

Suksess med fokus på menneskelige ressurser

*-En masterstudie av faktorer som påvirker
Bouvet ASA sin attraktivitet som arbeidsgiver*

Av:

Sven Bryne

Martin Reime Horpestad



Universitetet
i Stavanger





Universitetet
i Stavanger

UIS BUSINESS SCHOOL

MASTER'S THESIS

STUDY PROGRAM:

ØKONOMI OG ADMINISTRASJON

THESIS IS WRITTEN IN THE FOLLOWING
SPECIALIZATION/SUBJECT:

STRATEGI OG LEDELSE

IS THE ASSIGNMENT CONFIDENTIAL?
(**NB!** Use the red form for confidential theses)

TITLE: SUKSESS MED FOKUS PÅ MENNESKELIGE RESSURSER

ENGLISH TITLE: THE SUCCESS OF FOCUSING ON HUMAN RESOURCES

AUTHOR(S)

SUPERVISOR:

Candidate number:

3058

.....

3057

.....

Name:

SVEN BRYNE

.....

MARTIN REIME HORPESTAD

.....

SIGBJØRN BARLAUP
PEDERSEN

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på masterstudiet innen økonomi og administrasjon med hovedprofil innen strategi og ledelse på Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger. Det har vært fem lærerike og spennende år. Samtidig ser vi frem til å starte på et nytt kapittel i livet.

Først og fremst ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder Sigbjørn Barlaup Pedersen som har bidratt med veiledning utover det som kan forventes i løpet av dette halvåret. Vi er svært takknemlige for at vi fikk nettopp deg tildelt som veileder. I tillegg setter vi stor pris på råd og hjelp i det som nasjonalt har vært en krevende tid.

Vi ønsker samtidig å rette en stor takk til Bouvet ASA avdeling Rogaland og informantene som stilte opp på intervju. Oppgaven hadde ikke vært mulig å gjennomføre uten deres bidrag. Vi håper at oppgaven vil gi noe tilbake for den tiden dere har investert i oss.

Til slutt ønsker vi å takke våre medstudenter, venner og familie for støtte gjennom denne oppgaven og de siste fem år.

Sven Bryne og Martin Reime Horpestad
Stavanger, 15. juni 2020

Sammendrag

Bakgrunn: Menneskelige ressurser er viktigere enn noen gang og blir en stadig større del av suksessfaktoren til bedrifter. Dette gjør at ledelsens evne til å forme en kultur som motiverer med en god kommunikasjonsflyt er viktigere enn noen gang. Ledelsens evne til å skape en tilhørighet, bygge barrierer for dyktige ansatte til å bytte jobb, og samtidig tiltrekke seg potensielle arbeidstakere vil være av betydning.

Formål: Oppgavens formål er å kartlegge hvilke faktorer og historiske trekk ledelse og ansatte ved Bouvet ASA sitt kontor i Rogaland opplever som vesentlige hos en arbeidsgiver. Vi analyserer videre hvordan disse påvirker attraktivitet som arbeidsgiver i rekrutteringsprosess, gjennom ansettelse og videre som ansatt over lengre tid.

Metode: Oppgavens problemstilling er svart på ved kvalitativ metode, bestående av åtte semistrukturerte intervju. Det er også gjort observasjoner på casebedriftens kontorer i tillegg til bruk av interne dokumenter for å sikre kontinuitet i funn.

Resultat: Funnene tilsier at de ansatte er fornøyde med muligheter på egen arbeidsplass. Den store graden av lokalt selvstyre gir de ansatte en nærhet til ledelsen og avdelingen i Rogaland et godt grunnlag for å takle kriser og utfordringer som rammer regionen. Ved tidligere kriser blir organisasjonskulturen nevnt som vesentlig. Dette er også noe som blir ansett som vesentlig under rekrutteringsprosessen. De ansatte har mulighet til å eie en del av selskapet også, som gir enkelte en større tilhørighet og motivasjon for å oppfylle bedriftens mål. Et sterkt opplevd menneskefokus kombinert med kunnskapsdeling og mulighet til å utvikle seg videre nevnes som essensielle faktorer som blir tilfredsstillt og reduserer mulig turnover.

Funn: En stor del av casebedriften sin strategi bygges på frihet og tillit til de ansatte. Dette skaper igjen tillit blant medarbeidere til å dele egen kunnskap og former en organisasjonskultur som er sterkt i samsvar med den overordnede ønskede kulturen fra ledelsen. Den sterke organisasjonskulturen som skaper trygghet, er med på å motivere de ansatte til å yte mer. Nøkkelfaktorene som kommer frem av oppgaven er nærhet, tillit, troverdighet, trygghet i tillegg til det å være fremsynt og innovativ.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG.....	3
KAPITTEL 1 - INNLEDNING.....	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	7
1.2 Oppgavens faglige og praktiske begrunnelse	8
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	9
1.4 Oppgavens oppbygging.....	9
KAPITTEL 2 - ETISKE OG JURIDISKE PROBLEMSTILLINGER.....	10
2.1 Informert samtykke	10
2.2 Anonymisering.....	10
2.3 Meldeplikt og personvern.....	10
KAPITTEL 3 – KONTEKST	11
3.1 Kunnskapsorganisasjoner og konsulentbransjen	11
3.2 Bouvet ASA.....	12
KAPITTEL 4 - TEORI.....	13
4.1 Formelle faktorer	13
4.1.1 Bedriftens mål	13
4.1.2 Strategi.....	14
4.1.3 Organisasjonsstruktur.....	16
4.2 Uformelle faktorer	17
4.2.1 Organisasjonskultur.....	17
4.3 Ledelse.....	21
4.3.1 Kultur og ledelse	22

4.3.2 Ledelse av menneskelige ressurser (HR)	22
4.3.3 Rekruttering.....	22
4.3.5 Den norske ledelsesmodellen	24
4.3.4 Krise og konflikthåndtering.....	25
KAPITTEL 5 - METODE	26
5.1 Forskningsvalg	26
5.1.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt.....	27
5.1.2 Forskningsdesign.....	28
5.1.3 Datainnsamling.....	29
5.1.4 Dataanalyse	30
5.2 Metodekvalitet	31
5.2.1 Pålitelighet.....	31
5.2.2 Gyldighet	31
5.2.3 Overførbarhet	32
KAPITTEL 6 - EMPIRI	33
6.1 Selvbestemmelse lokalt og forretningsenheter	33
6.2 Rekruttering og ansettelse	35
6.3 Eierskap	36
6.4 Potensiell turnover	37
6.5 Menneskeorientert	38
6.6 Kunnskapsdeling	39
6.7 Krisehåndtering	41
7.0 Overordnet modell for analyse	43
KAPITTEL 7 - ANALYSE	44
7.1 Formelle trekk	44
7.2 Uformelle trekk	47

7.2 Ledelse.....	53
KAPITTEL 8 - PRESENTASJON AV FUNN	57
8.1 Videre rådgivning til casebedrift	59
8.2 Videre forskning.....	59
KILDER.....	60
VEDLEGG.....	63
Vedlegg 1 – Informasjonsbrev til informanter	63
Vedlegg 2 – Intervjuguide -ansatte	65
Vedlegg 3 – Intervjuguide – ledelsen.....	66
Vedlegg 4 – Rapport fra NSD	67

FIGURLISTE

Figur 1 -Problemstilling og forskningsspørsmål.....	9
Figur 2 -Målhierarki (Simon mfl, 1945 fra Jacobsen & Thorsvik, 2013)	13
Figur 3 -Scheins tre kulturelle nivåer (Schein, 1990)	19
Figur 4 -Trepertssamarbeidet og bedriftsdemokratiet (Bru, 2013)	24
Figur 5 -Forskningsløk (Saunders mfl. 2009 referert til i Busch, 2013).....	26
Figur 6 - Nasjonal strategisk plattform (Interne dokumenter Bouvet)	34
Figur 7 -Hovedfokus for Bouvet Rogaland 2020 (Interne dokumenter, Bouvet).....	35
Figur 8 -Overordnet modell for analysekapittel.....	43

TABELLISTE

Tabell 1 -Humankapitalens unikhhet og strategiske verdi (Kuvaas & Dysvik, 2016)	16
---	----

Kapittel 1 - Innledning

Hvilke faktorer påvirker attraktivitet som arbeidsgiver?

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I søken etter tema og problemstilling for oppgaven var det viktig for oss å skrive en oppgave som fokuserer på et tidsaktuelt tema. Vi ønsket at oppgaven reflekterte egne kunnskap- og interessefelt som er tilegnet gjennom studietiden samtidig som den kunne gi oss mulighet til å tilegne ny kunnskap. Da vi fikk muligheten til å skrive om strategi og ledelse hos en av de mest fremoverlente bedriftene i regionen, var dette noe som umiddelbart vekket vår interesse.

Kampen om dyktige og kompetente arbeidstakere øker i et samfunn som stadig er i endring. Maskiner, fabrikkareal, kapital og andre eiendeler er ikke lenger ensartede stabile konkurransegrunnlag og de menneskelige ressursene blir stadig viktigere. Dette skaper økt konkurranse om arbeidskraften og øker behovet for å være mer attraktiv som arbeidsgiver.

Samtidig som konkurransen om arbeidskraft tilspisses, blir systemer mer og mer komplekse. Dette gjør at det er en kraftig økning i bedrifter som outsourcer arbeid på områder som jus og revisjon, i tillegg til IT og strategi. Kompetansehus og konsulentselskap har som et resultat av dette blomstret frem som ledende bedrifter innen disse fagfeltene. Konsulentselskapene livnæres på å selge tjenester, kompetanse og den nyeste teknologien videre til andre bedrifter. Det største konsulentselskap og kompetansehuset i Rogaland er regionavdelingen til Bouvet ASA med over 500 ansatte.

Young Professional Attraction Index rangerer Bouvet blant topp 10 mest attraktive arbeidsgivere for 2019 og best i egen industri nasjonalt. Det å være attraktiv som arbeidsgiver og skape en merkevare som arbeidsgiver begrunnes av undersøkelsen som karriere- og utviklingsmuligheter samt arbeidsmiljø.

For å øke forståelse og supplere fagområdet med ny kunnskap skal denne masteroppgaven foreta et dypdykk i disse og andre faktorer som kan påvirke attraktivitet som arbeidsgiver. Dette gjøres med en case-studie på et av regionskontorene til Bouvet, en av landets mest attraktive arbeidsgivere.

1.2 Oppgavens faglige og praktiske begrunnelse

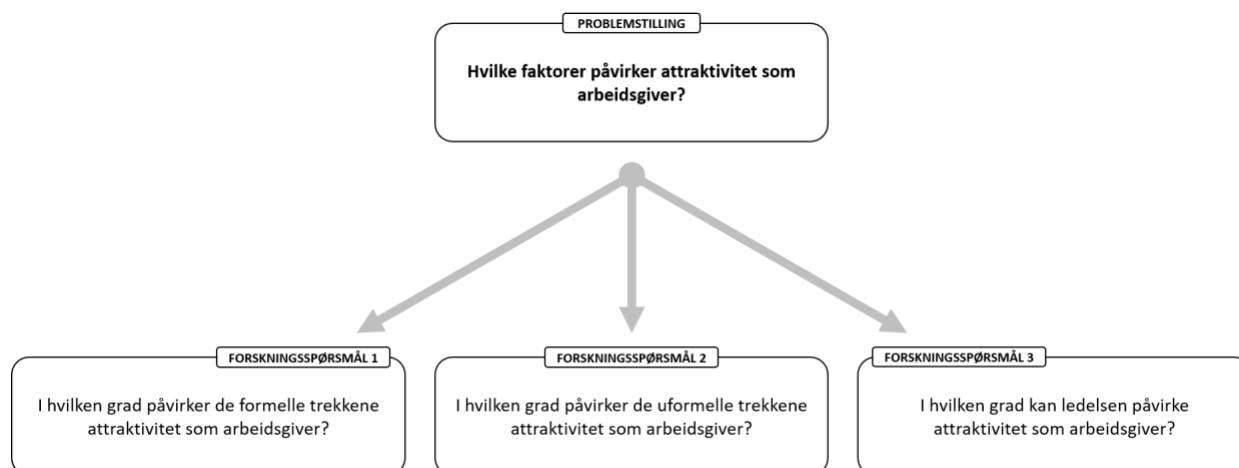
Lønnsomhet er noe som blir sett på som vesentlig for en bedrifts eksistens. Hvordan lønnsomheten oppnås har derimot variert gjennom tidene ettersom marked og teknologi har endret seg. Norge utvikler seg som et tjenestesamfunn og de gamle industrihallene er byttet ut med kundesentre og IKT-bedrifter. I front av utviklingen er konsulentselskap som opererer med kunnskap og arbeidskraft som kritisk suksessfaktor. Leveransene gjøres ikke lenger bare i form av fysiske gjenstander, men gjennom komplekse unike tjenester og produkter. (Grund, 2006)

Den økende grad av fokus på menneskelige ressurser har gjort at fagfeltet human resources management (HRM) i større grad blir strategisk viktig for organisasjoner. Den norske ledelsesmodellen som presenteres i teorikapittelet ser sammenheng mellom trekantsamarbeid på mikronivå og en bedrifts suksess. Her er de ansattes mulighet til å ha innvirkning på bedriften og flat selskapsstruktur essensiell. Ledelsesmodellen presenterer en teori som mener å ha løst dilemmaet å skape trygghet versus innovasjon og effektivitet

I en bransje som i stor grad er preget av amerikanske hierarkiske HR-strategier har Bouvet valgt å fokusere på inkludering av de ansatte og utflating av selskapsstrukturen. Bouvet sine strategiske valg er derfor å anse som annerledes enn bransjestandarden. Veksten for bedriften kan vise til suksess rundt de HR-strategiske valgene. For å få en bredere forståelse av mekanismene som ligger bak, vil oppgaven søke etter trekk og faktorer som påvirker attraktiviteten som arbeidsgiver.

Formålet med oppgaven er å se på hvilke funksjoner som er mest vesentlige i søken etter ny arbeidskraft, men også for å bevare den nåværende arbeidskraften i bedriften. Den analytiske modellen, modifisert etter Jacobsen og Thorsvik (2013), omfatter store deler av bedriftens virke. Dette gir et bredt utgangspunkt for forskningen som har som mål å snevres inn på valg som er tatt av ledelsen, spesifikke mekanismer og trekk som påvirker attraktivitet som arbeidsgiver. Det brede spekteret brukes bevisst for å gi rom til å oppdage uventede faktorer, samtidig som den måler graden av hvilke mer åpenbare faktorer som spiller inn.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål



Figur 1 - Problemstilling og forskningsspørsmål

Fokuset og formålet med oppgaven danner grunnlaget for problemstilling og forskningsspørsmål. Vi ønsket å se på trekk, mekanismer og eventuelle hendelser som gir konkurransefortrinn ovenfor nåværende og potensielle arbeidstakere. I søken etter potensielle faktorer var det naturlig å utvikle forskningsspørsmål som fatter et bredt spekter av organisasjonens virksomhet. Etter Jacobsen og Thorsvik (2013) sitt brede spenn over hva organisasjonen innebærer har oppgaven tre forskningsspørsmål. *I hvilken grad påvirker de formelle trekkene attraktivitet som arbeidsgiver* fokuserer på effekten av formelle trekk innen strategi, struktur og ønsket mål for Bouvet. Det andre forskningsspørsmålet belyser uformelle kulturelle trekk: *I hvilken grad påvirker de uformelle trekkene attraktivitet som arbeidsgiver*. Det siste forskningsspørsmålet skal belyse ledelsesprosesser, hendelser og ledelsen sin håndtering av disse: *I hvilken grad kan ledelsen påvirke attraktivitet som arbeidsgiver*.

1.4 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er bygget opp med innledning som kapittel 1, her presenteres bakgrunn, faglig og praktisk begrunnelse i tillegg til problemstilling. I kapittel 2 presenteres den etiske og juridiske problemstillingen. Konteksten for oppgaven rundt Bouvet ASA og konsulentbransjen blir videre presentert i kapittel 3. Kapittel 4 omfatter oppgavens teoretiske grunnlag. I kapittel 5 presenteres drøfting rundt de metodiske valg og metodekvalitet. Kapittel 6 omfatter oppgavens empiriske funn både fra intervju, interne dokumenter og observasjoner. Kapittel 7 er oppgavens analysekapittel og ser de empiriske funn i lys av teori. Kapittel 7 presenterer funn som er gjort i forskningen samt videre rådføring til casebedrift og videre forskning.

Kapittel 2 - Etske og juridiske problemstillinger

Gjennom en forskningsprosess kommer ulike etske og juridiske overveielser som må tas hensyn til. Refleksjon rundt disse er viktige for å oppnå tillit mellom de som forsker og de som forskes på (Ryen, 2002, hentet fra Fotland og Gya, 2019). De forskningsetiske spørsmål er regulert av personvernopplysningsloven som også reiser juridiske spørsmål.

2.1 Informert samtykke

Ifølge Norsk Senter for Forschungsdata (heretter kalt NSD) må det tas hensyn til informert samtykke. Dette innebærer full forståelse av fordelene og ulempene ved deltakelsen fra informantene. Informantene må ikke være utsatt for noe press og være med på frivillig basis. Vi legger til grunn at informantene grunnet alder og modenhet selv har kompetanse til å velge å delta. (Jacobsen, 2005). Før intervjuene sendte vi ut et informasjonsskriv til deltakere etter mal, som vist i vedlegg 1. Her presiseres hensikten med forskningen og hva deltakelsen innebærer. Etter rådføring med NSD ble samtykke oppgitt muntlig på lydbånd, og var tilgjengelig under hele forskningsperioden

2.2 Anonymisering

For å gi informantene mulighet til å snakke så fritt som mulig, var det hensiktsmessig å anonymisere informantene. Informasjonsskrivet understreker informasjon gitt til informantene knyttet til kryptering og anonymisering. Dette ble også gjentatt under oppstart av intervjuene for å sikre oss at informanten var klar over dette. Selv om bedriftens navn blir opplyst om i oppgaven, er dette ikke i strid med anonymiseringsprinsippet, ifølge NSD (Personvernombudet for forskning, 2020).

2.3 Meldeplikt og personvern

Grunnet endring i personopplysningsloven som trådte i kraft 25. mai 2018 var prosjektet meldepliktig. Vurderingen av meldeplikt er basert på meldeplikttesten som finnes tilgjengelig på NSD sine nettsider. Prosjektet ble meldt inn og NSD vurderte behandling av personopplysninger i prosjektet til å være i samsvar med personlovgivningen. Det ble etter dialogen 27.04.2020 ikke foretatt vesentlige endringer og det ble derfor ikke meldt inn endringer. NSD sin vurdering og godkjenning av prosjektet ligger som vedlegg 4.

Kapittel 3 – Kontekst

I søken etter faktorer og trekk som påvirker attraktivitet som arbeidsgiver er det nødvendig å forstå konteksten til bedriften og bransjen vi skal studere. I dette kapitlet presenteres derfor organisasjonstype og bransje i kapittel 3.1 og Bouvet ASA i kapittel 3.2.

3.1 Kunnskapsorganisasjoner og konsulentbransjen

Kunnskapsorganisasjoner som konsulentbransjen er en del av, kjennetegnes ved å ha kunnskap og arbeidskraft som kritisk suksessfaktor. Professor Jan Grund publiserte i 2006 en artikkel i tidsskriftet Magma om ledelses- og styringsutfordringene i kunnskapsorganisasjoner. Artikkelen fremhever den høye kompleksiteten, økt utdanning, internasjonalisering og globalisering som bakgrunn for fremvekst av denne type organisasjoner.

I en kunnskapsorganisasjon er de ansatte ikke bare en sentral rolle for produksjon og verdiskaping, men de eier også i stor grad de viktigste produksjonsmidlene og kan bære disse med seg ut av organisasjonen når som helst. Dette krever at ledelsen motiverer og inspirerer, samt skaper en barriere for å motvirke at dyktige medarbeidere rekrutteres til en annen bedrift. I tillegg til at ledelsen motiverer de ansatte, nevnes ledelsens evne til å håndtere dilemmaer og motsetninger som den viktigste egenskapen. En av måtene å unngå dilemma og motsetninger er å sørge for en felles konsensus rundt organisasjonskulturen. Dette gir gruppen en felles oppfatning av hva og hvordan ting skal skje og reduserer mulighet for knytninger (Grund, 2006).

I motsetning til maskiner som kan byttes ut, er det vanskeligere å bli kvitt ansatte som ikke lenger representerer bedriftens behov. De ansatte må også tas hensyn til på en helt annen måte. Dette gjør rekrutteringsprosessen svært viktig i denne type bedrifter (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Konsulentbransjen selger kunnskap og de nyeste tjenestene til andre bedrifter. Dette gjør at det er en bransje under konstant endring som er nødt til å henge med på de nyeste trendene for å sikre egen eksistens. For at de ansatte skal kunne bevare en viss form for konsensus som bedrift er derfor de grunnleggende verdiene og kulturen svært viktig (Bang, 2019).

3.2 Bouvet ASA

Bouvet er et norsk konsulentselskap som ble etablert i 2002 som følge av at de ansatte og en norsk investor gikk sammen for å kjøpe opp den norske delen av det svensk-eide IT konsulentselskapet Cell Network. Ved utgangen av 2019 hadde Bouvet 1557 ansatte fordelt på 10 kontorer i Norge og tre i Sverige, og omsetter for over én milliard NOK i året (Bouvet, 2020).

Sitert i årsrapporten beskriver Bouvet seg som *«et skandinavisk konsulentselskap innen IT og digital kommunikasjon. Vi bistår aktører i både privat og offentlig sektor med digitalisering av deres virksomheter, og hjelper dem å møte utfordringene så vel som å utnytte mulighetene som digital teknologi gir dem.»*

Bouvet har valgt en selskapsstruktur med regionsenheter fordelt utover Norge og Sverige med stor grad av selvstyre til hver enkelt enhet. Det lokale selvstyret har som hensikt å gi raskere og mer fleksible muligheter til å fatte beslutninger etter det lokale markedsklimaet. Bouvet legger stor vekt på kulturen som gjennom historien har preget verdiene selskapet nå etterstreber.

Regionavdelingen i Rogaland har med sine 500 ansatte i stor grad hatt en kundeportefølje som er oljerelatert. Det lokale selvstyret nevnes som vesentlig for håndtering av oljekrisen i 2014. Under denne prosessen valgte Bouvet avd. Rogaland å ikke si opp ansatte, men heller gå ned i margin og søke besparinger andre steder. Da markedet bedret seg i årene som fulgte, hadde Bouvet kapasitet til å kunne påta seg store oppdrag, i motsetning til andre bedrifter som hadde nedbemannet.

Restriksjonene knyttet til pandemien Covid-19 kan skape nye utfordringer for selskapet som gjennom de siste årene har hatt stor vekst. De økonomiske konsekvensene lar imidlertid vente på seg, da selskapet på tross av måneder med restriksjoner opplever omsetningsrekorder.

Kapittel 4 - Teori

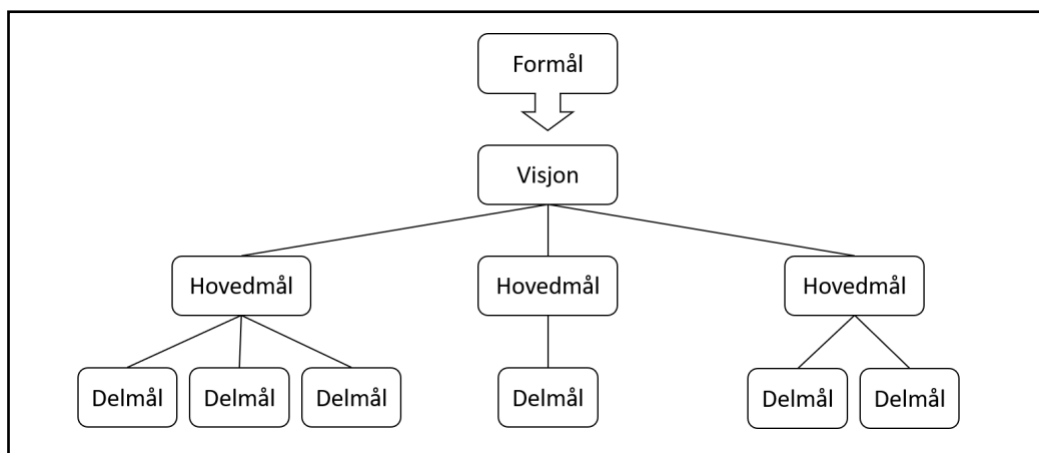
Teorikapittelet har som mål å presentere et bredt spekter av faktorer som kan påvirke attraktivitet som arbeidsgiver. Det teoretiske grunnlaget er faktorer med trekk som anses som årsak til Bouvet sin høye score på attraktivitetstester, i tillegg til trekk som kommer frem av konteksten som kan være viktige å belyse. Jacobsen og Thorsvik (2013) belyser disse og flere mulige trekk ved organisasjonen og er brukt adaptisk for å få et bredt spekter av mulige faktorer. De ulike delkapitlene i teorien er også viet til hvert sitt forskningsspørsmål.

4.1 Formelle faktorer

De formelle faktorene begrenser friheten til de ansatte og gir retningslinjer på hvordan arbeid skal utføres. Dette omfatter bedriftens mål og strategi for å oppnå målet, samt den formelle organisasjonsstrukturen. I søket etter potensielle trekk som påvirker attraktivitet som arbeidsgiver er disse tatt med fordi det er nærliggende å tro at de påvirker de ansatte.

4.1.1 Bedriftens mål

For ansatte vil målet bedriften jobber mot ha en effekt på hvordan de jobber og motivasjonen bak arbeidet. For å kunne forstå en organisasjon er det også viktig å ha et tydelig bilde av hva som er målet og hvordan organisasjonen planlegger å komme seg dit. Etzioni (1978) presenterer flere funksjoner med organisasjonens mål, men definerer målsettingen som en beskrivelse av en fremtidig tilstand som organisasjonen streber etter å virkeliggjøre. Målene kan plasseres inn i ulike nivå og bygger på Simon (1945) m.fl. sin hierarkiske modell funnet i Jacobsen og Thorsvik (2013). Målene varierer i tidsperspektiv, samt hvor konkrete og realistiske de er.



Figur 2 -Målhierarki (Simon mfl, 1945 fra Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Formålet, eller eksistensformålet er på toppen av målhierarkiet og beskriver hvorfor organisasjonen i det hele tatt er til (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Formålet til bedriften fungerer overordnet og skal skille organisasjonen fra andre organisasjoner som er særlig viktig i en rekrutteringsprosess (Kuvaas & Dysvik, 2016). Formålet skal også forklare hvorfor det organisasjonen driver med ikke kunne blitt gjort av noen andre. I en bedrifts formålsbeskrivelse skal det ikke bare inneholde planer for lønnsomhet, men også hvordan bedriften kan medvirke til å oppnå økonomisk vekst, verdiskaping og opprettelse av arbeidsplasser.

Visjonen til bedriften er neste ledd i målhierarkiet og beskriver den ideelle situasjonen for organisasjonen i fremtiden (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Visjonen skal danne et bilde av det organisasjonen en gang ønsker å bli uten at det er veldig konkret og er ofte kjennetegnet av et spesielt språk, rikt på bilder, metaforer og symboler. Visjonen er sjelden tidfestet eller konkret nok til å kunne gjennomføres i sin helhet. Visjonen vil ha en effekt på medarbeiderne sin motivasjon, særlig i relasjon til den ansattes egne visjoner og tanker om fremtiden (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Visjonen legger grunnlaget for hovedmål. Hovedmålene er konkrete mål for aktiviteter som må gjennomføres for å realisere visjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Hovedmålene konkretiseres ytterligere i delmålene og gir den enkelte i organisasjonen klare retningslinjer for arbeidet og sørger for at alle prosesser og personer i organisasjonen jobber mot samme overordnet mål. Hovedmål og delmål vil ha en betydning for den ansatte sin mulighet til å nytte egen kompetanse (Kuvaas & Dysvik, 2016).

4.1.2 Strategi

For å oppnå organisasjonens mål er det viktig å ha en strategi for å realisere disse. For å kunne si noe om hvilke retningslinjer de ansatte har i søken etter målet for bedriften, må strategien tas med som potensiell faktor i søken etter attraktivitet som arbeidsgiver. En organisasjon i det åpne markedet må også ha en strategi for hva som skal skape et konkurransefortrinn (Porter, 1994). For kunnskapsorganisasjoner er forvaltning av humankapitalen det mest essensielle (Grund, 2006).

Jacobsen og Thorsvik (2013) fremhever arbeidskraft som den aller viktigste innsatsfaktoren innen tjenesteyting. En stadig økende tjenesteproduksjon og tilsvarende nedgang i sysselsetting innen industrien har gitt fagfeltet HR-ledelse økt fokus. Ansattes kompetanse og hvordan organisasjonen utnytter denne samt hvordan de ansatte deler kompetansen med hverandre, blir stadig viktigere for organisasjonens suksess (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kuvaas og Dysvik (2016) er blant de fremste innen forskning på evidensbasert HR og presenterer to perspektiver med ulike interesser som legger føring for hvordan en organisasjon legger strategien for HR. Forpliktelsesbasert HR evaluerer interessentene som individene i organisasjonen, organisasjonen og samfunnet for øvrig, mens kontrollorientert HR baserer seg på en interessent og et mål, eiere og deres avkastning. (Kuvaas & Dysvik, 2016)

Forpliktelsesbasert og kontrollorientert knyttes ofte opp mot myk og hard HR hvor trykket enten går på mennesket eller ressurs. Forpliktelsesbasert knyttes til myk HR og legger vekt på mennesket og ønsker å skape en forpliktelse hos de enkelte individene. Dette skal igjen føre til selvregulering, tillit og gjør ledelsen til et støtte- og kontrollorgan snarere enn kontroll. Kontrollorientert HR sammen med hard HR legger trykk på ressurs og omfatter det kvantitative, kalkulerte og businessorienterte (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Det er ved kontrollorientert HR observert dobbelt så høy turnover (frivillig avgang) som ved forpliktelsesbasert HR. Kuvaas og Dysvik (2016) peker på Arthur (1994) sin forklaring på funnene som viser til den økte lojaliteten og tilliten til de ansatte ved forpliktelsesbasert HR. Den forpliktelsesbaserte HR skaper et sosialt klima som innebærer tillit og samarbeid som igjen øker graden av kunnskapsdeling. (Kuvaas & Dysvik, 2016)

Kuvaas og Dysvik (2016) viser til Lepak og Snell (1999; 2002) sin modell humankapitalens unikheter og strategiske verdi vist i tabell 1. Grund (2006) viser til en utvikling mot stadig høyere krav til unikheter tilknyttet humankapital. For å kunne utvikle dette til å ha en høy strategisk verdi vises forpliktelsesbasert HR som å være fordelaktig.

Høy unikhet	Kvadrant 4: Fleksibel og teambasert HR for allianser og partnerskap	Kvadrant 1: Forpliktelsesbasert HR for kunnskapsmedarbeidere
Lav unikhet	Kvadrant 3: Kontraktsbasert HR for midlertidig ansatte eller ved outsourcing	Kvadrant 2: Produktivitetsbasert HR for standardiserte oppgaver.
	Lav strategisk verdi	Høy strategisk verdi

Tabell 1 -Humankapitalens unikhet og strategiske verdi (Kuvaas & Dysvik, 2016)

4.1.3 Organisasjonsstruktur

Den formelle organisasjonsstrukturen henger tett sammen med den uformelle organisasjonskulturen og spiller i stor grad inn på de ansattes hverdag.

Organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturen påvirker og må ta hensyn til hverandre.

Ved utforming av organisasjonsstrukturen må tempo, fleksibilitet, integrering, koordinering og innovasjon vurderes. Det nevnes to sentrale dilemma i Jacobsen og Thorsvik (2013) som det må tas bevisste valg rundt ved utforming av organisasjonsstrukturen. Det ene er mangfold versus enhet, som innebærer vurdering av gevinst ved spesialisering opp mot kostnadene som økt behov for koordinering medfører. Stabilitet og forutsigbarhet versus fleksibilitet og innovasjon er også et dilemma, da de fleste bedrifter ønsker å skape stabilitet og forutsigbarhet for å igjen vinne effektivitet, samtidig som de utvikler seg. For høy stabilitet og forutsigbarhet skaper utfordringer for organisasjonen når det skjer endringer i eller rundt organisasjonen. Ved endring kreves det fleksibilitet og innovasjon og det er utfordrende å vektlegge forutsigbarhet på samme måte.

De ulike måtene å fordele oppgavene på er funksjonsbasert, markedsbasert eller ved en matriseordning. Den funksjonsbaserte organisasjonsstrukturen fordeler arbeiderene inn etter hvilken funksjon de har. Dette legger til rette for maksimal spesialisering og hindrer dobbeltarbeid. Samtidig er det tilknyttet en høyere risiko for samordningsproblemer mellom avdelingene og at kundenes behov og preferanser ikke kommer frem til aktuell avdeling.. Den markedsbaserte inndelingen har større nærhet og sterkere fokus på de ulike markedene bedriften opererer i. Dette innebærer for eksempel en avdeling for privatkunder og en for bedriftskunder hvor behovene for kompetanse er mer tilpasset kundegruppen. Dette øker

igjen faren for dobbeltarbeid og det blir ikke lenger lagt til rette for samme spisskompetanse til de ulike funksjonene som ved funksjonsbasert struktur.

En tredje mulighet er matrisestruktur hvor det struktureres både funksjon og marked. Denne er todimensjonal og en har derfor mulighet for å utvikle spisskompetanse både innen marked og funksjon. En mulig ulempe er at det er vanskelig å drive beslutningsplanlegging og dette kan føre til forvirring og frustrasjon blant medarbeiderne. (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

4.2 Uformelle faktorer

De uformelle faktorer ved organisasjonen omhandler organisasjonskulturen. Disse faktorene er sterkt knyttet til arbeidsmiljø som igjen knyttes til motivasjon og trygghet hos de ansatte. Trekkene ved organisasjonskulturen vil påvirke de ansatte sin trivsel og potensielt skape tilhørighet til bedriften (Kuvaas & Dysvik, 2016).

4.2.1 Organisasjonskultur

Ved å gjennomføre et søk på Google Scholar etter «Organizational culture» kommer det i skrivende stund over 3,2 millioner resultater opp. Den første og mest siterte definisjonen i søket var Schein (1990) med 6120 sitater. Den mye brukte definisjonen er oversatt av Bang (2013) til:

«et mønster av felles grunnleggende antakelser som læres av gruppen idet den takler sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene.»

Bang (1998, 2013) er ved et søk på organisasjonskultur på norsk den mest siterte og legger til meningsinnhold fra andre organisasjonsforskere:

«Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger.»

Selv om det finnes mange ulike definisjoner på organisasjonskultur er verdier, normer og virkelighetsoppfatning, i tillegg til grunnleggende antakelser gjennomgående i forskningen på

området (Bang, 2011). Disse elementene er også gjenkjennelige i den anerkjente forskeren Schein sine tre nivåer som utdypes under eget punkt. Schein (2004) beskriver forskningsområdet som et verktøy for å forstå enkeltmenneskets atferd i organisasjoner, og til de måter organisasjonen strukturerer seg selv på.

-Ulike perspektiver på organisasjonskultur

Bang (2011) referer til Martin (1992) som ser på tre ulike perspektiver innen forskning på organisasjonskultur. *Integrasjonsperspektivet* fokuserer på en felles delt oppfatning av virkeligheten til medlemmene i hele organisasjonen eller bedriften. Kulturen beskrives som *konsistent*, medlemmenes verdier og antakelser er samstemt med kulturens uttrykksformer og manifestasjoner. Det er *konsensus* blant alle medlemmene om antakelser og verdier for organisasjonen. Integrasjonsperspektivet er også en *lederefokusert* analyse, og med dette menes det at ledelsen først og fremst skaper og former kulturen (Bang, 2011).

Differensieringsperspektivet legger først og fremst vekt på hvilken inkonsistens som eksisterer i kulturen. Det sees altså på de ulike subkulturene i organisasjonen (Bang, 2011). Subkulturer er flere ulike kulturer som utvikles og eksisterer side ved side i én og samme organisasjon. Det kan derfor oppstå utfordringer når de representerer en motkultur til den dominerende kulturen i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ved å bruke *fragmenteringsperspektivet* antar en at det ikke går å fange kompleksiteten i moderne organisatoriske funksjoner. Det betyr at enhver form for konsensus er situasjonsbetinget, ustabil og skiftende over tid og blir dermed en idealisert forenkling av virkeligheten (Bang, 2011).

-Kulturuttrykk og kulturinnhold

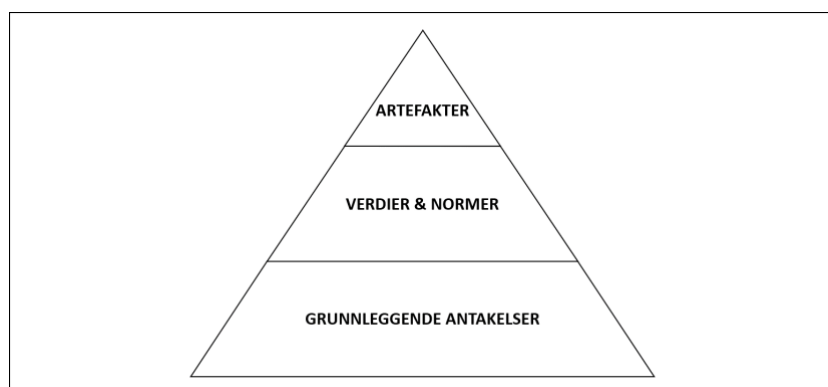
Organisasjonskulturen kan deles opp i to komponenter: kulturinnhold og kulturuttrykk. Kulturuttrykket er det lettest observerbare nivået og består av kulturens manifestasjoner, gjerne mer konkrete uttrykk. Kulturuttrykk synliggjør kulturinnholdet gjennom handlinger, objekter, strukturer, ritualer, seremonier og symboler (Bang, 2011). Komponentene omfatter også de uttrykte følelsene. Eksempler på dette er følelsesladete utsagn, konfrontasjoner, konflikter og gledesutbrudd. Kulturinnhold tar for seg verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som også er de tre elementene brukt i Bang sin samlede definisjon på organisasjonskultur. Dette er organisasjonens felles mentale programmer, det som ligger i bunn for kulturuttrykkene, og det grunnleggende som forklarer hvorfor medlemmene opptrer som de gjør (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

-Faktorer som spiller inn på utvikling av kultur

Bang (2011) lister opp tre ulike hovedfaktorer som virker inn på utviklingen av en bestemt organisasjonskultur. De omgivelsebestemte faktorene er rammebetingelsene eller konteksten. Her inngår bransjekultur, politisk system, markedet, nasjonal- og lokal kultur og teknologi. Den andre hovedfaktoren er organisasjonens medlemmer og deres intellektuelle og følelsesmessige utrusting, personlighet, livserfaring og utdanning. Ledelsen er også en del av denne faktoren. Organisasjonens historie er den tredje hovedfaktoren hvor de erfaringer organisasjonen erverver er de mest sentrale. Faktoren samler hvordan menneskene i organisasjonen har jobbet mot bedriftens mål med det gitte utgangspunkt. Organisasjonens historie innebærer de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som er utviklet gjennom hendelser, kriser, seire og nederlag som organisasjonen har opplevd (Bang, 2011).

Organisasjonskultur kan ikke studeres på samme måte som organisasjonens strategi. I motsetning til strategi er kultur mer flytende og grunnleggende antakelser. De oppstår ofte ubevisst «inne i hodet» til de ansatte, uten at de nødvendigvis er klar over dette. Schein (1990) nevner noen sentrale poeng om hva organisasjonskultur, som innebærer at en gruppe mennesker deler et sett med grunnleggende antakelser, samt at kultur er basert på læring. Videre understreker Schein at kultur kan kun opprettholdes så lenge den oppfattes som riktig, og at kulturen læres bort til gruppens nye medlemmer som den riktige oppfatningen. (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Scheins tre kulturelle nivåer



Figur 3 -Scheins tre kulturelle nivåer (Schein, 1990)

Jacobsen og Thorsvik (2013) refererer til Schein (1990) som uttrykker tre kulturelle nivå som er med å beskrive organisasjonskulturen. Selve kjernen blir presentert som de grunnleggende

antakelsene og er det dypeste nivået av kulturelle uttrykk. På det andre nivået befinner verdier og normer seg som består av verdier som er ønskelig for bedriften å fremstille eller ivareta, samt uskrevne regler om hva som er passende i organisasjonen. På tredje og siste nivå befinner artefakter seg som gir organisasjonen et observerbart uttrykk.

Grunnleggende Antakelser

Når noe blir tatt for gitt eller meninger og oppfatninger blir tolket i en organisasjon som sannhet og ikke diskuterbar, kan dette beskrives som grunnleggende antakelser (Schein, 1990). Det vil også være vanskelig å endre eller å utfordre disse antagelsene som fungerer som det dypeste nivået i organisasjonskulturen (Store Norske Leksikon, 2020). Når det blir ansatt nye medarbeidere til organisasjonen vil sosialiseringprosesser gjøre at tidligere ansatte vil vise de nyansatte den riktige måten å gjøre ting på, den riktige måten å tenke på eller den riktige måten å oppføre seg på eller forstå (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Verdier og Normer

Schein (1990) beskriver nivå to med verdier og normer, og hvilke egenskaper disse har for kulturen i organisasjonen. Verdier og normer formaliseres ofte gjennom rutiner, regelverk og etiske standarder. Verdier er noe som er ønskelig, og noe som organisasjonen ønsker å fremme, men også ivareta. For medlemmer i organisasjonen vil det være bevisste valg som avgjør om noe er godt eller dårlig, og dette er ofte som følge av de grunnleggende antagelsene uttrykt i første nivå. For organisasjoner vil det være naturlig å anta at verdier kommer til uttrykk i form av beslutninger som fattes, da dette legger til grunn filosofien og tankene rundt virksomheten. Uskrevne regler eller bestemte prinsipper er normer som forventes at mennesker følger, disse uskrevne normene angir ofte hva som er passende i de ulike sosiale sammenhengene. Normer kan være med på å redusere usikkerhet for de ansatte da det er satte forventninger om hvordan ulike situasjoner håndteres (Schein, 1990 referert til i Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Artefakter

Kultur er ikke bare verdier og normer, men også uttrykk som kan observeres, ofte kalt artefakter. Dette kan være menneskelig adferd, språk og tekst, samt fysiske gjenstander. Artefakter er grunnleggende antakelser og verdier og normer som kan observeres. De fungerer som kulturelle symboler og er med på å formidle informasjon og kjennetegn på underliggende kulturelementer. For at artefakter skal fungere som symbol må disse kunne

tolkes. *Symbol er en gjenstand eller et ytre tegn som det knytter seg en overført betydning til* (Store Norske Leksikon, 2018). Symbol er noe som kan reflektere kulturen i organisasjonen, det påvirker medlemmers atferd og tenking gjennom interne verdier og normer. Symbol fungerer som byggeklosser for organisasjonen, og selv om artefakter er å observere, er de ikke alltid like enkle å forstå. Ettersom artefakter er observerbare vil det alltid være mulighet for at individer tolker disse ulikt. Artefakter kan deles inn i tre hovedgrupper: hva mennesker sier, hva mennesker gjør og fysiske gjenstander (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Hva mennesker sier er med å fremme en mening. Symbolske fortellinger kan være med å uttrykke lederstilen i organisasjonen. Et spesielt språk kan også være med å definere kulturen; et fagtermologisk språk eller humor og slang er med å gi organisasjonen sin identitet. Hva mennesker gjør og, hvilket kroppsspråk som brukes er også med å identifisere strukturen i organisasjonen. Ledere som ofte er rundt de ansatte kan ha en påvirkning som gjør det tryggere å uttrykke seg til ledelsen, noe som signaliserer en flatere struktur. Hvordan ansatte uttrykker seg følelsesmessig er et sentralt punkt som kulturartefakt. Gråt, sinne, glede eller taushet kan tale om lederstiler som er tøffe, urettferdige, oppmuntrende eller fryktede (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Fysiske gjenstander er også sentrale uttrykk i kulturen. Disse er lettere å observere enn overnevnte, men tolkningen er igjen vanskelig. Eksempel på fysiske gjenstander er hvordan organisasjonen utformer bygget deres med kontorlandskap eller cellekontor, eller hvordan innredningen uttrykker en ønsket fremstillingen av organisasjonen. Hvordan medlemmer skal kle seg, bruk av uniform, formelt eller uformelt er alle med å skape et bilde om hvordan organisasjonen er og hva som forventes. Organisasjonens logo vil også være en av de fremste artefaktene, og har stor betydning utad, og vil ofte reflektere bedriften som en helhet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

4.3 Ledelse

I dette delkapittel presenteres teori knyttet til ledelse. Først vil det drøftes sammenheng mellom kultur og ledelse, ledelsen av menneskelige ressurser, rekruttering samt krise- og konflikthåndtering. Delkapittelet avsluttes med teori knyttet til den norske ledelsesmodellen. Som leder for en kunnskapsorganisasjon vil det være vesentlig å få medarbeidere til å blomstre (Grund, 2006).

4.3.1 Kultur og ledelse

I følge Schein(1990) er det ledere som skaper organisasjonskulturen. Schein argumenterer for at de viktigste ledelsesfunksjonene er å skape, administrere og ved behov, endre ukultur. Schein sitt perspektiv på ledelse er i tråd med karakteristika på integrasjonsperspektivet og blir sett på som å analysere organisasjonen som en helhet. Kultur og ledelse blir beskrevet som to sider av samme sak og at ingen av delene kan beskrives isolert sett. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver utforming av uformelle element som organisasjonskultur som indirekte ledelse, i tillegg til utformingen av formelle element. Det siste aspektet er direkte ledelse. Dette går på direkte samhandling og kommunikasjon mellom ledere og underordnede. Litteraturen peker på hva lederen kan gjøre for at organisasjonen skal bli mer effektiv, mer konkurransedyktig, mer omstillingsdyktig og mer innovativ. Både den direkte og indirekte ledelsen kan påvirke og utvikle alle disse målene gjennom å gjøre ting «riktig».

4.3.2 Ledelse av menneskelige ressurser (HR)

Kuvaas og Dysvik (2016) referer til ledelse av menneskelige ressurser som alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i en organisasjon. Her er ledelsen med å skape en strategi som håndterer disse områdene. Ledelsen er ansvarlig for å håndtere ressurser for å best mulig tiltrekke seg de beste arbeiderene. Denne delen av ledelse handler om utvikling av motivasjon, holdning og atferd blant medarbeidere og ledelsen. Praksisen av ledelsen er med på å forme organisasjonskulturen og organisasjonsstrukturen, men påvirker også kunder og ikke sjelden leverandører og nærsamfunnet. (Kuvaas & Dysvik, 2016)

4.3.3 Rekruttering

I følge Breugh(2013) er suksessen til en bedrift sterkt knyttet til kunnskapen og kvaliteten til de ansatte. Det er derfor naturlig at rekruttering blir sett på som en av de viktigste aktivitetene innenfor ledelse av menneskelige ressurser (Mikkelsen & Laudal, 2016;2019). Barber (1998) definerer rekruttering som «de metodene og handlingene en organisasjon utfører for å identifisere og tiltrekke seg mulige ansatte». Denne definisjonen viser til at rekruttering omhandler hele spekteret fra talentsøking til selve ansettelsen. Rekruttering er en viktig del av bemanningsprosessen og bedriften burde derfor etablere en strategi for rekrutteringen. Måten en bedrift rekrutterer påvirker hvem som blir ansatt, hvordan bedriften presterer og hvor stor grad av det er gjennomtrekk i staben.

Ansettelse bidrar til økt bemanning og rekruttering er derfor en viktig del av virksomhetens bemanningsplanlegging. Dette er igjen en del av kompetansesammensetningen og må sees i lys av kompetansebehovet. Det er derfor viktig å være bevisst på hva en leter etter i en slik prosess. Kuvaas og Dysvik (2016) refererer til Iversen (2015) som skriver at sannsynligheten for å lykkes med rekrutteringsprosessen øker når en er bevisst på hva en leter etter.

Attraktivitet som arbeidsgiver for utenforstående baserer seg på trekk i organisasjonen som er synlig, og som søkerne kan danne seg en mening om. Dette legger grunnlag for søkere og deres tiltrekning for bedrifter de ønsker å jobbe i. Kuvaas og Dysvik (2016) sier at grunnlaget for rekrutteringsprosessen er føringer gitt av bedriftens omdømme og attraktivitet. Derfor er det blitt viktig hvordan organisasjoner behandler sitt «Omdømme» eller «Image» (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kuvaas & Dysvik (2016) ser også på hva som er med på å bygge opp et godt omdømme for bedriften og viser til signaliseringen av de ansatte som en viktig ressurs og hvor dette gjenspeiles i faktiske HR-praksiser.

Ifølge en studie referert av Jacobsen og Thorsvik (2013) ligger det til grunn enkelte kriterier for hva som er viktig for jobbsøkere når de er på utkikk etter ny arbeidsgiver. Her trekkes frem kriterier rundt arbeidsforhold, organisasjonens omdømme i tillegg til lønn og karrieremuligheter.

Under arbeidsforhold kommer også viktigheten med en variert og interessant jobb frem i tillegg til mulighet for god faglige utvikling. Jobbsøkerne var også opptatt av frihet i jobben og at det var et godt sosialt arbeidsmiljø å være i.

Innunder omdømme ble bedriftens synlighet i omgivelsene trukket frem. Noen påpekte også bedriftens evnet til å ta samfunnsansvar. Det var også positivt for omdømmet om bedriften kunne oppfattes som innovativ og moderne

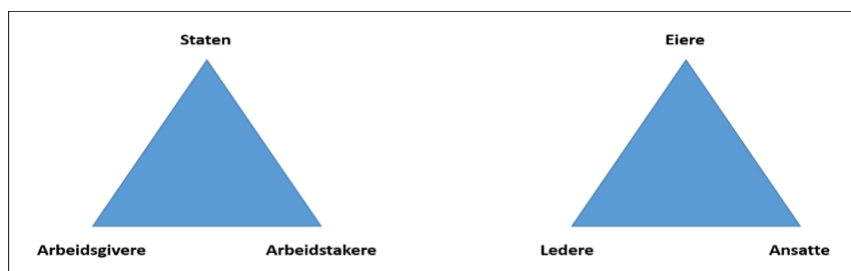
Arbeidsoppgaver i organisasjonen ble trukket frem som en av de viktigste kriteriene. Lønn ble imidlertid ikke ansatt som like stor faktor for kriteriene ifølge studien. Den mest stabile og høyest ytende arbeidskraften er antatt å være personer som har en motivasjon knyttet til faglige utfordringer for å begynne i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

4.3.5 Den norske ledelsesmodellen

Horpestad og Pettersen (2018) refererer til den norske ledelsesmodellen (Bru, 2013) og peker på at modellen for norsk ledelse henger tett sammen med ideologien for velferdsstaten som er fellesskap og likhet for alle. Ledelsesmodellen knytter langsiktig suksess og sammenhengen mellom god bedriftskultur og lønnsom drift sammen. En av grunnprinsippene for å oppnå dette er tillit. Måten en tjener penger spiller inn på tilliten fra samfunnet og de ansatte. Når denne tilliten oppnås, oppstår det et konkurransefortrinn fordi kulturen innad i bedriften er med på å skape langsiktige verdier for kunder, ansatte, eiere og samfunnet (Bru, 2013, referert til i Horpestad og Pettersen, 2018).

Falkum (2019) peker på at en ved å oppnå denne tilliten og en inkluderende bedriftskultur, vil være bedre rustet til å håndtere kriser. Han refererer særlig til norsk næringsliv sin evne til å takle finanskrisen i 2008 og oljekrisen i 2014.

Modellen bygger på samarbeidsformer i næringslivet som legger føringer for ledelsen. Grunnlaget for samarbeidsformen ligger i det makroøkonomiske trekantforholdet mellom stat, arbeidsgiver og arbeidstaker som vist i figur 4. Målet med forholdet er å oppnå tillit samt sosial og økonomisk trygghet som igjen skaper verdier for alle parter i forholdet. Den sosialistiske modellen viser til høy organisasjonsgrad og lav arbeidsledighet (Bru, 2013, referert til i Horpestad og Pettersen, 2018). Fellesskapets interesser ivaretas av staten på toppen av trekantforholdet. Arbeidsgiverne er representert via arbeidsgiverorganisasjonene, arbeidstakerens interesser er representert gjennom arbeidstakerorganisasjonene. Resultatet er et samarbeid om en sammenpresset og solidarisk lønnspolitikk som skaper færre forskjeller (Moene, 2015). Konkurransefortrinn som oppstår for norske bedrifter, er høyere verdiskapning og større attraktivitet som arbeidsgiver. Det mikroøkonomiske samarbeidet bygger på samme prinsipp og skal bidra til verdiskapning, lønnsomhet og tillit for alle parter. (Bru, 2013, referert til i Horpestad og Pettersen, 2018)



Figur 4 - Trepartssamarbeidet og bedriftsdemokratiet (Bru, 2013)

4.3.4 Krise og konflikthåndtering

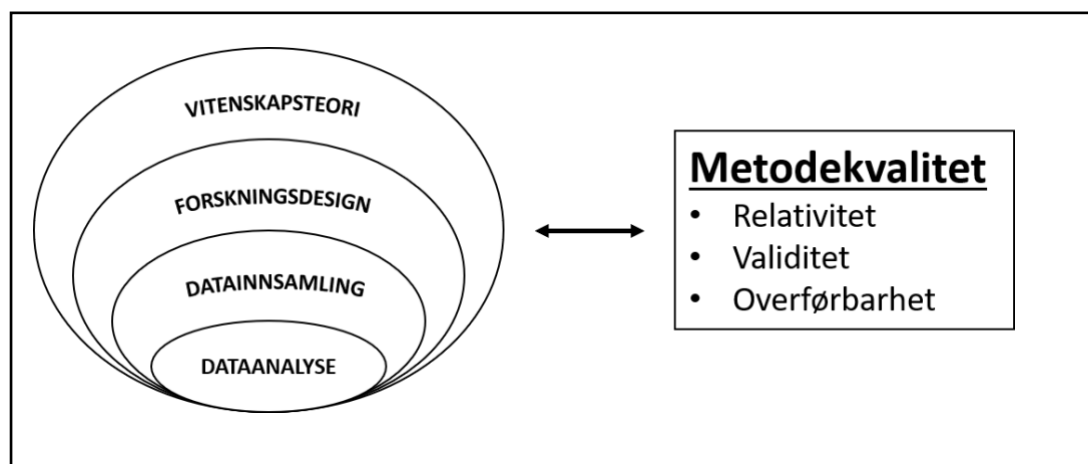
Hvordan ledelsen håndterer en krise eller konflikt vil danne grunnlag for tillit til bedriften. Det vil ofte også spille inn som en del av bedriftens historie som igjen er med å forme organisasjonskulturen. Kriser rammer stabiliteten til bedriften og hvordan ledelsen takler disse vil være med på å skape nye normer, verdier og arbeidsprosedyrer (Bang, 2019)

Selve opplevelsen av å være i en krise eller konflikt kan være forskjellig fra person til person. Kriser og konflikter kan stamme fra omgivelsene, men kan også være interne mellom ansatte eller mellom ledelse og ansatte. Dette kan være hemmende og nedbrytende for bedriften (Bru, 2014). I bunn av interne konflikter ligger ofte manglende utøvelse av gode verdier og holdninger. Ledelsen kan i mange tilfeller derfor motarbeide denne type konflikter ved å skape en organisasjonskultur som virker inkluderende og skape et rammeverk som unngår tvil om avgjørelser som kan skape konflikt (Bru, 2013). Kriser som stammer fra omgivelsene, som for eksempel fall i konjunktorene, naturkatastrofer eller liknende kan inntreffe brått og plutselig. Det er i en slik situasjon viktig for bedriften å møte potensielle trusler på en god måte. På samme måte og noen ganger samtidig som det oppstår kriser, oppstår det også muligheter. Både kriser og konflikter er situasjoner hvor ledelsens håndtering kan skape grunnlag for langsiktig misnøye eller optimisme (Bang, 2019).

Kapittel 5 - Metode

I dette kapittelet vil vi ta for oss de metodiske valgene foretatt for å best mulig svare på oppgavens problemstilling. For å kunne studere atferden og samhandling mellom mennesker er kvalitativ metode den beste tilnærming ifølge Thagaard (2003). Vi går i dybden på relativt få individer og samler inn informasjonen i form av ord. Kapittelet er bygget opp etter modellen i figur 1 og tar for seg metodiske valg, plan og gjennomføring av datainnsamling samt dataresultat, reduksjon og analyse før selve metodekvaliteten drøftes.

Vi har gjennom hele forskningsprosessen hatt en kontaktperson i Bouvet ASA som er vår casebedrift. Dette har gjort forskningen mulig og vi har hatt stor nytte av samarbeidet. Kontaktpersonen har satt oss i kontakt med aktuelle informanter. Vi har også fått god hjelp til de metodiske utfordringene som oppstod under forskningsperioden rundt nasjonale restriksjoner knyttet til den globale pandemien Covid-19. Konsekvensene av pandemien blir også drøftet videre gjennom kapittelet.



Figur 5 -Forskningsløk (Saunders mfl. 2009 referert til i Busch, 2013)

5.1 Forskningsvalg

Forskningsløken til Saunders mfl. (2009) referert til i Busch (2013), brukes som et strukturelt utgangspunkt for presentasjon av de metodiske valgene. Det vitenskapsteoretiske utgangspunkt er det ytterste skallet og tar for seg tanker knyttet til virkelighetsoppfatning. Videre presenteres forskningsdesign som drøfter rundt prinsipielle spørsmål om hvilke metoder som skal benyttes. Datainnsamling drøftes rundt valg av metode for datainnsamling, datakilder, variabler og operasjonalisering av variablene. Til slutt foretas en dataanalyse.

5.1.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

De tre mest grunnleggende valg knyttet til vitenskapelig utgangspunkt er grad av objektiv virkelighet, grad av mulighet til å anskaffe kunnskap om omverden og de grunnleggende metoder som brukes for å oppnå kunnskap. De vanligste vitenskapelige tilnærmingene er positivisme og hermeneutikk (Busch, 2013). Her drøftes også rundt induktiv og deduktiv forskningsmetode.

Forskningen tar for seg trekk som kan sees på som fenomen og med redusert grad av objektiv virkelighet, samtidig som *formelle trekk* kan sees på som mer objektive. Forskningen som gjøres totalt sett baseres på en opplevelse til informantene og kan derfor omtales som *et fenomen vi mennesker opplever*. Det vil derfor være mindre grad av objektiv virkelighet og forsøk på å avdekke nyanser og finne konsensus mellom informantene. Forskningen baseres på én casebedrift og kartlegger derfor interne trekk som påvirker casebedriftens attraktivitet som arbeidsgiver og må sees i kontekst av denne. Dette gjøres som nevnt innledningsvis, ved å gjennomføre kvalitative intervjuer.

Dette utgangspunktet gjør at tilnærmingen positivisme, som tar utgangspunkt i at vitenskapelig teori kan avdekke en objektiv virkelighet, ikke vil kunne være reell for forskningen. Grunnlaget for problemstilling og tema som skal drøftes, gjør det mer naturlig å ha et hermeneutisk eller fortolkningsbasert utgangspunkt. Fokuset blir derfor å tolke meningsinnholdet som avdekkes gjennom den vitenskapelige undersøkelsen. Oppgaven vil derfor ikke ha en konklusjon, som ifølge Busch (2013) bærer mer preg av positivisme, men vil ha en presentasjon av funn som oppsummerer forskningen.

Gjennom teori, fra studietid og andre erfaringer, har vi en viss forventning til hvilke resultat forskningen skal gi. Vi går fra teori til empiri, en deduktiv forskningsmetode. Samtidig har vi justert det teoretiske utgangspunktet for forskningen etter hvert som empirien har blitt samlet inn. Dette betyr ikke at vi har gått over til en induktiv forskningsmetode hvor en går fra empiri til teori, men en pragmatisk eller abduktiv tilnærming som skifter mellom de to metodene.

5.1.2 Forskningsdesign

Nest ytterst i forskningsløken og i delkapittelet forskningsdesign forklares valgene av intensivt design og kvalitativ metode. Her drøftes det også rundt tidsperspektiv samt valg av hoveddesign. (Busch, 2013)

For å fange opp utdypninger og svar på fenomenet som forskes på, har forskningen et intensivt design. Dette er også for å få avdekke kompleksitet og for å få mulighet til å få med forventet mangfold av variabler. Sammenhengende med argument for intensivt design vil denne forskningen fokusere på kvalitative data. Ved å fokusere på kvalitative data kombinert med et intensivt design vil forskningen kunne avdekke et mangfold av variabler og bedre forklare grunnlaget som ligger bak. Samtidig vil den tilføre Bouvet ASA en høyere verdi ved å kunne se faktorene som ligger bak trekkene. Oppgaven vil på denne måten også kunne tilføre bekreftende eller avkreftende oppdatert forskning på området, og med dette ha en verdi for akademia. Fordi vi forsker på et fenomen og har et fortolkningsbasert utgangspunkt vil dette likevel kunne villedes uten å se hva som ligger bak faktorene.

For å kunne forske på organisasjonens kultur som felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, er det optimalt å se på dette over tid. På grunn av det begrensede tidsperspektivet, kan forskningen påvirkes av forbigående faktorer og ikke reflektere kontinuitet. Fordi oppgaven må skrives på et semester er vi likevel nødt til å velge tverrsnittundersøkelse. For å redusere det negative aspektet brukes også interne undersøkelser og dokumenter som grunnlag i empirien. Det vil da være mulighet for å se sammenheng mellom den gitte periode og resultatene/verdiene som er gjeldende på lang sikt.

Hoveddesignet for oppgaven representerer ifølge Busch (2013) koblingen av ulike vitenskapsteoretiske og metodiske utfordringer. Ved forskning som har som mål å utvikle innsikt i kulturer er etnografiske studier naturlig. Tidsperspektivet her er ofte langt og det brukes i liten grad teori. Dette forskningsdesignet treffer fagområdet og til dels bruk av teori, men ikke de andre faktorene som ligger til grunn for studien. Grunnet den sterke tilknytning til kontekst og at vi studerer et fenomen i én organisasjon, er det mer naturlig å velge en casestudie. Det viktigste kriteriet er at fenomenet må forstås innenfor konteksten (Busch, 2016).

5.1.3 Datainnsamling

Valget av forskningsdesignet og vitenskapsteoretisk ståsted har lagt en føring for det nest innerste laget på forskningsløken og datainnsamling i form av en kvalitativ metode. Busch (2013) ramser opp observasjon, individuelle intervjuer, gruppeintervjuer og innsamling av dokumentdata som de viktigste formene for kvalitativ metode. Observasjon er en god måte å fange opp felles trekk og uttrykket til kulturen. Den planlagte observasjonen ble begrenset som følge av nasjonal oppfordring til hjemmekontor i perioden grunnet Covid-19. Det ble likevel på få besøk observert trekk som er tatt med i forskningen.

For å kunne få en dybdeforståelse av trekkene som påvirker attraktivitet som arbeidsgiver ble det foretatt intervju. I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide som fungerte som et verktøy under intervjuene. Intervjuguiden vist i vedlegg 3 og vedlegg 4 ble utarbeidet med forankring i problemstilling og forskningsspørsmål gjennom teorikapittelet. For å kunne fange opp mindre åpenbare faktorer samtidig som vi sikret oss relevante svar på det som forskningen skulle svare på, ble guiden bygget opp etter en semistrukturert plan for intervjuene. Intervjuene ble foretatt basert på to ulike intervjuguider tilpasset informantens rolle i bedriften som ledelse eller ansatt. Dette ble gjort for å sikre dekning av planlagte tema som vi ønsket at studien skulle belyse samtidig som vi åpnet opp for at informantene selv kunne spille inn egne refleksjoner eller ideer rundt tema.

Ved å bruke kvalitative data ønsker en å foreta tester eller prøver for å bedre forstå den generelle mening eller observasjon i gruppen. Grunnet case-forskning på en organisasjon som hoveddesign, er det naturlig å velge informanter innenfor eller rundt bedriften som observeres. Målet her er å trekke ut observasjoner som kan danne et grunnlag for hele populasjonen, eller i dette tilfellet hele organisasjonen. De ønskede kildene var både ledelse og ansatte innen ulike avdelinger. Vi ønsket informanter fra ledelsen for å få informasjon om tanken bak formelle trekk, strategiske valg og ønsket organisasjonskultur. Samtidig ønsket vi at konsulentene skulle representere det som faktisk ble gjennomført med ulike nyanser «på gulvet» i bedriften. Utvalget som ble intervjuet var åtte ulike informanter hvorav én var fra ledelsen. Resterende informanter ble strategisk valgt fra ulike avdelinger i samråd med vår kontakt i Bouvet for å få et mangfold.

5.1.4 Dataanalyse

Innerst i forskningsløken og som en avsluttende presentasjon av metodiske valg, er analyse knyttet til disse valgene. Vi ønsker samtidig å belyse rom for forbedring og begrensninger knyttet til forskningsprosessen. Dette er essensielt for å konkretisere oppgavens utgangspunkt for å optimalisere oppgavens nytteverdi.

Dataene som ble samlet inn var tredelt og bestod av interne dokumenter samt intervju av ledelse og ansatte i Bouvet ASA, hvor intervjuene har hovedfokus. Den mest utfordrende begrensningen for oppgaven er forhold tilknyttet pandemien Covid-19 som pågikk i samme tidsrom som forskningen. Intervjuene skulle optimalt blitt foretatt ansikt-til-ansikt i informantenes eget miljø, men grunnet restriksjoner som følge av pandemien, ble disse foretatt via digital videosamtale. Dette kan ha redusert kvaliteten på kommunikasjonen i en mindre grad, men informantene ble oppfattet som å være i et troverdig klima og det oppstod flere gode dialoger. Pandemien gikk også ut over den planlagte observasjonen som skulle foregå ved Bouvet sitt kontor i Stavanger. Målet med observasjonen og den direkte kontakten var også for å få bedre kontakt med potensielle informanter. Da dette ikke ble mulig i like stor grad som planlagt, er den forventede og reelle mengden informanter redusert. Pålitelighetskonsekvensene av pandemien blir videre diskutert i kapittel 5.2.

Det ble som et alternativ til direkte kontakt på kontorlokalene sendt ut informasjonsskriv og invitasjon til å bli med på forskningsprosjektet via mail. Dette resulterte i én informant fra ledelsen samt syv informanter som jobber som konsulenter for Bouvet. Det ble oppnådd en ønsket spredning i ansiennitet, avdeling og rolle i selskapet. Dette gjør at informantene bedre kan representere mengden i selskapet.

Det var naturlig en variasjon i hvor ufyllende svarene var blant informantene. Dette var ikke uventet, og det var derfor planlagt et par utdypningsspørsmål som kunne hjelpe informanten og få tankene i gang. Det var samtidig flere informanter som var mer utdypende og utfordringen der var i større grad å styre samtalen tilbake til det aktuelle tema. Intervjuene ble tatt opp på båndopptaker og transkribert fortløpende etter intervjuene ble foretatt. Dette ble behandlet sammen med observasjoner og interne dokumenter for å danne empirikapittelet. Etter intervju og innsamling av aktuell data ble transkriptene sett på i sammenheng med hverandre for å finne enigheter og uenigheter blant informantene. Dette ble satt sammen til egne kapitler i empirikapittelet. Det ble mer naturlig å sortere etter sammenfallende tema som

kom frem i intervjuene enn å bruke samme oppbygging som teorikapittelet. Dette ble satt sammen med teori i analysekapittelet etter teorikapittelets oppbygning for å besvare forskningsspørsmålene best mulig.

5.2 Metodekvalitet

Metodekvaliteten drøfter påliteligheten, gyldigheten og overførbarheten til resultatene. Et av hovedspørsmålene rundt disse temaene er effekten av den globale pandemien Covid-19 som pågikk under forskningen.

5.2.1 Pålitelighet

Pålitelighet eller reliabilitet knytter seg til kvaliteten på dataen og selve fremgangsmåten bak datainnsamlingen (Leseth & Tellmann, 2014). Da dette er kvalitativ forskning, vil fremgangsmåten og våre tolkninger alltid ha en påvirkning for hvilke funn som gjøres og potensielt redusere reliabiliteten på forskningen. For å minimere vår personlige effekt på studien ble det utarbeidet en intervjuguide sterkt teoretisk forankret. Intervjuene ble lagt opp til at informantene kunne velge å snakke relativt fritt rundt temaene. Oppfølgingsspørsmålene bærer likevel preg av et ønske om å finne meninger om sammenfallende tema blant de allerede spurte informantene. Dette kan regnes som en del av vår innflytelse på oppgaven, men var i større grad for å sikre mulighet for sammenlikning av informasjonen. Føringen av samtalen av oss som forskere var minimale og vi var også hele tiden bevisst på egen rolle som forskere og eliminerte potensielt forstyrrende elementer.

5.2.2 Gyldighet

Gyldigheten eller validitet måles i hvor godt våre funn er knyttet opp mot det vi tror vi måler. Tematikken omhandler også i hvor stor grad forskningsspørsmål og problemstilling blir besvart av dataen som er samlet inn (Leseth & Tellmann, 2014). Det brede spekter av spørsmål i intervjuguiden er utarbeidet bevisst for å unngå å utelukke mindre åpenbare faktorer. Grunnet det brede spekteret, var vi bevisste på faktorer som kunne villed og redusert grunnlaget for funnene i forskningen. I et forsøk på å bevisstgjøre oss selv og bruke det teoretiske grunnlaget for oppgaven har vi redusert risikoen for dette. Ved tilfeller hvor spørsmål innen et tema hadde blitt svart på via andre tema, ble det likevel spurt på ny for å sikre at informantene var bevisst på hva de svarte på. Dette var både for å sikre rett svar på rett spørsmål i forhold til avklaring på tematikk, men også for å sikre rett teoretisk forankring ved analyse.

5.2.3 Overførbarhet

Drøfting rundt hvor godt våre funn kan brukes i andre populasjoner går i stor grad ut på mulighet til å generalisere (Leseth & Tellmann, 2014). Hvordan kan denne studien basert på intervju med åtte informanter generaliseres for å si noe om andre ansatte i Bouvet eller andre bedrifter?

Forskningen generaliseres gjennom den teoretiske forståelsen som ligger i bunn for intervjuguiden, men mest bruken av teoretiske perspektiver gjennom analysen er her viktig. Dette er noe vi som forskere har vært bevisste på gjennom forskningsprosessen. For å kunne anvende forskningen videre er det ifølge Leseth og Tellmann (2014) viktig å være bevisst på at kvalitativ forskning som er gjeldende her, dreier seg om å få frem variasjon. Forskningen er altså ikke generalisert statistisk, men analytisk (Leseth & Tellmann, 2014).

Kapittel 6 - Empiri

I dette kapitlet presenteres dataene fra intervjuene samt observasjoner og elementer fra interne dokumenter i casebedrift. Kapitlet er delt inn etter de mest sentrale tema og trekk diskutert under intervjurunden. Disse er alle forankret i intervjuguiden som bygger det teoretiske grunnlaget for oppgaven.

Funnene som er gjort i intervjurunden har varierende tilslutning blant informantene. Det er variasjon på tvers av avdelingene, men også en mindre signifikant variasjon mellom ledelsen og de ansatte som er intervjuet. Selv om det er variasjon i tilnærming og holdninger er det likevel den samme tematikken og i mange tilfeller trekkes samme eksempel inn av samtlige. I dette kapitlet vil informanten fra ledelsen bare bli omtalt som ledelsen.

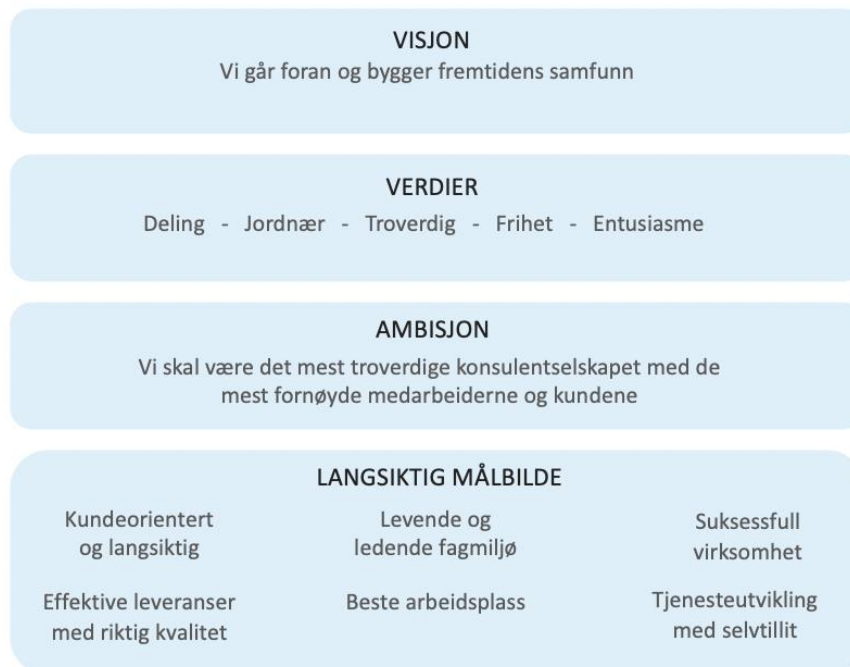
6.1 Selvbestemmelse lokalt og forretningsenheter

Ifølge ledelsen og interne dokumenter er Bouvet organisert etter en regional modell hvor hver enkelt region har ansvar for oppbygging av fagmiljø, kunder og markeder. Samtlige av informantene presiserer den lokale selvbestemmelsen som en faktor som skaper nærhet til ledelsen. De ulike regionene er strukturert opp med forretningsenheter med én til tre ledere på en gruppe fra 10-60 ansatte som selv håndterer salg, personal og leveranser og har egne hovedfokus og satsninger. Informantene som har jobbet i konsulentbransjen før de startet i Bouvet opplever dette som unikt, fordi bransjestandarden er en mer hierarkisk struktur. Dette blir også nevnt som en faktor da informantene valgte å starte å jobbe for Bouvet.

Et flertall av informantene har en tro på at denne strukturen og styremåten gir større frihet og reduserer avstanden fra beslutning til gjennomføring og dermed effektiviserer prosessene. Dette blir også sett på som en tillitserklæring gjennom de ulike leddene i organisasjonen. Det er høy grad av frihet til å styre egen hverdag som er felles for bransjen. Friheten til at hver region og videre forretningsenhet håndterer sine egne fagområder og kunder er likevel særegent og virker å gi en tillit som skaper en stabilitet ovenfor kundene.

En konsekvens av lokal selvbestemmelse og en enhetsoppbygging hvor hver avdeling eller forretningsenhet jobber med egne prosjekter og egne fagområder, gir en viss form for siloeffekt. Dette er noe som enkelte av informantene refererer til som hemmende og gjør at

det fulle potensialet av kunnskapsutveksling i regionen og bedriften totalt sett ikke blir utnyttet. Enhetene er ofte videre organisert i ulike prosjekter hvor enkelte konsulenter har oppdrag alene og opplever å bli stående utenfor de større prosjektene på enheten.



Figur 6 - Nasjonal strategisk plattform (Interne dokumenter Bouvet)

Bouvet har en nasjonal strategisk plattform som vist i figur 6. Plattformen inneholder visjon, verdier, ambisjon og langsiktige mål. Her presenteres menneskefokuset gjennomgående i ambisjon som inkluderer *fornøyde medarbeidere* og ned til målbildet som inkluderer *beste arbeidsplass*. Verdiene og effekten av disse vil være gjennomgående i samtlige kapittel gjennom empirikapittelet. De myke verdiene og inkludering av medarbeidere i ambisjon og langsiktig målbilde som vises i den strategiske plattformen gir uttrykk for at Bouvet ønsker å være menneskefokuset og menneskeorientert. Under intervjuene kom *levende og ledende fagmiljøer* samt *suksessfull virksomhet* frem som essensielle mål som informantene anså som viktige mål for seg personlig.

I praksis fungerer ledelsen nasjonalt i konsernet som en støttefunksjon og fasilitator for regionskontorene. Siden det er et børsnotert selskap, ligger fortsatt muligheten til å være mer involvert og styrende selv om dette ikke har blitt praktisert. Videre utdypning av effekten av selvbestemmelse lokalt i kriser utdypes i delkapittel 6.7 om krisehåndtering.

Under den strategiske plattformen nasjonalt har Bouvet Rogaland egne mål for egen region som vist i figur 7. Dette er mer direkte mål som avdelingene i Rogaland jobber ut ifra. Videre under dette har også de ulike avdelingene egne strategiske valg innenfor rammen rundt målene regionalt. Disse enhetene nevnes å være dynamiske og tilpasser seg i større grad markedet og egne kunder. Dette er ifølge interne dokumenter mulig grunnet en sterk kultur som legger føringer for handlingene hver enkelt avdeling og konsulent foretar seg.



Figur 7 -Hovedfokus for Bouvet Rogaland 2020 (Interne dokumenter, Bouvet)

6.2 Rekruttering og ansettelse

For å finne faktorer som skilte seg ut som attraktive før og under ansettelsesprosessen ble spørsmål rundt rekruttering og oppstarten sentrale. En av de gjengående og avgjørende faktorene hos informantene var mulighet for utvikling av egen kunnskap i et godt fagmiljø og nærhet til ledelse. Selv om Bouvet er en av de største i sin bransje var det likevel flere informanter som oppdaget bedriften først etter de kom i kontakt med bekjente innad i selskapet. Dette danner grunnlag for å tro at det er potensiale for å nå ut til flere kvalifiserte søkere. Noen informanter ble også kjent med Bouvet gjennom å ha vært ansatt i bransjen eller rekruttering på universitet.

Informantene anså Bouvet som en attraktiv arbeidsgiver før de søkte eller ble kontaktet, men ble ofte overbevist først under intervjurunden. Ansettelsesprosessen oppleves som veldig ryddig og strukturert. Noen informanter ble ved oppstart samlet sammen med andre nyansatte

for å få en presentasjon av selskapet og bli introdusert for organisasjonskulturen. Samtlige av informantene opplevde at tilganger til program, arbeidspult og andre adganger var klart allerede første arbeidsdag. Dette gjorde at de følte seg ivaretatt og velkommen. Det var variasjon blant informantene hvor vidt de startet rett i arbeid hos kunde, eller om de hadde en tid på kontoret uten kunde for å tilegne seg kunnskap i starten.

Den store veksten til selskapet ble også et tema hos samtlige av informantene, og det oppstod en samtale rundt eventuelle «voksesmerter». utfordringer knyttet til mindre nærhet til medarbeidere ble nevnt som største konsekvens her. Utvanning av kultur ble nevnt som noe som ikke ble opplevd, samtidig som at samtlige merket at bedriften var i stadig endring. Enkelte av informantene som ikke hadde vært ansatt over en lenger periode peker på at det var utfordrende å forstå seg på enkelte av de sosiale kodene. Til tider var det også utfordrende å forstå seg på og komme inn i kulturen. Dette gjelder spesielt i forhold til kontakt med andre enheter enn egen, samtidig som behovet blir nevnt som minimalt. Etter rekruttering er det også enkelte informanter som uttrykker en mindre manglende oppfølging og kunne tenke seg noe mer for eksempel i form av eget mentorprogram som kan gi mer personlig oppfølging.

Som en konsekvens av restriksjonene rundt koronakrisen har Bouvet sett seg nødt til å avlyse sitt planlagte internship-program for studenter sommeren 2020. Programmet har vært en vesentlig del av rekruttering og blir omtalt som en tidligere suksess av ledelsen. Fordi programmet skal gi et bilde av hvordan det er å jobbe i selskapet samt å få en tett oppfølging ville det være svært vanskelig å gjennomføre samme kvalitet som de har hatt tidligere år. *«Studenter vil i stor grad bli satt til seg selv, hvor Bouvet ikke vil være like tilgjengelig, eller til stede som ønskelig»* presiserer informanten fra ledelsen.

Bouvet sin tilstedeværelse i samfunnet, verdiene og kulturen er sammenfallende årsaker flere av informantene nevner som trekkplaster. Flere av informantene hadde fått tilbud fra andre arbeidsgivere, men valgte Bouvet. Flertallet ønsket konkurransedyktig lønn, men søkte trygghet og stabilitet foran høye lønninger.

6.3 Eierskap

Under samtale rundt oppstart i selskapet trekker enkelte av informantene frem eierne til selskapet. Dette nevnes som en trygghet og motivasjonsfaktor som har en effekt på det strategiske grunnlaget til bedriften.

«Bouvet er eid av de ansatte. Jeg tror de ansatte eier rundt 30% av selskapet som gjør at en har ganske stor medvirkning. Dette var en del av årsaken til at jeg startet her.»

Informant

Effekten av eierskapet til de ansatte, samt eierskap av to større norske familieselskaper blir også trukket frem som en innspillende faktor under kriser. Her blir det av en informant nevnt viktigheten av at det ikke er fjerne utenlandske eiere, men at det oppleves en nærhet til eierne. Informantene som omtaler eierskapet har også en oppfatning av at dette igjen påvirker den grunnleggende strategien og strukturen til bedriften og dette oppleves som en trygghet. Ifølge redegjørelsen for eierstyring og selskapsledelse i årsrapporten for 2019 er

«Bouvet ASA er opptatt av å praktisere god eierstyring og selskapsledelse, for å styrke tilliten til selskapet og dermed bidra til best mulig langsiktig verdiskapning til lavest mulig risiko, til fordel for aksjonærer, ansatte og andre interessenter.»

Bouvet årsrapport 2019

Her blir ansatte trukket frem som en del av interessentene som blir hensyntatt av eierstyringen. Videre i beretningen blir opplæring og motivasjon av ansatte, samt et godt sosialt miljø trukket frem som en sentral faktor til Bouvets virksomhet. Informanten fra ledelsen påpeker likevel at de ansattes eierskap ikke har vært en del av retorikken under kriser. I forlengelsen av dette påpekte informanten at det er for stor variasjon i hvor vidt de ansatte er på eiersiden og at presisering av eierskapet ville potensielt kunne fremme særinteresser.

6.4 Potensiell turnover

For å kartlegge den potensielle turnoveren spurte vi hvilke faktorer en ny arbeidsgiver måtte hatt for at de skulle byttet jobb. Gjengående var nye interessante prosjekter eller nye og spennende arbeidsoppgaver. Ifølge en intern måling gjort hos selskapet sier 84% av de ansatte muligheter som kan gi videreutvikling i Bouvet både personlig og faglig. Denne tilfredsheten ble også reflektert av informantene som ikke så for seg å bytte jobb med det første. Essensielt var også tryggheten og størrelsen på bedriften. Informantene vektla den lokale selvbestemmelsen, det store faglige miljøet og de trygge rammene sett av ledelsen for de som ansatte. Bare en av informantene nevnte lønn og plassering av kontoret som potensielle trekkfaktorer hos en ny arbeidsgiver.

6.5 Menneskeorientert

Ledelsen og informantene refererer til utvikling hos de ansatte både faglig og personlig som essensielt i Bouvet. Som et konsultentselskap skal de selge de nyeste ideene og må derfor utvikle seg faglig for å møte kundens behov og ønsker. I tillegg legger de mye verdiene og fokuset på medarbeideren i bedriften grunnlag for at også personlig utvikling står sentralt. Denne utviklingen angir informanten fra ledelsen som det som skaper mest stolthet over bedriften. Strategien for å oppnå faglig utvikling er hovedsakelig todelt mellom opplæring og kunnskapsdeling. Opplæringen foregår i form av internkursing og et eget program som en kan følge for å oppnå ønsket kompetansenivå. Her er det variert fra informantene hvor vidt en kan velge hvilke kurs en kan ta. Dette er også noe de som har minst ansiennitet i selskapet savner mer tydelighet på. Kunnskapsdelingen kom frem gjennom intervjuene som en potensiell egen faktor for attraktivitet som arbeidsgiver og er derfor utdypet som eget punkt i delkapittel 6.6.

Et av hovedfokusene som springer ut fra den strategiske plattformen er å *engasjere* og *begeistre* sine kollegaer. For å oppnå dette har de sosiale arrangement som har gått over til å bli årlige tradisjoner, som skaper en kontinuitet og viser realitet i den strategiske plattformen. Informantene refererer til dette som en kostbar affære for bedriften som også er med å vise sammenheng mellom strategi og handlinger.

Informantene refererer til en kultur som bygges av ledelsen og reflekteres i den strategiske plattformen. Bouvet har ifølge ledelsen vært lite skriftlig. Dette innebærer lite møtereferat eller dokumentasjon internt. Dette gjør også at det strategiske grunnlaget var lite dokumentert og ifølge en informant ble ikke dette formalisert før tiden rundt oljekrisen i 2014. Ledelsen presiserer likevel at ansatte fra tidlig 2000-tallet også hadde kjent seg igjen i visjonen, lederprinsipp og resten av den strategiske plattformen.

For informantene oppleves nærheten til ledelsen, og dermed den lokale forankringen, som en essensiell del av menneskeorienteringen. På spørsmål om relasjoner til sin nærmeste sjef svarer samtlige at de har en hverdagslig tone og de poengterer også at døren til toppledelsen i regionen står åpen om det skulle være behov.

Arbeidsforholdene i Bouvet styres av en eventuell kunde, det nevnes ellers en stor frihet knyttet til dette. Noen av informantene nevner kjernetid, men flesteparten snakker mest om

fleksibilitet i egen arbeidshverdag. Flexibiliteten blir også nevnt til å gjelde pauser i løpet av arbeidsdagen. Friheten blir også nevnt til å trolig være mer en bransjestandard enn unikt for Bouvet, men går likevel inn som en del av den strategiske plattformen. På spørsmål om tanker rundt effekten av friheten på produktiviteten er det en bred oppfattelse av at det skaper rom for effektivitet å kunne jobbe på egen måte. Friheten blir også nevnt til å gjelde kleskode på hovedkontoret, men at som gjest hos en kunde, tilpasser en kleskode til kundens standard. Dette ligger også til grunn i interne dokumenter som retningslinjene for konsulentrollen.

«Trivselsfaktoren som du får, tror jeg er mye mer verdt enn at det heller strammes inn på småting.»

Informant

I Bouvet sine interne dokumenter fremkommer det at motivasjon gjennom tillit er viktig i tilrettelegging for videre utvikling. Informantene opplever at forholdene er lagt til rette for utvikling og at de selv får ta del i utforming av egen utvikling. Det er et bredt fokus på å være dynamisk og et sterkt fokus på å tilnærme seg ny kunnskap. Selv om det gis muligheter og tid til videreutvikling er det ifølge informantene ulike meninger om denne tiden er arbeidstid eller privattid. Noen informanter gir inntrykk av at dette er noe som blir tilrettelagt i arbeidstid, mens andre informanter mener dette er en del av dugnaden for et felles gode. Informantene gir uttrykk for at det er større mulighet for å videreutvikle seg innenfor flere fagområder som nyansatt enn ved et senere tidspunkt og at terskelen for å «skifte beite» gjerne blir høyere etter hvert. Det nevnes likevel som naturlig å være mer nysgjerrig på nye fagområder som nyansatt enn med lenger fartstid i bedriften.

Hva som gjør informantene stolte av å jobbe i Bouvet er det varierende svar på, men alle temaer er forankret i den strategiske plattformen og knyttet til menneskefokuset til bedriften. Både måten de behandlet sine ansatte *«jeg føler meg ivaretatt, og jeg føler meg hørt»*, kunnskapsdelingen og kommunikasjonen utad med de rette verdiene ble nevnt som sentrale faktorer til stolthet.

6.6 Kunnskapsdeling

Deling er en av de grunnleggende verdiene som går inn under Bouvet sin strategiske plattform. Den største kapitalen og varen Bouvet selger er kunnskap. Derfor er kunnskapsdeling et stort fokus og blir regnet å være en essensiell del av virksomheten.

Gjennom intervjuene refererer informantene til en lav terskel for konstruktiv tilbakemelding blant kollegaer, og kunnskapsdeling blir også sett på som en essensiell del av kulturen for alle informantene. Dette blir også oppfordret til fra ledelsen vist gjennom interne dokumenter som fokuserer på å støtte og hjelpe kollegaer for at teamet, leveransen og kunden som skal lykkes. Dette fokuset på å dra lasset sammen virker å være en felles oppfatning som et generelt grunnlag for både ledelsen og de ansatte.

Kontorlokalene består av større åpne lounge-områder og åpne kontorlandskap som er lagt til rette for sosialisering og kunnskapsdeling. Dørene på kontorene står stort sett åpne og det informantene refererer til er en lav terskel for å spørre andre om tanker og råd. Bouvet regnes av mange for å være det største kunnskapscenteret i regionen. Dette presiserer enkelte av informantene med høyere ansiennitet også til å være gjeldende på tvers av fagområder.

Viktige prinsipper for å kunne opprettholde en delingskultur blir nevnt til å være åpenhet for at andre har annen kunnskap enn seg selv, respekt for at andres fagfelt er annerledes enn ens eget, men også det å være proaktive i å søke kunnskap. De informantene som har vært ansatt over lenger tid presiserer også viktigheten med å oppsøke nyansatte og uttrykker et ønske om å dele egen kunnskap, men også å lære av de som har en annen bakgrunn enn seg selv, for eksempel nyutdannede fra universitet.

Internt på avdelingene avholdes også fagkaffe og andre møter hvor en deler erfaringer med prosjekter og aktuelle fagområder med kollegaer. Dette anser både ledelsen og de ansatte som en viktig arena for ansatte som er utplassert hos kunde i forbindelse med å bevare egen kultur og kontakt med kollegaer i Bouvet. Det er også internt på avdelingene kunnskapsdelingen blir ansett for å være størst.

Samtlige informanter snakker også om den store veksten i antall ansatte bedriften har opplevd de siste årene. Enkelte informanter er overrasket over hvor lite konsekvenser det har hatt, mens andre nevner utfordringer knyttet til dette. Selv om bedriften som et konsultentselskap alltid er i endring og må være proaktive, blir utfordring med endringene i fagfelt nevnt som en konsekvens av utvidelse av enhetene. Bevaring av en felles kultur og samarbeid på tvers av enhetene blir også nevnt av noen som en utfordring knyttet til dette.

I årsrapporten for 2019 skriver Bouvet at kunnskapsoverføring skjer på tvers av regionene. Dette var noe våre informanter kjente lite til foruten at det hadde vært snakk om det og de hadde hørt om kollegaer som hadde vært med på noen mindre prosjekt. Informantene identifiserte seg først og fremst med egen region og var i liten grad klar over hva de andre kontorene holdt på med.

6.7 Krisehåndtering

Som en del av forskningen på ledelse ble også krisehåndtering et tema under intervjurunden. Den største krisen som blir nevnt i interne dokumenter og av ledelsen er oljekrisen i 2014. I tillegg har vi også tatt med spørsmål knyttet til den nasjonale krisen i skrivende stund rundt viruset Covid-19 og konsekvensene for næringslivet.

Da prisen på råolje falt i 2014 opplevde næringslivet i Rogaland en nedgang som hadde store konsekvenser for Bouvet, spesielt grunnet den store andelen oljerelaterte kunder. Samtlige av informantene som var ansatte på dette tidspunktet hadde inntrykk av at krisen ble håndtert på en bra måte med gode informasjonsstrømmer, og at den strategiske plattformen ble mer synlig. Informantene opplevde en nærhet til selskapet og at bedriftens menneskeorienterte verdier faktisk ble gjeldende i en svært vanskelig situasjon. Disse verdiene forankres spesielt i valget om å gå ned i margin og ikke permittere eller si opp noen av de ansatte i perioden som var tilfelle for de fleste andre bedrifter i samme bransje. Dette er også noe de som ble ansatt etter oljekrisen har et forhold til da det blir tatt opp i ulike sammenhenger som et vendepunkt hvor selvbestemmelse lokalt og festtalene rundt menneskelige verdier foran økonomiske ble en realitet.

Det menneskeorienterte fokuset ble også tatt i bruk som et verktøy for å håndtere krisen. De sosiale tradisjonene ble opprettholdt så godt det lot seg gjøre for å styrke fellesskapsfølelsen og opprettholde motivasjonen til de ansatte. Disse tradisjonene var ifølge ledelsen med å løfte kulturen inn som en viktig del av krisehåndteringen.

Under krisen ble det opprettet billedlige metaforer som skulle symbolisere og konkretisere situasjonen som oppstod. Begrepet «monsterbakken» ble trukket som en parallell fra situasjonen til Bouvet og den bratte skietappen i Val di Femme. I 2015 ble det foretatt en omorganisering som skulle styrke enhetene og skape et mer samlet fagmiljø som et svar på oljekrisen. Bruken av kulturen og gjennomføringen av krisen gjorde at under en intern måling

i 2016 svarte 93% av de ansatte at *jeg er villig til å strekke meg langt for at vi skal lykkes fremover*, hele 97% svarte at *Bouvet er en trygg arbeidsplass* og 92% er *stolt av å jobbe i Bouvet*. Den stigende andel tillit og villighet fra de ansatte til å strekke seg langt reflekterer effekt av ledelsens bruk av verktøy rundt organisasjonskulturen.

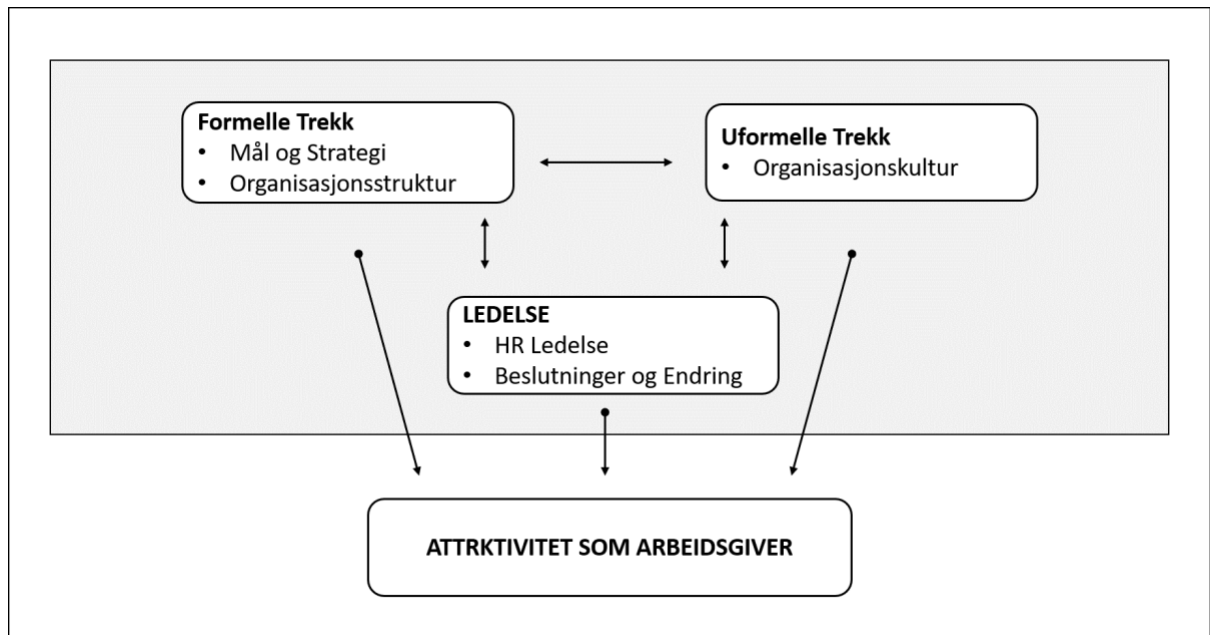
Pandemien Covid-19 som pågår i skrivende stund er også å betrakte som en krisesituasjon for næringslivet som også rammer Bouvet. Ledelsen anser den største utfordringen for bedriften til å være dårligere kundekontakt og betraktelig lav oljepris, som følge av lav etterspørsel.. Til tross for situasjonen meddelte ledelsen at Bouvet har hatt omsetningsrekord i perioden og enda ikke opplevde krise i den sammenheng. De ansatte og ledelsen antar at krisen vil ramme hardest høsten 2020. Likevel bruker ledelsen verktøy som ble brukt under forrige krise.

«Selv om mye denne gangen er annerledes, ønskes samme effekt og derfor kan de samme verktøyene igjen brukes»

Informant

Denne gangen er kundeportefølje mer differensiert og utfordringene er foreløpig mest knyttet til manglende fysisk kontakt. Informantene følte en større trygghet under denne krisen enn oljekrisen i 2014 grunnet håndteringen og avgjørelsene som ble tatt den gang. Ledelsen opplever en optimisme blant de ansatte fordi de kjenner igjen situasjonen fra tidligere og er motivert for å kunne gjøre det samme igjen. Informantene opplever at tilliten virker til å være høyere fra starten av krisen til at utfallet blir det samme. Det er en optimisme og tillit til ledelsen som informantene ser på som ganske unik da det egentlig er krise. Den billedlige metaforen «monsterbakken» er byttet ut med «antibakken» eller «virusbakken» og trigger folk til å umiddelbart ha tro på tiltakene, oppgir ledelsen. Informantene opplever i stor grad «business as usual» hvor eneste endring er å ikke møtes fysisk. Det er en bra informasjonsflyt og de ansatte har flere sosiale samlinger på avdelingen via videosamtale. Fellesskapsfølelsen er med på å vise at alle står sammen, og synes det er viktig jobbe for arbeidsmiljøet i en situasjon hvor kulturen blir satt på prøve.

7.0 Overordnet modell for analyse



Figur 8 -Overordnet modell for analysekapittel

Modell for analysen vist i figur – er adaptisk utviklet etter Jacobsen og Thorsvik (2013) som også forskningsspørsmålene baseres på. Den originale figuren ser på organisasjonen som et produksjonssystem og fokuserer på transformasjonen av ressurser til resultater. Oppgaven skal besvare *hvilke nøkkelfaktorer som påvirker attraktivitet som arbeidsgiver* med forskningsspørsmål rundt formelle og uformelle trekk samt ledelse, og vil ha samme utgangspunkt, men et annet fokus. Enkelte trekk rundt organisasjonsatferd og prosesser blir derfor trukket inn under ledelse og uformelle trekk ved organisasjonen for å belyse relevante tema for oppgaven.

Kapittel 7 - Analyse

Analysekapittelet har som formål å drøfte innsamlet data i lys av det teoretiske grunnlaget. Diskusjonen skal med dette først og fremst kartlegge hvilke trekk som kommer til uttrykk i forskningen til å *påvirke attraktivitet som arbeidsgiver*. Kapittelet har samme oppbygging som teorikapittelet og tar for seg de ulike forskningsspørsmålene presentert i kapittel 1.3. Først presenteres effekten av de formelle trekkene, videre de uformelle trekkene og avsluttes med drøfting rundt effekten av ledelsen.

7.1 Formelle trekk

Første del i analysen tar for seg første forskningsspørsmål: *Hvilken effekt har de formelle trekkene på attraktivitet som arbeidsgiver*. Det teoretiske grunnlaget for denne delen er knyttet til mål, strategi og organisasjonsstruktur.

Effekten av Bouvet sine mål

I teorikapittelet blir mål definert av Etzoni (1978) som et mål som bedriften etterstreber. Ut fra den strategiske plattformen vist i figur 6 kan trekkes som parallell til målhierarkiet presentert i teorikapittelet (Saunders mfl., 2019). Gjengående tematikk knyttet til Bouvet sine mål er menneskeorientering. Dette er noe av det som nevnes som det viktigste for informantene gjennom intervjuene. Den strategiske plattformen er i tråd med teorien i variasjon knyttet til tidsperspektiv, konkretisering og realisme. Dette gjør også at det har ulik grad av effekt på de ansatte og deres motivasjon.

Formålet som ligger øverst i det teoretiske målhierarkiet skal skille organisasjonen fra andre og forklare hvorfor den i det hele er til (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette kan trekkes mot det som Bouvet kaller for ambisjon: *vi skal være det mest troverdige konsulentselskapet med de mest fornøyde medarbeidere og kundene*. Formålet er hva Bouvet driver med og hva som skal skille de fra andre i denne bransjen. Målet er tredelt mellom *størst troverdighet* som konsulentselskap, *mest fornøyde medarbeidere* og *mest fornøyde kunder*. Informantene anså det som viktig å bli inkludert i den strategiske plattformen, ikke bare som ressurs, men som en del av det overordnede målet til bedriften. Fokuset i formålet med å inkludere fornøyde medarbeidere samt kunder blir av informantene nevnt som viktig.

Visjonen skal ifølge teorien beskrive den ideelle situasjonen for organisasjonen i fremtiden uten å nødvendigvis være veldig konkret (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Bouvet sin visjon er: *vi går foran og bygger fremtidens samfunn*. Informantene nevner her et ønske og motivasjon ved å jobbe i et selskap som er proaktive. Enkelte av de ansatte som kom fra andre sektorer nevner også deres ønske om å jobbe i en bedrift som er helt i front med teknologi, systemer og organisasjonsoppbygging. Det nevnes ikke av informantene at et av deres mål er å bidra til fremtidens samfunn, selv om de ønsker å være innovative og proaktive.

Hovedmålene som ifølge teori er *konkrete mål for aktiviteter for å realisere visjonen* (Jacobsen og Thorsvik, 2013) og kan regnes å være det langsiktige målbildet og de regionale målene presentert i figur 7. Her møtes de ansatte sitt behov knyttet til mulighet for videre utvikling som en stor del av hovedmålene til selskapet. Både ønsket om å være *levende og ledende fagmiljø* og et ønske om å nå *høyere i næringskjeden hos kundene våre* kan vise til et ønske om å utvikle de ansatte ytterligere. Ved spørsmål knyttet til potensiell turnover var interessante prosjekter eller nye spennende arbeidsoppgaver nevnt som det viktigste. Dette møter Bouvet her med ønske om å styrke fagmiljøene og skape et levende og ledende fagmiljø.

Målene for hver forretningsenhet kan sees på som et delmål som er enda mer konkrete retningslinjer mot felles hovedmål. Essensen av disse kom ikke frem i like stor grad under intervjuene, men informantene trekker frem at disse er dynamiske og tilpasset markedet som hver enkelt enhet har. Det her blir en utfordring dersom målene til forretningsenheten utvikles til å ikke være like i tråd med egne mål og fagfelt. Delmålene er altså å anse som flytende, noe som på lang sikt kan svekke stabiliteten som de ansatte gjennom intervjuene var opptatte av.

Strategi

Samtlige informanter opplever en nærhet og frihet knyttet til deres eget bidrag for å realisere bedriftens mål som teorien betegner som bedriftens strategi (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette knytter informantene opp til den lokale selvbestemmelsen og tilliten hver enkel forretningsenhet har til å styre egne mål og kunder.

Fordi Bouvet opererer i det åpne markedet, viser teorikapittelet til at strategien da i stor grad handler om å skape et konkurransefortrinn (Porter, 1994). Som et konsulentselskap og

kunnskapsorganisasjon fremmer teorien også at humankapitalen er den mest essensielle ressursen (Grundt, 2006). Humankapitalen som hovedressurs kommer naturlig frem som en stor del av strategien til Bouvet. For å gjøre konsulentene unike fokuserer bedriften i stor grad på utvikling både faglig og personlig.

Teorien viser at HR-strategien i stor grad legger til rette for kulturen (Kuvaas & Dysvik, 2016). Kunnskapsutveksling nevnes av informantene å være en stor del av den faglige utviklingen. I tillegg til å skape en kultur hvor kollegaer utfordrer og deler kunnskap med hverandre, er det egne kursprogrammer for å utvikle kunnskap på et spesielt område. Den personlige utviklingen henger tett sammen med den faglige og utvikles med et bredt fokus på bedriftens verdier. Den strategiske plattformen inneholder verdier som deling, jordnær, troverdig, frihet og entusiasme. Empirien på ledelse knyttes tettere til forpliktelsesbasert HR og myk HR som legger vekt på mennesket enn hard HR og kontrollorientering. Nøkkelord som tillit, selvregulering og fleksibilitet er gjengående i empirikapittelet.

Graden av påvirkning av strategien på turnover presenteres i teorikapittelet som å være tett sammenhengene mellom myk- eller hard HR sammen med forpliktelsesbasert eller kontrollorientert HR. Her fremkommer det i teorien at bedrifter med en kontrollorientert HR vil ha dobbel så høy turnover (frivillig avgang) som bedrifter som tilnærmer seg en forpliktelsesbasert HR. Bouvet ønsker å være den beste arbeidsplassen og skal «engasjere og BEGEISTRE kollegaer». Dette henger tett sammen med myk og forpliktelsesbasert HR-strategi. Informantene pekte på frihet i arbeidsdagen noe som var vesentlig for deres engasjement og motivasjon. Det ble også tatt opp av en informant at dersom strategien og ledelsen detaljstyrte konsulentene ville det vært et stort minus i attraktiviteten til Bouvet.

Den teoretiske forankringen knyttet til turnover blir altså bekreftet gjennom forskningen. Det kommer frem av Arthur (1994) at den økte lojaliteten kommer som følge av tilliten til de ansatte som er ved forpliktelsesbasert HR. Informantene viser til lav villighet til å bytte arbeidsplass grunnet trygge rammer og tilliten de føler på som følge av blant annet lokal selvbestemmelse. Bedriften viser gjennom den strategiske forankringen og via ledelsen en strategi som tilsier at humankapitalen skal kunne ha høy strategisk verdi i tillegg til å være unik. Dette plasserer selskapet i kvadrant én i tabellen til Lepak og Snell (1999;2002)

Organisasjonsstruktur

I kapittel 2 presenteres organisasjonsstrukturen til Bouvet som å være oppbygget etter regioner med stor grad av selvstyre i de enkelte ledd. Via interne dokumenter presenteres videre en struktur med ansatte fordelt på enheter som jobber med stor grad av selvstendighet mot eget kundesegment. Basert på teorikapittelet kan dette karakteriseres både som en markedsbasert og en funksjonsbasert struktur (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ved markedsbasert struktur presenteres dobbeltarbeid som en av de største utfordringene. Bouvet reduserer dette ved å tydeliggjøre hvor ansvaret ligger og ved å kombinere med funksjonsbasert og dermed legge stor grad av arbeid rundt den enkelte kunde til samme avdeling. Det er likevel ikke en matrisestructur da det ikke er en todimensjonal struktur. Teorien nevner videre dilemma knyttet til mangfold versus enhet, samt stabilitet og forutsigbarhet versus fleksibilitet og innovasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For å møte disse dilemmaene har Bouvet valgt å ha dynamiske enheter som koordineres fortløpende både for å følge utvikling i markedet og møte kunders ønsker. Ansvaret bli videre trukket ned på bunnlinjen for effektiv koordinering og nærhet til avgjørelsene knyttet til dette. Nærheten virker å skape en trygghet samtidig som en ivaretar fleksibilitet og innovasjon. Interne dokumenter peker på en sterk kultur som legger føringer for strukturen og samtidig åpner opp for fleksibilitet i forhold til nye muligheter. Dette ivaretar ansatte sine ønsker om å ha mulighet til å utvikle seg, samtidig som det legger føringer for en trygg arbeidsplass.

7.2 Uformelle trekk

De uformelle trekk som presenteres og bearbeides i oppgaven tilknyttet organisasjonskultur og skal svare på forskningsspørsmål nummer 2: *I hvilken grad påvirker de uformelle trekkene attraktivitet som arbeidsgiver?* De formelle trekkene samt ledelse spiller særlig sterkt inn på organisasjonskulturen. Dette er grunnet i et sterkt menneskefokus til organisasjonen.

Ulike perspektiver på organisasjonskultur

Som grunnlag for analysen på organisasjonskultur er det viktig å drøfte rundt hvilket perspektiv som er mest gjeldende og formålsnyttig for forskningsspørsmålet. Ved å bruke integrasjonsperspektivet anser en at det finnes en felles virkelighetsoppfatning blant medlemmene (Martin, 1992). Gjennom forskningen er det flere som påpeker en lik kultur og en konsensus blant medlemmene. Dette er spesielt tilknyttet verdiene som er overordnet for selskapet. Det kommer likevel frem på flere av områdene ulike holdninger, blant annet i forhold til hva som er lønnet arbeid og hva som er dugnad for bedriften. Dette vises av

forskningen at det vil representere det som i teorien blir kalt for sub-kulturer (Martin, 1992). Gjennom empirikapittelet er det en felles oppfatning av hva som er viktig og uviktig, samt mer eller mindre fellestrekk på hva som er rett eller galt. Dette eliminerer sjansen for at kulturen kan sees gjennom et fragmenteringsperspektiv som antar at det ikke er mulig å fange opp kompleksiteten i organisasjoner.

Kulturuttrykk og kulturinnhold

Kulturuttrykk prøver å synliggjøre kulturinnholdet gjennom handlinger, objekter, strukturer, ritualer, seremonier og symboler (Bang, 2011). En vesentlig del av dette kan sees på Bouvet sine tradisjoner. Ifølge informantene og ledelsen, avholdes det flere årlige arrangement som kan sees på som seremonier med stor symbolikk ovenfor de ansatte. Dette er en del av kulturuttrykket som er med på å skape tilhørighet til selskapet som igjen er med på å bevare kompetansen innad i selskapet.

Under rekrutteringsprosessen og første dag ble kulturuttrykket særlig presentert. Her ble sosiale arrangement og andre generelle faktorer som var ønskelig at skulle reflekteres av kulturinnholdet. Etter oppstart kan det sees på som at en del av kulturuttrykket ikke reflekteres i innholdet etter oppstart. Dette presiseres av noen informanter som savner mer tydeliggjøring av enkelte rutiner og handlinger. Dette reflekteres i ledelsen som presenterer Bouvet som et selskap som ikke er så skriftlig, men mer verbal. Som en konsekvens av dette kan enkelte informanter ikke være like bevisst på kulturinnholdet fordi det er skjermet av et ønsket kulturuttrykk. Dette kan igjen mulig øke turnover og frivillig avgang. En av informantene viser også til mulighet for et mentorprogram hvor en da kan få denne informasjonen muntlig gjennom en tidligere ansatt.

Kulturinnholdet blir beskrevet i teorikapittelet som verdier, normer og virkelighetsoppfatninger (Bang, 2011). Informantene omtaler selv å ha en delingskultur. Dette er noe som vises igjen i verdiene som kommer frem i de interne dokumentene. Her oppfordrer Bouvet sine ansatte til å komme med konstruktive tilbakemeldinger og dele kunnskapen de sitter på. Blant informantene er det enighet at terskelen er lav for å gi tilbakemeldinger og at det er viktig for økt kunnskapsdeling.

Kulturinnhold blir også belyst som de grunnleggende kjørereglene for ansatte, og hvor virkelighetsoppfatningen blir lagt til grunn igjennom verdiene til bedriften. Gjennom interne

dokumenter ønsker selskapet å skape entusiasme, og de årlige sosiale arrangement som senere har utviklet seg til å bli årlige tradisjoner er både en del av kulturuttrykket, men preger også kulturinnholdet for informantene. Disse årlige tradisjonene uttrykker informantene seg positive til, det viser at det er samhandling mellom ord og handling. Viktigheten av de sosiale arrangement selv i krisetider skaper troverdighet blant informantene.

Bedriften sin etterlevelse av verdier er noe som virker positivt inn på informantene, og de gir inntrykk om styrket tillit. Økt tillit er derfor en faktor som spiller positivt inn på attraktiviteten til Bouvet som arbeidsgiver.

Faktorer som spiller inn på utviklingen av kultur

Teorien lister opp tre forskjellige hovedfaktorer som virker inn på utviklingen av organisasjonskulturen (Bang, 2011). Den ene av disse er de omgivelsebestemte faktorer som *bransjekultur, politisk system, markedet, nasjonal- og lokal kultur samt teknologi*. Bransjekultur eller bransjestandard blir presentert i konteksten og samsvarer med informantenes forestilling av bransjen. Dette er knyttet til frihet til å bestemme over egen arbeidshverdag og måte. En gjenganger er fleksitid og frihet i utførelse av arbeid. Å være tro mot denne bransjestandarden er likevel et valg som viser igjen i kulturen. Som en del av det politiske systemet samt nasjonal kultur presenterer teorikapittelet den norske ledelsesmodellen. Dette påvirker også kulturen som ikke bærer like stort preg av maktbruk, men heller støttende samarbeidspartnere i alle ledd. Den lokale kulturen spiller særlig inn på avdelingen i Rogaland som også har måttet håndtere lokale kriser knyttet til eget marked.

Den andre faktoren som virker inn på utviklingen av en bestemt organisasjonskultur er *organisasjonens medlemmer og deres intellektuelle og følelsesmessige utrustning, personlighet, livserfaring og utdanning* (Bang, 2011). Det er blant informantene som representerer selskapet en variasjon i både livserfaring og utdanning. For å samle og øke kunnskapen er det et bredt søkelys på å utarbeide eget regionalt fagmiljø. Ifølge informanter som har jobbet under mer hierarkiske og sentralstyrte selskaper oppleves dette som unikt i forhold til bransjestandarden. Bedriften avviker med andre ord fra den mer påståtte bransjestandarden. Dette er noe som informantene peker på som positivt. For Bouvet vil uttrykket av denne faktoren spille inn i rekrutteringen, men fremmes ikke som å være avgjørende for flertallet av informantene ved valg av ny arbeidsgiver.

Gjennom selskapet sine verdier kommer det frem at delingskultur er viktig, men noen informanter fremmer at dette også kunne vært gjeldende nasjonalt. En mulig årsak til det manglende samarbeidet er den strukturelle oppbygningen av selskapet. Informantene mener at de selv har lite peiling på hva andre regioner og enkelte andre avdelinger gjør og at det kan oppstå en viss «siloeffekt» av dette. Dette kom likevel ikke frem som et stort behov for informantene verken på et lokalt eller nasjonalt nivå og vil derfor ikke anse å ha en stor effekt på turnoveren i selskapet, men kan være aktuelt ved rekruttering.

Organisasjonens historie er den tredje hovedfaktoren og er med å fortelle ansatte den reisen selskapet har vært igjennom, og hvordan de ønsker å fortelle den videre (Bang, 2011). Bedriften viser ofte til egen håndtering av kriser for å vise en situasjon hvor menneskefokuset i den strategiske plattformen ble gjeldende. Gjenfortelling og påminnelse av håndteringen virker positivt inn på de ansatte. Historien som gjentar seg, er fravær av oppsigelser av ansatte gjennom kriser. Det er stor enighet blant informantene at selskapet sin håndtering av kriser, resulterte i mer trygghet og økt tillit. Historien gjenfortelles av samtlige informanter, og det det kommer til uttrykk at Bouvet sin håndtering av kriser også blir gjenfortalt utenfor selskapet. For mange av informantene var dette en av de store faktorene som trakk de til selskapet.

De tre kulturelle nivå

Siste del av analysen tilknyttet organisasjonens uformelle faktorer omhandler de tre kulturelle nivåer presentert i teorikapittelet. Dette er Grunnleggende antakelser, verdier og normer samt artefakter (Schein, 1996).

Grunnleggende antakelser

Teorien presenterer de grunnleggende antakelsene som ting eller oppfatninger vi tar for gitt og betrakter som sant (Schein, 1996). Dette er de dypeste og minst diskuterbare sannhetene innad i selskapet. Her kommer særlig tillit til den lokale forankringen og evne til å håndtere kriser frem. Dette er faktorer som skaper en stor trygghet for de ansatte og fremmer en tillit til ledelsen. Informantene har også stor tro på resten av den strategiske plattformen og det er at det gir større frihet og reduserer avstanden fra beslutning til gjennomføring. Friheten knyttet til den strategiske plattformen kan betviles på områder som dekkes av en bransjestandard. Oppfatningen av at dette gir en større frihet vil likevel være vanskelig å rokke med, det gir også informantene en motivasjon for arbeidet og troen på en unik

organisasjonskultur. Dette skaper igjen en økt attraktivitet som arbeidsgiver uten at det nødvendigvis egentlig er unikt.

Det kommer også frem av informantene at delingskultur er med å skape et miljø for enkeltindivid til å ta avgjørelser de har kompetanse på. Enkelte informanter referer til at beslutninger fattes på egenhånd om det lar seg gjøre, og det kommer ikke frem at beslutninger må komme igjennom felles enighet. Ansatte med erfaring her en verdi i å dele sin kunnskap, men også nyutdannede har sin verdi av ny kunnskap som er verdifull for videre utvikling av de med erfaring.

De grunnleggende antakelsene legger grunnlaget for kulturen og hvordan ansatte fremmer kulturen utad. Antakelsene legger også til rette for ønsket kultur, og befester bedriftens posisjon. Dette gjør det vesentlig rundt attraktiviteten som arbeidsgiver, men påvirkes av andre faktorer.

Verdier og normer

Verdier og normer formaliseres i teorien som rutiner, regelverk og etiske standarder (Schein, 1996). Disse er fastsatt i Bouvet sine interne dokumenter og vises gjennom årsrapporten presentert under informasjon om selskapet i kapittel 2.2. Verdier og normer skal ifølge teorien ivareta bedriften og ansatte. Empirikapitlet refererer til et internt dokument om *retningslinjer i konsulentrollen* som fungerer som en rettesnor. Blant retningslinjene på fremtreden til de ansatte er den avgjørende faktoren kunden. Informantene nevner at dersom en er på besøk hos kunde er det de som bestemmer standarden for de ansatte. Dette gjelder både kleskode og andre trekk som ikke skal overstige kunden. Den strategiske plattformen kan også her trekkes inn med de verdier som bedriften skal etterstrebe. Disse kommer frem av informantene som anser disse som reelle verdier hos de ansatte i selskapet. Dette gjelder særlig å ta vare på sine ansatte så langt det er mulig. Sammenheng mellom verdier som skal etterstrebes og reelle fremmes særlig å komme frem i kriser. Dette styrker de ansatte sin tillit til selskapet. Informantene føler at bedriften med dette etterlever verdien tilknyttet troverdighet. Dette skaper en lidenskap for videre utvikling hos informantene. Det kommer helt klart frem av informantene at Bouvet sin etterlevelse av verdier spiller en stor rolle i attraktiviteten til selskapet.

Artefakter

Artefakter er ifølge teori *uttrykk som kan observeres*. Artefaktene gir svar på etterlevelse av grunnleggende antakelser, verdier og normer og kan ofte sees på som overfladiske trekk ved organisasjonen (SNL, 2018). Her inngår det fysiske og verbale uttrykket, samt hva menneskene i organisasjonen gjør (Schein, 1996).

Det fysiske uttrykket til selskapet er i stor grad tilknyttet egne kontorer og kleskode. Kontorlokalene er utformet med kontorlandskap og større behagelige fellesområder. Fellesområdene er tilpasset for sosialisering blant ansatte, og designet gir en følelse av et moderne fremoverlent selskap. Det er minimalistiske utforminger og farger som virker avslappende. Informantene referer til viktigheten med pauser, og at utformingen av arbeidsplassen har en del å si for trivselen. Kleskoden for ansatte er en annen artefakt som lett kan observeres, i lokalene til Bouvet får man inntrykk av en uformell kleskode. Den uformelle kleskoden er også noe informantene bekrefter under intervjuene, samtidig som de mener de at dette ikke er unikt for Bouvet.

Det verbale uttrykket til selskapet er hverdagslig og tilbakelemt. Informantene uttrykte også en lav terskel for å gi og motta tilbakemeldinger. Kommunikasjon mellom ledelsen og øvrige ansatte er mer formell, samtlige informanter utalte likevel at de hadde en hverdagslig tone med sine nærmeste ledere.

Siste punkt for observerbare artefakter er hva mennesker gjør. Her blir det sett på hvilke friheter ansatte har i jobben deres, og hva de gjør som kan påvirke deres arbeidsdag både for seg selv og andre. Det er enighet blant informantene om at det er stor frihet på arbeidsplassen. De viser til muligheter til å tilpasse sin egen arbeidshverdag innenfor gitte rammer. Friheten en sentral faktor for enkelte informanter. Det kommer frem at mulighetene til å bestemme selv og ikke å bli detaljstyrt er en viktig faktor for motivasjonen. Når og hvordan ansatte tar pause observeres og uttrykkes som en viktighet.

Artefakter spiller en rolle for arbeidsdagen, den skaper motivasjon og er en viktig del i attraktivitet til Bouvet som arbeidsgiver. Det er disse symbolene som ofte kan uttrykkes utad, og derfor en avgjørende faktor for å tiltrekke seg nye arbeidstakere.

7.2 Ledelse

«Ledere for kunnskapsorganisasjoner skal få medarbeiderne til å blomstre.»

Grund, 2006

Analysedelkapittelet om ledelse omfavner det tredje forskningsspørsmål: *I hvilken grad kan ledelsen påvirke attraktivitet som arbeidsgiver?* Beskrevet i kapittel 1.3, omhandler dette belysning av ledelsesprosesser, hendelser og ledelsen sin håndtering av disse. Det teoretiske grunnlaget omfatter teori som forsøker å belyse dette. Ledelsen omfatter først og fremst den regionale ledelsen i Rogaland grunnet føringer fra organisasjonsstrukturen.

Kultur og ledelse

Teorikapittelet viser til at det er ledelsen som i stor grad skaper organisasjonskulturen (Schein, 1990). Informanten fra ledelsen gir uttrykk for at de ønsker å skape en dynamisk kultur som legger til rette for innovasjon og fleksibilitet, samtidig som det er et rammeverk av verdier og normer rundt. Dette er sterkt knyttet til den overordnede strategiske plattformen for selskapet nasjonalt. Sett ut ifra analysedelkapittelet om den reelle kulturen, klarer ledelsen i stor grad å realisere den ønskede kulturen. Dette gjør at ledelsen har en spesiell kontakt med de ansatte som blir påpekt av informantene. Det kommer også frem en dialog mellom enhetsledere og ansatte som går med hverdagslig tone og en lav terskel for å oppsøke hverandre. Gjengående fra empiri er også en tillit til at ledelsen styrer etter beste evne. Dette knyttes til den lokale selvbestemmelse og mulighet til å møte de som tar avgjørelser. Flesteparten av informantene opplever det likevel som naturlig å ha en tettere kontakt med sine enhetsledere og en mer formell tilknytning til den regionale ledelsen.

Ledelse av menneskelige ressurser

Ledelse av menneskelige ressurser blir i teorikapittelet beskrevet som alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser (Kuvaas & Dysvik, 2016). Mål og strategi for selskapet gir ledelsen verktøy til å kartlegge behov for nye og utvikling av eksisterende ansatte.

Det kom frem fra informantene at ledelsen i stor grad la til rette tid for videreutvikling. Selv om det ble uttrykt at kompetanseheving skulle skje i arbeidstid var det enkelte informanter som mente dette var privattid. Dermed var det ikke konsensus mellom informantene om kompetanseheving skulle være privat tid eller arbeidstid. Informantene uttrykket enighet rundt mulighetene til å påvirke deres egen videreutvikling, selv om enkelte informanter med

lengre ansiennitet belyste en reduksjon i denne muligheten på sikt. Den manglende enighet tilknyttet når kompetansehevingen skulle skje vil ha sammenheng med den lite skriftlige kulturen som ledelsen skaper og referer til.

Rekruttering

Rekruttering blir sett på som en av de viktigste aktivitetene innen ledelsen av menneskelige ressurser. Som en del av bemanningsprosessen blir det trukket frem et sommerprogram for studenter. I skrivende stund er årets sommerprogram for studenter avlyst som følge av Covid-19 pandemien. Her reises spørsmål om hvor vidt disse kan regnes å være ansatte selv om de ikke hadde startet i selskapet. Det kommer ikke frem fra informantene blant de ansatte sterke meninger knyttet til denne avgjørelsen. Dette kan på sikt likevel reise spørsmål tilknyttet hvem som er å se som ansatt og skal få beholde planlagt jobb. Dette kan utfordre den etablerte kultur og tankegangen i selskapet. Avgjørelsen kan med dette stride med ledelsen sine prioriteringer informantene roser.

Omdømmebygging og image er en av de viktigste delene av attraktivitet som arbeidsgiver i en rekrutteringsprosess. Ledelsen begrunner avlysning av studentprogrammet med at de ikke får mulighet til å følge opp studentene og gi dem samme gode opplevelse som tidligere år. Dersom selskapet hadde valgt å beholde sine sommerstudenter ville det kunne bli brukt på samme måte som håndtering av andre kriser som blir drøftet i neste delkapittel.

Gjennomføring av programmet ville dermed kunne skilt selskapet fra andre og dermed øke attraktiviteten som arbeidsgiver. Håndteringen av sommerstudenter kan derfor sees på som et valg mellom å bevare omdømme sitt eller å befeste sin bedriftskultur som unik. Selv om å avlyse årets sommerprogram kan virke negativt på de som fikk tilbudt jobb, kan selskapet sies å ha en legitim grunn til å forsvare avgjørelsen. Alternativkostnaden vil med tiden vise om avgjørelsen om å opprettholde omdømmet foran å befeste kulturen var strategisk klokt.

Informantene viser til at organisasjonskulturen blir fremmet under rekrutteringsprosessen. Dette brukes for å skille seg ut i markedet og gi inntrykk av at en selv er unik. I lys av de interne dokumentene er utformingen av Bouvet sine verdier med å skape forventninger for en oppbyggende kultur. Ledelsen oppfattes som jordnære av informantene, og de referer til ledernes tilstedeværelse blant de ansatte. Det blir ikke nevnt om noen negative hendelser fra ledelsen som er med å rive ned kulturen, og ut ifra informantene er det heller ingen grunn til å tro at det har vært tilfelle. Kort avstand til ledelsen gjør at ansattes forhold til lederne er mer

personlig og terskel for å si ifra lavere. Dette er også noe som kommer til uttrykk fra enkelte informanter som mente det var lettere å se sine ledere inn i «hvitøye» om det var kritikkverdige forhold.

Den norske ledelsesmodellen

Den norske ledelsesmodellen presentert i teorikapittelet knytter langsiktig suksess sammen med god bedriftskultur og lønnsom drift (Bru, 2013). Denne modellen kan sees å være i samsvar med Bouvet sin egen målsetning. Gjennom informantene uttrykkes det tillit og inkludering i avgjørelser. Den flate selskapsstrukturen og nærhet til ledelse er i tråd med ledelsesmodellen. Det ligger i selskapet sine verdier å være troverdig. Dette kommer også frem blant informantene som opplevde trygghet i selskapet. Tillitsbyggingen til bedriften har i tråd med den norske ledelsesmodellen vært med å skape langsiktige verdier for selskapet.

Enkelte av informantene trekker også inn viktigheten av eierskap som en del av bedriften sin suksess. Norske eiere skaper en nærhet. I tillegg nevnes eierskapet til de ansatte. Dette gjør at trekantforholdet som nevnes i teorien bli enda tettere. Redegjørelsen for eierstyring presentert i empiri legger føringer for strategien i de enkelte ledd som skal føres for å realisere målene til Bouvet. Her kommer også den norske ledelsesmodell til syne ved at både aksjonærer, ansatte og andre interessenter er nevnt.

Gjennom informanters ord og uttrykk passer den norske ledelsesmodellen inn i selskapets egne interesser. Den gir rom for tillit og trygghet hos arbeidsgiver og er med å skape en kultur for en langsiktig fremtid. Av informantene oppleves det at modellen tiltrekker seg ansatte med ønske om videreutvikling i trygge og faglige omgivelser. Det vil være strategisk for Bouvet å utvikle denne modellen videre da denne skiller seg ut fra mer typiske konsulentselskaper, og hvor verdien ligger i den langsiktige kunnskapen opparbeidet internt.

Krise- og konflikthåndtering

Både informantene og ledelsen refererer til en lav terskel for å gi konstruktiv tilbakemelding. Det er derfor lav grad av intern konflikt og ledelsen bruker bedriftskulturen og verdiene til selskapet for å motarbeide dette som er i tråd med teori på fagfeltet (Bru, 2013). Videre vises effekten av dette ved at informantene og ledelsen, sjelden og aldri har opplevd konflikter.

Krisehåndtering som følge av omgivelsene blir derimot nevnt som en vesentlig del av bedriftens historie. De strategiske valg å gå ned i margin fremfor å si opp ansatte under oljekrisen i 2014 har gått inn i beinmargen til Bouvet. Selskapet kom styrket ut av situasjonen og ledelsen presiserer en unik mulighet til å møte kundenes ønsker i stor grad etter krisen. På denne måten reflekteres håndteringen som viktig for selskapets fremtidige vekst.

Håndteringen danner også i tråd med teorien på krisehåndtering et grunnlag for tillit til bedriften (Bang, 2019). Dette er viktig for selskapet som ifølge interne dokumenter ønsker å motivere de ansatte gjennom tillit. Den strategiske plattformen som i stor grad retter søkelys på menneskeorientering var det viktig for ledelsen å gjøre om fra festtaler til virkelighet. Dette ble også sett på som et avgjørende punkt for flere av de ansatte. Historien tilknyttet håndteringen av krisen er også noe som blir presentert for utenforstående og potensiell ny arbeidskraft og har derfor en effekt på rekrutteringsprosessen. Dette vises også igjen i teorien som viser til ledelsen sin håndtering som grunnlag for langsiktig misnøye eller optimisme.

Den strategiske bruken av krisehåndteringen er med på å påvirke den generelle historien og oppfattelsen tilknyttet bedriften (Bang, 2019). Dette brukes også i forhold til ledelsen tilknyttet krisen bedriften opplever i skrivende stund. Ledelsen refererer til at de ansatte kjenner igjen håndteringen fra tidligere kriser. Dette gjør at det oppstår en optimisme og tillit til håndteringen av krisen. Bruk av den strategiske rammen sammen med gode verdier og holdninger er sterkt i tråd med teorien presentert (Bang, 2019). Dette viser en evne til å stå i en vanskelig situasjon uten at det tærer på bedriftskulturen.

Kapittel 8 - Presentasjon av funn

Formålet med denne studien har vært å finne et rikere grunnlag på hva som er viktig når en skal tiltrekke seg og opprettholde de beste menneskelige ressursene. Bouvet ASA sin avdeling i Rogaland er brukt som case-bedrift hvor vi gjennom intervju, observasjoner og interne dokumenter har søkt svar på følgende problemstilling:

Hvilke faktorer påvirker attraktivitet som arbeidsgiver?

Kunnskapsbedrifter som Bouvet har ikke bare ansatte som innsatsfaktor, men også som bedriftens egenverdi. Dette gjør det viktig for denne type bedrift å være attraktiv som arbeidsgiver og casebedriften er derfor med å styrke oppgaven.

Studiens utvalg er for lite til å kunne presentere utelukkende faktorer som er generelle for alle arbeidsgivere eller arbeidsgivere i en hel bransje. Likevel har kåringer av bedriften og tilfredshet blant ansatte til casebedriften gitt grunnlag for å kunne påpeke faktorer som vil kunne sies å være vesentlige nøkkelfaktorer for suksess.

Det teoretiske grunnlaget er dannet på bakgrunn av et bredt spekter av generelle trekk til en bedrift. Dette er gjort for å kunne fange opp mindre åpenbare faktorer i tillegg til de mer åpenbare. For å kunne styrke sammenheng mellom teori og problemstilling kunne det blitt brukt mer relevante kilder. Vi mener likevel at oppgaven ikke hadde avdekket like stort mangfold av faktorer ved å legge føringer med mer anerkjente teorier.

Faktorer som spiller inn på attraktivitet kommer frem gjennom analysen hvor ansatte sine positive og negative holdninger fungerer som måling på attraktivitet sammen med teori på rekruttering. De mest sentrale faktorene som kommer frem av forskningen er:

- Nærhet
- Tillit
- Troverdighet
- Trygghet
- Fremsynte og innovative

Den flate selskapsstruktur med en regional oppbygning skaper nærhet mellom ledelse og de ansatte. Inkluderingen av de ansatte i den strategiske plattformen har gjennomslagskraft også i kriser. Dette skaper en tillit og troverdighet til selskapet. Bedriften har også et bredt fokus på å utvikle de ansatte både faglig og personlig. Dette møter utviklingsbehov hos de ansatte og reduserer potensiell turnover i selskapet ved å være fremsynte og innovative.

Gjennom forskningen har vi funnet Bouvet sin avdeling i Rogaland til å være en særdeles dynamisk organisasjon i forhold til den sterke tryggheten de ansatte føler. Dette begrunnes med en organisasjonskultur som er i tråd med den strategiske plattformen og skaper rammer uten å begrense de ansatte i utvikling.

Bedriftens historie, stor frihet og tillit mellom ledelse og ansatte skaper også en tilhørighet blant de ansatte og er med å gjøre Bouvet til en attraktiv arbeidsgiver. Dette forhindrer likevel ikke de ansatte i å utvikle seg selv eller ta selvstendige valg som gjøres ved å ha en flat selskapsstruktur. Dette skaper igjen et rom for innovasjon og maksimal utnyttelse av de ansattes kunnskap. Tilliten og tryggheten til de ansatte skaper også mulighet for kompetanseutveksling blant medarbeiderne. Dette bidrar også sterkt til utnyttelse av ansattes kunnskap. Blomstringen av kunnskap og mulighet for utvikling på regionskontoret er igjen noe som de ansatte anser som vesentlig og kunne ikke tenke seg å være foruten. Det utvikler den underliggende motivasjonen samtidig som de grunnleggende verdiene blir ivaretatt.

Det organisatoriske uttrykket fremmer en svært effektiv bedrift med sterke bånd mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Bedriften virker å lykkes i den menneskefokuserende strategien for å oppnå bedriftens egne mål

8.1 Videre rådgivning til casebedrift

Gjennom forskningen kom det frem potensiale knyttet til gjennomføring av kulturen og oppfølging av eventuelle ansatte som havner utenfor dette. Informantene opplyser at de opplever en spesielt inspirerende rekrutteringsprosess og ivaretagelse fra første dag. For å skape kontinuitet av det gode inntrykk de ansatte får, kan en form for mentorprogram være aktuelt. Dette gir en tettere oppfølging og kan skape større trygghet og redusere tiden nyansatte bruker på å integreres i kulturen. Graden av skriftlighet er noe som blir nevnt som å ha endret seg de siste årene. Basert på informantene er det fortsatt mulighet for skriftliggjøring av enda mer informasjon. Dette spørsmålet reises spesielt til sommerprogram for studenter som ikke ble gjennomført. Som det nevnes i presentasjon av funn, blir Bouvet gjennom forskningen sett på gjennom forskningen som særdeles dynamisk organisasjon i forhold til den sterke bedriftskulturen. Dette er noe som i teorien er motsetninger og vi anser det som vesentlig å jobbe mot å opprettholde dette konkurransefortrinnet gjennom den sterke veksten til selskapet.

8.2 Videre forskning

Mulighetene for videre forskning er i stor grad knyttet til begrensningene til oppgaven. Både et lenger tidsperspektiv og sammenlikning med andre bedrifter ville være aktuelt. Studiet kan også gjennomføres i andre bedrifter som vil kunne gi en større bredde og bedre grunnlag for generalisering. Arbeidet har reist flere andre relevante problemstillinger tilknyttet spesifikt rekrutteringsprosess og faktorer som fører til varige konkurransefortrinn. Vi ser blant annet for oss at det kunne være spennende med utdypende forskning på hvorvidt den økte rekruttering møter kompetansebehovet til Bouvet. Forskningen er gjort med kvalitativ forskning. Vi tenker også at det vil være aktuelt å foreta en spørreundersøkelse som går mer spesifikt inn på organisasjonskulturen.

Kilder

- Academic Work, & Kantar TNS. (2019). *Young Professionals Attraction Index : Norge 2019*. Academic Work. Retrieved from https://www.academicwork.no/om-oss/ypai-2019-?fbclid=IwAR0SywgR3ifH-hC68wYXSoBKGRWj7QSZ7zgosPn-5vq4k8Uxbe_taOWf1Fk
- Arthur, J. (1994). *Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover*. *Academy Of Management Journal*, 37(3), 670-687. doi: 10.5465/256705
- Bang, H. (1998). *Organisasjonskultur i praksis*. (5. opplag 2016 ed.): Oslo: Tano Aschehoug.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg. ed.). Oslo: Universitetsforlag.
- Bang, H. (2013). *Organisasjonskultur; en begrepsavklaring*. *Tidsskrift for Norsk*
- Bang, H. (2019). *Organisasjonskultur* (4. utg. 5. opplag 2019ed.). Oslo: Universitetsforlaget. *Psykologforening* 50(4), 326-336.
- Barber, A. (1998). Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives. *Foundations For Organizational Science*.
- Bouvet ASA. (2020). *Årsrapport 2019*. Bouvet. Hentet fra <https://www.bouvet.no/investor/media/Bouvet%20%C3%A5rsrapport%202019.pdf>
- Breugh, J. (2013). Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 389-416.
- Bru, J. K. L. (2013). *Den norske ledelsesmodellen* (T. Hetland Ed. 1. opplag 2013 ed.): Gunnarshaug.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for Bachelor- og Masterstudenter* (3. opplag 2016 ed.): Vigmostad og Bjørke AS.
- Etzioni, A., & Nilsen, S. (1978). *Moderne organisasjoner*. Oslo: Tanum-Norli.
- Falkum, E. (2019). *Den norske ledelsesmodellen- gir bedre lønnsomhet og lettere omstilling*. Hentet fra https://www.ledernytt.no/den-norske-ledelsesmodellen-gir-bedre-loennsomhet-og-lettere-omstilling.6195094-112537.html?fbclid=IwAR3ELSEkYnXXr3bv7IbGFxe_zGdNiUUCJTLycMbbTrJLT7ENutOgCI7iQok
- Fotland, M., & Gya, M. H., (2018). *Risikoinformasjon Og Etterlevelse Av Sikkerhetstiltak I Bygg- Og Anleggsbransjen*.

- Grund, J. (2006). *Kunnskapsorganisasjoner - hva er ledelses- og styringsutfordringene?*. MAGMA, (2). Hentet fra <https://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene>
- Horpestad, M., R. & Pettersen, K., (2018). Muligheter for Norske Sparebanker ved Globalisering av Eget Marked.
- Iversen, O. (2015). *Rekrutterings- og intervjueteknikk : Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. Utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. opplag 2015 ed.) Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (3. opplag 2018 ed.): Vigmostad og Bjørke AS.
- Lepak, D., & Snell, S. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy Of Management Review*, 24(1). doi: 10.2307/259035
- Lepak, D., & Snell, S. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal Of Management*, 28(4), 517-543. doi: 10.1177/014920630202800403
- Leseth, A. B. & Tellmann, S. M. (2014). *Hvordan lese kvalitativ forskning*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations : Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM : 1 : Ledelse, Organisasjon, Strategi og Regulering* (2. Utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2019). *Strategisk HRM : 2 : HMS, Etikk og Internasjonale Perspektiver* (2. Utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Moene, Kalle & Wangberg, Ida S.. (2015). Fagbevegelsen gjør arbeidslivet mer produktivt. Manifest Tidsskrift 15(02). Fra: <https://www.manifesttidsskrift.no/fagbevegelsen-gjor-arbeidslivet-mer-produktivt/>

- Personvernombudet for forskning (2018) Skal du behandle personopplysninger?
Hentet fra
http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meldeplikttest.html
- Porter, M. (1994). *Konkurransfortrinn*. Oslo: TANO.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5. Utg., s. 108). Harlow: Pearson Education Limited.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8. Utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. Utg. The Jossey-Bass business & management series). San Fransisco, California: Jossey-Bass.
- Simon, H.A. (1945/1976). *Administrative Behavior*. New York: Harper.
- Store Norske Leksikon. (2018). symbol – Store norske leksikon. Hentet fra
<https://snl.no/symbol>
- Store Norske Leksikon. (2020). Edgar Schein – Store norske leksikon. Hentet fra
https://snl.no/Edgar_Schein
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse : En innføring i kvalitativ metode* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Informasjonsbrev til informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet

Nøkkelfaktorer som påvirker attraktivitet som arbeidsgiver

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvilke faktorer som spiller inn på en bedrifts attraktivitet som arbeidsgiver. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er to studenter som skal fullføre vår mastergrad innenfor Strategi og Ledelse ved Handelshøgskolen på Universitet i Stavanger (HHUIS). I den forbindelse skal vi avlegge vårt forskningsprosjekt i form av en masteroppgave som er planlagt ferdigstilt juni 2020. Oppgaven skal ta for seg de kulturelle forholdene i bedriften, og hvilken disse påvirker rekrutteringsprosessen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å belyse dette temaet ønsker vi å komme i kontakt med Bouvet ASA sine ansatte ved regionskontoret i Stavanger for et intervju og derfor får du som ansatt spørsmål om dette.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i studien innebærer et intervju som vil vare rundt en time. Spørsmålene vil omhandle temaer som organisasjonskultur, ledelse, rekruttering og krisehåndtering. Det finnes ingen rett eller galt, og det er kun din mening vi er ute etter.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun undertegnede som i perioden for forskningsprosjektet har tilgang til dine data. Dataene som blir samlet inn vil bli kryptert og derfor sikres at uvedkomne har mulighet til å få tilgang. Du som deltaker er anonymisert og vil derfor ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er juni 2020. Ved prosjektets slutt vil alle data som ikke inngår i publikasjonen bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger ved Sigbjørn Barlaup Pedersen, sigbjorn.pedersen@uis.no.
- Vårt personvernombud: personvernombud@uis.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Sigbjørn Barlaup Pedersen

(Forsker/veileder)

Martin Reime Horpestad og Sven Bryne

(Studenter)

Vedlegg 2 – Intervjuguide -ansatte

Intervjuguide -ansatte	
Fase 1 Rammesetting	1: Uformell dialog om bedriften (5min) 2. Informasjon (10min) <ul style="list-style-type: none">• Presentasjon av oppgaven, problemstilling og forskningsspørsmål• Avklarer taushetsplikt og anonymitet.• Oppklarer eventuelle andre uklarheter rundt intervjuet og dens oppgave.• Spør om ansiennitet og stilling
Fase 2 Erfaring	3. Overgangsspørsmål (10min) Rekruttering <ol style="list-style-type: none">1. Hva var det som fikk deg til å begynne i bedriften?2. På hvilken måte møtte bedriften dine forventninger?3. Hvordan støtter bedriften utviklingen av din karriere?4. Var lønn en avgjørende faktor? Har du fått jobbtilbud fra noen andre og vurdert dette?5. Hva har Bouvet sin strategi å si for deg?
Fase 3 Fokusering	4. Nøkkelspørsmål (20-30min) Organisasjonskultur <ol style="list-style-type: none">6. Opplever du frihet til å bestemme over din egen arbeidsdag?7. Hva gjør deg stolt for å jobbe i bedriften?8. Hvor ligger terskelen for å gi konstruktiv tilbakemelding blant kollegaer? Hvordan håndteres tilbakemelding fra kunder?9. Hvilke arbeidsforhold liker du best å jobbe under? Foretrekker du å jobbe alene eller som en del av et team? Ledelse <ol style="list-style-type: none">10. Hvilken direkte kontakt har du med ledelsen?11. Hva gjør din leder for å støtte og motivere ditt team? Krisehåndtering <ol style="list-style-type: none">1. Hvordan opplevde du bedriften sin håndtering av Oljekrisen?2. Hvordan tror du bedriften vil håndtere Coronakrisen?
Fase 4 Oppsummering	5. Oppsummerer intervjuet (5min) <ul style="list-style-type: none">• Evt. Andre tilleggsopplysninger/spørsmål• På hvilken måte hadde bouvet vært annerledes uten deg?
Totalt	Tid: 40-50min Spm.: 11stk

Vedlegg 3 – Intervjuguide – ledelsen

Intervjuguide -ledelsen	
Fase 1 Rammesetting	1: Uformell dialog om bedriften (5min) 2. Informasjon (10min) <ul style="list-style-type: none">• Presentasjon av oppgaven, problemstilling og forskningsspørsmål• Avklarer taushetsplikt og anonymitet.• Oppklarer eventuelle andre uklarheter rundt intervjuet og dens oppgave.
Fase 2 Erfaring	3. Overgangsspørsmål (10min) Krisehåndtering <ol style="list-style-type: none">1. Hvordan håndterte bedriften Oljekrisen?2. Hvordan vil bedriften håndtere Coronakrisen?
Fase 3 Fokusering	4. Nøkkelspørsmål (20-30min) Organisasjonskultur <ol style="list-style-type: none">3. På hvilken måte møtte bedriften dine forventninger?4. Hva gjør deg stolt for å jobbe i bedriften?5. Hvilke følelser oppstår dersom noen retter kritikk mot arbeidet ditt? Ledelse <ol style="list-style-type: none">6. Gir bedriften sine ansatte frihet til å bestemme over sin egen arbeidsdag?7. Hvordan fordeler bedriften ansvar i bedriften?8. Hva gjør bedriften for å støtte og motivere sine team? Rekruttering <ol style="list-style-type: none">9. Hva var det som fikk deg til å begynne i bedriften?10. Hvordan støtter bedriften sine ansatte i utvikling av deres karriere?
Fase 4 Oppsummering	5. Oppsummerer intervjuet (5min) <ul style="list-style-type: none">• Evt. Andre tilleggsopplysninger/spørsmål
Totalt	Tid: 40-50min Spm.: 10stk

Vedlegg 4 – Rapport fra NSD

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 268680 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 27.04.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet institusjon.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)