inn på kvaliteten i datagrunnlaget, er den såkalte Rosenthal-effekten (Bang 2011, s. 183). Det er ikke alltid intervjuer klarer å holde seg nøytral, avslører sine hypoteser eller at informanten oppfatter (persepsjon) at intervjuer ønsker et svar i en



bestemt retning. Da kan intervjuer ende opp med å få nettopp det, og ikke hva informanten egentlig mente.

Analyseprosessen



En prosess der vi går fra spesifikke beskrivelser fra den enkelte enhet til generelle beskrivelser av fenomener



Fig. 7 Analyseprosessen

Det er likevel flere fordeler med intervjuet som datainnsamlingskilde. En har anledning til å stille åpne spørsmål til informanten, som kan svare og nytte sitte eget språk; i stor grad stå fritt til å svare slik vedkommende vil og finner mest mulig korrekt for vedkommende selv (ibid.). Ofte vil gjerne informanten nytte nettopp denne muligheten gjennom intervju, til å fortelle om arbeidsplassen sin, om de ulike forholdene som virker der, og hva som er bra og hva en kan bli bedre på. I en travel hverdag er det ikke ofte noen sitter seg ned med en og er interessert i å høre på hva en egentlig mener om forhold av betydning for seg selv i arbeidslivet, på arbeidsplassen. Intervjuet åpner i tillegg opp for utdypingsspørsmål og avklaringspørsmål, der hvor intervjuer men også informanten ikke er sikker på om de har forstått spørsmålet eller svaret. Selv om intervjuet som datainnsamlingsmetode har svakheter, er det av mange kulturforskere betraktet som den viktigste metoden i kartlegging av organisasjonskultur (ibid. s. 184).



3.6 Validitet og reliabilitet

I forskning søker en å ha høy kvalitet på de målinger og undersøkelser en gjør. Det er lite formålstjenlig og hensiktsmessig å bruke mye tid og øvrige ressurser på å analysere og vurdere et samfunnsforhold, dersom en ikke har tiltro til at de resultater en kommer til kan være en relevant og korrekt beskrivelse av det en har målt eller undersøkt. Kanskje kommer en frem til ny kunnskap på et område, andre ganger får en utredet noen sammenhenger, som en senere kan ha et velkvalifisert grunnlag for å intervensere i forhold til. Skal en utføre forskning som grunnlag for å bidra til noe bedre, og ikke gjøre forverre eksisterende situasjon eller forhold, må den forskningen en utfører være på et kvalitativt akseptabelt høyt nivå. Undersøkelsen må være både pålitelig og gyldig.

Reliabilitet og validitet er sentrale begreper i kvalitetssikring av vitenskapelige undersøkelser. ”Reliabilitet, eller pålitelighet, går på om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat. Validitet, eller gyldighet, går på om en faktisk måler det en vil måle” (Ringdal 2001, s. 166).

En annen innfalsvinkel til pålitelighet er: ”Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på og hvordan de bearbeides” (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2007, s. 46). Her legger en vekt på et bevisst forhold til påliteligheten i omgangen med undersøkelsens data i hele forskningsprosessen. Når en nytter intervju som datainnsamlingsmetode, må en i utformingen av intervju-guide hele tiden ha i fokus at svarene på disse spørsmålene skal gi et mest mulig korrekt uttrykk for det en spør om. Stiller en for eksempel lukkede spørsmål av typen: ”Er du svært misfornøyd med kulturen på arbeidsplassen din”, vil en kunne få et nei eller ja som svar. Dersom en til neste informant stiller spørsmålet litt annerledes: ”Er du fornøyd med kulturen på arbeidsplassen din”, vil en kanskje få ja som svar. Skal en kunne utlede og overføre analyseresultatene fra undersøkelsen, må alle informanter få mest mulig like forhold i settingen rundt intervjuet, samt like og helst åpne spørsmål.

Validitet går som nevnt ut på om en måler det en ønsker å måle, og det finnes flere typer av validitet. I både kvalitative og kvantitative undersøkelser vil en ofte måtte gjøre et utvalg av de menneskene som deltar ved aktuell virksomhet eller samfunnsforhold en skal undersøke. Dersom en undres på om hvor mange menn mellom 20 og 30 år som spiser fem typer frukt



om dagen, vil en gjerne foreta en undersøkelse blant to tusen menn mellom 20 og 30 år, og ikke to hundre tusen. Det en da må sørge for er at de to tusen utvalgte og det resultatet en kommer til i deres undersøkelse, kan overføres og sies å være gyldig også for hele gruppen på to hundre tusen. En sier gjerne at en må gjøre et representativt utvalg (Skog 2004, s. 100).

Skal en få et representativt utvalg ved gjennomføringen av intervju som datainnsamlingsmetode, kan en intervjuere flere medarbeidere ved en virksomhet som har samme rolle og posisjon, stille de samme spørsmålene, og sammenligne svarene i etterkant. Dette er en forenkling, men samtidig et eksempel på gyldighet i å ha et relevant sammenligningsgrunnlag for senere dataanalyse.

Både reliabilitet og validitet er redskaper og uttrykk for kvalitet i forskningsarbeidet. En skal både ved gjennomføringen av forskningen, og senere ved etterprøving av kvaliteten av dette, kunne dokumentere at funnene ikke er tilfeldig, men genuine og overførbare til lignende fenomener eller samfunnsforhold.

3.6.1 utfordringer ved å forske på egen organisasjon

Jeg har vært ansatt som seniorrådgiver i HR- avdelingen i Helseforetaket i et år nå. Det å forske på egen organisasjon kan være utfordrende, og jeg må være særskilt oppmerksom på mulige feilkilder i blant annet datainnsamlingsprosessen, som resultat av kollegialt kjennskap til informantene. Samtidig er jeg grunnet denne problemstillingen særlig opptatt av at kjennskap til medarbeidere og Helseforetaket ikke skal virke inn på undersøkelsesarbeidet.

Som forsker på egen organisasjon kan jeg likevel risikere å mangle det kritiske blikk som en ekstern forsker ville hatt, og jeg kan risikere å bli for positiv til egen arbeidsplass. Samtidig kan informantene gi svar til meg i intervjuene, som de ikke ville gitt til en ukjent ekstern forsker. Dette kan likevel slå begge veier, idet jeg som medarbeider i samme virksomhet som informantene også kan få ekstra grundige og oppriktige svar.

Det kan alltid foreligge faktiske og potensielle feilkilder i all forskning og i all innsamling av forskningsmateriale. Ved å forske på egen organisasjon er noen av disse feilkildene åpenbare. Jeg tenker det er en styrke å reflektere særskilt over denne problemstillingen, og gjøre det jeg kan for at mulige feilkilder skal få så små utslag som mulig på eventuelle funn i forskningsmaterialet.



3.7 Forskningsetikk

Forskningsetikk er de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis. I et vitenskapelig arbeid skal en ivareta forskningsetiske vurderinger og spilleregler både under planlegging og ved gjennomføring av hele forskningsprosessen. De forskningsetiske problemstillinger skal ivaretas i samsvar med gjeldende forskningsetiske retningslinjer, i forhold til personvern, taushetsplikt og bestemmelser om personregistre (Ringdal 2001, s. 85).

Ulike typer feil og misbruk kan forekomme i vitenskaplige arbeider. En ser følgende fra tid til annen; fabrikasjon av data, falsifikasjon av data, plagiering, ikke opplyse at data mangler, ikke tilskrive andre forfattere, ikke være åpen om interessekonflikter, publiserer ikke hele forskningsprosjektet, sjekker ikke hva som er gjort innen feltet før en setter i gang egen forskning, og manglende forskningsfrihet.

Forskningsetiske retningslinjer skal søke å bidra til høy kvalitet i forskningen samt til uavhengig og fri forskning. ”Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktig eller gale” (Johannessen, Tuft og Kristoffersen 2005, s. 91). Her skal en ta hensyn til både til personer, grupper, institusjoner og hele forskersamfunnet. Også ved oppdragsforskning bør en ha forskningsetikken høy oppe i hele forskningsprosessen. Når noen gir et forskningsoppdrag, har disse noen ganger interesse av at resultatet trekker i en bestemt fordelaktig retning.

Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. Særlig er det tre hensyn som forskeren plikter å tenke igjennom. Retten til selv bestemmer og autonomi, går på at de som deltar i en undersøkelse, selv bestemmer om en vil delta, at dette er frivillig og at en samtykker. Derneft må forskeren respektere privatlivets fred. Den enkelte skal ha rett til å nekte at det nyttes opplysninger om en selv, eventuelt at bruker er så fjern fra identifisering at det er akseptabelt. Det siste hovedfokus går på vurdering av risiko for skade (ibid. s. 94). En skal ikke nytte datainnsamling fra intervjuobjekter der hvor dette kan oppleves eller kjennes sårbart og følsomt, og hvor informantene kan få vanskeligheter på grunn av dette i ettertid. Noen ganger kan en forsker distansere seg fra det medmenneskelige nivå i vitenskapens tjeneste. Det er likevel nyttig å erindre en av forskningens grunnteser; å skape et bedre samfunn og fremgang for oss alle.



4. ANALYTISK TILNÆRMING: INTERVJUER AV LEDERE OG MEDARBEIDERE I ET HELSEFORETAK

4.1 Redegjørelse og presisering

I teorikapitel 2, ble det gjort rede for representativ teori for hver av de seks ulike områdene for forskningsspørsmål, gjengitt som underkapitler i dette analysekapitel, se nedenfor. Først gjennomgås målsetninger (4.2), før ulike innfallsvinkler til begrepet organisasjonskultur behandles. Disse innfallsvinklene er kulturens innhold (4.3), uttrykk (4.4), struktur (4.5), bærere (4.6) og funksjon (4.7). Til slutt i hvert underkapitel gis det et sammendrag av mulige funn i intervjuene, som igjen nyttes som grunnlagsmateriale i de senere drøftingene (kapitel 5).

Intervjuskjema følger samme struktur som teorikapitelet. Det stilles en del spørsmål til problemstillingen og forskningsspørsmålet som omhandler målsetninger. Deretter følger en del spørsmål knyttet til forskningsspørsmålene som omhandler organisasjonskulturen. Selve analysearbeidet i dette kapitelet blir da å undersøke på hvilken måte og i hvilken grad enkeltspørsmålene i intervjuene, kan bidra til å kaste lys over, eller endog besvare, forskningsspørsmålene. Alle informantene blir stilt akkurat de samme spørsmålene.

Det er foretatt til sammen ni intervju (se vedlagt intervjuguide) fra en helseinstitusjon i Norge, et sentralsykehus, heretter kalt Helseforetaket eller HF. Som det tidligere er gjort rede for i metodekapitelet, er et hovedpoeng med intervjuene å søke å trekke ut tendenser og eventuelle konklusjoner fra intervjuene. Slik sett vil intervju spørsmålene kanskje kunne gi svar på forskningsspørsmålene. Et hovedpoeng med undersøkelsen er nettopp å finne overførbare svar ved hjelp av intervjumetoden. Hvilke svar en finner, er ikke gitt før en har gjennomgått intervjuene og sett dem opp mot hverandre, og opp mot forskningsspørsmålene.

De som er intervjuet, er ni medarbeidere i tre forskjellige avdelinger (se figur 8). Det er tre avdelingssjefer/overleger (betegnes "S" for sjefer), tre mellomledere/sykepleiere (betegnes "M" for mellomledere), og tre medarbeidere/sykepleiere uten lederansvar (betegnes "m" for medarbeider uten lederansvar). Alle ni intervjuene er nummerert, for eksempel angir betegnelsen "S4", at det er en avdelingssjef (S), og intervju nummer 4 (alle intervjuene er tallmerket, slik at en kan finne dem igjen i vedlegget). S1, M2 og m3 er slik tilhørende



innenfor samme avdeling, på samme måte som S4, M5, m6, og S7, M8, m9 også tilhører hver sin avdeling. Disse tre nivåene (S, M, m) er da direkte vertikale linjer i samme avdeling, slik at S1 sin nærmeste underordnede er M2, mens m3 er nærmeste underordnede til M2. Dette er linjeledelsen i avdelingen, og i militær språkdrakt ville en kalt denne kommandolinjen, fra iverksetter/ordre (S1) via mellomleder (M2) til utfører (m3). Mens det bare er en leder på hvert nivå S og M, er det flere medarbeidere i selve arbeidsgruppen, representert ved medarbeider ”m”.

INFORMANTOVERSIKT

(SE FOR ØVRIG INTERVJUGUIDE, VEDLAGT)

	Avdeling 1 (A1)	Avdeling 2 (A2)	Avdeling 3 (A3)
Informant 1	Sjef 1 (S1)		
Informant 2	Mellomleder 2 (M2)		
Informant 3	Medarbeider 3 (m3)		
Informant 4		Sjef 4 (S4)	
Informant 5		Mellomleder 5 (M5)	
Informant 6		Medarbeider 6 (m6)	
Informant 7			Sjef 7 (S7)
Informant 8			Mellomleder (M8)
Informant9			Medarbeider (m9)

Fig. 8 Informantoversikt

Det kan være interessant å foreta både en horisontal og vertikal analyse av svarene fra intervjuobjektene. En kan finne tendenser i svarene ved å sammenstille responsen på tvers av de tre sjiktene, men og fra sjef, via mellomleder og til medarbeider. Samtidig som informantene innehar ulike posisjoner i systemet, og slik sett har forskjellige roller, representerer de ulike nivåene også forskjellige profesjoner. Også herfra vil en kunne gjøre mulige interessante funn, som kan gi retning for tendenser og svar på forskningsspørsmålene, og kanskje også på undersøkelsens hovedproblemstilling.



4.2 På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier, visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne (målsetninger)

4.2.1 Innledning

Helseforetaket har en del føringer når det gjelder strategier, visjoner, målsetninger og planer. I Stortingsmelding nr. 16 (2010-2011), i Nasjonal helse- og omsorgsplan (2011-2015) s. 15, heter det at ”Regjeringens utgangspunkt er at det er et offentlig ansvar å fremme helse og forebygge sykdom, og å sikre nødvendig helse- og omsorgstjenester til hele befolkningen.”. Dette er et noe løst men likevel forpliktende nok utgangspunkt for Helseforetakets ansvar og grunnleggende målsetning.

En av flere viktige målsetninger til Helseforetaket, er å holde inneværende års budsjett. Det er slutt på den tiden hvor årets budsjettunderskudd salderes ved automatiske tilleggsbevilgninger. Innsatsstyrt finansiering (ISF) i somatisk spesialisthelsetjeneste (behandling i somatisk sykehus, behandling refererende til den fysiske delen av kroppen, motsatt behandling i psykiatrisk klinikk), ble innført i Norge fra 1. juli 1997. Somatisk pasientbehandling finansieres via Statsbudsjettet med 60 % som basisbevilgning, mens 40 % er aktivitetsbasert bevilgning (IS-1765 Regelverk Innsatsstyrt finansiering 2010, s. 7). Basisbevilgningene kan endres fra år til år, mens aktivitetsbasert bevilgning er et sentralstyrt verktøy for hvilke aktiviteter (type pasienter/behandlinger) sykehusene skal satse på. En nøkkelfaktor her er DRG-poeng (Diagnose Relaterte Grupper). Noen behandlinger gir høy DRG-score, mens andre igjen gir lavere DRG-score. Høy DRG-score gir høy ISF-refusjon, og høyere inntekter for sykehusene.

Det regionale helseforetaket (RHF) har utarbeidet en strategi mot år 2020; ”Helse 2020. Strategi for helseregionen. Visjon og mål. Strategi og handlingsplan. Godkjent av Styret 22.06.2011.”. Dette strategidokument gjelder for alle helseforetak i regionen, også for Helseforetaket. Visjonen er å ” Fremme helse og livskvalitet”, mens verdiene er satt opp til å være ” Respekt i møte med pasienten. Kvalitet i prosess og resultat. Tryggleik for tilgjengelegheit og omsorg”. Målene er følgende: ”Trygge og nære helsetenester. Heilskapeleg behandling og effektiv ressursbruk. Ein fremtidsretta kompetanseorganisasjon” (ibid. s. 13). På veien mot måloppnåelse er det satt opp 24 strategiske tiltaksområder, med fokus på ulike satsningsområder (ibid. s. 14)



I Helseforetakets eget ”Styringsdokument for Helseforetaket 2012”, er RHF sine satsningsområdet tatt opp, samtidig som en har fokus på egne særlige satsningsområder for 2012 (ibid. s. 7). I ”Årleg melding 2011 Helseforetaket”, vedtatt i styremøte 27. 01. 2012, gjennomgås virksomheten for Helseforetaket for 2011.

4.2.2 Forskningsspørsmålet og intervju spørsmålene

Problemstillingen eller forskningsspørsmålet i dette kapittel spør etter hvordan strategien, visjonen, mål og planer i Helseforetaket fremkommer, og hvordan dette formidles til medarbeiderne. Her er det fokus på hvordan informasjonen fremkommer, og formidlingen av dette til de ansatte. Som nevnt tidligere vil en virksomhet uten mål og plan for arbeidet, gjerne være en virksomhet tilsynelatende uten mål og mening. Nå har Helseforetaket skriftliggjort en del målsetninger som vist over. Det gjenstående hovedspørsmålet her vil da gjerne være hvordan dette formidles til medarbeiderne, om medarbeiderne får og faktisk har kunnskap om disse retningslinjene for virksomheten.

De operasjonelle spørsmålene til informantene i intervjuguiden (se vedlegg), under målsetning, går overordnet på om de kjenner til Helseforetakets strategi, visjon og målsetninger. Det stilles også spørsmål til intervjuobjektene om deres kunnskap til målsetninger og planer innad i egen avdeling. Alle ledere har fullt fag, økonomi og personalansvar. Ett spørsmål som stilles til både ledere og medarbeidere er om de vet noe om strategi, visjon, målsetninger og planer beregnet for lederne, og eventuelt hvordan dette formidles.

Til slutt under dette forskningsspørsmål om målsetning, stilles det spørsmål om det finnes noen indikatorer på når de har gjort en god jobb, om de tror de øvrige medarbeiderne i Helseforetaket har god kunnskap om målene, og endelig hva de ville fortalt omgivelsene om målsetningene i eget Helseforetak.

4.2.3 Informantenes respons på intervju spørsmålene

Når det gjelder målsetninger, går *forskningsspørsmålet på hvordan disse fremkommer, samt hvordan dette formidles til medarbeiderne*. Alle informantene fikk de samme spørsmålene. Det første operasjonelle spørsmål til informantene, var *om de kjenner til virksomhetens langsiktige strategi*. Det er nevnt at Helseforetaket blant annet har en overordnet strategi:



”Helse 2020. Strategi for helseregionen. Visjon og mål. Strategi og handlingsplan. Godkjent av Styret 22.06.2011.

Her svarer alle tre sjefer (S1, S4 og S7) i alle tre avdelingene (A1, A2, A3) at de kjenner til strategien 2020. De gir ikke uttrykk for at de kjenner denne inngående. Ingen av dem går heller ikke inn på hvordan de formidler denne kunnskapen om strategi 2020 videre til sine medarbeidere igjen. Mellomlederne (M2, M5 og M8) er mer variert i sine svar på dette området. M2 svarer utfyllende og synes å ha god kjennskap til strategien. M5 gir uttrykk for å ha lite kunnskap om strategien, mens M8 uttrykker litt kjennskap til strategi 2020, uten å kunne gå inn på det nærmere innhold i denne. På medarbeidernivå (m3, m6 og m9) er det og litt forskjellig respons. m3 gir uttrykk for en del kunnskap om strategien, og har vært på konferanse vedrørende tema. Både m6 og m9 uttrykk for ikke å ha kunnskaper om Helseforetakets langsiktig strategi.

Neste spørsmål i intervjuguiden går på *om informantene kjenner til Helseforetakets visjon*. Denne er for øvrig lagt ut på startsidene på PC til alle tilsette, og er: ”Vi skal fremme helse og livskvalitet”. Her responderer sjefsnivå (S) litt ulikt, idet S1 ikke husker visjonen, S2 finner den på PC og S3 kan gjengi den. På mellomledernivå (M) er det og litt ulikt, samtidig som det her er en vertikal forskjell, hvor det ikke er samsvar mellom hva linjen over en medarbeider viste av kunnskaper på området, og hva øvrige medarbeidere i linjen oppga. Mens S1 ikke husket visjonen, oppga nærmeste mellomleder (M2) på nivå under visjonen greit. Motsatt for mellomlederne M5 og M8. De hadde ikke kunnskap om visjonen, mens deres nærmeste sjefer på nivå over (S4 og S7) visste om Helseforetakets visjon. På medarbeidernivå m3, m6 og m9, var det samsvar i kunnskapen. Her svarte alle respondentene negativt på spørsmål om de visste Helseforetakets visjon.

Det tredje intervju spørsmål på området for målsetning, omhandlet direkte spørsmål *om de kjenner virksomhetens målsetninger*. Her gir alle S uttrykk for at de vet noe om virksomhetens målsetninger, hvor S1 gir mest utfyllende svar, S2 har mest fokus på økonomi, og S3 vet en del uten at en kan gå helt konkret inn på dette. Mellomledernivå gir ulike svar på kunnskapsnivå om målsetninger. M2 kan en del om dette og gir ulike eksempler. Både M5 og M8 er blank på dette området. Her visste alle tre S noe om målsetningene for Helseforetaket, mens det var bare en av mellomlederne som ga uttrykk for den samme kunnskapen. På



medarbeidernivå (m) er det ingen som konkret kan gi uttrykk for kunnskaper på området, selv om noen gir uttrykk for hva som kan være målsetninger.

På der fjerde operasjonelle intervju spørsmål, som går på *målsetninger innad i avdelingen*, er svarene på alle nivå, horisontalt og vertikalt, nærmest at en ikke har målsetninger, eller disse er lite kjent. S1 har ikke eller blir veldig generell på dette, S4 sier de har men at de er lite kjent og lite brukt, mens S7 gir uttrykk for at de ikke har dette, kun det som er knyttet opp mot inneværende års budsjett. Mellomleder M2 kan derimot fortelle at det finnes egne målsetninger for avdelingen, disse finnes i Elektronisk kvalitetshåndbok (EK) samtidig som det er utarbeidet egne målsetninger innad i avdelingen. Dette oppgis ikke til å være kjent av nærmeste overordnede S1. M5 og M8 oppgir å ikke ha egne målsetninger, eventuelt at de er gamle, lite kjent og lite brukt, til dels ukjent. Medarbeidernivå uten lederansvar (m) oppgir alle at de ikke har egne målsetninger for avdelingen, eller at det er lite kunnskap om dette.

Kunnskap om ulike planer var et femte spørsmål som ble stilt intervjuobjektene. S1 har en del planer, mens S4 har mottatt en plan som de ikke når målsetning på. Den er ikke endret eller evaluert. Det synes som om planen er lite forpliktende inn i avdeling da den er vedtatt uten for dem selv, uten stor egen deltakelse, og avdelingen får kanskje ikke eierforhold til egne planer. At den ikke justeres, evalueres eller når oppsatte mål, selv etter flere år, kan tyde på det. S7 viser ikke til konkrete egne planer, men kun til oppsett i budsjett, hvilket er en del grovere enn det en kan finne igjen i avdelingenes planer. Dersom budsjettinnhold var rettesnar for arbeidet i avdeling, burde det kanskje uansett vært utarbeidet egne planer for hvordan nå målsetning i budsjett. På mellomledernivå (M) har M2 planer som mye er knyttet opp mot pågående omstillingsarbeid for hele Helseforetaket, som også innbefatter deres avdeling. De har medarbeidere deltakende i dette omstillingsarbeidet. I M5 har de noen prosjekter som legger føringer på det indre arbeidet i avdeling, mens de i M8 har fått tildelt mer overordnede planer utenfra, som betegnes som hastearbeid, og lite egnet for å få et eierskapsforhold til:

”Først ble det lagt en strategi, så fikk vi to dager til å komme med innspill. Et hasteprojekt med eksterne konsulenter, fikk ikke delta, ikke ros-analyse. Senere blitt mer deltagende i prosessene. Kanskje en ikke ser på denne avdelingen som like viktig og tett opp mot pasientene som de øvrige. Er veldig avhengig av hverandre i løpet for å yte bra for pasienten.”



Mellomleder synes ikke tilfreds med denne prosessen. Medarbeiderne (m) viser til at pågående omstilling og økonomiske rammer styrer planene (m3), noe som for en stor del gjenstas av m6. Informant m9 viser dels til innhold til kompetanseplan, men har også lite konkret.

Spørsmål seks går mer på *helhetlig ledelse og videreformidling av ulike typer målsetninger fra ledernivå til medarbeider og utførernivå*:

” Linjelederne har fullt fag, økonomi og personalansvar. Vet du noe om strategi, visjon, målsetninger og planer her? Hvordan formidles dette?”

Her viser S1 til oppsatte føringer for lederne og helhetlig ledelse. Dette kan være et utgangspunkt for helhetlig ledelse, men likevel ofte avgjørende at en ikke bare gir uttrykk for hva en skal, kan og bør gjøre, men også faktisk gjør dette, (jf. dobbel loop læring). S4 viser på dette punkt kun til budsjett, og S7 blir veldig generell og lite konkret på dette punkt:

” Stilles tøffe krav til lederne fra overordnede. Det ligger og i Statsbudsjettet; der pengene blir brukt, skal pengene og ligge, men det praktiserer ikke toppledelsen i foretaket.”

Mellomlederne (M), som i tillegg til sjefene (S) også skal utøve helhetlig ledelse, er delvis ganske klar på ansvar og viser til delegasjonsreglement (M2), mens M5 viser til generelle retningslinjer for lederne. M8 gir uttrykk for at føringene for lederne er for generelle og lite konkret, samtidig som de ikke har reelt ansvar: ” Har organisatorisk ansvar, men blir styrt, hvor reelt er da det ansvaret.”. Medarbeiderne vet lite om sine ledes helhetlige ansvar (fag, økonomi og personal); ” Vet lite om dette.” (m3), og ” Nei, jeg vet ingenting om dette.” (m6), mens m9 generelt savner informasjon (formidling): ” Synes ikke det er så god informasjon i avdelingen. Alle skulle vært flinkere til å søke informasjon på nettet, avdelingens sider, men det er linjeledernes ansvar å gi bedre informasjon enn i dag.”

Et spørsmål nummer syv som alle informantene også fikk, gikk på *om de opplevde å ha rettesnor for arbeidet, knyttet opp mot at de kunne vite når og eventuelt om de hadde utført arbeidet tilfredsstillende*. Dette kan gå på de ovenfor stående spørsmål, om informasjon og kunnskap om ulike overordnede og lokale målsetninger når frem til den enkelte medarbeider/utfører, samt i hvilke grad medarbeiderne har en målestokk knyttet opp mot jobbtildfredshet.



Sjef S1 mener at vedkommende responderer opp og ned når noe er bra, mens S4 ikke har slik rettesnor, kun på det økonomiske. S7 forventer av voksne medarbeidere at de gjør den jobben de skal. Mellomleder M2 får og gir responser innad i egen avdeling og fra pasientene, og påpeker at de ønsker å ha en lærende kultur. M5 gir tilbakemelding på at de ikke har slik feedback nå, men at de kanskje kan/skal få det. M8 kan fortelle at de ikke har en kultur for å fortelle når noen gjør det bra. På medarbeidernivå uttrykker m3 at en ” Vi kjenner på oss når vi har gjort en god jobb.”, hvilket kan antyde at respons på god innsats og vel utført jobb ikke alltid eksplisitt når hele veien ned gjennom linjen. Medarbeider m6 går ut fra at vedkommende gjør en god jobb, der hører en ikke noe, kun om en gjør en ikke god nok jobb, uten at dette blir fokusert som noe negativt. Heller ikke medarbeider m9 gir uttrykk for at det finnes direkte tilbakemelding på vel utført arbeid, ei heller på mer implisitt måte.

Intervjuspørsmål nummer åtte på tema måloppnåelse gikk på *hva den enkelte medarbeider trodde om kunnskapene om målsetningene generelt i Helseforetaket*. S1 er opptatt av at målene ikke blir nok operasjonelle og konkrete når de eventuelt når ned (organisatorisk) til den enkelte medarbeider og utfører. Informanten kan endog fortelle at medarbeiderne blir provosert av at målene i Helseforetaket blir for ” Blir for svulstig og luftig, lite konkret.”. Dette selv om intervjupersonen er en leder i linjen, og slik kanskje selv har ansvar for å bidra til operasjonalisering av målene nedover i linjen. Også S4 poengterer at målene ikke blir operasjonelle nok når de kommer til utførernivå:

” Tror det er for dårlig kunnskap, bunner seg i at målene er for dårlig formulert. Visjon er ikke konkret nok.”.

Vedkommende informant påpeker og at det helst er måltall i budsjettet, men har ikke tiltro til disse måltallene, da de er rene videreføringer fra tidligere år. Informant og sjef S7 har heller ikke stor tro på den generelle kunnskapen om målsetningene i Helseforetaket. Informanten har mer tro på aktivt informasjonsarbeid:

” Det du overlater til folk å finne ut av, gjør de sjelden og aldri. Skulle hatt mer snert og guts over informasjonsavdelingen. Bør brukes mer aktivt innad i organisasjonen.”.

Mellomleder M2 mener også det ikke er god nok kunnskap om målene, men at medarbeiderne utfører sitt arbeid i tråd med generell oppfatning om god praksis på fagområdet. Også her en



påpekes det at målsetningene blir for luftige, samtidig som det er et lederansvar å gjøre dette operasjonelt ned i avdelingene. Det M5 uttrykker her trekker i samme retning, at det ikke er nok fokus og arbeid med målene. Mellomleder M8 mener og at målene blir for store og ikke håndterbare, samt at lederoppgavene har med fokus på administrasjon og ikke ledelse:

” Målene må ikke være for store. Da må målene bygges opp med delmål, og få inn holdningene og verdiene som går i retning av verdiene, og da kreves det ledere, og ikke administratorer. Må ha overskudd til å være visjonær, ha dedikerte personer. Det er kun administrering av økonomi, er her bare for å heve lønn, dette er ofte holdningen, en må bare jobbe mer og mer, oppnå måltall, oppnå gode resultat for pasientene.”.

Samlet sett kommer det frem at oppfatningen i Helseforetaket er at målene blir for luftige og lite operasjonelle.

Det siste spørsmålet i undersøkelsen gjeldende måloppnåelse, retter seg mer ut mot hva den enkelte medarbeider antar er omverdenens oppfatning av Helseforetaket: ” *Hva ville du sagt til en utenforstående om hvilke målsetninger dere har for arbeidet?* ”.

Gjennomgående, bortsett fra en sjef S7 som ville uttrykt at målsetningene er knyttet opp mot et overordnet fokus på prioriteringer og økonomi, så svarer informantene samlet at Helseforetaket har god pasientbehandling som målsetning for arbeidet.

4.2.4 Sammendrag

Til det første forskningsspørsmålet som går på målsetninger:

” På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier, visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne (måloppnåelse).”,

ble det stilt ulike underspørsmål, eller operasjonelle spørsmål til intervjuobjektene. Disse gikk på om de kjente til Helseforetakets strategi, visjon, målsetninger og planer, samt målsetninger innad i egen avdeling. Både lederne og medarbeideren ble også spurt om de hadde kjennskap til nevnte overordnede styringsparametre knyttet opp til den helhetlige fag-, økonomi, og personalledelsen som enhver leder har ansvar og myndighet i forhold til, samt hvordan dette eventuelt ble formidlet. De ble videre stilt spørsmål om de hadde rettesnor for når de hadde gjort en god jobb, og om de trodde det generelt i organisasjonen var god nok kunnskap om



målene. Til slutt ble informantene spurt om hva de ville sagt til en utenforstående om hvilke målsetninger de har for arbeidet.

I avdeling 1 (A1) svarte sjef (S1), mellomleder (M2) og medarbeider (m3) delvis forskjellig på de ulike underspørsmålene. De ga likevel alle uttrykk for at de hadde kjennskap til strategien. Avdelingen A2 og A3 ga gjennomgående inntrykk av å ha lite kunnskap på dette området.

På spørsmål om kunnskap om visjonen, var det kun M2 i avdeling 1 som kunne gjengi den. I de to andre avdelingene kunne sjefene denne, men ikke mellomlederne og medarbeiderne. Det tredje og fjerde spørsmålet som gikk på kunnskap om målsetninger i Helseforetaket og innad i egen avdeling, var kjent for S1 og M2 i avdeling 1, men ikke m3. I de to neste avdelingene er det gjennomgående lite kunnskap om målene for Helseforetaket. Målene innad i avdelingene er det bare M2 i A1 som gir utfyllende svar på, ellers er det lite konkret kunnskap på dette området.

Det femte spørsmålet omhandlet kjennskap til planer for Helseforetaket. Her viser A1 ved S1 og M2 kjennskap til dette, mens A2 og A3 gjennomgående er lite kjent med konkrete planer, for lite konkret til at det blir operativt og håndterbart innad i egen avdeling. Det sjette spørsmålet gikk direkte på ledernes kunnskap om overordnede retningslinjer for arbeidet, og viste igjen spredning i kunnskapene. I avdeling A1 ga S1 og M2 uttrykk for mer konkret kunnskap, mens m3 og avdelingene A2 og A3 ikke hadde mer inngående kjennskap eller kunnskap på området. Spørsmål syv går på rettesnor for tilbakemelding for godt utført arbeid. Her uttrykker A1 med S1 og M2 at de har dette på plass, mens medarbeider m3 og avdeling 2 og 3 blir mer uklar og lite konkret på spørsmålet.

Det nest siste spørsmålet gikk på hva informantene antok om hele Helseforetakets kunnskap om de overordnede målsetningene. A1 ved S1 og M2 gir uttrykk for at målene er for lite operasjonelle og konkrete, blir for svulstig når det kommer til utførelse. A2 og A3 mener og målene blir for lite konkret, og at det er for lite fokus på målene.

Spørsmål ni spurte hva informantene ville sagt til en utenforstående om målene. Gjennomgående blant alle medarbeiderne i A1, A2 og A3 pekes det på at Helseforetaket har fokus på å gi god pasientbehandling, som målsetning for arbeidet.



4.3 Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).

4.3.1 Innledning

I tillegg til målsetninger i Helseforetaket, så går undersøkelsen og intervjuguiden (se vedlegg) inn på ulike sider ved organisasjonskulturen i Helseforetaket. De øvrige fem områdene for forskningsspørsmål går alle på innhold i kulturen, kulturens uttrykk, kulturens struktur, bærere av kulturen samt kulturens funksjon. Først vil vi undersøke innholdet i kulturen i Helseforetaket.

4.3.2 Forskningsspørsmålet og intervju spørsmålene

Den overordnede problemstilling eller forskningsspørsmål for å få undersøkt innholdet i kulturen, fokuserer på hvordan innholdet formuleres og fremheves i Helseforetaket. Altså rettes søkelyset på hvordan kulturinnholdet gjøres tilgjengelig for alle medarbeiderne. I enhver form for kommunikasjon er det budskap som blir avsendt, og via et eller flere kommunikasjonsmedia og diverse støy kommer dette forhåpentligvis frem til aktuell mottaker. I hele denne prosessen vil det være forhold på avsendersiden, ved kommunikasjonsmedia og på mottakersiden, som kan virke inn på ulike sider ved selve budskapets innhold, og hvordan dette til slutt blir oppfattet, eller kanskje ikke kommer frem i det hele tatt.

Det første operasjonelle spørsmålet til informantene går på hva som er deres oppfatning av Helseforetakets verdier. Dernest på samme måte hva som er Helseforetakets normer, eller mer retningslinjer for handling. Så blir intervjuobjektene spurt om hva deres virkelighetsoppfatning som medarbeider i Helseforetaket er, før de blir spurt om de tror de øvrige medarbeiderne i Helseforetaket deles deres oppfatninger av de rådende verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Etter dette ble informantene bedt om å angi verdier og normer de ønsket tilstede i virksomheten, samt verdier og normer de ikke ønsket tilstede. Til slutt ble de bedt om å gi uttrykk for deres orientering utenfor organisasjonen, hvilke oppfatninger vedrørende verdier, normer og virkelighetsoppfatninger informantene trodde omgivelsene hadde av Helseforetaket.



4.3.3 Informantenes respons på intervju spørsmålene

Det første spørsmålet går på informasjon om *hva intervjuobjektene antar er Helseforetakets verdier*. Avdelingssjef S1 gir uttrykk for:

” Samme som helsevesenets verdier. Rettferdighet og likhet til tilbudet. Tilgang til helsetjenester etter behov.”,

mens S4 gir uttrykk for nøkternhet, rimelighet og rettferdighet. S7 har fokus på ulike former for sikkerhet, og at toppledelsen tar medarbeiderne for gitt, at en bare møter på jobb, gjør det en skal gjøre og så går en igjen. Vedkommende poengterer at det er:

” Lite sosiale samvær, ikke en fruktkurv på vaktrommet før jul.”

Dette kan tyde på at informanten tenker at toppledelsen ikke ser eller kanskje ikke bryr seg om medarbeiderne i Helseforetaket. S1 og S4 har her felles fokus på rettferdighet og likhet, mens S7 antar de rådende verdiene i Helseforetaket kommer til syne blant annet gjennom hvordan de tar vare på sine medarbeidere.

Mellomleder M2 gir uttrykk for at Helseforetakets grunnleggende verdier er respekt, tillit, trygghet og brukermedvirkning, mens M5 fokuserer på tillit. Mellomleder M8 mener den pågående omstillingsprosessen og sykehusstriden har fått frem negative verdier i Helseforetaket, og at:

” Noen mener og at Helseforetaket bør skifte navn. Lokalt AS står sterkt, det fjerne de ikke. Helseforetaket er negativt ladet. Medarbeidere er truet, noen får bli andre ikke, viktig hvordan topplerne fremtrer, for å opprettholde ro og orden og tillit.”

Her kan en se samstemmighet på verdioppfatninger av Helseforetaket gjennom linjen i ledelsen i avdelingene. S1/M2 i samme avdeling, og S4/M5 i samme avdeling, har fokus på respekt og tillit, mens S7/M8 mener toppledelsen ikke har tar tilstrekkelig vare på og ser sine medarbeidere. Medarbeider m3 mener Helseforetaket har fokus på likhet for alle pasientene, og at dette er noe de aktivt arbeider med. Medarbeider m6 har ikke noen bestemt formening om Helseforetakets verdier, mens rettferdighet og respekt står sentral hos m9.

Informantenes andre spørsmål om kulturens innhold går på *deres oppfatninger om de rådende normene i Helseforetaket*. S1 fremhever prioritering og nytte av behandling, og forvaltning av



begrensede ressurser. M2 i samme avdeling og linje har og fokus på prioritering, men poengterer og hvordan normer og verdier på ulike nivå i organisasjonen kan komme i konflikt med hverandre, samtidig som egne normer kan komme i konflikt med virksomhetens. Medarbeider i samme avdeling m3 har ikke tenkt gjennom problemstillingen.

I avdeling for S4/M5/m6 tenker sjef på at økonomi er styrende for normene, og ønsker samtidig tilstedeværelsen av normer som har fokus på det å være god, være best på sitt fag. Mellomleder her mener normene setter pasienten i sentrum, og medarbeider uten lederansvar m6 har også fokus på å bli bedre. Når det gjelder oppfatninger om normer hos S7/M8/m9, finner vi at S7 fremhever respekt og høflighet overfor pasientene, mens mellomlederen M8 mener dette blir gode intensjoner, da

”Det er sprik mellom det en sier og det en gjør.”

m9 i samme avdeling fokuserer på generell høflighet. Har noen en dårlig dag skal pasientene skjermes for dette, og gjerne og medarbeiderne,

” Selv om det gjerne går ut over medarbeiderne.”

I denne avdelingen kan det synes som om det er litt ulik oppfatning av samstemmigheten mellom det en sier og det en gjør. Medarbeider mener en dårlig dag kan gå utover medarbeiderne. Dette kan bety at en rommer hverandre som noe positivt, men og at det over tid kan ha uheldige virkninger på arbeidsmiljøet.

Tredje spørsmål går på *hvilke virkelighetsoppfatninger medarbeiderne selv opplever at de har som yrkesutøver i Helseforetaket*. Sjefene S1, S4 og S7 mener både de gjør en god jobb, men samtidig som de opplever at der er en del utfordringer i virksomheten, også på toppsjefnivå. Mellomlederne M2, M5 og M8 gir tilbakemeldinger på at de ser ulike utfordringer i og for virksomheten. Medarbeiderne m3, m6 og m9 ser og en del utfordringer for Helseforetaket, både når det gjelder rettferdighet og likhet, samt at det hele blir mer byråkratisk og følger oppsatte sjekklister for sikkerhet, og ikke lenger så mye direkte fysisk vurdering fra helsepersonell.

I spørsmål fire blir informantene spurt *om de tenker andre i Helseforetaket har de samme verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som de selv*. I den ene avdelingen responderer



avdelingssjef S1 at vedkommende tror alle har fokus på utfordringene, mens mellomlederen i avdelingen M2 er mer nyansert og antar en er mer opptatt av utfordringene innad i egen avdeling. Informanten ville likevel hatt mer fokus på det tverrfaglige. Medarbeideren i avdelingen (m3) antar verdiene er mye de samme, men at sykehusstriden har ført til forskjeller i virkelighetsoppfatning mellom sentralsykehus og lokalsykehus i Helseforetaket.

I den andre avdelingen svarer S4 kort ja på spørsmålet, og M5 er samstemt i dette. Medarbeideren m6 er også enig i dette. I den tredje avdelingen antar S7 at en er like på det å yte god pasientbehandling. M8 er helt motsatt, er helt klar på at verdier og normer er helt forskjellig rundt i organisasjonen:

” Nei, nei, nei, kan ikke tenke med det, tror de har sine egne. Vi er forskjellige, kan ikke ta alle over en kan. Dette har en bunn. Vi klarer å få vedtak fordi vi er lojale og har organisasjonstilhørighet og stenger ute følelser. Våre verdier og holdninger stenger vi ute.”

Medarbeider m9 i avdelingen er mer på linje med sin sjef S7, og tenker det er mye likt innad i Helseforetaket på dette området.

Spørsmål fem gir informantene rom for å foreslå *verdier og normer som burde vært tilstede i Helseforetaket, alternativt ikke burde være tilstede*. I avdelingen hvor S1 er sjef, er vedkommende fornøyd med slik det er nå, mens mellomlederen har et motsatt syn. M2 mener New Public Management (NPM – et system for lønnsomhetsfokusert drift av en virksomhet) som driftsmodell i sykehuset ikke er forenlig med verdier for sykehusdrift:

” NPM (New Public Management), den måten å styre på, er på en måte ikke forenlig med verdiene å gi helhetlig omsorg og behandling. Vi har et DRG-system (Diagnoserelaterte grupper – en pris pr. DRG poeng sykehusene får for behandling av ulike pasientgrupper og behandlingstyper. Noen pasientgrupper og behandlingstyper gir flere DRG-poeng enn andre), eller såkalt innsatsstyrt finansiering, med utgangspunkt i noen legediagnoser, det gir ikke et rett bilde av hva vi i sykehuset bruker tid på. Sykepleietiltak er ikke med i DRG beregning. Samtidig tar ikke NPM høyde for kompleksiteten i pleien og omsorg. Økonomistyringen NPM tar ikke høyde for dette. Har ikke svar på hva som er den rette styringsmåten. Må være ydmykhet for at økonomistyringsmodell er begrenset i forhold til å gi et bilde av helheten i helsetjenester. Det virker ikke igjen på økonomien, om en gir en god tjeneste. Det bør være helt, ikke stykkpris og delt. NPM passer derfor ikke i helsevesenet.”



Medarbeideren i avdelingen m3 antar folk er opptatt av pasientenes beste, men at lederne burde være mer opptatt av medarbeiderne sitt ve og vel også.

Avdelingen som er representert ved S4, M5 og m6, ville S4 hatt større fokus på kvalitet, mens M5 ville hatt mer informasjon og kontakt med pasientene. Medarbeider m6 mener mer tilstedeværelse av ledelsen og en bedre personalpolitikk mangler i Helseforetaket. Avdelingen hvor informantene S7, M8 og m9 deltar, har S7 ikke tenkt på problemstillingen. Det har derimot M8 gjort, som mener det kan bli for mye rom for kultur og ulike typer kulturuttrykk annen enn den norske, at kulturkollisjoner rett og slett kan true pasientsikkerheten:

” Tror det er mye kulturkollisjoner i Helseforetaket, og at sikkerheten til pasientene er mye truet, ser også pasientskadeerstatninger.”.

Medarbeideren m9 har heller ikke tenkt på denne problemstillingen.

Det siste spørsmålet under dette forskningsspørsmålet er formulert som følger: ” *Hvilken oppfatning tror du omgivelsene har av virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger?*”

Her svarer S1, S4 og S7 litt ulikt. S1 og S7 har begge fokus på konflikten eller kampen mellom sentralsykehuset og lokalsykehusene i fylket, og tror dette ligger til grunn for en negativ vinkling mot Helseforetaket i media, og en delvis negativ oppfatning blant innbyggerne i fylket. S4 mener befolkningen kan tenke for godt om Helseforetaket, men og ufortjent dårlig, i det vedkommende mener begge varianter blir feil. Mellomlederne M2, M5 og M8 er og delvis samstemte på at omdømmet blant befolkningen kan være dårlig, og at dette har sin rot i sykehusstriden. M8 mener og at organisasjonen slik den nå er i omstilling, er i en krise. Medarbeiderne m3, m6 og m9 er også gjennomgående samstemmig på at omgivelsene er dels negative til Helseforetaket. Også her er det sykehusstriden og håndteringen av denne som blir lagt til grunn som negativ faktor.

4.3.4 Sammendrag

De siste fem forskningsspørsmål går på ulike sider ved organisasjonskulturen. Av disse ble informantene først stilt et spørsmål som går på kulturens innhold:



” Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).”.

De undersøkende spørsmål til kulturens innhold går på verdier, normer og holdninger i Helseforetaket, samt hvilke verdier og normer en savner/ikke burde vært tilstede i Helseforetaket. Det spørres også etter hva informantene tror om Helseforetakets verdier, normer og virkelighetsoppfatninger.

Når det gjelder verdier, svarte A1 blant annet respekt, tillit, likhet og rettferdighet. I A2 kan en registrere at S4 og M5 sine oppfatninger om rettferdighet og likhet ikke nødvendigvis når ned til medarbeidernivå m6. I A3 mener S7 og M8 at toppledelsen ikke har fokus på medarbeiderne, samtidig som de har en medarbeider m9 i avdelingen som likevel har fokus på at respekt og likhet er Helseforetakets grunnleggende verdier.

På spørsmål om normer svarer S1 og M2 i avdeling 1 prioritering og nytte av behandling, men og at verdier og normer kan komme i konflikt. Medarbeider m3 har ikke tenkt gjennom problemstillingen. I avdeling 2 er det litt ulikt syn, idet S4 oppgir økonomi som styrende for normene, M5 mener normene setter pasienten i sentrum, mens m6 vektlegger å bli bedre. Avdeling A3 fremhever S7 respekt og høflighet overfor pasientene, mens M8 mener det er et sprik mellom det en sier og det en gjør. Medarbeider m9 fokuserer på høflighet som norm og rettesnor for arbeidet.

I forhold til virkelighetsoppfatninger, mener medarbeiderne i alle tre avdelingene at de ser utfordringer. På spørsmål om de tror andre medarbeidere i Helseforetaket har det samme kulturinnholdet som de selv, svarer de gjennomgående at de mener det er mye det samme, men at de ser utfordringer, blant annet på grunn av sykehusstriden. I avdeling 2 mener de oppfatningene er de samme. Avdeling 3 er S7 og m9 på linje og mener det er mye likt, mens M8 mener det er store forskjeller på verdier og holdninger i Helseforetaket, og at det en oppfatter som likhet eller enighet bygger på lojalitet, ikke at en egentlig er samstemt på kulturens innhold.

På spørsmål om verdier og normer som burde vært/ikke vært tilstede i Helseforetaket, er A1 delt i dette synet. S1 mener det er bra slik det er nå, mens M2 mener Helseforetaket styres for mye av de verdier og holdninger som ligger til grunn for NPM. I avdeling 2 vil S4 ha mer



fokus på kvalitet, M5 mer fokus på informasjon, og medarbeider m6 mer tilstedeværende ledere og bedre personalpolitikk. I avdeling 3 har ikke S7 tenkt på dette, mens M8 mener det er mye kulturkollisjoner i Helseforetaket, og at dette truer pasientsikkerheten. Medarbeider m9 har heller ikke reflektert over tema. Her har S7 og m9 ikke reflektert over tema, mens mellomlederen deres har helt klare tanker om dette, og at dette kan gå ut over pasientsikkerheten.

Når det gjelder antakelser om omgivelsenes oppfatning av kulturinnholdet i Helseforetaket, antar A1 at dette er negativt, grunnet sykehusstriden. A2 og A3 har gjennomgående den samme oppfatning, i tillegg av at M8 mener Helseforetaket med den pågående omstilling, er et foretak i krise.

4.4. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk)

4.4.1 Innledning

Selve organisasjonskultur som begrep inneholder flere aspekt enn bare dens innhold. For at den spesifikke kulturen skal kunne bli kjent, både for en selv og for omgivelsene, må den komme til uttrykk på en eller annen form. Dette betyr ikke nødvendigvis verbalt uttrykk, men organisasjonskultur kan identifiseres også ved verbalt uttrykk.

4.4.2 Forskningsspørsmålet og intervju spørsmålene

For å få tydeliggjort og identifisert organisasjonskulturen i en virksomhet er det ofte tjenlig å undersøke hvordan de ulike verdiene og normene kommer til uttrykk. I enhver organisasjon har men en måte å gjøre tingene på som særmerker den bestemte organisasjonen. Ofte er det ikke så stor forskjell fra en organisasjon til en annen, tilsynelatende. En virksomhets kultur påvirkes blant annet av dens historie, sterke personligheter, kriser og store hendelser opp gjennom tiden, og ikke minst av tidligere og nåværende medarbeidere. Alle personer er unike, med sin egen personlighet og karakteristikk. De blir sosialisert inne i virksomhetens kultur, ytre sett, men bevarer sin egen måte og være på og gjøre tingene på. Over tid bidrar den enkelte med sin egen kultur litt til organisasjonskulturen, samtidig som den enkelte tar opp i seg større eller mindre deler av organisasjonskulturen.



Det første operasjonelle spørsmålet undersøker historien til virksomheten, kritiske hendelser, sjefene og spesielle typer, og mulig innflytelse på dagens organisasjonskultur. Derne st undersøkes det hvordan informanten oppfatter dette, for så å klargjøre møtestrukturen i organisasjonen, et formelt forum for å viderebringe organisasjonskultur. Så spørres det etter hvordan en i organisasjonen tar i mot og forholder seg til nye medarbeidere, og på deres vei i virksomheten, til de avslutter arbeidsforholdet. Det spørres og etter uskrevne måter for hvordan få gjort tingene i virksomheten, noe som kanskje kan avdekke litt av den uformelle kulturen som måtte råde i avdelingene. Til slutt stilles det spørsmål om rekrutteringsprosedyrene, og om disse er forskjellig alt etter plass i organisasjonen.

4.4.3 Informantenes respons på intervju spørsmålene

Informantenes første spørsmål til kulturens uttrykk var:

” Det fortelles i alle organisasjoner uformelle historier om tidligere hendelser, hvordan man har taklet kritiske situasjoner, om sjefene, spesielle typer og lignende. Kan du fortelle noen historier som blir fortalt her i organisasjonen?”

Sjef på den første avdelingen S1 forteller om en alvorlig avvikssak, hvor medarbeiderne ble sveiset tettere sammen, og om fokus på pasientene. Mellomlederen M2 i avdelingen påpeker ulike kultur mellom profesjoner, leger og sykepleiere, mens medarbeider i avdelingen m3 kan fortelle om forskjeller i kultur på avdelinger med ulike aldersgrupper, og at en ikke kan ha medarbeidere som ikke bidrar til arbeidsfellesskapet på avdelingen. På den andre avdelingen forteller S4 om sykehusstriden og kampen mellom sentralsykehuset og lokalsykehusene, hvor:

” Skulle legge ned lokalsykehusene og bygge et sentralsykehus (A), og har nå seigpinet lokalsykehusene i 40 år. Begynte med et lokalsykehus (D), så et annet lokalsykehus (E). Nå er det lokalsykehusene B og C som pågår. Det er sikkert hvilket resultat det blir til slutt – ett sentralsykehus (A) står igjen, men det går tid. Resultatet gitt over tid. ”.

Mellomlederen M5 forteller om at vedkommende ble skuffet over tidligere toppsjef, og forhold som nevnes er ”bukken til havresekken”. M5 opplevde toppsjefen som flåsete og useriøs. Medarbeider m6 har hørt at flere var fornøyd med en tidligere sjef, men ikke ny sjef. Selv antar m6 at toppsjef gjør en god jobb, men ikke alle ledere under der igjen. S7 i den tredje avdelingen gir uttrykk for at nåværende toppsjef ikke er interessert i å gjøre seg kjent i



organisasjonen, men overlater dette til sine sjefer nedover i linjen. Slik kontakt overlates til eksterne konsulenter, og toppsjefen går dermed glipp av mye som kunne vært nyttig. Mellomleder M8 merker seg ikke slike historier eller overleveringer av kulturen, selv om vedkommende har vært med i over 20 år. Medarbeider m9 i denne avdelingen kan fortelle at Helseforetaket har blitt større på godt og vondt, at en ikke kjenner og har så god kontakt med hverandre lenger, verken på tvers av avdelinger eller med administrasjonen:

”Vi som har jobbet her hele tiden, det var veldig spesielt med nytt sentralsykehus, i 1979. Overlege som endte som bankraner på Gjøvik. Tilnavnet ”Sånn og Slik”, og flyttet herfra. Tragisk. Til å begynne med kjente alle hverandre. Møttes på tvers av avdelingene. Nå er det utopisk. Alle kjente maktpersonene i mye større grad. Nå er de flyttet vekk fra sykehuset. Blitt så stort. Har ikke oversikt over administrasjonen lenger. Dette har ført til at en blir mer opptatt av seg og sin jobb, ser ikke helheten lenger. Ser det en selv skal gjøre og ikke helheten i samme grad. Dette er negativt for forståelsen av totalbildet, og respekten for andres jobb. Vet en mer om andres jobb, har man større forståelse når noe glipper der.”.

Neste spørsmål til informantene på tema kulturens uttrykk følger opp ovenstående spørsmål, og spør: ” *Hvilken moral eller budskap synes du historien formidler?*”. Her forteller S1 at slike historier påpeker et pasientfokus, samtidig som det sveiser medarbeiderne mer sammen. M2 kan fortelle at det setter lys på ulike profesjoner som leger og sykepleiere, og deres forhold til hverandre, at:

” Det er utfordringer i forhold til det å være likeverdige parter i et tverrfaglig team.”.

Medarbeideren m3 mener det sier noen om at alt kan skje på et sykehus, samt at dette kan si noe om gode ledere og godt samhold. S4 mener historien forteller om konflikt, og at dette også er budskapet i Helseforetaket. Mellomleder M5 mener historien vitner om en ”la det skure” holdning hos tidligere toppledelse, og ” Altså at regler er til for å brytes.”. Medarbeideren m6 mener det skjedde mer positivt tidligere, og at fagutviklingen stagnerer nå. Sjef i den siste avdelingen S7 mener en kan se en fryktkultur i organisasjonen:

”Moralen er vel gjerne at det er mye lettere å styre uten å ta hensyn til alle i organisasjonen. Har hørt mange også i lokalsykehusene, som beskriver kulturen i Helseforetaket som en fryktkultur. Bruker handlemåter som kunne vært mer smidig også.”

Medarbeider m9 i avdelingen mener samarbeid og måloppnåelse har blitt vanskeligere:



” Klarer vi å samarbeide når vi lettere målene våre. Ha respekt for andres jobb også. Dette er blitt vanskeligere. Må i stedet finne felles fora å ta opp ting, i det vi ikke har felles treffpunkt som før. I dag blir det heller felles møter og kjeft på folk.”

De to neste spørsmålene går på hvilke *møter en holder i organisasjonen, hvilken funksjon de har og hvordan de fungerer*. Her svarer sjef i den første avdelingen S1 at de har møter opp og ned i avdelingen og ellers i organisasjonen, at de fungerer og er fora for diskusjon, informasjon og vedtak. Ønsker å være enig på store saker. M2 forteller om ledermøter, fagmøter og personalmøter, og at dette er:

” Løsning av problem, diskutere aktuelle problemstillinger, dele gode historier. Undervise hverandre. Dette er både administrasjon med ryddighet, men og ledelse.”

Medarbeider m3 forteller om avdelingsmøter, undervisning og uformelle møter med andre fagfolk for å få jobben gjort. Vedkommende synes dette fungerer godt, men kunne tenkt seg enda mer undervisning. I den andre avdelingen forteller S4 også om møter opp og ned i organisasjonen, samt om undervisning. Mener dette fungerer særlig bra innad i egen avdeling, og det er informasjonsflyt begge veier, samt at de:

” Fungerer som en høring i forkant av forskjellige beslutninger.”

Her kan det se ut som om ledelsen er opptatt av at alle er med og gjensidighet i informasjonsflyten. Mellomlederen (M5) her, mellom sjef i avdelingen og medarbeiderne i samme avdeling, forteller om møter opp og ned i linjen samt personalmøter, møter innad i egen avdeling. M5 er opptatt av at alle skal få luftet det de måtte ha, og synes dette fungerer greit. Medarbeideren m6 forteller om møter i avdelingen, om sikkerhet og undervisning, og synes de får informasjon, at møtene fungerer godt. I den siste avdelingen forteller S7 om møter opp og ned i organisasjonen, samt arbeidsmiljømøter og om møter i budsjettprosessen. S7 synes særlig overordnede møter fungerer godt i forholdt til informasjon. M8 synes det er mange møter, i organisasjonen og i avdelingen, men synes det fungerer godt som fora for informasjon, tilbakemeldinger og fagutvikling på prosedyrer. M8 mener møtene også gir trygghet. I følge m9 har de avdelingsmøter, personalmøter om undervisningsmøter. Her synes m9 møtene fungerer til dels godt, de gir blant annet informasjon, og antyder samtidig at det kunne vært holdt flere møter:



” Fungerer til dels godt, om de blir holdt ofte nok, men dette er et tidsspørsmål. Det er ressurskrevende å møtes ofte.”.

Deretter ble intervjuobjektene stilt spørsmål *om et typisk handlingsforløp i ulike situasjoner; når de mottar en ny medarbeider, når en ansatt jubilerer, gå rav med pensjon eller slutter, og når man ellers feirer noe i Helseforetaket.*

Avdelingssjefene forteller om til dels like tradisjoner på å ta imot nye medarbeidere. S1 forteller at de har samling med kaffe informasjon, opplæring og nyansattkurs i starten, samt oppfølging av erfaren medarbeider. S4 har et skriftlig opplæringsprogram, den nytilsatte blir mottatt med introduksjonsprogram og opplæring. S7 mener de har informasjonsmøte, og den nyansatte blir gitt omvisning og opplæring. De har og en fadderordning. Når det gjelder feiringer og jubileer er S1 opptatt av at det markeres og feires, også med direkte bidrag fra kolleger. S4 Forteller om en mer nøktern tilnærming til markeringer og feiringer, mens S7 synes det er viktig å følge opp, gjerne med personlig tilstedeværelse, og at en også kunne markert dette i enda større grad.

Blant mellomlederne så sier M2 at de nytilsatte blir vist rundt og får opplæringsplan. Når det gjelder feiringer og markeringer, så er mellomleder M2 på linje med sin sjef S1, og vil ha en særskilt markering medarbeideren. M5 gir og opplæring og omvisning på avdelingen, og har også markeringer, men kanskje mer nøkternt. Hos M8 er det uttrykt at det er viktig at de nytilsette blir sosialisert inn i avdelingen og blir gitt opplæring, og er trygge før de får ansvarlig vakter.

Også på medarbeidernivå fortelles det av medarbeider m3 om opplæring og kursing og at de får fadder i starten. Markeringer har de med kake og kaffe og de mottar gullklokke ved 25 års tjeneste. Hos m6 forteller også om omvisning og opplæring. Når de jubilerer fortelles det som over i linjen om mer nøkterne feiringer:

” Har ikke hatt så mange markeringer. Hadde en som ble over 60, og den ble markert. Ellers er det markering ved runde år. Vi har et godt arbeidsmiljø, så vi sier gratulerer med dagen.”



I avdelingen til m9 (og S7, M8) fortelles det at den nytilsette får en sjekkliste som gjennomgås før vedkommende går på vakter. Det kunne vært mer fokus på feiringer og markeringer enn det er i avdelingen i dag.

Det sjette spørsmålet som informantene fikk om kulturens uttrykk, gikk på uskrevne taktikker og strategier:

” Kan du prøve å sette ord på hvilke uskrevne strategier eller taktikker man må lære seg for å få gjort tingene i denne organisasjonen?”.

Her var det ulike svar fra intervjuobjektene. I den første avdelingen responderer S1 at alliansebygging er viktig:

” Helt klart handler det om alliansebygging. Formøte med strategibyging og vite hvor folk står er helt viktig. Holder likevel litt på det store bildet med rettferdighet og gode argumenter. Men må ofte ha en viss strategi. Klarlegge at sterke aktører har samme hovedmål. Erkjenne viktigheten av samsnakking.”.

Mellomlederen M2 i samme avdeling har fokus på å være lojal men samtidig pragmatisk:

” Må være god til å fikse og ordne ting hver dag, og god til å tenke hvordan en skal få ting til. Må være kunstner, ikke bare administrativ, men heller ikke bare kunstner. Må se an situasjonen. Av og til bare bestiller vi, om vi absolutt må ha det, lønner seg ikke at en ikke får lov å jobbe: “Den som har hode får bruke det, den som ikke har får bruke reglementet.” Trenger vi en maskin må vi bare kjøpe den og betale den selv, kan ikke spare om vi bare må ha den. Vi er lojale men må kunne drive. Har gode argument for dette. En kan fort føle at en går på akkord med sine verdier, om en ikke får møtt pasientene sine behov. Det er kjernevirksomheten vi er satt til å styre.”.

Medarbeider m3 i avdelingen som er sykepleier av profesjon har fokus på å lære seg strukturen og rutinene i forhold til legene:

” Jeg brukte lang tid på å lære meg alle legene, når de er og hvor de er og hvilket utstyr de trenger til alle prosedyrene. Måtte og vite når de var på møter og når en kunne ringe på dem. Lære seg strukturen på avdelingen, hvem som gjør hva, hvem kan en spørre.



I den andre avdelingen forteller S4 om frustrasjon, regelbrudd og om ikke å følge ordinær tjenestevei for å få ting gjort:

”Kunsten er å finne balansen mellom vanlig strategi tror jeg, og å gjøre det, uten å ha det klarert. Ikke så mye på vår avdeling. En tilsetter folk uten at det er klarert. Eller begynne med en virksomhet, bare begynne, uten mer klarering, og at en bryter regler i og med dette. Kunsten ligger i å bryte regler innenfor en akseptabel ramme. Å følge oppsatte regler og prosedyrer, har jeg prøvd, fører ingensteds hen. For å få til noe må en enten lage bråk, eller true med å si opp, gå til pressen, snarveier, direkte til Styret. Er en strategi som er nødvendig for å få gjort noe. Eksempel; ansette en medarbeider i et spesielt tilfelle, ville ikke latt seg gjøre om en gikk tjenestevei. En slik praksis er helt forferdelig. Ansetter presumptivt gode fagfolk, og de nytter linjen til å søke, men får ikke gjennomslag. Det er veldig dumt. Vanlig saksgang er ok for vanlig drift men ikke for endring. Frustrerende å ikke nå frem via ordinær saksgang.”.

Mellomleder M5 i samme avdeling forteller om tilbakemeldinger fra medarbeidere som har sluttet, som sier noe om at det ikke er kultur for å komme med nye ideer på arbeidsplassen. Medarbeider m6 har mest fokus på at en må lære seg å jobbe effektivt, da det er mye å gjøre.

I den siste avdelingen peker S7 på den uformelle innflytelsen til sterke personligheter og medarbeidere med stor faglig tyngde:

”Før var det bedre å be om tilgivelse enn tillatelse. Slik er det ikke lenger. Er en del uskrevne regler som påvirker driften vår. Makt og myndighet til personer med en voldsom faglig tyngde, som slår gjennom mer enn i de formelle fora. Sterke personligheter. Klinikoppdelingen fører og til intern kamp mellom klinikkene, i stedet for helhet i satsningen. All blålysmedisin er viktigst.”.

Nærmeste underordnede M8 tenker det finnes slike uformelle strategier, men har ikke noen tanker om hva det konkret kan være. Medarbeider m9 har fokus på å gå direkte til den som kan bidra til å få tingene gjort:

” Er dette med, når noen liker å bestemme selv, få dem til å tro det er de som har kommet på det. Så støtte dem. Gå til dem du tror du får støtte fra. Noen har endringsvegring,



blir eldre, og vil ikke sette i gang noe nytt. Da går en ikke der, følger ikke blindt tjenestevei. Vet av erfaring hvem som får tingene gjort, går der.”.

Det siste operasjonelle spørsmålet på kulturens uttrykk som forskningsspørsmål, går på *rekrutteringsprosessen, og om denne er felles i hele Helseforetaket*. Her svarer medarbeiderne i den første avdelingen at de lyser ut ledige stillinger, men og henter inn folk og ber dem søke (S1). M2 viser til personalreglement, men og til at leger står en friere til bare å tilsette, mens sykepleiere må i større grad følge den ordinære vei. Viser til forskjeller i profesjoner og nivå i organisasjonen. Medarbeider m3 kjenner best egen avdeling, og påpeker:

” Kjenner bare egen avdeling. Her rekrutterer de mye nyutdannede sykepleiere som har vært her i praksis og som de vet er flinke. Kommer og en del som ikke kan være andre steder grunnet fysiske belastninger. Blir og rekruttert fra andre avdelinger.”.

I avdelingen hvor S4, M5 og m6 har sitt virke, forteller S4 og M5 kort at rekrutteringsprosedyrene er standard. Medarbeider m6 forteller at:

” Ja, det er vel slik at ansettelse skjer likt, enten internt eller eksternt. Jeg slapp intervju, ble headhunted. Det er utenfor rutinene. Synes det foregår på en skikkelig måte, bortsett fra en episode. En stilling ble utlyst internt. Tre søkte. Tidligere sjef sa det var bare to søkere. Dette var for at vedkommende ville ha bare to av dem til intervju. Dette skapte uro i arbeidsgruppen. Ville vært bedre å si at det var tre søkere, og eventuelt bare kalle inn to til intervju. Det er en avdeling med et åpent miljø.”.

Den tredje avdelingen med medarbeiderne S7, M8 og m9, kan fortelle om litt ulikt syn på rekrutteringsprosessen. S7 kan fortelle at:

” Godt beskrevet i EK-håndboken. Den følger vi. Toppledelsen rekrutterer nært, tar nære medarbeidere og rekrutterer dem. Jeg tilsetter kun etter grundig gjennomgang av alle ferdigheter.”.

Mellomlederen M8 i samme avdeling har følgende fokus:

” Skulle hatt en person til å bistå, i vurderingen på intervju. Er to på intervju, men skulle hatt en utenforstående, uten egen kultur, som ikke er svertet, kan være uavhengig av lokal kultur.”.



Medarbeider m9 er opptatt av å finne den som en er best tjent med og kan gjøre en best mulig jobb helseforetaket, og påpeker at:

” Har slitt med noen tilsetninger, der vi burde visst bedre. Kjennskap og vennskap, gutteklubben grei. Veldig uheldig for kulturen, skaper stor misnøye nedover i organisasjonen. Er veldig forundret over at vi gjør dette.”.

4.4.4 Sammendrag

Dette forskningsspørsmål går på kulturens uttrykk:

” Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).”.

Her går det første oppfølgingsspørsmål på Helseforetakets historikk, og hva informantene kan fortelle om tidligere tider som kanskje har betydning for dagens organisasjonskultur i virksomheten. Avdeling 1 kan fortelle om ulike historier, hvor de som medarbeidere ble sveiser tettere sammen (S1), og om kulturforskjeller mellom profesjoner (M2) og kulturforskjeller mellom ulike aldersgrupper. I avdeling 2 forteller S4 om sykehusstriden som seigpiner lokalsykehusene over 40 år, og hvor resultatet er gitt, mens M5 kan fortelle om en useriøs tidligere toppsjef. Medarbeider 6 mener nåværende toppsjef er bra, men ikke alle ledere under der igjen. Her synes det å være forskjeller i oppfatning av tidligere og nåværende sjefer, på ulike nivå, også etter hvilken profesjon en tilhører. I den siste avdeling 3 mener S7 ikke er interessert i virksomheten nedover i avdelingene, mens M8 har ikke merket seg historier selv om vedkommende har vært lenge ansatt. Ofte vil en alltid over så lang tid ha med seg noe, men M8 gir uttrykk for at dette ikke er tilfelle. Medarbeider m9 mener Helseforetaket har vokst over tid, og en har ikke kontakt med hverandre på kryss og tvers i organisasjonen lenger.

I avdeling 1 mener en historiene kan formidle noe om pasientfokus, profesjonsutfordringer, gode ledere og godt samhold. A2 mener dette formidler noe om konflikt (S4), ”la det skure holdning” (M5) og stagnerende fagutvikling (m6). Avdeling 3 mener dette formidler noe om en fryktkultur (S7). Det at en virksomhet eventuelt skal være drevet av en fryktkultur er meget alvorlig for hele organisasjonen, idet frykt gjennomgående utløser så mange uheldige og



utilsiktede emosjoner og reaksjoner hos de ansatte i virksomheten. Medarbeider m9 mener samarbeid og måloppnåelse har blitt vanskeligere.

Neste operasjonelle spørsmål går på hvilke møter som holdes i Helseforetaket, og hvilken funksjon disse har. I avdeling 1 fortelles det om møter opp og ned i organisasjonen, samt på tvers med undervisning og fagmøter innad i avdelingen. Dette er fora for drøfting av ulike problemstillinger, felles beslutninger og informasjonsutveksling. A2 beretter om mye det samme som A1. I avdeling A3 responderer de mye det samme. I tillegg påpeker M8 at møtene gir trygghet, men også at det kanskje er for mange møter. Medarbeider m9 mener at det kanskje kunne vært flere møter.

Neste spørsmål til informantene går på handlingsforløp i ulike situasjoner, så som ved ansettelse, feiringer og avslutninger av arbeidsforhold. A1 gir nye ansatte en mottakelse med kaffe og opplæring og fadderordning den første tiden. Ellers er det markeringer ved jubileum og gullklokke fra arbeidsgiver ved 25 års ansettelse. I A2 og A3 er en gjerne litt mer nøktern i feiringen, men det gis opplæring og kvalitetssikring av den nyansatte før vedkommende går egne vakter.

Informantene fikk også spørsmål om uskrevne strategier og taktikker for å få gjort tingene i Helseforetaket. A1 ved S1 snakker om alliansebygging og strategibyging og samsnacking, mens M2 har fokus på avveiningen mellom å være lojal og samtidig pragmatisk: ”Den som har hode får bruke det, den som ikke har får bruke reglementet.” Medarbeider m3 som er sykepleier har fokus på å lære seg rutinen til legene som vedkommende samhandler med. I A2 mener også S4 en må finne en balansegang: ”Kunsten ligger i å bryte regler innenfor en akseptabel ramme. Å følge oppsatte regler og prosedyrer, har jeg prøvd, fører ingensteds hen.” Mellomleder M5 viser til medarbeider som nylig har sluttet, som ikke var fornøyd med kulturen på avdelingen og mulighetene til innspill og nye ideer. Medarbeider m6 har fokus på å jobbe mer effektivt. I avdeling 3 sier S7 at den uformelle innflytelsen til sterke personligheter og medarbeidere med stor faglig tyngde, har stor gjennomslagskraft. M8 ikke har noen tanker om dette, mens m9 mener at: ”Er dette med, når noen liker å bestemme selv, få dem til å tro det er de som har kommet på det. Så støtte dem. Gå til dem du tror du får støtte fra.”



Neste spørsmål går på rekruttering og om det er likhet for dette i hele Helseforetaket. A1 forteller gjennomgående at det en er litt friere til å tilsette leger enn sykepleiere, noe som A2 delvis bekrefter. A3 med S7 forteller at toppledelsen rekrutterer internt, og ellers om en grundig lokal ansettelsesprosess, mens M8 skulle noen ganger ønsket ytterligere en person til på intervjuene, som kom fra en annen kultur og kunne være uavhengig. Medarbeider m9 mener kjennskap og vennskap og gutteklubben grei styrer ansettelsene, og dette er uheldig for kulturen.

4.5. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).

4.5.1 Innledning

Alle steder der hvor mennesker opptrer og samhandler oppstår relasjoner mellom disse menneskene. Det knyttes kontakter, en blir bedre kjent og noen blir bedre kjent enn andre. Innholdet i relasjonene som dannes vil være forskjellig, alt etter hvilken form for kontakt som ble opprettet mellom aktørene. Denne relasjonen som engang ble opprettet, vil som regel bestå og en kan lett ta opp tråden ved senere kontakt. Disse båndene som ble dannet mellom to eller flere personer, kan være sterke eller svake, være av privat sosial karakter eller mer faglig nytte orientert. Båndene kan og være av en positiv karakter, at personene involvert ser på hverandre som et hyggelig og/eller nyttig bekjentskap, men det motsatte kan og være tilfelle, at aktørene helst ikke ønsker å omgås den andre og foretrekker samhandling med helt andre personer. De personene som har noe felles som knytter dem sammen, vil gjerne også søke sammen og utvikle sterkere bånd. Innad blant medlemmene i denne gruppen vil det også kunne utvikle seg sympatier og antipatier. Det kan også etablere seg flere slike grupper, alt etter hvilke felles verdier og fundament man har å bygge på. Arbeidsgruppene i en organisasjon er slike samlinger av mennesker med felles fundament. Disse ulike gruppene kan være store eller små, inneholde positive og negative elementer, og de kan samarbeide eller motarbeide hverandre.



4.5.2 Forskningsspørsmålet og intervju spørsmålene

En tredje innfallsvinkel til å belyse begrepet organisasjonskultur er å undersøke strukturen i organisasjonen. En kan undersøke *hvilke strukturer kulturen i virksomheten opptrer i, om det er en overordnet helhetlig kultur eller mange konkurrerende kulturer*. For å kunne belyse dette forskningsspørsmålet nærmere og gjøre undersøkelsen mer operasjonell, vil en kunne gå nærmere inn og se om organisasjonen har en helhetlig, eller flere underkulturer, om mulige underkulturer er preget av konflikt, hva årsakene til uoverensstemmelser kan være og hvordan en eventuelt kan løse opp i dette.

4.5.3 Informantenes respons på intervju spørsmålene

Informantene ble først stilt et spørsmål som går på om de antar det er en eller flere kulturer i Helseforetaket:

” Tenker du det er en rådende kultur i hele organisasjonen, eller flere underkulturer alt etter avdeling/hvor en har sin arbeidsplass/sin posisjon i organisasjonen?”

I den første avdelingen responderer avdelingssjef S1 at det er både forskjellige kulturer og til dels mål, innenfor de forskjellige profesjonene:

” Er absolutt underkulturer. Er mange små arbeidslag, leger som har sin egen kultur, som mener noe annet. Slik er det mye av. Det er vi som kan dette. Til dels litt motstridende mål. Ikke dele kunnskapen. Sitte og være den som kan noe. Mye revir på mange ting i helsevesenet.”

Mellomleder M2 tror også det er forskjellige kulturer, alt etter profesjon og avdeling. Medarbeider m3 mener og det er ulike kulturer, alt etter hvilken avdeling en jobber ved, og hva en jobber med.

Ved den andre avdelingen mener S4 at det er forskjellige kulturer og ulikheter i verdier og holdninger, og etter geografi og sykehustilhørighet. M5 mener det er mange underkulturer, mens medarbeider i samme avdeling m6 antar det er ulik kultur alt etter om en har sin tilhørighet oppover eller nedover i organisasjonen. Informantene fra den tredje avdelingen ser og ulike kulturer. Sjef S7 mener der er mange subkulturer samt mye formell og uformell



makt. M8 er opptatt av bevisstgjøring av egen kultur innad i egen avdeling, mens m9 også tror det er mange subkulturer.

På spørsmål om *hvilke ulike subkulturer* som finner, svarer S1 at legene har sin egen kultur gjennom sin profesjon. S4 mener og subkulturene følger de ulike profesjonene, med sine verdier. S7 ser og ulik kultur alt etter profesjon, med mye uformell makt på legesiden..

Mellomleder M2 ser underkulturer alt etter profesjon, som hos legene og pleiegruppene, det kan også være allianser direkte mellom personer. M5 ser ulik kultur alt etter profesjon og avdeling, mens M8 hører om negative utslag av kulturen fra andre avdelinger, at det flyttes på folk, og at dette kan komme av NPM som skaper byråkrater og ikke ledere.

Blant medarbeiderne så responderer m3 at det er ulike kulturer alt etter som:

” Hvor du jobber, hva du jobber med, hvor lenge du har vært her, profesjonskulturer, sykepleiere, leger, hjelpepleiere. Også etter dagarbeidere og turnusarbeidere. Hvilke pasientgruppen en jobber i forhold til. En forholder seg også veldig til hverandre avdelingsvis, går lite på tvers av avdelinger og har lite sosial kontakt slik.”.

Medarbeider m6 kjenner ikke så mye til dette, mens m9 mener det går en inndeling på” Litt gutteklubben grei og litt på fagområdet.”.

Det tredje intervju spørsmålet under kulturens struktur, går på om informantene:

”Oppfatter du at noen underavdelinger har et mer konfliktfylt arbeidsmiljø enn andre?”.

Her svarer S1 at dette oppleves mellom profesjonene, mellom leger og sykepleiere. S4 kjenner ikke til andre avdelinger på dette, mens S7 har registrert at dette har vært et stort problem ved flere avdelinger. Mellomleder til S1 (M2) mener dette kan være ulikt, og fokuserer på at alle har ansvar for arbeidsmiljøet, men at lederne har et særskilt ansvar. M5 (mellomleder til S4) fokuserer og på at dette er et ledelsesansvar, mens mellomleder hos S7 (M8) påpeker at det er en ryktekultur i hele Helseforetaket, og antyder at dette kan skape utrygghet. Blant medarbeiderne svarer m3 (hos S1 og M2), at det er klart det er noen som har mer konflikt enn andre, mens m6 (hos S4 og M5) responderer at det er godt arbeidsmiljø på



vedkommendes avdeling, men at det ikke alltid er det på andre avdelinger. Medarbeider m9 (hos M7 og M8) forteller at det ikke er slik akkurat nå, men dette kommer og går.

Et oppfølgerspørsmål på konflikt og arbeidsmiljø gikk på *årsakene til konflikt på arbeidsplassen*. I den første avdelingen svarer S1 at både begrensede ressurser og personlige motsetninger kan ligge til grunn, i tillegg til alliansebygging. S4 er litt usikker på årsakene:

” Vet ikke, delvis, på et høyere nivå, sykehuskampen. Vet ikke om jeg hadde visst om det var konflikt ved min avdeling. Burde heller ikke vite om det var konflikt ved min avdeling. Skal ikke legge seg borti alt. Spørs nivå. ”.

Sjef på den tredje avdelingen S7 tror ulike årsaker kan ligge til grunn:

” Tror at det er ulike typer konflikter. Interpersonell, og personell mot ledelse. Samt faglige konflikter. Tror det oppstår veldig ofte på grunn av dårlig kjemi, men og på grunn av KMM – kos med misnøye. Det blir tidvis ganske utbredt i hele organisasjonen. Blir noe felles å forholde seg til. Mer vanlig på kvinnearbeidsplasser.”.

Mellomlederne M2, M5 og M8 responderer litt ulikt på dette spørsmålet. M2 mener blant annet interessekonflikter kan ligge til grunn, men og andre forhold:

” Ofte interessekonflikter. Ulikt syn på hva som må til for å jobbe i lag om felles oppgaver og felles mål. Mange ubeviste holdninger og uuttalte verdier. Blinde flekker som folk kanskje har. Kan være veldig uheldig i samspill med andre. Vi krever at folk er samarbeidsvillige og fleksibel. Egen utrygghet kan komme til uttrykk i mange sammenhenger.”.

Mellomleder M5 fokuserer på baksnakking og forskjellsbehandling, mens M8 mener konfliktvegring kan være en årsak:

”Feighet. Du er redd for å være ærlig mot personene, vil unngå konflikt og ubehag. La være å ta tak i saker, vil ha det behagelig. Feie under teppet. Håpe det forsvinner. Kan være kunnskaper som gjør det, men og personlighet. Årsaken til konflikt er at folk får lov å danne allianser, gå omveier i stedet for å si det til den det gjelder.”.

Medarbeider m3 ser ulikhet i personlighetstyper og for mange av ett kjønn som mulig årsak til konflikt ved Helseforetaket. Også m6 fokuserer på sterke personligheter, og mener lederne



bør gå mer markert inn i denne problemstillingen. Medarbeider m9 mener det kan komme av mangel på respekt for hverandre, samt at noen liker konflikter og andre ikke.

Det siste operasjonelle spørsmålet var *hvordan løse opp konflikt og få et godt arbeidsmiljø*. Den første avdelingen med sjef S1 svarer at en må holde fokus på arbeidsmiljøet og at leder har et overordnet ansvar:

” Viktig med et vedvarende vedlikehold av arbeidsmiljøet. Noen må følge med arbeidsmiljøet, slik at ånden er positiv. Alle har ansvar for å følge med, men lederne må gi melding om at de må få beskjed om det er noe. Lederne må ta overordnet ansvar, slik at ingen brenner inne med ting som er tungt.”

Mellomleder i avdelingen M2 mener og dette er et lederansvar, og at en må gå konkret inn i hver sak:

” Leder er helt sentral. Ta signal tidlig. Ta samtale med en person som en ser sliter med noe eller er usikker. Er det flere involverte ta samtale med hver enkelt. Kalle så inn til fellessamtale. Viktig med å gå tidlig inn. Lurer en på faglig fungering må leder inn mer formelt, bruke reglene med tillitsvalgte, kalle inn til møter osv.”

Også på medarbeidernivå i den første avdelingen fokuseres det på at leder har et særlig ansvar for arbeidsmiljøet:

” Lederne har stor ansvar her. De må være vare for at konflikter finnes. Så har en stort ansvar selv, at det ikke blir baksnakking og skittkasting. Om konflikt låser seg fast, har lederne stort ansvar. Om en får løst det litt, kan kanskje partene løse opp litt selv. Noen må gripe inn og gjøre noen grep for å løse opp konflikten, særlig lederansvar, nærmeste leder.”

I den andre avdelingen har ikke S4 erfaring fra konflikt, da vedkommende har vært forskånet fra dette. Mellomlederen M5 i avdelingen mener en må gå aktivt inn, og har også mottatt en tilbakemelding på tema fra en medarbeider som nylig har sluttet:

” I hvert fall at den som føler seg rammet må få si dette til en person som vedkommende stoler på, og der en kan få drøftet problemet og komme med tiltak. Det er vanskelig å angripe, og ikke lett. En må gjøre den som får klage mot seg oppmerksom på



problemet, og det må tas på alvor. Dette står og i sluttevaluering til en som har sluttet. Jeg har tatt kopi av dette til leder og sagt at vi må ta dette opp.”.

Medarbeider m6 i avdelingen fokuserer på kommunikasjon, som grunnleggende for intervensjon på området.

Den siste avdelingen tror på kommunikasjon og mekling, men har ikke hatt de store konfliktene. De jobber tett og er avhengig av hverandre, noen som sveiser personalet sammen (S7). Mellomleder M8 mener det er viktig at begge parter blir hørt og får uttale seg, mens medarbeider m9 mener en ikke må baksnakke hverandre, men informere om hvordan en opplever situasjonen fra eget ståsted.

4.5.4 Sammendrag

Tema for dette forskningsspørsmål er kulturens struktur:

”I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).”.

Det første operasjonelle spørsmål til informantene på dette forskningsspørsmål, går på om de tenker det er en rådende kultur i hele helseforetaket, eller om det er flere underkulturer alt etter avdeling og posisjon i Helseforetaket.

A1 mener det er forskjellige kulturer alt etter profesjon og hvilken avdeling en jobber i. A2 gir uttrykk for mye det samme som A1, i tillegg til ulik kultur grunnet ulik geografisk tilhørighet. I avdeling 3 tror en også det er mange subkulturer.

Det andre underspørsmålet går på hvilke subkulturer en ser i Helseforetaket. A1 nevner ulik kultur alt etter hvor en arbeider, hvem en arbeider med, profesjoner, om en jobber dag eller turnus, alt etter hvilken avdeling en jobber ved og hvilken profesjon en tilhører. A2 og A3 gir uttrykk for mye det samme.

Tredje, fjerde og femte underspørsmål går på om noen subkulturer har et mer konfliktfylt arbeidsmiljø enn andre, hva årsakene til dette kan være, og hvordan en kan løse dette og skape et godt arbeidsmiljø. I avdeling 1 svarer S1 at det kan være konflikt mellom profesjonene, mellom leger og sykepleiere. Årsakene til dette kan være begrensede ressurser, personlige motsetninger og alliansebygging. For å løse opp i dette mener S1 at lederne har et særlig



ansvar og må gå inn og jobbe med dette. M2 viser til at lederne har et særskilt ansvar for arbeidsmiljøet, og at interessekonflikter, ulike verdier og holdninger kan ligge til grunn for et konfliktfylt arbeidsmiljø. Også M2 viser til lederansvaret for å løse konfliktene, og mener en må gå aktivt inn i miljøet og der det er konflikt. Medarbeider m3 mener ulike personlighetstyper og for mange av ett kjønn kan skape konflikt. For å løse opp konflikter har alle et ansvar, men også medarbeider m3 viser til et særlig lederansvar her.

I avdeling 2 mener en årsakene til et konfliktfylt arbeidsmiljø kan ulike ting, det er et lederansvar, men kjenner ikke så veldig godt til dette utover egen avdeling, som har et godt arbeidsmiljø. Om årsakene sier S4:

” Vet ikke, delvis, på et høyere nivå, sykehuskampen. Vet ikke om jeg hadde visst om det var konflikt ved min avdeling. Burde heller ikke vite om det var konflikt ved min avdeling. Skal ikke legge seg borti alt. Spørs nivå. ”. S4 har ikke innspill til å løse konflikt, da vedkommende ikke har opplevd dette.

Mellomleder M5 gir uttrykk for at baksnakking og forskjellsbehandling kan gi dårlig arbeidsmiljø og konflikt, og mener på sin side at leder må gå aktivt inn i konflikten, og viser til tilbakemelding fra sluttevaluering fra en medarbeider som har sluttet ved avdelingen. Medarbeider m6 mener årsakene kan være sterke personligheter, og at leder må gå inn for å løse opp i konfliktene og at kommunikasjon er sentralt for intervensjon i forhold til det dårlige arbeidsmiljøet.

I avdeling 3 tror S7 årsakene til konflikt kan være flere:

” ” Tror at det er ulike typer konflikter. Interpersonell, og personell mot ledelse. Samt faglige konflikter. Tror det oppstår veldig ofte på grunn av dårlig kjemi, men og på grunn av KMM – kos med misnøye. Det blir tidvis ganske utbredt i hele organisasjonen. Blir noe felles å forholde seg til. Mer vanlig på kvinnearbeidsplasser.”.

For å løse opp en konflikt og skape bedre arbeidsmiljø, mener S7 kommunikasjon og mekling kan være bra, men har ikke hatt de store konfliktene. Mellomleder M8 i avdeling tre mener konfliktvegring og at folk får danne allianser uten å gå til den det gjelder, en type feighet. For å løse konflikt mener M8 at begge parter må få uttale seg og bli hørt. Medarbeider m9 gir uttrykk for at konflikt kommer av mangel på respekt for hverandre, og at en bør løse dette



med å ikke baksnakke hverandre samt informere om hvordan en opplever situasjonen fra sitt eget ståsted.

4.6. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).

4.6.1 Innledning

I en kommunikasjonsprosess er det alltid en avsender og en mottaker. Det er også alltid noen eller noe som er bærere av budskapet, og det er alltid noe eller noen som bærer budskapet frem med større tyngde enn andre. Det er og atter andre som bringer støy inn i kommunikasjonsprosessen, og bidrar til at budskapet blir forvrengt og derav misforstått, eller ikke kommer frem til mottaker i det hele tatt. I en virksomhet er det de formelle lederne som representerer arbeidsgiversiden, og slik forvalter ansvar og myndighet; de utøver den formelle makt i organisasjonen. Denne maktstrukturen finner en som regel i organisasjonskartet i enhver virksomhet. Dersom disse formelle maktstrukturene ikke fungerer, og medarbeiderne opplever uklart eller fraværende formelt lederskap, så legges det til rette for uformelle ledere på arbeidsplassen. Disse uformelle lederne er ofte sterke personligheter, som på godt og vondt da overtar styringen av virksomheten. Ofte kan en i større organisasjoner se en kombinasjon av formelt og uformelt lederskap.

4.6.2 Forskningsspørsmålet og intervju spørsmålene

Det femte forskningsspørsmål omhandler ytterligere en innfallsvinkel til begrepet organisasjonskultur. Det omhandler *bærerne av kulturen, og om informantene tenker at lederne og medarbeiderne har den samme oppfatning av kulturen*. Det første operasjonelle spørsmålet går på forholdet mellom leder og ansatte i Helseforetaket. Deretter får informantene spørsmål om hvordan kulturen videreføres fra leder til medarbeider, om leder og medarbeider har den samme oppfatning av kulturen, og til slutt om informantene har noen tanker om hva som ligger til grunn for utvikling av ulike væremåter, og derigjennom ulike måter å presentere og videreformidle kulturen.



4.6.3 Informantenes respons på intervju spørsmålene

Informantene ble først stilt følgende spørsmål:

” Hvordan er forholdet mellom ledere og ansatte i organisasjonen? ”

Dette omhandler forhold som konflikt/harmoni, forhold til autoriteter, lydhørhet og statusforskjeller. I den første avdelingen svarer S1 at det for det meste er harmoni. Når det gjelder forholdet til autoriteter og lydhørhet så responderer informanten at:

” På gulvet, alle profesjoner, er det bra lojalitet, selv om ikke alle er like ivrige. Men jevnt over er det bra. Vanskelig å være lojal mot toppledelsen, da det blir for svulstig det som kommer derfra. Ofte stor skepsis til overordnede beslutninger.”

Når det gjelder statusforskjeller poengterer informanten viktigheten av faglig dyktighet for å få gjennomslag for sitt syn, også her kan en se profesjonskamp:

” Ja det er det, det må vi erkjenne. Mellom ledere og ansatte. Det går på kompetanse og fag. Den dyktigste fagpersonen har den høyeste statusen, også over lederen. Står veldig sterkt i helsevesenet. Lettere å få ting gjennom som leder om en og er faglig dyktig og blir oppfattet slik. Jo tøffere prosess som skal gjennomføres, dess viktigere er det å være på høyt faglig nivå, for å få ting gjennom. Vanskelig med sykepleiesjefer for leger, for eksempel.”

Mellomleder M2 i avdelingen er mye på linje med sin overordnede S1 i alle disse spørsmål, og nevner i tillegg konkret sykehusstriden. Også medarbeider m3 er på linje med sine overordnede her.

I avdeling to opplever S4 lite problemer og utslag på alle disse underområder. Mellomleder M5 mener det er stor avstand til toppledelsen uten at det er preget av konflikt. Ellers fokuserer også denne informanten på forskjeller mellom profesjonene, hvor legene er høyt i hierarkiet. Medarbeider m6 har som sine overordnede ikke de store utslagene på disse spørsmål.

I avdeling tre mener S7 også at det ikke er de store konfliktene, at det er for langt opp til toppledelsen, og at legene særmerker seg i profesjonskampen. Mellomlederen M8 ser heller ikke store konflikter, og mener ledere bør gå foran og være gode rollemodeller for medarbeiderne. Når det gjelder statusforskjeller, kan dette forekomme grunnet ulike



personligheter, ulik bakgrunn og ulike kultur. Medarbeider m9 har heller ikke de store utslag på underpunktene.

Informantene fikk så et spørsmål som gikk på formidling og videreføring av kulturen:

” Hvordan opplever du at kulturen formidles/videreføres fra ledelse til medarbeidere i virksomheten? ”.

I avdeling 1 svarer S1 at det kultursignalet som kommer fra leder er meget viktig. Må gå foran med godt eksempel. M2 poengterer også at lederne må gå foran:

” Kulturbygging handler mye om hvordan en er. Kultur handler mye om makt, måten å være i lag på, lederne har et spesielt ansvar. Lederne er de viktigste kulturformidlerne, som skal forene de kryssende interessene mellom fag, økonomi og personal i helhetlig ledelse. Men hver medarbeider har et stort medansvar, en leder kan ikke trylle. Noen er vanskeligere å ha med å gjøre enn andre. En leder har et større ansvar.”.

Medarbeider m3 gir uttrykk for at de nærmeste overordnede gjør en god jobb, mens toppledelsen blir for fjerne.

I den andre avdelingen sier S4 at det meste av fokuset går på økonomi. M5 mener det kan være en svikt i videreføringen:

” Godt spørsmål. Kanskje det er en stor svikt der. Burde vært mer fokus på å formidle kulturen fra ledelse til medarbeider.”.

Medarbeider m6 opplever at kulturen videreformidles i forhold til å fremme god helse for pasientene.

I den siste avdelingen uttrykker S7 at informasjonsavdelingen burde vært mer inne i bildet her, men at dette er et ledelsesansvar. M8 påpeker viktigheten av å være en god rollemodell, mens medarbeider m9 mener det kan være uformelle ledere som styrer og:

” Tja. Sitter med en ekkel følelse at det ikke er ledelsen som viderefører kulturen. Tror det heller er veteranene. Tror det er uformelle grupper som viderefører kulturen. Ser ikke bort fra at kulturen hadde vært annerledes om det var den formelle ledelsen og ikke de uformelle grupperingene som videreførte kulturen. Hvis jeg kunne velge ville jeg valgt ledelsen som



kulturformidler, uten at jeg er helt sikkert. En god ledelse tar medarbeiderne sine med på laget og blir hørt.”.

Den nest siste problemstillingen her går på:

”Tenker du at ledelsen og medarbeiderne har den samme forståelse og oppfatning av virksomhetens kultur? Hva er eventuelt forskjellig?”.

S1 mener det noen steder kan råde en frykttkultur, samt at ledere som ellers fremstår som seriøse, ikke får med seg mobbing i sin avdeling. Viktig å gå inn og se hva som egentlig sies, da kritikk også kan være konstruktiv, mens en ikke ser dette om en sitter for langt unna, for eksempel i toppledelsen.. Da oppfatter en kanskje bare kritikken som negativ. M2 mener det kan være forskjeller om nivåene blir for forskjellig, da klarer en ikke å få til et miljø hvor en blir sett og anerkjent, et lærende miljø. Medarbeider m3 fokuserer og på viktigheten av nærhet mellom leder og medarbeider også i denne sammenheng.

Avdeling to med S4 som sjef gir uttrykk for at forståelse av kulturen mellom leder og medarbeider er mye den samme, noe M5 også antar. Medarbeider m6 er enig i dette.

I den tredje avdelingen mener S7 at dette er felles, mens M8 mener det er noen forskjeller:

” Forskjellen er at lederen tenker måloppnåelse på økonomiproduksjon, tenker på medarbeideren som en kjøpt arbeidskraft. Medarbeideren vil gjerne ha mer innhold i jobben. Ellers mye likt.”.

Medarbeider m9 er litt usikker, men antar det er mye likt.

Det siste spørsmålet på tema ”kulturbærere”, går på ulike væremåter:

” Hva tror du kan ligge til grunn for utviklingen av ulike væremåter, som igjen kommer til syne i den enkeltes formidling av kulturen i virksomheten?”.

S1 i den første avdelingen har ulike tanker om væremåter:

” Noe er grunnet profesjonen og profesjonsetikken. Vi har og noen søndagsverdier, og noe andre som ikke alltid tåler dagslys. Er mye bra kultur og. Begynner på individnivå. Som en løk, lag for lag. Hvordan en tilpasser seg når en begynner ny på en arbeidsplass, men en kan også tilføre noe nytt. Input fra lederne og ulike tiltak.”.



Mellomleder i avdelingen M2 mener profesjonsutdanningen og at de er spesialister har litt å si, mens medarbeider m3 mener at en helst blir formet av avdelingen en jobber på:

” Kan ikke jobbe på avdelingen og sitte på vaktrommet og lese blader, da blir en ikke lenge der. Driften på avdelingen styrer adferden mye. En må passe inn på avdelingen, spesielt i forhold til hektisk arbeidsmiljø. Det må en like og takle. Folk kan ha ulik oppvekst og bakgrunn, men skal en jobbe i et bestemt miljø, må en innpasse og tilpasse seg miljøet der. Da har en valgt det, og tenker en trives under de forutsetningene som er der.”

I den andre avdelingen uttrykker S4 at forskjellen kan ligge i de ulike profesjonene, og M5 mener samspill eller fravær av samspill preger en, mens medarbeider m6 mener ulike former for kommunikasjon på avdelingen kan ha betydning.

Informantene i den siste avdelingen går tilbake til tidlig påvirkning fra arv og miljø og uttrykk for at (S7):

” En faktor er arv og miljø og personlighet, og så er det utdanning og faglighet, og det tredje er nettverk i organisasjonen.”.

Mellomleder M8 mener personlighet men og tonen i avdelingen på ulike måter kan virke inn på den enkelte medarbeider. Også medarbeider m9 mener det ligger mye allerede i den enkeltes personlighet.

4.6.4 Sammendrag

Fokus når det gjelder dette forskningsspørsmål er kulturens bærere:

”Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).”.

Først ble alle de ni informantene i de tre ulike avdelingene stilt samme underspørsmål som gikk på forholdet mellom ledere og ansatte i Helseforetaket. Dette var på områder for konflikt/harmoni, lydhørhet, autoriteter og statusforskjeller. I den første avdelingen svarer S1 som er overlege, at en ser mye harmoni, men og profesjonskamp, at det for eksempel er vanskelig å være sykepleier og samtidig sjef for legene, da kulturen hos legene er at skal en få gjennomslag så må en ha høy status, og en sykepleier har ikke høy status hos legene. M2 som er sykepleier er på linje med sin overordnede, og nevner i tillegg sykehusstriden her.



Medarbeider m3 gir uttrykk for det samme. I den andre avdelingen er det lite utslag på spørsmålene. Den tredje avdelingen påpeker at det er langt opp til toppledelsen og at profesjonsstriden er til stede, men har for øvrig ikke de store utslagene her.

Når det gjaldt formidling og videreføring av kulturen fra leder til medarbeider i Helseforetaket, påpeker informantene i A1 at lederne må gå aktivt inn i kulturbyggingen, og gå foran med et godt eksempel. I A2 har S4 fokus på økonomi, mens M5 mener det er en svikt i kulturformidlingen fra leder til medarbeider. Medarbeider m6 har fokus på å fremme god helse til pasientene. Intervjuobjektene i A3 påpeker at dette er et ledelsesansvar men og at informasjonsavdelingen skulle vært mer inne i bildet. M8 mener ledere må være gode rollemodeller. Medarbeider i A3, (m9) gir uttrykk for at det er den uformelle ledelsen, veteranene som styrer, og er de som viderefører kulturen. Informanten heller til at de formelle lederne skulle vært i styringen, og at en god ledelse tar medarbeiderne med på laget og at de blir hørt.

Neste operasjonelle spørsmål er om ledelsen og medarbeiderne har den samme forståelse og oppfatning av Helseforetakets kultur, *og hva kan være forskjellig*. Har svarer avdeling 1 at det er viktig at det ikke er for stor avstand mellom leder og medarbeider, slik at en lettere får med seg det som faktisk sies og gjøres, at en har nærhet til medarbeiderne, og fanger opp blant annet mulig mobbing. Kan være en frykttkultur noen steder. I avdeling 2 gir leder og medarbeider uttrykk for at forståelsen av kulturen er den samme. I avdeling 3 mener S7 kulturen er felles, mens M8 finner forskjeller. Ledelsen tenker gjerne på medarbeiderne som kjøpt arbeidskraft og på måloppnåelse og økonomi, mens medarbeiderne vil ha innhold i jobben. Medarbeider m9 tenker det er mye likt.

Det siste spørsmål går på utviklingen av ulike væremåter, som viser igjen i den enkeltes formidling av kulturen. Avdeling 1 mener S1 det kommer med profesjonsetikken, med ulike verdier, og hvordan en tilpasser seg på ny arbeidsplass. M2 mener profesjonsutdanningen former en, mens m3 mener avdelingen en jobber på former en. I A2 mener S4 at profesjonene spiller en rolle, mens M5 mener samspill eller mangel på dette former en. Medarbeider m6 mener kommunikasjon på avdelingen virker inn. I avdeling A3 mener S7 arv og miljø spiller inn, utdanning og faglighet, og nettverk i organisasjonen. M8 mener personlighet og tonen i avdelingen har betydning, mens m9 også fokuserer på den enkeltes personlighet.



4.7. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse) (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).

4.7.1 Innledning

En historie som fortelles fra tid til annen er den om et eldre ektepar som har levd i tilsynelatende harmoni i en årrekke. Hver morgen ved frokostbordet gjentar samme ritual seg; ektefellene deler et rundstykke. Kvinnen får toppen og mannen får bunnen. Etter så mange år med samme rutine, spør kvinnen med et smil om munnen en dag om hvorfor hun alltid, i alle disse år, har fått toppen. Mannen svarer at det er den delen han selv alltid har villet ha, og for sin elskede er kun det beste godt nok. Men hvorfor har jeg alltid fått bunnen av rundstykket, repliserer mannen. Kvinnen svarer, fremdeles med et smil om munnen; for deg min elskede, er kun det beste godt nok, dette er den delen jeg alltid har villet ha.

Historien forteller oss kanskje at virkeligheten ikke alltid er slik vi opplever den, og at direkte kommunikasjon kan være et gode. Ofte er det slik at de løsninger vi selv kommer frem til, og måten vi selv gjør og løser problemene på, av oss selv oppleves som den beste måten å gjøre det på. I tillegg tiltrekkes vi ofte av personer som er litt like oss selv, som setter pris på det samme som oss selv. Dette kan være et uttrykk for at vi trives med egen måte og gjøre ting på, og at vi trives med det vi kjenner og er trygg på. Endringer og korrigeringer i forhold til dette krever åpenhet rundt prosessen, en del trygghet, involvering av de som er deltakere i prosessen, og mye informasjon om hva som foregår.

4.7.2 Forskningsspørsmålet og intervju spørsmålene

Det siste forskningsspørsmålet knyttet til begrepet ”organisasjonskultur”, retter seg mot *kulturens funksjon, om den er funksjonell eller dysfunksjonell, og om den bidrar til måloppnåelse*. Først ble informantene stilt spørsmål om de synes kulturen hemmer eller fremmer måloppnåelse, og om kulturen bidrar til felles oppfatninger på ulike områder. Deretter ble det stilt spørsmål om intervjuobjektene opplever at kulturen virker integrerende og bidrar til fellesskapsfølelse, og til slutt om kulturen i Helseforetaket og avdelingene er forankret i den virkelighet Helseforetaket virker i.



4.7.3 Informantenes respons på intervju spørsmålene

Det første operasjonelle spørsmålet til informantene gjelder organisasjonskulturen og måloppnåelse:

” Synes du kulturen bidrar til eller hemmer måloppnåelse i virksomheten?”

Her er sjef i den første avdelingen S1 litt delt, men heller til at kulturen bidrar til måloppnåelse. Også M2 er av den oppfatning, mens m3 derimot tror at hvis målsetningen er et godt helsetilbud til alle i fylket, så bidrar ikke kulturen til måloppnåelse. Informanten tror Helseforetaket prøver, men får det ikke til, og det er særlig sykehusstriden som ligger til grunn for dette.

I den andre avdelingen responderer S4 at målene blant annet er for dårlig definert:

” Tilbake til målene, som er litt dårlig definert. Kulturen bidrar til noe stort sett konservativt. Forstsette som før. Målene er uklare og en kan ikke rette organisasjonskulturen inn etter dette. Visjonen har ikke praktisk betydning, og mer jordnære mål er dårlig definert.”.

Mellomleder i avdelingen M5 mener det er et ubevisst forhold til kulturen, men ved mer bevissthet omkring denne er det rom for forbedring. Medarbeider m6 forholder seg til avdelingen, og mener de er pliktoppfyllende og arbeidsom.

Den siste avdelingen, med informantene S7, M8 og m9, så gir S7 uttrykk for at kulturen bidrar til måloppnåelse, men skulle hatt mer av at medarbeiderne gledet seg over å gå på jobb. M8 mener en må bygge på de ansatte, og om ikke alle avdelinger klarer å ha en god kultur, så blir kulturen for hele Helseforetaket dysfunksjonell. Medarbeider m9 har en innfallsvinkel til dette spørsmålet, hvor vedkommende mener at uformelle kulturer kan være formålstjenlig:

” Hemmer ikke, kanskje de som står for den uformelle kulturen står for noe bra. Kanskje toppledelsen og ledelsen tenker at en ikke skal gå inn og ødelegge dette, når det gjerne er bra kultur de uformelle gruppene står for. Om dette skulle hemme måloppnåelse, tror jeg ledelsen hadde stoppet de som driver den uformelle kulturen. De uformelle gruppene gjør de riktige tingene, behandler pasientene med respekt, tar ansvar. Vi kan ikke tenke på målene i hverdagen. Og så lenge de uformelle gruppenes mål ikke kolliderer med ledelsens



mål, og dette trekker i samme retning, går det greit å ha uformelle grupper som formidler av kulturen.”.

Det andre operasjonelle spørsmålet går på felles oppfatninger:

”Om kulturen bidrar til felles oppfatninger på ulike områder.”.

Her mener S1 det når det gjelder strategier og målsetninger. Når det gjelder felles oppfatninger om strukturer, systemer og prosesser (midler for å realisere målene), mener S1 at klimaet er preget av interesseforskjeller:

” Klimaet er preget av interesseforskjeller. Utrolig viktig å spille på grunnverdier og pasientfokus. Dette er middel til å komme videre fra interessemotsetninger. Jeg bruker dette hver uke, minne om hva som er målet; gode pasientbehandlinger. Ikke egne interesser. Opplever at dette går bra. Må si det ofte nok. ”

På spørsmål om S1 synes kulturen bidrar til felles oppfatning på kriterier for måling og evaluering av resultatene, svarer informantene at:

” Evaluering må gjøres på alle nivå. Ikke bare toppsjefen må gjøre analyser. En ser forskjellig alt etter hvor en står. Ille for kulturen og samarbeidsklimate om målinger og analyser er ovenfra og ned. Det er en del av ovenfra og ned beslutninger og konklusjoner i virksomheten. Dette hevder de nedenfra i organisasjonen, at det er mye av. Tenker det er mye av dette. Dette er ikke bare negativ, en del må ledelsen beslutte.”.

Videre så svarer informantene at:

” Egentlig er alle ledd i medarbeidergruppene med og deltar og får uttale seg før viktige beslutninger tas. Uansett hva en gjør skriker en del medarbeidere, uansett. Kommer noen ganger en sjø av misnøye og galle fra medarbeiderne. Er ikke alltid konstruktivt eller rettferdig i forhold til at alle har blitt gitt informasjon og tatt med på drøfting i forkant av beslutninger. Er en illusjon det at om en gjør alt rett som leder, slipper en negativ kritikk. Folk må forholde seg til regler for hvordan man forholder seg på møter og hvordan vi snakker til hverandre.”.

Mellomleder M2 i avdelingen til S1 gir uttrykk for at en prøver å gi informasjon til medarbeiderne om strategier om målsetninger. Når det gjelder midlene til å nå målene,



påpeker vedkommende at de sliter med høyt tempo og høyt tidspress. De er ikke så opptatt av målinger, mens svarer når de blir spurt. Medarbeider m3 mener de har felles oppfatninger om målsetninger og også om midler til å nå målene, selv om sykehusstriden gjør det vanskelig. Når det gjelder måling og evaluering av resultatene, har m3 mest fokus på avdelingsnivå.

I den andre avdelingen mener S4 at målene er uklare, og at de forøvrig ligger på middels målsetninger. Når det gjelder målekriterier, så har de ikke det, utover de for økonomi. Mellomleder M5 mener gjennomgående at kulturen i Helseforetaket har mer potensial. Medarbeider m6 er delvis ukjent med dette, men på avdelingsnivå skal de gjøre en god og rask jobb.

Sjef for den tredje avdelingen (S7) mener kulturen stort sett gir felles oppfatning på ulike områder, selv om den ikke når frem til alle. Dette er et lederansvar. Mellomleder M8 tror ikke kulturen gir felles bidrar til felles oppfatninger, og er usikker på om Helseforetaket er en lærende organisasjon:

” Synes ikke det, nei. Er for mye sprik, for mange oppfatninger, prosesser, som er sprikende. Midlene for å realisere målene er for usikre. Form mye usikkert. Når Helseforetakets strategiplan 2020 skulle implementeres, startes opp, ble alle medarbeidere bedt om å skrive 5 gule lapper om hvordan en så for seg den fremtidige organisasjonen. Dette ble oppfattet håpløst og useriøst.”

Medarbeider m9 gir uttrykk for at kulturen bidrar til felles oppfatninger, og viser også her til uformelle kulturer, men og at det ennå er en vei å gå. Litt lite tilbakemeldinger og for mye fokus på økonomi.

Det tredje spørsmålet til intervjuobjektene går på integrasjon og fellesskapsfølelse:

” *Synes du kulturen virker integrerende og bidrar til fellesskapsfølelse i organisasjonen?* ”

Her svarer S1 at en er på rett vei, mens M2 mener at dette absolutt er tilfelle. Medarbeider m3 mener også dette. I avdelingen 2 med S4 svarer vedkommende:



” Hele organisasjonen har lite felles. Gamle direktøren avsluttet alltid innleggene; stå på for fylkeskommunen (fylkeskommunen var tidligere arbeidsgiver for Helseforetaket). Det er vanskelig, det er innebygde konflikter, er vanskelig å late som noe annet.”.

Mellomleder M5 i avdelingen mener Helseforetaket har potensial også her, mens medarbeider m6 viser til godt arbeidsmiljø som tegn på god integrasjon. S7 mener det ikke eksisterer noen vi-følelse, mens mellomleder M8 mener:

” Nei, tror vi sitter på hver vår tue. Og kritiserer hverandre.”.

Medarbeiderne i den tredje avdelingen m9, mener kulturen er integrerende, og at de stort sett trekker i samme retning.

Fjerde operasjonelle spørsmål til intervjuobjektene er:

” Ser du noen fordeler ved en sterk/svak organisasjonskultur. ”.

Her svarer S1 at:

” Ja, en sterk organisasjonskultur gjør det lettere å være samforent om målene og lettere å få til det en vil.”.

Mellomlederen (M2) i den første avdelingen responderer at:

” Sterk kultur gjør at medarbeiderne holder seg engasjert, bedre samhold, at alle er viktige, og det kan gjøre en forskjell. En kultur preget av sprikende interesser vil kunne skyve bort fokus; gi pasientene en best mulig tjeneste, og heller vær mer opptatt av seg selv. Men en kultur kan også være den tilfredse ro; her har vi det så hyggelig. Må ha den uroen for at vi kan bli bedre, ellers kan vi sovne i at vi tror vi er så god.”.

Medarbeideren m3 mener det er sterk kultur med lojalitet og inkludering på avdelingen. På nivå for hele Helseforetaket har sykehusstriden derimot bidratt til for mye konflikt.

I avdeling to mener S4 at kulturen klarer ikke peke på noe, mens M5 vil foretrekke en sterk kultur:

” Kanskje hvert individ kommer bedre frem om kulturen er svak. En sterk organisasjonskultur kan mer fange felles forståelse, i retning måloppnåelse. Kan bli litt mer



krig om kulturen er svak. Da blir det den sterkestes rett som får råde. Jeg vil foretrekke en sterk kultur.”.

Medarbeider m6 vil også ha en sterk kultur:

” Jeg liker at en sjef er en sjef, få klare og tydelige beskjeder. Hva jeg kan forvente. Samtidig må det ikke bli altfor autoritært heller. Liker bedre at sjefen er sjefen min enn kompisen min. Det skal de være tydelig på. Vil gjerne ha en sterk organisasjonskultur, med åpenhet til innspill. Vet ikke om vi har en sterk kultur i dag, kjenner ikke så godt til målene. Synes ledelsen og kulturen kunne vært mer synlig og tydelig.”.

I avdeling tre vil S7 ha en sterk kultur, men ikke en fryktkultur:

” Vil tror en svak kultur gjerne er en kultur der folk gjør det de vil og bryr seg ikke om resten. Bør være sterk kultur, men ikke fryktkultur. Bør være rom for å kunne handle og utøve innflytelse innenfor de rammene som er etablert og akseptert, formelle rammer, slik vi egentlig skal gjøre det.”.

Mellomleder M8 svak kultur gir utrygghet, og foretrekker også en sterk kultur. Medarbeider m9 ser at en sterk kultur kan være samlende, men må være god og ikke uhensiktsmessig.

Det siste operasjonelle spørsmålet til de ni informantene i de tre avdelingen går på forankring av organisasjonskulturen:

” Synes du organisasjonskulturen i hele virksomheten og i de ulike avdelingene er forankret i den virkelighet som organisasjonen virker i?”.

I den første avdelingen mener S1 at den reelle kulturen er forankret i virkeligheten, mens M2 mener det kan være utfordrende:

” Helsevesenet, en prøver jo virkelig å styre i tråd med nasjonal føringer og forventninger, en prøver å styre profesjonelt, men å få alle med på laget i et helsevesen som er i endring i en så stor organisasjon er svært utfordrende.”.

Medarbeider m3 i den første avdelingen vil anta det kan være forskjeller mellom lokalt og nasjonalt nivå.



I den andre avdelingen svarer S4 mener organisasjonskulturen er slik forankret, og det mener og M5. Medarbeider m6 mener Helseforetaket ligger på linje med andre helseforetak.

I den tredje og siste avdelingen svarer sjef for avdelingen S7 at vedkommende tror og mener det, mens M8 mener Helseforetaket er helt på høyde med andre helseforetak. Medarbeider m9 mener og organisasjonskulturen er forankret i den virkelighet Helseforetaket virker i.

4.7.4 Sammendrag

Dette forskningsspørsmålet omhandler kulturens funksjon:

”Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).”.

Det første oppfølgingsspørsmålet går på hvorvidt informantene mener at kulturen hemmer eller fremmer måloppnåelse. Her er A1 litt usikker, men heller til at kulturen i Helseforetaket fremmer måloppnåelse. I A2 mener en at målene er for dårlig definert, og visjonen er uten praktisk betydning (S4). Det blir å fortsette som før. M5 mener kulturen en har et for ubevisst forhold til kulturen, og det er rom for forbedring. Medarbeider m6 mener de er arbeidsom i avdelingen. Avdeling 3 med S7 mener kulturen fremmer måloppnåelse, men en skulle gledet seg mer over å gå på jobb. M8 mener hele kulturen i Helseforetaket er dysfunksjonell om ikke alle avdelinger klarer å ha en god kultur. Medarbeider m9 mener det er uformelle grupper som styrer blant annet avdelingen, og om dette ikke bidro til måloppnåelse, hadde ledelsen gått inn og stoppet dette. Så lenge den formelle ledelsen og de uformelle lederes mål ikke kolliderer, kan de uformelle lederne stå som Helseforetakets formidlere av kulturen.

Det neste spørsmålet går på om kulturen bidrar til felles oppfatning på ulike områder. I avdeling 1 svarer de litt ulikt og litt forskjellig, men gjennomgående viktig at ledelsen er til stede, og at ledelsen har et særlig ansvar for å bidra til at kulturen kan gi felles oppfatninger. I avdeling 2 mener informantene for en del at kulturen har mer potensial i forhold å bidra til felles sentrale oppfatninger. Avdeling 3 ved S7 mener kulturen bidrar til felles oppfatninger på sentrale områder, og at dette er et lederansvar. M8 er ikke enig, og gir uttrykk for at Helseforetaket ikke er en lærende organisasjon, og for eksempel at implementering av Strategiplan 2020 ble oppfattet som håpløst og useriøst.



På spørsmål om informantene syns kulturen virker integrerende og bidrar til fellesskapsfølelse i Helseforetaket, responderer A1 at en er på rett vei. I avdeling 2 mener S4 at det er lite felles i Helseforetaket, og M5 at det er ennå en del potensial. Medarbeider 6 viser til godt arbeidsmiljø som tegn på god integrasjon. Avdeling 3 mener det ikke eksisterer noen vi-følelse (S7), og M8 mener en sitter på hver sin tue og kritiserer hverandre. Samtidig mener m9 i avdeling 3 at kulturen er integrerende, og at de stort sett trekker i samme retning.

Det fjerde operasjonelle spørsmål til intervjuobjektene er om de ser noen fordeler eller ulemper med en sterk organisasjonskultur. A1 mener en sterk kultur gjør at en er mer samforent om målene og oppnår mer, og gir bedre samhold. Medarbeider mener det er en sterk kultur på avdelingen, med lojalitet og inkludering. På nivå for hele Helseforetaket har sykehusstriden derimot bidratt til for mye konflikt. I A2 mener S4 at kulturen ikke klarer peke på noe, mens M5 vil foretrekke en sterk kultur som kan fange felles forståelse og bidra til måloppnåelse. Medarbeider m6 vil ha en tydelig og klar leder og en sterk organisasjonskultur, men er usikker på om de har en sterk kultur i dag:

”Vet ikke om vi har en sterk kultur i dag, kjenner ikke så godt til målene. Synes ledelsen og kulturen kunne vært mer synlig og tydelig.”

Avdeling 3 ved S7 vil ha en sterk kultur men ikke en frykttkultur. M8 mener svak kultur gir utrygghet, og vil ha en sterk kultur. Medarbeider m9 ser at en sterk kultur kan være samlende, men må være god og ikke uhensiktsmessig.

Det siste operasjonelle spørsmålet til informantene, knyttet til dette forskningsspørsmål, går på forankring av organisasjonskulturen:

” Synes du organisasjonskulturen i hele virksomheten og i de ulike avdelingene er forankret i den virkelighet som organisasjonen virker i?”

A1 mener kulturen er forankret i virkeligheten, men at det er utfordrende, og at det kan være forskjeller mellom lokalt og nasjonalt nivå. A2 mener gjennomgående at kulturen i Helseforetaket og i avdelingene er forankret i en slik virkelighet. Det samme gir avdeling 3 uttrykk for.



KAPITEL 5. DRØFTENDE TILNÆRMING: VURDERING AV FORSKNINGSSPØRSMÅLENE I FORHOLD TIL HOVEDPROBLEMSTILLING

5.1 Innledning

Det har vært foretatt ni intervjuer i tre avdelinger ved sentralsykehuset i Helseforetaket. Både øverste sjef i hver avdeling (overlege), mellomleder og medarbeidere (sykepleiere) har vært intervjuet. De har blitt stilt de samme seks forskningsspørsmål, for å søke å kunne svare undersøkelsens hovedproblemstilling:

”I hvilken grad virker organisasjonskulturen styrende på en virksomhets måloppnåelse”.

De begrepene i hovedproblemstillingen som det er særlig sentrale å få belyst, er ”organisasjonskultur” og ”måloppnåelse”. For å kunne gjøre dette på en måte som lar seg forene med intervju som datainnsamlingsmetode, er det stilt en del oppfølgingsspørsmål under hvert forskningsspørsmål. Det jeg tar sikte på med dette, er å få en nærmere avklaring på ”i hvilken grad” organisasjonskulturen virker styrende på måloppnåelsen i Helseforetaket.

Jeg vil nå gå gjennom hvert forskningsspørsmål i hvert sitt avsnitt, og se nærmere på hvordan informantene har svart innad i hver avdeling. Jeg vil særlig se nærmere på hva det kan bety at sjef, mellomleder og medarbeider svarer forskjellig på de ulike spørsmålene. I tillegg vil jeg se om det kan ha noen betydning at medarbeiderne svarer forskjellig fra avdeling til avdeling. På denne måten vil de svarene fra informantene som vurderes som best egnet til å belyse forskningsspørsmålene, bli drøftet i lys av teori på området, og slik være gjenstand for nærmere vurdering.

5.2 På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier, visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne (målsetninger)

Det første forskningsspørsmålet innleder undersøkelsen av Helseforetakets målsetninger. Dette kan være strategier, visjon, målsetninger og planer, som alle gir overordnede retninger og føringer for hva de styrende organer vil med Helseforetaket.

Helseforetakets målsetninger er skriftliggjort i nasjonale planer, strategiplaner, handlingsplaner, og det er også satt opp flere konkrete målsetninger. I tillegg har



Helseforetaket sin egen visjon, som blant annet er lagt inn i startbildet i PC til de ansatte ved Helseforetaket. Dersom disse målsetningene skal ha noe effekt, er det avgjørende at de når ut til alle ansatte i Helseforetaket. Her er de ulike lederne i virksomheten et naturlig bindeledd mellom Helseforetakets styrende organer og Helseforetakets mange medarbeidere.

En strategi er gjerne knyttet til en overordnet koordinering av bedriftens viktigste mål, retningslinjer og aktiviteter, og vil fungere som en rettesnor og et hjelpemiddel i fordelingen av ressurser, identifisering av behov og ved endringer i organisasjonen.

Informantene ble stilt spørsmål om på hvilke måter disse strategier og målsetninger fremkommer, og hvordan disse ble formidlet til medarbeiderne.

I avdeling 1 ga alle tre informantene uttrykk for at de kjente strategien. Det vil jo også kunne bety at sjef i avdelingen har formidlet dette til sin mellomleder, som igjen har videreformidlet den til medarbeiderne. Nå kan jo mellomleder og medarbeider ha fått denne informasjonen ad annen vei, men de hadde den, og det tyder på at kommunikasjonen og informasjonen i linjeledelsen har fungert på dette punkt. Medarbeiderne i de to andre avdelingen kjente ikke til strategien, og det blir da vanskelig for disse avdelingene å styre i samsvar med Helseforetakets strategi, når de ikke kjenner denne.

Visjonen i Helseforetaket er å fremme helse og livskvalitet. Driften av et sykehus en kompleks oppgave, med krav til utstrakt grad av samspill og kvalitet mellom de ulike avdelingene og profesjonene, skal pasienten til slutt både oppleve og faktisk få en kvalitativt god tjeneste. Da er en avhengig av at alle medarbeiderne trekker i samme retning, og samarbeider om felles mål. Visjonen var kjent av mellomleder i avdeling 1, og av sjefene i de to andre avdelingene. Nå står og faller ikke god pasientbehandling på om alle kjenner visjonen, men det kan være en indikator på at overordnede føringer på hvilken retning sykehuset skal, ikke når ut til alle medarbeiderne.

Alle organisasjoner bør ha overordnede og avdelingsvise planer, som er mer operative uttrykk for hvordan de skal sette sine mål ut i livet. Helseforetakets planer og retningslinjer er kjent av sjef og mellomleder i avdeling 1, men ikke av medarbeiderne i de to øvrige avdelingene. Det kan synes som en vanskelig og til dels frustrerende oppgave å skulle jobbe uten planer og retningslinjer. Ofte vet en fra dag til dag hva en skal gjøre, en skal på sitt fagfelt utføre en god



tjeneste inn mot pasienten. Fra Helseforetakets side, vil jeg likevel anta et det ikke er tilfresstillende at medarbeiderne i de ulike avdelingene ikke er kjent med planer og retningslinjer. Dette vil kunne vanskeliggjøre den viktige samhandlingen både innad i egen avdeling, men også på tvers av avdelingene.

En oppfølging av om planene er fulgt, kan være at medarbeiderne vet når de har gjort en god jobb, og at det finnes indikatorer på dette. Avdeling 1 ved sjef og mellomleder gir uttrykk for at dette er på plass. Dette kan synes å ikke være helt på plass likevel, idet deres medarbeider i avdelingen gir uttrykk for å ikke være kjent med dette. En ting er å vite hva som ikke er på plass i egen avdeling, men det kan være uttrykk for større problemer at en tror ting er på plass, og så er det ikke det. Heller ikke avdeling 2 eller 3 gir gjennomgående uttrykk for at de har indikatorer for når medarbeiderne gjør en god jobb.

Ingen av medarbeiderne i noen av avdelingen har inntrykk av kunnskapsnivået i resten av Helseforetaket er bedre enn det de selv uttrykker. Det blir målene for svulstige og lite konkrete. Jeg vil anta at enhver medarbeider har ansvar for kvalitet i egen arbeidsutførelse. Da vil særlig lederne etter hvert som en kommer oppover i nivåene, ha et særlig ansvar for å være proaktiv i forhold til denne manglende kunnskapen, og gi tilbakemeldinger til rette instanser om at dette ikke fungerer, slik at en kan få endret praksis. Jeg har ikke fått tilbakemeldinger på at dette er gjort, og kan selvfølgelig reflektere over hvorfor dette ikke er blitt gjort.

Til utenforstående vil informantene i alle avdelingene si at målsetningen til Helseforetaket er god pasientbehandling. Men det er jo ikke sikkert at det er der en ender opp, når det er så gjennomgående liten kunnskap blant helsepersonellet om hvordan en skal komme dit.

5.3 Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold)

De fem neste forskningsspørsmålene dreier seg om organisasjonskultur. Først ut er kulturens innhold, som består av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. En verdi kan være en varig tro på at en handlemåte er å foretrekke fremfor en annen, og normer kan være retningslinjer for adferd. Det er for en stor del kulturens innhold som ligger til grunn for ulike hvorfor en velger en handlemåte fremfor en annen, og kanskje oppfører seg på en bestemt måte. Dette er grunnleggende holdninger som ligger dypt i vår personlighet.



På samme måte som enkeltpersoner har grunnleggende holdninger og verdier, har ofte den enkelte virksomhet ønske om å stå frem på en bestemt måte, å vise til verdier som enten skal gi signaler til medarbeiderne om hvordan forholde seg, eller om hva de ønsker å oppnå med sin virksomhet. Helseforetaket har også et sett med verdier og normer som ligger til grunn som kan bidra til medarbeidernes væremåter og handlinger. Informantene i de tre avdelingene ble spurt om hvordan disse formuleres og fremheves.

På spørsmål om hva som er Helseforetakets verdier svarer informantene i de ulike avdelingene rettferdighet, likhet, nøkternhet, sikkerhet, tillit, trygghet og brukermedvirkning. Innad i samme avdeling svares det ikke likt på de samme verdiene. De verdier som sjef og leder hevder å eksistere i Helseforetaket, finnes vi ikke igjen hos medarbeideren i avdelingen. Det er heller ikke gjennomgående gitt uttrykk for de samme verdier på tvers av avdelingene. Dette kan tyde på at Helseforetakets faktisk eller ønskede verdier ikke er aktivt kommunisert og informert ut i avdelingene. I tillegg mener sjef i avdeling 3 mener at toppledelsen ikke bryr seg om medarbeiderne sine, og mellomlederen i avdelingen mener at den pågående omstillingsprosessen samt sykehusstriden mellom sentralsykehus og lokalsykehus gir uttrykk for at Helseforetakets verdier er negative.

På den ene siden fremheves det flere gode verdier i de ulike avdelingene. Jeg blir likevel usikker på om dette er Helseforetakets egne verdier, og om disse er formidlet ut til medarbeiderne, da det er stort sprik mellom oppfatningen om hva som virkelig er Helseforetakets verdier. Sjef og mellomleder i avdeling 3 har også negative oppfatninger om hva som er Helseforetakets verdier, mens medarbeideren i avdelingen gir uttrykk for verdier som rettferdighet og respekt. Undersøkelsen tyder ikke på at medarbeiderne har en felles og positiv oppfatning av at Helseforetaket verdier. På samme måte er det store sprik i oppfatningen av virksomhetens normer, både mellom, men også innad i de tre avdelingene.

Også i forhold til virkelighetsoppfatninger i Helseforetakets ser informantene utfordringer. Dette er oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer. Her mener noen av medarbeiderne at de gjør en god jobb, mens andre mener det hele blir for byråkratisk. Det er særlig formelle ledere og uformelle sterke personligheter som vil påvirke andre i forhold til egne virkelighetsoppfatninger. Medarbeidere uten lederansvar vil slik motta påvirkninger og inntrykk fra både formelle og uformelle hold.



Det er altså ulike oppfatninger om kvaliteten på arbeidet som utføres, og det synes ikke som om ledelsen i Helseforetaket er aktivt inne og korrigerer dette. Dette skaper desto større rom for uformelle strukturer i virksomheten.

Når informantene får spørsmål om verdier og normer som burde vært, eller ikke burde vært tilstede i Helseforetaket, er det store sprik i svarene. Det er flere av medarbeideren på alle nivå som ikke har reflektert over denne problemstillingen. Dette selv om flere ledere har gitt uttrykk for at de ikke synes kulturinnholdet er positivt. På spørsmål om hva de antar er omgivelsenes oppfatning av kulturinnholdet i Helseforetaket, antar medarbeiderne i alle tre avdelingene at dette er negativt. Delvis grunnet sykehusstriden, og den pågående omstillingen i Helseforetaket. En av lederne mener det er foretak i krise.

Dette er ganske sterke uttalelser om egen arbeidsplass. Sammen med at de antar at omgivelsene også har et negativt bilde av Helseforetaket, vil dette kunne ha en ikke ubetydelig negativ psykososial innvirkning på arbeidsmiljøet i hele organisasjonen.

5.4 Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk)

Neste forskningsspørsmål omhandler kulturens uttrykk. Disse deles gjerne inn i fire områder, som er adferdsuttrykk (handlinger), verbale uttrykk (hva vi sier), materielle uttrykk (gjenstander) og strukturelle uttrykk (seremonier). Mens innholdet i kulturen er på et kognitivt nivå, er uttrykkene i større grad observerbare og følbare fenomener. Kulturens innhold kommer også direkte og indirekte til uttrykk gjennom verbal kommunikasjon, gjennom historier, fortellinger sjargong og humor. Kulturelle uttrykk er det sterkeste og mest tydelige eksponent for organisasjonskulturen i en virksomhet.

Informantene fikk spørsmål om tidligere hendelser i Helseforetaket, som kan ha betydning for forståelsen av kulturen i dag. De fortalte om historier som sveiset medarbeiderne tettere sammen, om kulturforskjeller mellom profesjoner og mellom aldersgrupper. De fortalte om sykehusstriden som har seigpinet lokalsykehusene over 30 år nå, og hvor resultatet er gitt. Det fortelles om en useriøs tidligere toppsjef, og om ulike oppfatninger om dagens ledere. Noen har ikke merket seg historier, mens andre synes Helseforetaket har vokst slik at en ikke lenger kjenner medarbeidere annet enn i egen avdeling.



Informantene mener historiene kan formidle noe om pasientfokus, profesjonsutfordringer, gode ledere, godt samhold, om konflikt, stagnerende fagutvikling, om en frykttkultur, og at samarbeid og måloppnåelse har blitt vanskeligere.

Alle disse verbale uttrykkene gir ulike beskrivelser av Helseforetakets organisasjonskultur. Historiene forteller om tider som har vært, mens slike hendelser vil og kunne leve videre i organisasjonen, og videreføres til nye medarbeidere og slik bli en del av den samlede kulturen. Rene historiske forhold, som om tidligere useriøse sjefer er nok et tilbakelagt tema. De medarbeiderne som har opplevd eller hørt disse historiene kan likevel bli usikker eller utrygg på om dagens ledere også er slik. Noen av informantene gir da uttrykk for at de ikke synes alle nåværende ledere er like gode.

Når det gjelder møtevirksomhet i foretaket, kan informantene fortelle om møter opp og ned i avdelingen, ulike typer møter, og at møtene kan være fora for å ta opp ulike problemstillinger, finne felles beslutninger og informasjonsutveksling. Det foregår også en del undervisning i Helseforetaket. De formelle systemene for kommunikasjon og informasjonsutveksling, og derigjennom kanaler som ledelsen kan nytte til å utvikle organisasjonskulturen i en retning de finner hensiktsmessig.

På spørsmål om hvilke uskrevne strategier og taktikker de nytter for å få noe gjort i Helseforetaket, svarte informantene gjennomgående at de i stor grad tok i bruk uformelle kanaler, og at det gikk mye på strategi og alliansebygging. En av informantene uttrykte det slik: ” Den som har hode får bruke det, den som ikke har får bruke reglementet”. En annen informant uttrykte det på denne måten: ”Kunsten ligger i å bryte regler innenfor en akseptabel ramme. Å følge oppsatte regler og prosedyrer, har jeg prøvd, fører ingensteds hen.”. En tredje informant hadde en litt annen innfallsvinkel: ”Er dette med, når noen liker å bestemme selv, få dem til å tro det er de som har kommet på det. Så støtte dem. Gå til dem du tror du får støtte fra.”.

Det er på den ene side, fra sak til sak, uten tvil formålstjenlig for den enkelte medarbeider å ta i bruk sitt uformelle nettverk og allianser for å vinne frem i en konkret sak. For hele Helseforetaket er det imidlertid svært uheldig, idet medarbeiderne setter til side de formelle regler og prosesser for å vinne frem med sitt syn. På denne måten har ikke Helseforetaket lenger styringen selv med hva som skal gjøres og ikke gjøres, eller hva som skal innvilges



eller ikke innvilges. Det er de uformelle nettverk med sine sterke personligheter som bestemmer hva som skal prioriteres. Det meste en får gjennomslag for på sentralsykehuset koster i tillegg ofte mye penger. Uformelle beslutninger med høy økonomisk kostnad kan derfor ha store uforutsette utslag på Helseforetakets budsjett. Dette synes å være uttrykk for en uformell organisasjonskultur som i bare tilfeldig grad leder til slik måloppnåelse som er formelt satt opp av Helseforetaket.

5.5 I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur)

Det fjerde forskningsspørsmål som ble forelagt intervjuobjektene i de tre avdelingene, tok sikte på å undersøke Helseforetakets struktur.

Ved undersøkelse av organisasjonskulturen i en virksomhet kan en finne en helhetlig organisasjonskultur. Med integrasjonsperspektivet som innfallsvinkel kan en se en felles delt oppfatning av virkeligheten blant organisasjonens medlemmer.

En motsetning til integreringsperspektivet er differensieringsperspektivet. Fokus er her på den inkonsistens som eksisterer i organisasjonskulturen. Verdier og kulturuttrykk spriker i alle retninger, og det er mange andre enn ledelsen som har innflytelse på kulturens innhold, uttrykk og utvikling.

På spørsmål gir informantene i alle tre avdelingene uttrykk for at det ikke er en felles kultur i Helseforetaket, men at det råder mange ulike underkulturer. Dette går på profesjonstilhørighet, hvilken avdeling en jobber i samt geografisk tilhørighet.

En organisasjon som er oppdelt i mange subkulturer slik som Helseforetaket er, har en kultur alt etter hvor i organisasjonen en befinner seg. Der ligger en vekt på ulike verdier, og gir uttrykk på dette på ulike måter. For de som skal styre foretaket på et overordnet nivå, vil det nok være lettere å få formidlet strategier, planer og mål om alle delte den samme organisasjonskulturen. En organisasjonskultur i samsvar med integreringsperspektivet kan leses i stor grad ut fra strukturen i organisasjonskartet. Subkulturer i tråd med differensieringsperspektivet derimot, går sine egne veier og danner uformelle forbindelser på kryss og tvers i organisasjonen, tilsynelatende etter et mer eller mindre tilfeldig mønster. Det



som faktisk skjer, er at de uformelle lederne søker makt gjennom ulike allianser, for å få gjennomslag for sine saker.

På den ene side kan en anta at slike relasjoner er av det gode, idet sterke personligheter med høy grad av faglig autoritet og med mye uformell makt, også har høy gjennomføringsevne og får saker og ting til å skje på sykehuset. På den annen side er det en får gjennomslag for som oftest det en ønsker seg først og fremst i egen avdeling. Ved hjelp av slike uformelle arbeidsmåter sikrer en egen avdeling på den ene siden, mens utviklingen av hele Helseforetaket på den annen side vil kunne bli skadelidende. Helseforetakets langsiktige strategier og målsetninger vil kunne komme ut av fokus, og bli skjøvet lenger og lenger ut i fremtiden.

En kan definere stress som en tilstand mellom faktisk situasjon og ønsket situasjon. På en arbeidsplass kan en slik stressituasjon lede til konflikter, idet interessemotsetninger kan stå i veien for uformelle subkulturer og deres kamp om et begrenset gode; penger, økonomi, investeringer, budsjett. Dersom ledelsen hadde hatt en helhetlig kultur å forholde seg til, kunne den gjennom sine formelle ledere effektivt iverksatt tiltak for å løse konfliktene. Toppledelsen i en virksomhet har derimot ikke slik myndighet over de uformelle lederne, og mulige endringer vil kunne bli prisgitt uformelle forhandlinger og tilfeldigheter.

Når informantene får spørsmål om hva som skal til for å løse opp i konflikter og et dårlig arbeidsmiljø, trekker de frem flere faktorer. Leder må gå være aktiv innad i egen avdeling og observere arbeidsmiljøet, og leder må gå aktivt inn og møte og samtale med partene som er kommet i konflikt. (Det er verdt å merke seg at en sjef ikke har kunnskap om mulig konflikt ved egen avdeling, og finner heller ikke at dette er relevant for vedkommendes rolle i avdelingen). Begreper som kommunikasjon og intervensjon i forhold til konfliktene er sentrale, og berørte medarbeidere må bli sett og hørt, og få fortelle om situasjonen fra sitt ståsted.

Det synes som om det er en stor grad av uformelle subkulturer ved Helseforetaket, grunnet ulike profesjoner, ulike og sterke personligheter, interessemotsetninger og ulikheter i verdier og holdninger. Sentralsykehuset og lokalsykehuset kan og defineres som egne subkulturer, og disse er i et konfliktfylt motsetningsforhold til hverandre. Det er for en stor del enighet om at



konflikt og arbeidsmiljø først og fremst er et lederansvar, og at kommunikasjon og intervensjon må til for å løse opp i konflikter.

5.6 Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere)

Femte forskningsspørsmål til medarbeiderne i de tre avdelingene omhandler bærerne av kulturen. Her er det ledelsen som har mest makt til å prege organisasjonen med sine virkelighetsdefinisjoner, og er derfor de viktigste kulturskapere og kulturbærere i virksomheten. Også medarbeiderne har mulighet og makt til å påvirke utviklingen av kulturen, men har ikke det samme apparat for dette som lederne har.

Ledelse blir populært omtalt som måloppnåelse gjennom andre, eller medarbeiderne. Dette viser til at det er medarbeiderne uten lederansvar som er utførerne av og produsenter av tjenestene, mens lederne skal styre, lede og koordinere dette arbeidet.

På spørsmål om forholdet mellom ledere og medarbeidere uten lederansvar, svarer en sjef i avdeling 1 (overlege) at for å få gjennomslag som leder i avdelingen, bør en ha høy (uformell, faglig) status. Dess vanskeligere og viktigere sak, jo høyere status bør en ha. Slik er det og uheldig at sykepleiere er ledere over leger. Mellomleder i samme avdeling (sykepleier) er på linje med dette, hvilket også medarbeider uten lederansvar er. Dette kan tyde på høyt innslag av uformell ledelse i Helseforetaket, idet medarbeiderne på alle nivå legger vekt på faktorer som sterk personlighet og høy faglig autoritet som avgjørende for gjennomslagskraft.

Når det gjelder videreføring av kulturen, gir medarbeider uten lederansvar i avdeling 3 uttrykk for at det er den uformelle ledelsen som styrer, og at det er de som videreformidler kulturen. Informanten heller til at de formelle lederne helst skulle vært i styringen, og at en god ledelse tar medarbeiderne med på laget og at de blir hørt.

På spørsmål om ledelsen og medarbeiderne har den samme forståelse og oppfatning av Helseforetakets kultur, og hva kan være forskjellig, responderer informantene litt ulikt. Det nevnes at det bør være en viss nærhet mellom leder og medarbeider, slik at lederen får med seg det som skjer i avdelingen. Det nevnes og at det kan være en fryktkultur noen steder. I tillegg nevnes det at ledere kan se på medarbeiderne som kjøpt arbeidskraft og på måloppnåelse og økonomi, mens medarbeiderne vil ha innhold i jobben.



5.7 Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer)

Det sjette og siste forskningsspørsmålet til intervjuobjektene, går på kulturens funksjon og funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer. På spørsmål om de informantene antar at kulturen i Helseforetaket hemmer eller fremmer måloppnåelse, responderer noen at målene er for dårlig definert, at visjonen er uten praktisk betydning, og at det er et for ubevisst forhold til kulturen. Andre heller til at kulturen fremmer måloppnåelse, mens det og hevdes at hele kulturen er dysfunksjonell om ikke alle avdelingene klarer å ha en god kultur. En informant mener uformelle grupper styrer avdelingen og at dette gir måloppnåelse, alternativt ville ledelsen gått inn og stoppet dette.

Når informantene ble spurt om kulturen bidrar til felles oppfatning og fellesskapsfølelse,, svarer de litt ulikt og litt forskjellig, men gjennomgående at det er viktig at ledelsen er til stede, og at ledelsen har et særlig ansvar for å bidra til at kulturen kan gi felles oppfatninger. En informant mente det ikke eksisterer noen vi-følelse, og en annen igjen at de sitter på hver sin tue og kritiserer hverandre.

Et annet spørsmål til intervjuobjektene gikk på om de ser noen fordeler eller ulemper med en sterk organisasjonskultur. Informantene heller til at de vil ha en sterk kultur, dog ikke en frykttkultur, men en kultur preget av lojalitet og inkludering, felles forståelse og måloppnåelse. En svak kultur gir utrygghet responderer en, mens en annen kunne tenkt seg en mer synlig og tydelig ledelse og kultur. Informantene gir gjennomgående tilbakemeldinger på at kulturen er forankret i den virkeligheten Helseforetaket virker i, men at det er utfordrende, og at det kan være forskjeller mellom lokalt og nasjonalt nivå.

5.8 Konklusjon

Tema for undersøkelsen har vært følgende problemstilling:

”I hvilken grad virker organisasjonskulturen styrende på virksomhetens måloppnåelse”.

Etter en analyse av de seks forskningsspørsmålene som har vært nyttet for å operasjonalisere hovedproblemstillingen, trer der frem noen hovedtendenser. Helseforetakets målsetninger



synes gjennomgående lite kjent blant medarbeiderne på alle nivå i virksomheten. Medarbeidernes oppfatning av kulturinnholdet i Helseforetakets er ikke felles, og er til dels sterkt negativt. Medarbeiderne mener og at omgivelsene har en negativ oppfatning av kulturinnholdet i virksomheten.

Informantene gir uttrykk for at det er en uformell kultur som råder når en skal fatte beslutninger og få gjennomslag for saker i avdelingene. Dette har en uheldig effekt i forhold til makt og autoritet til den formelle ledelsen ved Helseforetaket. Det er samtidig i utstrakt grad uformelle subkulturer i Helseforetaket, som hver og en arbeider for måloppnåelse innad i egen avdeling.

På grunnlag av lite kjente målsetninger, stor grad av subkulturer, og uformelle ledere som arbeider for egne målsetninger, synes organisasjonskulturen i Helseforetaket i liten grad å virke styrende på Helseforetakets måloppnåelse.



REFERANSELISTE

- Bang, H. (2011): Organisasjonskultur. Oslo. Tano
- Busch, T. og Vanebo, J. (1995): Organisasjon, ledelse og motivasjon. Oslo. Tano
- Deaux, K., Dane, F. and Wrightsman, L. (1993): Social Psychology. Belmont. Brooks/Cole
- Fischer, G. og Sortland, N. (1996): Innføring i organisasjonspsykologi. Oslo. Tano
- Hellvik, O. (2003): Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap. Oslo. Universitetsforlaget
- IS-1765 Regelverk Innsatsstyrt finansiering 2010
- Jacobsen, D. og Thorsvik, J. (2002): Hvordan organisasjoner fungerer. Oslo. Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tuft P., og Kristoffersen, L. (2007): Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo. Abstrakt forlag
- Lundh, L-G., Montgomery, H. og Waern, Y. (1996): Kognitiv psykologi. Lund. Gyldendal
- Nasjonal helse- og omsorgsplan (2011-2015)
- Nordhaug, O. (1997): Måltrettet personalledelse. Oslo. Tano
- Ringdal, K. (2001): Enhet og mangfold. Trondheim. Fagbokforlaget
- Roos, G., von Krogh, G. og Roos, J. (1997): Innføring i strategi. Oslo. Fagbokforlaget
- Schein, E. (2010): Organizational Culture and Leadership. San Francisco. Jossey-Bass
- Skog, O. (2004): Å forklare sosiale fenomener. Oslo. Gyldendal
- Stortingsmelding nr. 16 (2010-2011)
- Styringsdokument for Helseforetaket 2012
- Årleg melding 2011 Helseforetaket”, vedtatt i styremøte 27. 01. 2012



Vedlegg 1: Oversikt over informanter

INFORMANTOVERSIKT

(SE FOR ØVRIG INTERVJUGUIDE, VEDLAGT)

	Avdeling 1 (A1)	Avdeling 2 (A2)	Avdeling 3 (A3)
Informant 1	Sjef 1 (S1)		
Informant 2	Mellomleder 2 (M2)		
Informant 3	Medarbeider 3 (m3)		
Informant 4		Sjef 4 (S4)	
Informant 5		Mellomleder 5 (M5)	
Informant 6		Medarbeider 6 (m6)	
Informant 7			Sjef 7 (S7)
Informant 8			Mellomleder (M8)
Informant 9			Medarbeider (m9)



Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervju-guide

1. Innledning og forklaring til intervju-guide.

Intervju-skjema nytter samme struktur som inndelingen og de 6 punktene i teorikapitlet (kap. 2):

1. Måloppnåelse
2. Kultur-Innhold (verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og gr. legg antakelser).
3. Kultur-Uttrykk (adferd, verbalt, materielt, strukturelt).
4. Kultur-Struktur (integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet, konflikt).
5. Kultur-Bærere (ledelsen, medarbeiderne, kognisjon/adferd/sosialisering)
6. Kultur-Funksjonell/dysfunksjonell (styrke, innhold, funksjon)

Disse seks hovedområdene i intervju-skjema, tar utgangspunkt i seks forskningsspørsmål:

1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne.
2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).
3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).
4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).
5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).
6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse) (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).

Intervju-skjema og forskningsspørsmålene ligger til grunn for struktur og inndeling i kapittel 4; undersøkelse/analysedelen.



2. Intervju-spørsmålene i intervju-skjema:

1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne.

- Kjenner du til noe om virksomhetens langsiktige strategi?
- Kjenner du til virksomhetens visjon?
- Hva vet du om ulike målsetninger for virksomheten?
- Har dere målsetninger innad i egen avdeling?
- Hva vet du om ulike planer for virksomheten?
- Linjelederne har fullt fag, økonomi og personalansvar. Vet du noe om strategi, visjon, målsetninger og planer her? Hvordan formidles dette?
- Hva har dere som rettesnor for arbeidet, når har dere gjort en god jobb?
- Tenker du at det generelt i organisasjonen er god nok kunnskap om målene?
- Hva ville du sagt til en utenforstående om hvilke målsetninger dere har for arbeidet?

2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).

- Hva vil du si er organisasjonens grunnleggende verdier?
- Hvilke normer tenker du er rådende i virksomheten?
- Hvilke virkelighetsoppfatninger har du som medarbeider i organisasjonen?
- Tenker du de fleste andre ledere/medarbeidere har de samme verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som du har formulert?
- Er det noen verdier og normer du synes burde vært/ikke vært tilstede i organisasjonen?
- Hvilken oppfatning tror du omgivelsene har av virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger?

3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).



- Det fortelles i alle organisasjoner uformelle historier om tidligere hendelser, hvordan man har taklet kritiske situasjoner, om sjefene, spesielle typer og lignende. Kan du fortelle noen historier som blir fortalt her i organisasjonen?
- Hvilken moral eller budskap synes du historien formidler?
- Hva slags møter holder man her i organisasjonen?
- Beskriv møtene og hva slags funksjon de har. Hvordan synes du møtene fungerer?
- Kan du beskrive et typisk handlingsforløp i de følgende situasjoner:
 - Når en ansatt begynner i organisasjonen
 - Når en ansatt jubilerer i organisasjonen
 - Når en betrodd medarbeider slutter eller går av med pensjon
 - Når man feirer noe
- Kan du prøve å sette ord på hvilke uskrevne strategier eller taktikker man må lære seg for å få gjort tingene i denne organisasjonen?
- Beskriv rekrutteringsprosedyren. Er den forskjellig for ulike nivåer i organisasjonen?
- **4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).**
- Tenker du det er en rådende kultur i hele organisasjonen, eller flere underkulturer alt etter avdeling/hvor en har sin arbeidsplass/sin posisjon i organisasjonen?
- Hvilke ulike subkulturer ser du i organisasjonen?
- Oppfatter du at noen underavdelinger har et mer konfliktfyllt arbeidsmiljø enn andre?
- Hva tror du er årsakene til konflikt ved arbeidsplassen?
- Hva skal til for å løse opp en konflikt og få et godt arbeidsmiljø?
- **5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).**
- Hvordan er forholdet mellom ledere og ansatte i organisasjonen?
 - Konflikt/harmoni
 - Forhold til autoriteter
 - Lydhørhet
 - Statusforskjeller



- Tenker du at ledelsen og øvrige medarbeidere har den samme oppfatning av hva som er den rådende kulturen i denne virksomheten?
- Hvordan opplever du at kulturen formidles/videreføres fra ledelse til medarbeidere i virksomheten?
- Tenker du at ledelsen og medarbeiderne har den samme forståelse og oppfatning av virksomhetens kultur? Hva er eventuelt forskjellig.
- Hva tror du kan ligge til grunn for utviklingen av ulike væremåter, som igjen kommer til syne i den enkeltes formidling av kulturen i virksomheten?

6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse) (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).

- Synes du kulturen bidrar til eller hemmer måloppnåelse i virksomheten?
- Synes du kulturen bidrar til felles oppfatning om:
 - Strategier og målsetninger
 - Strukturer, systemer og prosesser (midler for å realisere målene)
 - Kriterier for måling og evaluering av resultatene
- Synes du kulturen virker integrerende og bidrar til fellesskapsfølelse i organisasjonen?
- Ser du noen fordeler ved en sterk/svak organisasjonskultur
- Synes du organisasjonskulturen i hele virksomheten og i de ulike avdelingene er forankret i den virkelighet som organisasjonen virker i?



Vedlegg 3: Transkriberte intervju

Informant 1

1. Innledning og forklaring til intervju-skjema.

Intervju-skjema nytter samme struktur som inndelingen og de 6 punktene i teorikapitlet (kap. 2):

1. Måloppnåelse
2. Kultur-Innhold (verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og gr. legg antakelser).
3. Kultur-Uttrykk (adferd, verbalt, materielt, strukturelt).
4. Kultur-Struktur (integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet, konflikt).
5. Kultur-Bærere (ledelsen, medarbeiderne, kognisjon/adferd/sosialisering)
6. Kultur-Funksjonell/dysfunksjonell (styrke, innhold, funksjon)

Disse seks hovedområdene i intervju-skjema, tar utgangspunkt i seks forskningsspørsmål:

1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne.
2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).
3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).
4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).
5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).



6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse) (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).

Intervju-skjema og forskningsspørsmålene ligger til grunn for struktur og inndeling i kapittel 4; undersøkelse/analysedelen.

2. Intervju-spørsmålene i intervju-skjema:

1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier, visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne (måloppnåelse).

- Kjenner du til noe om virksomhetens langsiktige strategi?

Ja, Regionalt Helseforetak sine målsetninger og Helseforetaket sitt nivå, gradvis nedover. Bli litt mer konkret ettersom en kommer lenger ned. 2020 målsetninger. Lager ikke noe eget i avdelingen.

- Kjenner du til virksomhetens visjon?

Husker ikke hva det heter.

- Hva vet du om ulike målsetninger for virksomheten?

Disse overordnede målsetningene. Kvalitetsmålsetninger i forhold til pasienter, samt helhet og medvirkning. Også økonomisk på balanse og kontroll. Også personalmålsetninger; inkludere arbeidsmiljø. På forskjellige plan. Samarbeidsparter. Vi har også ”Styringsdokument for Helseforetaket 2012”. Dette har jeg nært meg. Evaluerer på slutten av året. Har også rapporteringssystem og internkontroll. Tar det nedover i avdelingen.

- Har dere målsetninger innad i egen avdeling?

Ikke utarbeidet egen for avdelingen. Er omstilling nå. Mye generelle vendinger om god kvalitet og 2012 standard på alt, utvikle vår egen organisasjon.

- Hva vet du om ulike planer for virksomheten?



Planer for ganske mange ting. Eget planverk for håndtering av personale med sykemelding. Kompetanseplaner. Planer for avvikshåndtering. Også nytte dette til kvalitetsarbeid. Har og rent faglige planer, omsettes i dagliglivet.

- Linjelederne har fullt fag, økonomi og personalansvar. Vet du noe om strategi, visjon, målsetninger og planer her? Hvordan formidles dette?

Leder må håndtere den enhetlige ledelsen. Forankret i lederplakat. Også kvalitetshåndboka.

- Hva har dere som rettesnor for arbeidet, når har dere gjort en god jobb?

Tilbakemeldinger i det daglige, over- og underordnet. Får responser når noe er bra, fornøyde ansatte. Får også beskjed når noe ikke er bra. Sentralt med positive tilbakemeldinger.

- Tenker du at det generelt i organisasjonen er god nok kunnskap om målene?

Ja og nei. De overordnede målene er lette å spise. De som er på gulvet blir nesten provosert da de er så generelle. Blir for svulstig og luftig, lite konkret. Er mer opptatt av å løse helt konkrete oppgaver i hverdagen.

- Hva ville du sagt til en utenforstående om hvilke målsetninger dere har for arbeidet?

God pasientbehandling.

2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).

- Hva vil du si er organisasjonens grunnleggende verdier?

Samme som helsevesenets verdier. Rettferdighet og likhet til tilbudet. Tilgang til helsetjenester etter behov.

- Hvilke normer tenker du er rådende i virksomheten?

Må ta ansvar for våre begrensede ressurser, slik at alt må prioriteres, slik at den som trenger det mest får hjelp. Men også forventet nytte av behandling.

- Hvilke virkelighetsoppfatninger har du som medarbeider i organisasjonen?



Min totalvurdering er at vi har et godt system, men og mange utfordringer. I forhold til mange medarbeidere i avdelingen, er jeg mye mer kritisk. Det å være lege i forhold til å være sykepleier, ser mye mer. Også det å være leder, fokuserer mye mer på det som ikke fungerer, utfordringer. Men vi er heldige i norsk helsevesen.

- Tenker du de fleste andre ledere/medarbeidere har de samme verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som du har formulert?

Godt spørsmål. Tror det. Ledere har stort fokus på utfordringene.

- Er det noen verdier og normer du synes burde vært/ikke vært tilstede i organisasjonen?

Nei, ikke grunnleggende verdier og normer, er et bra rammeverk. Har en god grunnleggende filosofi i helsevesenet. Jo mer en lærer om systemene ser en at det er mye godt fundamentert arbeid bak.

- Hvilken oppfatning tror du omgivelsene har av virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger?

Der er det forskjellig, tror jeg. Det dominerer at vi har økonomifokus, sentraliseringsånden - sentralsykehus og lokalsykehus. Negativ utvikling i helsevesenet i media. Pasientene har et annet syn på helsevesenet og uttrykker at de er svært fornøyd.

3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).

- Det fortelles i alle organisasjoner uformelle historier om tidligere hendelser, hvordan man har taklet kritiske situasjoner, om sjefene, spesielle typer og lignende. Kan du fortelle noen historier som blir fortalt her i organisasjonen?

I mitt min tid vært to ting, hvordan man uttrykker seg. Fikk stygg sak om et avvik. Tøft avvik å håndtere, folk ble eksponert. Her kom også sykehusstriden inn. Det var et stort arbeid med å holde fokus på pasienter. Dette gjorde noe med avdelingen, at det ble røsket opp og at vi skulle være skikkelige om dette i avdelingen. Vi kom mye nærmere hverandre i en slik



prosess. Pasientene kom og lurte på om det var de som var feilbehandlet. Det må være rett for pasientene. En verdifull historie om fokus er på pasientene.

En annen historie hvor vi skulle slå sammen tre seksjoner. Alle har jobbet for sine seksjoner. Dette var og krevende, og pågår til dels noe ennå.

- Hvilken moral eller budskap synes du historien formidler?

Moralen er at vi alle skal ha pasientene først. Sveiset sammen medarbeiderne i avdelingen.

Historie to, var ikke samforent før vi hadde fellesarbeid og evaluerte arbeidet, var tvunget til å se de andre seksjonenes utfordringer. Også her ble vi mer sveiset sammen. Helhetsansvar må bringes litt ned.

- Hva slags møter holder man her i organisasjonen?

Klinikkorganisering med foretaksledelse. Klinikkrådsmøter, avdelingsråd og ulike seksjoner, og vi har og møter opp og ned i organisasjonen.

- Beskriv møtene og hva slags funksjon de har. Hvordan synes du møtene fungerer?

Synes møtene fungerer. Funksjonen er å ha åpne fora for diskusjon samt informasjonsflyt. Søker å ha store avgjørelser som vedtak. Være felles og enig på store saker.

- Kan du beskrive et typisk handlingsforløp i de følgende situasjoner:

- Når en ansatt begynner i organisasjonen

Mottas med kaffe og prat og informasjon og begynne et løp med opplæring. Fungere på jobben, nyansattkurs. Få omvisning, fra en nestor i oppstarten.

- Når en ansatt jubilerer i organisasjonen

Veldig sans for å feires litt, det er viktig.

- Når en betrodd medarbeider slutter eller går av med pensjon

Må feires litt, det sier mye om organisasjonen hvordan vi takker av medarbeidere, kake og gaver. Ikke alt dette må komme fra ledelsen. Også samle inn.



- Når man feirer noe

Som over.

- Kan du prøve å sette ord på hvilke uskrevne strategier eller taktikker man må lære seg for å få gjort tingene i denne organisasjonen?

Helt klart handler det om alliansebygging. Formøte med strategibyging og vite hvor folk står er helt viktig. Holder likevel litt på det store bildet med rettferdighet og gode argumenter. Men må ofte ha en viss strategi. Klarlegge at sterke aktører har samme hovedmål. Erkjenne viktigheten av samsnakking.

- Beskriv rekrutteringsprosedyren. Er den forskjellig for ulike nivåer i organisasjonen?

Lyse ut og ansette. Men henter og inn folk og ber de søke. Stor grad for leger, men også for sykepleiere og andre grupper. Prøver å holde på gode medarbeidere som utmerker seg med gode samarbeidsegenskaper og er faglig dyktig.

4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).

- Tenker du det er en rådende kultur i hele organisasjonen, eller flere underkulturer alt etter avdeling/hvor en har sin arbeidsplass/sin posisjon i organisasjonen?

Er absolutt underkulturer. Er mange små arbeidslag, leger som har sin egen kultur, som mener noe annet. Slik er det mye av. Det er vi som kan dette. Til dels litt motstridende mål. Ikke dele kunnskapen. Sitte og være den som kan noe. Mye revir på mange ting i helsevesenet.

- Hvilke ulike subkulturer ser du i organisasjonen?

Legene har sin stil og interne miljø i ethvert sykehus. Noe er helt naturlig når en deler en profesjon.

- Oppfatter du at noen underavdelinger har et mer konfliktfyllt arbeidsmiljø enn andre?



Ja, i noen tilfelle. Har jobbet på noen plasser hvor profesjonene står mer i klinsj med andre. Ofte lege vs. sykepleiere. Kringen i hvitt er påtakelig på enkelte steder og enkelte tider.

- Hva tror du er årsakene til konflikt ved arbeidsplassen?

Mange ting. Mye handler om kampen om begrensede ressurser. Men og personlige motsetninger. To personer som eller er kjekke og flotte, men som har kommet inn i et motsetningsforhold til hverandre. Kan være dyptgripende saker. Må av og til nesten bare skille folk. På alle nivåer. Kan ende opp i generell misnøye. Kan spre seg til hele avdelingen gjennom alliansebygging.

- Hva skal til for å løse opp en konflikt og få et godt arbeidsmiljø?

Har sett inngripen og det å gå inn i konflikter med godt resultat, men og sett dette med dårlig resultat. Måtte bare omplassere folk. Viktig med et vedvarende vedlikehold av arbeidsmiljøet. Noen må følge med arbeidsmiljøet, slik at ånden er positiv. Alle har ansvar for å følge med, men lederne må gi melding om at de må få beskjed om det er noe. Lederne må ta overordnet ansvar, slik at ingen brenner inne med ting som er tungt.

5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).

- Hvordan er forholdet mellom ledere og ansatte i organisasjonen?

- Konflikt/harmoni

Synes kanskje vi er relativt samforent om målene. Mye harmoni men med unntak.

- Forhold til autoriteter

På gulvet, alle profesjoner, er det bra lojalitet, selv om ikke alle er like ivrige. Men jevnt over er det bra. Vanskelig å være lojal mot toppledelsen, da det blir for svulstig det som kommer derfra. Ofte stor skepsis til overordnede beslutninger.

- Lydhørhet



Se over.

- Statusforskjeller

Ja det er det, det må vi erkjenne. Mellom ledere og ansatte. Det går på kompetanse og fag. Den dyktigste fagpersonen har den høyeste statusen, også over lederen. Står veldig sterkt i helsevesenet. Lettere å få ting gjennom som leder om en og er faglig dyktig og blir oppfattet slik. Jo tøffere prosess som skal gjennomføres, dess viktigere er det å være på høyt faglig nivå, for å få ting gjennom. Vanskelig med sykepleiesjefer for leger, for eksempel.

- Hvordan opplever du at kulturen formidles/videreføres fra ledelse til medarbeidere i virksomheten?

Utrolig viktig det kultursignalet som kommer fra ledere. Om ikke lederne gjør og er bra, er det tungt å kreve at medarbeiderne skal gjøre bra. Har sett eksempler på kulturting som har kommet ut. Tøff språkbruk eller karakteristikker av medarbeidere er ekstremt dårlige signaler.

- Tenker du at ledelsen og medarbeiderne har den samme forståelse og oppfatning av virksomhetens kultur? Hva er eventuelt forskjellig?

Tror lederen og medarbeideren kan tenke motsatt om kulturen. Kan være gradsforskjeller, på alle nivå i virksomheten. Det er ikke alt som vises frem, og heller ikke alle som ser alt. Har sett medarbeidere/lederen som jeg oppfatter som seriøse, men som ikke har fått med seg det som har skjedd, for eksempel mobbing. Om en ikke får meldt et eneste avvik, er det kanskje ikke grunn til å lene seg tilbake i stolen og tro alt går bra, snarere motsatt. Fryktkultur kan være rådende noen steder. Frykt for å ta opp ting. Frykt for sterke personer i avdelingen, ledere eller medarbeidere. Kan være store ting vi ikke får tak i. Vi er avhengige av gode ledere nedover i organisasjonen, for å fange opp og håndtere ting i kulturen. Må prate og kjenne litt om løst og fast.

Vi ser ting ulikt fra ulike perspektiv. Administrerende direktør ser kanskje at det er en kultur på et seksjonsnivå med mye kritikk, men jeg som står nærmere til denne seksjonen kan se på denne kulturen som mer sunn, som mer et uttrykk for meninger osv. Viktig å vite hva man sier, og hvordan dette blir tatt opp, for eksempel kritiske uttalelser på høyt nivå, om lokalsykehus. Dette oppfattes som negativt.



- Hva tror du kan ligge til grunn for utviklingen av ulike væremåter, som igjen kommer til syne i den enkeltes formidling av kulturen i virksomheten?

Noe er grunnet profesjonen og profesjonsetikken. Vi har og noen søndagsverdier, og noe andre som ikke alltid tåler dagslys. Er mye bra kultur og. Begynner på individnivå. Som en løk, lag for lag. Hvordan en tilpasser seg når en begynner ny på en arbeidsplass, men en kan også tilføre noe nytt. Input fra lederne og ulike tiltak.

6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).

- Synes du kulturen bidrar til eller hemmer måloppnåelse i virksomheten?

Både og. Viser til det som er sagt, men heller mer til at kulturen fremmer måloppnåelse.

- Synes du kulturen bidrar til felles oppfatning om:
 - Strategier og målsetninger

Synes grunnleggende det. God pasientbehandling og felles verdier setter rammer for kulturen vår, gjør ting og samarbeider. Noe trekker i felles retning.

- Strukturer, systemer og prosesser (midler for å realisere målene)

Den grunnleggende kulturen trekker i felles retning, men er en del ulike aktørers egen interesse. Her er det både og, påvirker klimaet vi arbeider i. Klimaet er preget av interesseforskjeller. Utrolig viktig å spille på grunnverdier og pasientfokus. Dette er middel til å komme videre fra interessemotsetninger. Jeg bruker dette hver uke, minne om hva som er målet; gode pasientbehandlinger. Ikke egne interesser. Opplever at dette går bra. Må si det ofte nok.

- Kriterier for måling og evaluering av resultatene

Evaluering må gjøres på alle nivå. Ikke bare toppsjefen må gjøre analyser. En ser forskjellig alt etter hvor en står. Ille for kulturen og samarbeidsklima om målinger og analyser er ovenfra og ned. Det er en del av ovenfra og ned beslutninger og konklusjoner i virksomheten. Dette



hevder de nedenfra i organisasjonen, at det er mye av. Tenker det er mye av dette. Dette er ikke bare negativ, en del må ledelsen beslutte. Egentlig er alle ledd i medarbeidergruppene med og deltar og får uttale seg før viktige beslutninger tas. Uansett hva en gjør skriker en del medarbeidere, uansett. Kommer noen ganger en sjø av misnøye og galle fra medarbeiderne. Er ikke alltid konstruktivt eller rettferdig i forhold til at alle har blitt gitt informasjon og tatt med på drøfting i forkant av beslutninger. Er en illusjon det at om en gjør alt rett som leder, slipper en negativ kritikk. Folk må forholde seg til regler for hvordan man forholder seg på møter og hvordan vi snakker til hverandre.

- Synes du kulturen virker integrerende og bidrar til fellesskapsfølelse i organisasjonen?

Ja, jeg synes vi er på den positive side og på riktig vei. Synes signalene på hvordan vår kultur skal være, fra toppledelsen, er mye positivt. Blir kanskje festtaler, men det sies i hvert fall. Er på den positive siden. Er mer fornøyd enn misfornøyd.

- Ser du noen fordeler ved en sterk/svak organisasjonskultur

Ja, en sterk organisasjonskultur gjør det lettere å være samforent om målene og lettere å få til det en vil.

- Synes du organisasjonskulturen i hele virksomheten og i de ulike avdelingene er forankret i den virkelighet som organisasjonen virker i?

Den reelle kulturen vi har er forankret i virkeligheten. Ikke alltid festtalene fra toppledelsen og høyere ledere er forankret i virkeligheten. Vi må erkjenne at vi er i et spenningsforhold i alt dette, vi forholder oss til ulike drivkrefter som påvirker oss. Men brukerorganisasjoner og politikere og helsemyndigheter synes nok vi ikke gjør nok, på oppfølging og forvaltning av økonomiske midler.



Informant 2

1. Innledning og forklaring til intervju-skjema.

Intervju-skjema nytter samme struktur som inndelingen og de 6 punktene i teorikapitlet (kap. 2):

1. Måloppnåelse
2. Kultur-Innhold (verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og gr. legg antakelser).
3. Kultur-Uttrykk (adferd, verbalt, materielt, strukturelt).
4. Kultur-Struktur (integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet, konflikt).
5. Kultur-Bærere (ledelsen, medarbeiderne, kognisjon/adferd/sosialisering)
6. Kultur-Funksjonell/dysfunksjonell (styrke, innhold, funksjon)

Disse seks hovedområdene i intervju-skjema, tar utgangspunkt i seks forskningsspørsmål:

1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne.
2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).
3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).
4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).
5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).
6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).



Intervju-skjema og forskningsspørsmålene ligger til grunn for struktur og inndeling i kapittel 4; undersøkelse/analysedelen.

2. Intervju-spørsmålene i intervju-skjema:

1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier, visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne (måloppnåelse).

- Kjenner du til noe om virksomhetens langsiktige strategi?

Ja, kjenner Helseforetaket 2020. Den sier noe om strategiplan, nære trygge tjenester til kronikergruppene. Samtidig skal helsetjenesten være bærekraftig. Det må være ressursmessig utnytting slik at økonomien og går i balanse. En må ha en helsetjeneste på best mulig effektive omsorgsnivå, dette er fra samhandlingsreformen. Foreligger en forskyvning av tjenestene mellom 1. og 2. linjetjenesten. Kommunene skal gjøre mer om diagnostisering behandling og oppfølging av pasienter. Spesialisthelsetjenesten skal fortsatt fokusere på diagnostisering og sette i gang behandl tiltak, men i større grad rettleddning, rådgivning og undervisning til kommunene. Og så skal en drive med læring og mestringstilbud overfor pasienter og pårørende.

- Kjenner du til virksomhetens visjon?

Den overordnede til Regionalt Helseforetak. Fremme helse og livskvalitet.

- Hva vet du om ulike målsetninger for virksomheten?

Ja, litt det samme som i sted, om strategier. Samhandlingsreformen, målsetningen for helsetjenesten totalt sett; rett behandling på rett sted til rett tid. Og at pasienten skal oppleve en sammenhengende helsetjeneste. Altså fokusere på pasientens forløp gjennom hele kjeden, ikke bare på det som gjelder oss i spesialisthelsetjenesten.

- Har dere målsetninger innad i egen avdeling?



Ja, målsetning for avdelingen, i forhold til å ha et godt tilbud til pasientene i fylket i forhold til det medisinske fagfeltet. I kvalitetshåndboken EK er det målsetning for avdelingen. Har og egen målsetning for pleiegruppen, utformet av pleiegruppen selv sammen med pleiefaglige ledere. Går på kvalitet i tjenesten, og dermed hvordan møte pasientene, og hva som skal prege arbeidsmiljøet vårt. Hver eining har dette. Ledergruppen på avdelingen fungerer som et team, og seksjonslederne har jevnlig møter med enhetslederne, og ser på hvordan man kan utvikle dette i hver enhet. Arbeidsmiljøet har mye å si for hvordan vi yter overfor pasientene. Viser respekt for pasientene, pårørende og medarbeidere.

- Hva vet du om ulike planer for virksomheten?

Det pågår egen strategiplan som har med omstilling å gjøre, et omstillingsprosjekt.

Omstillingsprosjektet i Helseforetaket har betydning for vår avdeling. Hvilken rolle skal lokalsykehuset ha, og vår avdeling. Hele strategi prosessen i Helseforetaket har innvirkning på vår avdeling; viktig at vi kommer med innspill til ulike prosesser. Vi har med personer fra oss blant annet i arealgruppen.

- Linjelederne har fullt fag, økonomi og personalansvar. Vet du noe om strategi, visjon, målsetninger og planer her? Hvordan formidles dette?

Har gjennomført lederstruktur som er bestemt i Regionalt Helseforetak, de fem nivåene.

Forskjell å være enhetsleder i E (lokal sykehus-enhet) og med over xx medarbeidere i sengepost ved A (sentralsykehuset). Har gjennomført delegasjonsreglement og lederplakat.

Det er klargjort hvilket mynde de fem nivåene har. Vi samarbeider om de fem nivåene.

Overgangene mellom nivåene samarbeider vi og, da det er mye å gjøre. Finner løsninger som fungerer.

- Hva har dere som rettesnor for arbeidet, når har dere gjort en god jobb?

Direkte tilbakemeldinger fra pasienter og pårørende. Blomster og konfekt. Anerkjennelse og støtte hverandre. Gjøre hverandre gode. Det å ha en positiv anerkjennende tone også i pleiegruppen og ledergruppen, at en trives, at en har et godt arbeidsmiljø, skape trygghet og grunnlag for læring. Være åpen for nytenkning, samtidig som en må regulere personalgruppen i forhold til hva som er realistisk å få til innenfor rammene. Vi ønsker å ha en lærende kultur. Stimulere hverandre til å ta på oss oppgaver, prosjekt, bidra.



- Tenker du at det generelt i organisasjonen er god nok kunnskap om målene?

De artikulerte målene tror jeg ikke folk tenker på. De har vel en innforstått følelse av hva en god helsetjeneste er. Tenker ikke på de overordnede målsetningene. Utfører oppgaver i tråd med kjernevirksomheten. Det med visjoner og mål blir hengene litt i løse luften. Bevisst og ubevisst hos andre. Ledere på ulike nivå må være opptatt av mål, og kommunisere de ut til de tilsette. Må operasjonalisere dette ut til de ansatte. Lederansvar å styre etter strategier og mål.

- Hva ville du sagt til en utenforstående om hvilke målsetninger dere har for arbeidet?

Gi et trygt og god helsetilbud innenfor det som tilhører vår avdeling. Ville forklart hva det vil si.

2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).

- Hva vil du si er organisasjonens grunnleggende verdier?

Tenker det er respekt, tillit, skape trygghet, en verdi er brukermedvirkning, tenker at dette er verdier en i Helseforetaket ønsker å fremstå med.

- Hvilke normer tenker du er rådende i virksomheten?

Litt hva som blir vektlagt som viktig. Normene kan være ulike alt etter nivå en er på. Kan hende normene kan ha overordnede felles verdier, men når en ser på normene, kan det være annerledes i klinikkråd og avdelingsråd. I klinikkråd mer overordnet formelt hvordan en ligger an med fokus på økonomi og nasjonale kvalitetsparametre, mens avdelingsråd går litt lenger ned, kanskje normene da er litt annerledes. Legger vekt på arbeidsmiljø og medarbeiderkvalitet. Gjøre det beste ut av ressursene vi har, gi en god nok tjeneste, hjelpe hverandre. Fokus på personal og pasienter. Mindre fokus på tall, og nasjonale kvalitetstall. Leder formidler ned i enheten, men bruker ikke tid på det. Jeg kan komme i konflikt med verdisynet mitt, er opptatt av det komplekse i hverdagen, beveger meg i flere nivå, en norm på ett nivå og en annen annet nivå. Mål går på bekostning av verdier. Men har ansvar for å løse utfordringer i lag. Vi et lag med felles mål, men hva vi er opptatt av kan være forskjellig.



- Hvilke virkelighetsoppfatninger har du som medarbeider i organisasjonen?

Tenker at vi må ta inn over oss fremtidsbildet, flere eldre i forhold til antall yngre, flere pasienter og færre til å behandle. Helseforetaket er og her. Følger opp forventninger i samhandlingsreformen. Ha en bærekraftig helsetjeneste.

- Tenker du de fleste andre ledere/medarbeidere har de samme verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som du har formulert?

Vanskelig å si, det er naturlig at ulike enhetsledere vil være opptatt av sin enhet, og fronte sin enhet ved behov, ikke nødvendigvis solidaritet på fordeling av ressurser. Opptatt av egne mål. Skulle gjerne vært mer fokus på tverrfaglige arbeidsmåter enn de som når opp i dag.

- Er det noen verdier og normer du synes burde vært/ikke vært tilstede i organisasjonen?

NPM (New Public Management), den måten å styre på, er på en måte ikke forenlig med verdiene å gi helhetlig omsorg og behandling. Vi har et DRG-system (Diagnoserelaterte grupper – en pris pr. DRG poeng sykehusene får for behandling av ulike pasientgrupper og behandlingstyper. Noen pasientgrupper og behandlingstyper gir flere DRG-poeng enn andre), eller såkalt innsatsstyrt finansiering, med utgangspunkt i noen legediagnoser, det gir ikke et rett bilde av hva vi i sykehuset bruker tid på. Sykepleietiltak er ikke med i DRG beregning. Samtidig tar ikke NPM høyde for kompleksiteten i pleien og omsorg. Økonomistyringen NMP tar ikke høyde for dette. Har ikke svar på hva som er den rette styringsmåten. Må være ydmykhet for at økonomistyringsmodell er begrenset i forhold til å gi et bilde av helheten i helsetjenester. Det virker ikke igjen på økonomien, om en gir en god tjeneste. Det bør være helt, ikke stykkpris og delt. NPM passer derfor ikke i helsevesenet.

- Hvilken oppfatning tror du omgivelsene har av virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger?

Veldig variabelt etter hvor en bor, erfaringer, blir preget av pressgrupper, sykehusaksjonister, hvilken info en tar til seg. Tror mange som har vært pasienter er fornøyde. Vært sykehusstrid (sentralsykehus A vs. lokalsykehus B, C, D, E), er veldig ødeleggende for tillit en prøver å bygge opp gjennom å formidle våre mål og strategier.



3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).

- Det fortelles i alle organisasjoner uformelle historier om tidligere hendelser, hvordan man har taklet kritiske situasjoner, om sjefene, spesielle typer og lignende. Kan du fortelle noen historier som blir fortalt her i organisasjonen?

Måten vi er i lag på. I legegruppen så har de en egen kultur, i forhold til pleiegruppen. Virker som om legegruppen jobber veldig tradisjonelt, opptatt av sin gyldige kunnskap. Vil ikke så lett tilpasse seg nye endringer, som blir en trussel for deres kultur. Tenker de lett kan tillate seg å beskytte sitt eget, mot å miste makt og hegemoni. Kan lett harselere med nye tanker og ideer som ikke passer inn i deres naturvitenskaplige tradisjon. Pleiekulturen er preget av at en er mer vant til innspill og å samarbeide med andre. Det gjelder flere aktører i 1. og 2. linjetjenesten. Pleierne skal ta seg av en helhet rundt pasientsituasjonen, og er preget av dette. Legekulturen er preget av diagnostisering og sette i gang behandling. Mindre grad tradisjonelt sett opplært i samarbeid.

- Hvilken moral eller budskap synes du historien formidler?

Det er utfordringer i forhold til det å være likeverdige parter i et tverrfaglig team. Å klare å endre fra organspesifikke fokus (legene) til arbeidsmåter som fremmer helse for utfordrende pasienter med sammensette behov, det er utfordringen. Få legene til å jobbe tverrfaglig. Går litt på verdier og tenkning, bruke tid på informasjon og samtale. Viktig for pasientene om det er opplevd kvalitet. Har en utfordring i forhold til å modernisere medisin, samt livskvalitet og mestring.

- Hva slags møter holder man her i organisasjonen?

Fagmøter, fagspesifikk møter, personalmøter, hvor en og tar opp arbeidsforhold. Ledermøter, mer formelle.

- Beskriv møtene og hva slags funksjon de har. Hvordan synes du møtene fungerer?

Løsning av problem, diskutere aktuelle problemstillinger, dele gode historier. Undervise hverandre. Dette er både administrasjon med ryddighet, men og ledelse.

- Kan du beskrive et typisk handlingsforløp i de følgende situasjoner:



- Når en ansatt begynner i organisasjonen

Får opplæringsplan og blir vist rundt. Praktiske rutiner.

- Når en ansatt jubilerer i organisasjonen

Er oppmerksomme. Har normer for runde dager. De som er på jobb og har bursdag får en rose. Står til situasjonen.

- Når en betrodd medarbeider slutter eller går av med pensjon

Taler og mer stor feiring med gaver og mat. Har markering og presang. Alt etter 2 eller 20 år.

- Når man feirer noe

Se over.

- Kan du prøve å sette ord på hvilke uskrevne strategier eller taktikker man må lære seg for å få gjort tingene i denne organisasjonen?

Må være god til å fikse og ordne ting hver dag, og god til å tenke hvordan en skal få ting til. Må være kunstner, ikke bare administrativ, men heller ikke bare kunstner. Må se an situasjonen. Av og til bare bestiller vi, om vi absolutt må ha det, lønner seg ikke at en ikke får lov å jobbe: “Den som har hode får bruke det, den som ikke har får bruke reglementet.” Trenger vi en maskin må vi bare kjøpe den og betale den selv, kan ikke spare om vi bare må ha den. Vi er lojale men må kunne drive. Har gode argument for dette. En kan fort føle at en går på akkord med sine verdier, om en ikke får møtt pasientene sine behov. Det er kjernevirksomheten vi er satt til å styre.

- Beskriv rekrutteringsprosedyren. Er den forskjellig for ulike nivåer i organisasjonen?

Har personalreglement, og regler for dette, men det kan være ulike måter i ulike nivå i organisasjonen. Legestillinger kan en bare tilsette, men ikke sykepleiestillinger. Litt mer likt nå. Det med å være lojal mot budsjett og innsparingskrav er utfordrende.



4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).

- Tenker du det er en rådende kultur i hele organisasjonen, eller flere underkulturer alt etter avdeling/hvor en har sin arbeidsplass/sin posisjon i organisasjonen?

Tror det er ulike kulturer, ut fra profesjonskulturer, de er rådende. Ulike avdelinger har ulik kultur.

- Hvilke ulike subkulturer ser du i organisasjonen?

Kan være negativt og positivt. Om bare fremme egne behov er det negativt. Også forskjellige kulturer i legegruppen og i pleiegruppen. Kan også være allianser mellom personer.

- Oppfatter du at noen underavdelinger har et mer konfliktfylt arbeidsmiljø enn andre?

Er ganske sikkert på at dette er ulikt. Mye avhenger av hva klima lederen men og medarbeiderne klarer å skape. Alle har ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø. En leder kan ikke ordne alt, viktig med godt samspill leder medarbeider, men leder har hovedansvar, fange opp signal som skaper negative subkulturer. Er mange avdelinger og grupper i Helseforetaket, har ikke full oversikt. Jeg kan tro vi har godt arbeidsmiljø, men jeg kan jo ikke være sikker. Sykemeldingsprosent kan si noe om arbeidsmiljøet, men det trenger ikke gjøre det.

- Hva tror du er årsakene til konflikt ved arbeidsplassen?

Ofte interessekonflikter. Ulikt syn på hva som må til for å jobbe i lag om felles oppgaver og felles mål. Mange ubeviste holdninger og uttalte verdier. Blinde flekker som folk kanskje har. Kan være veldig uheldig i samspill med andre. Vi krever at folk er samarbeidsvillige og fleksibel. Egen utrygghet kan komme til uttrykk i mange sammenhenger.

- Hva skal til for å løse opp en konflikt og få et godt arbeidsmiljø?

Leder er helt sentral. Ta signal tidlig. Ta samtale med en person som en ser sliter med noe eller er usikker. Er det flere involverte ta samtale med hver enkelt. Kalle så inn til



fellessamtale. Viktig med å gå tidlig inn. Lurer en på faglig fungering må leder inn mer formelt, bruke reglene med tillitsvalgte, kalle inn til møter osv.

5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).

- Hvordan er forholdet mellom ledere og ansatte i organisasjonen?
 - Konflikt/harmoni

Min organisasjon er denne avdelingen og denne seksjonen. Der kan jeg tro og håpe man har en rimelig felles forståelse av arbeidsmiljøet. Preget av grunnleggende trivsel.

Sykehusledelsen, på det nivået, tror jeg det er ulikt ute i organisasjonen hvordan folk oppfatter ledelsens budskap og underliggende verdier. Det er varierende hvor mye som er bygd på tillit, blant annet dette med sykehusstriden. Dess større avstand bunn til topp, blir mer usikker om vi kan si vi er på felles lag. Vi har felles mål når en ser hva som er sagt og skrevet, men dette stemmer ikke alltid med det som grasroten oppfatter i det daglige, den enkeltes virkelighet. En har ulik fokus og ulikt oppdrag. Da må lederne på ulike nivåer formidle slik at alle har felles forståelse. Men er ikke lett, er mange medarbeidere og mange subkulturer vi ikke styrer med.

- Forhold til autoriteter

Det er langt opp til ledelsen for den enkelte medarbeider.

- Lydhørhet

Se over.

- Statusforskjeller

Det er hver enkelt sitt ansvar å vise en er tilliten verdig i den jobben er gjør. Tradisjonelt har legene større status enn sykepleierne.

- Hvordan opplever du at kulturen formidles/videreføres fra ledelse til medarbeidere i virksomheten?



Kulturbygging handler mye om hvordan en er. Kultur handler mye om makt, måten å være i lag på, lederne har et spesielt ansvar. Lederne er de viktigste kulturformidlerne, som skal forene de kryssende interessene mellom fag, økonomi og personal i helhetlig ledelse. Men hver medarbeider har et stort medansvar, en leder kan ikke trylle. Noen er vanskeligere å ha med å gjøre enn andre. En leder har et større ansvar.

- Tenker du at ledelsen og medarbeiderne har den samme forståelse og oppfatning av virksomhetens kultur? Hva er eventuelt forskjellig?

Forskjeller om det er stor forskjell i nivåene. Tror ikke en sykepleier har samme forståelse som en direktør har. Handler om forståelsen for hverandres arbeid, som en ikke alltid ser, eller vet ikke nok om hverandre. Håper vi har en kultur som er bygd på felles verdier i vår seksjon, og en måte å være i lag på som gjør at den enkelte føler seg sett og anerkjent, og at alle opplever at vi en lærende organisasjon.

- Hva tror du kan ligge til grunn for utviklingen av ulike væremåter, som igjen kommer til syne i den enkeltes formidling av kulturen i virksomheten?

Profesjonsutdanningen har mye å si. Bare ordet spesialister gjør at vi ser på oss som litt bedre enn andre.

6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse) (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).

- Synes du kulturen bidrar til eller hemmer måloppnåelse i virksomheten?

Synes kulturen bidrar til å fremme. Ønsker å ha en kultur som åpner for læring, og da må vi ha en kultur som tar vare på viktige kvaliteter og også kunne endre underveis.

- Synes du kulturen bidrar til felles oppfatning om:
 - Strategier og målsetninger

Vi prøver å formidle til medarbeiderne gjennom ulike måter om hvilke endringer som er på gang i organisasjonen. Også hvordan vi som ledere skal fremme saker oppover i systemet.



- Strukturer, systemer og prosesser (midler for å realisere målene)

Ja, men vi sliter med høyt tidspress og høyt tempo. Sliter med å få ro, og til å få tid til å gjøre gode prosesser. Kanskje rammene ikke er gode nok, men vi prøver å nå folk og høre på folk.

- Kriterier for måling og evaluering av resultatene

Vi har ikke eller er ikke veldig opptatt av målinger. Men organisasjonen spør med jevne mellomrom om indikatorer og status. Da møter vi dette og bidrar til dette. Men vi har ikke automatisk evaluering.

- Synes du kulturen virker integrerende og bidrar til fellesskapsfølelse i organisasjonen?

Ja absolutt.

- Ser du noen fordeler ved en sterk/svak organisasjonskultur

Sterk kultur gjør at medarbeiderne holder seg engasjert, bedre samhold, at alle er viktige, og det kan gjøre en forskjell. En kultur preget av sprikende interesser vil kunne skyve bort fokus; gi pasientene en best mulig tjeneste, og heller vær mer opptatt av seg selv. Men en kultur kan også være den tilfredse ro; her har vi det så hyggelig. Må ha den uroen for at vi kan bli bedre, ellers kan vi sovne i at vi tror vi er så god.

- Synes du organisasjonskulturen i hele virksomheten og i de ulike avdelingene er forankret i den virkelighet som organisasjonen virker i?

Helsevesenet, en prøver jo virkelig å styre i tråd med nasjonal føringer og forventninger, en prøver å styre profesjonelt, men å få alle med på laget i et helsevesen som er i endring i en så stor organisasjon er svært utfordrende.



Informant 3

1. Innledning og forklaring til intervju-skjema.

Intervju-skjema nytter samme struktur som inndelingen og de 6 punktene i teorikapitlet (kap. 2):

1. Måloppnåelse
2. Kultur-Innhold (verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og gr. legg antakelser).
3. Kultur-Uttrykk (adferd, verbalt, materielt, strukturelt).
4. Kultur-Struktur (integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet, konflikt).
5. Kultur-Bærere (ledelsen, medarbeiderne, kognisjon/adferd/sosialisering)
6. Kultur-Funksjonell/dysfunksjonell (styrke, innhold, funksjon)

Disse seks hovedområdene i intervju-skjema, tar utgangspunkt i seks forskningsspørsmål:

1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne.
2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).
3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).
4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).
5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).
6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse) (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).



Intervju-skjema og forskningsspørsmålene ligger til grunn for struktur og inndeling i kapittel 4; undersøkelse/analysedelen.

2. Intervju-spørsmålene i intervju-skjema:

1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier, visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne (måloppnåelse).

- Kjenner du til noe om virksomhetens langsiktige strategi?

Ja, i fjor var jeg på Samhandlingskonferansen, og der var det mye snakk om Helseforetaket 2020. Også langsiktige mål i forhold til omstilling, og at dette skal skje ute ved lokalsykehusene i distriktene.

- Kjenner du til virksomhetens visjon?

Husker ikke den.

- Hva vet du om ulike målsetninger for virksomheten?

Vet om målsetninger på avdelingsnivå, men for Helseforetaket er det å gi gode helsetilbud til alle i fylket.

- Har dere målsetninger innad i egen avdeling?

Ja, mer ned på driftsnivå. På avdelingen er målet å gjennomføre mye og strekke seg langt i forhold til det som en er forespurt å gjøre. Mye av det vi gjør er på bestilling, og vi må få det unna. Har ikke formulert konkret målsetning på avdelingen som jeg kjenner til.

- Hva vet du om ulike planer for virksomheten?

Hører mye om omstillingsplanene. Hører og mye om økonomiske rammer og at planene må styres mye ut fra økonomi og de tilskuddene en får.

- Linjelederne har fullt fag, økonomi og personalansvar. Vet du noe om strategi, visjon, målsetninger og planer her? Hvordan formidles dette?



Vet lite om dette.

- Hva har dere som rettesnor for arbeidet, når har dere gjort en god jobb?

Vi kjenner på oss når vi har gjort en god jobb. For meg vil jeg si det er viktig å jobbe med ting jeg vet jeg er god på. Folk jobber med ulike fagfelt. Trives best når jeg får jobbe med det jeg kan og det som er bestilt. Strekker seg langt. Føler da jeg gjør en god jobb, særlig innenfor interessefeltet mitt.

- Tenker du at det generelt i organisasjonen er god nok kunnskap om målene?

Sannsynligvis ikke. Nei. Hvis det er nødvendig å vite disse målene, så vet jeg ikke konkret om disse, utover gi best mulig helsetjenester til pasientene i fylket.

- Hva ville du sagt til en utenforstående om hvilke målsetninger dere har for arbeidet?

Helseforetaket skal arbeide for å gi innbyggerne i fylket et best mulig helsetilbud.

2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).

- Hva vil du si er organisasjonens grunnleggende verdier?

Vil si at de jobber sterkt for og prøver å ha likhet for folk overalt, for pasientene.

- Hvilke normer tenker du er rådende i virksomheten?

Har ikke tenkt gjennom det.

- Hvilke virkelighetsoppfatninger har du som medarbeider i organisasjonen?

I forhold til organisasjonen vil virkelighetsoppfatningen være preget av hvor du bor i fylket. Så jeg føler vi har en organisasjon som prøver veldig hard å være rettferdig og lik for alle, uten å lykkes helt.

- Tenker du de fleste andre ledere/medarbeidere har de samme verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som du har formulert?



Vil tro at verdier vil være likt. Tror ikke virkelighetsoppfatningen til medarbeidere ved lokalsykehusene er likt med oppfatningen her ved sentralsykehuset.

- Er det noen verdier og normer du synes burde vært/ikke vært tilstede i organisasjonen?

Er medarbeider og føler at folk er opptatt av pasientens beste, og tenker det er gjengs i hele organisasjonen. I forhold til ledelse, vil jeg kanskje si at signaler fra medarbeiderne til lederne om at det er travelt og at det er høy arbeidsbelastning burde vært tatt tak i tidligere og bedre enn det faktisk gjøres, går for lang tid. Tenker dette er lederansvar, men også de over der igjen.

- Hvilken oppfatning tror du omgivelsene har av virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger?

Tenker fortsatt at det kommer veldig mye an på hvor du bor. Utover dette er det den enkelte pasients oppfatning i møte med Helseforetaket som gjelder. Dette er veldig variert, og litt på begge sider, både positivt og negativt.

3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).

- Det fortelles i alle organisasjoner uformelle historier om tidligere hendelser, hvordan man har taklet kritiske situasjoner, om sjefene, spesielle typer og lignende. Kan du fortelle noen historier som blir fortalt her i organisasjonen?

En historie på en seinvakt, var hvor en sykepleier kom inn på rommet til en pasient, og skulle henge noen kleshengere inn i klesskapet. Der sto det en mann som hadde rømt fra psykiatrisk avdeling. Pasienten og psykiatrisk pasient kjente hverandre ikke fra før. Ellers i forhold til kulturen på en avdeling med en del yngre medarbeidere, går en mye på fest eksternt. Treffes fredager og går på fest. Skrives seg på liste og blir inkludert. Mye yngre medarbeidere. Ellers har det også vært spesielle typer som er fullstendig arbeidssky, som leser blader og drikker kaffe på jobb. Er ikke så kjekt å gå på vakt med disse. Ellers er det nå bedre enn før blant legene, de er ikke så arrogant som før.

- Hvilken moral eller budskap synes du historien formidler?
-



En morer seg litt over de som ikke fungerte så godt. Historien med mannen i skapet sier litt om hverdagen, alt kan skje. Det er gode ledere og godt samhold blant de som jobber der.

- Hva slags møter holder man her i organisasjonen?

Avdelingsmøter, på en del uformelle møter med andre fagfolk som en trenger i jobben som er knyttet opp til utstyr eller prosedyrer. Er med på og får litt relevant undervisning også.

- Beskriv møtene og hva slags funksjon de har. Hvordan synes du møtene fungerer?

Får en del opplæring på nytt utstyr. Møtene har en informativ funksjon, og en del undervisning om fag, samt opplæring på utstyr. Vi underviser og hverandre. Synes dette fungerer godt, men kunne tenkt meg mer undervisning, gi og motta.

- Kan du beskrive et typisk handlingsforløp i de følgende situasjoner:
 - Når en ansatt begynner i organisasjonen

Da har en oppfølgingsprogram, og nyttilsett kursdag for de som begynner på samme tid i virksomheten. Har og plan på den avdelingen den nye skal jobbe. De nye får og oppfølging med en fadder i starten.

- Når en ansatt jubilerer i organisasjonen

Ja, da på runde dager er det vanlig med å gi blomster ved fødselsdag, og buketter ved runde dager, gavekort når en får barn. Får gullklokke fra organisasjonen når de har vært her i 25 år.

- Når en betrodd medarbeider slutter eller går av med pensjon

Vi markerer med kake og kaffe på avdelingen. Når en betrodd medarbeider slutter blir det kake og kaffe fra virksomheten.

- Når man feirer noe

Det blir kake og kaffe.

- Kan du prøve å sette ord på hvilke uskrevne strategier eller taktikker man må lære seg for å få gjort tingene i denne organisasjonen?



Jeg brukte lang tid på å lære meg alle legene, når de er og hvor de er og hvilket utstyr de trenger til alle prosedyrene. Måtte og vite når de var på møter og når en kunne ringe på dem. Lære seg strukturen på avdelingen, hvem som gjør hva, hvem kan en spørre.

- Beskriv rekrutteringsprosedyren. Er den forskjellig for ulike nivåer i organisasjonen?

Kjenner bare egen avdeling. Her rekrutterer de mye nyutdannede sykepleiere som har vært her i praksis og som de vet er flinke. Kommer og en del som ikke kan være andre steder grunnet fysiske belastninger. Blir og rekruttert fra andre avdelinger.

4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).

- Tenker du det er en rådende kultur i hele organisasjonen, eller flere underkulturer alt etter avdeling/hvor en har sin arbeidsplass/sin posisjon i organisasjonen?

Da vil jeg si det finnes veldig mange ulike kulturer her på huset. Det går på hvor en jobber, hvilken avdeling, også ulikt innad i de ulike gruppene,. Blir preget av hvem som jobber der og hva en jobber med. En ser etter posisjon og hva en jobber med. Her er det mye preget av voksne folk med barn. På en annen avdeling er det mye yngre medarbeidere, og der er det mer ut på fest.

- Hvilke ulike subkulturer ser du i organisasjonen?

Hvor du jobber, hva du jobber med, hvor lenge du har vært her, profesjonskulturer, sykepleiere, leger, hjelpepleiere. Også etter dagarbeidere og turnusarbeidere. Hvilke pasientgruppen en jobber i forhold til. En forholder seg også veldig til hverandre avdelingsvis, går lite på tvers av avdelinger og har lite sosial kontakt slik.

- Oppfatter du at noen underavdelinger har et mer konfliktfylt arbeidsmiljø enn andre?

Det er klart noen som har mer konflikt enn andre.

- Hva tror du er årsakene til konflikt ved arbeidsplassen?



Kan gå mye på personlighetstyper som jobber i lag og ikke går overens. Også når andre har formening om ens kompetanse. Ikke bra om det bare er kvinner på arbeidsplassen. Kan bli lite hilsing og baksnakking. Om det er veldig stor arbeidsbelastning over tid, og en ikke blir hørt, kan det og bli konflikt. Da er det viktig en har ledere som hører hva en sier, og legger til rette for et godt arbeidsmiljø. Viktig at kolleger er støttende i forhold til hverandre. Tenker at vi passer på hverandre på en god måte og.

- Hva skal til for å løse opp en konflikt og få et godt arbeidsmiljø?

Lederne har stor ansvar her. De må være vare for at konflikter finnes. Så har en stort ansvar selv, at det ikke blir baksnakking og skittkasting. Om konflikt låser seg fast, har lederne stort ansvar. Om en får løst det litt, kan kanskje partene løse opp litt selv. Noen må gripe inn og gjøre noen grep for å løse opp konflikten, særlig lederansvar, nærmeste leder.

5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).

- Hvordan er forholdet mellom ledere og ansatte i organisasjonen?
 - Konflikt/harmoni

Spørs på hvilken leder en tenker på. Et konfliktfylt mellom toppleder og lokalsykehusene i pågående omstillinger. Er mer harmoni og lite konflikt innad i avdelingen, mellom nærmeste leder og medarbeiderne. Er veldig oppdelt avdelingsvis. Skal samhandle med andre avdelinger. En forventer at slikt samarbeid skal gli lett, men det gjør det ikke alltid. Der er gjerne dårlige begrunnelser osv. Men legene bestemmer og de samsnakker. Men ikke alle har forståelse for driften på en annen avdeling. Kan være et irritasjonsmoment. En kunne snakket med lederne og fortalt hva en kunne gjøre til lederne. Dette har vært gjort, men det skjer liksom ikke bedring. Er en stor organisasjon.

- Forhold til autoriteter

Var fylt av respekt for legene når jeg begynte. Dette er der fremdeles, men er mindre etter hvert som jeg er blitt mer erfaren selv. Er og en ny generasjon med leger som er kommet nå,



som er mer i lag på tvers av organisasjoner, men er fortsatt profesjonsdelt. En respekterer ledelsen og lederne.

- Lydhørhet

Synes det.

- Statusforskjeller

Ja. I forhold til fag. Har du en posisjon der du har særansvar for fag på et felt, gir det deg status. Også om du er flink og hardtarbeidende.

- Hvordan opplever du at kulturen formidles/videreføres fra ledelse til medarbeidere i virksomheten?

Føler det er fjernt å forholde seg til toppledelsen. Synes lederne som nærmeste overordnede er flinke. De er deltakende i arbeidet, i luncher, samtaler, arrangement. De er flinke å formidle kulturen videre til nye og eksisterende medarbeidere. Lederne her har vært her lenge, og de er flinke.

- Tenker du at ledelsen og medarbeiderne har den samme forståelse og oppfatning av virksomhetens kultur? Hva er eventuelt forskjellig.

Tror nærmeste overordnede leder er så nær medarbeiderne, at oppfatningen er den samme. Kan være uenig i turnus osv, men der må de være sjef. Særlig nærmeste ledere. Vet ikke hvordan det er med lederne som er over der igjen.

- Hva tror du kan ligge til grunn for utviklingen av ulike væremåter, som igjen kommer til syne i den enkeltes formidling av kulturen i virksomheten?

Kan ikke jobbe på avdelingen og sitte på vaktrommet og lese blader, da blir en ikke lenge der. Driften på avdelingen styrer adferden mye. En må passe inn på avdelingen, spesielt i forhold til hektisk arbeidsmiljø. Det må en like og takle. Folk kan ha ulik oppvekst og bakgrunn, men skal en jobbe i et bestemt miljø, må en innpasse og tilpasse seg miljøet der. Da har en valgt det, og tenker en trives under de forutsetningene som er der.



6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).

- Synes du kulturen bidrar til eller hemmer måloppnåelse i virksomheten?

Jeg synes, hvis en skal gi godt helsetilbud for alle i fylket, så tenker jeg at Helseforetaket prøver veldig, men ikke får det til. Tror at spesielt innbyggerne ved lokalsykehusene tenker Helseforetaket hverker prøver eller får det til. På avdelingen samarbeider vi med kommunene også i forhold til Samhandlingsreformen.

- Synes du kulturen bidrar til felles oppfatning om:
 - Strategier og målsetninger

Ja, synes det. En jobber mot samme mål at pasientene skal få den beste tilgjengelige behandling.

- Strukturer, systemer og prosesser (midler for å realisere målene)

Ja synes det. Systemene og prosessene og rutinene vi har, føler jeg er på plass. En skal prøve å gi pasientene den beste behandling, og lik behandling for alle. Tror en prøver, men ikke nødvendigvis lykkes helt. Også dette går på sykehusstriden.

- Kriterier for måling og evaluering av resultatene

Tror folk tenker veldig i forhold til akkurat der de er, på avdeling og pasientnivå, ikke hele Helseforetaket.

- Synes du kulturen virker integrerende og bidrar til fellesskapsfølelse i organisasjonen?

Det synes jeg.

- Ser du noen fordeler ved en sterk/svak organisasjonskultur

En sterk organisasjonskultur for hele Helseforetaket er nok ikke tilfelle. Det er for mye konflikt med lokalsykehusene. Men på mitt nivå på avdelingen er det sterk organisasjonskultur. Med lojalitet og inkludering i forhold til de som jobber her.



- Synes du organisasjonskulturen i hele virksomheten og i de ulike avdelingene er forankret i den virkelighet som organisasjonen virker i?

Tror departementene og styrende myndigheter ikke har samme virkelighetsoppfatning som Helseforetaket i forhold til geografi. Det er store avstander her og vi skal klare oss mye selv, med trange rammer for å gjøre dette. Jeg tror spesielt Helseforetaket her, alle lederne, sitter med samme virkelighetsoppfatning som oss her på avdelingen, men de har dårlige rammer og økonomi for driften. Avdelingsvis sitter vi på målforståelse om å gi et godt og likeverdig tilbud for alle.



Informant 4

1. Innledning og forklaring til intervju-skjema.

Intervju-skjema nytter samme struktur som inndelingen og de 6 punktene i teorikapitlet (kap. 2):

1. Måloppnåelse
2. Kultur-Innhold (verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og gr. legg antakelser).
3. Kultur-Uttrykk (adferd, verbalt, materielt, strukturelt).
4. Kultur-Struktur (integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet, konflikt).
5. Kultur-Bærere (ledelsen, medarbeiderne, kognisjon/adferd/sosialisering)
6. Kultur-Funksjonell/dysfunksjonell (styrke, innhold, funksjon)

Disse seks hovedområdene i intervju-skjema, tar utgangspunkt i seks forskningsspørsmål:

1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne.
2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).
3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).
4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).
5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).
6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse) (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).



Intervju-skjema og forskningsspørsmålene ligger til grunn for struktur og inndeling i kapittel 4; undersøkelse/analysedelen.

2. Intervju-spørsmålene i intervju-skjema:

1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier, visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne (måloppnåelse).

- Kjenner du til noe om virksomhetens langsiktige strategi?

Ja, Strategi 2020. Kjenner ikke mer innholdet i den, dårlig. Dette vedrører ikke mitt fag.

- Kjenner du til virksomhetens visjon?

Ja, vi skal fremme helse og livskvalitet. Dette står på pc startbildet.

- Hva vet du om ulike målsetninger for virksomheten?

Kjenner litt til målsetninger. Blir helst økonomiske målsetninger. Det er dette vi forstår. Utover dette er det styringsbrev fra Regionalt Helseforetak hvert år fra vårt fagområde.

- Har dere målsetninger innad i egen avdeling?

Det har vi. Usikkert i hvor stor grad de er skrevet og verbalisert. Skriver i årsrapporter. Skal være et dokument i Elektronisk kvalitetshåndbok (EK). Ligger i mal men ikke så mye brukt og kjent. Standard mal for avdelingen, men blir ikke aktivt nyttet. Målsetning for avdelingen. Har latt den stå tom.

- Hva vet du om ulike planer for virksomheten?

Vet om planer for vår virksomhet i vår avdeling. Egne dokument vedtatt av Styret i Helseforetaket. Var for å styrke avdelingen dette, noe som administrasjonen ville ha styrebehandlet. Prøver fremdeles å oppnå de mål som står der. Er ikke endret eller evaluert. Det er en plan for vår avdelings tjenestetilbud i Helseforetaket, på intranett hjemmesiden for vår avdeling.



- Linjelederne har fullt fag, økonomi og personalansvar. Vet du noe om strategi, visjon, målsetninger og planer her? Hvordan formidles dette?

Nei. Vet kun om budsjett.

- Hva har dere som rettesnor for arbeidet, når har dere gjort en god jobb?

Nei, det finnes ikke. Kun på det økonomiske. Hører bare om det er negativt. Vært lite negativt. Er toleranse for å ikke oppfylle alt innen økonomi.

- Tenker du at det generelt i organisasjonen er god nok kunnskap om målene?

Tror det er for dårlig kunnskap, bunner seg i at målene er for dårlig formulert. Visjon er ikke konkret nok. Finnes andre mål, innenfor forskjellige områder innenfor fagområdet vårt, men det er ikke satt opp noe ovenfra. Er satt opp et måltall i budsjett ovenfra, men de vet ikke hva de snakker om fra fjoråret, de bare viderefører tallene.

- Hva ville du sagt til en utenforstående om hvilke målsetninger dere har for arbeidet?

Vår målsetning for vår avdeling: skal yte fagspesifikke tjenester på godt sentralsykehus nivå. Vet ikke hvor det kommer fra. Man utvekslet tidligere årsmeldinger for tilsvarende avdelinger, men det er det slutt på nå. Ikke kommet noe annet i stedet. Men vi har faglige møter i med tilsvarende fagspesifikke avdelinger, og er orientert om hverandre.

2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).

- Hva vil du si er organisasjonens grunnleggende verdier?

Slik det oppleves, er det nøkternt. Vil gi sykehustilbud på rimelig og rettferdig nivå.

- Hvilke normer tenker du er rådende i virksomheten?



Tror som nevnt, rimelig og rettferdig i bunn her og. Utover det blir det økonomiske, å holde budsjettet. Det som er fraværende og som jeg kunne tenkt meg er det å være best. Det vi har er for defensivt. Vi skal håpe og greie og være ok gjennomsnittlig.

- Hvilke virkelighetsoppfatninger har du som medarbeider i organisasjonen?

Litt usikker på dette spørsmål. Litt tett på verdier og normer, vet ikke.

- Tenker du de fleste andre ledere/medarbeidere har de samme verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som du har formulert?

Ja.

- Er det noen verdier og normer du synes burde vært/ikke vært tilstede i organisasjonen?

Kunne vært større fokus på kvalitet. Blitt rart begrep. Tenker på kvalitetsindikatorer, det er et misvisende uttrykk for kvalitet. Er tilfeldig. Plukker indikatorer som er målbare. Kan styre svarene alt etter hva en legger i indikatorene. Har sterkt begrenset verdi.

- Hvilken oppfatning tror du omgivelsene har av virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger?

Tror omgivelsene som lekfolk har to typer misforståelser. Den første at de har overdrevne forestillinger om hvor bra det kan være. Dernest overdrevne forestillinger om hvor dårlig det kan være. Tror dette skjer parallelt og er like feil.

3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).

- Det fortelles i alle organisasjoner uformelle historier om tidligere hendelser, hvordan man har taklet kritiske situasjoner, om sjefene, spesielle typer og lignende. Kan du fortelle noen historier som blir fortalt her i organisasjonen?

Det er den evinnelige sykehussaken, med røtter tilbake til 1970 tallet. Går historier om hvordan det var, gjennomsyrrer hele Helseforetaket. Også før det ble bestemt at en skulle ha sykehus i bygden. Striden var flere ting, men dette ville gå utover lokalsykehusene, B og C.



Skulle legge ned lokalsykehusene og bygge et sentralsykehus (A), og har nå seigpinet lokalsykehusene i 40 år. Begynte med et lokalsykehus (D), så et annet lokalsykehus (E). Nå er det lokalsykehusene B og C som pågår. Det er sikkert hvilket resultat det blir til slutt – ett sentralsykehus (A) står igjen, men det går tid. Resultatet er gitt over tid. Er kommet lokalmedisinsk senter, men det går mot nedleggelse av lokalsykehusene.

- Hvilken moral eller budskap synes du historien formidler?

Om konflikt. At sykehuskonflikten har var lenge, pågår fremdeles og vil gjøre det også i fremtiden. Budskapet er konflikt.

- Hva slags møter holder man her i organisasjonen?

Få møter, avdelingsmøter, intern undervisning, klinikkråd og avdelingsråd. Også mindre faglig orienterte møter. Møter mellom ledere og mellom fagene.

- Beskriv møtene og hva slags funksjon de har. Hvordan synes du møtene fungerer?

Fungerer bra, er så liten avdeling. Vi tar hele gjengen med. Informasjonsutveksling og informasjonsinnhentning, går begge veier. Fungerer som en høring i forkant av forskjellige beslutninger.

- Kan du beskrive et typisk handlingsforløp i de følgende situasjoner:

- Når en ansatt begynner i organisasjonen

Har vi et opplegg, er nedskrevet og revidert. Blir mottatt og får introduksjonsprogram og opplæring.

- Når en ansatt jubilerer i organisasjonen

Har en nøktern tilnærming med prisnivå osv. passes nøye på.

- Når en betrodd medarbeider slutter eller går av med pensjon

Samme som over.

- Når man feirer noe

Litt det samme. Lite feiring.



- Kan du prøve å sette ord på hvilke uskrevne strategier eller taktikker man må lære seg for å få gjort tingene i denne organisasjonen?

Kunsten er å finne balansen mellom vanlig strategi tror jeg, og å gjøre det, uten å ha det klarert. Ikke så mye på vår avdeling. En tilsetter folk uten at det er klarert. Eller begynne med en virksomhet, bare begynne, uten mer klarering, og at en bryter regler i og med dette. Kunsten ligger i å bryte regler innenfor en akseptabel ramme. Å følge oppsatte regler og prosedyrer, har jeg prøvd, fører ingensteds hen. For å få til noe må en enten lage bråk, eller true med å si opp, gå til pressen, snarveier, direkte til Styret. Er en strategi som er nødvendig for å få gjort noe. Eksempel; ansette en medarbeider i et spesielt tilfelle, ville ikke latt seg gjøre om en gikk tjenestevei. En slik praksis er helt forferdelig. Ansetter presumptivt gode fagfolk, og de nytter linjen til å søke, men får ikke gjennomslag. Det er veldig dumt. Vanlig saksgang er ok for vanlig drift men ikke for endring. Frustrerende å ikke nå frem via ordinær saksgang.

- Beskriv rekrutteringsprosedyren. Er den forskjellig for ulike nivåer i organisasjonen?

Det er standard.

4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).

- Tenker du det er en rådende kultur i hele organisasjonen, eller flere underkulturer alt etter avdeling/hvor en har sin arbeidsplass/sin posisjon i organisasjonen?

Tror det er både og. Som nevnt innledningsvis, verdier, holdninger, nøkternhet. Tror og det vil være subkulturer, også mellom sykehus geografisk, men og mellom avdelingene.

- Hvilke ulike subkulturer ser du i organisasjonen?

Går langs profesjongrensen, legene har sin kultur, og de andre yrkesgruppene har sine kulturer, men og verdisett langs profesjonene. Tror jeg og mange medarbeidere har litt ulikt utsiktpunkt for hva vi gjør. Litt ulikt ståsted.



- Oppfatter du at noen underavdelinger har et mer konfliktfyllt arbeidsmiljø enn andre?

Kan ikke si, kjenner ikke til andre avdelinger, er ikke slikt her.

- Hva tror du er årsakene til konflikt ved arbeidsplassen?

Vet ikke, delvis, på et høyere nivå, sykehuskampen. Vet ikke om jeg hadde visst om det var konflikt ved min avdeling. Burde heller ikke vite om det var konflikt ved min avdeling. Skal ikke legge seg borti alt. Spørs nivå.

- Hva skal til for å løse opp en konflikt og få et godt arbeidsmiljø?

Vært forskånet fra dette. Har lite erfaring herfra.

5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).

- Hvordan er forholdet mellom ledere og ansatte i organisasjonen?

- Konflikt/harmoni

Spørs på hvilket nivå en snakker om. Meg og oppover, er ikke konflikt, ikke nå, i den forstand, er mer en salgsharmoni., ikke konfliktfyllt. Nedover er heller ikke konflikt.

- Forhold til autoriteter

Som over, lite.

- Lydhørhet

- Som over, lite.

- Statusforskjeller

- Som over, lite.

- Hvordan opplever du at kulturen formidles/videreføres fra ledelse til medarbeidere i virksomheten?

Videreføres, det er et veldig fokus på økonomi. Det er det. Lite om andre ting. Prøver på litt klinikk og fag, men det faller gjennom, det er den daglige drift, og økonomi.



- Tenker du at ledelsen og medarbeiderne har den samme forståelse og oppfatning av virksomhetens kultur? Hva er eventuelt forskjellig?

Mye den samme.

- Hva tror du kan ligge til grunn for utviklingen av ulike væremåter, som igjen kommer til syne i den enkeltes formidling av kulturen i virksomheten?

Er ikke så ulikt men det er ulike roller og profesjoner og det vil påvirke. Litt friere nedover i organisasjonen, men mye likt i bunn.

6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse) (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).

- Synes du kulturen bidrar til eller hemmer måloppnåelse i virksomheten?

Tilbake til målene, som er litt dårlig definert. Kulturen bidrar til noe stort sett konservativt. Forstsette som før. Målene er uklare og en kan ikke rette organisasjonskulturen inn etter dette. Visjonen har ikke praktisk betydning, og mer jordnære mål er dårlig definert.

- Synes du kulturen bidrar til felles oppfatning om:
 - Strategier og målsetninger

Som over.

- Strukturer, systemer og prosesser (midler for å realisere målene)

Det som hele tiden gjennomsyrrer vårt mål er det at vi skal ligge på middels godt mål, og det fungerer greit.

- Kriterier for måling og evaluering av resultatene

Gjør ikke det. Har ikke det. Økonomi blir målt. Innenfor vårt fagområde leter vi etter og utvikler kvalitetsindikatorer som gir mål og mening, vi er i gang.

- Synes du kulturen virker integrerende og bidrar til fellesskapsfølelse i organisasjonen?



Tja. Se over. Hele organisasjonen har lite felles. Gamle direktøren avsluttet alltid innleggene; stå på for fylkeskommunen (fylkeskommunen var tidligere arbeidsgiver for Helseforetaket). Det er vanskelig, det er innebygde konflikter, er vanskelig å late som noe annet.

- Ser du noen fordeler ved en sterk/svak organisasjonskultur

Kulturen klarer ikke å peke på noe.

- Synes du organisasjonskulturen i hele virksomheten og i de ulike avdelingene er forankret i den virkelighet som organisasjonen virker i?

Ja. En faktor for helsepersonell uansett geografisk og yrkesgruppe, er at alle har en genuin omsorg for pasienten. Lett å glemme, men er viktig. Tror dette ligger til grunn for alle.



Informant 5

1. Innledning og forklaring til intervju-skjema.

Intervju-skjema nytter samme struktur som inndelingen og de 6 punktene i teorikapitlet (kap. 2):

1. Måloppnåelse
2. Kultur-Innhold (verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og gr. legg antakelser).
3. Kultur-Uttrykk (adferd, verbalt, materielt, strukturelt).
4. Kultur-Struktur (integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet, konflikt).
5. Kultur-Bærere (ledelsen, medarbeiderne, kognisjon/adferd/sosialisering)
6. Kultur-Funksjonell/dysfunksjonell (styrke, innhold, funksjon)

Disse seks hovedområdene i intervju-skjema, tar utgangspunkt i seks forskningsspørsmål:

1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne.
2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).
3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).
4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).
5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).
6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse) (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).



Intervju-skjema og forskningsspørsmålene ligger til grunn for struktur og inndeling i kapittel 4; undersøkelse/analysedelen.

2. Intervju-spørsmålene i intervju-skjema:

1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier, visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne (måloppnåelse).

- Kjenner du til noe om virksomhetens langsiktige strategi?

En kan gå inn og se på personelhåndboken eller der inne. Via intranett vi får orientere oss. Er ikke helt sikker.

- Kjenner du til virksomhetens visjon?

Ikke her jeg sitter akkurat nå.

- Hva vet du om ulike målsetninger for virksomheten?

Det er tanker om det. Vet ikke helt.

- Har dere målsetninger innad i egen avdeling?

Har plan innenfor avdelingen. Fremdriftsplan og overordnet plan. Går mest på hvilke ressurser en har til disposisjon nå, og i overskuelig fremtid.

- Hva vet du om ulike planer for virksomheten?

Har eget fagprosjekt innad i avdelingen. Legger føringer for arbeidet vårt, i tillegg til det daglige arbeid.

- Linjelederne har fullt fag, økonomi og personalansvar. Vet du noe om strategi, visjon, målsetninger og planer her? Hvordan formidles dette?

Vi bruker stillingsinstruks for leder. Dette er lederplakaten til Helseforetaket. Dette er standard for alle ledere på dette nivået. Denne ligger på intranett på personelhåndboken.



- Hva har dere som rettesnor for arbeidet, når har dere gjort en god jobb?

Ikke på nåværende tidspunkt. Vi legger vekt på å finne målbare kvalitetsindikatorer. Tar utgangspunkt i nå-situasjonen, og ser hva vi kan forbedre.

- Tenker du at det generelt i organisasjonen er god nok kunnskap om målene?

Nei. Fordi det blir litt lite fokus på det. Blir brannslukking. Får presentert målene for avdelingen en gang året, så glemmer en det igjen. Blir for lite fokus på målene. Kommer kun frem i årsmeldingen.

- Hva ville du sagt til en utenforstående om hvilke målsetninger dere har for arbeidet?

Yte tjenester for sykehus og primærhelsetjenesten.

2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).

- Hva vil du si er organisasjonens grunnleggende verdier?

Tillit og respekt må stå høyt.

- Hvilke normer tenker du er rådende i virksomheten?

Pasienten i sentrum.

- Hvilke virkelighetsoppfatninger har du som medarbeider i organisasjonen?

Det skal være et likt tilbud til alle, prøver som alle andre å gi det. Tenker jeg har den samme oppfatning som alle.

- Tenker du de fleste andre ledere/medarbeidere har de samme verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som du har formulert?

Ja, tror de fleste har det.

- Er det noen verdier og normer du synes burde vært/ikke vært tilstede i organisasjonen?



Kanskje mer opplysninger ut til pasientene, litt mer informasjon i form av prosessen i en undersøkelse. Mer pasientnært arbeid, møte pasienten der pasienten er.

- Hvilken oppfatning tror du omgivelsene har av virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger?

Litt kritisk tror jeg nok. Tror all den uro som er rundt i foretaket virker inn på den jevne mann i gaten. Skal mye til å bygge opp en slik organisasjon, men lite for å bryte ned tilliten. Grunner her kan være diskusjoner i media om sykehusstriden, sentralsykehus/lokalsykehus.

3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).

- Det fortelles i alle organisasjoner uformelle historier om tidligere hendelser, hvordan man har taklet kritiske situasjoner, om sjefene, spesielle typer og lignende. Kan du fortelle noen historier som blir fortalt her i organisasjonen?

Har vært med i 20-30 år. En tidligere direktør sa på et tilsettingsutvalg; vis meg den som ikke har gått til frisøren i arbeidstiden. Jeg tror ikke det var tilfelle, men det høres ut som om det var holdningen hans. Ble skuffet over den holdningen hans. Selv var han med i helikoptertjenesten, og sa de av og til rykket ut bare for brudd i en lillefinger. Hvorfor påvirket han ikke slik at en rykket ut til bare relevante tilfeller. Her var det bukken til havresekken. Flåsete uttalelser. Litt vanskelig å ta seriøst. På det nivået skal en ikke si alt mulig.

- Hvilken moral eller budskap synes du historien formidler?

Det er på en måte en laizzes-faire holdning (la det skure). Altså at regler er til for å brytes. Veldig uheldig når topplederen sier og gjør dette.

- Hva slags møter holder man her i organisasjonen?

Klinikkråd, avdelingsråd, fagmøter, personalmøter.

- Beskriv møtene og hva slags funksjon de har. Hvordan synes du møtene fungerer?



For at alle skal få luften de har på hjertet, og synes dette fungerer bra.

- Kan du beskrive et typisk handlingsforløp i de følgende situasjoner:
 - Når en ansatt begynner i organisasjonen

Opplæringsplan går gjennom og omvisning på avdelingen.

- Når en ansatt jubilerer i organisasjonen

Utlevering av klokke ved 25 års ansiennitet, tale og godt måltid.

- Når en betrodd medarbeider slutter eller går av med pensjon

Gir gave til under kr. 1000.-. Besluttet innad i avdelingen.

- Når man feirer noe

Bestiller kake.

- Kan du prøve å sette ord på hvilke uskrevne strategier eller taktikker man må lære seg for å få gjort tingene i denne organisasjonen?

Fikk i nylig en sluttevaluering fra en som sluttet. Der står det at det ikke var kultur for å komme med nye ideer her. Det må vi ta til etterretning. Forslag til nye måter å gjøre ting på blir avslått, og det lett blir fastgrodd rutiner. Det er i hvert fall helt sikkert. Det er viktig å lytte til folk.

- Beskriv rekrutteringsprosedyren. Er den forskjellig for ulike nivåer i organisasjonen?

Er standard måte. Snekre samme en utlysningstekst og tilsette. Går ut til skoler noen ganger, for å snakke varmt om faget for senere rekruttering. Tror dette er likt i hele Helseforetaket.

4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).



- Tenker du det er en rådende kultur i hele organisasjonen, eller flere underkulturer alt etter avdeling/hvor en har sin arbeidsplass/sin posisjon i organisasjonen?

Det er mange underkulturer.

- Hvilke ulike subkulturer ser du i organisasjonen?

Tror det må være forskjellig etter hvilken avdeling er på. Er forskjellig alt ettersom en har pasientkontakt eller ikke. Går mye på profesjon.

- Oppfatter du at noen underavdelinger har et mer konfliktfyllt arbeidsmiljø enn andre?

Ja, vi vet jo at en avdeling i perioder har hatt det vanskelig, men de har vel klart å snu det til noe positivt nå. Det var et ledelsesproblem. Et eksempel som en fortalte var at om det var en begravelse for en nær, fikk en bare fri litt og så måtte en tilbake. Slik var det hele veien, å tolke permisjonsreglementet strengere enn det som det egentlig sier.

- Hva tror du er årsakene til konflikt ved arbeidsplassen?

Forskjellsbehandling fra ledelsens side kan forekomme, og det er ikke bra. Baksnakking av kollega er heller ikke bra. Kan lede til konflikt og dårlig miljø.

- Hva skal til for å løse opp en konflikt og få et godt arbeidsmiljø?

I hvert fall at den som føler seg rammet må få si dette til en person som vedkommende stoler på, og der en kan få drøftet problemet og komme med tiltak. Det er vanskelig å angripe, og ikke lett. En må gjøre den som får klage mot seg oppmerksom på problemet, og det må tas på alvor. Dette står og i sluttevaluering til en som har sluttet. Jeg har tatt kopi av dette til leder og sagt at vi må ta dette opp.

5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).

- Hvordan er forholdet mellom ledere og ansatte i organisasjonen?
 - Konflikt/harmoni



Er stor avstand, har gått mellom ytterligheter. Tidligere var det noe som kaltes direktørens time. Fritt for folk å komme til lokalene. Fikk info på hva som hadde rørt seg i organisasjonen siste måneden. Da var det bra. Vedkommende tok og tillitsvalgte på alvor. Han endret seg fra negativt til positivt. Samarbeidet ble bedre. Nå tenker jeg det er en følelse av at en ikke kjenner nivået over seg. Det nivået vet en veldig lite om. Skulle visst mer, visste mer tidligere.

- Forhold til autoriteter

Er mye autoritetstro.

- Lydhørhet

Medarbeiderne er mye lydhøre.

- Statusforskjeller

Det er nok et hierarki, med legene høyt oppe.

- Hvordan opplever du at kulturen formidles/videreføres fra ledelse til medarbeidere i virksomheten?

Godt spørsmål. Kanskje det er en stor svikt der. Burde vært mer fokus på å formidle kulturen fra ledelse til medarbeider.

- Tenker du at ledelsen og medarbeiderne har den samme forståelse og oppfatning av virksomhetens kultur? Hva er eventuelt forskjellig?

Ja det tror jeg.

- Hva tror du kan ligge til grunn for utviklingen av ulike væremåter, som igjen kommer til syne i den enkeltes formidling av kulturen i virksomheten?

Samspeillet preger deg, eller fravær av samspill. Får du drive skuten alene, blir du enerådende. Dialog er viktig. Ta på alvor frustrasjoner og ikke slippe dem. Dialog oppover og nedover. Savner at ledelsen blir kjent med de ulike avdelingene. Det bør stilles krav til å se hva som skjer. Leder må være åpen og se ting. Som leder selv kunne jeg tatt kontakt med folk på samme nivå i klinikken, og fremmet ønske om mer kontakt. Da ville en få vite om det var frustrasjon der og. Fått bekreftelse at en kunne være frustrert og fått til en dialog. Dette kunne



ledet til mer samarbeid og fått støtte hjelp på hvordan angripe sakene. Ikke lukke øynene. Blir mye brannslukking. Har ikke tid til å dvele ved det. Har fått innspill fra flere som ikke er fornøyd med arbeidsmiljø. Det blir sterkere da.

6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse) (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).

- Synes du kulturen bidrar til eller hemmer måloppnåelse i virksomheten?

Av og til kan kulturen være hemmende. Hvilken kultur har en. Ubevissthet er det verste. Ved bevissthet om hvilken kultur en har, er det rom for forbedring.

- Synes du kulturen bidrar til felles oppfatning om:
 - Strategier og målsetninger

Tja, kulturen i Helseforetaket har mer potensial, kan utvikle den ytterligere, som et verktøy til felles måloppnåelse.

- Strukturer, systemer og prosesser (midler for å realisere målene)

Det samme her, er potensial for forbedring, kulturen kan nyttes i større grad for måloppnåelse.

- Kriterier for måling og evaluering av resultatene

Folk går på videre uten å være så mye oppmerksom på om hva en har oppnådd, eller hvilke resultater en har nådd, eller fått. Er potensial i kulturen her og.

- Synes du kulturen virker integrerende og bidrar til fellesskapsfølelse i organisasjonen?

Potensial her og. Se over.

- Ser du noen fordeler ved en sterk/svak organisasjonskultur

Kanskje hvert individ kommer bedre frem om kulturen er svak. En sterk organisasjonskultur kan mer fange felles forståelse, i retning måloppnåelse. Kan bli litt mer krig om kulturen er svak. Da blir det den sterkestes rett som får råde. Jeg vil foretrekke en sterk kultur.



- Synes du organisasjonskulturen i hele virksomheten og i de ulike avdelingene er forankret i den virkelighet som organisasjonen virker i?

Ja, tilstreber i hvert fall det.



Informant 6

1. Innledning og forklaring til intervju-skjema.

Intervju-skjema nytter samme struktur som inndelingen og de 6 punktene i teorikapitlet (kap. 2):

1. Måloppnåelse
2. Kultur-Innhold (verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og gr. legg antakelser).
3. Kultur-Uttrykk (adferd, verbalt, materielt, strukturelt).
4. Kultur-Struktur (integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet, konflikt).
5. Kultur-Bærere (ledelsen, medarbeiderne, kognisjon/adferd/sosialisering)
6. Kultur-Funksjonell/dysfunksjonell (styrke, innhold, funksjon)

Disse seks hovedområdene i intervju-skjema, tar utgangspunkt i seks forskningsspørsmål:

1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne.
2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).
3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).
4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).
5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).
6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse) (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).



Intervju-skjema og forskningsspørsmålene ligger til grunn for struktur og inndeling i kapittel 4; undersøkelse/analysedelen.

2. Intervju-spørsmålene i intervju-skjema:

1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier, visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne (måloppnåelse).

- Kjenner du til noe om virksomhetens langsiktige strategi?

Nei, for å være helt ærlig så. Blir lederen som formidler på avdelingsmøtene. Men jeg kjenner ikke så veldig godt til dette.

- Kjenner du til virksomhetens visjon?

Klarer ikke å si den, vet den står på første bilde på dataen.

- Hva vet du om ulike målsetninger for virksomheten?

Har ikke festet meg ved noe. Yte bedre helsetjenester, og yte best mulig på kortest mulig tid.

- Har dere målsetninger innad i egen avdeling?

For å si det sånn, savner jeg medarbeidersamtale. Det er en fin post å få frem mål på avdelingen og personlig nivå. Men dette tar leder opp på avdelingsmøtene, men kan ikke huske vi har gått gjennom felles mål for 2012.

- Hva vet du om ulike planer for virksomheten?

Vet at det er nedskjæringer på lokalsykehusene, på senger og ansatte for å spare penger, da det er et stort underskudd her. Vet om tidligere ulike strategier, hvor det for et par år siden skulle være tre lokalsykehus, ett sentralsykehus. Tema var å få ned underskuddet.

- Linjelederne har fullt fag, økonomi og personalansvar. Vet du noe om strategi, visjon, målsetninger og planer her? Hvordan formidles dette?



Nei, jeg vet ingenting om dette.

- Hva har dere som rettesnor for arbeidet, når har dere gjort en god jobb?

Vi gjør en god jobb for vi får sjelden anmerkninger for arbeidet. Så går ut fra vi gjør en god jobb. Leder er flink til å gi beskjed om jeg har gjort noe som ikke er godt nok.

- Tenker du at det generelt i organisasjonen er god nok kunnskap om målene?

Vet lite selv. Tipper de fleste kunne fått en oppfriskning.

- Hva ville du sagt til en utenforstående om hvilke målsetninger dere har for arbeidet?

Å levere god kvalitet på det arbeidet en leverer.

2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).

- Hva vil du si er organisasjonens grunnleggende verdier?

Tja, vet ikke om jeg kan si noe om dette.

- Hvilke normer tenker du er rådende i virksomheten?

Vi har jo avvikshåndtering. Holdningen er at vi skal skrive avvik. Ikke pekefinger men for at vi skal bli bedre. Kan bli flinkere, og ledelsen er positiv til at vi skriver avvik.

- Hvilke virkelighetsoppfatninger har du som medarbeider i organisasjonen?

Vil tror jeg har mye samme oppfatning som andre. Er ganske samstemte i saker som tas opp.

- Tenker du de fleste andre ledere/medarbeidere har de samme verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som du har formulert?

Tror sikkert mange andre har bedre greie på mål og verdier til Helseforetaket. Tror at om vi hadde snakket om det, hadde vi hatt den samme oppfatningen, hadde vist seg å være slik.

- Er det noen verdier og normer du synes burde vært/ikke vært tilstede i organisasjonen?



Ja, jeg savner ledelsen på høyere nivå. En tidligere direktør har vært synlig for meg, mens andre i avdelingen hadde aldri sett ham. En annen direktør var det ingen som hadde hilst på. Savner synlighet og tilstedeværelse. Synes heller ikke personalpolitikken er bra. Behandler medarbeiderne dårlig i forhold til vikariater og informasjon om ens stilling.

- Hvilken oppfatning tror du omgivelsene har av virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger?

Jeg tror folk er skeptisk til Helseforetaket. Var på et seminar og der hadde folk fått med seg striden om lokalsykehusene i media. De er skeptiske til Foretaket, alt de har hørt i media. Usikker, men tviler på om de ville søkt jobb her.

3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).

- Det fortelles i alle organisasjoner uformelle historier om tidligere hendelser, hvordan man har taklet kritiske situasjoner, om sjefene, spesielle typer og lignende. Kan du fortelle noen historier som blir fortalt her i organisasjonen?

Vet at folk var fornøyd med tidligere direktør og skeptisk til ny. Fått inntrykk av at toppleder gjør god jobb, men ikke alle under der. Har ikke vært så mange historier.

- Hvilken moral eller budskap synes du historien formidler?

Skjedde mer positivt før, men ikke nå. Var blitt lovet fagutvikling, men er stagnert til dels nå.

- Hva slags møter holder man her i organisasjonen?

Avdelingsmøter/personalmøter, møter om sikkerhet, internundervisning.

- Beskriv møtene og hva slags funksjon de har. Hvordan synes du møtene fungerer?

Tar opp avvik, hvis det er nye prosedyrer tar vi det opp. Så er det litt om nye stillinger. Tar opp vernerunden. Synes møtene har en god funksjon, og man blir informert om det som foregår.

- Kan du beskrive et typisk handlingsforløp i de følgende situasjoner:



- Når en ansatt begynner i organisasjonen

Først skriver man kontrakt. Så blir det omvisning og praktiske ting. Så blir man meldt på ny i Helseforetaket - kurs. Etter omvisning er det rett i rutinen, hva man skal gjøre, jobbe med. Også presentasjonsrunde.

- Når en ansatt jubilerer i organisasjonen

Har ikke hatt så mange markeringer. Hadde en som ble over 60, og den ble markert. Ellers er det markering ved runde år. Vi har et godt arbeidsmiljø, så vi sier gratulerer med dagen.

- Når en betrodd medarbeider slutter eller går av med pensjon

Da er det kake og tale og så er det presang og så et litt personlig kort med takk for innsatsen.

- Når man feirer noe

Kake og alle er med, ingen holdes utenfor. Tar en halvtime fri fra arbeidet, så langt det går.

- Kan du prøve å sette ord på hvilke uskrevne strategier eller taktikker man må lære seg for å få gjort tingene i denne organisasjonen?

Må lære deg å jobbe effektivt, for det er stort sett nok å gjøre.

- Beskriv rekrutteringsprosedyren. Er den forskjellig for ulike nivåer i organisasjonen?

Ja, det er vel slik at ansettelse skjer likt, enten internt eller eksternt. Jeg slapp intervju, ble headhuntet. Det er utenfor rutine. Synes det foregår på en skikkelig måte, bortsett fra en episode. En stilling ble utlyst internt. Tre søkte. Tidligere sjef sa det var bare to søkere. Dette var for at vedkommende ville ha bare to av dem til intervju. Dette skapte uro i arbeidsgruppen. Ville vært bedre å si at det var tre søkere, og eventuelt bare kalle inn to til intervju. Det er en avdeling med et åpent miljø.

4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).



- Tenker du det er en rådende kultur i hele organisasjonen, eller flere underkulturer alt etter avdeling/hvor en har sin arbeidsplass/sin posisjon i organisasjonen?

Jeg tror det på hver avdeling hersker en kultur, med godt arbeidsmiljø og åpenhet. Når en kommer høyere opp i organisasjonen, i ledersjiktet, kan det være en annen kultur.

- Hvilke ulike subkulturer ser du i organisasjonen?

Kjenner ikke så mye til de andre yrkesgruppene.

- Oppfatter du at noen underavdelinger har et mer konfliktfylt arbeidsmiljø enn andre?

Ja, i løpet av de to årene jeg har vært her, har jeg opplevd et godt arbeidsmiljø på min avdeling. Men har og hørt at på andre avdelinger ikke er så godt arbeidsmiljø, til tider. Det er noen sterke personligheter der.

- Hva tror du er årsakene til konflikt ved arbeidsplassen?

Som tidligere nevnt, sterke personligheter. Litt vanskelig det der. Vet lederne har tatt det opp med dem det gjelder, så går det bra en stund, så er det tilbake til det samme som før. Synes lederne burde gjort mer, lære seg å sette ned foten.

- Hva skal til for å løse opp en konflikt og få et godt arbeidsmiljø?

Jeg tror kommunikasjon har alt å si. På meg så virker det som at mange av konfliktene bunner i misforståelser, så kommunikasjon må være punkt en.

5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).

- Hvordan er forholdet mellom ledere og ansatte i organisasjonen?
 - Konflikt/harmoni

I hvert fall her på avdelingen er det god harmoni mellom ledere og medarbeidere. Har ikke så mye inntrykk av resten av organisasjonen. Tenker flere ledere ellers i organisasjonen virker ok. Synes generelt det virker som om det er godt forhold, stort sett fornøyd.



- Forhold til autoriteter

Får inntrykk at folk har bein i nesen og sier fra om det er noe.

- Lydhørhet

Ja, vil si det. Kjenner egen avdeling best.

- Statusforskjeller

Leger er prioritert og får bolig. Men jeg og bor i legebolig uten å være lege. Oppfatningen min er at vi står på ganske likt nivå.

- Hvordan opplever du at kulturen formidles/videreføres fra ledelse til medarbeidere i virksomheten?

Jeg tror kulturen videreformidles, hvis målet er å fremme god helse for pasientene, da tror jeg den fremmes på en veldig god måte. Tror alle i alle ledd ønsker dette.

- Tenker du at ledelsen og medarbeiderne har den samme forståelse og oppfatning av virksomhetens kultur? Hva er eventuelt forskjellig?
- Tror de er av samme oppfatning.
- Hva tror du kan ligge til grunn for utviklingen av ulike væremåter, som igjen kommer til syne i den enkeltes formidling av kulturen i virksomheten?

Hvis du merker at hvis sjefen har pålagt deg noe, og vedkommende ikke synes dette var bra, vil dette formidles, utstråles. Medarbeidersamtale er viktig, slik at en får større forståelse av hva sjefen mener, og får noen punkter en kan jobbe med selv. Går begge veier. Har mye å si for utviklingen på avdelingen. Handler mye om kommunikasjon.

6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse) (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).



- Synes du kulturen bidrar til eller hemmer måloppnåelse i virksomheten?

Synes vi her på avdelingen prøver å få gjort arbeidet så fort som mulig. Synes alle jobber for dette. Vi er pliktoppfyllende og arbeidsom her på avdelingen.

- Synes du kulturen bidrar til felles oppfatning om:
 - Strategier og målsetninger

Vet ikke så mye om strategier og målsetninger, men vet hva som kulturen på avdelingen; gjøre en god jobb og rask jobb.

- Strukturer, systemer og prosesser (midler for å realisere målene)

Jeg er ikke så godt kjent med det. Har avdelingsmøter hvor vi får informasjon.

- Kriterier for måling og evaluering av resultatene

Vi følger faste prosedyrer. Slik sett ligger dette i kulturen. Følger prosedyrer til punkt og prikke.

- Synes du kulturen virker integrerende og bidrar til fellesskapsfølelse i organisasjonen?

Har godt arbeidsmiljø, så det må jo bety at kulturen er integrerende.

- Ser du noen fordeler ved en sterk/svak organisasjonskultur.

Jeg liker at en sjef er en sjef, få klare og tydelige beskjeder. Hva jeg kan forvente. Samtidig må det ikke bli altfor autoritært heller. Liker bedre at sjefen er sjefen min enn kompisen min. Det skal de være tydelig på. Vil gjerne ha en sterk organisasjonskultur, med åpenhet til innspill. Vet ikke om vi har en sterk kultur i dag, kjenner ikke så godt til målene. Synes ledelsen og kulturen kunne vært mer synlig og tydelig.

- Synes du organisasjonskulturen i hele virksomheten og i de ulike avdelingene er forankret i den virkelighet som organisasjonen virker i?

Tror Helseforetaket har like god virkelighetsoppfatning som andre helseforetak. Alle sliter med økonomi og nedbemanning. Tror ikke Helseforetaket har dårlige kultur enn andre helseforetak, selv om det er mye blest her nå.



Informant 7

1. Innledning og forklaring til intervju-skjema.

Intervju-skjema nytter samme struktur som inndelingen og de 6 punktene i teorikapitlet (kap. 2):

1. Måloppnåelse
2. Kultur-Innhold (verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og gr. legg antakelser).
3. Kultur-Uttrykk (adferd, verbalt, materielt, strukturelt).
4. Kultur-Struktur (integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet, konflikt).
5. Kultur-Bærere (ledelsen, medarbeiderne, kognisjon/adferd/sosialisering)
6. Kultur-Funksjonell/dysfunksjonell (styrke, innhold, funksjon)

Disse seks hovedområdene i intervju-skjema, tar utgangspunkt i seks forskningsspørsmål:

1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne.
2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).
3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).
4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).
5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).
6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).



Intervju-skjema og forskningsspørsmålene ligger til grunn for struktur og inndeling i kapittel 4; undersøkelse/analysedelen.

2. Intervju-spørsmålene i intervju-skjema:

1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier, visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne (måloppnåelse).

- Kjenner du til noe om virksomhetens langsiktige strategi?

Ja, kjenner strategien til Helseforetaket, Strategi 2020, produksjon og økonomi, og fått dette fra min direktør og fra controller.

- Kjenner du til virksomhetens visjon?

Ja, Regionalt Helseforetak, og Helseforetaket, vi skal fremme helse og livskvalitet.

- Hva vet du om ulike målsetninger for virksomheten?

Ja, at vi skal kunne yte tjenester i tråd med målsetninger fra Regionalt Helseforetak, nasjonale føringer, statsråden og overordnede vedtak i Storting og Regjering. Ventelistegarantien og pasientrettighetslov. Alt som styrer organisasjonen. Styrer og rapporterer etter dette.

- Har dere målsetninger innad i egen avdeling?

Ja, to helt konkrete; ene er å kunne gi tjenester på et godt sentralsykehusnivå. Når det gjelder hva vi skal foreta oss i løpet av året, er det bestemt i og med budsjettet, hvor vi får et måltall. Drive avdelingen innenfor gitt budsjett.

- Hva vet du om ulike planer for virksomheten?

Virksomhetsplan og kompetanseplan finnes blant annet.

- Linjelederne har fullt fag, økonomi og personalansvar. Vet du noe om strategi, visjon, målsetninger og planer her? Hvordan formidles dette?



Stilles tøffe krav til lederne fra overordnede. Det ligger og i Statsbudsjettet; der pengene blir brukt, skal pengene og ligge, men det praktiserer ikke toppledelsen i foretaket.

- Hva har dere som rettesnor for arbeidet, når har dere gjort en god jobb?

Når en forholder seg til voksne velutdannede folk, forventer jeg at de gjør det de er betalt for. Men mennesker er ikke like. Det er ikke alle som gjør det en bør gjøre. Har gjennomgående god kvalitet på tjenestene. Har omtrent ikke pasientklagesaker. Vi kvalitetssikrer ved at alltid to ser på arbeidet vi utfører.

- Tenker du at det generelt i organisasjonen er god nok kunnskap om målene?

Generelt i organisasjonen betviler jeg det. Fordi når en spør folk om EK-håndbok, så vet de ikke hvor de finner den. Få vet om branninstruks. Det du overlater til folk å finne ut av, gjør de sjelden og aldri. Skulle hatt mer snert og guts over informasjonsavdelingen. Bør brukes mer aktivt innad i organisasjonen. Men dette hviler og på avdelingssjefene, få folk til å bruke tilgjengelige kilder.

- Hva ville du sagt til en utenforstående om hvilke målsetninger dere har for arbeidet?

Prøver å fortelle at det alltid ligger prioriteringer bak alle valg vi foretar oss, men at det er noen overordnede retningslinjer fra toppledelse og Styret som vi må forholde oss til. 95 prosent av fokus til toppledelsen ligger på økonomi. Først nedover i linjeledelsen ligger fokus på fag, men begrensninger ligger på økonomi..

2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).

- Hva vil du si er organisasjonens grunnleggende verdier?

Fokus på sikkerhet, pasientsikkerhet og ansatt-sikkerhet. Ting som kan gå galt. Derfor har vi og avvikssystemet vårt. Foretaket er en organisasjon der en tar forferdelig mye for gitt. At folk møter opp på arbeid og får lønnen sin og ferdig med det. Lite tegn fra nivået over oss på å bygge samhold og trivsel og lite gulrøtter til noen. Lite sosiale samvær, ikke en fruktkurv på



vaktrommet før jul. Toppledelsen venter kanskje at vi gjør dette selv, men hadde vært greit å fått noen signaler om dette fra toppledelsen.

- Hvilke normer tenker du er rådende i virksomheten?

Ja, skrevne og uskrevne. Tenker på oppgaven overfor pasientene. Hvordan vi møter, tar oss av og informerer pasientene. Må ha respekt og høflighet overfor pasientene, når vi tar oss av folk i en vanskelig livssituasjon. Tror dette ligger i ryggmargen til de aller fleste.

- Hvilke virkelighetsoppfatninger har du som medarbeider i organisasjonen?

Det er en røys med indikatorer i Helseforetaket som tyder på at vi gjør en god jobb. Det samme kan sies om våre utfordringer, som jeg innerst inne tror verken ledelsen eller Styret kan komme seg ut av.

- Tenker du de fleste andre ledere/medarbeidere har de samme verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som du har formulert?

På noen felt er vi nok ulike, men tror når det gjelder hovedmål å yte god hjelp til pasientene er vi like. Gjøre det beste vi kan overfor pasientene. Vi takler utfordringer og problem ulik. Kommer mye an på ens personlighet. Evne til å tørre og stå for sine egne beslutninger. Vi er ulike også her.

- Er det noen verdier og normer du synes burde vært/ikke vært tilstede i organisasjonen?

Aldri tenkt på dette.

- Hvilken oppfatning tror du omgivelsene har av virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger?

Bipolar lidelse. Kommer an på om man er i området for sentralsykehuset (A), lokalsykehus B eller lokalsykehus C. Det gikk årevis før du fikk en pasient til å skryte av lokalsykehusene D og C, da disse ble henholdsvis lagt ned og redusert, når sentralsykehuset (A) kom. Men mener vi kommer noenlunde greit ut av dette. Sentralsykehuset (A) åpnet i mai 1979. Jeg begynte i 1979, vært med helt fra starten. Dette var et nytt sykehus og mulighet til å påvirke ved oppstart og videre utvikling.



3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).

- Det fortelles i alle organisasjoner uformelle historier om tidligere hendelser, hvordan man har taklet kritiske situasjoner, om sjefene, spesielle typer og lignende. Kan du fortelle noen historier som blir fortalt her i organisasjonen?

Toppsjefen sier han kjenner bare klinikkdirektøren. Forholder seg kun til ham. Han burde heller gått inn i klinikken og gjort seg kjent. Dette kunne vært nyttig. Finnes mye i organisasjonen topledelsen kunne gjort deg nytte av, men som de ikke nytter. De leier inn for mye konsulent er utenfra, men disse er god på møteledelse og struktur.

- Hvilken moral eller budskap synes du historien formidler?

Moralen er vel gjerne at det er mye lettere å styre uten å ta hensyn til alle i organisasjonen. Har hørt mange også i lokalsykehusene, som beskriver kulturen i Helseforetaket som en frykttkultur. Bruker handlemåter som kunne vært mer smidig også.

- Hva slags møter holder man her i organisasjonen?

Standard møter på klinikknivå og nedover med avdelingssjefmøter, klinikkarbeidsmiljø-møter og seksjonsmøter. En del møter i budsjettprosessen, ellers mer ad hoc.

- Beskriv møtene og hva slags funksjon de har. Hvordan synes du møtene fungerer?

Overordnede møter er god i forhold til overordnet informasjon. Men synes klinikkråd (med tillitsvalgte) og avdelingssjefmøtene er mye like, men en slipper seg kanskje mer fri i avdelingssjefmøter.

- Kan du beskrive et typisk handlingsforløp i de følgende situasjoner:
 - Når en ansatt begynner i organisasjonen

Synes å huske tilbake at man hadde introduksjonsmøte. Men vi burde hatt introduksjonsdag for nytilsette. I dag møter de her første dag, og da er det presentasjon av avdelingen, og det er laget et opplegg der det gis omvisning på arbeidsplassen, og så videre på avdelingen og utstyret, og derpå starter man på den faglige biten. Vi har og fadder i de fleste tilfeller, den første tiden.



- Når en ansatt jubilerer i organisasjonen

Reiser rundt og kjøper inn litt og takker folk for det de har gjort. Spør ingen om dette. Synes vi har for lite mulighet til å gjøre slikt, fra overordnet nivå.

- Når en betrodd medarbeider slutter eller går av med pensjon

Når en betrodd overlege slutter, står det vi kan bruke inntil kr. 1500.- til en enkel tilstelning. Vi ønsker en ekstern markering, der medarbeiderne kan bruke egne penger.

- Når man feirer noe

Som over når man har jubileum.

- Kan du prøve å sette ord på hvilke uskrevne strategier eller taktikker man må lære seg for å få gjort tingene i denne organisasjonen?

Før var det bedre å be om tilgivelse enn tillatelse. Slik er det ikke lenger. Er en del uskrevne regler som påvirker driften vår. Makt og myndighet til personer med en voldsom faglig tyngde, som slår gjennom mer enn i de formelle fora. Sterke personligheter.

Klinikkoppdelingen fører og til intern kamp mellom klinikkene, i stedet for helhet i satsningen. All blålysmedisin er viktigst.

- Beskriv rekrutteringsprosedyren. Er den forskjellig for ulike nivåer i organisasjonen?

Godt beskrevet i EK-håndboken. Den følger vi. Toppledelsen rekrutterer nært, tar nære medarbeidere og rekrutterer dem. Jeg tilsetter kun etter grundig gjennomgang av alle ferdigheter.

4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).

- Tenker du det er en rådende kultur i hele organisasjonen, eller flere underkulturer alt etter avdeling/hvor en har sin arbeidsplass/sin posisjon i organisasjonen?



Finnes mange subkulturer, og masse formell og uformell makt.

- Hvilke ulike subkulturer ser du i organisasjonen?

Vil helst si det går på profesjonssiden. Og dette er gjerne spesielt for helsesektoren med mye uformell makt særlig på legesiden.

- Oppfatter du at noen underavdelinger har et mer konfliktfylt arbeidsmiljø enn andre?

Har vært store problemer på en del lavdelinger, spesielt innenfor en av klinikkene.

- Hva tror du er årsakene til konflikt ved arbeidsplassen?

Tror at det er ulike typer konflikter. Interpersonell, og personell mot ledelse. Samt faglige konflikter. Tror det oppstår veldig ofte på grunn av dårlig kjemi, men og på grunn av KMM – kos med misnøye. Det blir tidvis ganske utbredt i hele organisasjonen. Blir noe felles å forholde seg til. Mer vanlig på kvinnearbeidsplasser.

- Hva skal til for å løse opp en konflikt og få et godt arbeidsmiljø?

Tro på å bruke direkte kommunikasjon, sette seg sammen og diskutere og få frem fakta, og gjerne ha en med til å mekle. Her ikke hatt store konflikter her i avdelingen, da vi jobber så tett og er avhengig av hverandre. Dette sveiser personalet sammen.

5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).

- Hvordan er forholdet mellom ledere og ansatte i organisasjonen?
 - Konflikt/harmoni

I den grad det er konflikter er det grunnet en ikke kan tilfredsstille ønske om ressurser. På personplanet er det ofte noe en vil ut med, de personlige relasjonene blir ikke ødelagt av det.

- Forhold til autoriteter

Tror de tilsette ikke har noe forhold til toppledelsen. Vi tenker vi her og de der oppe. Har ikke kontakt med dem.



- Lydhørhet

Innad i avdelingen, ellers ikke kontakt med toppene over. Medarbeiderne har forståelse for at en som leder står i en skvis.

- Statusforskjeller

Forskjellen må ligge i hva de synes om seg selv. Noen grupper tror de er bedre enn andre. Helst innenfor legegruppen.

- Hvordan opplever du at kulturen formidles/videreføres fra ledelse til medarbeidere i virksomheten?

Mener vi kunne brukt informasjonsavdelingen mer aktivt. Ellers er det ledelsens ansvar å informere.

- Tenker du at ledelsen og medarbeiderne har den samme forståelse og oppfatning av virksomhetens kultur? Hva er eventuelt forskjellig?

Tror de aller fleste forholder seg lojalt til de kjøreregler som er satt opp. De som kommer på jobb er interessert i å gjøre en god jobb, og så går de hjem igjen. Tenker ikke så mye på andre ting. Tror innerst inne at alle tenker de må forholde seg til noe felles.

- Hva tror du kan ligge til grunn for utviklingen av ulike væremåter, som igjen kommer til syne i den enkeltes formidling av kulturen i virksomheten?

En faktor er arv og miljø og personlighet, og så er det utdanning og faglighet, og det tredje er nettverk i organisasjonen.

6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse) (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).

- Synes du kulturen bidrar til eller hemmer måloppnåelse i virksomheten?

Tror ikke kulturen hemmer måloppnåelsen. Alle tall viser at det går fremover på de fleste områder, selv om vi aldri blir kvitt budsjettunderskudd. Skulle ønske vi hadde brukt mer tid



på prosesser som gjorde at folk gledet seg til å gå på jobb og var stolt over å gå på jobb og av arbeidsplassen.

- Synes du kulturen bidrar til felles oppfatning om:

- Strategier og målsetninger

Klart den gjør det, er nesten sikker på dette. Ellers er fokus mye å få budsjettet til å gå i balanse.

- Strukturer, systemer og prosesser (midler for å realisere målene)

Tror det. Folk får med seg en del informasjon, selv om en ikke når frem til alle.

- Kriterier for måling og evaluering av resultatene

Mye samme som over. Ikke alle vet hva vi snakker om, klarer ikke nå alle. Er og en del utskifting i personalgruppen. Alle lederne har ansvar her.

- Synes du kulturen virker integrerende og bidrar til felleskapsfølelse i organisasjonen?

Både og men mye fungerer ikke, som burde vært annerledes. Er ingen vi-følelse her.

- Ser du noen fordeler ved en sterk/svak organisasjonskultur

Vil tror en svak kultur gjerne er en kultur der folk gjør det de vil og bryr seg ikke om resten. Bør være sterk kultur, men ikke frykttkultur. Bør være rom for å kunne handle og utøve innflytelse innenfor de rammene som er etablert og akseptert, formelle rammer, slik vi egentlig skal gjøre det.

- Synes du organisasjonskulturen i hele virksomheten og i de ulike avdelingene er forankret i den virkelighet som organisasjonen virker i?

Ja, tror og mener det.



Informant 8

1. Innledning og forklaring til intervju-skjema.

Intervju-skjema nytter samme struktur som inndelingen og de 6 punktene i teorikapitlet (kap. 2):

1. Måloppnåelse
2. Kultur-Innhold (verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og gr. legg antakelser).
3. Kultur-Uttrykk (adferd, verbalt, materielt, strukturelt).
4. Kultur-Struktur (integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet, konflikt).
5. Kultur-Bærere (ledelsen, medarbeiderne, kognisjon/adferd/sosialisering)
6. Kultur-Funksjonell/dysfunksjonell (styrke, innhold, funksjon)

Disse seks hovedområdene i intervju-skjema, tar utgangspunkt i seks forskningsspørsmål:

1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne.
2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).
3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).
4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).
5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).
6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse) (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).



Intervju-skjema og forskningsspørsmålene ligger til grunn for struktur og inndeling i kapittel 4; undersøkelse/analysedelen.

3. Intervju-spørsmålene i intervju-skjema

1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne (måloppnåelse).

- Kjenner du til noe om virksomhetens langsiktige strategi?

Ja strategi 2020. Langsiktig omstrukturering er dette, og i bunn ligger økonomisk ramme og helsevesen som sluker masse penger, prøver å effektivisere lokalsykehus, samle kunnskapene og ekspertisen. Finne ut hva en skal drive med hvor. Nå økonomiske mål innenfor rammene.

- Kjenner du til virksomhetens visjon?

Blir ofte nevnt i forbindelse med mål og strategi. Men ikke satt meg inn i det.

- Hva vet du om ulike målsetninger for virksomheten?

Ikke noe informasjon om det, bare leser i forbifarten.

- Har dere målsetninger innad i egen avdeling?

Har en gammel en. Gi god behandling til pasientene, så god teknisk og faglig som mulig. Kanskje noe innenfor økonomiske rammer. Den er gammel og ikke fokus på å endre noe. Er laget ovenfra og ned uten medvirkning fra nedover i linjen. Tror ikke folk som jobber her er kjent med den. Kunne tenkt meg målsetning men ikke så vid, mer konkret med delmål, opp mot større målsetning.

- Hva vet du om ulike planer for virksomheten?

Vår avdeling ja, andre avdelinger griper inn i vår avdeling. Vår avdeling kom sent inn. Først ble det lagt en strategi, så fikk vi to dager til å komme med innspill. Et hasteprojekt med eksterne konsulenter, fikk ikke delta, ikke ros-analyse. Senere blitt mer deltagende i



prosessene. Kanskje en ikke ser på denne avdelingen som like viktig og tett opp mot pasientene som de øvrige. Er veldig avhengig av hverandre i løpet for å yte bra for pasienten.

- Linjelederne har fullt fag, økonomi og personalansvar. Vet du noe om strategi, visjon, målsetninger og planer her? Hvordan formidles dette?

Synes dette er et stort ansvar som burde vært mye mer spesifisert. Burde vært mer spesifisert hva de enkelte punktene inneholder. Like konkret på hva gjøre, hva kreves. Kan tilvise og gjøre innkjøp. Personalansvar er veldig vidt. Hvor mange kan en ha personalansvar for. Synes det er for mange, kunne det vært delt opp, kanskje ikke alt på en leder. Har organisatorisk ansvar, men blir styrt, hvor reelt er da det ansvaret. Får ikke ekstra bemanning om en trenger det. En leder er mellom barken og veden. Burde vært mer konkretisert kravet til dette arbeidet.

- Hva har dere som rettesnor for arbeidet, når har dere gjort en god jobb?

Hvem skal fortelle meg om jeg har gjort en god jobb. Har ikke kultur for det. Hvem skal fortelle medarbeiderne at de har gjort en god jobb. Kan henge opp at de har øket produksjonen, men det øker ikke motivasjonen. Burde motivert, men det er ikke så mye av det. Mange har mye medansvar og er dedikerte, så de greier å belønne seg selv. Alle bør gi tilbakemelding på det en har gjort, bør få feedback på arbeidet mitt. Feedback her og nå. Synes ikke vi har godt system på dette. Fokuserer på humor og det sosiale og er konstruktive, hyppige avdelingsmøter, og seksjonsmøter, for å få tilbakemelding, så vi har god oversikt og kommunikasjon, men kan alltid bli bedre til å skryte og gi god tilbakemelding. Må være ærlig. Hverdagen sluker en, en er ikke leder lenger, en er administrator. Veldig mye tid til går til å administrere.

- Tenker du at det generelt i organisasjonen er god nok kunnskap om målene?

Nei. Absolutt ikke. Må kjenne til målene og føle eierskap til målene om du skal ha lyst å oppnå de. Målene må ikke være for store. Da må målene bygges opp med delmål, og få inn holdningene og verdiene som går i retning av verdiene, og da kreves det ledere, og ikke administratorer. Må ha overskudd til å være visjonær, ha dedikerte personer. Det er kun administrering av økonomi, er her bare for å heve lønn, dette er ofte holdningen, en må bare jobbe mer og mer, oppnå måltall, oppnå gode resultat for pasientene. Visjon ovenfra står på



papiret men blir ikke godt nok formidlet, folk har ikke tro på den, visjonen blir ikke god nok, toppsjefene har ikke god nok tro på den til at de får medarbeiderne sine med seg.

- Hva ville du sagt til en utenforstående om hvilke målsetninger dere har for arbeidet?

Ville vel fokusert på kvaliteten vi gjør i arbeidet, tilegner oss nye undersøkelsesformer for å være på høyde med virksomheter ellers i landet, for eksempel Regionalt Universitetssykehus. Tør satse på nye utfordringer, være interessert i arbeidet og oppnå god kvalitet. Pasienten skal gå fornøyd ut fra her, fått en god behandling. Også sikkerheten, den må være god, sjekke alle mulige fallgruver før en setter i gang. At pasienten skal få maksimalt ut av en undersøkelse. På legesiden skal de beskrive og se alt og tolke. Har kunnskaper til å tolke resultatene korrekt. Helhetene i avdelingen, alle må gjøre sin jobb, og også systemet må virke, blir vedlikeholdt. Maskineriet blir smurt.

2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).

- Hva vil du si er organisasjonens grunnleggende verdier?

Holdninger er skapt fra bunnen av, det en har med seg. Normer og verdier blir til holdninger, som en har med seg fra skole og arbeidsliv. Tenker på Helseforetaket, er multikulturell. Er mange verdier der som skal samarbeide. Tenker og på renommee, som Foretaket har skapt seg gjennom omstillingsprosessen også på lokalsykehus og også i media. Når en er i krise, det er da kulturen vil vise seg, og hvordan ledere da takler krisen. Kunne en gjort noe annerledes og opprettholdt verdiene i organisasjonen bedre, de har fått seg en kakk nå. Om en har god holdning til organisasjonen har en gjerne og en god lojalitet til organisasjonen, det er det ikke alle som har, og det kommer frem nå. Noen mener og at Helseforetaket bør skifte navn. Lokalt AS står sterkt, det fjerne de ikke. Helseforetaket er negativt ladet. Medarbeidere er truet, noen får bli andre ikke, viktig hvordan topplederne fremtrer, for å opprettholde ro og orden og tillit.

- Hvilke normer tenker du er rådende i virksomheten?



Normer er tilegnede, noen man har lært, rettesnor. Tror en jobber ut fra en viss norm, etiske retningslinjer for hvordan behandle folk, gode retningslinjer, men tror ikke at en følger de godt, Det er sprik mellom det en sier og det en gjør. Ofte gode intensjoner, slik er vi bare, veldig bevisste på hva en gjør.

- Hvilke virkelighetsoppfatninger har du som medarbeider i organisasjonen?

En føler gjerne press i de omgivelsene en virker i. Avgjørende hvilken virkelighet en lever i, hvilke vilkår som er gjeldende der vi er. Vi kan skjønne andre, men greier ikke å ta det helt innover oss. Greit med endringer bare det ikke gjelder oss selv. Vår virkelighet må være stabil. Bra at folk får det til bare det ikke berører min egen rolle. Hvilken virkelighetsoppfatning har de som skal ta beslutningene, klarer de å være nøytrale, greier de å være nøytrale, ser de andres virkelighetsoppfatninger. Tror dette kan virke bestemmende på vår virkelighetsoppfatning.

- Tenker du de fleste andre ledere/medarbeidere har de samme verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som du har formulert?

Nei, nei, nei, kan ikke tenke med det, tror de har sine egne. Vi er forskjellige, kan ikke ta alle over en kan. Dette har en bunn. Vi klarer å få vedtak fordi vi er lojale og har organisasjonstilhørighet og stenger ute følelser. Våre verdier og holdninger stenger vi ute.

- Er det noen verdier og normer du synes burde vært/ikke vært tilstede i organisasjonen?

Noen ganger får enkelte lov å vise for mye av sine tanker og holdninger. Noen får for mye rom. Det kan vi se igjen når folk kommer fra en annen kultur. Får for mye rom til å virke med sin kultur som ikke stemmer med vår kultur, også utenlandske. Hvordan få bukt med det, kan ikke ture på som en vil. Er det noen som er flinke til å fortelle om pasientrettede lover, er vi flinke nok til å gi dem denne kunnskapen om norsk lovverk, og dermed kulturen. Må ikke gå ut over pasientene, og sikkerheten deres. Tror det er mye kulturkollisjoner i Helseforetaket, og at sikkerheten til pasientene er mye truet, ser også pasientskadeerstatninger.

- Hvilken oppfatning tror du omgivelsene har av virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger?



Tror den er dårlig pr i dag. Organisasjonen er i en krise, er i omstilling, da får man ofte en negativ synsing. Ser på lokalavisen hvor mye usaklig en legger i dette. Folk synser veldig mye. Blir mye negativt, om det ikke hadde vært omstilling nå, hadde Helseforetaket kommet mye bedre ut. Så fremt en får bukt med kulturforskjellene, som nevnt over, samt språk og kjenne lovene. Men dette er ikke så synlig utenfor.

3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).

- Det fortelles i alle organisasjoner uformelle historier om tidligere hendelser, hvordan man har taklet kritiske situasjoner, om sjefene, spesielle typer og lignende. Kan du fortelle noen historier som blir fortalt her i organisasjonen?

Biter meg ikke merke i slike historier.

- Hvilken moral eller budskap synes du historien formidler?

Intet.

- Hva slags møter holder man her i organisasjonen?

Det er mange møter, er nok av det. Klinikkrådsmøter, foretaksmøter, avdelingssjefsmøter, styremøter, avdelingsmøter, personalmøte, seksjonsmøter, faggruppemøter.

- Beskriv møtene og hva slags funksjon de har. Hvordan synes du møtene fungerer?

Gi informasjon og gi tilbakemeldinger om utfordringer, diskutere prosedyreendring, forbedringer, nå mye om omlegginger som berører oss. Fungerer bra. Overordnet for å inkludere og gi informasjon, ikke sitte på hver vår side, gi trygghet.

- Kan du beskrive et typisk handlingsforløp i de følgende situasjoner:
 - Når en ansatt begynner i organisasjonen



Blir sosialisert inn i gruppen og velkommen og blir tatt vare på og får omvisning. Ikke flink nok til å fortelle om organisasjonen i seg selv. Viktig de blir trygge før de får ansvarlige vakter. Prissgitt de ansatte, å gi god opplæring.

- Når en ansatt jubilerer i organisasjonen

Da blir en fort glemt, når en slutter i organisasjonen. Har vi en medarbeider som blir pensjonist, og har vært her lenge, lager vi til, men tror ikke organisasjonen gjør noe, selv om vedkommende har bidratt til hele organisasjonen. Gave og kake til runde dager. Får ikke penger til å gjøre annet.

- Når en betrodd medarbeider slutter eller går av med pensjon

Som over.

- Når man feirer noe

Se over, men skulle feiret mer sosiale samlinger utenfor jobben. Betaler blåturer selv. Sporadisk treff utenfor jobben, men setter pris på det. Er en veldig sosial avdeling.

- Kan du prøve å sette ord på hvilke uskrevne strategier eller taktikker man må lære seg for å få gjort tingene i denne organisasjonen?

Er nok ting men tenker at her må man tenke seg om. Vet ikke.

- Beskriv rekrutteringsprosedyren. Er den forskjellig for ulike nivåer i organisasjonen?

Kjenner ikke andre sin men vi følger den tradisjonelle. Viktig å rekruttere men viktigst å ansette rett person. Intervjuer og bakgrunnssjekk. Passe inni gruppen, sosialiseres inn. Har gjort våre bommerter og har lært av det. Gå tilbake og se hvilke erfaringer de har gjort seg, og derav se hva de kan bringe inn i organisasjonen nå. Hvem overlater en til å ansette? Skulle hatt en person til å bistå, i vurderingen på intervju. Er to på intervju, men skulle hatt en utenforstående, uten egen kultur, som ikke er svertet, kan være uavhengig av lokal kultur.



4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).

- Tenker du det er en rådende kultur i hele organisasjonen, eller flere underkulturer alt etter avdeling/hvor en har sin arbeidsplass/sin posisjon i organisasjonen?

Tror ikke vi er preget av annen kultur enn den vi har her. Har vår egen kultur, som helt sikkert kunne vært stilt spørsmål ved. Kunne diskutert den kraftig her, fått bevisstgjort folk sine verdier her i avdelingen. Vi må ha god kultur her. Likevel er vi nødt å ha felles forståelse og respektere ulikt syn i samhandling med andre avdelinger, for pasientens beste. Tror innerst inne vi har en god kultur men er rom for forbedringer.

- Hvilke ulike subkulturer ser du i organisasjonen?

Vet ikke om jeg forbinder det med kultur, hvordan andre behandler ansatte, men ser og hører rykter om at andre behandler ansatte annerledes enn oss. Vet ikke alle sider av en sak, og derfor kan jeg ikke si om en vet kulturen deres. Hos andre, folk som har fått en stilling, men blir tatt ut av denne og plassert i prosjekt osv, er ikke ærlig måte å behandle medarbeidere på. Det er det vi hører, men det er ofte negativt det vi hører, flyttingen kan være frivillig. Og Helseforetaket er en topptung organisasjon, en tar vekk bunnivået og ansetter flere i administrasjonen, ikke de som skaper inntektene. Det er mye New Public Management (NPM), dette skaper byråkrater og ikke ledere.

- Oppfatter du at noen underavdelinger har et mer konfliktfylt arbeidsmiljø enn andre?

Ja, hører mye, men har ikke innsideinformasjon, mye rykter, stor ryktekultur i hele virksomheten. Da kan en lure på om en skjuler noe, de som omorganiserer bemanningen, når kommer de til meg og sier jeg skal inn i et prosjekt, du er ikke godt nok likt, yter ikke nok, sette meg inn i et prosjekt i stedet. Kultur inneholder og ryktekultur.

- Hva tror du er årsakene til konflikt ved arbeidsplassen?

Feighet. Du er redd for å være ærlig mot personene, vil unngå konflikt og ubehag. La være å ta tak i saker, vil ha det behagelig. Feie under teppet. Håpe det forsvinner. Kan være



kunnskaper som gjør det, men og personlighet. Årsaken til konflikt er at folk får lov å danne allianser, gå omveier i stedet for å si det til den det gjelder.

- Hva skal til for å løse opp en konflikt og få et godt arbeidsmiljø?

Det er viktig at begge parter blir hørt og får uttalt seg. Jeg skal være mest mulig nøytral. Det skal bli fattet et vedtak i konflikten, som vi forholder oss til i ettertid. Må være en skriftlig godkjenning av begge eller alle parter. Kanskje skille to i arbeidet om det er stor konflikt.

5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).

- Hvordan er forholdet mellom ledere og ansatte i organisasjonen?
 - Konflikt/harmoni

Tror ikke de har samme oppfatning. Leder har helt annen rolle enn medarbeider. Har mange roller. Passe faget, medarbeidere og det kollegiale og overfor sin sjef igjen. Jeg tror mange medarbeidere har full forståelse for lederen sin jobb og det en må gjøre. Viktig at lederen er godt forbilde for å få god kultur. En må gjøre det en sier. Bør være presis om en vil at medarbeiderne skal komme presis.

- Forhold til autoriteter

Litt generasjonsavhengig, annet med yngre, litt annen løsere holdning.

- Lydhørhet

Heller de eldre som er.

- Statusforskjeller

Ja forskjellig. Internt hierarki. Er litt personavhengig, hvem som uttrykker sin status, hvem som briljerer med sin kunnskap, får andre til å føle seg mindre. Får mer respekt for de som har kunnskap men ikke briljerer med den. Man har og maktorienterte personer. De jobber mye for det, men her er det litt personlighet og de ønsker maktposisjon. Det kan skape konfliktforhold



og mindreverdighetskomplekser for de som sliter med å holde tritt. Utenlandske kulturer har et annet forhold til ledelse. Men kvinner har mer respekt for hverandre.

- Hvordan opplever du at kulturen formidles/videreføres fra ledelse til medarbeidere i virksomheten?

Ved å være rollemodell. Kan være god eller dårlig. Synlig eller usynlig overfor medarbeidere. Være inkluderende for å gi uttrykk for kulturen.

- Tenker du at ledelsen og medarbeiderne har den samme forståelse og oppfatning av virksomhetens kultur? Hva er eventuelt forskjellig?

Forskjellen er at lederen tenker måloppnåelse på økonomiproduksjon, tenker på medarbeideren som en kjøpt arbeidskraft. Medarbeideren vil gjerne ha mer innhold i jobben. Ellers mye likt.

- Hva tror du kan ligge til grunn for utviklingen av ulike væremåter, som igjen kommer til syne i den enkeltes formidling av kulturen i virksomheten?

Det er masse som kan spille inn, personlighet, hvor mye rom som gis eller krav som blir stilt, hvordan tenker og takler en dette, har en kommet i rett yrke, trives en eller er en her bare for å heve lønn. Mye sosialt press, mye negativt, gjør at en endrer seg til å være negativ; lucifer-effekten. Har utforutsigbar hverdag, vil måtte kunne takle stort press. Om ikke endre personlighet så kan en i hvert fall komme til å endre uttrykk, om en finner å ikke strekke til, så finner en et annet uttrykk og kan bli negativ. Sammensetning av gruppene kan og spille inn.

6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse) (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).

- Synes du kulturen bidrar til eller hemmer måloppnåelse i virksomheten?

Er av den formening at om du ikke klarer bygge på de ansatte klarer du ikke måloppnåelse. Om ikke hver enkelt avdeling klarer å ha en god kultur, så er hele kulturen dysfunksjonell. En god kultur er respekt og ærlighet og inkluderende.

- Synes du kulturen bidrar til felles oppfatning om:



- Strategier og målsetninger

Nei, vet ikke.

- Strukturer, systemer og prosesser (midler for å realisere målene)

Synes ikke det, nei. Er for mye sprik, for mange oppfatninger, prosesser, som er sprikende. Midlene for å realisere målene er for usikre. Form mye usikkert. Når Helseforetakets strategiplan 2020 skulle implementeres, startes opp, ble alle medarbeidere bedt om å skrive 5 gule lapper om hvordan en så for seg den fremtidige organisasjonen. Dette ble oppfattet håpløst og useriøst.

- Kriterier for måling og evaluering av resultatene

Tror ikke det, er for kjappe prosesser, blir konkludert for fort. Kan sjelden se at en evaluerer om noe fungerer eller ikke. Er usikker på om dette er en lærende organisasjon, om den lærer av feilene sine eller ikke. Burde lært av feilene. Burde innrømme om noe var gjort feil. Være ydmyk.

- Synes du kulturen virker integrerende og bidrar til fellesskapsfølelse i organisasjonen?

Nei, tror vi sitter på hver vår tue. Og kritiserer hverandre.

- Ser du noen fordeler ved en sterk/svak organisasjonskultur

Fordel med sterk er den trygge rammen en trenger. Er utrygg ved svak. Vet ikke hva den gjør med deg, om en blir omplassert eller ikke.

- Synes du organisasjonskulturen i hele virksomheten og i de ulike avdelingene er forankret i den virkelighet som organisasjonen virker i?

Tror Helseforetaket er helt på høyde med andre helseforetak, er veldig opptatt av å følge det som blir bestemt sentralt. Veldig opptatt av å etterleve og nå sentrale mål.



Informant 9

1. Innledning og forklaring til intervju-skjema.

Intervju-skjema nytter samme struktur som inndelingen og de 6 punktene i teorikapitlet (kap. 2):

1. Måloppnåelse
2. Kultur-Innhold (verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og gr. legg antakelser).
3. Kultur-Uttrykk (adferd, verbalt, materielt, strukturelt).
4. Kultur-Struktur (integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet, konflikt).
5. Kultur-Bærere (ledelsen, medarbeiderne, kognisjon/adferd/sosialisering)
6. Kultur-Funksjonell/dysfunksjonell (styrke, innhold, funksjon)

Disse seks hovedområdene i intervju-skjema, tar utgangspunkt i seks forskningsspørsmål:

1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne.
2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).
3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).
4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).
5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).
6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse) (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).



Intervju-skjema og forskningsspørsmålene ligger til grunn for struktur og inndeling i kapittel 4; undersøkelse/analysedelen.

2. Intervju-spørsmålene i intervju-skjema:

1. På hvilke måter fremkommer organisasjonens strategier visjon, målsetninger og planer, og hvordan formidles dette til alle medarbeiderne (måloppnåelse).

- Kjenner du til noe om virksomhetens langsiktige strategi?

Prøve å holde økonomien. Vil gjerne utføre tjenesten til tilfredsstillende for pasientene. Vil ikke være det forsinkende leddet.

- Kjenner du til virksomhetens visjon?

At vi gir tilfredsstillende helsehjelp til nedslagsfeltets befolkning.

- Hva vet du om ulike målsetninger for virksomheten?

Går på det samme. Utføre helsetjenester på en tilfredsstillende. Selv om økonomien er dårlig, jobbe smartere.

- Har dere målsetninger innad i egen avdeling?

Går mye på økonomi, holde økonomien. Samtidig har vi hengende over oss at vi skal holde produksjonen, gjerne øke den. Også ha dyktige medarbeidere, selv om det ikke er lett å sende folk på kurs med dårlig økonomi. Også få skiftet ut dårlig og gammelt utstyr.

- Hva vet du om ulike planer for virksomheten?

Går litt på utvikling og kursing, flere skal utdannes og kurses, slik at vi kan gjøre flere typer undersøkelser som nå gjøres andre steder, eller ikke er gjort, eller på andre måter. Gi bedre tilbud til pasientene.

- Linjelederne har fullt fag, økonomi og personalansvar. Vet du noe om strategi, visjon, målsetninger og planer her? Hvordan formidles dette?



I møter fortelles hvor mange undersøkelser som er gjort og hvor dårlig økonomi vi har. Hva vi gjør for å holde budsjettet. Det er personalmøtet. Synes ikke det er så god informasjon i avdelingen. Alle skulle vært flinkere til å søke informasjon på nettet, avdelingens sider, men det er linjeledernes ansvar å gi bedre informasjon enn i dag.

- Hva har dere som rettesnor for arbeidet, når har dere gjort en god jobb?

Går veldig mye på produksjon, om å gjøre å komme gjennom dagens program, uten at det går utover brukerne. Være hyggelig hele tiden.

- Tenker du at det generelt i organisasjonen er god nok kunnskap om målene?

Nei. For oss på golvet blir målsetningene litt diffuse. Lederne må sette opp målene og inspirere oss til å følge dem. Tenker ikke på målene annet enn de er der. Er ikke noen rettesnor i det daglige arbeidet.

- Hva ville du sagt til en utenforstående om hvilke målsetninger dere har for arbeidet?

Målet vårt er å yte tjenester til befolkningen og at de som ber om tjenester er fornøyde, både leger, rekvirenter og pasientene.

2. Hvordan formuleres og fremheves virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (kulturens innhold).

- Hva vil du si er organisasjonens grunnleggende verdier?

Rettferdighet, uansett hvor i fylket du bor skal du ha samme tilbudet. Behandles med respekt uansett bakgrunn og situasjon.

- Hvilke normer tenker du er rådende i virksomheten?

Generell høflighet, generell humanisme. Har en en dårlig dag skal ikke pasientene, og helst ikke medarbeiderne heller vite dette. Selv om det gjerne går ut over medarbeiderne.

- Hvilke virkelighetsoppfatninger har du som medarbeider i organisasjonen?



Helseforetaket er en god arbeidsplass. Har likevel en vei å gå. Blir mer og mer byråkratisk. Blir mer A4 medisin. Følge sjekklister i stedet for å tenke logisk, i forhold til undersøkelser. Hører ikke hva pasienten sier lenger, bruker sjekklister i stedet. Veldig avhengig av tekniske hjelpemidler til alt. De gode gamle undersøkelsene hvor en vurderte pasientene fysisk er gått ut.

- Tenker du de fleste andre ledere/medarbeidere har de samme verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som du har formulert?

Ikke like, men lignende.

- Er det noen verdier og normer du synes burde vært/ikke vært tilstede i organisasjonen?

Ikke noe slikt som jeg har tenkt på.

- Hvilken oppfatning tror du omgivelsene har av virksomhetens verdier, normer og virkelighetsoppfatninger?

Tror det er blandet. Tror det er sterke grupper som har bestemt seg for at Helseforetaket ikke er noe særlig. Tenker på lokalsykehusstriden. Tror pasientene ser positivt på Helseforetaket, men føler de ikke alltid kan si det. Media er og med på å skape en kunstig forventning til hva helsevesenet kan gjøre for deg. Folk må ta personlig ansvar for egen helse.

3. Hvordan konkretiseres denne kulturen? På hvilken måte materialiseres denne kulturen i virksomheten (kulturens uttrykk).

- Det fortelles i alle organisasjoner uformelle historier om tidligere hendelser, hvordan man har taklet kritiske situasjoner, om sjefene, spesielle typer og lignende. Kan du fortelle noen historier som blir fortalt her i organisasjonen?

Vi som har jobbet her hele tiden, det var veldig spesielt med nytt sentralsykehus, i 1979. Overlege som endte som bankraner på Gjøvik. Tilnavnet "Sånn og Slik", og flyttet herfra. Tragisk. Til å begynne med kjente alle hverandre. Møttes på tvers av avdelingene. Nå er det utopisk. Alle kjente maktpersonene i mye større grad. Nå er de flyttet vekk fra sykehuset. Blitt så stort. Har ikke oversikt over administrasjonen lenger. Dette har ført til at en blir mer opptatt



av seg og sin jobb, ser ikke helheten lenger. Ser det en selv skal gjøre og ikke helheten i samme grad. Dette er negativt for forståelsen av totalbildet, og respekten for andres jobb. Vet en mer om andres jobb, har man større forståelse når noe glipper der.

- Hvilken moral eller budskap synes du historien formidler?

Klarer vi å samarbeide når vi lettere målene våre. Ha respekt for andres jobb også. Dette er blitt vanskeligere. Må i stedet finne felles fora å ta opp ting, i det vi ikke har felles treffpunkt som før. I dag blir det heller felles møter og kjeft på folk.

- Hva slags møter holder man her i organisasjonen?

Har møter på avdelingen, personalmøter og undervisning.

- Beskriv møtene og hva slags funksjon de har. Hvordan synes du møtene fungerer?

Personalmøtet gir informasjon og tar opp felles problem. Fungerer til dels godt, om de blir holdt ofte nok, men dette er et tidsspørsmål. Det er ressurskrevende å møtes ofte. Fagmøtene synes jeg er veldig nyttig, og vi lager egne undervisningsopplegg.

- Kan du beskrive et typisk handlingsforløp i de følgende situasjoner:
 - Når en ansatt begynner i organisasjonen

Da har vi sjekklister som skal gås gjennom før vedkommende går vaktliste.

- Når en ansatt jubilerer i organisasjonen

50 åringene får presang og gavekort. Lite markeringer utover det. Markering når en har vært 25 år i organisasjonen.

- Når en betrodd medarbeider slutter eller går av med pensjon

Vært litt problematisk og litt tilfeldig denne feiringen. Vet ikke hvorfor. Er for dårlig system og lite oversikt. Uklart hvem som skal ta ansvar for dette.

- Når man feirer noe

Prøver å markere når folk slutter, men skulle kanskje heller hatt når folk begynner. Har gjerne kaffe og kake. Får blomster eller gavekort når konfirmasjon eller giftermål. Men er ikke mye



feiring. Kommer gjerne med kake selv. Fødselsdager, da kommer de tilsette som har dag med kake selv. Eneste faste er når folk slutter.

- Kan du prøve å sette ord på hvilke uskrevne strategier eller taktikker man må lære seg for å få gjort tingene i denne organisasjonen?

Er dette med, når noen liker å bestemme selv, få dem til å tro det er de som har kommet på det. Så støtte dem. Gå til dem du tror du får støtte fra. Noen har endringsvegring, blir eldre, og vil ikke sette i gang noe nytt. Da går en ikke der, følger ikke blindt tjenestevei. Vet av erfaring hvem som får tingene gjort, går der.

- Beskriv rekrutteringsprosedyren. Er den forskjellig for ulike nivåer i organisasjonen?

Ved rekruttering utenfra er det vanlige søkere som vurderes. Vanskeligere å få spesielle fagfolk. Interne opprykk, der har vi ikke vært god til å satse på de rette folkene. Ikke gått på egnethet, men på ansiennitet. Håper vi kan endre det, finne den vi er best tjent med og som kan gjøre en best mulig jobb for organisasjonen. Har slitt med noen tilsetninger, der vi burde visst bedre. Kjennskap og vennskap, gutteklubben grei. Veldig uheldig for kulturen, skaper stor misnøye nedover i organisasjonen. Er veldig forundret over at vi gjør dette. Kan være litt for nære relasjoner, spesielt når problemer dukker opp.

4. I hvilke strukturer opptrer kulturen i virksomheten? Finnes det en overordnet/enhetlig kultur eller er det mange konkurrerende kulturer (kulturens struktur).

- Tenker du det er en rådende kultur i hele organisasjonen, eller flere underkulturer alt etter avdeling/hvor en har sin arbeidsplass/sin posisjon i organisasjonen?

Tror det er mange subkulturer.

- Hvilke ulike subkulturer ser du i organisasjonen?

Litt gutteklubben grei og litt på fagområdet.

- Oppfatter du at noen underavdelinger har et mer konfliktfyllt arbeidsmiljø enn andre?



Akkurat nå tror jeg ikke det. Dette kommer og går i perioder. Har hatt ulike profesjoner mer før, og da ble det mer konfliktfylt, gruppene kjempet om makt og arbeidsoppgaver. Tror det er slik over alt.

- Hva tror du er årsakene til konflikt ved arbeidsplassen?

Litt for lite respekt for hverandres arbeidsoppgaver. Når en oppfatter at ting er urettferdig. Er ikke sikkert slik, men om noen opplever det. Noen elsker konflikter, mens andre misliker det sterkt.

- Hva skal til for å løse opp en konflikt og få et godt arbeidsmiljø?

Er veldig greit om en kan snakke på en åpen og grei måte til hverandre og ikke bak hverandre. Informere om sitt eget ståsted, hvordan en opplever situasjonen.

5. Har ledelsen og medarbeiderne den samme forståelse og oppfatning av kulturen? (kulturbærere).

- Hvordan er forholdet mellom ledere og ansatte i organisasjonen?
 - Konflikt/harmoni

Er mest harmoni egentlig. I perioder blir ledelsen uetterrettelig, merker ikke av i Outlook kalender. Er litt fraværende ledelse fysisk. Kunne tenkt meg å vite hvor den er og kanskje ikke finner dem. Planlegging og gjennomføring av arbeider blir tyngre, lenger tid å få avklart ting. Har av og til behov for personlig kontakt.

- Forhold til autoriteter

Jobber veldig god sammen, det er gjensidig respekt mellom yrkesgruppene. Innad i avdelingen er det bra. Det er mer avklart mellom posisjon og roller med de yrkesgrupper som er nå.

- Lydhørhet

Som over.



- Statusforskjeller

I liten grad. Synes vi møtes veldig likeverdige.

- Hvordan opplever du at kulturen formidles/videreføres fra ledelse til medarbeidere i virksomheten?

Tja. Sitter med en ekkel følelse at det ikke er ledelsen som viderefører kulturen. Tror det heller er veteranene. Tror det er uformelle grupper som viderefører kulturen. Ser ikke bort fra at kulturen hadde vært annerledes om det var den formelle ledelsen og ikke de uformelle grupperingene som videreførte kulturen. Hvis jeg kunne velge ville jeg valgt ledelsen som kulturformidler, uten at jeg er helt sikkert. En god ledelse tar medarbeiderne sine med på laget og blir hørt.

- Tenker du at ledelsen og medarbeiderne har den samme forståelse og oppfatning av virksomhetens kultur? Hva er eventuelt forskjellig?

Tenker det er omtrent likt, selv om jeg ikke vet sikkert.

- Hva tror du kan ligge til grunn for utviklingen av ulike væremåter, som igjen kommer til syne i den enkeltes formidling av kulturen i virksomheten?

Mye personlig, tar det med deg, har det i deg. Forskjell på å være korrekt og være hyggelig. Noen kan virke sure og mutte, men er alltid korrekte. Vi er forskjellige som typer. Noen er flinkere til å ha med mennesker å gjøre. Kan ikke alltid læres, selv om en kan bli bedre.

6. Hvilken funksjon har kulturen i denne virksomheten, bidrar den til måloppnåelse) (funksjonelle/dysfunksjonelle kulturer).

- Synes du kulturen bidrar til eller hemmer måloppnåelse i virksomheten?

Hemmer ikke, kanskje de som står for den uformelle kulturen står for noe bra. Kanskje toppledelsen og ledelsen tenker at en ikke skal gå inn og ødelegge dette, når det gjerne er bra kultur de uformelle gruppene står for. Om dette skulle hemme måloppnåelse, tror jeg ledelsen hadde stoppet de som driver den uformelle kulturen. De uformelle gruppene gjør de riktige



tingene, behandler pasientene med respekt, tar ansvar. Vi kan ikke tenke på målene i hverdagen. Og så lenge de uformelle gruppenes mål ikke kolliderer med ledelsens mål, og dette trekker i samme retning, går det greit å ha uformelle grupper som formidler av kulturen.

- Synes du kulturen bidrar til felles oppfatning om:
 - Strategier og målsetninger

Ja, synes egentlig det.

- Strukturer, systemer og prosesser (midler for å realisere målene)

Ja, synes egentlig. Se over om uformelle grupper.

- Kriterier for måling og evaluering av resultatene

Har kanskje en vei å gå. Får lite tilbakemeldinger på hvordan vi gjør jobben. Kunne tenkt meg bedre tilbakemeldinger. Burde ikke bare gå på økonomi, men på totaljobben vi gjør. Hele pakken av det vi driver på med. Er veldig fokus på økonomi i disse dager, på godt og vondt.

- Synes du kulturen virker integrerende og bidrar til fellesskapsfølelse i organisasjonen?

Ja, både og. Så lenge vi trekker i samme retning, og det tror jeg vi vesentlig gjør.

- Ser du noen fordeler ved en sterk/svak organisasjonskultur

Fordeler ved sterk er vel at den kan være samlende, men u hensiktsmessig om den ikke er god.

- Synes du organisasjonskulturen i hele virksomheten og i de ulike avdelingene er forankret i den virkelighet som organisasjonen virker i?

Ja det vil jeg mene den er.

