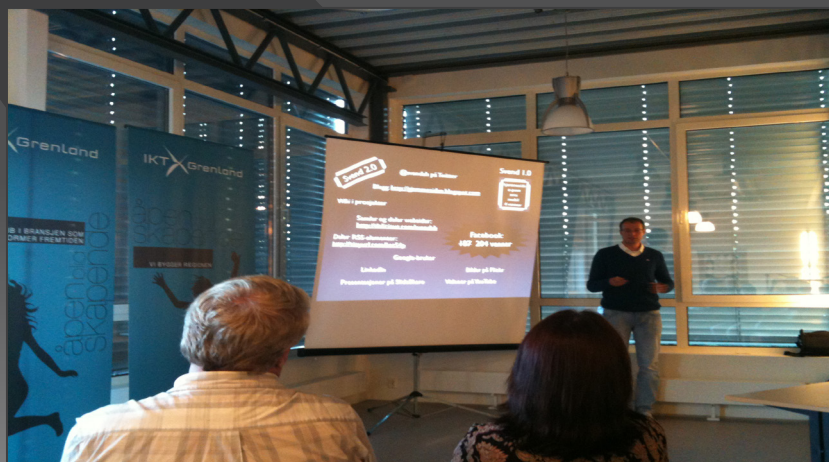


YNGVE HAUGSTVEIT OG STIG HOLEN

«Kappes om å hedre hverandre...»

Hvilke effekter har kjerneverdier og organisasjonskultur på utviklingen av IKT Grenland?



Yngve Haugstveit og Stig Holen

«Kappes om å hedre hverandre...»

Hvilke effekter har kjerneverdier og organisasjonskultur på utviklingen av IKT Grenland?

Høgskolen i Hedmark
Oppdragsrapport nr. 4 – 2013



Høgskolen i Hedmark

Utgivelsessted: Elverum

Det må ikke kopieres fra rapporten i strid med åndsverkloven og fotografiloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

Forfatteren er selv ansvarlig for sine konklusjoner. Innholdet gir derfor ikke nødvendigvis uttrykk for Høgskolens syn.

I oppdragsserien fra Høgskolen i Hedmark publiseres FoU-arbeid og utredninger som er eksternt finansiert.

Omslagsfoto: Stig Holen

Oppdragsrapport nr. 4 – 2013
© Forfatterne/Høgskolen i Hedmark
ISBN: 978-82-7671-910-9
ISSN: 1501-858X



Høgskolen i Hedmark

Tittel: «Kappes om å hedre hverandre...» Hvilke effekter har kjerneverdier og organisasjonskultur for utviklingen av IKT Grenland?			
Forfattere: Yngve Haugstveit og Stig Holen			
Nummer: 4	År: 2013	Sider: 71	ISBN: 978-82-7671-910-9 ISSN: 1501-858X
Oppdragsgivere: IKT Grenland og Telemarksforskning			
Emneord: Organisasjonskultur i nettverksorganisasjon – verdier/kjerneverdier – levde verdier – mentale programmer – felles handlingsmønster			
<p>Sammendrag: I denne rapporten har vi undersøkt hvilke effekter kjerneverdiene Åpen, Blid og Skapende og organisasjonskulturen har for utviklingen av IKT Grenland, deres fora og medlemsorganisasjoner. Vi har gjennomført en kvalitativ undersøkelse bygd på intervju, deltakende observasjon og dokumentstudier. Studien dokumenterer at det i relasjonen mellom nettverket og medlemsbedriftene er etablert en helt særegen organisasjonskultur forankret i de tre kjerneverdiene Åpen, Blid og Skapende. Kulturen og verdiene kommuniseres innad og utad gjennom generalhistorien som fortelles ved alle anledninger når medlemmene møtes. Kulturen preger menneskenes tale, tenkemåte og handlinger.</p> <p>Åpen, Blid og Skapende er levde verdier som på en positiv måte preger menneskene og organisasjonen IKT Grenland. Det gir både nettverket og medlemsbedriftene en positiv image. Disse verdiene kan forstås som mentale programmer som man bruker til å orientere seg i omgivelsene. Verdiene fungerer som referanser og felles handlingsmønster på kollektivt og på individuelt nivå. Verdiene Åpen, Blid og Skapende fungerer som standarder som veileder oss i hvordan vi skal handle og opptre i en rekke situasjoner. De er retningsvisere ved beslutninger og konfliktløsninger. De gir menneskene motivasjon og selvaktelse når man handler i pakt med kulturens verdier.</p> <p>Kjerneverdiene og organisasjonskulturen har skapt en positiv og tydelig effekt på utviklingen i IKT Grenland og for de fleste av deres medlemsorganisasjoner. Verdiene og organisasjonskulturen har skapt miljø, tilhørighet og fellesskap for bransjen. De har bidradd til kompetansebygging og organisasjonslæring innen IKT-bransjen, og de har lagt grunnlag for bedriftssamarbeid, gründeraktivitet og bedriftsutvikling. Man har også registrert «spin-off» effekter inn mot andre bransjer. Kulturbransjen og Lean Learning er eksempler på dette.</p>			



Hedmark University College

Title: «Compete in honoring each other...» What effects have core values and organizational culture on IKT Grenland?			
Authors: Yngve Haugstveit and Stig Hølen			
Number: 4	Year: 2013	Pages: 71	ISBN: 978-82-7671-910-9 ISSN: 1501-858X
Financed by: IKT Grenland and Telemarksforskning			
Keywords: Organizational culture in a network organization – values/core values – values in use – mental programs – standards of behavior			
<p>Summary: In this rapport we have studied what effects the core values «Open, Cheerful and Creative» and organizational culture have had on IKT Grenland – a network organization within the IT industry – and its member firms and institutions.</p> <p>We have made a qualitative investigation building on interviews, participating observations and document studies. In the relation between the network organization and the member firms, there is established a particular organizational culture based on the three core values – Open, Cheerful and Creative. This particular organizational culture and core values are communicated internal and external through the history of the two young officers who made extraordinary careers by talking well about each other.</p> <p>Open, Cheerful and Creative are values in use which make impacts on people in the network and the whole organization. They give both the network and the member firms a positive image. These values can be looked upon as mental programs operating as behavioral standards and choice makers. The values function both as common references and action programs on a collective and individual level. They function as standards which give us options in how to behave and act in a variety of situations. They are flashlights which help us making decisions and choices. They give people motivation and self-esteem when they act in accordance with the culture and its values.</p> <p>Core values and organizational culture have had a positive impact on the development of IKT Grenland and on most of its member organizations. This network's particular values and culture have created social settings and built relationship and coherency for the IT industry in the region. They have made contributions by qualifications programs and organizational learning. This network organization with its «values in use» - have built structures and cultures for cooperation between firms. They have created arenas for innovation, for new founders and business development. And also created spin off effects into culture business and Lean Learning.</p>			

Forord

Rapporten bygger på et forskningsoppdrag fra Telemarksforskning gjennom Vri-prosjektet «FOU-basert innovasjon i opplevelsesnæringene». Prosjektet er utført i samarbeid med IKT Grenland som har lagt forholdene meget godt til rette for datainnsamling og formidling av prosjektet. I den forbindelse takker vi spesielt daglig leder Torkild Follaug i IKT Grenland for bidrag og tilrettelegging.

I forbindelse med innsamling og bearbeiding av data, intervju og deltakende observasjon har begge forfatterne vært med. Når det gjelder selve forskningsrapporten, så er den i hovedsak skrevet av Yngve Haugstveit, men med gode bidrag fra Stig Holen.

Forfatterne er ansvarlige for innholdet i rapporten og står ansvarlig for eventuelle feil og mangler. Konklusjoner er ikke uttrykk for Høgskolens synspunkter.

Rena/Berkeley 20. juni 2013

Innhold

Forord	7
1.0 Bakgrunn for undersøkelsen	10
2.0 Tema og problemstillinger	12
3.0 Om å analysere og forstå en organisasjon i et kulturperspektiv.	14
3.1 Organisasjonskultur	15
3.2 Hva består organisasjonskulturen av?	16
4.0 Metode og forskningstilnærming	20
5.0 Undersøkelsen – presentasjon av data og empiri	23
5.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	23
5.2 Om informantene – deres bakgrunn og tilhørighet til nettverket	23
5.3 Hva er IKT Grenland og hvordan ble organisasjonen dannet?	24
5.4 Hva forstår man med Åpen, Blid og Skapende?	27
5.5 Hvilken effekt har verdiene Åpen, Blid og Skapende fått for bedriftene og miljøet i IKT Grenland?	32
5.6 Generalhistorien	33
5.7 Historier og viktige hendelser i etableringen av organisasjonskulturen ved IKT Grenland	35
5.8 Møter, aktiviteter og faglig utbytte	38
5.9 Effekter av nettverket IKT Grenland – læring og kompetansebygging	41
5.10 Gir IKT Grenland gruppetilhørighet og fellesskap? Har noen forlatt nettverket? Gått ut i protest?	42
6.0 Organisasjonskulturen i IKT Grenland	44
6.1 Hvilke verdier legges mest vekt på i nettverket?	44
6.2 Hvem og hvordan blir man rekruttert?	44
6.3 Hvordan uttrykkes og framstår organisasjonskulturen i IKT Grenland?	45
7.0 Analyse og drøfting resultater i lys av forskning og teori.	48
7.1 Problemstilling, data og empiri	48
7.2 Hva er IKT Grenland og hvordan ble organisasjonen dannet?	49
7.3 Hva forstår man med Åpen, Blid og Skapende?	
– Verdienes innhold og betydning for aktører i nettverket	51
7.4 Generalhistorien – historier og viktige hendelser	55
7.5 Organisasjonskulturen – hvordan uttrykkes og framstår den? Hvordan blir man rekruttert?	57
7.6 Møter og aktiviteter i nettverket – nyhetsbrevet, torsdagsmøte, forummøter og store arrangement. Bygger man verdier og kultur?	58

7.7 Effekter av nettverk og kultur i IKT Grenland	59
7.8 Konklusjoner og oppsummering.	61
8.0 Litteraturliste	63
Vedlegg 1	65

1.0 Bakgrunn for undersøkelsen

IKT Grenland ble etablert i 2001 som en nettverksklynge med det formål å fremme samarbeidet og bedre rammebetingelsene IKT-virksomheter i Grenland. Over tid har nettverket blitt bredt kjent i regionen og innen IKT-bransjen har de blitt et eksempel på hvordan slike klynger kan drives.

IKT Grenland er en åpen og inkluderende organisasjon. På nettsidene sies det følgende om å bli medlem:

«Medlemskap i IKT Grenland er åpent for mange ulike typer av virksomheter. Er dere en virksomhet, organisasjon eller offentlig aktør med interesseområder som dreier seg om eller grenser inn mot IKT som ny næring eller verktøy for innovasjon, kan dere ha nytte av medlemskap. De kan for eksempel være IKT-bedrifter, rådgivere, finansaktører, inkubatorer, kommuner, fylkeskommuner, storbrukere av IKT, forsknings og utdanningsinstitusjoner etc.»

Man betaler en kontingent som er avhengig av bedriftens størrelse og antall medarbeidere. Dette er en åpen organisasjon som omtrent ikke setter grenser for medlemskap og deltakelse. Det samlende for alle er «*IKT som ny næring eller verktøy for innovasjon*». Når man hadde fått de fleste aktuelle virksomheter og organisasjoner i regionen med i nettverket så oppstår det et behov for å tydeliggjøre hva som kan gjøres for å samle og holde sammen en slik mangslungen virksomhet og forsamling. Det blir behov for å tydeliggjøre de samlende ideer og verdier.

Over tid har det oppstått en særegen *organisasjonskultur* i IKT Grenland. En slik organisasjonskultur kan beskrives og defineres som

«et sett av delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsen» (Bang, 2011, s. 23)

I en organisasjons etableringsfase vil en kultur ha karakter av å være *levde normer, levde verdier og mer ubeviste virkelighetsoppfatninger*. Det er også grunn til å tro at det over tid gjennom historier som fortelles og gjenfortelles, handlinger som utføres, uformelle belønninger, klesdrakter og sjargong som brukes – så vil det oppstå *klynger av kulturuttrykk* som etter hvert fortolkes som et samlende tema av flere aktører. Man kan anta at disse kulturuttrykkene danner *kulturelle temaer* som preger organisasjonen i en etableringsfase. Det er ikke sannsynlig at medlemmene er seg

bevisst disse kulturelle temaene. For medlemmene vil det først og fremst dreie seg om en naturlig måte å opptre og være sammen på. Kulturelle temaer kan også ha karakter av å være *arena for meningsbrytninger* mellom organisasjonens medlemmer. (Aadland, 1994, s. 47–48) sier det slik:

«Eit kulturtema i ein kultur representerar treffstader for verdibrytningar. Eit kulturtema utgjer ein arena som mange i organisasjonen ferdast på, kulturtemaet er ein møteplass for meningsbrytningar. Alle organisasjonar har i praksis visse temaområde som er viktige, tradisjonsrike og aktuelle å vie interesse til».

Med grunnlag i forskningsbasert kunnskap om organisasjonskultur og at det faktisk er etablert et IKT nettverk og en organisasjon – IKT Grenland – så vil man kunne forutsette at det gradvis bygges en særegen organisasjonskultur. Vi forutsetter at organisasjonskulturen i IKT Grenland i en tidlig fase var uformell i sin karakter, og i betydelig grad preget av det klassiske «*hvordan gjør vi ting her hos oss*»?

Etter hvert som nettverket har lyktes med sine IKT-satsinger og fikk oppmerksomhet lokalt, regionalt og nasjonalt, fikk man innad i kjernemiljøet behov for å tydeliggjøre verdier og strategi:

Hvilke *verdier og handlinger* hadde bidradd til å gjøre IKT Grenland til et særegent nettverk for IKT-relaterte virksomheter i? Hvorfor og hvordan hadde man greid å skape vekst og utvikling innfor IKT-næringen? Og hvordan kan man videreføre og forsterke de mest produktive og innovative verdiene i miljøet? Hva var disse verdiene? Hva var det man egentlig hadde lyktes med?

I 2005 gikk en selvtablert gruppe i gang med å definere og bevisstgjøre for seg selv og for nettverket hvilke normer, aktiviteter og verdier som var skapt og utviklet i denne særegne og produktive organisasjonskulturen. Gruppen bestod av engasjerte og dedikerte aktører som må kunne sies å tilhøre kjernen i IKT-nettverket.

Man definerte *Åpen, Blid og Skapende* som de *kjerneverdier* som hadde dannet og som skulle videreutvikle IKT Grenland de kommende år. Det er disse kjerneverdiene som danner grunnlaget for vårt forskningsoppdrag som er formulert slik:

- Åpen, blid og skapende – betyr det noe for IKT Grenlands medarbeidere, samarbeidspartnere og kunder?
- Hvilke effekter har kjerneverdier og en sterk organisasjonskultur for resultatoppnåelsen i IKT Grenland?

2.0 Tema og problemstillinger

IKT Grenland er en medlemsbasert interesseorganisasjon med over 70 medlemmer som representerer bedrifter, organisasjoner og offentlig virksomheter. Medlemmene har interesseområder mot IKT som ny næring og som verktøy for innovasjon i andre sektorer. Formålet med IKT Grenland har vært å starte, utvikle og drifte en programvarebasert næring, og organisere medlemmer som naturlig hører hjemme i en regional klynge. IKT Grenland er en «non-profit» organisasjon uten fast ansatte, men med en innleid daglig leder, Torkild Follaug. Inntektene fra IKT Grenland kommer fra regionen: IN, Tfk, ViG og andre offentlige aktører, fra fond og fra medlemmene.

IKT Grenland består av møteplasser, blogger/medlemsbrev, Expo og rekke faglige fora. Kjernen i nettverket må sies å være Torsdagsmøtet (holdes siste torsdag i hver måned). Og tillegg ulike faglige fora som: Utviklerforum, Salgs- og markedsforum, Ledelsesforum, Lean Laerning forum, Forum for kultur og IKT, Forum for rekruttering, Skoleforum. Det kan være flere eller færre slike fora avhengig av trender i tiden.

Bakgrunn for undersøkelsen

IKT-sektoren regnes i seg selv for å ha stort vekstpotensial. I tillegg er IKT svært viktig med tanke på fornyelse og effektivisering av alle typer virksomheter i offentlig og privat sektor. IKT Grenland organiserer derfor medlemmer som naturlig hører sammen i regionale IKT-klynger. Men også bransjeoverskridende virksomheter som «Kultur og IKT». Formålet med dette forumet er å styrke og utvikle samhandlingen mellom kultur- og IKT-bedrifter.

IKT Grenland har utviklet *kjerneverdier* som de bruker systematisk og målrettet i utviklingen av organisasjonen og de ulike fora. Disse kjerneverdiene er **Åpen, Blid og Skapende**.

Kjerneverdiene brukes aktivt i forbindelse med intern og ekstern profilering for medlemmer og samarbeidspartnere. I tilknytning til Torsdagsmøtet, har IKT Grenland utviklet noen *rituelle handlinger* og *historier* som konkretiserer og synliggjør i praksis virksomhetens mål, kultur og verdier. Bl. a. historien om de unge generalene som gjensidig prater positivt om hverandre for å gjøre hverandre gode, sterke og konkurransedyktige. Åpenhet og delingskultur er en viktig del av verdigrunnlaget for IKT Grenland – for medlemsbedriftene og de ulike samarbeidsfora. IKT Grenland er altså mer enn en organisasjon som skal styrke regionen og gjøre den attraktiv når det gjelder nyetablering, rekruttering av arbeidskraft og ungdommens studievalg.

IKT Grenland har noen antakelser om hvordan man bevisst og målretta bygger en intern kultur innen nettverket, men er usikre på hva som fungerer bra og hva som ikke fungerer. Dette ønsker man å få mer kunnskap om gjennom en vitenskapelig undersøkelse rettet mot sentrale aktører i nettverket og ulike medlemsorganisasjoner.

Problemstillinger og forskningsspørsmål

Den sentrale problemstilling er:

- Hvilke effekter har kjerneverdiene (Åpen, Blid og Skapende) og bedriftens underliggende organisasjonskultur på utviklingen av IKT Grenland, deres fora og medlemsorganisasjoner?

Mer konkret har vi formulert dette i forskningsspørsmål:

- Hva er det IKT Grenland gjør bra i forhold til kjerneverdiene, og hva fungerer mindre bra?
- Har IKT Grenland greid å bygge opp en sterk og særegen organisasjonskultur som forsterker og tydeliggjør disse kjerneverdiene?
- Hva betyr kjerneverdiene og organisasjonskulturen for utvikling av bedrifter, fagmiljø og nettverk? Har koblingen kultur og IKT hatt positiv effekt for bedriftene?
- Bidrar kjerneverdier og underliggende organisasjonskultur til å utvikle bedre samarbeid medlemsbedriftene i mellom?
- Bidrar kjerneverdiene og en sterk og tydelig organisasjonskultur til å bygge engasjement hos ledere og medarbeidere i medlemsbedriftene? Opplever de motivasjon, faglig og personlig utvikling?
- Hvilke forbedrede resultater for bedriftene kan identifiseres?

3.0 Om å analysere og forstå en organisasjon i et kulturperspektiv.

Metaforen organisasjonskultur innførte en ny og alternativ måte å beskrive og analysere en organisasjon på. Over tid og gjennom samhandling, vil medlemmene i en organisasjon/nettverk skape og forme en særegen sosial virkelighet med et sett av normer og verdier som er spesiell for denne virksomheten (Berger & Luckmann, 1967). Disse normene, verdiene og virkelighetsoppfatningene vil på ulike måter påvirke hvordan organisasjonen fungerer, hva medlemmene tillater seg å tenke, føle og gjøre, og i siste instans avgjøre hvor godt organisasjonen greier å tilpasse seg de krav og forventninger den møter fra omgivelsene. Ved å betrakte en organisasjon som en kulturell enhet, vektlegger man å se på virksomheten som et symbolbærende miljø med en sosial skapt virkelighet. Poenget med en slik tilnærming er at man løfter fram hva aktørene faktisk gjør, og hvordan dette oppleves og fortolkes av menneskene i og rundt organisasjonen.

Denne forskningstradisjonen kom tungt inn i organisasjonsfaget på midten av 80-tallet og preget både forskningspublikasjoner og den mer populariserte ledelseslitteraturen. Pettigrew (1979) blir ofte nevnt som den som introduserte begrepet organisasjonskultur for den internasjonale forskningsverdenen. I artikkelen «On studying organizational cultures» koblet han organisasjonskultur til bedrifters strategi og deres behov for endring, og markerte på den måten at *kulturen kan ses på som et bidrag til å gi en bedrift et konkurransefortrinn*. Denne tilnærmingen ble for alvor gjort kjent som *det «store svaret» på hvorfor de beste blir bedre* og noen organisasjoner lyktes mens andre mislykkes av Peters & Waterman (1984) og Deal & Kennedy (1984).

Den meget omfattende forskningen på feltet er samlet presentert av Schein (2010) i *Organizational Culture and Leadership*, og i Hofstede, Hofstede, & Minkov (2010): *Cultures and organizations – Software of the Mind*. I Norge har Henning Bang gjennom årene formidlet dette fag- og forskningsfeltet gjennom boken Bang, H: *Organisasjonskultur*, 2011. Gjennom egen forskning har han også bidradd til å fornorske fagfeltet og tilpasse tenkningen til den nordiske modellen. I denne rapporten vil vi dra mye nytte av perspektiver og begreper hentet fra denne tradisjonen. I Sverige har Mats Alvesson hatt en tilsvarende rolle

I denne undersøkelsen vil det derfor være interessant å vurdere om IKT Grenland har fått konkurransefordeler gjennom sin satsing på kjerneverdierne «Åpen, Blid og Skapende» og kulturforankret ledelse?

3.1 Organisasjonskultur

Begrepet organisasjonskultur har forankring i ulike forskningstradisjoner og blir slik sett definert og forstått på ulike måter. Antropologien, sosiologien og sosialpsykologien har gitt viktige bidrag. I tillegg finnes det populærvitenskapelige bidrag.

«Kultur er måten vi gjør ting her hos oss» (Deal & Kennedy, 1984)

Denne bemerkningen som en direktør lot falle i et intervju i forbindelse innhenting av data, har blitt en klassiker innen feltet. Den er lett å huske og er umiddelbart lett forståelig. De mer vitenskapelige tradisjonene vektlegger det kognitive eller det atferdsstyrende. Hvordan menneskers handlinger preges av etablerte atferdsmønster eller kognitive strukturer. Bang (2011, s. 22) mener at det som gjør kulturbegrepet vanskelig å beskrive og forstå, er at det er en abstraksjon som benyttes til å fortolke en komplisert sosial virkelighet. Man er stort sett enige om meningsinnholdet, men mer uenige når kulturen skal konkretiseres. I vår forskning finner vi det hensiktsmessig å nærme oss kulturbegrepet gjennom Bang sin definisjon:

Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene. (Bang, 2011, s. 23)

I denne definisjonen bygger man inn de tre mest brukte kjerneelementene i organisasjonskulturen. *Verdier* – som beskriver hva som oppfattes som viktig, verdifullt og hva man bør etterstreve. *Normer* – som foreskriver hvordan man bør oppføre seg og hva som er akseptable og uakseptable handlinger og holdninger (Forsyth, 2010). *Virkelighetsoppfatninger* – som hjelper medlemmene å forstå hva som er sant og usant og hvordan man kan fortolke og forstå det som skjer rundt en. Man fokuserer på kultur som noe *felles delt* mellom organisasjonens medlemmer, og i tillegg at det kan være flere sett av delte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger innen en og samme organisasjon. Til slutt gjør definisjonen det klart at kulturen vokser fram gjennom *interaksjon og samhandling* mellom medlemmene og omgivelsene. Den kan ikke vedtas i tradisjonell forstand fordi den er et produkt av menneskers samhandling. Men siden kulturen gradvis etablerer seg som en sosial virkelighet, så kan den analyseres og fortolkes. Lykkes man med å gi kulturen et verbalt uttrykk som er umiddelbart forståelig, lett å huske og som sammenfatter kjerneelementene på en måte alle kjenner seg igjen i, så vil dette kunne framstå som en sannhet og være en etablert virkelighet for interne og eksterne aktører.

I vårt forskningsoppdrag vil det være aktuelt å undersøke om IKT Grenland har greid å bygge opp en særegen organisasjonskultur forankret i *verdiene*: Åpen, Blid og Skapende? Vi vil undersøke om disse verdiene fungerer som *normer* som foreskriver hvordan man forventes å oppføre seg innad og utad? I tillegg vil vi prøve å finne ut om disse verdiene vil angi normer for hva som er akseptable/ikke akseptable utsagn og handlinger. Et annet sentralt forskningsspørsmål er om de sosialiserte kjerneverdiene bidrar til å skape felles *virkelighetsoppfatninger* som vil kunne hjelpe aktørene til å etablere en felles forståelse av hva som er sant/usant, og som bidrar til innsikt om hvordan man fortolker det som skjer innad og utad i organisasjonen.

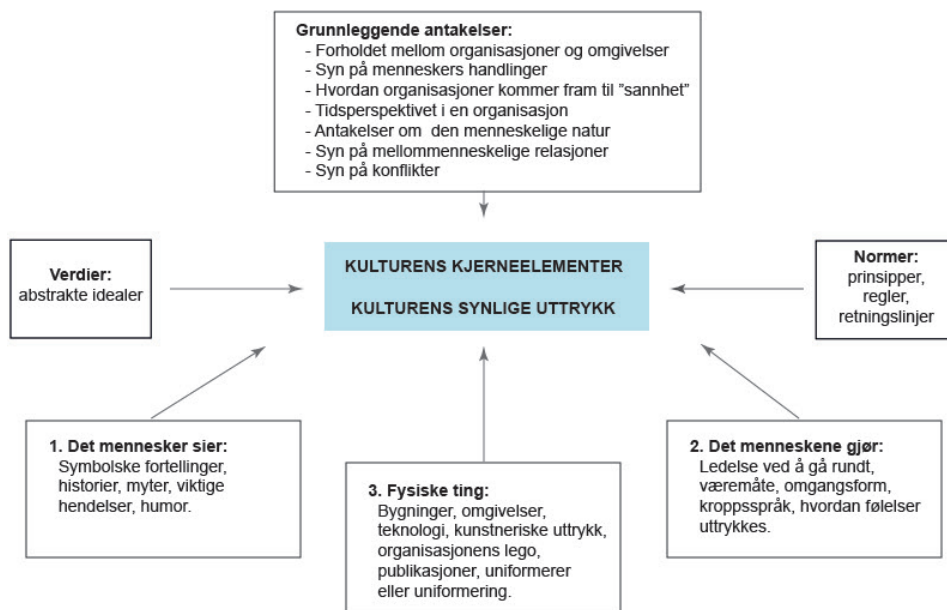
3.2 Hva består organisasjonskulturen av?

I det etterfølgende vil vi gi en kort introduksjon av de viktigste begrepene, modellene og teoriene som vi vil bruke i analysen av kjerneverdier og organisasjonskultur, og legge fram noen av de teoretiske forutsetninger som denne undersøkelse vil legge til grunn.

Kulturuttrykk og kulturinnhold

Innen forskningen skiller man mellom *kulturinnhold* og *kulturuttrykk*. Kulturinnholdet er de verdier, normer og virkelighetsoppfatning som preger organisasjonen. Kulturuttrykket som også blir kalt artifakter – er de synlige manifestasjoner av kulturinnholdet. Det konkretiserte kulturinnholdet vil framstå som handlingsmønstre, gjenstander, uformell organisering, strukturer, ritualer, seremonier, symboler og en etablert og innarbeidet praksis som vil prege kulturen. Kulturinnhold og kulturuttrykk vil gjensidig påvirke hverandre i en i en syklisk relasjon. Kulturens innhold manifesterer seg i kulturens uttrykk, samtidig som kulturens uttrykk påvirker og gradvis endrer innholdet. Bang (2011) illustrerer dette forholdet gjennom denne modellen.

Figur 3.0: Organisasjonskultur - innhold og synlige uttrykk.



I vår undersøkelse vil det være interessant å belyse hvordan *IKT Grenlands kulturinnhold* (verdier, normer og grunnleggende antakelser) finnes igjen i organisasjonen som menneskelig atferd, artifakter og kulturuttrykk. Det vil også være interessant å studere *hvordan kulturen manifesterer seg* i bygninger og kontorløsninger, organisatoriske strukturer, møter og møteplasser, seremonier og ritualer og i ulike måter å praktisere og etterleve de tre kjerneverdiene.

I noen grad vil man også kunne avdekke om artifakter og sosiale hendelser over tid virker tilbake på de tre kjerneverdiene (Åpen, Blid, Skapende), og om det som en konsekvens av dette vil skje en justering eller endring av kjerneverdiene innhold? Blir kjerneverdiene og nettverkets kulturinnhold beskrevet på ulike måter av ulike grupper med ulik tilknytning til IKT Grenland? Eller har alle samme forståelsen av kulturen?

Verdier

Organisasjoners verdier defineres på ulike måter. Vi vil her trekke fram en norsk variant

Verdier er stabile mål, ideal og prioriteringer som kjem til uttrykk gjennom reflekterte verbale fråsegner og /eller gjennom handlingsmønstre. (Aadland, 1991, s. 47)

Hofstede (1993, s. 22) definerer verdier som «generelle tendenser til å foretrekke bestemte forhold framfor andre», og han framhever at verdier kan forstås som *mentale programmer* som menneskene bruker til å orientere seg i omgivelsene. Disse verdiene kan være *universelle* og representere de fleste mennesker. De kan være *kollektive* og deles av de som tilhører samme gruppe. Eller de kan være *individuelle* og være helt unike for det enkelte individ. Det enkelte individ framtrer med tre nivåer av mental programmering og dette manifesterer seg i den enkeltes personlighet.

Argyris & Schön (1996) opererer med et markant skille mellom *forfektete verdier* (*espoused values*) og *bruksverdier* (*values in use*). I en kultursammenheng vil forfektete verdier være de verdier som ledere og medarbeidere tror på og hevder at de står for. Det er dette man ofte finner igjen i strategiske planer og andre styringsdokumenter. Bruksverdier derimot er de verdier som faktisk ligger bak og programmerer organisasjonens og ledes/medarbeidernes handlinger. Altså hva man faktisk prioriterer og gjør som samlet virksomhet. Gjennom denne tilnærmingen kan man avdekke om det finnes en dobbeltstandard mellom hva man sier og hva man gjør.

Rokeach (1973) har bidradd til å avklare verdienes funksjoner i en organisasjon. De fungerer som:

- 1) Standarder – ved å veilede oss i hvordan vi skal handle og opptre i en rekke situasjoner. Hvilke holdninger vi bør ha i visse saker. Hvordan vi oppfører oss, evaluerer og bedømmer og når skal det belønnes eller straffes.
- 2) Retningsvisere – ved beslutninger og konfliktløsninger. Det hjelper oss å velge mellom alternativer, fatte beslutninger og finne løsninger på konflikter innad og utad.
- 3) Motivasjon – lever og handler vi i henhold til gjeldene kulturelle koder, vil det gi oss belønninger og positive opplevelser.
- 4) Selvaktelse – vår selvfølelse vil øke når vi handler i pakt med kulturens gjeldende verdier.

I vår undersøkelse vil vi søke å avdekke i hvilken grad og hvordan kjerneverdiene Åpen, Blid og Skapende manifesterer seg og blir konkretisert gjennom reflekterte utsagn og vurderinger fra våre informanter. Og om disse verdiene også uttrykkes i praktisk handling i organisasjonshverdagen.

Det vil også være interessant å belyse om det i IKT Grenland finnes et skille mellom forfektete verdier og bruksverdier. Om man har eller ikke har en dobbelstandard mht. verdier?

Vi vil også søke å belyse hva slags funksjoner disse kjerneverdiene har i IKT Grenland. Fungerer de som standarder i hverdagen, som retningsvisere ved beslutninger og konfliktløsning. Og bidrar de til selvaktelse og motivasjon?

Normer

Normer omfatter all atferd som forventes, aksepteres eller støttes av gruppen, enten normen er uttalt eller ikke. Folk belønnes og oppmuntres til å følge normene, og kan bli utsatt for sanksjoner hvis de ikke følger den. (Homans, 1951) Normer er knyttet til verdier i den forstand at det beskriver hvordan man konkret skal handle i bestemte situasjoner for å virkeliggjøre en eller flere verdier. (Aadland, 1991) Normer og atferd er nødvendigvis ikke det samme. Normer vokser fram gjennom pågående aktivitet i gruppen, og blir etter hvert regler for atferd. Jo oftere og tettere man samhandler med hverandre, desto likere oppfatning av normene vil man ha. Ikke alle følger gruppens normer. Det vil ofte være avvikere som ikke følger gruppen, og i noen tilfeller også interne sabotører. Når man kartlegger normene i en organisasjon er det viktig at man ikke begrenser seg til å beskrive de dominerende normene, men også får med avvikere og opponenter. En viktig del av kulturen vil være variasjonen i gruppens normer. (Bang, 2011, s. 51).

I denne undersøkelsen vil vi søke å avklare om IKT Grenlands tre kjerneverdier har bidradd til at det er etablert egne normer som beskriver/foreskriver hvordan man skal handle, og om dette aksepteres og støttes av hele organisasjonen? Er dette uttalte eller ikke uttalte normer? Hva slag bevissthet og refleksjonsnivå har man til de etablerte normer. Foreligger det sanksjoner som tas i bruk eller ikke? Og vil man kunne registrere avvikere eller opponenter i gruppa som formidler alternative holdninger.

Grunnleggende antakelser

Grunnleggende antakelser defineres som lærte responser eller løsninger på en gruppes overlevelsesproblemer i forhold til eksterne omgivelser og i forhold til interne integrasjonsproblemer (Schein, 2010) Disse lærte responser blir gradvis omformet til en sosial realitet og etter hvert framstår dette som virkeligheten. (Berger & Luckmann, 1967) Den subjektive virkeligheten blir en objektiv virkelighet, og fungerer som en autopilot som gir retning og styrer vår oppmerksomhet uten at vi er det bevisst. Schein (2010) skiller mellom to typer av grunnleggende antakelser:

- 1) Antakelser om hvordan man skal løse eksterne problemer som f. eks. hvordan arbeid og leveranser av tjenester skal foregå.
- 2) Antakelser om hvordan man løser interne problemer som f. eks. hvordan medlemmene skal samhandle og forholde seg til hverandre

Grunnleggende antakelser dannes først og fremst gjennom handlinger som fungerer godt over tid, slik at det utvikler seg antakelser om hvordan oppgaver best skal løses og hvordan man best forholder til hverandre eksternt og internt. På mange måter er det paralleller mellom «grunnleggende antakelser» og «bruksteori». Schein (2010) hevder at dette er synonyme fenomener. (Bang, 2011)

I vår undersøkelse blir det interessant å klargjøre hvorvidt kjerneverdiene i IKT Grenland bidrar til å befeste en organisasjonskultur – hvor noen grunnleggende antakelser gir føringer om hvordan interne og eksterne utfordringer for IKT Grenland kan løses og håndteres? Og har dette en bred forankring i miljøet?

4.0 Metode og forskningstilnærming

Oppdraget er i hovedsak gjennomført som en *struktureert intervjuundersøkelse* med 10 informanter som har ulik tilknytning til IKT Grenland. Som informanter til denne undersøkelsen er disse grupperingene representert; kjernegruppen i nettverket, små og mellomstore bedrifter, representanter fra næringsstøtte og forskningsmiljøer. I tillegg har vi benyttet *deltakende observasjon og søk av informasjon på nett*.

Tema for undersøkelsen er formulert som en åpen og sammenfattende problemstilling:

- Hvilke effekter har kjerneverdiene (Åpen, Blid og Skapende) og bedriftens underliggende organisasjonskultur på utviklingen av IKT Grenland, deres fora og medlemsorganisasjoner?

Denne problemstillingen er så brutt ned i mer konkrete forskningsspørsmål, data og informasjoner. Jfr. avsnitt 2.0 s. 9.

Dette er en *kvalitativ intervjuundersøkelse*, og vi har lagd en intervjuguide – hvor man gjennom intervju på telefon eller skype – på en systematisk måte henter inn de bakgrunnsdata og intervju-data som er aktuelle for denne undersøkelsen. Se vedlegg 1. Spørsmålene i intervjuguiden avspeiler sentrale problemstillinger og forskningsspørsmål fra bestillingen i oppdraget, men også problemstillinger fra forskningsbasert kunnskap og teoridannelse innen feltet organisasjonskultur.

Intervju som metode i forbindelse med studier av organisasjonskultur har noen fordeler:

- Informanten kan bruke sitt eget språk og gjennom det formidle sin egen opplevelse av kulturen
- Metoden har stor fleksibilitet. Man kan stoppe opp, utdype og man kan teste hypoteser. Man kan gå i dybden der man ønsker
- Metoden genererer mye informasjon man kan spille videre på og eventuelle tvetydigheter kan avspeiles i informantens svar

Utfordringene ved denne metoden kan være at svarene ikke alltid blir direkte sammenlignbare og at generaliserbarheten kan variere. (Bang, 2011, s. 183–184). Vi opplevde likevel at fordelene ved metoden var langt flere enn svakhetene.

Når man skal gjennomføre en kulturkartlegging gjennom intervju og observasjon så kan man få noen utfordringer:

(1) *Om det skulle komme fram uriktig informasjon om kulturen* kan det i følge (Van Maanen, 1979) kan skyldes at informanten kan ønske å villedde forskeren, at informanten er uriktig informert eller at informanten har ikke kunnskaper om de kulturelle forhold som undersøkes.

(2) *Det kulturelle må skilles fra det individuelle og det universelle.* (Louis, 1980)

(3) *Er de kulturelle data man finner representative?* Opplever man at historiene som ledelsen formidler er vesentlig forskjellige fra det andre grupperinger på arbeidsplassen forteller? Og er bare en av gruppene er intervjuet?

(4) *Tolkningsproblemer oppstår når man skal trekke slutninger fra kulturuttrykk til kulturinnhold.* (Martin, 2002) diskuterer fordelen ved å innta en «outsider» kontra en «insider» posisjon når man skal gjøre kulturanalyser.

Våre informanter – til sammen 10 – er hentet fra ulike grupperinger i nettverket. Vi har følgende hovedgrupper representert:

- Kjernegruppen og ledelsen i nettverket
- Små og mellomstore bedrifter – noen med nær og andre med mer perifer tilknytting
- Næringsstøtte og relevante forskningsmiljøer

De fleste informanter representerte den ene eller den andre kategorien. To informanter har hatt ulike roller i IKT Grenland, men svarte da i all hovedsak ut fra sin nåværende posisjon.

Vi opplevde at våre informanter både hadde et intuitivt og et bevisst forhold til forståelsen av organisasjonskulturen, og at de ga en riktig informasjon om kulturen sett fra sitt perspektiv. Videre at de greidde å skille ut det spesifikt kulturelle, og at de data som vi har funnet om organisasjonskulturen i IKT Grenland er representative.

Alle intervjuene er gjort med deltakernes tillatelse, og tatt opp på bånd. Det ble også gjort løpende notater. Etterpå er dette transkribert og skrevet inn i intervjueskjemaet for hver informant. Disse transkriberingene er så kontrollert i forhold til lydopptak.

Videre er *deltakende observasjon* benyttet. Med bakgrunn i notater, hendelser og inntrykk fra Klosterøya, arrangementene som vi har vært med på og miljøet som sådan – har vi nedtegnet dette i rapporter som også er flettet inn i denne studien. Dette er supplert med data og informasjon om IKT Grenland som er tilgjengelig på nett.

Undersøkelsens validitet og reliabilitet vil også måtte vurderes. Vi løfter fram to definisjoner og noe ulike tilnærminger.

«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 innfallsvinkel 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)

I denne undersøkelsen har vi redegjort for hva slags data vi har brukt, hvordan de er samlet inn, bearbeidet og for hvordan de kan kontrolleres. Gjennom det er *påliteligheten* i undersøkelsen ivaretatt. *Gyldigheten* er ivaretatt gjennom den tette koblingen mellom forskningsbasert kunnskap om organisasjonskultur, og at man i undersøkelsen bruker begreper, teorier og modeller fra dette forskningsområdet.

5.0 Undersøkelsen - presentasjon av data og empiri

5.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vårt forskningsoppdrag er å finne ut hvilke *effekter* og virkninger kjerneverdiene Åpen, Blid og Skapende og den underliggende organisasjonskulturen *har på utviklingen* av IKT Grenland, deres fora og medlemsorganisasjoner. I den forbindelse blir det viktig å finne ut om kjerneverdiene er forfektete verdier (espoused values) eller bruksverdier (values in use)? Hva er det IKT Grenland gjør bra i forhold til kjerneverdiene? Og har man greid å bygge opp en organisasjonskultur som greier å forsterke og tydeliggjøre disse verdiene?

Hvilken effekt har verdier og kultur på utviklingen av bedrifter, nettverk og fagmiljø? Er koblingen kultur og IKT positivt for bedriftene? Og har det ført til kompetanseheving, innovasjon og nyskaping? Har det gitt nettverket og bedriftene bedre omdømme og image mot omgivelsene? Og har nettverkets bedrifter oppnådd kommunikasjon og gjennomslag i krevende markeder?

5.2 Om informantene - deres bakgrunn og tilhørighet til nettverket

Samlet har vi intervjuet 10 informanter. De fleste – seks informanter – oppgir privat bedrift som sin virksomhetstilhørighet. De fire andre oppgir tilhørighet til offentlig sektor. Det kan legges til at dette ikke er politisk ledede virksomheter, men institusjoner som arbeider innen næringsutvikling, forskning og kompetansebygging. Ingen av våre informanter har bakgrunn fra frivillige organisasjoner – som også finnes i nettverket.

Halvparten av virksomhetene kan karakteriseres som *småbedrifter* – noen i en gründerfase og andre typiske småforetak. Flere av informantene har erfaring fra eller har i perioder vært knyttet til større virksomheter. Bedriftene opererer både i nasjonale og internasjonale markeder, og oppgir at de samarbeider med andre bedrifter om større leveranser eller på større anbud. Den *mellemstore* bedriften som er representert i undersøkelsen har bygd seg opp fra en gründertilværelse i IKT Grenland til nå å arbeide mot et nasjonale og internasjonale markeder med lokalisering i Grenland og Osloregionen. De offentlige virksomhetene har regional tilknytting med unntak fra en som må kunne sies å tilhøre et nasjonalt forskningsmiljø.

Informantene ble bedt om å beskrive sin tilknytting til IKT Grenland etter tre hovedkategorier: 1) Faglig/profesjonelt 2) Økonomi/nytte 3) Miljø/kultur/utvikling. Man kunne velge en eller flere kategorier.

Åtte informanter vektla faglig og profesjonelt og sju krysset av for de to andre kategoriene. Noen få valgte bare en form for tilhørighet, de fleste førte opp to eller tre kategorier som sin tilhørighet, og da med faglig/profesjonelt og miljø/kultur/utvikling som den mest valgte tilknytting. Det kom også fram at tilhørigheten kunne veksle over tid, men at IKT Grenland hadde vært mest viktig for bedriftene i en startfase.

Dette viser at IKT Grenland har hatt og har stor betydning for bedrifter og kompetansmiljøer i regionen. Aktivitetene har gått i faser, men for bedriftene har IKT Grenlands hatt stor betydning som faglig/profesjonell aktør. Nettverket er også viktig i form av den kultur og det miljø det representerer. Det spiller også en rolle økonomisk.

5.3 Hva er IKT Grenland og hvordan ble organisasjonen dannet?

Vi vil starte med å gi et bilde av IKT Grenland og aktivitetene der med utgangspunkt i en tidlig observasjonsrapport:

«Det første man ser på Klosterøya er et tradisjonelt nedlagt industriområde med stor bygningsmasse i betong. Man blir møtt med grafitti på veggene og en høy skorstein uten røyk. Det er flere tusen ledige kvm med industrihaller. Det er utvendig lite som minner om at den nye kunnskapsindustrien som har inntatt noen av bygningene.

Når man kommer inn i den nedlagte papirfabrikken er det lite som minner om en tradisjonell nedlagt etterkrigs industribedrift. Når man kommer inn i industrihallen blir man møtt med en informasjonstavle med mange små og mellomstore bedrifter med internasjonal framtoning og navn som appellerer til et internasjonalt marked. Nå er vi plutselig midt inni et innovativt IKT med flere bedrifter som sitter i et åpent kontorlandskap. Det er glassvegger innimellom en enorm industrifres som ikke har vært i bruk på mange år. Den store jernfresen har blitt konservert, og den er kanskje det siste minnet om en svunnen industriepoke.

På veggen henger det bilder fra industriperioden om hverandre med reklameplakater og bannere hvor det står: «IKT Grenland – nettverk for deg», «Innovasjon for dere» «Norgesmester i vekst», «Vi bygger regionen Grenland», «Web. ITC – enklere, smartere og kostnadseffektivt», «Network Norway». Folk strømmer til. Det er det månedlige «Arenamøtet». Her kan bedriftene melde seg på via nettsidene til IKT Grenland. Der skrives det positive nyhetsbrev om bedrifter som har lykket i Grenlandsområdet. På arenamøtet strømmer det til folk fra ulike bedrifter og organisasjoner. Noen kommer for å høre om de siste trendene innen IKT. Når det kommer tungvektere fra næringslivet for å holde foredrag kommer det mye folk.

Før møtet oppfordres alle til å delta. Alt fra å bære stoler til å jobbe faglig. Det er dugnadsviljen som hersker. Plutselig bygges en kantine om til en foredragssal som har plass til flere hundre deltakere. Det kan komme opp til 2–300 deltakere på foredrag og ulike fagforum etterpå. På denne møteplassen for IKT-bransjen selges kompetanse på den åpne markedsplassen i foajeen, det byttes visittkort og inngås uformelle relasjoner. T-skjorter og kulepenner blir lagt ut slik at medlemmer og gjester skal kunne ta det med seg. Det meste er gratis i kveld.» (Observasjonsrapport, 26/5-11)

Hva er nå egentlig IKT Grenland?

Fra dette observasjonsbildet går vi videre til våre informanter og spør dem «hva er nå egentlig IKT Grenland?»

Alle informantene kjenner til IKT Grenland og gir utfyllende og gode forklaringer på hva dette nettverket er. Alle beskriver virksomheten som et *nettverk av IKT-relaterte bedrifter*.

«En paraplyorganisasjon for de viktigste aktørene i IT-bransjen i Grenlandsregionen. Den bygger nettverk og setter i gang aktivitet mellom aktører for ca. 100–150 deltakere. Kveldsmøtene er eksempel på det». (Informant 10)

Samme informant framhever at «alle kjenner til og gir sin forklaring om hva IKT Grenland er.» Dette bekreftes i våre data. Det framheves at det er en medlems basert virksomhet som bidrar til kunnskap og kompetanse. Et par av informantene understreker at dette er en viktig kundearena. Det beskrives også som «scenarioverksted» – som en arena for bedriftssamarbeid og markedsføring.

«Det er et manghodet troll. Det er et IT nettverk strukturert på en fornuftig måte. Det er et miljø som gir god energi, gode tanker og som skaper visjoner. Og i sum gir det oppstart-bedrifter en positiv tilhørighet». (Informant 4)

Interessant nok framhever flere informanter at IKT Grenland har en spesiell kultur og verdiforankring.

«Det er en Pionerklynge som samspiller og handler sammen i nettverket. Nettverket har en tydelig verdiforankring og det bygger en spesiell og positive kultur.» (Informant 6)

«Det som særpreger IKT Grenland er holdningen «hva kan jeg gjøre for deg» i stedet for «hva kan du gjøre for meg». Dette er mye mer framtrædende i denne organisasjonen enn hos andre. Mange søker til virksomheter for å få fordeler, derfor er det viktig å skape kjerneverdier som regulerer samhandlingen». (Informant 3)

«Det er et nettverk av IKT-bedrifter som er veldig aktive og proaktive ut mot omgivelsene. De har utfordret høyskolene på en grunnleggende og positiv måte. De er ikke ingeniørfaglige. Men er kreative og spennende og noe salgsorienterte i sin måte og opptre på. De er flinke til å utfordre og noe krevende å forholde seg i sin basis av kreativitet.» (Informant 8)

Alle informantene kjenner til IKT Grenland og hver av dem gir sin egen fortolkning og forklaring på hva dette nettverket er. Disse individuelle oppfatningene har klare kollektive fellestrekk. Dette er åpenbart en organisasjon som er der for mange og betyr noe for den enkelte. Som en av informantene uttrykte det så er IKT Grenland «et mangehodet troll». Det er et IKT-nettverk, en medlemsorganisasjon, en tverrfaglig kunnskaps- og kompetansebygger, et scenarioverksted, en arena for kundekontakt og markedsføring. Og mest interessant så trekker alle fram at dette nettverket *preges nettverket av en spesiell kultur og verdiforankring*. Den omtales som «en tydelig verdiforankring», «en spesiell og positiv kultur» – «en hva kan jeg gjøre for deg» kultur.

Hvordan oppstod IKT Grenland?

Dette er en problemstilling som flere av informantene som ikke tilhørte «indre kjerne» raskt beveget seg bort fra. De hadde nok hørt noe om det, men var usikker på hva som var riktig. Men de som har vært med lenge, gav utdypende forklaringer og et godt bilde av oppstartfasen:

«Jeg satt alene når jeg startet bedriften for 15 år siden, og skulle utvikle dette firmaet. Vekst i Grenland var relativt mislykka på software. Og vi hadde også behov for kontakt med virkemiddelapparatet, høyskolen, banker, store firmaer etc. Jeg tok derfor kontakt med Vekst i Grenland. Kontaktet Bård Strandheim og Torkild Follaug om å etablere et utvida IKT-nettverk. Vi fikk dette nettverket opp å gå tidlig på 2000 tallet. Fra starten av var det viktig å snakke bra om hverandre viktig. Vi la fundamentet og samla menneskene. Den som gjorde jobben var Torkild Follaug.» (Informant 4)

Menneskene bak IKT Grenland beskrives positivt med engasjement og idekraft.

«Mitt inntrykk er at den er dannet og holdes sammen av ildsjeler som er delvis betalt for å gjøre det. Midler fra Innovasjon Norge. I den forbindelse trekker han fram Torkild Follaug, Vidar Top og Tor Arne Bellika. Torkild står fram som største pådriver». (Informant 10)

«En gjeng med initiativrike, flinke gutter – for det er det – ønsket å sette Grenland på kartet. Ved å samle IT bedriftene ville man bli flere, bedre og sterkere. De har veldig mye energi!» (Informant 9)

IKT Grenland ble bygd opp over noen år fra rundt 2000, men fikk en slags ny start da kjerneverdiene Åpen, Blid og Skapende ble introdusert i 2005/06. Fra da av har verdiene og generalhistorien preget aktivitetene og møtene i nettverket. Utad ble nettverket eksponert og for alvor kjent gjennom arbeidet med Grenland EXPO.

«Proessen med etablering av kjerneverdiene kom relativt sent. Man arbeidet retrospektivt og plukka ut noen nøkkelmedarbeidere og arbeidet med verdibevistgjøring og storytelling. Dette bygger på en heller «bondsk» og ujålete kultur som finnes i Telemark med flate hierarkier og likeverdighet. Man kan si at dette er en slags kjerneverdi for Grenlandsregionen. Opplever at det er en reell kulturforankret kjerne i IKT Grenland». (Informant 3)

Vi lar disse fortellingene fra våre informanter forme bildet av hvordan IKT Grenland oppstod og utviklet seg. IKT Grenland er ikke en historie og ett bilde. Men heller en sammensatt mosaikk av virkeligheter og kognisjoner fortolket av hver enkelt.

5.4 Hva forstår man med Åpen, Blid og Skapende?

Er dette kjente eller mindre kjente verdier for deltakerne i nettverket?

Absolutt alle informantene *kjenner til, gjengir og forklarer* hva som er kjerneverdiene i IKT Grenland. De nøler ikke og går rett inn i verdiene Åpen, Blid og Skapende, og gir sin egen utdypende fortolkning av hva dette er og betyr. I kontrast til dette var flere informanter langt mer nølende i omtalen av sin egen virksomhets verdier. Informantenes utdypning og forklaring av disse kjerneverdiene er innholdsmessig godt sammenfallende. Det er tydelig at Åpen, Blid og Skapende er verdier som alle med en nærmere eller fjernere relasjon til IKT-nettverket har et forhold til. Disse verdiene er noe de mener noe om og som man preges av i «handlinger, ord og gjerninger» – for å bruke en bibelsk metafor.

«Disse kjerneverdiene var noe vi greide å sette ord på i 2005–06. Det er en perfekt oppsummering av det vi hadde opplevd sammen!» (Informant 2)

«Jeg oppfatter dette som enkle, gode verdier som blir gjentatt og gjentatt på Arena møter og andre samlingsplasser. Dette er holdninger som går på alle nivåer i nettverket». (Informant 9)

Er det konsensus mellom verdiene?

Alle informantene opplever det er konsensus og en god sammenheng mellom verdiene, og at dette er operative verdier som preger nettverket, aktivitetene og menneskene.

«Ja, jeg synes det. Det kan være at ulike virksomheter vekter disse verdiene forskjellig, men de hører sammen. Det er en effektiv grobunn for nyskaping. Ikke mye av dette ellers i Grenland». (Informant 5)

«Jeg opplever at det er det! Vi brukte mye tid på å utvikle disse kjerneverdiene. «Blid» var den som satt lengst inne. Men i sum er dette verdier som henger godt sammen. Helheten ligger i at disse tre verdiene skal henge sammen og fungere som en enhet». (Informant 3)

«De tre kjerneverdiene betyr noe i forhold til miljøet og de betyr noe både for den indre kjerne og de ytre virksomheter i nettverket». (Informant 6)

Verdiene gir nettverket, bedriftene og miljøet en særegen profil innad og utad. Det framheves at kjerneverdiene bidrar til å prege miljøet i nettverket på en positiv måte – samtidig som svakheter ved næringsparken og miljøet synliggjøres. Enkelte mente at prosjektutvikling, handlingskraft og faglig fokus i mindre grad var til stede i miljøet.

«Lett å kunne si at disse verdiene hører sammen. Du ser de over alt – på bannere, flyers og t-skjorter. Har selv fått t-skjorte som jeg går med. Inntjening er første prioritet. Det er gode ord som betyr mye for menneskers handlinger. Man kan gå i hvilken som helst annen næringspark og der holder alle på sitt. Inntjening må hver enkelt sørge for selv». (Informant 10)

«Jeg synes det er god konsistens mellom verdiene. De har fått til en vellykka måte å kommunisere verdier på. Jeg tenker på enkelte personer i nettverket når jeg hører disse verdiene. Verdiene er vellykka som kommunikasjonsform både overfor enkeltpersoner og mot ulike arenaer. De er kanskje litt misjonerende. På mange måter kommuniserer de som vanlige misjonærer. I forhold til den trauste lokale industrien kan dette bli litt «kræsjsj», men «kræsjsj» på en positiv måte. Man snakker forskjellige språk. Det synes likevel å være mindre handlingskraft og faglig fokus i miljøet. De er ikke så flinke der. Har noen utfordringer i forhold til prosjektutvikling og til det å få til gode til gode forretningsprosesser. De sliter med «å ta ned» disse verdiene og konkretiserer det i bedriftsutvikling. Litt lite fokusert på forretningsutvikling». (Informant 8)

Selv om verdiene er preget av konsensus og man opplever at der er en god indre sammenheng, så registrer man også noen kritiske bemerkninger om at «det kunne vært mer fokusert på prosjekt- og forretningsutvikling». De kulturelle verdiene blir kanskje «ikke tatt godt nok ned» og iverksatt som forretningsideer. Fra et annet perspektiv gir dette også en indikasjon om en åpen kultur som tåler kritikk og lærer av det.

Hva forbinder man med Åpen, Blid og Skapende? Hva er verdienes innhold og hva betyr de for menneskene i nettverket?

Åpen

Alle informantene framhevet at *IKT Grenland preges av åpenhet* og flere aspekter ved åpenhet ble trukket fram. Åpenhet er en holdning som gjennomsyrrer organisasjonen.

På individnivå er man åpen og raus i møte og omgang med andre mennesker. Når man kommer inn i kontorlandskapet på Klosterøya så blir man raskt tatt vare på og hjulpet fram til den man skal møte. Dette preger også samhandling, omgangsform og væremåte på Arenamøtene og forummøter. Alle blir inkludert og tatt godt vare på, og det sosiale er tydeligvis en viktig dimensjon i nettverket. Denne åpenheten oppleves som en positiv side ved kulturen, som i tillegg

fremmer samarbeid og synergi rent forretningsmessig. I kulturen ligger det at man må være villig til å dele, løfte hverandre fram og skryte av hverandre i nyhetsbrev og på kveldsmøter – og ellers hvor det byr seg anledninger.

«Dette er en holdning som gjennomsyrrer organisasjonen og det er noe av det viktigste. Raushet er viktig. Man tar imot alle og deler åpent. Viktig å bygge relasjoner og kompetanse. Alexander Farstad var den som mest markert stod for og introduserte dette. Open Source og gladsosialisme? Ja jeg har hørt denne kommentaren før. Åpen innovasjon og nyskaping er en viktig del av kulturen i IKT Grenland. Viktig å ha åpenhet både i det sosiale, det forretningsmessige og mht kompetanse». (Informant 3)

«Det betyr at man er åpen for nye mennesker og nye ideer. Man kommer til et attraktivt miljø og man føler seg velkommen!». (Informant 9)

«Mye snakk om åpenhet i bedrifter og FOU miljøer, men disse (IKT Grenland) gjør det». (Informant 8)

«Betyr først og fremst å være villig til å dele! Man må være villig til løfte andre fram og tørre å dele, tørre å skryte av hverandre i nyhetsbrev og på kveldsmøter. Samtidig er det et element av konkurranse i miljøet som må balanseres. Det at man er samlokalisert på Klosterøya gjør at man tenker annerledes og ser muligheter sammen og samarbeider. «Åpenfilosofien» proklameres ofte. Det skaper også stor synergi for alle parter i miljøet.» (Informant 10)

Forretningsmessig er det også viktig å være *åpen* for nye ideer, ny tenkning og kunne dele ideer og løsninger. Skal man kunne få til samarbeid om utvikling og leveranser er åpenhet helt avgjørende, og det er man i en helt eksepsjonell grad i IKT Grenland. Det framheves at denne åpenheten bidrar til læring, nyskaping og skaper synergier for bedriftene. «Du får hvis du gir».

«Det betyr at man deler nytt og er åpen i innovasjonsstadiet og også når man kommer til produksjon. En bedrift Easy System forfektet «åpen kildekode». Særlig Aleksander (Farstad) og Bård (Stranheim) påvirket oss andre med sitt livssyn. Man må da risikere at en medarbeider kan bli snappet av en annen partner. Må til en viss grad akseptere «urettferdighet» i nettverket. Viktig at man er åpen for nye ideer, ny tenkning og kunne dele med seg. Det går på alt fra åpen kildekode til det å være åpen som person og miljø». (Informant 2)

«Med dette forstår jeg en kultur som er grunnleggende åpen. Den utfordrer den tradisjonelle kulturen innen IT bransjen. Det særegne for IKT Grenland kulturen er at man er villig til å dele både informasjon og kunnskap. Og slik sett blir kulturen et fundament for læring og nyskaping». (Informant 6)

«Kompetanseutveksling, langsiktig åpenhet, verdiskaping. IT bedrifter er avhengig av å ha en smal spisskompetanse og kunne kommunisere og diskutere med andre bedrifter om å utvikle konkurransedyktige totalløsninger. Dette er et nettverk som gjør hverdagen enklere. «Du får hvis du gir». (Informant 5)

Sammenfattet er det åpenbart at *verdier knyttet til åpenhet* har stor gjennomslagskraft innad og utad i IKT Grenland. Åpenheten preger menneskene, deres samhandling og fellesskap. Det bidrar til læring og kompetanse, og preger nettverk, bedrifter og deltakende organisasjoner på en svært positiv måte. Det skaper forretningsmessige muligheter og synergier, og bidrar direkte og indirekte til verdiskaping. Og det profilerer nettverket og de deltakende aktører på en særdeles positiv måte.

Blid

Alle informanter tydeliggjør og utdypet hva som ligger i denne verdien og hvordan dette preger personene, bedriftene og miljøet i og rundt IKT Grenland. Gjennom denne verdien ønsker man å møte utfordringer på en blid og positiv måte. Man ønsker ikke å framstå som sutrete eller negativ. Heller som positiv, engasjert og aktivt framsnakkende overfor hverandre. Man vektlegger det verdiskapende og engasjerende ved å vise en glad profil utad og innad. Slik vi tolker informantene er dette en aktiv og operativ verdi som preger hele miljøet – den indre kjerne, bedriftsnettverket og kompetansemiljøene rundt IKT Grenland.

«Kunne møte verden på en positiv måte. Aldri hengi seg til sutring og bygge en positiv aura rundt virksomheten. En form for «framsnakking» – hvor man lar være å snakke negativt til/om nettverkskollegaer. Bygge tillit og gjennom det å redusere transaksjonskostnadene». (Informant 1)

«Det er en ja-kultur her. Man er positiv og blid. Snakker ikke andre ned. Det er et stort åpent engasjement i miljøet. Det er mange som liker å snakke – og bli snakket til fordi det skjer i en positiv ramme. Folk er utadvendte og blide. De tar kontakt og viser interesser tilbake». (Informant 10)

«Er en holdning! Ha godt humør. Mye passion ligger i dette å like å prestere. Det er viktig å ha det gøy på jobben. Ha en god dag!» (Informant 4)

«De er veldig blide og. Det er masse humor og ting går derfor veldig mye lettere. De er det, mener det – og de gjør det. Alt går!» (Informant 9)

«Det å ha det gøy er en drivkraft i nettverket. Man er blid, ler mye og man begeistrer! Dette er en holdning som preger miljøet. Og så passer man på å ha det gøy på jobben». (Informant 8)

At kjerneverdien BLID også kan synes å ha en forankring i det lokale arbeids- og menighetsliv i Grenland, gir denne kommentaren en indikasjon på.

«Viktig å ha en glad profil og aldri gå på banen for å sutre. Klynger vil alltid ha fiender. Derfor snakker vi aldri sutrende. Fighter tar vi i lukka rom! Denne holdningen er viktig når man driver «butikk». Det å være en «glad menighet» og kunne fortelle historier som skaper stolthet og utvikling er viktig. Det gir organisasjonen stolthet og lim, og en trosforankring i den indre kjernen. Entreprenørskap koblet med haugianisme har satt en veg for vår kultur». (Informant 3)

Sammenfattet kan man konkludere med at kjerneverdien *BLID* – fortolket som *blid, positiv, godt humor, gøy på jobben, framsnakking ikke baksnakking og positiv ikke sutrete* – er noe som i sterk grad preger IKT Grenland i deres holdninger og atferd. Vi mener dette er en verdi som har røtter i det lokale arbeids- og menighetsliv. En form for «gladkristendom/haugianisme» tatt inn i IKT-bransjen – og som har gitt bransjen en ny dimensjon.

Skapende

Alle informanter bekrefter at det å være *skapende* er en viktig – noen mener den aller viktigste kjerneverdien i IKT Grenland. Den fortolkes med vekt på *nyskaping, innovasjon, bedriftsutvikling og etablering av nye fellesløsninger*. I noen grad framheves åpen kildekode som en del av dette. Slik sett blir også dette en kjerneverdi som man er omforent om og som preger miljøet og aktiviteten i IKT Grenland. Den bidrar til verdiskaping for den enkelte bedrift/grupper av bedrifter. Dette oppleves som positivt av alle parter og det har en markedsførende effekt mot omgivelsene.

«Er den mest opplagte verdien sett ut fra virksomhetsmålene. Aksjonærer og bedriftsledere ønsker vekst i topp- og bunnlinje. Det å skape arbeidsplasser og bidra til sysselsettingsvekst er det viktigste. Og det skjer gjennom innovasjon og etablering av nye løsninger, men det vil alltid finnes «filter» som setter stopper for noe av åpenheten. Kan ikke være totalt åpen om alt». (Informant 3)

«Det begynte ved at man i stedet for å konkurrere lokalt i et lite marked, valgte å konkurrere sammen i et stort marked nasjonalt og internasjonalt. Det førte til «spinoff»er, fisjoner og innovasjoner. Gjennom dette fikk man bedre tjenester, bedre ekspertise og bedre produkter. Etter hvert også eksportlisenser. Markedsføringen ble bedre og vi ble flinkere sammen. Etter hvert best i Norge!» (Informant 2)

«Dette betyr først og fremst at man skaper noe sammen. Det etableres felles prosjekter og arenaer. Det etableres felles prosjekter og arenaer. Dette er positivt for små og store». (Informant 7)

«Man ønsker å bidra til økt verdiskaping i IKT-bransjen og til relaterte virksomheter.» (Informant 9)

Informantene trakk også fram sider ved miljøet og bedriftenes verdiskaping og karakteriserte dette slik.

«Ideer kan sitte langt inne. I slike miljøer er det mye positivitet og mange bobler over av gode ideer. Veldig mye «idéstorming», men langt mindre funksjonalitet. Nettverket gir grobunn for nyskaping. Eks: Lean Learning, Telemark og Lean Learning Institute. Har blitt en slags medielandby med mye læring bakt inn i miljøet». (Informant 5)

«Det er mange her i IKT Grenland og i bedriftene som har stor skapervilje! Vidar Top er en av disse som er visjonær og prøver å bygge fellesprosjekter. Eks. på Vidars nye prosjekt: «Grenland best på web». IT kobles med kunst og kultur. I dette er Atle Barkley viktig for KunstCom. Sitter i miljøet og er aktiv. Samme gjelder Vidar Top. Og på Lean Learning er Bjarne Berg Vig den sentrale og viktige.» (Informant 10)

Vi kan klart konkludere med at kjerneverdien *SKAPENDE – fortolket som å være nyskapende, innovativ, søke fellesløsninger og bidra til bedriftsutvikling* – har fått et bredt gjennomslag i IKT Grenland. Den blir sett som en viktig verdi for denne typen nettverk. Noen framhever det skapende som det særegne ved dette IKT-nettverket. Andre gir indikasjoner på at dette kan være et av IKT Grenlands svakere sider, og noe som må vektlegges mer.

5.5 Hvilken effekt har verdiene Åpen, Blid og Skapende fått for bedriftene og miljøet i IKT Grenland?

Her ønsker vi å få fram hva som har blitt effektene av disse kjerneverdiene? Hvilken betydning har de fått for informantenes bedrifter og virksomheter? Har kjerneverdiene vært til nytte for bedrifter og miljøer i nettverket?

Hovedbildet i svarene er entydig: Informantene framholder at kjerneverdiene har vært til nytte for bedrifter og foretak. Effekten viser seg på ulike måter. Det er skapt *rammevilkår* for bedrifts-etablering. Bedrifter er etablert og noen har vokst ut av miljøet, men preges av verdiene i nettverket. Det etableres *prosjektfelleskap*. Ved større anbud/oppdrag går man sammen i søkergrupper og øker mulighetene for å vinne. I kobling mellom IKT og annen kompetansen har man utviklet *nye spisskompetanser*. I tillegg gir nettverket *nyttige kontakter* som aktiviseres ved behov. Og det å ha en *felles kultur og holdning* i bunn blir da viktig. I undersøkelsen har vi ikke spurt om eller på annen måte registrert konkrete økonomibidrag fra kulturen til bedriftenes omsetning. Men man registrerer andre og positive effekter av kultur og verdier i nettverket.

«De har betydd mye for meg og min bedrift. Det har gitt gode rammevilkår for software utviklingen i regionen. «Se hva jeg har gjort»: «Se hva han har gjort!» Det har også ført til positiv pressdekning som har gitt oss legitimitet og positivitet. Vi har oppnådd mye av å skryte av hverandre.» (Informant 2)

«Vår bedrift er på mange måter et produkt av denne kulturen. Med basis i IKT Grenland jobber vi med å etablere en ny klynge – Lean Learning Telemark – hvor bl. a. Høgskolen er med.» (Informant 6)

«For oss i musikkmedia-bransjen er vi vant med å jobbe slik. Langt mer åpenhet her enn i IT-bransjen. For oss er dette som å komme hjem!» (Informant 5)

«For oss betyr det masse kontakter. Vi samarbeider med flere bedrifter. Vi henter hjelp og kompetanse når det trenges. I tillegg skaper det et eget miljø på Lundetangen hvor vi er lokalisert.» (Informant 7)

«De har betydd mye for vår virksomhet. Vi praktiserer mye av det samme i vår bedrift. Etterrettelighet, redelighet og spirit er viktig for oss!» (Informant 5)

«Hadde jeg ikke vært her (IKT Grenland) hadde jeg byttet jobb.» (Informant 10)

For virksomheter som skal gi støtte til næringsutvikling og bidra til kompetanse i region og næringsliv har kjerneverdiene og nettverket stor betydning.

«Det bygger opp mange ildsjeler med mye «ild i kjernen». Slik sett har «haugianismen» vært betydningsfull for nettverket. Og erfaringen med «vekstfaget» er viktig og bør dyrkes. Siden de bedrifter som vektlegger innovasjon i samarbeid er koblet til IKT Grenland, så bidrar de til å jobbe med og utvikle innovasjonsmiljøer. For Innovasjon Norge er det viktig å finne og støtte bedrifter som har livskraft og vekstmiljø. Ikke de som vektlegger problemer, handicap og klager på rammevilkårene.» (Informant 3)

«Noe har det. Det har bidradd til samarbeid på en del FOU søknader og studieetablering. IKT Grenland er en lettere organisasjon å forholde seg til enn Høgskolen i Telemark. Hos oss tar ting mye mer tid. Det er veldig mye forankring og masse interne høringer. Dette er krevende for oss, men det må vel være slik.» (Informant 9)

«Høgskolens IKT studier ligger i Bø. Men folk fra Høgskolen deltar likevel. Dette er en arena hvor vi møtes og diskuterer.» (Informant 8)

Sammenfattet kan vi klart konkludere at kjerneverdiene *Åpen, Blid og Skapende har en uttalt og konkret nytte for bedrifter*. Det har ført til næringsutvikling og kompetansebygging. Det har hatt markedsførende effekter for småbedrifter. For flere bedrifter er IKT Grenlands sine kjerneverdier en ramme og et miljø som bidrar til bedriftssamarbeid, miljø og utvikling. Noen ser på seg selv som et konkret produkt av dette miljøet og disse verdiene. Andre vektlegger at de samme verdier praktiseres i deres bedrifter. Man kan konkludere med at kjerneverdiene har en effekt og bidrar til reell verdiskaping for bedrifter og kompetansemiljøer i Grenlandsregionen.

5.6 Generalhistorien

Alle informantene er vel kjent med *generalhistorien*. Alle kan gjenfortelle historien, gi innhold til den og gi den sin egen fortolkning. Det framholdes at denne historien er *IKT Grenlands virtuelle medlemskort*. Det kommer også fram at det er Stian Rustad som ble kjent med historien på

Krigsskolen og som introduserte den for IKT Grenland. Siden er den fortalt og gjenfortalt på alle Arenamøter og andre viktige arrangement siden 2006. Slik sett er den et av de aller viktigste *symboliseringer av IKT Grenlands organisasjonskultur, og har blitt en sentral bærer og formidler av denne kulturen.*

Hva er så budskapet i historien og hvordan gir informantene det et innhold?

Med ulike ord og uttrykk understreker informantene at hovedbudskapet i historien er *at det er viktig for IKT Grenland at man snakker positivt og markedsfører hverandre. Dette bidrar til at organisasjonen IKT Grenland, de enkelte bedrifter og hver enkelt person blir gode og lykkes.* Altså en form for aktiv framsnakking satt i system.

«Det er viktig å være støttende og kunne glede seg over andres suksess. Ha evnen til det. Og det fører da til at alle i klyngen blir gode og lykkes! Handler om å ha en positiv holdning.» (Informant 9)

«Det er viktig for kunder og for nettverket at man snakker bra om hverandre! Viktig at vi snakker positivt om hverandre og markedsfører hverandre.» (Informant 4)

«Man bestemmer seg til å være positiv overfor hverandre, og så får til det man vil!» (Informant 8)

«Man skal skryte av hverandre og løfte hverandre fram.» (Informant 7)

Nytten og effekten av å gjøre dette kommenteres på ulike måter.

«Den har blitt vårt virtuelle medlemskort. Budskapet er at vi alle blir bedre gjennom å omtale hverandre positivt!» (Informant 2)

«Smart historie som det er kraft i. Den ble første gang fortalt i IKT Grenland av Stian Rustad som er jegeroffiser fra forsvaret. Den er gjenfortalt over 20 ganger, satt seg og slik sett blitt IKT Grenlands virtuelle medlemskort. Senere er den gjenfortalt hundrevis av ganger.» (Informant 3)

«Jeg har sans for dette, men er ikke naiv. Og jeg sitter nok litt på gjerdet i forhold til dette.» (Informant 7)

«Det er en velkomsthistorie til nye deltakere. Det har definitivt en effekt for oss i akademiske miljøer. Normalt skryter man ikke av hverandre.» (Informant 10)

«Man bestemmer seg til å være positiv overfor hverandre, og så får til det man vil!» (Informant 8)

Generalhistorien er et viktig bidrag til byggingen av en bevisst og målrettet organisasjonskultur i IKT Grenland, og den bidrar til å gi nettverket en positiv profil internt og mot omgivelsene. Historien gir klare føringer om verdier og normer for hvordan man bør forholde seg til hverandre internt og utad. Historien har en klar verdiforankring og er normgivende i forhold til hvordan man samhandler, støtter og utvikler hverandre. For et IKT-nettverk kan dette ha en stor strategisk betydning og bidra til den samlende verdiskapingen.

På spørsmål om hva er din forståelse av generalhistorien kommenterer informant 3 det slik:

«Jeg må vel da vise til Filipperne, kapittel 4 vers x hvor det heter: «Kappes om å hedre hverandre». I dette utsagnet sammenfattes kjernen i kulturen, og den settes inn i en større sammenheng.»

Vi stilte også et spørsmål *om generalhistorien har fått effekt for informantenes bedrifter eller virksomheter?* Her er svarene mer sammensatte. Det framheves at dette er en pedagogisk riktig historie som står for et viktig ledelsesprinsipp. Det trekkes også fram nytteeffekten av å bli positivt markedsført. I akademiske miljøer er slike historier sett på både som uvanlige og, men også som noe bra.

«En pedagogisk riktig historie som kan benyttes i alle typer virksomheter. Den står også for et viktig ledelsesprinsipp.» (Informant 3)

«Mange virksomheter har fått mye igjen for at de blir markedsført og positivt omtalt av andre i nettverket. I nyhetsbrevet blir positive hendelser for bedrifter og personer gjengitt og formidlet.» (Informant 1)

«Uvanlig at denne historien i den grad brukes. For oss har den ingen direkte effekt utover å være en påminnelse. Det har blitt en «snakkis» i miljøet!» (Informant 5)

5.7 Historier og viktige hendelser i etableringen av organisasjonskulturen ved IKT Grenland

Gjennom kjerneverdiene Åpen, Blid og Skapende så er det blitt etablert en spesiell og helt særegen organisasjonskultur ved IKT Grenland. Denne kulturen forsterkes og tydeliggjøres for nye og gamle nettverksmedlemmer gjennom Generalhistorien. Denne kulturen har etter vår vurdering karakter av å være det Argyris og Schön (1978, 1996) kaller en *bruksteori* – det som medlemmene *gjennom sin praksis viser at de tror på*. Kontrasten til dette er *forfektet teori* – det man bare tror eller mener man står for. «Brukteorier er de implisitte antakelsene eller reglene som er med på å styre atferden, og som forteller gruppens medlemmer hvordan de skal fortolke, tenke og føle omkring det som hender i gruppen. Disse antakelsene er ofte ikke bevisste for gruppedlemmene og de er dermed udiskutable» (Bang, 2011, s. 56–57).

Gjennom intervjuundersøkelsen ønsker vi å avdekke om det er *spesielle og viktige hendelser og historier* knyttet til IKT Grenland som har betydd noe ekstra. Har verdiene gitt organisasjonskulturen en spesiell dreining eller retning? Har de verdier, normer og grunnleggende antakelser som i dag finnes i kulturen blitt forsterket eller konsolidert av historier og hendelser nettverket har vært igjennom?

I vår undersøkelse har vi registrert tre forhold som synes å ha betydd mest for utviklingen av organisasjonskulturen i IKT Grenland. Det er menneskene – en kritisk hendelse og to store fellesprosjekter.

Menneskene i kulturen.

Mennesker vil alltid være avgjørende for etablering av en organisasjonskultur. I observasjonene under framheves IKT Grenlands nøkkelpersoner i styret og ledelse som spesielt viktige for kulturen. Det anskueliggjør hvordan noen spesielle mennesker kunne prege sine omgivelser, og bidro til at det ble skapt organisasjonskultur og operative verdier.

«Det at vi fant hverandre og etablerte nettverket i 2002. Vi fikk umiddelbar resonansbunn og har holdt ut med hverandre siden da! Det var nesten magisk!» (Informant 2)

«Oppdaget etter hvert at miksen av mennesker i nettverket har vært meget viktig. Vi har samme tilnærming og interesse, og ønsker å være skapende. Men vi gjør det med forskjellige tilnærminger. Ulike personer med ulike roller. Vi er skapende på hver vår måte. Unik komplementaritet!» (Informant 2)

«Det oppleves som om dette er veldig personavhengig. De viktigste personene utstaler enorm energi. Særlig Bård og Vidar er der! Ikke så lett å fylle opp etter sånne etter hvert. Trenger å finne flere sånne til styret.» (Informant 9)

«Vår relasjon med IKT Grenland oppstod på et møte mellom IKT Grenland og vår direktør og rektor. De ble utfordret og engasjert med en gang og gav oss en klar beskjed om at: «Dette er vi med på» selv om de egentlig ville si nei. IKT Grenland hadde åpenbart klart å røre ved noe gjennom å utfordre Høgskolen. Og lyktes med det!» (Informant 8)

En kritisk hendelse i en tidlig fase bidro til bevisstgjøring om hvordan man ville ha det.

«På første eller var det andre Generalforsamling: Det ble da framført negativ kritikk som plukket rapporter og tall fra hverandre. Det førte til at det ble dårlig stemning og konflikt i miljøet. Vi måtte da ta for oss vedkommende som gjorde dette og spørre om det var en slik organisasjon skulle være? Skal man ha en dugnadsbasert organisasjon, må man bygge på filosofien fra generalhistorien!

Denne hendelsen skapte et godt grunnlag for å bygge noe mer konstruktivt. Fysisk samhandling på Arenamøtene og dugnadsprinsippet ble vektlagt. Gjennom de store EXPO arrangementet skapte man et fellesprosjekt alle kunne være stolte av. Politikere og offentlig ansatte ble også involvert. En viktig bit i dette var at man fikk markert grunderne som helter! Det ble det startet med en Innovasjonspris hvor man kunne hylle og markere gründerne.» (Informant 3)

Etableringen av Klosterøya og Expo Grenland.

Dette er hendelser som flere trekker fram som særlig viktig for utviklingen og for kulturen i IKT Grenland.

«Miljøet på Klosterøya ble en viktig milepæl. ISI System et spesielt beundringsverdig fagmiljø i starten. Senere har det kommet flere aktører og prosjekter til som Bioforum, Green Business, Norwa. Miljøet har vært en magnet for andre. Mange ønsker nå å se på IKT Grenland som modell og kopiere dem. I mange bedriftsmiljøer vil IKT være en viktig forutsetning for å lykkes med innovasjon og utvikling.» (Informant 8)

«Beslutningen om samlokalisering av IT bedrifter på Klosterøya var viktig. Men man lykkes ikke helt med intensjonene om samlokalisering. Det fantes tilsvarende tunge fagmiljøer for IT på Herøya, og noe tilsvarende ble etablert på Porselen fabrikk i Porsgrunn.» (Informant 3)

«Etableringen av Klosterøya ble på mange måter en ny fødsel for IKT Grenland. Det ble skapt et komplementært miljø.» (Informant 6)

«EXPO arrangementene var særlig viktige. Det var mange interessante stands og gode foredrag. Morsomt og kompetansebyggende for hele regionen.» (Informant 7)

Ukebrevet, priser og oppmerksomhet er aktiviteter som man bruker bevisst for å markedsføre og synliggjøre IKT Grenland kulturen internt så vel som eksternt i forhold til presse og lokalmiljø.

«Jeg vil særlig trekke fram Ukebrevet. De er veldig flinke til å formidle suksesshistorier og positivitet innen nettverket. Vanskelig å si om noen av disse historiene er viktigere enn andre.» (Informant 9)

«Priser gir oppmerksomhet i media og gode kundekontakter. Skjer alltid noe i kjølvatnet av god oppmerksomhet. Mye av det vi har fått til ligger her. Moral/budskap: Være åpne, tillatt å feile. Man må tørre å satse. Alt dette går på en kultur hos oss. Lære og utnytte internkulturen i utviklingen av bedriften!» (Informant 5)

Det er grunnlag for å konkludere med at flere faktorer har bidradd til prosessen med å etablere og utvikle den særegne organisasjonskulturen man finner i IKT Grenland. Vi vil i særlig grad trekke fram er *den særegne miksen av mennesker og kompetanser* som finnes i nettverket. Og hvordan de på en positiv måte har dradd lasset sammen og utnyttet dette.

I tillegg har man lært av *en kritisk hendelse* i en tidlig fase og blitt bevisst hvordan man vil at kulturen og miljøet skal være. Denne kulturen eksponeres i Ukebrevet og i de priser og oppmerksomhet man gir på Arenamøtene.

I tillegg er det interessant å se hvordan kulturen først ble *forsterket*, og så formidlet til bedrifter og nettverk i forbindelse med store *fellesprosjekter* som samlokaliseringen på Klosterøya og ikke minst Expo Grenland. Man brukte dette som et utstillingsvindu av en positiv og særegen organisasjonskultur.

Samlet er det gjort mange gode grep i forbindelse med etablering og utvikling av kjerneverdier og organisasjonskultur. Nøkkelpersoner i nettverket og ledelsen har først etablert, så vedlikeholdt og dernest forsterket IKT Grenlands organisasjonskultur. Dette er gode ledelsesgrep forankret i en organisasjonskulturell ramme som har etablert, forsterket og vedlikeholdt en særegen virksomhetskultur. (Bolman, Deal, & Thorbjørnsen, 2009)

5.8 Møter, aktiviteter og faglig utbytte

Hva slags aktiviteter forbinder du med IKT Grenland?

Alle informantene trekker fram det månedlige torsdagsmøtet og nyhetsbrevet som de aktiviteter de først og fremst forbinder med IKT Grenland. Flere nevner også forummøter som er en del av torsdagsmøtet. Her møtes man i faggrupper til tematiske diskusjoner og ikke minst for kontakt med likesinnede. Fra informanter som tilhører den «indre kjerne» i nettverket framgår det at dagens møteform er planlagt og gjennomtenkt.

«I startfasen var det 12–13 personer på møtene som var tradisjonelle og kjedelige. Da jeg fikk ansvaret for dette ville jeg ha inn noen faste ting: Forutsigbarhet, det gis mer enn hva man kan ta i mot, det skulle være begeistring på møtene. Så fikk man forutsigbarhet og struktur med siste torsdag i måneden. Og ikke minst mye engasjement på møtene!»
(Informant 2)

Flere informanter nevner at nettverksmøtene i den tidlige fase var tradisjonelle, kjedelige og hadde relativt liten oppslutning. Men så bestemte man seg for å gi møtene en fast struktur, en mer engasjerende form og en klar forankring i organisasjonskulturen og at generalhistorien ble et fast innslag på møtene.

«Arenamøte hver siste torsdag i måneden. Man sørger for et program hvor man gir mer enn deltakerne kan ta i mot. Både gjennom foredrag og etterfølgende forumaktiviteter. Dette skapte begeistring og flere inviterte andre med. Ilden spredte seg i nettverket. Kveldsmøtet har en slik struktur: 1) Informasjon. 2) Markedsføring av viktige hendelser. 3) Foredrag/hovedtema. 4) Arbeid og diskusjoner i forum og temagrupper.» (Informant 2)

Det er tydelig at de månedlige møtene i sin nye form har satt seg og fungerer godt. Alle informantene gir sin opplevelse av disse møtene og hvordan de fungerer.

Informantene vektlegger ulike aspekter ved møtene. Både organisasjonskulturen, miljøet så vel som det faglige utbyttet blir sett på som viktig.

«Det er et sted for å bygge og videreføre kulturen, det sosiale miljøet og kundekontakter. Videre er det en mulighet for å koble business på tvers. Og det skal i tillegg ha faglig og kompetansemessig nytteverdi.» (Informant 3)

«På mange måter som en gjeng gladkristne og i en slags misjonerende organisasjon. X og Y er selv personlig kristne og preger miljøet i den retning på en positiv måte.» (Informant 6)

De fleste trekker fram *faglig utbytte og nytte* som den primære årsak til at de går på nettverksmøtene, men nevner også kulturen og miljøet som en grunn til å være der. En interessant observasjon er at flere mener at *de hadde mer utbytte, læring og nytte i en tidligere fase av en bedriftsetablering*. I senere faser avtar tydeligvis det faglige utbyttet og behovet, og man blir mer selektiv i valg av tema for å delta. Det er en indikasjon på at IKT Grenland med sine aktiviteter treffer best i forhold til gründere og nyetablerte bedrifter. Men de fleste fortsetter likevel i nettverket og deltar på utvalgte arrangement. Her er en knippe kommentarer fra aktører i utkanten av nettverket.

Hvordan synes du møtene fungerer? «Bra og inspirerende. De er flinke til å skaffe interessante forelesere fra akademia og fra næringslivet. Det gjør at man innen en formell ramme holder svært uformelle møter. Det er inspirerende og faglig utfordrende. Også forumsmøtene er gode.» (Informant 9)

«Det er sterkt innslag av faglig input. Når det gjelder næringslivsaktørene så kan det bli vel mye innslag av profilering og markedsføring. F. eks. når Googel kom på besøk. Skulle jeg ha ledet dette, ville jeg stilt krav til de inviterte om å tone ned profileringen og framheve det faglige/tekniske i formidlingen. Mange klarer likevel dette godt.» (Informant 10)

«Av og til lurer jeg på «hva slags drivstoff disse aktørene går på». De ønsker åpenbart å skape noe og være en arena for utvikling av bedrifter og skape nye bedrifter. Mange som går der er profesjonelle fagfolk. Generelt er dette en spennende og god faglig møteplass. «Det er moro å være blant de som lykkes!» Vanskelig for meg å si hvilke bedrifter som har lykkes. Noen av bedriftene i regionen som har lykkes tar seg ikke tid til å dele. Slik sett passer ikke disse inn i dette miljøet. De står utenfor IKT Grenland.» (Informant 8)

«Hvorfor går du på slike møter? Hadde veldig mye utbytte av disse møtene når jeg var ny i jobben og måtte lære masse grunnleggende om netthandel, web design med mer. Møtene fungerte både som arena for kompetansebygging, miljø og «nettverking». Hvordan synes du møtene fungerer? Tidligere satte jeg veldig pris på møtene og var der mye. Nå er jeg der mer når det passer eller når det er noe særlig interessant.» (Informant 7)

Noen trekker fram *Nyhetsbrevet* som viktig og betydningsfullt. Det formidler positive hendelser for bedrifter og personer i nettverket. Det er tydelig at dette har en flate ut mot media, noe som bidrar til positive medieoppslag om bedrifter, personer og nettverk.

Sammenfattet gir denne korte kommentaren fra en av informantene et bra bilde av hvordan IKT Grenlands aktiviteter og møter fungerer:

«Hva slags møter holder man her i organisasjonen? Man bedriver nettverksbygging bedrifter i mellom. Og ikke minst samler man bransjen om eksportutfordringer.

Beskriv møtene og hva slags funksjon de har? Arenamøter (torsdagsmøtet), Forum av ulike slag og også EXPO møtene.

Hvorfor går dere på slike møter? Bra foredragsholdere. I tillegg et sosialt og hyggelig miljø. Mange uformelle møteplasser. Lett å snakke sammen.

Hvordan synes du møtene fungerer? Bra!» (Informant 5)

Hva slags Forum deltar dere i og hvilken nytte har dere av det?

Flere trekker fram virksomheten i de ulike fora som en viktig del av aktiviteten i IKT Grenland. En av informantene beskriver virksomheten og måten det er organisert på en utfyllende måte.

«Totalt er det 7–8 Forum med varierende aktivitetsnivå. Det er frivillig å være leder i Forum. Ulike slags forum. Horisontale forum: For salgs og markeds folk fra mange bedrifter. Vertikale forum: For de som jobber mot bestemte kundegrupper som helseforetak, industri etc. Mange av forumene er bygd på viktige funksjoner i småbedrifter eller kan ha forankring i et fagfelt eller profesjonell aktivitet. Ved innføring av Forummøtene så eksploderte deltakelsen på arenamøtene. Slik sett har dette hatt en stor betydning for IKT Grenland. Forumaktiviteten er en slags «organisert frivillighet». Går i bølgedaler. Frivillighet går helt utmerket. Viktig for oss å organisere denne frivilligheten. Bedriftene har egeninteresse i at disse forumene eksisterer.» (Informant 1)

En av informantene gir et bilde av hvordan forum i IKT Grenland har bidradd til spin off virksomhet og er viktig for bedrifts- og nettverksutvikling.

«Det er nå etablert et eget forum for Lean Learning med etablerere og interessenter innen dette feltet. Her er jeg mest aktiv. Vi har på plass en e-campus og kan kjøre synkron undervisning på nettet. Det er veldig mye samspill og spin off i dette miljøet. En spin off er Lean Learning, Telemark med mange virksomheter involvert som Høgskolen, BI, og en rekke lyd og lysbedrifter. KunstCom er også en slik klynge som har utviklet seg fra forumene. På Kongsberg, Raufoss og i Porsgrunn har man vokst opp med den industrielle kulturen og det preges av folk som er født sånn! Det tar lang tid å bygge opp slike kulturer, men de kan rives fort ned om de ikke ivaretas. IKT Grenland er et miljø preget av verdier og sjøsetter prosjekt etter prosjekt». (Informant 6)

Alle informanter understreker på ulike måter at de har eller har hatt *personlig nytte* av å delta på Forum aktivitetene, og *at deres bedrift eller virksomhet har en klar nytte av det også*. Det kommer tydelig fram fra et par av informantene at de hadde *mer nytte av forumdeltakelse i bedriftens tidlige fase*. Et annet poeng er at forumaktiviteten preges av lederens entusiasme og kompetanse.

«Drivkreftene bak disse fora er enkeltpersoner med entusiasme. Et tydelig eksempel på dette er Jørn Eriksen – som er suksessfaktoren i prosjektlederforum.» (Informant 3)

«Hva er ditt personlige utbytte av deltagelse i forumet? Jeg kunne utnyttet det bedre enn jeg gjør nå. Hadde veldig mye utbytte for 2–3 år siden når jeg var ny i bedriften og bransjen.

Hva slags utbytte har deres bedrift/virksomhet av deltagelse i forumene? For Klosterøya hvor vi holder til har det skapt masse ringvirkninger og gitt oss masse kontakter.

Et kompetansenettverk for din bedrift/virksomhet? Ja definitivt, men mer før enn nå. Salgs- og markedsforum burde vært videreført.» (Informant 7)

Vi kan sammenfatte det hele med at deltakerne i nettverket har både personlig faglig nytte og nytte for bedriften av å delta i ett eller flere fora. Alle understreket et *stort personlig læringsutbytte* og at det var *utbytterikt å delta også i forhold til nytten for bedrift eller virksomhet*. Hvilket forum de gikk i varierte fra informant til informant. Dette gir en indikasjon om at kvaliteten synes å være god i flere av foraene. Forumledernes kompetanse kombinert med entusiasme synes å være en viktig suksessfaktor. Forumaktivitetene omtales som «organisert frivillighet» og den «går i bølgedaler», men slik måtte det være.

5.9 Effekter av nettverket IKT Grenland - læring og kompetansebygging

De aller fleste av informantene framhever at aktivitetene i regi av IKT Grenland har gitt både læring og kompetansebygging både for den enkelte og for bedriften. Det meste som nevnes av informantene kan grupperes som kompetanse i bredden. Noen spissa og kompetansegivende kurs og utdanningsprogrammer trekkes fram – særlig bidragene fra høgskolen. Men i det store og hele er det *breddekompetanse* på ulike fagfelt som synes å være IKT Grenlands varemerke.

En annen observasjon er at representantene for akademiske miljøer trekker fram det de lærer fra konsulentbransjen og omvendt. Altså synes IKT Grenland å bidra til nettverk og læringsoverføring mellom bedrifts- og konsulentmarkedet, forskningsmiljøer, næringsstøtte og offentlig sektor. Dette er definitivt en viktig samfunnsoppgave.

Har du hatt personlig læringsutbytte av prosjekter initiert av IKT Grenland? «Ja definitivt. Jeg regner meg selv som ikke god på noe og heller ikke med klar fagidentitet. Har derfor hatt mye konkret læringsutbytte, og det har gitt meg muligheter til å bygge kompetanse i bredden.» (Informant 3)

Vi lærte veldig mye i Salgsforum. Vi hadde kursing i salg og mange interaktive gruppediskusjoner om det samme. Jeg håper de kan ta det opp igjen. Det var ledet av Vidar Topp, men så gikk han over i annen jobb og måtte trappe ned. Det ført til at Salgsforum ikke hadde noen leder som kunne drive det. Jeg ble spurt om å gjøre denne jobben ubetalt. Vanskelig å ta på seg en slik forpliktelse på frivillig grunnlag.

Har du hatt personlig læringsutbytte av prosjekter initiert av IKT Grenland? I særdeleshet salgs- og markedsforum som jeg har nevnt. I tillegg har det vært en masse «nettverking». (Informant 7)

«Jeg vil særlig trekke fram foredragene til Bjarne Berg Vig om Lean Learning og hvordan man kan effektivisere læringen i bedrifter. Det har absolutt relevans for høgsolen og for meg. Problem for oss å snu oss raskt nok og kunne tilby læringen i riktig form og format.» (Informant 9)

Effekter av mer organisk læring gjennom deltakelse og bidrag til prosjekter nevnes også.

Kan du gi eksempler på prosjekter/foredrag som har gitt effekt for din virksomhet? «Jeg er EU ekspert i forhold til musikkproduksjon. Miljøet i IKT Grenland har gitt farge til og høynet min kompetanse innad – og det har gitt effekter internasjonalt.»

Har du hatt personlig læringsutbytte av prosjekter initiert av IKT Grenland? «Jeg har personlig læringsutbytte der hvor jeg har samarbeidet med andre bedrifter». (Informant 5)

5.10 Gir IKT Grenland gruppetilhørighet og fellesskap? Har noen forlatt nettverket? Gått ut i protest?

Vi stilte spørsmål til informantene om man opplever gruppetilhørighet og fellesskap i IKT Grenland? Svarene helt entydige. «Den er meget sterk». «Den merkes i alt!». Alle informantene mente at man hadde et godt og positivt fellesskap med IKT Grenland og menneskene i nettverket. Men man kunne se at det finnes grupperinger som danner en kjerne i nettverket – riktignok en «myk kjerne» og at veien inn i nettverket kan være dårlig skiltet.

Verdier, engasjement og identitet oppfattes positivt. Vi vil være en del av det. Det går på holdninger som har vokst fram. (Informant 4)

Det er mange subgrupper i et slikt nettverk, men vi har en tydelig «kjerne». I vårt tilfelle en inkluderende og myk kjerne – selv om de aller fleste er menn, er dette en heller androgyn kultur uten biceps. Kulturen er inkluderende og aktiv med hensyn på det å dele. Det kan være problematisk for de som ønsker å komme inn. Har fått spørsmålet: Hvordan kommer jeg inn i nettverket? (Informant 3)

I organisasjonskulturer finnes det ofte subgrupper som vil kunne danne en form for intern opposisjon i forhold til de framherskende verdier og normer. For å undersøke om dette finnes, stilte vi spørsmål om noen hadde «brutt ut» eller forlatt nettverket?

De fleste informanter var ikke kjent med at noen hadde brutt ut eller forlatt nettverket, men i nettverkets kjernegruppe hadde man registrert firmaer og miljøer som hadde vært innom, og så med «et smil hadde markert at dette ikke var noe for oss!» Vi stilte også spørsmål om det er noe man «ikke kan tillate seg i dette nettverket»? Flere trakk fram en handlingsregel i kulturen som virket ganske så absolutt. *Det var ikke tillatt «å fiske ansatte med stang» mens «garnfiske var tillatt».* I det ligger det at man ikke kaprer andre bedrifters dyktige medarbeidere på møter eller i andre uformelle sammenhenger, men det var legitimt å annonsere kompetansebehov og gjøre det kjent gjennom interne utlysning i nettverket. Ellers ble det opplevd negativt om man misbruker informasjon man har fått i fortrolighet eller opptrådte sutrende og klagende. Da passer man ikke inn i IKT Grenland kulturen. Kommersialisering på møtene ble også opplevd problematisk.

6.0 Organisasjonskulturen i IKT Grenland

6.1 Hvilke verdier legges mest vekt på i nettverket?

Vi stilte spørsmål ved hvilke verdier som ble framhevet og vektlagt i nettverket? Flere trakk fram kjerneverdiene Åpen, Blid og Skapende som noe som preget miljøet og kulturen. Andre vektla verdier som «å dele», «det skapende – få ting gjort». I det hele var det en viss variasjon i svarene, men alle opplevde at *det fantes verdier som er viktige og fungerte retningsgivende for IKT Grenland*. I IKT Grenland finnes der verdier og de preger virksomheten.

Kjerneverdiene Åpen, Blid og Skapende og credoene i tilknytting til det. (Informant 5)

«DELE»! Mange sier det, men ikke alle. I mange nettverk er det mange som jobber anarkistisk. Men i IKT Grenland vektlegger man delingen og gjør det! (Informant 8)

Dele er det viktigste. Min bestemor sa at «det kommer aldri noe inn i en lukket hånd». Det er lønnsømt å dele og gi. Blid er å dele glede. (Informant 4)

6.2 Hvem og hvordan blir man rekruttert?

Vi stilte spørsmål om hvem og hvordan man blir rekruttert inn i IKT Grenland? Skjer det formelt eller uformelt? Finnes det foretrukne egenskaper og er det noen som ikke blir rekruttert?

I starten synes rekrutteringen å ha vært både tilfeldig og uformell. Etter hvert har den blitt mer *strategisk og målrettet*, men fortsatt i hovedsak *uformell*. Hypotesen om et «smittesamarbeid» er et interessant måte å illustrere hvordan rekrutteringen skjer. I starten var det mest ledere som ble med, mens fagmiljøene har kommet etter hvert og er nå den klart største gruppen. Aktivitetene i de ulike interesse- og fagfora har betydd mye. Ledere fra de større bedrifter har vært opptatt av at IKT Grenland synes å ha nådd fram til software miljøene, mens hardware miljøene – eller «nerdene» ikke finner det så interessant å delta. Vi noterer en kritisk bemerkning om at det kan bli for mye «misjonering» og for lite «substans og prosjekter». Kan dette være en grunn til at miljøer har trukket seg ut? Det at det er stor faglig og bransjemessig bredde, vilje til åpenhet og deling – er klart en styrke for nettverket, men samtidig kan det bli et problem at IKT-profilen er blitt utvannet.

Jeg ble invitert med. Tror dette fungerer som et «smittesamarbeid». Venner rekrutterer venner. (Informant 5)

Programvarefolkene (software) tiltrekkes tydelig av IKT Grenland. Det gjør ikke i samme grad nerdene eller hardware folkene. Har ikke funnet gode svar på dette. Men jobber du i IKT-bransjen er IKT Grenland et must. (Informant 3)

I starten var det de med sentrale roller i bedriften som ble med. Senere fikk man flere med da forumene kom på banen. (Informant 4)

Hvem blir ikke rekruttert? Dette er et problem. Gjennom åpenheten har man mistet noe av profilen. Dette er blitt en ganske broket forsamling. Bilfirma, utstyrsleverandører og litt av hvert. (Informant 3)

Finnes det foretrukne egenskaper? Kan ikke svare direkte på dette, men kunne ha lyst å komme med noen kritiske kommentarer: Når det misjoneres så kraftig så lurer man på substansen. Det kan synes som det er mye budskap og snakk, og mindre med substans og konkrete prosjekter. (Informant 8)

6.3 Hvordan uttrykkes og framstår organisasjonskulturen i IKT Grenland?

Vi stilte spørsmål om hvordan informantene mener organisasjonskulturen uttrykkes og framstår i nettverket? Vi lar to informanter – en fra den indre kjerne og en fra bedriftsnettverket – hver på sin måte illustrere hvordan kulturen i IKT Grenland oppleves og framstår:

Denne er vanskelig å svare på. Men det finnes svar. En av de ting som er særlig viktig er den uformelle stilen. Ingen har fått kritikk for å være spontan.

Viktige handlinger: «Kulturen har gått fra å være løs til å bli mer fast». Det merkes på styremøtene som opphavelig var litt mer uformelle i stilen, men som nå er blitt formalisert og ligner andre styremøter.

Omgangstonen? Den er svært uformell i stilen! Mye gjøres og håndteres uformelt. Ingen får kritikk for det de bidrar med. Mye spontanitet som tas med videre i arbeidet/organisasjonen. Og vi deler med hverandre!

Prosedyrer, seremonier: På møtene har man en fast prosedyre med 1) velvalgte ord og refleksjoner fra ledelsen 2) Framheving av gode prestasjoner. 3) Foredrag og presentasjoner. 4) Servering 5) Forumaktiviteter. I det siste har vi også hatt stands på møtene. (Informant 2)

Omgangstonen: Behagelig, nysgjerrig, spørrende. Oppdater hverandre. Sosialt og positivt miljø. Ikke behov for «å vise muskler». Felles «IT VI»

Prosedyrer, seremonier: Fast struktur på møtene: Medlemsnyheter. Nye medlemmer. Bedriftspresentasjoner. Litt vekkelsemøte!

Historier, myter, legender: Generalhistorien hver gang!

Språk, sjargong og humor: Morsomt. Ulike «ladninger» i språket – høgscoleansatte, det offentlige virkemiddelapparatet og IT folkene.

Symboler (T-skjorter, pins): Foredragsholdere og gjester får. Vi bruker det ikke.

Fysisk struktur, kontorlandskap, arkitektur, kunst: Klosterøya bare en liten del av IKT Grenland. I tillegg Herøya, Kjølnes, Lundetangen med mer. Mye kobling av gammel industri med ny teknologi. (Informant 5)

Dette viser at der finnes en organisasjonskultur i nettverket som synliggjøreres i *historier og viktige hendelser* som f. eks. torsdagsmøtet med gjenfortelling av generalhistorien og hvor man løfter fram viktige hendelser og medlemmer som har lykket. *Språket og sjargongen* er uformell, preget av humor og spontanitet. «Ingen får kritikk for å være spontan». *Omgangstonen* er åpen og behagelig, man oppdaterer hverandre og ingen har behov for å vise muskler. Det deles ut mange slags symboler på kulturen som t-skjorter og pins – som egentlig ingen går med. I rommene er det bannere og posters med slagord som IKT Grenland: Nettverk for deg – innovasjon for dere. Kulturens ytre artifakter er preget av de gamle industrilokaler på Klosterøya, Lundetanken og Herøya, og forbindelsen mellom den gamle og den nye industrien markeres i slagord som: Fra industrikunnskap til kunnskapsindustri! Inntrykket av en særegen organisasjonskultur i levende live utdypes og illustreres fra vår observasjonsrapport 25.05. 2011:

Før møtet oppfordres alle om å delta. Alt fra å bære stoler til å jobbe faglig. Det er dugnadsviljen som hersker. Plutselig bygges en kantine om til en foredragssal som rommer flere hundre deltagere. Det kan det komme opptil 200 personer på foredrag og ulike fagforum etter foredragene. På denne møteplassen i IKT-bransjen, selges Før møtet oppfordres alle om å delta. Alt fra å bære stoler til å jobbe faglig. Det er dugnadsviljen som hersker. Plutselig bygges en kantine om til en foredragssal som rommer flere hundre deltagere. Det kan det komme opptil 200 personer på foredrag og ulike fagforum etter foredragene. På denne møteplassen i IKT-bransjen selges kompetanse på den åpne markedsplassen i foajeen og det byttes visittkort og inngås uformelle relasjoner. Mange deltar i de mange fagforumene etter kveldens foredrag.

T-skjortene og kulepennene blir lagt ut slik at medlemmene og gjester skal kunne ta det med seg, Det meste er gratis i kveld.

Det spises middag fra arbeidsplassen, her leier man seg inn et uformelt arbeidsmiljø og det bygges fagnettverk. Terskelen for latter er lav, og man deler gjerne suksesshistorier med andre. Her skal man unne hverandre suksess og man oppfordres til å skryte av hverandre.

Det er takhøyde på flere plan, både fysisk og emosjonelt. Man kan si hva man vil, bortsett fra å sutre og snakke negativt om hverandre.

Her gjøres det forretninger og inngås partnerskap over kontorpulten i det åpne kontorlandskapet. Det er uformelt, åpent, det er latter i gangene, det spilles flipperspill og «lekes». For her skal det være gøy å være. Arbeidstider er det ingen som snakker om. Det er prosjektene og kundene som bestemmer i denne markedsstyrte nettverksorganisasjonen.

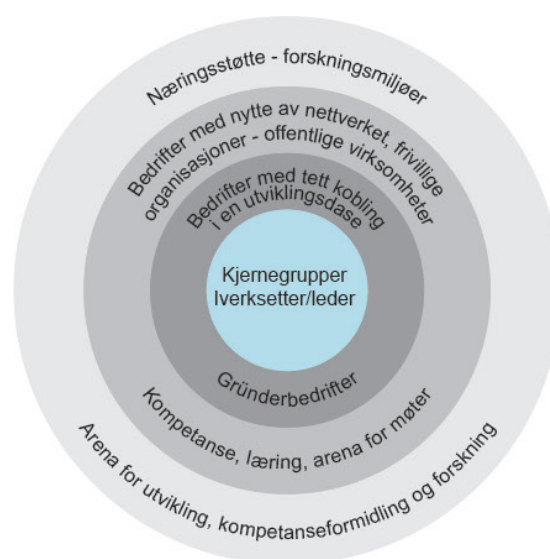
7.0 Analyse og drøfting resultater i lys av forskning og teori.

7.1 Problemstilling, data og empiri

Tema for denne undersøkelsen har vært hvilke effekt kjerneverdiene (Åpen, Blid og Skapende) og bedriftens underliggende organisasjonskultur har på utviklingen av IKT Grenland, deres fora og medlemsorganisasjoner.

For å belyse dette har vi gjennomført en *strukturert intervjuundersøkelse* med 10 informanter som på ulike måter er knyttet til nettverket IKT Grenland. En *kjernegruppe i nettverket* – de som har lagt føringer, strategier og drevet opp nettverket – er informanter i vårt utvalg. I tillegg finnes det i utvalget representanter for *små og mellomstore bedrifter* med varierende grad av tilknytting til nettverket. Dette er gründerbedrifter som har vært tett på i en utviklingsfase, men også bedrifter med et «nytte for oss perspektiv» mht. kompetanse, læring og miljø. For disse kategoriene er dette en arena for «mingling», sosial og profesjonell nettverksdannelse, læring og bedriftsutvikling. I utvalget finnes også representanter for *næringsstøtte, høyere utdanning og forskning* – regionalt og nasjonalt. I selve nettverket finnes det også *frivillige organisasjoner* og representanter for *offentlig sektor* som kommuner, fylkeskommune. Den siste kategorien har vi ikke fanget opp i denne undersøkelsen.

Figur 7.0: Aktørenes organisering og tilhørighet til IKT Grenland.



I figur 7.0 illustrerer vi nettverkets oppbygging fra en indre kjerne som drifter og leder IKT Grenland, via virksomheter med vekslende tilhørighet og nytte av nettverket, og til virksomheter som arbeider med næringsstøtte, undervisning og forskning. Vi antar at disse aktørene vil ha forskjellige perspektiver, interesser og engasjement inn i IKT Grenland – og på hver sin måte vil de bidra til å belyse hvilke effekter *kjerneverdiene* og den underliggende *organisasjonskulturen* har på utviklingen av IKT Grenland, deres fora og medlemsorganisasjoner. Det at vi ikke har frivillig sektor representert blant informantene kan være en svakhet ved undersøkelsen, men påvirker ikke hovedtendensen i undersøkelsen.

Studien er gjennomført som en *kvalitativ undersøkelse* bygd på grundige intervju per telefon/skype med 10 informanter. I tillegg er det gjort deltakende observasjoner i miljøet og på møter i nettverket. Intervjuene og observasjonene er transkribert og dokumentert.

Vi har redegjort for hva slags data som er brukt, hvordan de er samlet inn, bearbeidet og hvordan de kan kontrolleres. Gjennom det mener vi *påliteligheten* i undersøkelsen er ivaretatt. *Gylldigheten* mener vi er ivaretatt gjennom en tett kobling mellom innhentede data, metodebruk og forskningsbasert kunnskap innen studier av organisasjonskultur.

7.2 Hva er IKT Grenland og hvordan ble organisasjonen dannet?

Vi starter med en observasjon som gir et bilde av hva IKT Grenland er og gjør.

Når man kommer inn i den nedlagte papirfabrikken er det lite som minner om en tradisjonell nedlagt etterkrigs industribedrift. Når man kommer inn i industrihallen blir man møtt med en informasjonstavle med mange små og mellomstore bedrifter med internasjonal framtoning og navn som appellerer til et internasjonalt marked. Nå er vi plutselig midt inni et innovativt IKT med flere bedrifter som sitter i et åpent kontorlandskap. Det er glassvegger innimellom en enorm industrifres som ikke har vært i bruk på mange år. Den store jernfresen har blitt konservert, og den er kanskje det siste minnet om en svunnen industriepoke.

På veggen henger det bilder fra industriperioden om hverandre med reklameplakater og banner hvor det står: «IKT Grenland – nettverk for deg», «Innovasjon for dere» «Norgesmester i vekst», «Vi bygger regionen Grenland», «Web. ITC – enklere, smartere og kostnadseffektivt», «Network Norway». Folk strømmer til. Det er det månedlige «Arenamøtet». Her kan bedriftene melde seg på via nettsidene til IKT Grenland. Der skrives det positive nyhetsbrev om bedrifter som har lykket i Grenlandsområdet. På arenamøtet strømmer det til folk fra ulike bedrifter og organisasjoner. Noen kommer for å høre om de siste trendene innen IKT. Når det kommer tungvektene fra næringslivet for å holde foredrag kommer det mye folk.

Før møtet oppfordres alle til å delta. Alt fra å bære stoler til å jobbe faglig. Det er dugnadsviljen som hersker. Plutselig bygges en kantine om til en foredragssal som har plass til flere hundre deltakere. Det kan komme opp til 2–300 deltakere på foredrag og ulike fagforum etterpå. På denne møteplassen for IKT-bransjen selges kompetanse på den åpne markedsplassen i foajeen, det byttes visittkort og inngås uformelle relasjoner. T-skjorter og kulepenn er lagt ut slik at medlemmer og gjester skal kunne ta det med seg. Det meste er gratis i kveld.» (Observasjonsrapport, 26/5-11)

Alle våre informanter kjenner til IKT Grenland og hver av dem gir sin egen fortolkning og forklaring på hva dette nettverket er. Dette er åpenbart en organisasjon som er der for mange og betyr noe for den enkelte. Som en av informantene uttrykte det så er IKT Grenland «et mangehodet troll». Det er et IKT-nettverk, en medlemsorganisasjon, en tverrfaglig kunnskaps- og kompetansebygger, et scenarioverksted, en arena for kundekontakt og markedsføring. Og mest interessant for oss, så framheves det at IKT Grenland *preges av en spesiell kultur og verdiforankring*. Den omtales som «en tydelig verdiforankring», «en spesiell og positiv kultur» – «en hva kan jeg gjøre for deg» kultur. En av informantene illustrerer særpreget ved virksomheten slik.

«Det som særpreger IKT Grenland er holdningen «hva kan jeg gjøre for deg» i stedet for «hva kan du gjøre for meg». Dette er mye mer framtrødende i denne organisasjonen enn hos andre. Mange søker til virksomheter for å få fordeler, derfor er det viktig å skape kjerneverdier som regulerer samhandlingen». (Informant 3)

Vi har observert at *IKT Grenland preges av en organisasjonskultur* bestående av «felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene». (Bang, 2011, s. 23). Og informantene mener at denne *kulturen er preget av noen særegne verdier*.

IKT Grenland ble bygd opp over noen år fra rundt 2000, men fikk på mange måter en ny start da kjerneverdiene Åpen, Blid og Skapende ble introdusert i 2005/06. Fra da av har *verdiene og generalhistorien* preget aktivitetene og møtene i nettverket. Utad ble nettverket eksponert og for alvor kjent gjennom arbeidet med Grenland EXPO.

«Prosessen med etablering av kjerneverdiene kom relativt sent. Man arbeidet retrospektivt og plukka ut noen nøkkelmedarbeidere og arbeidet med verdibevistgjøring og storytelling. Dette bygger på en heller «bondsk» og ujålete kultur som finnes i Telemark med flate hierarkier og likeverdighet. Man kan si at dette er en slags kjerneverdi for Grenlandsregionen. Opplever at det er en reell kulturforankret kjerne i IKT Grenland». (Informant 3)

I denne undersøkelsen har vi latt fortellingene fra våre informanter forme bildet av hvordan IKT Grenland oppstod og utviklet seg. Det er ikke en historie og ett bilde. Heller en sammensatt mosaikk av virkeligheter fortolket av den enkelte. Disse mosaikkene konstituerer en særpreget organisasjonskultur innen IKT-bransjen i regionen og vi ønsker å formidle kulturen på denne måten

7.3 Hva forstår man med Åpen, Blid og Skapende? - Verdienes innhold og betydning for aktører i nettverket

Mange kulturforskere bruker betegnelsene *normer og verdier* når organisasjonskulturens innhold skal beskrives (Aadland, 1994; Hofstede, 1993).

En sentral problemstilling for denne type undersøkelser er om de sentrale aktører kjenner til, kan gjengi og forklare hva som er kjerneverdiene i virksomheten, og om disse har effekt og betydning for menneskene i nettverket?

Alle informantene *kjenner til, gjengir og forklarer hva som er kjerneverdiene i IKT Grenland*. De nøler ikke og går rett inn i verdiene Åpen, Blid og Skapende, og gir sin egen og felleskapets fortolkning av hva dette er og betyr. Informantenes utdypning og forklaring av disse kjerneverdiene er innholdsmessig godt sammenfallende. Det er tydelig at *Åpen, Blid og Skapende* er verdier som alle har et forhold til, alle mener noe om, og som mennesker i nettverket IKT Grenland preges av i ord og handling.

«Jeg oppfatter dette som enkle, gode verdier som blir gjentatt og gjentatt på Arena møter og andre samlingsplasser. Dette er holdninger som går på alle nivåer i nettverket». (Informant 9)

Alle informantene framhever *det er konsensus og en god sammenheng mellom verdiene*, og at dette er operative verdier som preger nettverket, aktivitetene og menneskene i IKT Grenland.

«De tre kjerneverdiene betyr noe i forhold til miljøet og de betyr noe både for den indre kjerne og de ytre virksomheter i nettverket». (Informant 6)

I Argyris og Schön, 1996 sitt skille mellom «*espoused values*» og «*values in use*», så må Åpen, Blid og Skapende klart kunne karakteriseres som *bruksverdier* som preger menneskenes tenkning og atferd. Dette er ikke bare talemåter og gode intensjoner. I IKT Grenland gjøres verdiene. De fungerer som *normer* for atferd og samhandling.

Men selv om dette er positive verdier, og det er konsensus og god indre sammenheng mellom verdiene, så kommer det også fram noen *kritiske bemerkninger* om at man kunne vært enda mer fokusert på prosjekt- og forretningsutvikling. Av noen blir det framholdt at aspekter knyttet til det *skapende* «ikke tatt godt nok ned» og konkretisert som forretningsideer.

Vi skal nå gå dypere inn i hver av de tre kjerneverdiene og se hva informantene forstår med åpen, blid og skapende, og hva slags betydning kjerneverdiene har for bedrifter og foretak i nettverket.

Åpen

Alle informantene framhever at *IKT Grenland preges av åpenhet*. Flere aspekter ved å være åpne ble trukket fram og åpenhet er en tydelig holdning som gjennomsyrrer menneskene og organisasjonen. På *individnivå* er man åpen og raus i møte og omgang med andre mennesker. Når man kommer inn i kontorlandskapet på Klosterøya så blir man raskt tatt vare på og hjulpet fram til den man skal møte. Dette preger også samhandling, omgangsform og væremåte på arena- og forummøter. Alle blir inkludert og tatt godt vare på, og det sosiale er en viktig dimensjon i nettverket. Dette oppleves som en positiv kultur som i tillegg fremmer samarbeid og gir synergi rent forretningsmessig. Men «inngangsbilletten» til kulturen er at alle må være villig til å dele, løfte hverandre fram og skryte av hverandre i nyhetsbrev, på kveldsmøter og på møteplasser ellers.

«Det betyr at man er åpen for nye mennesker og nye ideer. Man kommer til et attraktivt miljø og man føler seg velkommen!». (Informant 9)

«Mye snakk om åpenhet i bedrifter og FOU miljøer, men disse (IKT Grenland) gjør det.» (Informant 8)

Forretningsmessig er det viktig å være åpen for nye ideer, ny tenkning og kunne dele ideer og løsninger. Skal man kunne få til samarbeid om utvikling og leveranser er åpenhet helt avgjørende, og åpen er man på en eksepsjonell måte i IKT Grenland. Det framheves at denne åpenheten bidrar til læring, nyskaping og skaper synergi for bedriftene. «Du får hvis du gir».

«Med dette forstår jeg en kultur som er grunnleggende åpen. Den utfordrer den tradisjonelle kulturen innen IT bransjen. Det særegne for IKT Grenland kulturen er at man er villig til å dele både informasjon og kunnskap. Og slik sett blir kulturen et fundament for læring og nyskaping». (Informant 6)

Blid

Alle informanter tydeliggjør og utdyper hva som ligger i å være blid og hvordan denne verdien preger personer, bedrifter og miljø i og rundt IKT Grenland. Gjennom denne verdien ønsker man å møte utfordringer på en blid og positiv måte. Man ønsker ikke å framstå som sutrete eller negativ. Heller som positiv, engasjert og aktivt framsnakkende. Man vektlegger det verdiskapende og engasjerende ved å vise en glad profil utad og innad. Slik vi tolker informantene er dette en aktiv og operativ verdi som preger hele miljøet – den indre kjerne, bedriftsnettverket og kompetansemiljøene rundt IKT Grenland.

«Det er en ja-kultur her. Man er positiv og blid, Snakker ikke andre ned andre. Det er et stort åpent engasjement i miljøet. Det er mange som liker å snakke og bli snakket til fordi det skjer i en positiv ramme. Folk er utadvendte og blide. De tar kontakt og viser interesse tilbake». (Informant 10)

Kjerneverdien Blid kan synes å ha en viss forankring i det lokale arbeids- og menighetsliv i Grenland. Denne kommentaren gir en antydning om det.

«Viktig å ha en glad profil og aldri gå på banen for å sutre. Klynger vil alltid ha fiender. Derfor snakker vi aldri sutrende. Fighter tar vi i lukka rom! Denne holdningen er viktig når man driver «butikk». Det å være en «glad menighet» og kunne fortelle historier som skaper stolthet og utvikling er viktig. Det gir organisasjonen stolthet og lim, og en trosforankring i den indre kjernen. Entreprenørskap koblet med haugianisme har satt en veg for vår kultur». (Informant 3)

Kjerneverdien *BLID* – fortolket som *blid, positiv, godt humør, gøy på jobben, framsnakking, ikke baksnakking og positiv ikke sutrete* – preger nettverket IKT Grenland både i ord og handling. Vi mener dette er verdier som kan ha røtter i det lokale arbeids- og menighetsliv. En form for «glad-kristendom/haugianisme» tatt inn i IKT-bransjen – og som har gitt bransjen en ny dimensjon.

Skapende

Alle informanter bekrefter at det å være *skapende* er en viktig verdi. Noen mener dette er den aller viktigste verdien i IKT Grenland. Den fortolkes med vekt på *nyskaping, innovasjon, bedriftsutvikling og etablering av nye fellesløsninger*. I noen grad framheves åpen kildekode som en del av dette. Slik sett blir også dette en kjerneverdi som det er stor enighet om, og som i følge informantene preger miljøet og aktiviteten i IKT Grenland. Det bidrar til verdiskaping for den enkelte bedrift/ grupper av bedrifter. Dette er noe som oppleves som positivt av andre, og det har en markedsførende effekt på omgivelsene.

«Er den mest opplagte verdien sett ut fra virksomhetsmålene. Aksjonærer og bedriftsledere ønsker vekst i topp- og bunnlinje. Det å skape arbeidsplasser og bidra til sysselsettingsvekst er det viktigste. Og det skjer gjennom innovasjon og etablering av nye løsninger, men det vil alltid finnes «filter» som setter stopper for noe av åpenheten. Kan ikke være totalt åpen om alt». (Informant 3)

«Dette betyr først og fremst at man skaper noe sammen. Det etableres felles prosjekter og arenaer. Dette er positivt både for små og store». (Informant 7)

Kjerneverdien *SKAPENDE* – fortolket som *å være nyskapende, innovativ, søke fellesløsninger og bidra til bedriftsutvikling – har fått et bredt gjennomslag i hele IKT Grenland*. Den blir sett som en svært viktig verdi for et IKT-nettverk. Mange framhever det å være skapende som det mest særegne ved et IKT-nettverk. Kritiske stemmer mener at dette likevel kan være et av IKT Grenlands svakere sider, og noe som man må bli bedre på og vektlegge mer.

Verdienes betydning for bedrifter og virksomheter

Vi kan konkludere med at *kjerneverdiene Åpen, Blid og Skapende har en uttalt og konkret nytte for bedrifter*. De har ført til næringsutvikling og kompetansebygging. De har en markedsførende effekt for småbedrifter. For flere bedrifter er IKT Grenlands sine kjerneverdier en ramme og et miljø som bidrar til bedriftssamarbeid, miljø og utvikling. Noen ser på seg selv som et konkret

produkt av dette miljøet og disse verdiene. Andre vektlegger at de samme verdier praktiseres i deres bedrifter. Kjerneverdiene synes å bidra til verdiskaping i bedrifter og kompetansemiljøer i Grenlandsregionen.

«Vår bedrift er på mange måter et produkt av denne kulturen. Med basis i IKT Grenland jobber vi med å etablere en ny klynge – Lean Learning Telemark – hvor bl. a. Høgskolen er med.» (Informant 6)

«For oss i musikkmedia bransjen er vi vant med å jobbe slik. Langt mer åpenhet her enn i IT bransjen. For oss er dette som å komme hjem!» (Informant 5)

«For oss betyr det masse kontakter. Vi samarbeider med flere bedrifter. Vi henter hjelp og kompetanse når det trengs. I tillegg skaper det et eget miljø på Lundetangen hvor vi er lokalisert.» (Informant 7)

«De har betydd mye for vår virksomhet. Vi praktiserer mye av det samme i vår bedrift. Etterrettlighet, redelighet og spirit er viktig for oss!» (Informant 5)

Sammenfattet og satt inn i et teoretisk perspektiv er det vår konklusjon at IKT Grenlands kjerneverdier Åpen, Blid og Skapende må kunne karakteriseres som «stabile mål, ideal og prioriteringar som kjem til uttrykk gjennom reflekterte verbale fråsegner og/eller gjennom handlingsmønstre». (Aadland, 1991, s. 47). Dette er normer og verdier som preger mennesker og organisasjonen IKT Grenland. De har en uttalt og konkret nytte for bedriftene og har ført til næringsutvikling og kompetansebygging. Kjerneverdiene synes også å fungere positivt markedsførende for nettverket.

Kjerneverdiene kan forstås som *mentale program* som menneskene bruker til å orientere seg i omgivelsene (Hofstede, 1993). De fungerer som *handlingsmønstre* både på et kollektivt og et individuelt nivå. Disse kjerneverdiene synes å være *universelle* og representerer de fleste menneskene i nettverket. Siden utvalget av informanter ikke er representativt, vil vi ikke kunne belegge dette siste utsagnet. Kjerneverdiene må klart kunne sies å være *kollektive* – og de deles av de som tilhører nettverket. Men de kan også være *individuelle* og være helt unike for det enkelte individ.

I lys av Argyris & Schön, 1996 sitt skille mellom forfektete verdier (espoused values) og bruksverdier (values in use), så vil kjerneverdiene i IKT Grenland klart kunne karakteriseres som *bruksverdier*. Det vil si at dette er verdier som ligger til grunn for menneskers kollektive og individuelle handlinger. Vi mener at Åpen, Blid og Skapende er operative og levde verdier for hele nettverket.

Sett i lys av kjerneverdienes *funksjon og nytte* (Rokeach, 1973) har vi i denne studien også kunnet dokumentere at kjerneverdiene i IKT Grenland fungerer som:

- 1) *Standarder* – ved å veilede oss i hvordan vi skal handle og opptre i en rekke situasjoner. Hvilke holdninger vi bør ha i visse saker. Hvordan vi oppfører oss, evaluerer og bedømmer og angir når skal det belønnes eller straffes.

- 2) *Retningsvisere* – ved beslutninger og konfliktløsninger. Verdiene hjelper oss å velge mellom alternativer, fatte beslutninger og finne løsninger på konflikter innad og utad. Flere episoder dokumenter dette.
- 3) *Motivasjon* – man lever og handler i henhold til gjeldene kulturelle koder. Det gir belønninger og positive opplevelser.
- 4) *Selvaktelse* – selvfølelsen i nettverket vil øke når man handler i pakt med kulturens gjeldende verdier.

7.4 Generalhistorien - historier og viktige hendelser

Når viktige verdier og normer skal kommuniseres i en organisasjon, blir historier, myter eller legender en måte å formidle kulturens innhold – innad i organisasjonen eller utad til omgivelsene. I IKT Grenland er generalhistorien en slik historie som fortelles og gjenfortelles og fortolkes på alle møtene. Den angir et sett av verdier og normer man etterstreber og som man ønsker å formidle.

Alle informantene er vel kjent med *generalhistorien*. Alle kan gjenfortelle historien, gi innhold til den og gi den sin egen fortolkning. Det framholdes at denne historien er *IKT Grenlands virtuelle medlemskort*. Det kommer også fram at en av gründerne i nettverket ble kjent med historien på Krigsskolen og introduserte den for IKT Grenland. Siden er den blitt fortalt og gjenfortalt på alle Arenamøter og andre viktige arrangement siden 2006. Slik sett er historien et av de aller viktigste *symboliseringer av IKT Grenlands organisasjonskultur, og den har blitt en sentral bærer av denne kulturen*. I tillegg så kommuniseres og formidles sentrale verdier til nye medlemmer.

Med ulike ord og uttrykk understreker informantene at hovedbudskapet i historien er *at det er viktig for IKT Grenland at man snakker positivt og markedsfører hverandre. Dette bidrar til at organisasjonen IKT Grenland, de enkelte bedrifter og hver enkelt person blir gode og lykkes*. Altså en form for aktiv framsnakking satt i system.

«Det er viktig å være støttende og kunne glede seg over andres suksess. Ha evnen til det. Og det fører da til at alle i klyngen blir gode og lykkes! Handler om å ha en positiv holdning!» (Informant 9)

«Det er viktig for kunder og for nettverket at man snakker bra om hverandre! Viktig at vi snakker positivt om hverandre og markedsfører hverandre.» (Informant 4)

«Den har blitt vårt virtuelle medlemskort. Budskapet er at vi alle blir bedre gjennom å omtale hverandre positivt!» (Informant 2)

Generalhistorien er et viktig bidrag til byggingen av en bevisst og målrettet organisasjonskultur i IKT Grenland, og den bidrar til å gi nettverket en positiv profil innad og utad. Historien gir klare føringer om hvordan man forholder seg til hverandre innad og utad. Den har en klar verdiforankring og er normgivende i forhold til hvordan man skal tale og handle.

At generalhistorien inngår i en større kulturell helhet antydes i denne refleksjonen.

«Jeg må vel da vise til Filipperne, kapittel 4 hvor det heter: «Kappes om å hedre hverandre». (Informant 3)

Vi stilte også et spørsmål *om generalhistorien har fått effekt for din egen bedrift/virksomhet?* Her er svarene mer forbeholdne. Det framheves at dette er en pedagogisk riktig historie som står for et viktig ledelsesprinsipp. Nyttens av å bli positivt markedsført blir også framhevet av flere.

Er det andre historier og hendelser som har fått betydning for byggingen av organisasjonskulturen ved IKT Grenland?

Følgende forhold ble løftet fram av våre informanter:

Menneskene er helt avgjørende for etablering av en organisasjonskultur. IKT Grenlands nøkkelpersoner i styret og ledelse blir sett på som viktige for kulturen – og det fortelles hvordan disse menneskene preger sine omgivelser og sprer verdier og kultur.

«Det at vi fant hverandre og etablerte nettverket i 2002. Vi fikk umiddelbar resonansbunn og har holdt ut med hverandre siden da! Det var nesten magisk!» (Informant 2)

En *kritisk hendelse* på en generalforsamling hvor det ble framført negativ kritikk som igjen resulterte i dårlig stemning og konflikt.

Vi måtte da ta for oss vedkommende som gjorde dette og spørre om det var en slik organisasjon vil skulle være? Skal man være en dugnadsbasert organisasjon må man bygge på filosofien fra generalhistorien! (Informant 3)

Etableringen av Klosterøya og Expo Grenland er hendelser som flere trekker fram som særlig viktig for utviklingen og for kulturen i IKT Grenland.

Ukebrevet, priser og oppmerksomhet er noe man bruker bevisst i markedsføring og synliggjøring av IKT Grenland kulturen innad og utad og i forhold til presse og lokalmiljø

«Jeg vil særlig trekke fram Ukebrevet. De er veldig flinke til å formidle suksesshistorier og positivitet innen nettverket. Vanskelig å si om noen av disse historiene er viktigere enn andre.» (Informant 9)

«Priser gir oppmerksomhet i media og gode kundekontakter. Skjer alltid noe i kjølvatnet av god oppmerksomhet. Mye av det vi har fått til ligger her. Moral/budskap: Være åpne, tillatt å feile. Man må tørre å satse. Alt dette går på en kultur hos oss. Lære og utnytte internkulturen i utviklingen av bedriften!» (Informant 5)

Gjennom mennesker, historier, viktige hendelser og aktiviteter formidles normer og verdier til interne og eksterne samarbeidspartnere. I IKT Grenland er generalhistorien en kulturbærer som i kraft av gjentakelser bidrar til å forsterke og formidle kulturen og kjerneverdiene. Den gir et viktig bidrag til byggingen av en bevisst og målrettet organisasjonskultur, og den gir nettverket en positiv profil internt og eksternt.

7.5 Organisasjonskulturen - hvordan uttrykkes og framstår den? Hvordan blir man rekruttert?

Vi stilte spørsmål om hvordan informantene mener organisasjonskulturen uttrykkes, formidles og framstår i dette IKT-nettverket?

Gjennom observasjoner og intervju har vi dokumentert at det finnes en organisasjonskultur i nettverket som synliggjøres i *historier og viktige hendelser* som f. eks. torsdagsmøtet med gjentelling av generalhistorien og hvor man *løfter fram* viktige hendelser eller medlemmer som har lyktes med et prosjekt eller en satsing. *Språket og sjargongen* er uformell, preget av humor og spontanitet. «Ingen får kritikk for å være spontan». *Omgangstonen* er åpen og behagelig, man oppdaterer hverandre og ingen har behov for å vise muskler. Det deles ut mange slags *symboler på kulturen* som t-skjorter, pins etc – som egentlig få går med. I rommene er det bannere og posters med slagord som IKT Grenland: Nettverk for deg – innovasjon for dere. Kulturens ytre artifakter preges av de gamle industrilokaler på Klosterøya, Lundetanken og Herøya, og forbindelsen mellom den gamle og den nye industrien markeres i slagord som: Fra industrikunnskap til kunnskapsindustri!

Rekruttering er et viktig aspekt ved bygging av verdibevisst lederskap. Vi stilte spørsmål om hvem og hvordan man blir rekruttert inn i IKT Grenland? Skjer det formelt eller uformelt? Finnes det *foretrukne egenskaper* og er det noen som ikke blir rekruttert?

I starten synes rekrutteringen å ha vært både tilfeldig og uformell. Etter hvert har rekrutteringen blitt mer *strategisk og målrettet*, men fortsatt i hovedsak *uformell*. Hypotesen om et «smittesamarbeid» er et interessant måte å forklare hvordan rekrutteringen skjer. Vi noterte oss at i starten var det mest ledere som ble rekruttert med. Etter hvert har fagmiljøene i medlemsorganisasjonene sterkere grad kommet med. Aktivitetene i de faglige fora synes å bidradd til det. Ledere i større virksomheter kommenterte at IKT Grenland synes å ha nådd godt fram til software miljøene, mens hardwaremiljøene – eller «nerdene» – ikke finner det så interessant å delta. Vi noterer også en kritisk bemerkning om at det kan bli for mye «misjonering» og for lite «substans og prosjekter». Kan dette være en grunn til at noen miljøer har trukket seg ut av nettverket? Det at det er stor faglig og bransjemessig bredde, vilje til åpenhet og deling – er en styrke for nettverket, men samtidig kan det bli et problem at IKT-profilen kan bli noe utvannet.

7.6 Møter og aktiviteter i nettverket - nyhetsbrevet, torsdagsmøte, forummøter og store arrangement. Bygger man verdier og kultur?

Bidrar møtene og aktivitetene i IKT Grenland til å etablere og/eller forsterke nettverkets kultur og verdier?

Alle informantene trekker fram det månedlige *torsdagsmøtet* og *nyhetsbrevet* som de aktiviteter de først og fremst forbinder med IKT Grenland. Flere nevner også *forummøter* som er en del av torsdagsmøtet. Her møtes man i faggrupper til tematiske diskusjoner, og ikke minst kontakt med likesinnede.

Flere nevner at møtene i IKT Grenland i en tidligere fase var tradisjonelle, kjedelige og hadde relativt liten oppslutning. Men ved at møtene fikk en fast struktur, en mer engasjerende form og en klar kultur forankring ved at Generalhistorien ble et fast innslag på møtene, så snudde dette til å bli noe positivt som «alle» måtte være med på. Dette beskrives godt av en av informantene som selv var delaktig i snuoperasjonen.

«Arenamøte hver siste torsdag i måneden. Man sørger for et program hvor man gir mer enn deltakerne kan ta i mot. Både gjennom foredrag og etterfølgende forumaktiviteter. Dette skapte begeistring og flere inviterte andre med. Ilden spredte seg i nettverket. Kveldsmøtet har en slik struktur: 1) Informasjon. 2) Markedsføring av viktige hendelser. 3) Foredrag/hovedtema. 4) Arbeid og diskusjoner i forum og temagrupper.» (Informant 2)

Det er tydelig at de månedlige møtene i sin nye form har satt seg og fungerer godt.

Noen trekker fram *Nyhetsbrevet* som viktig og betydningsfullt for organisasjonskulturen. Det viktige med det er at det formidler positive hendelser for bedrifter og fagmiljøer i nettverket. Det er tydelig at nyhetsbrevet også fungerer som en kommunikasjonskanal ut mot media, noe som bidrar til positive oppslag om bedrifter, fagmiljøer og nettverk. Også det forsterker kulturen og bygger et positivt selvilde.

Sammenfattet gir denne kommentaren fra en av informantene et bra bilde av hvordan IKT Grenlands aktiviteter og møter fungerer:

«Hva slags møter holder man her i organisasjonen? Man bedriver nettverksbygging bedrifter i mellom. Og ikke minst samler man bransjen om eksportutfordringer.

Beskriv møtene og hva slags funksjon de har? Arena møter (torsdagsmøtet), Forum av ulike slag og også EXPO møtene.

Hvorfor går dere på slike møter? Bra foredragsholdere. I tillegg et sosialt og hyggelig miljø. Mange uformelle møteplasser. Lett å snakke sammen.

Hvordan synes du møtene fungerer? Bra!» (Informant 5)

7.7 Effekter av nettverk og kultur i IKT Grenland

I en gjennomgang av forskning som belyser organisasjonskulturens effekter på resultatoppnåelse av i ulike typer virksomheter, konkluderes det med at en sterk organisasjonskultur direkte eller indirekte medfører resultatoppnåelse i form av: a) sterk og enhetlig organisasjon, b) motivert, engasjert og dedikert personale c) servicekvalitet d) intern og ekstern kommunikasjon med positiv image. Man fant derimot ingen entydig støtte for McKinsey-gruppens hypotese om at en sterk bedriftskultur nødvendigvis gir god eller varig økonomi for virksomhetene. (Haugstveit, 2007, s. 95). Mye av dette synes å treffe godt på IKT Grenland. Dette er blitt en kultur som er sterk, enhetlig, motiverende og preget av intern støtte og mye prosjektsamarbeid. Men vi kan bare i begrenset grad se innslag av markant økonomisk framgang for nettverket. Det kommer i tilfelle mer som en indirekte effekt.

Siden IKT Grenland må kunne karakteriseres som en sterk organisasjonskultur, vil det være interessant å finne ut hva slags effekter eller resultater denne kulturen har bidradd med? Gjennom vår undersøkelse kan vi gruppere effekter og resultater av kulturen i tre hovedgrupper.

Læring og kompetansebygging

Vi har forhørt oss både om personlige nytte og bedriftens nytte av å delta i ett eller flere forum. Alle understreket et *stort personlig læringsutbytte* og at det var *utbytterikt å delta også i forhold til nytten for bedrift eller virksomhet*. Hvilket forum de gikk i varierte fra informant til informant. Dette gir en indikasjon om at kvaliteten synes å være god i flere av forumene. Forumledernes kompetanse kombinert med entusiasme synes å være en viktig suksessfaktor. Forumaktivitetene omtales som «organisert frivillighet» og den «gikk i bølgedaler», men slik måtte det være. Vi fikk også indikasjoner om at det å bli utpekt til forumleder kunne for noen være en litt for stor og krevende oppgave i lys av andre forpliktelser – mens andre koblet det naturlig til egen jobb og virksomhet.

De fleste trekker fram *faglig utbytte og nytte* som den primære årsak til at de går på nettverksmøtene, men nevner også kulturen og miljøet som en grunn til å være der. Flere framhever at *de hadde mer utbytte, læring og nytte i en tidligere fase av en bedriftsetablering*. I senere faser avtar interessen og man blir mer selektiv i valg av tema for å delta. Det gir en indikasjon om at *IKT Grenland med sine aktiviteter treffer best i forhold til gründere og nyetablerte bedrifter*, men uansett så blir de fleste i nettverket og deltar på utvalgte arrangement.

Informantene framhever at aktivitetene i regi av IKT Grenland gir læring og kompetansebygging både for individ og for bedrift. Det handler mye om å bygge kompetanse i bredden. Noen spissa og kompetansegivende kurs og utdanningsprogrammer nevnes og trekkes fram – særlig bidrag fra høyskolen. Men i det store og hele er det breddekompetanse på ulike IKT-felt som synes å ha blitt IKT Grenlands varemerke.

Informanter understreker på ulike måter at de har eller har hatt *personlig nytte* av å delta på Forum aktivitetene, og *at deres bedrift eller virksomhet også har en klar nytte av det*. Det kommer tydelig fram fra et par av informantene at de hadde *mer nytte av forumdeltakelse i bedriftens tidlige fase*. Forumlederens entusiasme og kompetanse er en kritisk faktor for om man lykkes eller ikke.

Miljø, tilhørighet og fellesskap

Vi stilte spørsmål til informantene om man opplever gruppetilhørighet og fellesskap i IKT Grenland? Også her var svarene helt entydige. «Den er meget sterk». «Den merkes i alt!». Alle informantene understreket at man opplevde et godt og positivt fellesskap når man var sammen med IKT Grenland og menneskene i nettverket. Man noterer seg at det finnes en gruppering som danner en kjerne i nettverket – riktignok en «myk kjerne» og at veien inn i nettverket kunne være dårlig skiltet.

Verdier, engasjement og identitet oppfattes positivt. Vi vil være en del av det. Det går på holdninger som har vokst fram. (Informant 4)

Det er mange subgrupper i et slikt nettverk, men vi har en tydelig «kjerne». I vårt tilfelle en inkluderende og myk kjerne – selv om de aller fleste er menn, er dette en heller androgyn kultur uten biceps. Kulturen er inkluderende og aktiv med hensyn på det å dele. Det kan være problematisk for de som ønsker å komme inn. Har fått spørsmålet: Hvordan kommer jeg inn i nettverket? (Informant 3)

I organisasjonskulturer vil det ofte finnes subgrupper som i noen grad vil kunne danne en form for intern opposisjon i forhold til de framherskende verdier og normer. For å undersøke om dette finnes, stilte vi spørsmål om noen hadde «brutt ut eller forlatt nettverket». De fleste informanter var ikke kjent med at noe slikt, men i nettverkets kjernegruppe hadde man registrert firmaer og miljøer som hadde vært innom og så med et smil hadde markert «at dette ikke var noe for oss!»

Vi stilte også spørsmål om det er noe man «ikke kan tillate seg i dette nettverket»? Flere trakk fram en handlingsregel i kulturen som virket ganske så absolutt. *Det var ikke tillatt «å fiske ansatte med stang», mens «garnfiske var tillatt»*. I det ligger det at man ikke kaprer andre bedrifters dyktige medarbeidere på møter eller i andre uformelle sammenhenger, men det var legitimt å annonsere kompetansebehov og gjøre det kjent gjennom interne eller eksterne utlysning i nettverket. Ellers ble det opplevd negativt om noen kom til å misbruke informasjon man har fått i fortrolighet, eller opptrådte sutrende og klagende. Da passer man ikke inn i IKT Grenland kulturen. Kommersialisering og overdrevent «innsalg» på møtene ble også opplevd problematisk.

Bedriftsutvikling og samarbeid om oppdrag og kompetanse

De fleste bedriftene i nettverket er små. I forbindelse med større prosjekter og anbud var det helt avgjørende at man kunne spille på lag og samarbeide med andre bedrifter i nettverket – mye «strategisk torghandel» foregår innen rammen av IKT Grenland.

«For oss betyr det masse kontakter. Vi samarbeider med flere bedrifter. Vi henter hjelp og kompetanse når det trengs. I tillegg skaper det et eget miljø på Lundetangen hvor vi er lokalisert.» (Informant 7)

Gjennom forumaktiviteter – har IKT Grenland også bidradd til spin off virksomhet. Dette er særdeles viktig for bedrifts- og nettverksutvikling i regionen.

«Det er nå etablert et eget forum for Lean Learning med etablerere og interessenter innen dette feltet. Her er jeg mest aktiv. Vi har på plass en e-campus og kan kjøre synkron undervisning på nettet. Det er veldig mye samspill og spin off i dette miljøet. En spin off er Lean Learning, Telemark med mange virksomheter involvert som Høgskolen, BI, og en rekke lyd og lysbedrifter. KunstCom er også en slik klynge som har utviklet seg fra forumene. På Kongsberg, Raufoss og i Porsgrunn har man vokst opp med den industrielle kulturen og det preges av folk som er født sånn! Det tar lang tid å bygge opp slike kulturer, men de kan rives fort ned om de ikke ivaretas. IKT Grenland er et miljø preget av verdier og sjøsetter prosjekt etter prosjekt». (Informant 6)

Vi noterte oss at akademiske miljøer løfter fram som positivt det de lærer fra konsulent bransjen og omvendt. Altså synes IKT Grenland å kunne fungere som et nettverk som bidrar til stimulerende *læringsoverføring* mellom bedrifts- og konsulentmarkedet, forskningsmiljøer, næringsstøtte og offentlig sektor.

7.8 Konklusjoner og oppsummering.

Gjennom denne studien har vi dokumentert at det i tilknytting til nettverket IKT Grenland og dets medlemsorganisasjoner, er etablert en særegen *organisasjonskultur forankret i tre kjerneverdier Åpen, Blid og Skapende*. Denne kulturen og disse verdiene kommuniseres innad og utad gjennom generalhistorien som gjentas og fortolkes ved alle anledninger når medlemmer i nettverket møtes.

Dette representerer *levde verdier* som på en svært positiv måte preger både menneskene og organisasjonen IKT Grenland, og de gir både nettverket og bedriften en positiv image. Disse verdiene kan fortolkes som mentale programmer som man bruker til å orientere seg i forhold til omgivelsene. De fungerer som referanser og felles handlingsmønster både på et kollektivt og individuelt nivå.

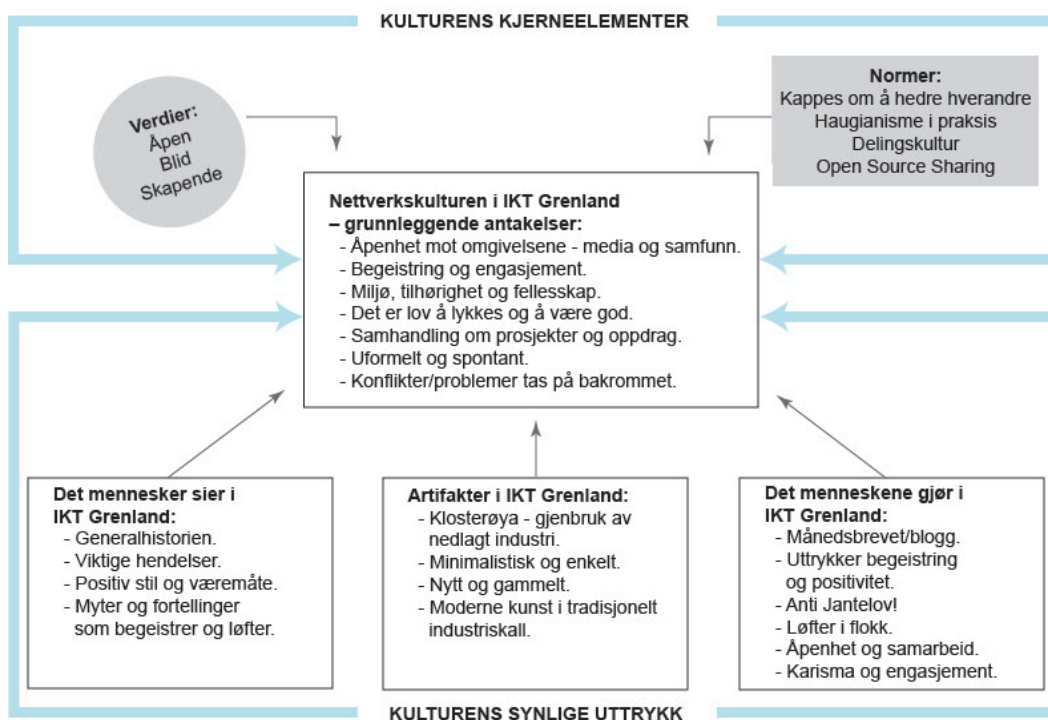
Verdiene Åpen, Blid og Skapende fungerer som *standarder* som veileder oss i hvordan man skal handle og opptre i en rekke situasjoner. De er *vegisere* ved beslutninger og konfliktløsninger. De gir mennesker *motivasjon* og *selvaktelse* når man handler i pakt med gjeldende verdier i kulturen.

Kjerneverdiene og organisasjonskulturen har skapt en positiv og tydelig effekt på utviklingen i IKT Grenland og for mange av dets medlemsorganisasjoner. Verdiene og kulturen har skapt *miljø, tilhørighet og felleskap for bransjen*. De har bidradd til *kompetansebygging* og *organisasjonslæring*

innen IKT-bransjen. Og de har lagt grunnlag for *bedriftssamarbeid, gründeraktivitet og bedriftsutvikling*, og ikke minst «spin off effekter» inn mot andre bransjer. Kulturbransjen og Lean Learning er eksempel på dette. Markant økonomisk framganger har vi ikke observert – det må i tilfelle være en indirekte effekt.

I figur 7.2 har vi forsøkt å illustrere hovedresultatene fra denne undersøkelsen. Figuren viser hvordan kjerneverdiene Åpen, Blid og Skapende sammen med etablerte normer bidrar til å bygge en særpreget organisasjonskultur i nettverket. Denne kulturen forsterkes og tydeliggjøres av hva mennesker sier og gjør og hvordan kulturen konkret eksponerer seg.

Figur 7.2: Organisasjonskulturen i IKT Grenland.



8.0 Litteraturliste

- Aadland, E. (1991). *Etikk for helse- og sosialarbeiderar*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Aadland, E. (1994). *Kultur i helse-, sosial- og utdanningsorganisasjonar*. Oslo: Samlaget.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforl.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality*. London: Penguin.
- Bolman, L. G., Deal, T. E. & Thorbjørnsen, K. M. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1984). *Bedriftskultur*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Forsyth, D. R. (2010). *Group dynamics*. Belmont, Calif.: Wadsworth Cengage learning.
- Haugstveit, Y. (2007). *Organisasjonskultur og resultater : organisasjonskulturens effekt på oppnåelse av resultater i bedrifter og organisasjoner : en forskningsgjennomgang (Vol. nr 4–2007)*. Elverum: Høgskolen.
- Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens forl.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Homans, G. C. (1951). *The human group*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226–251.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Peters, T. & Waterman, R. H. (1984). *Derfor er de beste bedre*. Oslo: Hjemmet-Fagpresseforlaget.
- Pettigrew, A. (1979). On studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570–581.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforl.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Fransisco, Calif.: Jossey-Bass.

Van Maanen, J. (1979). The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24, 539–550.

Vedlegg 1

Intervjuguide IKT Grenland:

Prosjektet: "Kjerneverdier og organisasjonskultur i samarbeidsfora i IKT Grenland.

Bakgrunnsvariabler:

1. Virksomhetens navn:

a. Representant(er):

2. Hva er deres kjernevirksomhet?: _____

3. Type virksomhet?

a. Privat b. Offentlig c. Frivillig

4. Bedriftens størrelse:

a. Omsetning _____

b. Antall ansatte: _____

5. Din virksomhets tilknytning til IKT Grenland.

a. Profesjonelt /faglig

b. Økonomi/nytte

c. Miljø/kultur/utvikling

Intervju

Organisasjonens historie og verdiforankring:

1. Hva er IKT Grenland?
2. Hvordan ble denne organisasjonen dannet?
3. Hva forbinder dere med: "ÅPEN BLID og SKAPENDE" for IKT Grenland:

- Åpen:-----

- Blid:-----

- Skapende:-----

4. Hva betyr disse grunnverdiene for deres virksomhet?-----

5. Er det konsensus mellom verdiene?-----

6. Hva forteller historien om de unge generalene?
Hva er budskapet-----

- Hva er din forståelse av generalhistorien?-----

- Har generalhistorien fått effekt for din virksomhet/bedrift?-----

7. Historier og viktige hendelser:

- I nettverket fortelles det historier om tidligere hendelser.
- Kan du gjenfortelle noen av disse historiene?

H1_____ Moral/budskap:-----

H2_____ Moral/budskap:-----

H3_____ Moral/budskap:-----

Aktivitet, virksomhet forum og kompetanse:

8. Aktivitetene:

- Hva slags møter holder man her i organisasjonen?-----

- Beskriv møtene og hva slags funksjon de har?-----

- Hvorfor går de på slike møter?-----

- Hvordan synes du møtene fungerer?-----

9. Hva slags forum deltar du /dere i?

- a. Utviklerforum
- b. Salgs - og markedsforum
- c. Form for talentutvikling
- d. Forum for rekruttering
- e. Prosjektlederforum
- f. Skoleforum
- g. Kultur og IKT

- Hva er ditt personlige utbytte av deltagelse i forumet? -----

- Hva slags utbytte har deres bedrift/virksomhet av deltagelse i forumene?-----

- Et kompetansenettverk for din bedrift/virksomhet?-----

10. Læring og kompetansebygging for deg og din virksomhet:

- a. Kan du gi eksempler på prosjekter/foredrag som har gitt effekt for din virksomhet: .--

- Har du hatt personlig læringsutbytte av prosjekter initiert av IKT Grenland? -----

11. Hvilke andre aktiviteter/prosjekter kjenner du til?-----

Organisasjonskultur:

12. Hvem blir rekruttert?

- Hvem blir rekruttert?-----

- Hvem blir *ikke* rekruttert?-----

- Hvordan skjer rekrutteringen?-----

- Formelt eller uformelt?-----

- Finnes det foretrukne egenskaper?-----

13. Hvilke verdier føler du at ledelsen legger mest vekt på her i nettverket?

- Hvilke verdier?-----

- Hvordan kommer det til uttrykk?-----

- Hvilke verdier føler du er sterkest blant medlemmene i nettverket?-----

- Har det vært konflikter mellom nettverkleidelsen og medlemmene mht verdier?-----

- Hvordan takles eventuelle konflikter som oppstår mellom medlemmene og ledelsen?-----

14. Kulturuttrykk og kulturinnhold. Hvordan mener dere kulturen i nettverket uttrykkes/konkretiseres/framstår?

- Viktige handlinger-----

- Omgangstonen-----

- Prosedyrer, seremonier-----

- Historier, myter, legender-----

- Språk, sjargong og humor-----

- Symboler (T-skjorter, pins, etc)-----

- Fysisk struktur, kontorlandskap, arkitektur, kunst-----

15. Gruppetilhørighet og felleskap i nettverket

- Hvordan opplever man gruppetilhørigheten?-----

- Har noen brutt ut eller forlatt nettverket?-----

- Er det noe man *ikke* kan tillate seg i nettverket? -----

- "Hellige kuer"?-----

- Eksempel på den typiske "IKT –grenlender"-----

- Er det grupperinger som skiller seg ut? På hvilken måte?-----

Takk for hjelpen!