

**Universitetet i Oslo
Institutt for informatikk**

**Fellesskapsfølelse i
prosjektbaserte
organisasjoner**

Hege Lid Pedersen

Hovedfagsoppgave

Mai 2005



Forord

Denne hovedoppgaven er skrevet for graden Candidata Scientiarum i informasjonssystemer ved institutt for informatikk, Universitetet i Oslo.

Nå er hovedoppgaven ferdig og før jeg tar steget ut i den store verden, er det noen jeg vil takke for at jeg har kommet til dette punktet.

Først og aller størst takk vil jeg rette til min veileder Tone Bratteteig. Tusen takk for god faglig veiledning under hele prosessen med oppgaven. I tillegg vil jeg også takke for dine utrolige evner til å forvandle en sliten og motløs student til en student med mye motivasjon og pågangsvilje.

En stor takk til Lill Kristoffersen ved Steria som har gitt meg muligheten til å studere en prosjektbasert organisasjon i praksis. Oppgaven hadde ikke blitt den samme uten mine informanter. Tusen takk til alle som stilte opp på intervjuer og observasjoner, og i tillegg svarte på flere mailer.

En stor takk rettes også til alle studievenner- og venninner for veldig hyggelig sosialt og faglig samvær gjennom hele studietiden. Jeg vil nevne spesielt Lise Angell, Erling Holmqvist, Marie Rognes og Bente Brevig. Thommy Bommen takkes også for vel lest korrektur.

Familien min, mamma, pappa og lillesøster Trine, skal ha en stor takk for all støtte og trygghet dere har gitt meg.

Til slutt, men ikke minst, vil jeg takke kjæresten og samboeren min, Ole Tommy Strand, for verdifulle kommentarer, inspirasjon og støtte gjennom hele oppgaven.

Hege Lid Pedersen
Oslo, 1. Mai 2005

Innhold

| | |
|---|-----------|
| 1 Innledning | 1 |
| 1.1 Problemstilling | 2 |
| 1.1.1 Fellesskapsfølelse | 2 |
| 1.1.2 Teorier for fellesskapsfølelse | 3 |
| 1.2 Metoden | 4 |
| 1.2.1 Det vitenskapsteoretiske grunnlaget for metoden | 6 |
| 1.2.2 Gjennomføringen av oppgaven | 7 |
| 1.2.3 Litteraturstudier og funn av kilder | 9 |
| 1.2.4 Vurdering av gjennomførelsen | 9 |
| 1.3 Begrensninger | 11 |
| 1.4 Oversikt over oppgaven | 11 |
| 2 Organisasjonsteori | 13 |
| 2.1 Begreper for å forstå en organisasjon | 13 |
| 2.1.1 Kjennetegn | 14 |
| 2.1.2 Struktur, prosesser, læring og kultur | 15 |
| 2.2 Formell organisasjonsstruktur | 16 |
| 2.2.1 Koordineringsmekanismer | 17 |
| 2.2.2 Grunnmodell for organisasjonsformer | 18 |
| 2.2.3 Ulike organisasjonsformer | 19 |
| 2.3 Uformell organisasjonsstruktur | 22 |
| 2.3.1 Grupper | 22 |
| 2.3.2 Praksisfellesskap | 24 |
| 2.4 Organisasjonskultur | 27 |
| 2.4.1 Definisjoner av kultur | 27 |
| 2.4.2 Kulturens formål og funksjoner | 29 |
| 3 Aktør-Nettverk Teori | 33 |
| 3.1 Bakgrunnen til aktør-nettverk teori | 33 |
| 3.2 Hva er aktør-nettverk teori? | 34 |
| 3.2.1 Aktører og aktanter | 34 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.2.2 | Nettverk | 35 |
| 3.2.3 | Oversettelse | 36 |
| 3.2.4 | Inskribering | 41 |
| 3.3 | Kritikk av ANT | 41 |
| 4 | En prosjektbasert organisasjon i arbeid | 43 |
| 4.1 | Organisasjonen | 43 |
| 4.2 | Beskrivelse av Steria | 44 |
| 4.2.1 | Kort om avdelingene og prosjektene | 44 |
| 4.2.2 | Typiske arbeidsdager | 46 |
| 4.2.3 | Arrangementer utenom prosjektene | 49 |
| 4.2.4 | Steria som organisasjon | 51 |
| 5 | Strukturelle faktorer for fellesskapsfølelse | 55 |
| 5.1 | Generelle organisatoriske faktorer | 55 |
| 5.2 | Formelle strukturer | 56 |
| 5.2.1 | Adhokratiet som organisasjonsform | 57 |
| 5.3 | Uformelle strukturer | 64 |
| 5.3.1 | Teamtenkning | 64 |
| 5.3.2 | Sosial struktur ved hjelp av roller | 65 |
| 5.3.3 | Praksisfellesskap | 66 |
| 5.4 | Oppsummering | 68 |
| 6 | Kulturens påvirkning av fellesskap | 71 |
| 6.1 | Begreper om kultur | 71 |
| 6.1.1 | Omgivelsenes art | 72 |
| 6.1.2 | Organisasjonstype | 73 |
| 6.1.3 | Organisasjonens egenart | 75 |
| 6.1.4 | Medarbeidernes egenart | 79 |
| 6.2 | En funksjonalistisk tilnærming av kultur | 83 |
| 6.2.1 | Ekstern tilpasning | 83 |
| 6.2.2 | Intern integrasjon | 88 |
| 6.3 | Oppsummering | 92 |
| 7 | Stabilisering av aktør-nettverk | 95 |
| 7.1 | Nettverk av gruppeaktanter | 95 |
| 7.2 | Oversettelse av fellesskapsfølelse | 97 |
| 7.2.1 | Problematisering | 97 |
| 7.2.2 | Interessering | 99 |
| 7.2.3 | Innrulling og mobilisering | 103 |
| 7.3 | Oppsummering | 105 |

| | |
|---|------------|
| 8 Konklusjon | 107 |
| 8.1 Fellesskapsfølelse i Steria | 107 |
| 8.1.1 Funn fra strukturperspektivet | 107 |
| 8.1.2 Funn fra kulturperspektivet | 109 |
| 8.1.3 Funn fra nettverksperspektivet | 111 |
| 8.2 Fellesskapsfølelse i prosjektbaserte organisasjoner | 111 |
| Referanser | 113 |

Figurer

| | | |
|-----|--|-----|
| 1.1 | Teorier til å forstå fellesskapsfølelse | 4 |
| 2.1 | Samspillet mellom de fire perspektivene | 16 |
| 2.2 | Grunnmodell for organisasjonsformer | 19 |
| 2.3 | Kombinasjoner av omgivelsesvariabler | 21 |
| 2.4 | Påvirkningsfaktorer for organisasjonens samlede kultur . . | 32 |
| 4.1 | Organisasjonskart over Steria | 44 |
| 4.2 | Kontorlandskapet hos pro1 og pro2 | 46 |
| 5.1 | Den gamle organisasjonsstrukturen | 59 |
| 5.2 | Den nye organisasjonsstrukturen | 60 |
| 5.3 | Steria som et operativt adhockrati | 62 |
| 6.1 | Hvordan oppnå suksess | 74 |
| 7.1 | Enkel trestruktur av gruppeaktanter | 96 |
| 7.2 | Alliansenettverket fra interesseringen | 102 |

Kapittel 1

Innledning

Det finnes mange IT-konsulentselskaper som livnærer seg på det stadig økende behovet for informasjonsteknologier og generell IT-kompetanse. Denne yrkesgruppen har opplevd en stor topp og en dyp bunn i løpet av de siste 10 årene, og det å velge en IT-utdanning har de siste årene ikke vært et sikkert karrierevalg (Tekna 2004). Nå er markedet på vei opp igjen og mange firmaer spås en sunn og spennende fremtid i vekst. Mange selskaper har spesialisert seg på å utvikle databaserte systemer og fagfeltet "systemutvikling" utvides stadig i nye retninger. Forskningen krysser flere disiplinære grenser, og anvender teorier fra mange disipliner ut over informatikk. For eksempel kan teorier fra sosiologi, arbeidsstudier, pedagogikk, designstudier og filosofi være med på å gi et mer nyansert og korrekt bilde av informatikk enn det fagfeltet selv klarer. Denne hovedoppgaven er et bidrag til å forstå en spesiell del av de mer sosiologiske og kulturelle sidene av informatikere sin hverdag. De benytter svært ofte en prosjektbasert arbeidsform hvor utviklerne skal, ofte i samarbeid med brukere, forstå, designe og lære bort det data-systemet kunden trenger i arbeidet sitt. Slike prosjekter krever teknisk kunnskap om datamaskiner og programmering, men like viktig og stadig mer fokus gis til den samfunnsmessige kunnskapen om for eksempel arbeid og bruk av teknologi, om kommunikasjon og samarbeid og om læring og opplæring. Denne oppgaven er i tråd med denne utviklingen og vil fokusere på hvordan vi kan forstå fellesskapsfølelse i en slik prosjektbasert organisasjon.

1.1 Problemstilling

Mitt utgangspunkt var å studere samspillet mellom mennesker og teknologi i en IT-organisasjon. I startfasen fikk jeg kontakt med Steria, et stort norsk konsulentfirma med internasjonal forankring, som arbeider med systemintegrasjon og utvikling i mange ulike prosjekter. Å jobbe i prosjekter en arbeidsmåte som er mer og mer benyttet i konsulentfirmaer og som kan være opphav til mange problemer. Prosjektdeltakerne fra Steria sitter som oftest hos kunden og jobber til vanlig ikke i sitt eget organisasjonsbygg. Til tross for dette fikk jeg en forståelse av at de likevel opplever et fellesskap med den organisasjonen de er ansatt i.

Det er dette som er tema for denne oppgaven. Jeg vil studere hvordan samspillet og følelsen av fellesskap fungerer for ansatte i en organisasjon hvor de ikke jobber på en felles arbeidsplass. Hvordan kan det ha seg at det er mulig å føle et fellesskap til tross for at man ikke jobber sammen i det daglige? Målet i oppgaven er å identifisere og beskrive hva fellesskapsfølelse er og finne ut hvordan fellesskapsfølelse blir utviklet i en prosjektbasert organisasjon.

1.1.1 Fellesskapsfølelse

Det er viktig å definere begrepet “fellesskapsfølelse” for å forstå hva det innebærer å føle fellesskap. Merriam-Webster Online Dictionary beskriver ved hjelp av definisjonen av det engelske ordet *community*¹ noen viktige kjennetegn ved fellesskap (Merriam-Webster 2005). Merriam-Webster definerer “community” som “a unified body of individuals” og understreker med dette at fellesskap ikke kan eksistere uten et antall individer med interesse i felleeskapet. Videre peker Merriam-Webster Online Dictionary på tre viktige betingelser for fellesskap som jeg skal konsentrere meg om.

- i) “people with common interests” - I en arbeidsorganisasjon vil de ansatte ha felles interesse i å gjøre en god jobb, og i en avdeling og i prosjektene vil de sannsynligvis ha sammenfallende faglige interesser.
- ii) “population of various kinds of individuals in a common location” - Betingelsen om å være på felles lokasjon strider i mot hvordan mange prosjektbaserte organisasjoner arbeider.
- iii) “a group linked by a common policy” - Å være knyttet sammen av

¹På norsk: *fellesskap* eller *samfunn*.

felles prinsipper og politikk, er en betingelse for fellesskap som støtter det å være ansatt i den samme organisasjonen.

Punkt 2 er svært interessant i forhold til hovedfokuset i denne oppgaven. Et fellesskap styrkes ved å ha samme arbeidsplass, men for de prosjektbaserte organisasjonene jeg fokuserer på i oppgaven, er ikke denne betingelsen mulig da prosjektene er lokalisert utover et ubestemt geografisk område.

Alle punktene legger vekt *felles*, og dette ordet kan beskrives ved disse punktene (Bokmålsordboka 2005):

1. ha (få, noen, mange) sammenfallende interesser
2. som en har sammen
3. ligne (lite, noe, mye)
4. gjensidig
5. stille seg solidarisk med en

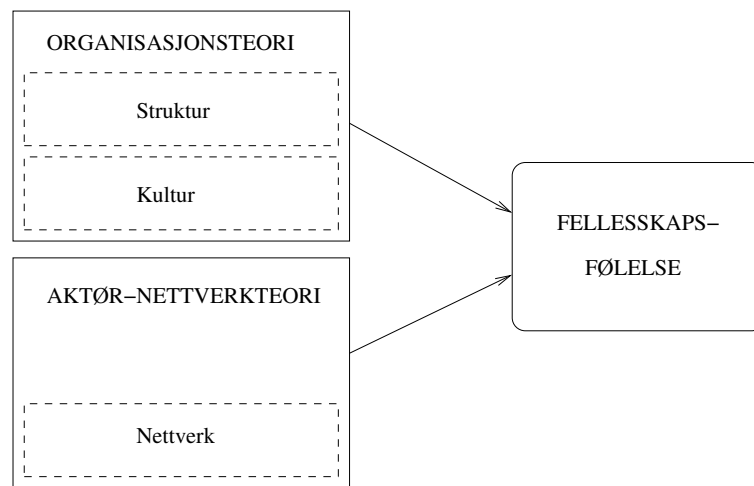
Punkt 1 og 2 sier det samme som den første betingelsen ovenfor; å ha felles interesser. "Som en har sammen" henviser i tillegg til et eierskap til dette de har sammen, og jeg anser det som en sterkere betydning av felles. Det handler ikke bare om følelse for noe sammen, men et eierskap. Punkt 4 og 5 ser "felles" i forhold til følelser. Gjensidig forhold mellom og stille seg solidarisk med hverandre knytter felles til følelse av fellesskap.

Punkt 3 styrer "felles" i en annen retning. Min tolkning sier at dette favner begrepet *identitet*, da identitet handler om likhet (Bokmålsordboka 2005). Bokmålsordboka sier at identitet er det å være identisk med eller ha fullstendig likhet. Det er likevel en viss forskjell mellom fullstendig likhet og det å ligne (lite, noe, mye). En identitet defineres av den summen av elementer som gir et individ individualitet (Bokmålsordboka 2005). "Identitet" og "felles" sier noe om "fellesskapsfølelse" da de som har fellesskapsfølelse knytter sin identitet til fellesskapet. De er en del av en større gruppe og medlemsskapet i gruppen blir en viktig del av deres individuelle identitet.

1.1.2 Teorier for fellesskapsfølelse

Jeg har funnet to teorier som tilbyr begreper og perspektiver for å forstå fellesskapsfølelse; *organisasjonsteori* og *aktør-nettverk teori*. En del av

organisasjonsteorien fokuserer på struktur og organisasjonsform. Dette perspektivet er interessant for oppgaven da betingelsen om samme lokasjon strider mot den strukturen prosjektbaserte konsulentorganisasjoner har. Betingelsene om felles interesser og felles prinsipper knytter oppgaven opp mot kultur, da spesielt organisasjonskultur som er en del av organisasjonsteori. Betingelsen om grupper som er knyttet sammen gjør at jeg trenger begreper om nettverkstenkning, og jeg har valgt å bruke aktør-nettverk teori her. Til sammen mener jeg disse teoriene og perspektivene vil kunne si noe om fellesskapsfølelse i en prosjektbasert organisasjon, figur 1.1.



Figur 1.1: Teorier til å forstå fellesskapsfølelse

For å forstå og beskrive fellesskapsfølelse er det nødvendig å analysere hvordan de ansattes praksis foregår i forhold til struktur, kultur og nettverk, og med det forsøke å konstruere et bilde av felleskapet og fellesskapsfølelsen hos de ansatte ut fra hva de sier og gjør og hva de ikke sier og ikke gjør. Jeg har fått anledning til å observere og intervjuere ansatte i konsultantselskapet Steria for å se teori opp mot praksis.

1.2 Metoden

Valg av forskningsmetode handler om å velge hvordan man vil tilnærme seg en problemstilling. Det vil si hvordan man innhenter kunnskap, hvordan man anvender metoden på problemet og om anvendelsen fører til verdifull kunnskap. Kvalitative metoder er en tilnæringsmåte som er velegnet til problemstillinger som omhandler prosesser, meninger, små

utvalg og nærhet til informantene (Thagaard 2002). Kvalitative metoder preges av at det er en direkte kontakt mellom den som studerer og den som blir studert, og metodenes viktigste målsetning, er i følge Thagaard, å oppnå forståelse av sosiale fenomener. Et annet kjennetegn ved denne type forskning er at den preges av en fleksibelt forskningsprosess. Dette innebærer at forskeren ofte arbeider parallelt med de ulike delene av prosessen. Thagaard påpeker at dette igjen fører til et gjensidig påvirkningsforhold mellom utforming av problemstilling, innsamling av data og analyse og tolkning, som det er verdt å huske på. Jeg har i min oppgave valgt å studere prosessen og mulige faktorer rundt fellesskapsfølelse og identitet i et utvalg av Steria. For å kunne benytte teoriene mine fra problemstillingen, var valget av kvalitative metoder naturlig. Jeg har observert og intervjuet utvalgte hendelser, prosjekter og mennesker for å prøve å forstå de sosiale fenomenene jeg studerer. I tillegg har jeg benyttet meg av skrevet materiale som ansatte i Steria har vist og gitt meg, deriblant hjemmesiden deres².

Thagaard påpeker at ved all vitenskapelig virksomhet må forskeren forholde seg til etiske prinsipper og regler. For det første må forskeren vise redelighet og nøyaktighet underveis, i presentasjonen av resultatene og i vurderingen av andre forskeres arbeid. Deltagerne og informantene må i tillegg ha gitt informert samtykke. Dette tilsier at alle som blir intervjuet og/eller observert har godtatt det og gjør det frivillig. De har også til enhver tid rett til å avbryte deltagelsen sin. Et annet grunnprinsipp for en etisk og forsvarlig forskning, er kravet om konfidensialitet. I følge Thagaard står det i "Prinsippet for konfidensialitet" fra (NESH 1994): *De som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet konfidensielt. Forskeren må hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersoner det forskes på.* Beskrivelsene av gjennomføringen og litteraturstudier følger senere i kapitlet. Vurderinger av forskningens kvalitet kan knyttes til begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet (Thagaard 2002).

Troverdighet

Troverdigheten oppfylles dersom forskningen er utført på en tillitsvekkende måte. Dette omhandler forskerens måte å gjøre rede på hvordan data utvikles. Hvilke data er reelle data og hvilke data er forskerens egne vurderinger og tanker? Tanken er at hvis den kritiske leser overbevises om kvaliteten på forskningen, dermed øker også

²<http://www.steria.no>

verdien av resultatene. Delkapitlet “Gjennomføringen av undersøkelsen” vil gjøre rede for hvordan forskningen jeg har gjort, er utført.

Bekreftbarhet

Bekreftbarhet er knyttet til vurderinger av de tolkningene undersøkelsen fører til, og det vil si resultatene. Er forskeren kritisk til grunnlaget for egne tolkninger? Verdien av egne tolkninger kan ofte forsterkes ved å vise til alternative tolkninger som er mindre relevante. I tillegg kan fokus på såkalte *negative tilfeller*, hvor de generelle tendensene mer eller mindre ikke er til stede, være med på å spesifisere nærmere betingelser hvor tolkningene gjelder og ikke gjelder.

Overførbarhet

Overførbarhet refererer til forståelsen forskeren oppnår i det ene prosjektet kan være relevant i andre situasjoner. Thagaard mener at en viktig målsetning med teoretiske orienterte studier er at tolkningen skal ha relevans utover det enkelte prosjekt. Overførbarhet bør også virke omvendt. Det vil si at lesere med kjennskap til fenomenene som studeres bør kunne kjenne seg igjen også i dette studiet. Denne oppgaven bruker Steria som et eksempel, men jeg mener funnene vil være aktuelle i prosjektbaserte organisasjoner generelt.

1.2.1 Det vitenskapsteoretiske grunnlaget for metoden

Refleksjoner av dataenes meningsinnhold foregår for det meste i de senere fasene av forskningsprosessen, men mye tolkning skjer også underveis i undersøkelsen. Forståelse av data utvikles gjennom hele forskningsprosessen og må derfor sees i sammenheng med den forforståelsen forskeren har når han eller hun starter på oppgaven (Thagaard 2002).

Fenomenologi tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og søker forståelse for den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer. Med utgangspunkt i begrepets navn - fenomenologi, er dette teori for studier av fenomener og hvordan menneskene erfarer disse (Smith 2003). Den bygger på en grunnleggende antagelse om at realiteten er slik folk oppfatter den. Først og fremst gjelder dette de som blir studert, men

også forskerens oppfatninger av hvordan de oppfatter realiteten. Det eksisterer altså ingen objektiv eller ekstern virkelighet som kan avdekkes av en uavhengig forsker.

Symbolsk interaksjonisme og etnometodologi er to empiribaserte tilnærminger som baserer seg på fenomenologiens vitenskapssyn. Begge baserer seg på inngående studier av hvordan personer opplever og forstår verden. Mitt ståsted ligger i den symbolske interaksjonismen. Det er en prosessorientert teori for studier av hvordan mennesker samhandler med hverandre og hvordan man som forsker forstår den symbolske meningen bak handlingen, derav navnet symbolsk interaksjonisme. Det viktigste formålet for denne teoribakgrunnen er å forstå omverdenen slik aktørene oppfatter den, men samtidig håndtere og forskerens forståelse av den samme meningen (Thagaard 2002). Den subjektive opplevelsen eksisterer for både informanten og forskeren, og fenomenologisk vitenskapssyn sitt viktigste utgangspunkt er nettopp denne subjektiviteten. Svakheten ved både symbolsk interaksjonisme og etnometodologi er i følge Thagaard, at forskningen kan lett bli for beskrivende og triviell ettersom aktørenes eget perspektiv fremheves på bekostning av en mer omfattende tolkningsramme.

1.2.2 Gjennomføringen av oppgaven

Da jeg startet på oppgaven var problemstillingen veldig løs og behovet for rask informasjon om mulighetene var stor. Derfor hadde jeg i samarbeid med veileder et tidlig møte med en avdelingsleder i Steria. Sammen med vedkommende snakket vi om hvordan min rolle i Steria ville være og hvordan jeg kunne bruke Steria til å si noe om problemstillingen min. Avdelingslederen gav meg lov til å gjennomføre intervjuer og observasjoner etter hva jeg hadde behov for.

Tidlig i undersøkelsesfasen utførte jeg et løst strukturert intervju med den samme avdelingslederen som er blitt min nøkkelinformant. I følge Thagaard er dette en viktig og kunnskapsrik person med et reflektert forhold til de hendelsene som studeres (Thagaard 2002). Løste strukturerte intervjuer kalles for "forskningsintervjuer" og gir rom for fleksibilitet og fantasi underveis, og kan derfor være en god måte å starte innhenting av informasjon på (Thagaard 2002). Formålet med startintervjuet var å tidlig lære så mye som mulig om Steria som organisasjon, før jeg begynte å justere og avgrense problemstillingen. Intervjuet gav meg gode tilbakemeldinger på temaer som samhold og kommunikasjon og disse utviklet

seg til å bli sentrale. Jeg valgte å ikke bruke diktafon for å kunne holde en mer uformell tone under intervjuet. Den største erfaringen jeg gjorde i den forbindelse var at det dukker opp mange spørsmål underveis og det tar tid å skrive ned alt. Alt i alt så har jeg brukt mye av informasjonen jeg fikk fra dette første intervjuet og hoveddelen av intervjuet benyttet jeg også i de videre intervjuene jeg holdt. I mellomtiden observerte jeg et avdelingsmøte som nøkkelinformanten holdt. Dette var en åpen observasjon hvor jeg satt ved siden av dem andre for å få oversikt og kjennskap til avdelingen de tilhørte.

Jeg valgte å fortsette uten bruk av diktafon eller andre tekniske hjelpemidler da jeg fortsatte med intervjuer av seks ansatte fra avdelingen til nøkkelinformanten min. Problemstillingen ble klarere avgrenset i løpet av disse intervjuene. Deretter fulgte en lang periode med litteraturstudier som kort er beskrevet under. Jeg avsluttet hoveddelen av empirien med å observere to ulike prosjekter i løpet av tre dager. I studier om relasjoner mellom mennesker, kjennetegnes observasjon ved at forskeren er til stede i de situasjonene hvor informantene oppholder seg, og systematisk iakttar hvordan deres oppførsel (Thagaard 2002). Jeg valgte en åpen observatørrolle i de to prosjektene jeg observerte. Dette gjennomførte jeg ved å finne meg en ledig arbeidsplass i umiddelbar nærhet til informantene. Arbeidsplassene hadde tilhørende dataskjermer som jeg kunne "gjemme" meg bak for å ikke påvirke de mer enn nødvendig i arbeidet deres. I tillegg valgte jeg å skrive notatene mine på en liten blokk slik at det ikke var for tydelig når jeg valgte å notere observasjoner.

Den siste innsamlingen av empiri ble en kort observasjon av et avdelingsmøte og et oppfølgingsintervju med nøkkelinformanten min. Til slutt intervjuet jeg administrerende direktør om hvordan ledelsen så på kultur og samhold i organisasjonen, og i dette møtet var jeg veldig åpen omkring problemstillingen min.

Velviljen fra Steria til å gi meg innpass i organisasjonen har det ikke vært noe å si på, men å finne en tid som har passet for både meg og dem, har i flere tilfeller tatt tid. Dette har ført til at empirien ikke er så fullstendig som ønsket, og den har dermed ikke belyst alle sider ved fellesskapsfølelse like godt.

Etter observasjonene og intervjuene var gjort begynte arbeidet med å analysere og diskutere teorien opp imot det jeg hadde sett i Steria. I denne perioden var det nødvendig å ta kontakt via mail med utvalgte informanter for å få klarhet i mindre og større relevante spørsmål. I samsvar

med Sterias ønsker og generell etikk er alle informanter anonymisert. Likevel er det noen som ikke lar seg fullstendig anonymisere, da arbeidstittelen til de ansatte er i noen tilfeller nødvendig å ha med for å kunne gi riktig forståelse og analyse i henhold til teorien.

Det var under diskusjonen jeg ble klar over at det var noe empiri jeg manglet og har derfor mot slutten av prosessen kommunisert via mail med noen av informantene for å få viktig informasjon. Likevel vil det synes i oppgaven ved at noen interessante fenomener for fellesskapsfølelse gjentas.

1.2.3 Litteraturstudier og funn av kilder

Litteraturstudiene har til tider pågått parallelt med innsamling og bearbeidelse med det empiriske materialet. I et prosjekt, er dette ikke vanligvis ideelt, da teori og praksis bør være klart atskilte for å kunne opprettholde en så objektiv synsvinkel som mulig. En slik synsvinkel er derimot nesten umulig å oppnå i kvalitativ forskning og som jeg skrev i delkapitlet om vitenskaplige teorier bak kvalitativ metode, så er det den subjektive opplevelsen jeg søker og ikke en mest mulig objektiv mening. Mesteparten av litteraturen er gjennomgått i tiden mellom intervju og problemdefinering og den avsluttende empiriske delen med observasjon og supplement av intervjuer.

Veileder har vært en av hovedkildene til funn og valg av litteratur, og hennes anbefalinger har blitt benyttet på mange områder. Samtidig har tidligere fag, søk i bibliotekenes systemer og internett vært vel så viktige kilder. I tillegg har referanser som disse kildene henviser til, ført til alternative litteraturkilder for oppgaven.

1.2.4 Vurdering av gjennomførelsen

På grunnlag av gjennomføringen av oppgaven, vil jeg vurdere noen av de valgene jeg har tatt med tanke på kvalitet og påvirkning av oppgaven. Et av de første valgene jeg tok, var å la problemstillingen være relativt åpen i starten, og heller snevre den inn ettersom jeg fant interessante deler å ta tak i. Organisasjonen jeg har studert er stor, og det var mange mulige vinklinger på oppgaven i starten. Dette valget har gjort at jeg hele tiden har vært bevist på hva jeg ser etter og ikke minst hvorfor jeg ser etter det. Sammen med litteraturstudier, dannet problemstillingen seg gradvis frem til et punkt hvor det var "ingen vei tilbake". De første

intervjuene mine var også et ledd i denne prosessen. På dette stadiet tok jeg et annet valg; det å ikke benytte meg av diktafon eller videoopptak under intervjuene for å bevare en uformell tone. Dette førte til mye kråketær og ustrukturert skriving, men som jeg likevel mener ikke har forringet kvaliteten på dataene. Jeg skrev ned intervjuene i fulltekst kort tid etterpå for å minske tap av data. Jeg føler at den uformelle tonen jeg oppnådde med flere av informantene har gitt meg verdifull informasjon utover det jeg tror jeg ville oppnådd hvis jeg tok opp samtalene.

Mine relasjoner til informantene har vært utelukkende gode. Jeg har blitt mottatt veldig godt i Steria og alle har vært veldig interesserte i oppgaven min. Jeg tok derfor et tidlig valg om å ikke si noe veldig konkret om temaene for å minske muligheten for å påvirke informantene mine. I tillegg var jeg veldig bevist på å fremstille meg som utenforstående og selvstendig, og ikke gi inntrykk av at jeg var ledelsens "utsendte". I følge både Thagaard og veileder vil en slik rolle påvirke hvordan informantene opptrer, og det er ikke ønskelig. Troverdighet styrkes ved at flere forskere deltar i prosjektet (Thagaard 2002). Enten ved at flere forskere samarbeider, og diskuterer avgjørende beslutninger i forskningsprosessen, eller ved at en forsker trekkes inn for å evaluere metoden og deler av oppgaven. Selv om jeg har vært alene om å utføre og skrive denne oppgaven, så har veileder, informanter og medstudenter hjulpet meg med å diskutere ulike relevante deler av oppgaven underveis.

Å være kildekritisk har ikke vært en av de oppgavene jeg har prioritert mest underveis, men det har vært i bakhodet. Nøkkelord for å være kildekritisk er troverdighet, objektivitet, egnethet og nøyaktighet. Spesielt bruk av internett og frisøk derunder, er viktig å være kritisk til hvis man skal benytte seg av informasjonen man finner. Begrunnelsen for dette er kort fortalt at internett er en midlertidig kilde og medium med ofte mangelfulle bibliografiske data som er enkelt og rimelig å publisere og markedsføre og det er ingen som krever at informasjonen skal være evaluert (Gjuvslund 2005). Svært få av de referansene jeg har brukt stammer fra et slikt opphav. Resten er funnet i anerkjent faglitteratur, relevante hovedoppgaver og ved hjelp av veileder.

En av svakhetene ved oppgaven er at den ikke har tilstrekkelig empiri til å belyse alle sider ved diskusjonen. Dette har ført til at flere av de interessante hendelsene jeg fant i Steria, har blitt brukt som eksempler

for flere tilfeller. De har likevel vært nok til å se sammenhengen og funnene i henhold til problemstillingen. Det er viktig å påpeke at å se etter fellesskapsfølelse er å se etter noe usynlig, og lar seg ikke tre tydelig frem før etter en stund. Jeg tror derfor at mer tid i Steria, ville gitt flere funn som kunne belyst problemstillingen tydeligere.

1.3 Begrensninger

En oppgave må begrenses i omfang for at innholdet ikke skal bli for generelt og uten dybde. Noen av de viktigste begrensningene jeg har gjort vil jeg her gjøre rede for.

I kapittel 2 introduserer jeg fire sentrale perspektiver for organisasjonsteori. Jeg har valgt å fokusere hovedsaklig på to av dem for å begrense oppgaven. Lærings- og prosessperspektivene er i mange tilfeller svært viktige for forståelse av en organisasjon. Jeg har valgt ut kultur og struktur da jeg mener disse til sammen vil kunne belyse fellesskapsfølelse godt alene. Ledelse er et tema veldig mange organisasjonsteoretiske bøker fokuserer mye på, men som på grunn av min begrensning har fått mindre teoretisk oppmerksomhet i denne oppgaven. Likevel sier oppgaven noe om betydningen ledelse har for fellesskapsfølelse.

Steria er en stor organisasjon og fellesskapsfølelse er noe som etterstrebes i alle deler av den. Jeg har ved å fokusere på et utvalg av Steria, begrenset omfanget av oppgaven. Mitt fokus har vært på administrerende direktør, en avdelingsleder, og hovedsaklig to prosjektgrupper. Resultatene fra oppgaven vil trolig påvirkes av denne begrensningen da et større utvalg av informanter ville gitt flere opplysninger til problemstillingen.

1.4 Oversikt over oppgaven

Oppgaven presenterer teori, empiri og diskusjon på følgende måte:

Kapittel 1: innleder oppgaven med problemstilling, metode og gjennomføring av case og litteraturstudier. I tillegg forklares begrepene “fellesskap” og “identitet” som en utdypning av problemstillingen.

Kapittel 2: presenterer utvalgte deler av organisasjonsteorien og fokuserer spesielt på Mintzbergs struktureringsteori av organisasjoner og kultur som et begrep i organisasjoner. E. Wengers mer prosessorienterte teori om praksisfellesskap blir kort gjort rede for.

Kapittel 3: omhandler den sosiologiske teorien aktør-nettverk teori og hvor jeg bruker en av M. Callons artikler om oversettelse som grunnlag for fremstillingen av begrepet oversettelse.

Kapittel 4: presenterer caset som skal vise teoriene. Først forklares oppbygningen og litt av historien til organisasjonen Steria, og deretter hvordan hverdagen er, spesielt i to prosjekter som jobber utenfor selve organisasjonsbygget.

Kapittel 5: innleder diskusjonskapitlene. Først er fokuset på formelle og uformelle strukturer for en organisasjon, og i tillegg diskuteres avdelinger som mulige praksisfellesskap.

Kapittel 6: gjennomgår først en modell for forståelse av hva som påvirker organisasjonens samlede kultur. En diskusjon av E. Scheins problemer rundt ekstern tilpasning og intern integrasjon avslutter kulturperspektivet.

Kapittel 7: viser et forsøk på hvordan aktør-nettverk teori kan benyttes til å forstå hvordan ulike aktanter påvirker og allierer seg for å stabilisere en fellesskapsfølelse.

Kapittel 8: avslutter oppgaven med å gi en kort og konkluderende oppsummering. Jeg gir til slutt forslag til mulige varianter for videre forskning kan gjennomføres med tanke på hva som har blitt presentert i denne oppgaven.

Kapittel 2

Organisasjonsteori

2.1 Begreper for å forstå en organisasjon

Organisasjonsteori er det teoretiske fundamentet for studiet av organisasjoner (Flaa, Hofoss, Holmer-Hoven, Medhus & Rønning 1995). Den tar sikte på å være generell og dermed gå utenfor den enkelte bransje og den enkelte sektor i samfunnet. Organisasjonsteorien er ment til å utvikle viten om organisasjoner som er generelt gyldig (Bakka, Fivelsrud & Nordhaug 2004). Organisasjonsteorien omhandler svært mye forskjellig og mitt fokus i oppgaven vil være på de strukturelle sidene av en organisasjon og organisasjonens kultur. Påpeker også at dette kapittelet vil i stor grad gjennomgå grove trekk av teoriene, mens jeg i diskusjonene vil gå nærmere inn på viktige deler sett i forhold til problemstillingen.

Det er nødvendig å klargjøre hva som ligger i grunn for begrepet *organisasjon*. Fivelsrud, Bakka og Nordhaug mener begrepet *grupper* er den største "konkurrenten" til organisasjoner i og med at vi generelt kan gå ut fra at en organisasjon er en form for gruppedannelse (Bakka et al. 2004). De tenker på bedrifter som har mye organisering av arbeid i seg og hvor det finnes flere mennesker som inngår i et relativt komplisert samarbeid. Vi ser at grupper dannes flere steder i samfunnet uten at de kan kalles en organisasjon av den grunn. Som et eksempel nevnes folk på en charterreise som møtes og tar kontakt med hverandre underveis på flyet eller hotellet (Bakka et al. 2004). Grupper dannes spontant der hvor mennesker ferdes og kan være av varierende størrelse, varighet og intensitet.

2.1.1 Kjennetegn

Et interessant spørsmål er hva som skiller en gruppe fra en organisasjon? Gruppe-begrepet vil hovedsaklig bli gjennomgått senere i kapitlet som en del av uformelle strukturer, mens jeg her vil gjøre rede for det blant annet Fivelsrud, Bakka og Nordhaug nevner som kjennetegn for en organisasjon.

Formalisering

En går ut fra at grupper vil være uformelle, mens en organisasjon vil være preget av formelle strukturer. Det vil si skrevne regler og instruksjoner, organisasjonsplaner og diverse juridiske bindene former som kontrakter, tariffavtaler og ansettelsesbrev. En gruppe er på den andre siden mer spontan og rettigheter og plikter er ikke kontaktbestemt og underskrevet (Bakka et al. 2004). Likevel er det viktig å påpeke at ikke alle organisasjoner er like bunden til formalitet som andre, men likevel er det nok formalitet i enhver organisasjon til å oppfylle "formaliseringskravet".

Grupper derimot, utvikles naturlig i organisasjoner og danner uformelle strukturer på tvers av ordningene og interaksjonsformene som er til stede i den formelle organisasjonen.

Kompleksitet

Større organisasjoner blir komplekse ved at de rommer forskjellige enheter som er koblet sammen på mange ulike måter, og dette krever gjerne administrativ koordinering (Bakka et al. 2004). Graden av kompleksitet sier noe om hvor vi kan plassere enheten på stigen "gruppering, liten organisasjon eller større organisasjon". Fivelsrud, Bakka og Nordhaug påstår at desto større en organisasjon er, jo mer kompleks vil den være.

Mål

Mange mener at organisasjoner har formelle mål og dette er en egenskap som gjør de til en organisasjon. Noen forskere påpeker likevel at grupper også kan ha mål, men man regner med at disse vil være mer fleksible og diffuse, og dette er til forskjell fra organisasjoner som ofte har svært stabile og gjennomtenkte målsetninger. Vi går derfor ut fra at

“organisering” generelt innebærer at aktivitetene er ordnet og innrettet mot bestemte mål (Bakka et al. 2004).

En relativt enkel og vanlig definisjon på organisasjon er

Organisasjon vil betegne et bevisst, stabilt og målrettet samarbeid mellom mennesker.

— (Flaa et al. 1995)

Ut ifra dette kan man trekke at relasjoner og strukturer må eksistere mellom mennesker. Dette innebærer fordeling av arbeid, ansvar og ikke minst makt. Hvordan dette koordineres, er opp til hver enkelt organisasjon (Flaa et al. 1995). Vi ser at denne definisjonen passer overens med de kjennetegnene jeg har klargjort for over, og tillegger organisasjon noen kriterier til. En organisasjon kan dermed være et formalisert, komplekst, bevisst, stabilt og målrettet samarbeid mellom mennesker.

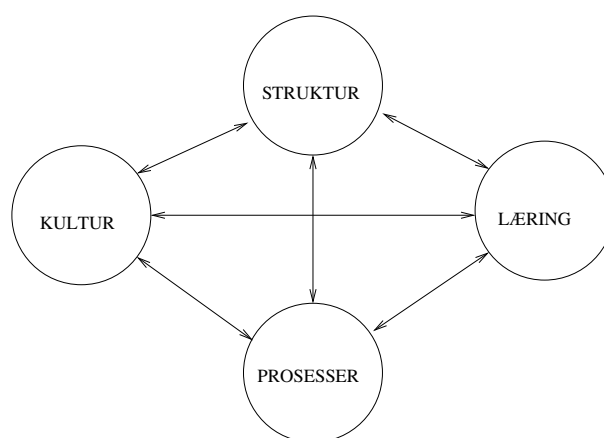
2.1.2 Struktur, prosesser, læring og kultur

Fire sentrale temaer i organisasjonsteorien er *struktur, prosesser, læring og kultur* (Bakka et al. 2004). Struktur handler om form og oppbygging av organisasjonen, og mange forskere, blant annet Mintzberg, betrakter struktur som kilden til mange andre fenomener i en organisasjon, for eksempel interaksjon, beslutninger, ledelse, konflikter og motivasjon. Slike prosesser eller bevegelser i en organisasjon er svært interessante. Vi anser ingen prosesser som helt forutsigbare og hva det vil si for resten av organisasjonen gir oss ny og spennende viten om en organisasjon. I de siste tiårene er betydningen av læring i organisasjoner blitt sterkt fremhevet, og intellektuell kapital og kompetanse er begreper som stadig får mer oppmerksomhet i organisasjonsteorien (Bakka et al. 2004). Det siste temaet, kultur i organisasjoner, vokste frem på 1980-tallet og var sterkt inspirert av den økte betydningen japansk økonomi fikk på verdensbasis, og hvordan den vestlige frykten for den sterke veksten i landets konkurransekraft (Bakka et al. 2004).

En organisasjon etableres av mennesker, drives av mennesker og formes av menneskers handlinger. Dette er en grunnleggende innsikt ifølge Fivelsrud, Bakka og Nordhaug. Det er derfor viktig å påpeke at de

fire temaene, struktur, prosess, læring og kultur ofte glemmer menneskene som individer. De blir anonyme og oppløst i de fire aktivitetene, og tendensen finnes i mange områder i samfunnsvitenskapen (Bakka et al. 2004). Når det er sagt, så er de fire perspektivene der for å lettere kunne belyse fenomener, problemer og adferd i en organisasjon. Figur 2.1 viser samspillet mellom disse perspektivene. Vi ser at de i dette tilfellet er likestilte, men det er teoretisk mulig å gjøre et bestemt perspektiv sterkere enn de tre andre i en analyse (Bakka et al. 2004). For eksempel vil enkelte forskere hevde at kulturen vil romme de mest fundamentale fenomenene og den vil omfatte de tre øvrige perspektivene. Struktur og kultur er sentrale analyseperspektiver som hjelper oss å forstå prosessene i organisasjoner: hvordan folk arbeider, samarbeider, motarbeider, fornyer seg og danner og utfører rutiner.

Jeg ser i denne oppgaven mer eller mindre bort fra prosesser og læring. Hovedfokuset vil være på temaene struktur og kultur, med unntak av delkapitlet “Praksisfellesskap” som er en prosessdrevet læringsteori. Dette vil følgelig påvirke oppgaven, i og med at jeg har argumentert for at de fire temaene er nesten like viktige for en organisasjon, men det er en begrensning av oppgaven jeg har gjort for å minske omfanget.



Figur 2.1: Samspillet mellom de fire perspektivene

2.2 Formell organisasjonsstruktur

Hvordan en organisasjon er bygd opp og utformet, har som oftest konsekvenser for hvordan organisasjonen fungerer som helhet. En slik struktur kan defineres som en stabil ordning av komponenter innenfor

en helhet (Bakka et al. 2004). Strukturer forekommer på mange ulike interessefelt. Vi har molekylstrukturer i kjemien, strukturer i jord og fjell i geologien, tekststruktur i litteraturvitenskapen, politiske strukturer i statsvitenskapen og vi har organisasjonsstruktur i organisasjonsteorien.

De fleste større organisasjoner har et organisasjonskart som viser inndelingen av ledelse og avdelinger, hvor det dette de fleste forbinder med organisasjonsstruktur. Mintzberg vil i tillegg ta hensyn til det settet av hovedregler om arbeidskoordinering og styring som ikke kommer frem av organisasjonskartet. Disse trenger nødvendigvis ikke være nedskrevet. Da jeg beskrev kjennetegn ved en organisasjon tidligere i kapitlet, ble formalisering kort gjort rede for. Vi ser her at formalisering og struktur henger sammen, da den graden av formalisering en organisasjon har, vektlegges av regler, instruksjoner og andre formelle strukturer organisasjonen utvikler.

The structure of an organization can be defined simply as the sum total of the ways in which its labor is divided into tasks and then its coordination is achieved among these tasks

— (Mintzberg 1983)

Alle organisasjoner har en viss form for formell struktur, og med den er det ment å sikre riktig ressursbruk og at man når organisasjonens langsiktige planer og mål (Bakka et al. 2004). I tillegg er det krav om å møtekomme de ansattes behov og reagere raskt på forandringer i omgivelsene. Det er naturligvis ingen spesiell optimal løsning av dette som alle organisasjoner kan benytte, da verden er i forandring hele tiden.

2.2.1 Koordineringsmekanismer

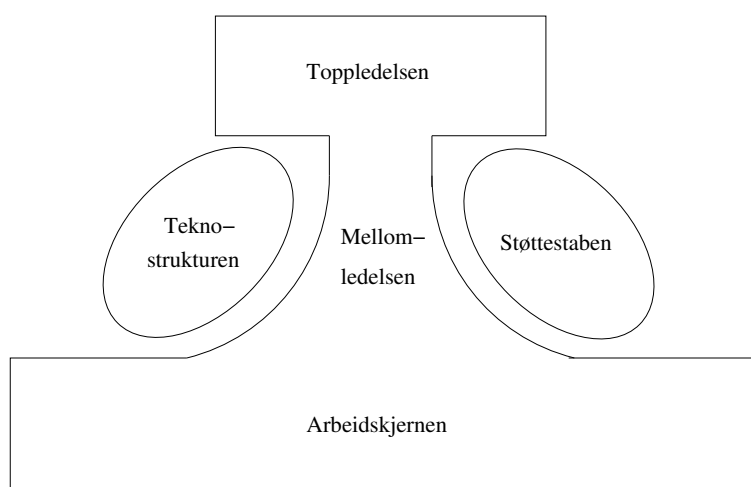
Spesielt koordinasjon er et sentralt begrep hos Mintzberg for å skille mellom ulike typer struktur og han fremmer fem koordineringsmekanismer som han mener forklarer de fundamentale måtene en organisasjon kan koordinere arbeidet på (Mintzberg 1983). En person alene trenger ingen koordineringsmekanisme, men så fort man legger til en person til i et samarbeid, må oppgavene og avgjørelsene koordineres. Ved *gjensidig tilpasning* koordineres arbeidet ved hjelp av uformell kommunikasjon mellom de ansatte på avdelingen eller i gruppa. I følge Mintzberg utvikler kunnskap seg gjennom arbeidet og suksess avhenger primært av de ansattes evne til å kommunisere og lære av hverandre underveis. *Direkte*

veiledning forekommer ofte når enheten vokser over en viss størrelse, og en person får i oppgave å koordinere arbeidet til de andre. Arbeid kan også bli koordinert på andre måter enn ved hjelp av direkte veiledning og gjensidig tilpasning. Hvis arbeidet er planlagt eller programmert på forhånd innebærer det en *standardisering av arbeidsprosessen*. Samlebåndet er et typisk eksempel på dette (Levin, Øystein Fossen & Gjersvik 1994). *Standardisering av sluttproduktet* betyr at selve arbeidsresultatet er veldefinert og spesifisert. Mintzberg forklarer dette med at en taxisjåfør blir gitt et bestemmelsessted, men kan selv velge veien dit (Mintzberg 1983). Den siste koordineringsmekanismen Mintzberg fremlegger er *standardisering av ferdigheter*. Dette skjer når en viss mengde trening kreves for å utføre det spesifiserte arbeidet. Dette kan for eksempel være et samarbeid mellom spesialister under en sykehusoperasjon hvor de vet nøyaktig hva som forventes av dem (Mintzberg 1983).

Mintzberg legger vekt på at selve koordineringen er bygd inn i arbeidsprosessene og organisasjonsstrukturen, og vil dermed ha påvirkningskraft på de som er til stede. Mintzberg påstår at disse koordineringsmekanismene ofte kommer i en slags orden. Med det mener han at når organisatorisk arbeid blir mer og mer komplisert, så skifter de foretrekte koordineringsmekanismene fra gjensidig tilpasning til direkte veiledning, videre til standardisering av enten arbeidsprosess, sluttprodukt eller ferdigheter, før det til slutt vender tilbake til gjensidig tilpasning (Mintzberg 1983).

2.2.2 Grunnmodell for organisasjonsformer

Mintzberg har utviklet en grunnmodell, se figur 2.2 på neste side, for hvordan organisasjoner er formet av ulike arbeids- og styringsenheter (Mintzberg 1983). Kjernen til enhver organisasjon er de som utfører basisarbeidet, enten det er å produsere et produkt eller å tilby en tjeneste. Disse former det Mintzberg kaller *the operating core* og som kan oversettes til det norske uttrykket "arbeidskjernen". På et sykehus kan dette være leger, sykepleiere og hjelpepleiere. Alle organisasjoner har også basisdelen *the strategic apex*. Det er de som har ansvaret for den langsiktige og overordnede planleggingen og styringen (Levin et al. 1994). Det engelske ordet "apex" betyr spiss, topp eller høydepunkt, og "the strategic apex" tilsvarer dette som kan kalles toppledelsen med det strategiske ansvaret. Plassen mellom operasjonsnivået og toppledelsen kalles *the middle line* (Mintzberg 1989). Denne mellomledelsen inneholder de ulike mellomlederne, avdelingslederne og eventuelt prosjektledere. I tillegg



Figur 2.2: Grunnmodell for organisasjonsformer

trenger større og mer komplekse organisasjoner ytterligere to basisdeler til. Disse gruppene ligger litt på siden av de andre. *The technostructure* er ikke den tekniske strukturen, men en gruppe analytikere og planleggere (Mintzberg 1989). På norsk oversettes begrepet til "teknostrukturen". De har ansvaret for å standardisere og ikke selve produksjonen (Levin et al. 1994). De kontrollerer og planlegger formelt det arbeidet som skal gjøres og er ansatt som blant annet ingeniører, kvalitetssikrere, produktplanleggere og rekrutterere (Mintzberg 1983). Disse regnes ikke til mellomledelsen da de ikke har direkte "linjeansvar" i det daglige arbeidet (Bakka et al. 2004). Den siste gruppen kaller Mintzberg for *the support staff*, og de har ansvaret for de støttefunksjoner som måtte trenge i organisasjonen. Dette kan være kantinearbeidere, resepsjonister eller PR-avdeling (Mintzberg 1983). Det norske begrepet for samme funksjon har blitt "støttestab". Mintzberg introduserer også en alternativ sjette del av modellen sin. Den delen kaller han ideologi og den tar vare på tradisjoner og tanker hos organisasjonen (Mintzberg 1989). Dette tilsvarer det vi senere kan gjenkjenne som deler av kulturbegrepet.

2.2.3 Ulike organisasjonsformer

Mintzberg har ved hjelp av omfattende empirisk materiale konkludert med at det finnes fem hovedtyper av organisasjonsformer; enkel struktur, maskinbyråkrati, fagbyråkrati, divisjonalisert form og adhokrati (Mintzberg 1983). Disse formene utvikles ikke tilfeldig, men har bestemte årsaker og omgivelsesbetingelser (Bakka et al. 2004). Fire omgivelses-

betingelser Mintzberg fokuserer på er stabilitet, kompleksitet, markedsheterogenitet og fiendtlighet. Stabilitet beveger seg mellom ytterpunktene stabil og dynamisk, og dreier seg om i hvilken grad organisasjonens omverden er preget av usikkerhet og uberegnelige begivenheter (Bakka et al. 2004). Kompleksitet beskrives i dimensjonene enkel og kompleks og handler om kravene som blir stilt til organisasjonens kompetanse og teknologi. Markedsheterogenitet betegner hvorvidt markedet organisasjonen produserer for, er homogent eller heterogent innenfor kundegrupper, produkter og geografiske områder. Fiendtlighet beskriver hvilken grad det forekommer konkurranse og forskjellige former for konflikter i omgivelsene. Dette kan være med på å skape usikkerhet.

Enkel struktur

Den enkle strukturen er velkjent fra mindre organisasjoner. Nøkkeldelen i organisasjonen er eieren eller en ansatt leder. De har svært lite eller mangler deler som teknostruktur og støttestab. Arbeidet skjer etter få regler og koordineringen utføres av lederen tar alle viktige beslutninger ved direkte veiledning. Strukturen er organisk og dynamisk og svært enkel. De ansatte utfører ofte skiftende arbeid og i mange tilfeller vil også sjefen delta i arbeidet, for eksempel i håndverksbedrifter.

Maskinbyråkrati

Teknostrukturen spiller en viktig rolle i denne formen, og den viktigste koordineringsmekanismen er standardisering av arbeidsprosess, ifølge Mintzberg. Maskinbyråkratiet forekommer ofte i større, eldre organisasjoner med stabile omgivelser og store arbeidsenheter. Eksempler på slike organisasjoner er postvesenet, store bilfirmaer og ulike tilsynsanstalter som blant annet fengsler (Mintzberg 1983). Navnet, maskinbyråkrati, kommer av at strukturen kan sammenlignes som en finsmurt, regulert og integrert maskin.

Fagbyråkrati

Et fullgodt navn på denne formen kan også være profesjonsbyråkrati, da den finnes overalt hvor profesjoner spiller en viktig rolle i produksjonen. Den viktigste koordineringsmekanismen er da naturligvis også standardisering av ferdigheter, og nøkkeldelen av organisasjonen ligger i arbeidskjernen. Organisasjoner med slik organisering er blant annet universite-

ter, skoler og sykehus. Denne varianten og maskinbyråkratiet skiller seg ut ved at de er handlingsorienterte former. De er designet til å perfektionere standardprogrammer og ikke finne opp nye (Mintzberg 1983).

Divisjonalisert form

Denne formen er ofte en videreutvikling av maskinbyråkrati eller en sammensmelting av flere maskinbyråkratier. Hovedtanken er flere divisjoner med ulike divisjonsledere eller mellomledere, og de ulike divisjonene kan ha egne interne strukturer. Over disse er hovedledelsen som koordinerer ved hjelp av standardisering av et sluttprodukt hvor ledelsen selv kan kontrollere resultatet.

Adhokrati

Denne formen tyder på at organisasjonen er svært kompleks og organisk (Mintzberg 1983). Adhokrati er spesielt vanlig i nye organisasjoner som er orientert mot innovasjon og løsning av engangsoppgaver - ofte i prosjekter. I følge Mintzberg er dette gjerne reklamebyråer, konsulentorganisasjoner og forskningsavdelinger. Den primære koordineringsmekanismen er gjensidig tilpasning, og denne formen for organisasjonsstruktur er etter Mintzbergs mening den mest komplekse av de fem.

| | STABIL | DYNAMISK |
|----------|--|---|
| KOMPLEKS | FAGBYRÅKRATI – desentralisert byråkratisk – koordineres ved standardisering av ferdigheter | ADHOKRATI – desentralisert organisk – koordineres ved gjensidig tilpasning |
| ENKEL | MASKINBYRÅKRATI – sentralisert byråkratisk – koordinering ved standardisering av arbeidsprosess | ENKEL STRUKUR – sentralisert organisk – koordineres ved direkte veiledning |

Figur 2.3: Kombinasjoner av omgivelsesvariabler

Mintzberg kombinerer ulike omgivelsesvariabler og knytter karakteristikene for disse til de ulike organisasjonsformene (Mintzberg 1983). Figur 2.3 på forrige side er et eksempel på dette, hvor kompleksitet og stabilitet er koblet sammen.

2.3 Uformell organisasjonsstruktur

Det dannes svært ofte uformelle strukturer innad i en formell organisasjon, og disse strukturene har i høy grad også en påvirkning på organisasjonen. I den empiriske forskningen har begrepet uformell struktur spilt en stor rolle. Idéen er i følge Fivelsrud, Bakka og Nordhaug ganske enkel. Mennesker har sosiale behov som de formelle strukturene i en organisasjon ikke vektlegger, for eksempel kontakt og anerkjennelse. Disse behovene vil de ansatte i organisasjonen oppsøke hos hverandre, og gjennom disse kontaktene vil det oppstå ulike grupper og sosiale nettverk.

Det finnes ulike navn på slike uformelle strukturer. *Grupper* og *team* er velkjente begreper jeg vil gå nærmere inn på. Et annet begrep er *handlingsfellesskap* som Fivelsrud, Bakka og Nordhaug definerer som en midlertidig allianse for et begrenset formål. Dette er midlertidig, etter mine tolkninger, et annet begrep for den uformelle strukturen som Etienne Wenger kaller praksisfellesskap. Jeg vil derfor bruke begrepet “praksisfellesskap” og introdusere Wengers teori senere i oppgaven. I samfunnsforskningen er *nettverk* blitt brukt som en metafor for forbindelser mellom mennesker i lokalsamfunn som et bilde på en uformell struktur. Ord som omgangskrets og grupper leder ofte tankene inn mot noe avgrenset og lukket, mens nettverk gir rom for åpne rekker av forbindelser og kommunikasjonslinker på tvers av sosiale og geografiske grenser (Bakka et al. 2004). Fivelsrud, Bakka og Nordhaug påpeker videre at gode forbindelser utgjør svært viktige ressurser som kan videreutvikles i et samarbeid om felles oppgaver, men slike prosesser vil trolig kreve tid og evne til nytenkning og læring. Jeg vil i et senere kapittel av oppgaven gå nærmere inn på en variant av nettverkstenkning; *aktør-nettverk teori*.

2.3.1 Grupper

Kjenneskap til gruppefenomener er en nødvendig bakgrunn for å forstå det som foregår i organisasjonens dagligliv.

— (Bakka et al. 2004)

Mange har oppdaget at de tilhører flere typer grupper i samfunnet, og de overlapper hverandre gjerne også. I de forskjellige gruppene kan de opptre med ulike personligheter, og dette kalles "å skifte adferd" ifølge Fivelsrud, Bakka og Nordhaug. Vi kan skifte påkledning, talemåte, væremåte og kroppsspråk for å tilpasse oss miljøet en er i.. Forskning har vist at gruppeforhold spiller inn i de fleste av organisasjonens prosesser, og Fivelsrud, Bakka og Nordhaug nevner flere områder; kulturen, kommunikasjonskanalene, arbeidsmotivasjonen, produktiviteten og i forandringsprosesser. En annen måte å se en gruppe på er et sted hvor individet får utfolde seg (Bakka et al. 2004).

Alle grupper må oppstå på et tidspunkt, og Schein fremlegger tre ulike måter: i) en miljømessig tilfeldighet, ii) en beslutning av en "opphavsmann" om å kalle sammen en gruppe til et spesielt formål, eller iii) en bekjentgjort hendelse eller felles erfaring har tiltrukket seg et visst antall personer. Det finnes dermed mange forskjellige typer grupper og visse trekk skiller de fra hverandre. Felles for gruppene er at de består av minst to personer, må eksistere over en viss tid, har et felles formål og det finnes kriterier for å bli en del av gruppen (Levin et al. 1994). Som en slutning av dette kan det sies at i en gruppe eksisterer det etablerte, og ofte følelsesmessige, forbindelser til hverandre. Tidligere har jeg diskutert grupper i forhold til en organisasjon og sagt at grupper ikke kan ha mål, og dette kan være i konflikt med at jeg nå sier at grupper har et formål. Forskjellen på disse er at gruppenes formål gjerne er mer uformelle og diffuse.

Irvine Janis har forsket på gruppetenkning og sett på hvorvidt det er en styrke eller svakhet for en gruppe. Det han har festet seg ved er den streben etter å være enig i en gruppe som gjør at deltagerne undertrykker meninger som ikke sammenfaller med andre (Janis 1972). I slike tilfeller kommer ikke tvilen oppgaven eller saken gruppen jobber med til gode, men gruppesamholdet. Dette er en mulig ulempe det er verdt å være oppmerksom på i generell gruppesammenheng. En eventuell fordel ved gruppetenkning er at samholdet, og dermed også fellesskapsfølelsen, vil kunne bli forsterket.

Prosjektgrupper

Prosjektgrupper er en kjent type gruppe. Disse er en del av hovedgruppetypen Fivelsrud, Bakka og Nordhaug kaller *ad hoc-grupper*. De definerer

disse som formelle grupper dannet for et bestemt formål, og når dette formålet er avsluttet oppløses gruppen. Mer spesifisert karakteriseres det ved

- å ha en relativt definert start- og slutttilstand.
- at det foretas økonomiske og ressursavgrensninger.
- at prosjektet deles opp i faser med ansvarlige knyttet til de ulike aktivitetene.

Selv om dette er en formell type gruppe, regnes de likevel som en del av den uformelle strukturen i organisasjonen. Det er forsket en del på hvilken påvirkning det har å etablere slike prosjektgrupper i en organisasjon. Fordeler som er avklart er at man oppnår mer omfattende og gjennomarbeidede løsninger. Større frihet gir større spillerom i løsningen av oppgaver, noe som gjerne oppleves som inspirerende og lærerikt for deltagerne. Videre nevnes at organisasjonen som helhet også har glede av slike prosjekter. Det bidrar ofte til å skape nye samarbeidsmønstre, og prosjektgruppens medlemmer får økt kjennskap til organisasjonens ressurser og funksjoner. Alle disse fordelene går på fysiske, sosiale og kulturelle sider av organisasjonen.

Team

Team er et annet gruppebegrep, og nye strømninger i ledelse og organisasjonsteori legger stor vekt på teambegrepet og ulike teamidealer er hentet fra idrettsverdenen (Bakka et al. 2004). Begrepet er et positivt ladet ord og definerer i følge Fivelsrud, Bakka og Nordhaug, ofte grupper som er preget av sterkt engasjement i en felles oppgave, stor indre fleksibilitet og sterkt samhold. I idrettsverdenen, for eksempel håndball, kreves det samarbeid, effektivitet og felles vilje til å nå mål som er satt. Slike idealer er ofte mulig å etterstrebe på andre områder enn idrett, da for eksempel i organisasjoner og prosjekter.

2.3.2 Praksisfellesskap

Etienne Wengers teori om praksisfellesskap er et alternativ til begrepet og tankene rundt uformelle strukturer. Det engelske begrepet *communities of practice* var først øynet til å referere til samfunnet som et levende pensum for læring (Wenger 2004). Likevel kunne Wenger etter å ha studert dette sammen med antropologen Jean Lave, se slike samfunn

overalt. Et praksisfellesskap er dynamisk og involverer læring for alle. Wenger har følgende definisjon på et fellesskap:

Communities of practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do and who interact regularly to learn how to do it better.

— (Wenger 2004)

Det er finnes faktorer som må til for at man, i følge Wenger, skal kunne kalle et samfunn for et fellesskap. Han samler dette inn i tre karakteristikk (Wenger 2004).

Domenet: Det holder ikke å bare være en venneklubb, eller ett nettverk av kontakter mellom mennesker. De må eksistere en identitet til et *delt* interessedomene, og en følelse av forpliktelse og engasjement til domenet og derfor en delt kompetanse som skiller medlemmer her fra andre utenfor.

Samfunnet: Å ha den samme jobben eller den samme tittelen tilsier ikke nødvendigvis det samme samfunnet. Et poeng er at medlemmene samhandler og lærer av hverandre, og at de deltar i de samme aktivitetene og diskusjonene, men ikke nødvendigvis møtes hver dag.

Praksisen: Medlemmer av et “praksisfellesskap” må praktisere. De kan utvikle et delt repertoar av for eksempel ressurser, historier, verktøy, erfaringer og måter å håndtere problemer på. For å kunne utvikle slikt som nevnt, kreves det tid og interaksjon. En god utvekslende konversasjon på toget kan for eksempel ikke oppfylle disse kravene. Utviklingen av et fellesskap skjer ofte ubevisst hos deltakerne. Sykepleiere som møtes i kantina er ikke alltid klar over at det er gjerne her de deler erfaringer med hverandre, da de samhandler over tid.

Det er altså kombinasjonen av disse elementene som utgjør et fellesskap (Wenger 2004). De utveksler praksiser over tid, og eksempler på måter å gjøre det på er ved problemløsning, informasjonssøking, søken etter erfaring, gjenbruk av lærdom, diskusjoner om utvikling, besøk, mapping av kunnskap og identifisering av manglende kunnskap. På denne måten mener Wenger at de bygger seg opp et fellesskap som oppfyller kravene fra definisjonen. Selv om man oppfyller de satte vilkår vil nødvendigvis ikke formen på et fellesskap være likt. Noen er små, andre er veldig store,

noen er lokale og andre er igjen globale. Noen møtes ansikt til ansikt, og andre møtes online (Wenger 1998a). Wenger påstår at slike fellesskap alltid har eksistert og at de fleste mennesker tilhører opptil flere slike, både som kjernemedlemmer og som medlemmer i periferien. Fordelen med slike fellesskap er at de tillater oss å se forbi mer opplagte og formelle strukturer slik som organisasjoner, klasserom, idrettslag eller nasjoner, og kjennetegnes av en faglig basert gjensidig tillit og gjensidig kunnskapsmessig avhengighet under utførelse av oppgaver.

Praksisfellesskap i organisasjoner

Wenger mener konseptet også kan brukes utenfor vanlige lærings situasjoner. Han nevner blant annet i foretningsvirksomhet, organisasjonsdesign, regjeringen, utdanning, utviklingsprosjekter og i det sivile liv. Jeg vil i denne oppgaven kort gå inn på bare hva han sier om fellesskap i organisasjoner.

Konseptet om fellesskap tilbyr en ny håndtering av kunnskapsforvaltning i organisasjoner. Det fokuserer på mennesker og sosiale strukturer som gjør at læring og samhandling mellom mennesker muliggjøres og forenkles. Wenger påstår at det knapt er noen organisasjoner av størrelse som ikke har noen form for initiativ for fellesskap. Ett viktig trekk ved fellesskap i en organisasjon er at et eventuelt medlemskap er basert på deltagelse og ikke offisiell status. På et spesielt område i en organisasjon ser Wenger for seg praksisfellesskap har stor nytte. Fellesskap ikke begrenses av formelle strukturer, og de kan derfor lage tilknytninger innad i organisasjonen som går på kryss av organisatoriske og geografiske grenser (Wenger 2004). Fellesskap avviker fra typiske grupper i en organisasjon på måten de definerer virksomheten deres, hvordan de eksisterer over tid og hvordan de setter grensene sine. Wenger presenterer noen forslag til hvordan vi kan se et fellesskap (Wenger 1998a).

- Et fellesskap er ulikt en funksjonell enhet i en organisasjon ved at det definerer seg selv i hva det *gjør*, og ikke hvem de er.
- Et fellesskap avviker fra et team ved at det er den delte læringen og interessen for deltagerne som holder det sammen. Det defineres av kunnskap og ikke oppgave og eksisterer fordi deltagelsen har verdi for deltageren.
- Et fellesskap er ulikt ett nettverk i den forstand at det er “om noe”

og ikke bare en mengde forbindelser. Det har en identitet og det former identiteten til deltagerne.

Mennesker kan tilhøre et fellesskap i tillegg til andre organisatoriske enheter. I følge Wenger så former de organisasjonen i de funksjonelle enhetene, i teamene deres tar de hånd om prosjektene, og i nettverkene former de forbindelser. I fellesskapene utvikler de kunnskap som tillater de å håndtere de andre nevnte oppgavene over (Wenger 1998a).

2.4 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er en del av organisasjonsteorien som stadig vies mer oppmerksomhet og det er skrevet mange lærebøker rundt temaet. Jeg har valgt ut deler av Edgar H. Schein og Mats Alvesson sine teorier og tanker som jeg tror passer til å forklare organisasjonskultur i forhold til fellesskapsfølelse og identitet. I tillegg har jeg fokusert på en av Jørgen Frode Bakkas modeller om påvirkningsfaktorer for kultur. Til sammen skal disse gi meg et grunnlag for å si noe om fellesskapsfølelse i forhold til kulturbegrepet.

2.4.1 Definisjoner av kultur

Det er vanlig å tenke på kultur i nasjonal eller etnisk forstand, men grupper og organisasjoner innenfor et samfunn utvikler også kulturer som har sterk påvirkning på hvordan medlemmene tenker, handler og føler (Schein 1990). Schein påpeker at organisasjonskultur er særlig relevant for å oppnå forståelse av de uforståelige og "tilsynelatende irrasjonelle" tingene som foregår i menneskelige systemer. På en svært forenklet måte er organisasjonskultur de tingene som på godt og vondt særpreger en gruppe mennesker og deres omgivelser (Bang 1998). Det er viktig å være klar på at kultur er et begrep som er skapt av mennesker for å prøve å sette ord på et fenomen vi alle innimellom opplever - nemlig det at når en gruppe mennesker er sammen over en viss tid dannes det forventninger og uskrevne regler for hvordan man skal oppføre seg og hva som sees på som riktig eller galt. Grovt sagt kan man si at organisasjonskultur er en måte å oppleve verden på (Bakka et al. 2004). Det vil si den interne verden som man opplever innenfor en organisasjon eller gruppe, og fellesskapsfølelse knyttes til denne verdenen. Det finnes mange som har forsøkt å gi en klar definisjon av kultur, og både Schein og Alvesson legger frem mange varianter. Det

nevnes verdier, normer, spilleregler, symboler, filosofier og stemning. Schein mener at dette er ting som avspeiler kulturen, men ingen av dem peker på hva kultur *er*. Han mener kultur-uttrykket bør reserveres for de *grunnleggende antagelser og oppfatninger* som deles av alle medlemmene i en organisasjon, som opererer ubevisst og som på en grunnleggende og “tatt-for-gitt” måte definerer organisasjonens syn på seg selv og sine omgivelser (Schein 1990). Disse antagelsene og oppfatningene mener han er lærte responser på en gruppes problemer. For eksempel hvordan konflikter er håndtert tidligere eller hvordan prosesser er gjennomført. De fleste er i midlertidig veldig fokusert på at forståelse og analyse av kultur ikke er en rett-frem-oppgave og at det kreves svært mye for å forstå kultur fullt ut, og det er derfor mer naturlig å se på et fenomen av kultur, for eksempel fellesskapsfølelse.

Alvesson er opptatt av å skille mellom bedriftskultur og organisasjonskultur. Førstnevnte mener han er en mer normativ måte å betrakte kultur på i et firma, blant annet hvordan ledelsen vil at det skal være i organisasjonen deres (Alvesson 2002). Organisasjonskultur er derimot slik det virkelig er og han definerer begrepet slik:

Å snakke om organisasjonskultur later til å være det samme som å snakke om hvor viktig det er for menneskene med symbolikk (ritualer, myter, fortellinger og legender), og om hvordan vi skal tolke hendelser, tanker og erfaringer som blir påvirket og formet av de gruppene de inngår i.

—(Alvesson 2002)

I tillegg legger han til verdier og låste antagelser om den sosiale virkeligheten. Kulturen er ikke “i” menneskenes hoder, men et sted mellom hodene på en gruppe mennesker (Alvesson 2002).

Alvesson og Schein sine oppfatninger av kultur er ikke veldig ulike. Noe de begge er opptatt av, er de “grunnleggende antagelser” som utvikler seg over tid og blir en del av folks bevissthet eller underbevissthet. Tidligere i kapitlet snakket jeg om fire temaer i organisasjonskultur, og her ser vi hvordan kultur henger sammen med læring. Den lærdommen, om ulike hendelser og ting, som utvikles over tid og deretter blir så “triviell” eller “naturlig” for vedkommende at den kan kalles en grunnleggende antagelse lik Schein og Alvessons betydning og dermed påvirke det de mener kultur er.

Nivåer av kultur

Schein har åpnet for å ha nivåer av kultur, og kan dermed også behandle blant annet verdier og adferd som en del av kulturen i tillegg til de grunnleggende antagelsene. Nivå 1 er det synlige nivået, men som likevel er vanskelig å tyde. Schein snakker her om artefakter og produkter som teknologi, kunst og synlige og hørbare adferdsmønstre. Nivå 2 er et høyere bevisstnivå og omhandler verdier. Dette kan observeres i det fysiske miljøet og utprøves ved enighet. Tanken er at ved kognitiv transformasjon så kan verdier forvandles til antagelser (Schein 1990). Nivå 3 er det usynlige nivået hvor de grunnleggende antagelsene hører hjemme. Dette er nivået hvor Schein mener fundamentet for kultur ligger, men som er svært vanskelig å kartlegge og komme til bunns i. Vi må se på menneskets forhold til naturen og hvordan omgivelsene er dominerende, underkastende eller for eksempel harmoniske. I tillegg må grunnleggende begreper om tid og rom være de samme og hva en gruppe vil se på som virkelig og hva som ikke er virkelig. Dette kaller Schein virkelighetens og sannhetens beskaffenhet. Han nevner også menneskenaturens og den menneskelige aktivitets beskaffenhet og med det menes hva det betyr å være menneskelig og hva som er det rette å gjøre i aktivitet og hva er lek og arbeid. Schein har selv diskutert dette for å kunne få en dypere forståelse for hvordan dannelsen av kulturelle paradigmer oppstår (Schein 1990).

2.4.2 Kulturens formål og funksjoner

En definisjon av organisasjonskultur sier bare noe om hva kultur er, men ingenting om hvordan det oppstår og hvordan den overlever (Schein 1990). Det er viktig å få en forståelse for hvilke formål kulturen skal tjene og hvilke funksjoner som bidrar til at formålet skal oppfylles (Bakka et al. 2004). Dette er spesielt viktig for å kunne se hvordan funksjonene påvirker fellesskapsfølelsen i en organisasjon. Schein mener en slik funksjonalistisk tenkning er til hjelp i analysen av kultur fordi den gir kategorier som har en umiddelbar relevans til forståelsen av hvordan grupper og organisasjoner virker. Slike "styrende kriterier" kan si noe om hvordan et medlem forventes å handle. Schein ser formålet som tosidig. Den løser gruppens problemer med i) overlevelse i og tilpasning til de ytre omgivelsene og ii) integrasjon av indre prosesser for å sikre videre overlevelse og tilpasning (Schein 1990). Det første kaller Schein ekstern tilpasning og det siste intern integrasjon. Kulturen blir utviklet i et komplisert samspill mellom de interne og

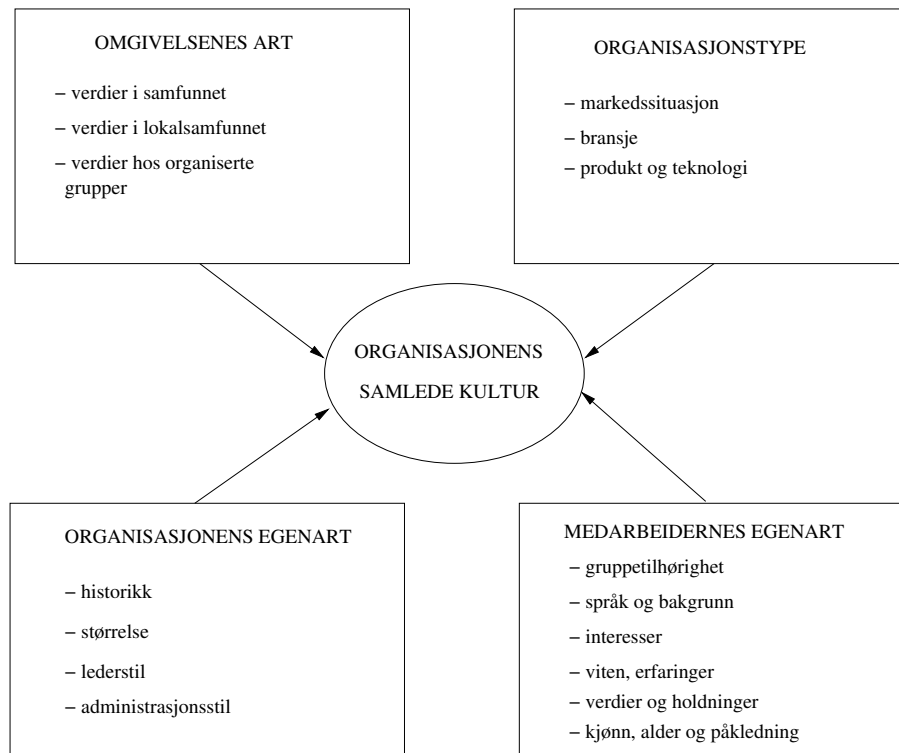
| Element | Problem |
|---------------------------|---|
| <i>Misjon og strategi</i> | Oppnå en felles forståelse av viktigste misjon, primære oppgave, manifeste og latente funksjoner |
| <i>Mål</i> | Utvikle enighet om mål som er utledet fra den viktigste misjonen |
| <i>Midler</i> | Utvikle enighet om de midler som skal brukes for å oppnå mål, f.eks. organisasjonsstruktur, arbeidsdeling, belønningssystem og maktfordeling |
| <i>Evaluering</i> | Utvikle enighet om hvilke kriterier som skal brukes for å evaluere hvor godt gruppen arbeider for å oppnå sine mål, f.eks. informasjons- og kontrollsystemer. |
| <i>Forbedring</i> | Utvikle enighet om hva som er de riktige forbedrings- eller reparasjonsstrategier hvis målene ikke oppnås. |

Tabell 2.1: Problemene omkring ekstern tilpasning og overlevelse

eksterne funksjonene. Han peker på en mengde problemer knyttet til mesteringsprosessen for disse og tabell 2.1 og tabell 2.2 på neste side gir oss et lite innblikk på de elementene Schein mener alle grupper møter og som jeg vil komme nærmere tilbake til. Problemene omkring ekstern tilpasning er velkjente fra arbeidet med strategisk planlegging og fokuserer mye på hvordan Schein ser for seg kultur i forhold til ledelse. Det som skjer når kultur dannes, er på en måte likt med en gruppe som dannes. Schein påstår at det som gjør en gruppe til en gruppe, er gruppens identitet som tilsvarende de felles mønstre av tanker, tro og verdier som de har oppnådd gjennom felles erfaring og læringsbetingelser. Dette kaller han gruppens kultur. Framveksten av en gruppe og dannelsen av kultur er ifølge Schein to sider av samme sak. Begge er resultat av ledelsesvirksomhet (Schein 1990). Nettopp derfor trenger vi en forståelse av hvordan ulike og enkelte målsetninger går fra å være lederens private til å gjelde en hel gruppe. Scheins teorier om ekstern tilpasning og intern integrasjon er en måte å forstå nettopp dette på. Den interne integrasjonen vil i tillegg være med på å forstå hvordan det sosiale mønsteret i organisasjonen er.

| Element | Problem |
|--|---|
| <i>Felles språk og begrepsapparat</i> | Hvis medlemmene ikke kan kommunisere med og forstå hverandre er en gruppe per definisjon umulig. |
| <i>Gruppens grenser og kriterier for innlemmelse og utstøtelse</i> | En av de viktigste delene av en kultur er felles enighet om hvem som er innenfor og hvem som er utenfor og hvilke kriterier som skal benyttes for å avgjøre dette. |
| <i>Makt og status</i> | Enhver organisasjon må utarbeide sin egen hakkeorden og finne frem til hvilke kriterier som skal benyttes for å avgjøre hvordan man oppnår, beholder og mister makt. |
| <i>Nærhet, vennskap og kjærlighet</i> | Enhver organisasjon må finne frem til spilleregler for forhold mellom kollegaer og kjønnene, og for måten åpenhet og nærhet skal behandles på i forhold til styringen av bedriftens arbeidsoppgaver. |
| <i>Belønning og straff</i> | Enhver gruppe må vite hva den ser på som heltemodig adferd og syndig adferd. Hva som blir belønnet med eiendom, status og makt, og hva som blir straffet med å holde igjen belønninger og i siste instans med utstøtelse. |
| <i>Ideologi og religion</i> | Enhver organisasjon, i likhet med ethvert samfunn, står ovenfor uforståelige og uforklarlige hendelser. Disse må gis en mening slik at medlemmene kan forholde seg til dem. |

Tabell 2.2: Problemene omkring intern integrasjon



Figur 2.4: Påvirkningsfaktorer for organisasjonens samlede kultur

Det finnes andre teorier og modeller som gir fokus på faktorer tilknyttet kultur. Bakka bruker en generell modell som gir ulike faktorer som påvirker en organisasjons samlede kultur. Modellen, illustrert ved figur 2.4, deler opp kultur i fire hovedtyper av påvirkningsfaktorer; omgivelsenes art, organisasjonstype, organisasjonens egenart og medarbeidernes egenart. De to første kalles eksterne variable og kan knyttes til Scheins problemer med ekstern tilpasning. De to siste påvirkningsfaktorene kalles interne variable og kan dermed knyttes til Scheins interne integrasjon i en videre analyse. Det er viktig å legge til at modellen ikke sier noe om kausale forhold eller relasjonenes styrke (Bakka et al. 2004). Et forhold som Schein ikke tar opp, men som denne modellen gir mulighet for å diskutere, er den påvirkningen som de enkelte organisasjonsmedlemmene har mottatt fra omgivelsene (Bakka et al. 2004). I tillegg er det viktig å påpeke at alle medlemmer i en organisasjon lever et liv utenom som også vil være med på å prege deres holdninger, normer og verdier, og skille mellom dette er svært vanskelig å finne, men viktig å være klar over.

Kapittel 3

Aktør-Nettverk Teori

3.1 Bakgrunnen til aktør-nettverk teori

*Aktør-nettverk teori*¹ har sitt utspring fra Science and Technology Studies på 1970-tallet (Monteiro 2000). ANT ble videre utviklet av en rekke sosiologer på 1980-tallet. Først og fremst regnes Bruno Latour og Michael Callon fra Ecole Nationale Supérieure des Mines i Paris som to av hovedmennene av ANT. De brukte først ikke betegnelsen “aktør-nettverk teori”, men kalte det oversettelsessosiologi². Jeg vil senere i kapitlet komme tilbake hvorfor nettopp denne betegnelsen. Det var Tantall og Gilding som i 1999 først knyttet ANT til informasjonssystemer og tok teorien i bruk som et analyseverktøy i dette henseende (ISCID 2003).

Før jeg går inn på hva kjerneområdene i ANT er, så er det to sentrale begreper fra mer tradisjonelle teoretiske tilnærminger rundt studier av informasjon, teknologi og samfunn som bør forklares; henholdsvis *teknologisk determinisme* og *sosial konstruktivisme*. Førstnevnte er et perspektiv som sier at informasjons- og kommunikasjonsteknologier, spesielt nye medier, er selv ansvarlig for hvordan de blir til, prosessert, lagret, sendt og brukt blant offentlige og private institusjoner og individer (Sommerville 1997). Monteiro forklarer begrepet slik at teknologien bestemmer selv sin egen logikk og hvordan det skal bli brukt (Monteiro 2000). Teknologisk determinisme tilsier altså at teknologi eksisterer utenfor samfunnet slik vi kjenner det. På den andre siden finner vi sosial konstruktivisme som påstår at samfunnet og aktørene utvikler den teknologien de selv vil og bruker den som de vil (Monteiro 2000).

¹Forkortes vanligvis med “ANT”

²Engelsk: Sociology of Translation

Dette impliserer at teknologien i seg selv ikke spiller noen rolle. Disse to perspektivene er ytterpunkter i denne sammenhengen, og som vi skal se så vil aktør-nettverk teorien ligge et sted i mellom - om ikke i midten.

3.2 Hva er aktør-nettverk teori?

ANT tilbyr et språk for å beskrive *hvordan, hvorfor og til hvilket formål* teknologi påvirker menneskelig oppførsel (Monteiro 2000). Monteiro kommer med et eksempel hvor det å henge en stor lapp på hotellnøkkelen kan øke antall innleverte nøkler for en hotellkjede. Denne lappeteknologien sørger for at færre putter nøkkelen i lommen, og drar hjem etter endt hotellopphold (Monteiro 2003). Monteiro mener at ANT er et språk - et vokabular, og ikke en teori slik navnet tilsier. Andre kaller det et analytisk verktøy (Sommerville 1997), metodikk, perspektiv, analytisk holdning (Van House 1999-2001), rammeverk eller konsept. Hva som er mest riktig av disse er uklart, så jeg vil i resten av oppgaven kalle det en teori på grunn av navnet det innehar i dag.

Ut ifra navnene på teorien er det i grunnen klart at essensielle ord i vokabularet til ANT er *aktør, nettverk og oversettelse*. I tillegg hører også *inskrripsjon* også med. Forståelse og bruk av disse vil bli beskrevet nedenfor.

3.2.1 Aktører og aktanter

Aktører og aktanter er ethvert element, være seg menneskelig eller ikke-menneskelig, som har relasjoner av betydning til andre elementer. Forskjellen på aktør og aktant er for mange litt uklart. Latour sier at

We use actant to mean anything that acts and actor to mean what is made the source of an action.

— (Latour 1992)

Aktant³ betyr “en som foretar en handling”. Både mennesker og ikke-mennesker kan være aktanter, men det er vanlig å omtale menneskene i aktør-nettverket som aktører. Jeg vil i denne oppgaven bruke aktant, så sant det ikke klart er snakk om menneskelige enheter. I sitatene bruker jeg det forfatteren selv har valgt å bruke.

³Fra franske “actant”

Det å ikke gjøre forskjell på mennesker og tekniske objekter som aktanter er en av tingene som skiller ANT fra andre sosiologiske teorier. Dette høres for mange litt “uetisk” ut sett fra et menneskelig synspunkt, men Law poengterer at dette kun er et analytisk perspektiv og at etikken derfor holdes utenfor (Law 1992). Denne likestillingen er såpass viktig at Callon påstår at så lenge samme begrepsapparat blir brukt om begge parter, så kan valget av vokabular for beskrivelsen og forklaringene overlates til observatørens skjønn (Callon 1986). Dette symmetriprinsippet for aktanter går igjen som noe av det viktigste for de fleste forskere som tar for seg ANT.

3.2.2 Nettverk

Ordet *nettverk* kan av mange feiltolkes og misforståes med internett og “nettet”. Disse kan forstås som mer eller mindre rene tekniske nettverk. I tillegg har vi det vi kaller sosiale nettverk. Det kan for eksempel være vennegjengen eller “gutta”. Nettverket som det snakkes om i aktør-nettverk teori er et *sosioteknisk nettverk* hvor både menneskelige og ikke-menneskelige elementer behandles sammen. Som oftest snakkes det om et heterogent aktør-nettverk og ikke bare nettverk. Det er heterogent fordi mange ulike aktanter kan knyttes opp mot et nettverk. For eksempel biler, sykkelbud, kunder, og trafikkreguleringer kan være med på å definere nettverket et trafikkbilde. Vi kan si at et aktør-nettverk er et mye mer abstrakt nettverk enn hva for eksempel et konkret transportnettverk som TCP/IP-nettverket er. Aktør-nettverk dannes av de relasjoner aktantene har til hverandre innenfor det miljøet som belyses i et gitt tilfelle. Dette gitte tilfelle av miljø er det vi henviser til når vi tar for oss aktanter i relasjoner av betydning.

The actor-network is a shifting system of alliances and exchanges among the actors.

— (Underwood 1998)

I ANT har ikke størrelsen på aktør-nettverket som analyseres noen betydning når det gjelder bruk av vokabular.

This is the one of the core assumptions of the actor-network theory: that Napoleon are no different in kind to small-time hustlers, and IBM's to wheel-stalls.

— (Law 1992)

In much the same way as ANT refuses to distinguish between humans and non-humans, so it refuses to distinguish a priori between small and big networks. [...] ANT offers a uniform framework regardless of the unit of analysis. [...]and] in connecting the local and global, to identify the local in the global, and vice versa.

— (Monteiro 2000)

Black-boxing

Ser vi på den siste delen av sitatet over, er det heller ingen forskjell mellom makro- og mikronivå av analysen når det gjelder valg av vokabular. Hvordan det er mulig å bevege seg mellom disse nivåene kommer av at noen av aktantene kan selv være heterogene aktør-nettverk. For eksempel kan vi se på den norske regjering som en aktant i en sammenheng, og i en annen kan vi se på det som et eget aktør-nettverk som kan analyseres for seg selv. Denne black-boxing-mekanismen gjør det mulig å pakke opp og igjen komplekse nettverk dersom det har hensikt i analysen. Law går så langt som å påstå at alle aktører og aktanter også alltid er aktør-nettverk.

The argument is that thinking, acting, writing, loving, earning – all the attributes that normally ascribe to human beings, are generated in networks that pass through and ramify both within and beyond the body.

— (Law 1992)

3.2.3 Oversettelse

Oversettelse (eng. translation), sett med ANT-øyne, blir forklart på mange ulike måter. I forhold til aktør, aktant og nettverk er oversettelse ikke fullt så konkret. For å gjøre det litt mer angripelig velger jeg å forklare termen ved å bruke Callon sin “oversettelse i fire etapper” som knagg. Callon forteller en historie om hvordan tre marinebiologer bygger opp kunnskap om kamskjell ved å mobilisere forskjellige aktører som for eksempel fiskerne, fiskeriorganisasjonen og deres representanter, forskerkolleger og kamskjellene selv (Callon 1986). Det essensielle er hvordan det bygges allianser mellom disse for å nå et felles mål; å bygge opp kamskjellbestanden på et sted. Callon diskuterer maktforhold

og påvirkning gjennom sine fire etapper. Biologene holder nettverket sammen ved å oversette alle allierte aktørers mål, interesser, identiteter og handlingsmuligheter til sine egne (Asdal, Brenna & Moser 2001).

En av styrkene til ANT er at bruksområdet kan variere litt avhengig av den som benytter seg av teorien. For eksempel kan ANT anvendes i studier av vitenskapens og teknologiens rolle i strukturering av maktforhold (Callon 1986), eller kan man, som nevnt tidligere; se på hvordan tekniske artefakter påvirker menneskelig oppførsel (Monteiro 2000). Nancy Van House understreker at man kan ikke "gjøre" ANT, men man kan se om orienteringen og noen av hovedkonseptene til ANT hjelper oss til å få en forståelse av empiriske funn, da spesielt angående menneskers bruk av teknologi, informasjon og informasjonsartefakter (Van House 1999-2001). Disse forklaringene tilsier at ANT ser på *maktforhold og påvirkningskraft* i forhold til ulike aktører, være seg menneskelige eller ikke-menneskelige, og deres relasjoner. Ved hjelp av Callon får vi en forståelse av dette sett i fire etapper. Etappene danner de ulike fasene av en generell prosess som kalles oversettelse, hvor aktørenes identiteter, samhandlingsmuligheter og handlingsrom forhandles om og avgrenses (Callon 1986).

Problematisering

I første fase prøver vi ved hjelp av en "hovedaktør"⁴ å definere identiteter og interesser til andre aktører og aktanter sett i forhold til denne aktøren sine egne interesser i aktør-nettverket. For å profilere sine egne interesser, må denne hovedaktøren vi ser alt i forhold til, gjøre seg uunnværlig i forhold til de andre. Dette gjøres ved å gi uttrykk for (på en eller annen måte) at denne sine interesser eller den selv er et obligatorisk passasjepunkt. De andre aktørene må innse at deres allianse omkring det obligatoriske passasjepunktet kan gi hver og en fordeler (Callon 1986). Dette gir tydelige henvisninger til makt og maktforhold. Et *obligatorisk passasjepunkt* kan defineres som en aktant hvis dens posisjon i nettverket gjør den uunnværlig for en eller flere andre aktanter i relasjon til en tredje aktant. Et konkret eksempel fra gammel tid kan være en fangevokter som innehar den eneste nøkkelen til et fangehull. Nøkkelen, og dermed fangevokteren, vil være et obligatorisk passasjepunkt for alle de som enten vil inn eller ut av fangehullet. For kongen er ikke fangevokteren et obligatorisk passasjepunkt på

⁴Engelsk: focal actor

samme måte. Hans maktallianse med vokteren gjør at han kan gi vokteren sparken og selv få nøkkelen eller gi den til en annen alliert. Et obligatorisk passasjepunkt er med på å beskrive relasjonene til aktantene som finnes i et nettverk på et gitt tidspunkt ved en gitt synsvinkel.

Problematisering viser altså hvilke allianser som må skapes og hvor hindringene kan ligge. Før jeg går videre er det viktig å gjenta noe jeg har nevnt tidligere fordi det er essensielt for den generelle forståelsen av aktør-nettverk teori. Denne problematiseringsbiten, og senere faser, er ikke noe man for eksempel gjør i tidlig fase av utvikling av et system.

[...the] goal is not to “do” ANT.

— (Van House 1999-2001)

Man gjør ikke ANT underveis, men man titter tilbake i tid og ser hva som lå til grunn for det man analyserer. ANT brukes deskriptivt til å gi en forståelse av hvordan og med hvilken styrke teknologien har påvirket menneskelig oppførsel og hvordan maktforhold blir utviklet.

Interessering

Steget etter problematiseringen involverer prosessen hvor man overbeviser de andre aktantene til å godta rollene og interessene hovedaktøren har definert. Callon definerer denne prosessen som hvordan allianser settes på plass og låses. Han sier også at

Enhver enhet som kommer med gjennom problematiseringen, kan enten la seg integrere i den opprinnelige planen eller avvise transaksjonen ved å definere sin egen identitet, sine mål, prosjekter, motivasjon eller interesser på en annen måte.

— (Callon 1986)

Det er altså ikke på langt nær sikkert at alle godtar de rollene de er tiltenkt i aktør-nettverket - av mange ulike årsaker. I slike tilfeller kan det være naturlig å se på hvor godt fastlåst det obligatoriske passasjepunktet er. Hvis vi ser på vårt eksempel om fangevokteren og setter det litt på spissen, så kan vi se at fangen som har fått sin dom av kongen, kan mene at dette er rent justismord og vil derfor ikke godta den rollen han har fått. Dessverre er fangevokteren og nøkkelen overbevist om at kongen og han har en gjensidig forståelse og velger å holde på den alliansen.

Interessering er den handlingsrekken som en aktørenhet bruker for å forsøke å fremtvinge og stabilisere de andre aktørenes identiteter gjennom problematisering (Callon 1986). Ulike innretninger kan brukes for å gjennomføre disse handlingene; for eksempel makt, forførelse eller det Callon kaller en enkel tilnærming. Å fange andre aktørers interesse er å bygge innretninger som plasser seg imellom dem og andre aktører som ønsker å definere deres identiteter på en annen måte (Callon 1986). Interesseinnretningen skaper en fordelaktig maktbalanse og et alliansesystem. I denne fasen er det viktig å forstå at de allierte kanskje er trukket inn i andre aktørers problematisering, og blir dermed definert på andre konkurrerende måter. Hvis de lykkes å låse fast alliansene, bekrefter det gyldigheten av den første fasen og dens implisitte allianser (Callon 1986).

Innrullingering

Selv hvor sterke argumentene er og hvor gode feller som eventuelt er lagt, er ikke suksessen av interesseringen sikret. Interessering fører til innrullingering når den lykkes.

Innrullingering er en innretning som definerer et sett av roller og tilskriver dem til aktører som aksepterer dem.

— (Callon 1986)

Innrullingering handler om forhandlinger og om å bli testet. Aktører kan bli innrullert i aktør-nettverket ved hjelp av fysisk vold, forførelse, forhandling eller ved betingelsesløs tilslutning. Forhandlinger er en interessant del av innrullingering, da hva de ulike aktørene og aktantene må gi fra seg av styrker og svakheter, er en viktig faktor. Forhandlinger skjer ikke bare under innrullingeringer av aktanter i nettverket, men også under problematisering og interessering. Dette er sterkt knyttet til hvordan maktforhold etableres.

Mobilisering

Hvis det hittil har gått noenlunde bra, så gjelder det å mobilisere de allierte. Man vet at under forhandlinger som blir gjort, tas det svært sjelden kontakt med alle involverte parter og spør om noe er greit for dem. Det er vanlig å velge ut et representativt utvalg som taler på vegne av alle de andre. Disse kan vi kalle talsmenn. Spørsmålet nå er om disse talsmennene er representative for de som de representerer? Vil

massene følge sine talsmenn? Eller sagt omvendt; Vil talsmennene klare å mobilisere sine masser? Callon påpeker at å tale på vegne av andre er i første omgang å ta ordet fra dem man taler på vegne av. Hadde det vært mulig å benytte seg av induksjon i dette tilfellet, hadde det gitt et godt svar på spørsmålene våre. Hvis vi kan bevise at noe er sant for en og deretter at det er sant for hver neste, da vet vi at det er sant for resten som følger.

Å mobilisere er å gjøre aktanter mobile (forflytninger og forskyvninger) som før ikke var det. Gjennom forhandlinger blir aktanter flyttet på og deretter samlet på et gitt sted og til en gitt tid (Callon 1986). Hva hvis mobiliseringen lykkes?

Den innledende problematiseringen definerte en rekke diskutabile hypoteser omkring identitet, relasjoner og mål som angikk de forskjellige aktørene. Nå mot slutten av de fire stadiene som beskrevet har man bygd opp et stramt nettverk av forbindelser.

— (Callon 1986)

Gjennom oversettelse bygges det opp et aktør-nettverk som kan sies å være noenlunde stabilt. Likevel kan oversettelsen bli en forræder og sammen med innrullerte aktanter og deres allianser, så kan stabiliteten utfordres. Alliansene brytes hvis de ikke er godt nok fastlåst. Hva som er "godt nok" er selvfølgelig subjektivt, men etableringen av obligatoriske passasjepunkter, ulike innretninger og hvor sterke inskripsjonene i nettverket er (se *Inskribering* under) kan fortelle mye om dette. *Alignment*⁵ kan være en måleenhet på hvor stabilt et aktør-nettverket er (Monteiro 2000). En annen faktor som påvirker aktør-nettverket er graden av irreversibilitet i nettverket. Dette går på hvor enkelt det er å gå tilbake fra fastlåste ting og om det er mulig for andre alternative muligheter å eksistere. En konvensjon som vil være funksjonelt sett umulig å endre nå, er at rødtlys betyr stopp. Det er blitt irreversibelt (Star 1999). Hvordan dette påvirker er i helt klar grad rettet mot nettverkens makt, utbredelse og stabilitet. Ifølge Star er et av problemene å forstå hvordan nettverk stabiliseres over tid. Disse to sistnevnte begrepene hjelper oss i å forklare dette.

⁵Mangler en godt nok norsk ord. Som forslag kan det rent oversatte ordet, *gruppering*, brukes og da i den betydning om hvor sterk grupperingen er.

3.2.4 Inskribering

Ved å se tilbake på Monteiros beskrivelse av hva ANT er, et språk som beskriver hvordan teknologi påvirker menneskelig oppførsel og handling, ser man at dette ikke er klart dekket av det som hittil er beskrevet om ANT. Inskripsjon forteller noe om akkurat dette. Det er viktig å se på hvilken handling som blir gjort og de påvirkende faktorene; ikke hver for seg, men sammen. En inskripsjon tilsier at en teknisk artefakt innehar et bestemt handlingsmønster. Dette kan påstås å være en smule deterministisk, men Monteiro skriver at det er viktig å forstå fleksibiliteten av inskripsjon. Det blir brukt til å forstå og beskrive hvordan konkrete handlinger og restriksjoner påvirker fremtidig bruk. En inskripsjon trenger ikke å være så sterk/ufleksibel at det tekniske artefaktet bare har ett mulig handlingsmønster (Monteiro 2000). Noen teknologier inskriberer svake og fleksible handlingsmønstre. Et eksempel Monteiro gir på dette er en hammer. Man er enige om at det er flere måter å ta i bruk en hammer på. Du kan selvfølgelig hamre inn en spiker i veggen og du kan slå i stykker et pepperkakehus. Begge disse går på å bruke hammeren til å slå med. Men man kan også bruke den til å skremme fugler i ripsbusken med - ved å kaste den bortover mot dem. Og man kan bruke den til å imponere venner med sjongleringskunster. Alt etter som hva aktanten ønsker.

Monteiro gir en rekke retningslinjer om ANT og en av de påpeker at man må fokusere på fire aspekter når det gjelder inskripsjoner; henholdsvis i) hva målet med inskripsjonen er, ii) hvem som inskriberer, iii) hvilket material inskripsjonen er gjort i og iv) og hvor sterk den er (Monteiro 1999).

Inskripsjonene i artefakter er viktige faktorer når vi ser på menneskelig oppførsel og interesser i et aktør-nettverk, spesielt sett i forhold til problematisering, interessering og innrulling som forklart over. Hvor sterk inskripsjonen er, kan fortelle noe om hvor enkelt eller vanskelig det er å innrulle aktanten i aktør-nettverket.

3.3 Kritikk av ANT

Det er selvfølgelig ikke helt uten kritikk at ANT er blitt mottatt, og jeg vil her benytte muligheten til å kort gjøre rede for et synspunkt på den saken. Cynthia Cockburn har argumentert for en del mangler i aktør-nettverk teori og andre teorier som går på hvordan teknologi

påvirker menneskelig handling. Hun sier at det er ikke ofte at artikler kritiserer teknologisk determinisme lenger. Det er blitt mer akseptert at både teknologiske og sosiale sammenhenger skal tas i betraktning når det gjelder analyse og forsøk på å forstå innføring og bruk av teknologi samfunnet.

Cockburn er spesielt opptatt av det feministiske ved teorien eller mangelen av feministisk tankegang. Hun påstår at teknologi inntreer i kjønnsidentitet og at teknologi ikke kan bli fullt forstått uten å referere til kjønn. Dette er spesielt når en ser på teknologi fra et feministisk synspunkt. Uansett så er det flere eksempler på at forskjellen mellom mann og kvinne i relasjon til teknologi faktisk utgjør en viss faktor. Cockburn henviser tilbake til industrialiseringsårene i Storbritannia på 1800-tallet. Der var menn ansvarlig for det tekniske under den industrielle revolusjonen og kvinnen på fabrikkene var sluttbrukerne som opererte på de nye maskinene. Cockburn mener at skillet mellom disse er verdt å legge merke til. I de senere årene er kjønnsforskjeller kommet betydelig i fokus. I "The new-wave feminism" på 70-tallet påpeker kvinner at den maskuline fordelingen omkring teknologi kun er fremtredende fordi menn selv er dominante (Cockburn 1994). Denne feminismen gir en klar kritikk av den destruktive bruken av teknologi; for eksempel i utviklingen av kjernefysiske våpen som atombomben. Et syn som trer frem er at teknologi ikke skal sees på som en bit hardware, men som en arbeidsprosess og som en type kunnskap.

Cockburn påpeker tre problemer som går på det med kjønn, identitet og makt i forhold til forståelse av teknologi. Tatt ut av sammenhengen, men det gir likevel en viss forståelse, er de tre problemene slik; i) Kvinner er usynlige.

The actors, being mainly design and development engineers, entrepreneurs and financiers, are just that: not actresses.

— (Cockburn 1994)

ii) Mangel på subjektivitet og iii) ukomplette representasjoner av de historiske dimensjonene når det gjelder makt. Hvordan teknologi inntreer i kjønnsidentitet, vil på grunn av punkt to bli oversett. Akkurat som det har vært et skifte fra teknologisk determinisme, har det i følge henne vært et skifte i biologisk determinisme. Det vi anser som "facts of nature" - "mann", "kvinne" og "seksualitet" - er kun kulturelle konstruksjoner.

Kapittel 4

En prosjektbasert organisasjon i arbeid

4.1 Organisasjonen

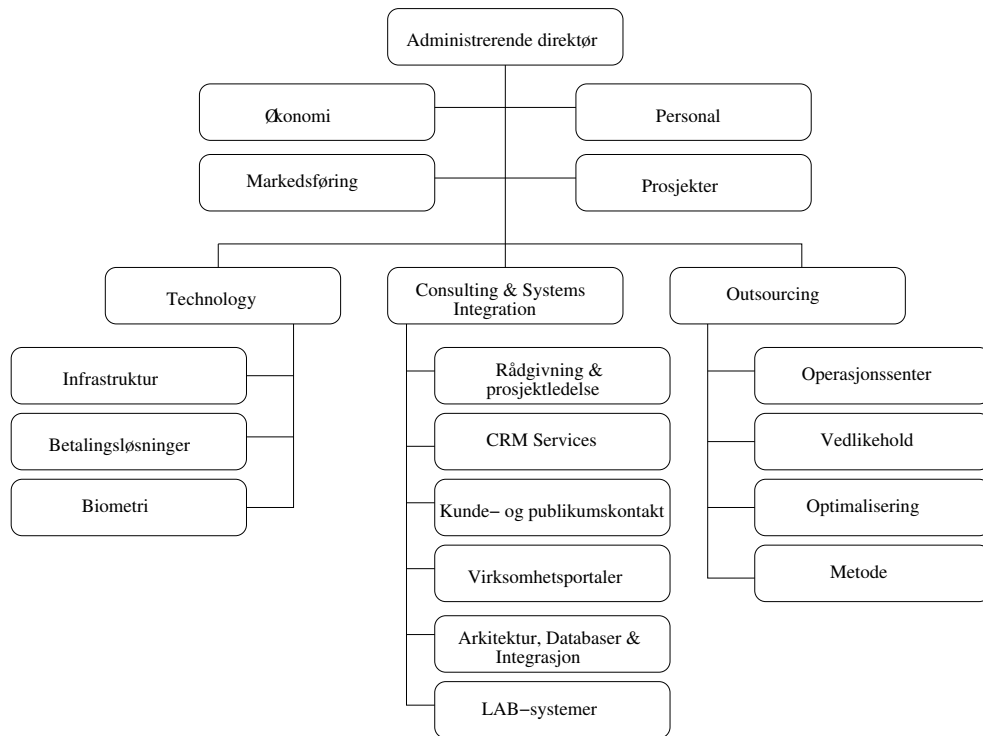
Steria AS er et voksende IT-konsulentselskap i Norge. I over 40 år har de operert under navnet Bull AS hvor de tilhørte den internasjonale Bullgruppen. I 1999 skilte konsulentvirksomheten i Bull seg ut og kalte seg Integris. I 2001 ble denne virksomheten kjøpt opp av franske Steria Group, og fra og med 1. januar 2002 het de Steria. Det internasjonale selskapet har hovedkontor i Paris og er utover det representert i 11 land, deriblant Norge. Hovedkontoret i Norge ligger i Oslo og i tillegg har de et lite kontor i Bergen med fem ansatte. Det internasjonale firmaet gjør det bra i Europa og i 2002 passerte de 1 milliard euro i omsetning. I Norge ligger de nå på rundt 600 millioner norske kroner i året i følge Sterias hjemmesider¹.

Virksomheten fokuserer på tre hoveddeler; “outsourcing, drift og infrastruktur”, “konsulentbistand” og “systemintegrasjon”. Internasjonalt er outsourcing, drift og infrastruktur den største biten, mens i Norge er det systemintegrasjon som gir det største økonomiske utbyttet.

Selve organisasjonen i Norge er bygd opp som vi ser av figur 4.1 på neste side. De har nylig omstrukturert hele organisasjonen, og tidlig i oppgaven hadde jeg en utviklingsavdeling som lå under satsningsområdet “Privat sektor” som case for oppgaven. Siden denne ikke eksisterer lenger og de ansatte herfra har havnet i to nye avdelinger sammen med flere nye folk, er hovedfokuset av empirien to utvalgte prosjekter fra denne tidligere avdelingen. Prosjektmedarbeiderne i disse to prosjektene tilhører nå

¹<http://www.steria.no>

avdelingene CRM Service og Arkitektur, databaser og integrasjon som vi finner igjen under profittsenteret “Consulting og systems integrasjon” i figur 4.1.



Figur 4.1: Organisasjonskart over Steria

4.2 Beskrivelse av Steria

Jeg har gjennom intervjuer og observasjon fått en forståelse av hvordan det er å jobbe i prosjekter og være en del av Steria. Utvalget består av ansatte i to prosjekter med tilhørighet samme sted og et par ansatte som tidligere tilhørte avdeling “Privat Utvikling” og som ikke er på de to valgte prosjektene.

4.2.1 Kort om avdelingene og prosjektene

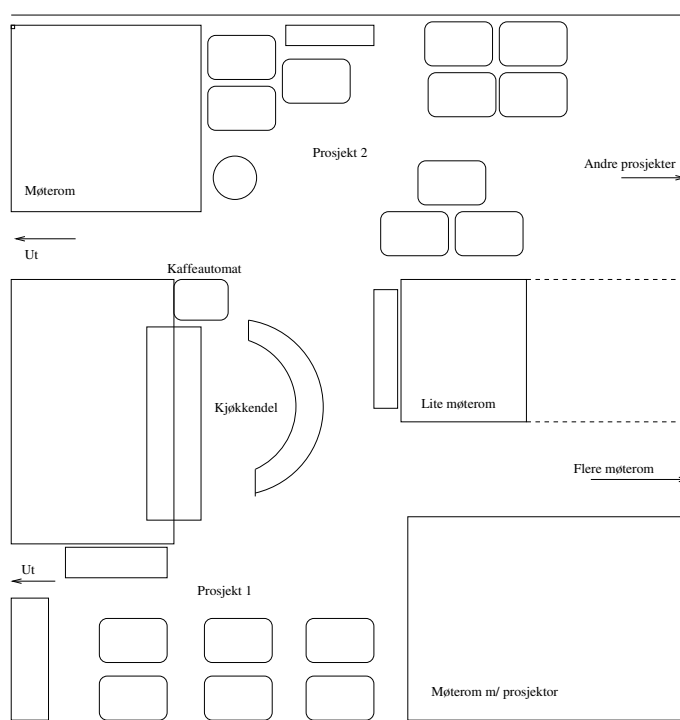
De to utvalgte prosjektene besto før av 15 ansatte fra en avdeling, men nå er de delt i to. Avdelingen med navn *CRM Service* har pr. februar 2005 18 ansatte hvorav 10 er delaktig i de to prosjektene, og

deriblant prosjektlederen for de to prosjektene. Den andre avdelingen, *Arkitektur, databaser og integrasjon*, har 19 ansatte og 5 som involvert i de to prosjektene på en eller annen måte. De fleste har roller som systemkonsulenter eller senior systemkonsulenter. I tillegg har de en sjefskonsulent, en systemarkitekt og en prosjektleder. Ingen av avdelingslederne sitter fast sammen med de to prosjektene, men den ene er til stede en gang i uka. De to prosjektene, som heretter vil bli kalt pro1 og pro2, er godt knyttet sammen selv om de i realiteten er to ulike prosjekter. For eksempel så henter pro2 i mange tilfeller ut informasjon fra pro1 sitt system. Ikke alle på pro1 og pro2 tilhører kun ett prosjekt. Fem av de jobber på ulike måter begge prosjektene, men har likevel tilhørighet til et "hovedprosjekt". Av de ti som er igjen, er fem på pro1 og fem på pro2.

Siden Steria har gjennomgått en fase fra å være mer hardware-rettet og hete Bull, videre til litt "mykere" Integris og til slutt til det nåværende konsulentfirmaet Steria, er de ansatte på avdelingen ansatt under ulike perioder. Noen har lang fartstid fra Bull-perioden, men mange er helt nye og ansatt i Steria. Det blir påpekt utad så kjenner få ikke-informatikere til Steria, og det er derfor vanlig å si at man jobber i "gamle Bull" og deretter nevne betalingsterminaler, hvilket Bull er mest kjent for.

Beskrivelse av arbeidsomgivelser i pro1 og pro2

Kontorlandskapet pro1 og pro2 jobber i er åpent og lyst og jeg har med figur 4.2 på neste side gitt en oversikt over området. De ansatte har kontor plasser med enten stasjonær pc eller bærbar. Det er opprinnelig ikke faste plasser, men det har blitt slik i løpet av tiden de har jobbet der. Prosjektene er delvis atskilt ved at det er seks plasser ett sted og 10 plasser et annet sted, og dette passer godt til prosjektfordelingen. Pro2 sitter ved vinduer ut mot parkeringsinnkjøringen og pro1 har vindu ut mot et stort atrium. Innenfor pro2 sitter det et annet prosjekt med konsulenter fra et annet konsulentfirma. De fleste indre veggene er dekket av store whiteboard med tilhørende tusjer og viskeverktøy. Noen vegger er svært godt brukt til å tegne og skrive prosjektinformasjon på. Det finnes noen store blomster her, og en stor stol formet som en kule befinner seg ved pro2. Det er ikke noe kunst eller lignende på veggene. Midt i landskapet finner man en kjøkkendel. Her er det kaffemaskin med kakao, varmt vann og flere typer kaffe. De har mikrobølgeovn og oppvaskmaskin, og et høyt bord formet som en halvrunding med barkracker rundt og et stort fruktfat på. Det er flere møterom, både små og store, med ulike fasiliteter i, blant annet et stort med langbord



Figur 4.2: Kontorlandskapet hos pro1 og pro2

og projektor, noen mindre rom med telefon og avslapningsstoler og et større med tv, avslapningsstoler og telefon. I tillegg er det noen møterom der prosjektene sitter, som benyttes av andre enn de selv. Toaletter finnes også i umiddelbar nærhet, og veien ut og til kantinen er kort.

4.2.2 Typiske arbeidsdager

De har kjernetid² fra 09.00 til 15.00, men det blir ikke påpekt på noen måte om de skulle komme senere. De fleste kommer mellom 07.00 og 10.00 og har vanligvis 8 timers arbeidsdager. I tidsrom før prosjektleveranser er det ikke uvanlig at arbeidsdagene blir lengre, og det er spesielt de yngre som påpeker dette. De får ikke betalt for overtid, men de jobber for å oppnå en bonus. Alle har en fastlønn og de kan få opp til 15 prosent av den som bonus i tillegg. Det er da visse kriterier som må oppfylles. For å få deler av bonusen må de fakturere ut et bestemt antall timer i løpet av et år. Visse ting er lovlig ufakturerte timer.

²Et tidsrom de ansatte skal være på jobb

For eksempel kan de trekke fra en mengde timer brukt til ulike kurs og seminarer. Resten av bonusen knytter seg til prosjektspesifikke detaljer for hvert prosjekt.

Felles lunsj

I 11.00-tiden er det vanlig med lunsj, og på pro1 og pro2 er det gjerne de samme som tar initiativet til å gå til lunsj i kantinen. Ifølge prosjektleder blir lunsjtid ofte bestemt av de som kommer tidligst på jobb, siden de er de første som blir sultne. Selv om man kom kl 09.30 observerte jeg flere som gikk til lunsj allerede 11.00. Likevel er det ikke alle som går til lunsj samtidig. Ofte er det en som tar initiativet og går, og så følger de andre etter hvert som de avslutter en påbegynt oppgave. Mange av de ansatte på pro1 og pro2 anser lunsjen som viktig for å samle flest mulig, og de snakker overraskende lite fag. På pro1 og pro2s arbeidssted har de en velassortert kantine. De ansatte trekkes en viss sum i måneden fra lønnen sin til lunsj i kantinen, og det benytter de seg av til fulle. Det er både varm mat, salat, frukt, grønt, yoghurt og vanlig brød og pålegg. Ofte er det temadager i kantinen med svært variert innhold. Den uka jeg var der hadde de "Toro asiatiske dager". Siden de sjelden går samlet ned til lunsj så har de innrettet seg slik at de plasserer seg på noenlunde samme sted hver gang, slik at alle kan finne hverandre. Selv om de sitter gruppevis når de jobber, så blander pro1 og pro2 seg helt når de spiser lunsj.

Prosjektstyring

De har ikke noe veldefinert verktøy til å fordele oppgaver og arbeid. På pro1 har en av de mer erfarne påtatt seg ansvaret med å holde oversikt over jobbsituasjonen da prosjektleder sitter sammen med pro2. Vedkommende forteller at de har et excelark med liste over endringsordrer de skal fullføre. Med dette holder de oversikt over hva som skal gjøres til hvilken frist, hvem som har skrevet endringsforslaget, også kalt "spekk'en", hvem som jobber på den og hvor langt de har kommet. De har selv ansvar for å oppdatere dette, og prosjektleder holder seg oppdatert via dette arket som ligger tilgjengelig på internettet. De ansatte velger selv hva de vil jobbe med og de fordeler oppgavene muntlig. Dette er også tilfelle på pro2, men der er fordelingen litt mer preget av hvem som kan hva enn hvem som vil gjøre hva. Pro2 benytter seg også av et tilsvarende excelark, og her har prosjektleder sammen med systemarkitekten ansvaret for oppgaver og arbeid.

De bruker *statusmøter* på de enkelte prosjektene for å sikre at oppgaver og arbeid beveger seg i samme retning som planen. På pro1 har de møter hver mandag kl.12.00 og på pro2 har de statusmøte hver onsdag. Her gjennomgår de ny informasjon om prosjektet og hvordan de ligger an. De ser status på excelarket og oppdaterer det, i tillegg gjennomgår de innmeldte feil fra et eget program kalt Testdirector. Prosjektlederen benytter disse statusmøtene til å diskutere og kommentere hvordan de jobber, og da spesielt med tanke på oppsatte planer og hvordan de ligger an i forhold til milepæler og lignende. Utenom disse møtene lar prosjektlederen de ansatte selv styre hvordan de jobber og hva de gjør, og vedkommende spør svært sjelden ellers hvordan de ligger an med oppgavene sine.

Kommunikasjon

Kommunikasjon innad i prosjektene foregår vanligvis muntlig og uformelt, eller via messenger-chat³. Prosjektmedarbeiderne bruker sjeldent mail som kommunikasjonsmiddel i prosjektet, mens dette er mer vanlig blant ledere og mellomledere hvor en del kundekontakt foregår på denne måten. Noen påpeker også bruk av telefon hvis det er noe som haster. En av de intervjuede kommenterte hvordan at det åpne landskapet de jobber i påvirker måten man kommuniserer. Her sitter de såpass klint oppi"hverandre at det er lettere å fleipe og tulle oftere. Vedkommende snakket om "grisehumor" som oppsto her og som ikke var tilfelle i andre prosjekter hvor det var en mer profesjonell tone i arbeidstiden. Kommunikasjon innad i avdelingen, utover prosjektene er heller mer sjelden, bortsett fra en mail i ny og ne til avdelingsleder hvis vedkommende ikke er til stede den dagen. Noen bruker mail for å kontakte andre med faglige spørsmål hvis de vet det sitter noen med den kompetansen på et annet prosjekt. Enda mer sjeldent er kommunikasjon utover avdelingen. De som har vært i firmaet lenge sier de skravler litt med kjente de møter når de er i selve organisasjonsbygget, Steriabygget, og kanskje en privat mail eller to utover det hvis anledningen skulle innby til det.

³"Med MSN Messenger kan du chatte direkte mens du er pålogget i sanntid, med andre påloggede venner, familie og kolleger. Det går raskere enn e-post, det er mer diskret enn en telefonsamtale." Fra <http://messenger.msn.no/>

4.2.3 Arrangementer utenom prosjektene

Avdelingsmøter blir avholdt omtrent en gang i måneden i Steriabygget. Avdelingslederne forbereder og leder det en til to timer lange møtet. Dette er en fin mulighet til å samle hele avdelingen og gi felles informasjon. Selv om mange i avdelingen tilhører prosjektene pro1 og pro2, er Steriabygget valgt som møteplass da det skal gi en følelse av tilhørighet til firmaet.

Da har vi en mulighet til å være på selve Steria.

— Systemarkitekt

Oppmøtet er lagt opp til at det skal være frivillig, men noen påpekte at de ser det som en plikt å møte opp. Andre prøver å få det med seg så sant ikke arbeidet kaller. Det siste møtet jeg observerte så møtte bare 37 prosent opp, men dette var et særtilfelle da vinterferien begynte dagen etter. I forbindelse med et tidligere møte kommenterte flere at dette faktisk er en av de få gangene de møter alle “sine egne” fra avdelingen. Likevel syntes noen at de blir litt kunstig å plutselig skal være noe felles, og ser heller på avdelingen som en administrativ enhet heller enn ett samlende sted. Mange har også gjennom flere omorganiseringer tilhørt flere avdelinger, og mener dette ikke har noen betydning så lenge prosjektene er stabile. Møtet blir holdt på slutten av dagen og er da det siste de gjør før de skal hjem. Selve møtet inneholder informasjon fra avdelingsleder og tilslutt en faglig seanse holdt av en av de ansatte. Den faglige delen er for noen et bra tiltak, mens andre tror det kanskje er mest nyttig for den som holder det.

Morgenmøtene er et møte som administrerende direktør i Steria holder omtrent en gang i måneden. Møtet begynner vanligvis kl 0900 og varer en halv time. Dette er et frivillig møte som holdes på Steria. Her blir det gitt informasjon om “rikets tilstand” med både festlige og alvorlige peptalks fra øverste hold. For de som er stasjonært på pro1 og pro2 er det tungvint å først komme seg til morgenmøtet på Steria og så videre til arbeidsplassen sin siden den ligger et godt stykke vekk fra Steriabygget. De kobler derfor opp en telefon med høytaler på arbeidsplassen som de ansatte samler seg rundt, og dermed få med seg all informasjon uten å være tilstede på Steria. Flere av de intervjuede svarte ærlig at hadde det ikke vært for dette arrangementet med telefon og høytaler så hadde de som oftest ikke fått med seg disse morgenmøtene.

Ansettelse i Steria

Steria er i en fase hvor de vil bli større og ansetter derfor mange nye folk. De er flinke til å ta i bruk nyutdannede og i følge den ene avdelingslederen har de en nøkkel som sier omtrent to tredjedeler erfarne og en tredjedel nyutdannede. I januar 2005 søkte de etter hele 60 nye ansatte og deriblant var det 20 nyutdannede (Steria 2005), noe som tilsvarer 1/3 del. Det er avdelingslederne som selv har ansvar for å intervju og ansette nye medarbeidere til avdelingen sin. Ledelsen har full tillitt til sine avdelingsledere og blander seg ikke inn. Ansettelsene tiltrer som oftest i august og de siste årene har de sendt de nyutdannede på et graduateprogram. Dette arrangeres sammen med Steria i de nordiske landene og varer i cirka ni måneder. En av de nyeste ansatte kommenterte at det var herfra de forbinder Steria-logoen fra fordi det var mye fokus på å lære om firmaet. I tillegg lærer de om arbeidslivet generelt. Av dem jeg intervjuet var de fleste utdannet fra NTNU⁴ i Trondheim. På et avdelingsmøte ble det kommentert at de ansatte "vennegjenger" fra NTNU. En av de intervjuede fortalte at hun ble ansatt sammen med åtte bekjente fra NTNU og syntes derfor det ikke var skummelt å komme til Oslo eller være nyansatt i Steria. Alle nyansatte får en egen fadder eller kontaktperson som skal hjelpe de med å komme seg til rette og med å bli kjent med de andre ansatte. Likevel så vet ikke alle hvem som er nye til enhver tid, og gjerne ikke før de blir presentert på avdelingsmøtene. De fleste er enige om at når man er ny er det beste å bli plassert rett ut på et prosjekt hvor man kan "gå seg til". Det å ikke være på et prosjekt beskriver de som har opplevd det som utrolig kjedelig. Da er man på Steria og de to første dagene synes de fleste går greit. Det er vanlig å oppdatere seg på nytt i firmaet ved å surfe igjennom intranettet. Noen benytter også tiden til å ta ulike kurs og sertifiseringer. En man uten prosjekt får de vanlig fastlønn, men har ingen mulighet til å opptjene bonus. Utover dette kommenterer de fleste at det mest negative med å ikke ha prosjekt, er at de mister miljøtilhørighet av å sitte på Steria uten andre i samme situasjon.

Sosiale aktiviteter

Steria har en del sosiale aktiviteter for de ansatte. *Torsdagspilsen* som holdes en gang i måneden, og dette er en begivenhet som de fleste prøver å få med seg. Om det er litt gratis øl som lokker kan være, men mange kommenterer muligheten for å kunne skravle annet enn jobb med

⁴Norges Teknisk-naturvitenskaplige Universitet

kolleger. Her har de muligheten til å møte folk fra sin egen avdeling og andre avdelinger, og spesielt får man anledning til å snakke med nyansatte som ikke er på det samme prosjektet som en selv.

kick-off har de to ganger i året og er et spark for et nytt halvår med jobbing. De to siste *kick-off*'ene hadde de i de nye lokalene, da de har byttet lokaler fra Helsefyrtårnet til nye postgirobygget. Da var det ulike faglige seminarer først og fest etterpå. Det er blitt kommentert at lokalene egner seg veldig godt til fest da de er åpne og store med vinduer ut mot Oslo. Veldig mange av de tidligere årenes *kick-off*'er har blitt holdt andre steder, og den på Hafjell ble nevnt av flere. Da hadde Steria blant annet leid en stor luftballong med logoen på, noe som mange av de intervjuede syntes stor stas.

Videre har de ofte sommerfester, og sist var de på båttur i Oslofjorden. Julebord har de i starten av desember og det pleier ofte å være dagen etter en ny delleveranse i prosjektene pro1 og pro2, og derfor blir det for de som jobber der både julebord og prosjektfest. De fleste prosjektene arrangerer sammenkomster eller markerer det på en eller annen måte når de når viktige milepæler i prosjektplanene deres. Av og til tar ansatte selv initiativer til utflukter for Steriaansatte for å skape litt sosialt.

4.2.4 Steria som organisasjon

Etter Steria ble Steria har firmaet fokusert mye på markedsføring både internt og eksternt. De har fokusert på det å selge seg selv og ha en positiv omtale i pressen og har lagt mye penger i å være et helhetlig produkt - *produktet Steria*. De anser seg selv som en breddeaktør i markedet og den nylige omorganiseringen deres er et strategisk ledd i utviklingen mot et av hovedvisjonene deres; å være et av Norges ledende IT selskaper.

Forretningsidéen til Steria er i følge hjemmesiden deres⁵:

Vi skal løse våre kunder trygt gjennom alle fasene av IT-prosjekt, fra planlegging til gjennomføring og forvaltning av løsning. Planlegge - gjennomføre - forvalte.

— Steria

Videre har de en rekke verdier som er felles for samtlige av Sterias kontorer i Europa.

⁵Hentet fra hjemmesiden i november 2004

KREATIVITET Vi er kreative og skaper innovative løsninger.

ENKELHET Vi forenkler komplekse løsninger.

RESPEKT Vi respekterer hverandre og våre forskjeller.

ÅPENHET Vi ønsker nye talenter og ideer velkommen.

UAVHENGIGHET Vi bestemmer vår egen fremtid.

De påpeker verdienes viktighet og at de er med på å gi de en felles plattform og knytte de sammen i en sterk kultur. Dette skal dra dem mot de samme målene, ifølge Sterias hjemmesider. I tillegg har de noe de kaller et servicemotto som de fleste jeg snakket med hadde mer eller mindre kjennskap til; *“Det er ikke servicen du tror du gir, det er begeistringen du får fra dine kunder som betyr noe”*.

Sterias markedsføringkampanjer har utviklet seg veldig de siste årene, og de har funnet variasjoner utover den vanlige hjemmesiden til å markedsføre Steria og Sterias kunnskap. Blant annet noe de kaller “3-minutters guider” og lynkurs.

I Steria slutter vi aldri å lære eller dele det vi lærer. Vår serie med 3-minutters guider tar på en lettfattelig måte for seg kompliserte fagområder innen it og ledelse. Guidene er begrenset til kun to sider, og det tar bare 3 minutter å lese dem.

— Steria

Lynkursene består av to til tre timers faglige seanser hvor deres fremste spesialister, kunder og partnere deler sine erfaringer og gir praktiske tips til hvordan man lykkes i IT-bransjen. I tillegg markedsfører de et gratis blad for de som er interessert i IT og ledelse som de kaller “Kløkt” og som alle, også privatpersoner, kan abonnere på. Disse tiltakene distribueres de først og fremst gjennom hjemmesiden deres, men også i brosjyrer på Steriabygget. Hjemmesiden deres inneholder også et utvalg av organisasjonens mål og visjoner for å vise dette utad.

Omorganiseringen

I tiden jeg studerte Steria gjennomgikk de en omorganisering i selve organisasjonen. Før hadde de to hovedavdelinger som avspeilet markedet de jobbet i; privat sektor og offentlig sektor. Disse sto for utviklings- og integrasjonsprosjektene deres. I tillegg hadde de en hovedavdeling de kalte “Managed services” som arbeidet med outsourcing og driftdelen deres. Under disse tre hovedavdelingene hadde de 12 mindre avdelinger, og deriblant to, “salg” og “rådgivning og prosjektledelse” som gikk på tvers av offentlig og privat sektor. Fra og med 1. januar 2005 omorganiserte de og figur 4.1 på side 44 viser den nye oppdelingen. I følge en avdelingsleder er det først og fremst på ledernivå at omorganiseringen har funksjoner. For de fleste ansatte er ikke omveltningen særlig drastisk da prosjektene er de samme.

De har omorganisert omtrent annen hvert år og det er flere grunner til at de har omorganisert denne gangen. I følge administrerende direktør har de en idé om å utvikle seg. Først og fremst for å vokse, men også for å tydeliggjøre sin faglige kompetanse. I tillegg er det viktig å følge med utviklingen og ikke bli for stabile og stillesittende. Et så stort selskap som Steria kan ikke sitte og se på at verden rundt forandrer seg uten av de selv også gjør det.

Samhold i Steria

Før jeg diskuterer fellesskapsfølelse i forhold til teorien, vil jeg kort fortelle hva de i Steria mener om samholdet de i mellom. I en slik stor organisasjon, er det naturlig at ikke alle kjenner alle. Dette er heller ikke en forutsetning for å føle samhold og fellesskap blant de ansatte, men sammen med at ikke alle har felles arbeidsplass, er det interessant å se hva de sier om samholdet i Steria. Under intervjuene mine spurte jeg de om hva de syntes, og samholdet i avdelingen ble, kort oppsummert, som karakterisert som kameratslig, godt, positivt, sterkt, men noe oppsplittet og klikkete. I Steria mente de samholdet var lite konkurransepreget, flere kjenner mange, alle har det bra, men tilfeldig.

Kapittel 5

Strukturelle faktorer for fellesskapsfølelse

Dette kapitlet innleder diskusjonen og jeg vil diskutere strukturdelen fra teorien fra organisasjonskapitlet og se om det gir noen faktorer for fellesskapsfølelse. Jeg vil bruke eksempler og informasjon fra caset for å belyse de ulike sidene.

5.1 Generelle organisatoriske faktorer

Steria fyller de formelle kriteriene for å være en organisasjon. De har et formalisert, komplekst, bevisst, stabilt og målrettet samarbeid mellom mennesker. Dette ser vi blant annet fordi de er en organisasjon av størrelse. I dag er de rundt 250 ansatte og internasjonalt er de over 8000 ansatte i elleve land. Når vi snakker om slike tall, bør det formelle og strukturelle i en organisasjon være på plass. En av de ansatte jeg snakket med påpekte at en av de svært positive sidene ved Steria som arbeidsgiver var at de hadde alt det formelle i orden. Vedkommende tenkte da på formaliteter omkring lønn, sykdomshåndtering, ansettelse og ferie. I følge Fivelsrud, Bakka og Nordhaug så jo større en organisasjon er, jo mer kompleks er den. Kompleksiteten øker også fordi de ansatte ikke holder til i samme bygning, men er spredt på veldig mange andre arbeidsplasser. Dette er den største faktoren som vanskeliggjør stabiliteten og samarbeidet på tvers i organisasjonen.

Den ene avdelingslederen kommenterte at de lever av å "selge" mennesker. For at organisasjonen skal gå i pluss økonomisk, er de avhengig av at markedet etterspør kunnskapen og kompetansen som deres ansatte besitter. I samtale med administrerende direktør diskuterte vi Sterias

mål. Han påpekte at naturligvis alt ender opp med tanken på å tjene penger, men et av Sterias største fokus er å være et anerkjent IT-selskap. Drømmen er at hver gang et firma eller selskap vurderer behov for IT-kompetanse, skal Steria være et første naturlige tenkte valg, og kundene skal være så fornøyde at de velger Steria neste gang også. Et av Sterias viktigste mål å gjøre kunder fornøyde, og dette understrekes i service-mottoet deres - *Det er ikke service du tror du gir, det er begeistringen du får fra dine kunder som betyr noe.*

Stabilitet er et kjennetegn for en organisasjon. Hvorvidt Steria er en stabil organisasjon kan man spørre seg om når de selv sier at de omorganiserer nesten annet hvert år. For Steria er det et bevisst valg å ikke være stabile på dette punktet. Sterias ledelse har en tanke om at stabilitet fordrer mer sløve og mindre arbeidsomme ansatte enn en organisasjon som forandrer seg hele tiden og hvor de ansatte må være på hugget. Stabilitet kan også sees på de økonomiske sidene og på hvordan de ansatte ser på arbeidsplassen sin. Steria er en av de få større IT-konsulentselskapene i Norge som har gått med overskudd de siste årene. Dette sier klart noe om stabiliteten hos Steria til tross for ansatte på ulike lokalisasjoner.

5.2 Formelle strukturer

Et av formålene med formelle strukturer i en organisasjon er å møtekomme de ansattes behov og reagere raskt på forandringer i omgivelsene. I denne oppgaven vil det være interessant å se på hvordan de formelle strukturene sammenhenger med fellesskapsfølelsen, og jeg vil si noe om dette ved å knytte Sterias formelle strukturer sammen med Mintzbergs teori om organisasjonsstruktur.

Mintzberg sine strukturvarianter, enkel struktur, maskinbyråkrati og fagbyråkrati, er ikke riktige begreper på Sterias organisasjonsstruktur. Steria er ingen liten organisasjon, arbeidsprosessen systemutvikling er ikke en standardisert prosess og heller ikke ferdighetene som kreves for å utføre arbeidet er standardisert. Dette tilsvarer mye av de koordineringsmekanismene som kjennetegner disse strukturbegrepene. Både maskin- og fagbyråkratiene er handlingsstrukturer og ikke problemløsningsorientert slik som Steria hvor oppgaven til de ansatte er å løse et problem for en kunde. Mintzberg introduserer oss for to andre strukturvarianter i tillegg til de nevnte; divisjonalisert form og adhokrati. Av

disse er adhokratiet en spennende strukturform med kjerneideer som ligger Sterias organisasjonsstruktur nærme.

5.2.1 Adhokratiet som organisasjonsform

Sophisticated innovation requires a fifth and very different configuration, one that is able to fuse experts drawn from different disciplines into smoothly functioning ad hoc project teams.

— (Mintzberg 1983)

Steria trenger mange ulike kompetanser for å kunne gi kundene sine det de ønsker og disse settes sammen i prosjektgrupper som må fungere “knirkefritt”. En av Mintzbergs designparametere for denne typen organisasjonsform, er tendensen til å gruppere spesialister inn i funksjonelle avdelinger for i) å administrere de og ii) å kunne plukke de ut til å besitte små markedsbaserte prosjektgrupper. Dette stemmer veldig godt overens med den måten Steria har organisert arbeidskjernen sin og som vi kan se i figur 5.2 på side 60. De har delt opp i tre profittsentre med ansvar for organisasjonens tre hovedsatsingsområder av kompetanse. Videre har de etablert avdelinger under disse med fokus på kjernekompetanse og disse brukes som “kompetansekurver”¹ hvor avdelingslederne kan fritt velge ut prosjektmedarbeidere etter hva det er behov for i et spesifikt prosjekt. Lik kompetanse betyr at de ansatte har en viktig del av hverdagen felles, og dette er med på å styrke identiteten en ansatt har til fellesskapet.

Koordinering av innovasjon

Innovasjon betyr å gå utenom etablerte mønstre, og en slik organisasjon kan ikke basere seg på noen form for standardisering av koordinering (Mintzberg 1983). Dette er med andre ord å unngå byråkratisk struktur, ha skiller mellom ulike avdelinger og utheve planlegging og kontroll. I tillegg er det svært viktig at det er fleksibelt (Mintzberg 1983). Hovedkoordineringsmekanismen til en slik organisasjonsform som adhokratiet, er derfor i veldig mange tilfeller *gjensidig tilpasning*. Denne koordineringsmekanismen benyttes innad i disse små prosjektgruppene og eventuelt mellom gruppene det er aktuelt for. Observasjoner fra pro1

¹For eksempel på lik linje med en salatskål hvor man kan plukke ut de ingredienser fra kurver med ulikt innhold, til det man ønsker for sin salat.

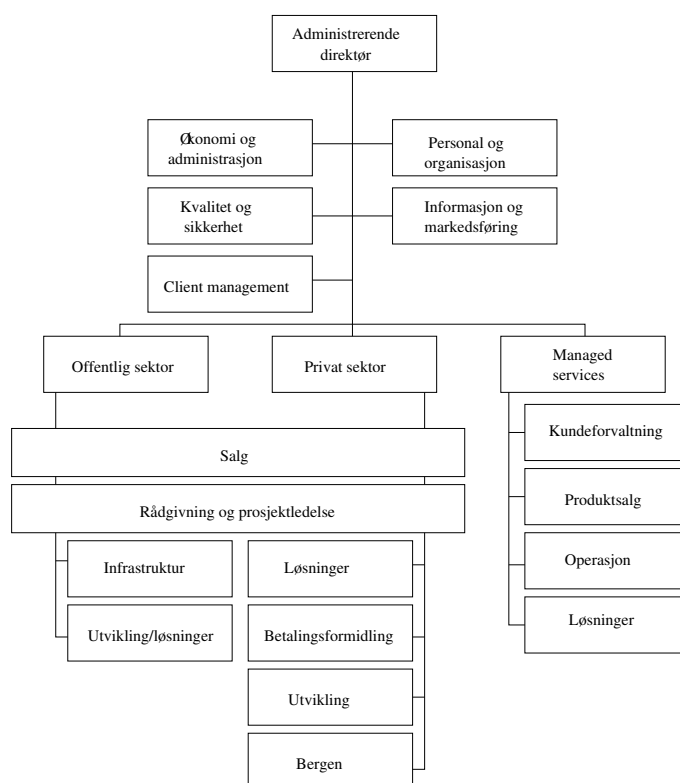
og pro2 viser nettopp en slik måte å koordinere oppgavene på. Ved bruk av muntlige beskjeder fordeler arbeidskjernen i gruppen selv oppgavene mellom seg og hver enkelt fører inn sitt arbeid i excel-arket, som er prosjektstyringsverktøyet de bruker. Dette krever mye kommunikasjon for at det skal kunne samkjøres og unngå dobbeltarbeid. Mintzberg legger vekt på at selve koordineringen er bygd inn i arbeidsprosessene og organisasjonsstrukturen, og vil dermed ha påvirkningskraft på de som er tilstede. Kommunikasjon og felles avgjørelser omkring koordinasjon av arbeidet, mener jeg er en viktig faktor for et fellesskap. Sammen med lik kompetanse øker tendensen til mye kommunikasjon med diskusjoner om faglige temaer. Dette mener jeg igjen er med på å styrke fellesskapet og gi følelse av samhold.

De andre koordineringsmekanismene til Mintzberg, vil føre til andre faktorer enn hva gjensidig tilpasning gir. For eksempel vil en sterk leder som koordinerer ved direkte veiledning føre til mye mindre kommunikasjon mellom de ansatte enn hva gjensidig tilpasning gjør.

Tilpasning til omgivelser

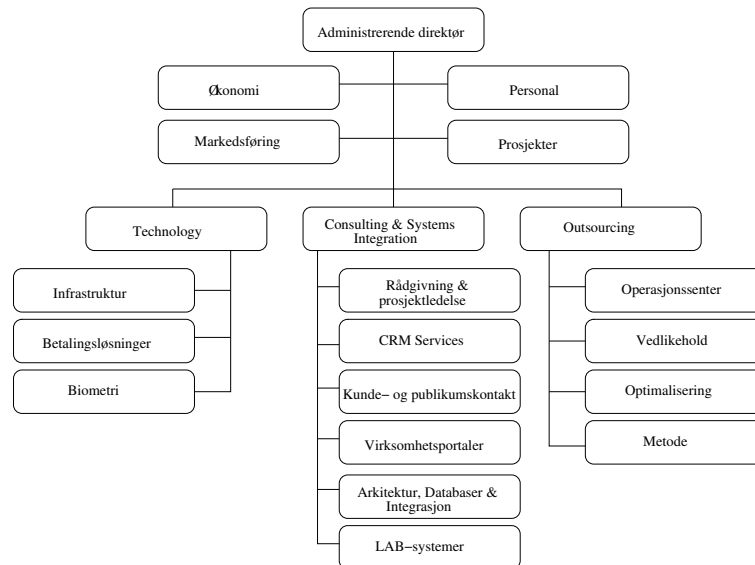
Steria omorganiserte seg nylig og har i de siste årene gjort dette med jevne mellomrom. De har også gått fra å være en byråkratisk organisasjon som Bull var, til mer organiske Steria. Dette samsvarer veldig godt med de tendensene Mintzberg peker på i forbindelse med adhokratiet. Han kommenterer at adhokratier forandrer sin interne fasong svært ofte. Store deler av organisasjonens struktur deles opp og settes sammen i en ny fasong, og dette gjentas ofte. Den ene avdelingslederen kommenterte at de pleier å spøke med at "alle vil en gang ha vært sjefen til alle". Jeg tror en slik tendens tilsier at flere kjenner flere, og dette bør være en stor påvirkning på fellesskapsfølelsen i en organisasjon. Likevel vil det påvirke stabiliteten og kontinuiteten og dermed også kunne føre til mindre oversikt og tilpasning for de ansatte. Steria sier selv at de gjør disse omorganiseringene for å tilpasse seg omgivelsene, noe som samsvarer med det Mintzberg mener er essensielt for organisasjonsstrukturer. I tillegg omorganiserer ikke Steria oftere enn omtrent annen hvert år, og tiden i mellom er nok til at de ansatte får den kontinuiteten de eventuelt har behov for. Den siste gangen da Steria omorganiserte, var det fordi de ønsket å forsterke sin posisjon i markedet med å kunne ansette flere og at organisasjonsstrukturen skulle reflektere deres kjernekompetanse. De mener deres grunnlag for vekst og fremgang er svært avhengig av salg og utvikling av deres konsepter og løsninger, og derunder er kompetanse den viktigste komponenten. De påpeker også at omstilling er en

kontinuering prosess og bekrefter dermed at omorganiseringer kommer til å skje i fremtiden også. Figurene 5.1 og 5.2 på neste side viser at det



Figur 5.1: Den gamle organisasjonsstrukturen

ikke er enorme forandringer som er gjort i den nylige omorganiseringen. De største forandringene har skjedd i fordelingen av arbeidskjernen og ikke i ledelsessektoren. Den gamle varianten med å dele opp i privat og offentlig sektor hadde vist seg å være et dårlig valg med tanke på å bevare kompetanse. Ulike prosjekter i under de to områdene holdt ofte på med relativt like oppgaver og gjenbruk av kunnskap og kompetanse om de ulike løsningene ble ikke samorganisert. Vi gjenkjenner i figuren 5.1 avdelinger under privat og offentlig med samme avdelingsnavn, hvilket jeg mener bekrefter problemstillingen ovenfor. I tillegg har de utvidet antall “underavdelinger” fordi internasjonale Steria har et mål om at avdelingene ikke bør overstige 25-30 personer. Skulle norske Steria utvide slik de ønsket, ville de gamle avdelingene føre til at avdelingene ble for store i forhold til malen. Dette var også en av grunnene til at de valgte å omorganisere og etablere flere avdelinger. Bakgrunnen for at avdelingene bør være små, er at da er mulighetene for at alle kan kjenne alle



Figur 5.2: Den nye organisasjonsstrukturen

og avdelingslederen har kontroll over alle. Dette er en positiv faktor for fellesskapsfølelsen i avdelingene.

Desentralisering

Mintzberg peker på desentralisering mellom de ulike gruppene, og hvordan dette fører til at de er lokalisert på forskjellige steder. Han mener dette betyr en mengde avdelingsledere og prosjektledere som har overordnet ansvar over alle disse prosjektgruppene. I adhokratier “leder” ikke disse lederne gruppene sine som i vanlig forstand, og med det menes; gir sine underordnede ordre ved hjelp av direkte veiledning. Ifølge Mintzberg bruker disse lederne store deler av tiden sin til å samarbeide, administrere og forhandle med blant annet andre interne og i tillegg kundene til de ulike prosjektene.

Desentralisering av en organisasjon har både argumenter for og i mot seg. I en sentralisert organisasjon blir ledelsen ofte overbelastet og ved å desentralisere, fordeles oppgavene mer utover. Hovedtendensen av motivasjonsforskning viser at mennesker arbeider mer og bedre når de selv får mulighet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon (Bakka et al. 2004). Et annen positivt utfall er at desentralisering gir mulighet for fleksible og hurtige løsninger og beslutninger på de operative nivåene. En av de negative konsekvensene av dette er at oversikten og oppfølgingen av arbeidet vanskeliggjøres. En egenskap ved desentralisering er “frihet

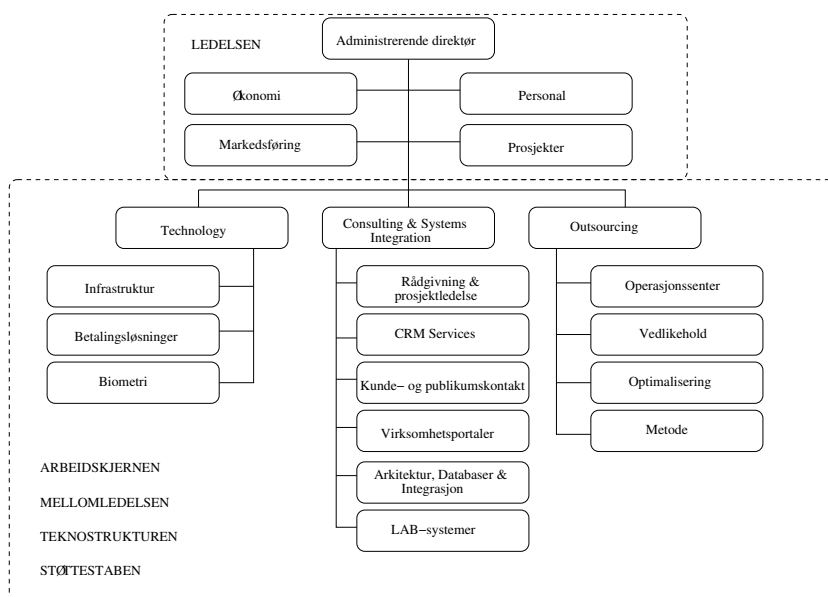
under ansvar” og dette kan både være positivt og negativt for en organisasjon. For Steria er denne friheten essensiell. Administrerende direktør påpekte at de ansatte i Steria er voksne, fornuftige og høyt utdannende mennesker som kan ta vare på seg selv. Det ville vært en negativ innvirkning på deres selvfølelse om ledelsen skulle tatt alle avgjørelsene for en slik gruppe ansatte og nettopp derfor er denne friheten så viktig.

To varianter av adhokratiet

Mintzberg deler adhokratiet opp i to varianter som han kaller operativt adhokrati og administrativt adhokrati. Disse ulike typene spesifiserer og forklarer nærmere hvordan ulike valg blir gjort i et adhokrati. Den største forskjellen mellom disse variantene er hvorvidt den administrative delen og den operative delen av et prosjekt samarbeider. I et operativt adhokrati blandes disse delene i prosjektene. Planlegging og design i prosjektarbeidet skjer ofte parallelt med implementeringen og ferdiggjørelsen. Alt krever den samme spesialiserte kompetansen og operativt adhokrati skiller derfor ikke mye på mellomledelse og støttestab. I Steria ser vi dette blant annet ved at salgsavdelingen er “borte” i det nye organisasjonskartet i forhold til det gamle. Denne delen er i nye Steria knyttet opp mot de ulike profittsentrene. Til forskjell så velger det administrative adhokratiet å holde en skarp kontrast mellom administrative komponenter og arbeidskjernen. Den andre store forskjellen, som tydeliggjør hvor Steria passer inn, er at i operativt adhokrati utvikler og løser man problemer på vegne av en kunde. I administrativt adhokrati gjøres dette på vegne av dem selv. I Steria jobber prosjektene ute hos kunden og dette er en naturlig konsekvens av å få kontrakter fra kunder og ikke en selv. Med slik struktur vil en ikke være helt sikker på hva som vil skje fremover. Det avhenger av hvilke prosjekter som kommer og hva de klarer å få av avtaler. Dette er faktorer som uforordrer stabiliteten og som setter krav til organisasjonen.

I begge variantene er det lite behov for en sterk mellomledelse som med direkte veiledning som jobb, og Mintzberg påpeker igjen at deres funksjon i en slik organisasjonsstruktur blir å effektivisere koordineringen. I Steria er de eneste mellomlederne avdelingslederne, og deres oppgave er hovedsaklig å etablere og administrativt vedlikeholde disse i tillegg til å samle avdelingen til felles informasjon. Hvis vi tilpasser Mintzbergs hovedmodell, figur 2.2 på side 19, til det han

sier om operativt adhokrati, vil modellen tilsi at teknostrukturen, støttestaben, mellomledelsen og arbeidskjernen vil danne en stor enhet og hvor ledelsen vil være på over. Hvordan dette vil illustreres for Steria ser vi i figur 5.3. Det er verdt å påpeke at deler av økonomi-, personal-, prosjekt- og markedsføringsavdeling vil tilhøre hovedgruppen under. De er plassert hos ledelsen, da direktørene for disse gruppene tilhører hovedledelsen selv om arbeidskjernene i dem vil tilhøre deler av teknostrukturen og støttestaben. En slik oppdeling fører til to grupperinger; ledelsen og de andre. Avstanden mellom disse kan bli større i en slik organisasjonsform, men avstandene innad vil være mindre. Likevel er undergruppen så stor at alle ikke kan kjenne alle.



Figur 5.3: Steria som et operativt adhokrati

Tendenser ved adhokrati

Adhokrati er den nyeste av organisasjonsformene og i forhold til blant annet “den enkle strukturen”, hvor fordeler og ulemper er velkjente, så er utfallene fra adhokratiets tendenser til *tvetydigheter* som en kilde til reaksjoner fra de som arbeider under det. Med tvetydigheter tenker han på mangel av stabilitet og strukturelt rigide holdninger, og i tillegg organisk miljø og desentralisert konsentrasjon av makt. Dette

er ikke omgivelser for mennesker som trenger faste holdepunkter i hverdagen og som har behov for å forholde seg til kjente strukturer og maktfordeling. For kreative mennesker og de som tror på mer demokrati og mindre byråkrati, er adhokratiet en perfekt struktur etter Mintzbergs mening. Han påpeker likevel at selv dedikerte medlemmer av et adhokrati også periodevis føler at strukturen blir for flyktig, forvirrende og tvetydig å forholde seg til (Mintzberg 1983). En av de intervjuede forklarte noe som vi kan henvise til dette. Følelsen av at prosjektet vedkommende hadde deltatt på var for uryddig og mindre profesjonelt, og at vedkommende var glad for å ha byttet til et annet mindre prosjekt. Videre ble det fortalt at forskjellen på prosjektene var slik at i det nye var følelsen av å være ønsket tilstede. Da spesielt den kunnskapen og kompetansen vedkommende hadde. I det gamle prosjektet var følelsen mer at man var en konsulent som bare skulle tjene penger.

Den andre tingen Mintzberg tar opp som et utfall av adhokratiet, er problemer med *ineffektivitet*. Der hvor organisasjonsstrukturer som "maskinbyråkratiet" kan masseprodusere ved hjelp av standardisert arbeidsprosess og dermed være veldig effektive, så er adhokratiet veldig ueffektivt. Det passer best til *one-of-a-kind*-prosjekter og er ikke dyktige på vanlige ting. Adhokratiet jobber for kunde og disse skal ha spesialtilpassede produkter og løsninger, og muligheten for å standardisere for å effektivisere er ikke tilstede. En av grunnene til at det gjerne blir ueffektivt er, ifølge Mintzberg, adhokratiets behov for å bruke tid på å kommunisere i slike prosjekter. Det er slik de utveksler kunnskap og utvikler nye idéer, og dette tar tid (Mintzberg 1983). I Steria observerte jeg dette i både pro1 og pro2, selv om de løste situasjonen ulikt. I pro1 snakket de over arbeidspulten om ulike løsninger og mulige måter å angripe problemet på, og i pro2 henvendte de seg gjerne til en de visste hadde kunnskap nok til å diskutere dette. I flere tilfeller oppsøkte de møterom for å diskutere uten å forstyrre andre. Utveksling av idéer og kunnskap fører til samhold, så lenge alle vet hva det snakkes om og de er enige. Det avhenger av at alle har den samme kunnskapen, ellers blir noen satt utenfor fellesskapet og er de ikke enige, er det en kilde til avstand og ikke fellesskap. Sannsynligheten for at flere innehar kunnskap om det samme, er mye større i en prosjektbasert organisasjon enn i andre varianter vil jeg tro, da de samles omkring kjernekompetansene sine.

5.3 Uformelle strukturer

Gjennom de formelle strukturerne har jeg redegjort for hvordan de påvirker fellesskapsfølelsen på et fysisk og formelt nivå av organisasjonen. Diskusjonen beveger seg ned mot hvordan de ulike prosjektgruppene jobber og handler i hverdagen og hvordan prosjektgruppene ser på seg selv. Den formelle strukturen sier noe, men ikke nok om dette, og her kommer de uformelle strukturerne inn i bildet. Ledelsen har stor påvirkning og makt over bestemmelsen av hvordan prosjektgruppene utformes, men hvordan de opptrer som gruppe “bestemmer” de selv. Prosjektgruppebegrepet er et underbegrep av *grupper* som jeg har nevnt tidligere. Fivelsrud, Bakka og Nordhaug definerer gruppebegrepet i to forskjellige retninger:

- ved synlige (objektive) kjennetegn som interasjonshyppighet, felles språk og symboler, eller
- ved gruppens indre liv: dens forståelse av seg selv som en sosial enhet (gruppens identitet, tiltrekning og samhold).

Det første punktet henviser jeg til diskusjonen omkring kultur og fellesskapsfølelse i kapittel. Det andre punktet er mer en fortsettelse på adhokratiet som det ikke når “ned til”. Fivelsrud, Bakka og Nordhaug introduserer det de kaller *ad hoc-grupper* og som de to prosjektgruppene jeg har studert faller inn under. Disse er sammensatt av en avdelingsleder på grunnlag av kompetanse, tilgjengelighet og tilfældighet og sammen har de et bestemt formål med arbeidet sitt. Gruppens sammensetning slik de er nå har ikke alltid vært slik. Noen har vært der siden prosjektene ble opprettet, mens andre har kommet inn underveis, og noen har forsvunnet til andre prosjekter som også trengte kunnskapen deres. Pro1 og pro2 er blant de prosjektene Steria har som er mest bemannet, og prosjektene har pågått i flere år. Dette tilsier at prosjektene er veldig stabile og etablerte.

5.3.1 Teamtenkning

Team er et begrep som kanskje egner seg bedre til å beskrive prosjektgrupper med tanke på fellesskapsfølelse. Nettopp fordi de team mange kjenner, svært ofte fra idrettens verden, er særlig svært fokusert på samhold, effektivitet og sterkt engasjement i en felles oppgave, og i tillegg legge til rette for personlig fleksibilitet. Teambegrepet faller godt inn som uformell struktur under et adhokrati som jeg diskuterte

ovenfor. Dette fordi team legger vekt på prinsipper om “frihet under ansvar” og lederen skal fungere som en trener eller “coach”. En slik leder legger tilrette for at gruppen skal kunne fungere best mulig uten å måtte frarøve noen personlig fleksibilitet og ansvar for sin egen hverdag. I pro1 og pro2 er denne holdningen veldig synlig. Prosjektlederen bruker ikke ressurser på å overvåke de ansatte, men møter de i statusmøter hvor prosjektene diskuterer nåværende og neste arbeidsperiode. På den måten blir det laget et slags skille i prosjektet; innenfor og utenfor statusmøtene. Innenfor brukes det tid på å diskutere og bli enige, mens utenfor er de ansatte mer på egne ben. Da forventes det ikke at de skal ta kontakt med prosjektlederen og fortelle hva de gjør, men heller diskutere det seg imellom.

Teambygging er også et begrep som flere organisasjoner bruker. Dette handler om å aktivt utvikle gruppens faglige og sosiale kompetanse (Bakka et al. 2004). I Steria ser vi mange varianter av teambygging, blant annet kick-off og avdelingsmøter. Førstnevnte bruker ledelsen på å samle organisasjonen under et sosialt arrangement, men med innlagte faglige- og motivasjonsseanser. På avdelingsmøtet har den ene avdelingslederen innført en faglig bit som de ansatte selv holder om selvvalgte og aktuelle temaer. Dette er teambygging ved hjelp av å samles under den faglige bakgrunnen de har felles.

5.3.2 Sosial struktur ved hjelp av roller

Noe av det mest typiske ved grupper, er at medlemmene får ulike roller. I mange tilfeller er disse rollene ulike roller de har i andre grupper, både innenfor organisasjonen og på fritiden. Sammensetningen av rollene innenfor en gruppe danner en sosial struktur. Den sosiale strukturen består av mange roller og kan sees på som summen av de forventingene, inklusive personens egne forventninger, som rettes mot en gitt person i en gitt posisjon i gruppen (Bakka et al. 2004). Forventingene kommer fra flere hold, både medgruppemedlemmer, ledelsen og omverdenen. I gruppen “pro1 og pro2” er det to typer roller som dominerer. Pro1 har fått rollen som *skravlegruppa* og pro2 har fått rollen som *de ordentlige*. Dette er roller som de er veldig beviste på og som de stadig påpeker i ulike sammenhenger. Under observasjonen bekreftet fraværet av gruppemedlemmer fra pro1 dette. Fire av fem på pro1 avspaserte og en person arbeidet alene denne dagen. Vedkommende var langt mindre skravlete alene naturligvis, men også de gangene vedkommende kom

bort til pro2 gav uttrykk for det. Det virket som vedkommende tilpasset seg pro2 sin rolle i den sosiale strukturen. Dette handler også om sosial aksept og trygghet i gruppesammenheng, noe som er med på å definere identiteten til en person. Det minner meg litt om holdningen “vil du være sammen med oss, må du være som oss”. Denne overgangen mellom roller i pro1 og pro2 virket også motsatt. I flere tilfeller virket medlemmer fra pro2 gladere og mer skravlete og “sprudlete” når de var i kontakt med pro1. Da spesielt når de var på besøk i den delen av hvor pro1 sitter. Dette ser jeg på som en variant av gruppetenkning hvor en person undertrykker sin rolle for å sammenfalle med flertallet.

I tillegg til å dele ut roller, tillegges de ulike rollene verdier. Dette kalles *sosial prestisje* og verdien til rollen er uavhengig av hvem som utfører den (Bakka et al. 2004). I Steria var det vanskelig å se verdiene til de ulike rollene var forskjellige. Likevel satt jeg igjen etter observasjon med en idé om at noen hadde mer påvirkning på de andre enn resten, men jeg kunne ikke peke på hva det var som gav meg denne følelsen.

Det fantes også andre roller i pro1 og pro2. Som jeg har påpekt tidligere tok en av gruppemedlemmene på pro1 på seg rollen som ansvarlig for å oppdatere prosjektstyringsarket i Excel. Vedkommende gjorde ikke oppdateringen for de andre, men tok ansvaret for å minne de andre på at de må oppdatere hvor langt de er i arbeidsprosessen. Et annet skille av roller går på tidsbegreper. Dette er en naturlig måte å skille medlemmer av en gruppe på, for eksempel de gamle og de unge eller de etablerte og de nyansatte. Dette går da på alder og på ansiennitet i selskapet, og er “lovlige” måter å skille grupperinger på. Med lovlig mener jeg at det ikke går på egenskaper til ansatte, men mer på fakta.

5.3.3 Praksisfellesskap

Denne teorien er prosessdrevet og dermed interessant i forhold til den mer strukturelle teorien. Sosiologer har benyttet seg av konseptet i mange ulike analysehenseender, men originalkonseptet tilsier at det er en teori for læring (Wenger 2004).

De uformelle strukturene grupper, prosjektgrupper og team har hjulpet med å beskrive fellesskapsfølelsen på prosjektnivå i Steria. For å kunne se på uformelle strukturer utover dette, er praksisfellesskap et alternativ verdt å diskutere nærmere. Dette er grupper som i følge definisjonen til Wenger deler et ansvar eller en lidenskap for det de gjør og samhandler regelmessig for å lære å gjøre dette bedre (Wenger 2004). Dette behovet

for å utvikle seg på noe sammen med andre som føler den samme lidenskapen eller det samme ansvaret, fører til et fellesskap og dermed en fellesskapsfølelse også. Jeg tolker teorien slik at en har mulighet til å forstå og beskrive fellesskapsfølelse gjennom å se på hvordan ulike grupperinger håndterer en felles interesse og det å utvide kompetansen innenfor dette domenet.

I Steria er medarbeiderne ansatt som hovedsaklig informatikere og derunder systemkonsulenter. Andre stillingstitler er sjefskonsulenter, systemarkitekter, prosjektledere og avdelingsledere. Wenger påpeker at fellesskap i en organisasjon definerer seg selv på bakgrunn for hva de *gjør* og ikke hvem de er. Selv om de ansatte *er* informatikere, vil vi kunne vri om og påpeke at de “gjør” informatikk. Dette kan høres ut som en enkel måte å omgå situasjonen på, men tanken er at et fellesskap styrkes ved at alle ser på hverandre som arbeidere innenfor informatikk i stedet for at man ser titlene og skiller hverandre på dette. Dette tilsvarer å ha en identitet i et delt interessedomene, og kanskje de føler seg forpliktet til å utvide denne kompetansen for å bevare tilhørigheten til fellesskapet.

Avdelingen som et praksisfellesskap

Jeg vil foreslå Sterias avdelinger som mulige praksisfellesskap. Wenger mener det er hovedsaklig tre faktorer som må oppfylles for å være et praksisfellesskap. Den første faktoren har jeg allerede nevnt; det å ha en *identitet til et interessedomene* og føle forpliktelse og engasjement til dette. Utover prosjektene pro1 og pro2, er det kun på avdelingsnivå jeg har observert dette. Disse er gjennom omorganiseringen strukturert slik at ansatte med mye av den samme kompetansen og interessen for denne kompetansen tilhører samme avdeling. Avdelingsmøter er frivillige møter, men de fleste jeg har snakket med anser det som veldig viktig å møte opp på disse. Da spesielt for å møte andre fra avdelingen, og bli informert og oppdatert om hendelser og informasjon som er viktig for at de kan gjennomføre arbeidet sitt. For deltagere i pro1 og pro2 er dette ikke fullt så viktig som det er for flere andre prosjekter tilhørende samme avdeling. Der pro1 og pro2 har fordelen ved å daglig sitte sammen med flere fra samme praksisfellesskap, så eksisterer det prosjekter hvor deltageren er alene eller en av to fra Steria på det prosjektet. For disse er avdelingsmøtene en svært viktig anledning for å møte andre fra samme fellesskap. Avdelingsmøtene fungerer også som arena for diskusjon og læring av faglige temaer. I tillegg sendes mange av

de ansette på kurs og seminarer for å utvide den aktuelle kompetansen. Wenger påpeker at det å ha samme jobb eller samme tittel ikke automatisk tilsier at det er et praksisfellesskap, men i mange tilfeller kan dette faktisk være en faktor. Dette er Wengers andre faktor for fellesskap; det han kaller *samfunnet*. Det er et poeng at de lærer av hverandre og selv velger å gjøre dette. En ting som ikke taler for at avdelingene kan sees på som praksisfellesskap er at de er satt sammen av ledelsen. I praksis betyr dette at individene ikke har selv valgt å tilhøre praksisfellesskapet. Likevel så er avdelingene oppdelt ved diskusjoner mellom ledelsen og avdelingsledere som kjenner de ansatte på avdelingen. Tanken er da at siden disse kjenner gruppene godt, så er muligheten for at avdelingene likevel inneholder ansatte som selv kunne valgt å tilhøre avdelingen hvis de hadde hatt dette valget. Dette blir veldig hypotetisk, men jeg lar muligheten være til stede.

Wengers siste faktor er *praksisen*. Det hjelper for eksempel ikke å like samme type film som samme interesse, så sant man ikke praktiserer (Wenger 2004). Han snakker da om å dele historiske og sosiale ressurser, rammeverk og perspektiver som kan opprettholde engasjementet til handlinger og praktiserer (Wenger 1998b). Hos Steria er det ingen tvil om at de praktiserer den felles interessen de har. Det at det er jobben deres blir i dette tilfellet en forsikring om at de nettopp gjør det. Det er også verdt å påpeke at Steria bruker omtrent 10 prosent av kapitalen sin til å etterutdanne sine ansatte. Hver ansatt har en viss mengde timer til rådighet i løpet av et år til å utvide sin kompetanse på ønsket område.

For Wenger er *tiden* i tillegg en viktig faktor. Det holder ikke å oppfylle definisjonen i et enkelt tilfelle. Det må utveksles praksiser over tid og da gjennom blant annet problemløsninger, informasjonssøking, gjenbruk av lærdom og diskusjoner om utvikling. Gjenbruk av lærdom er en ting Steria ved hjelp av omorganiseringen har hatt et fokus på. Dette er også nevnt tidligere i oppgaven, og da ble det forklart at den gamle organisasjonsstrukturen vanskeliggjorde gjenbruk av kunnskap siden avdelinger med samme problemområde tilhøre ulike grupperinger.

5.4 Oppsummering

Stabilitet og kompleksitet er egenskaper for fellesskapsfølelse og som mange av faktorene utfordrer. Jeg vil kort oppsummere funnene fra diskusjonen av strukturperspektivet for fellesskapsfølelse.

Formelle strukturer har vist seg å gi flere indikasjoner på hvordan fellesskapsfølelse påvirkes av bestemte strukturer i organisasjonen. Steria

tilhører den organisasjonsformen som Mintzberg kaller *adhokrati* og utvikler en rekke faktorer på grunn av denne strukturformen. En viktig faktor er grupperingen av spesialister inn i små funksjonelle avdelinger, noe som Steria har gjennomført ved hjelp av omorganiseringen. I tillegg er tendensen til stadige omorganiseringer vanlig i et adhokrati, og Steria er ikke et unntak. Slike forandringer gjør at flere kjenner flere og vil dermed ha innvirkning på fellesskapsfølelsen.

Koordineringsmekanismen til adhokratiet er gjensidig tilpasning og egenskapene til denne gir viktige faktorer for fellesskapsfølelse i Steria. Alle de andre koordineringstypene vil også ha sine faktorer som påvirker. For gjensidig tilpasning betyr det først og fremst mye kommunikasjon mellom de i gruppen, og da kommunikasjon om både koordinering og om den felles kompetansen de har.

Hovedintensjonen bak problemstillingen var tanken om mangel på felles arbeidsplass, og en slik desentralisering er en viktig faktor for fellesskapsfølelsen. Den fører til at organisasjonens oppgaver fordeles utover og dette krever samarbeid, oversikt og oppfølging. Jeg vil trekke frem "frihet under ansvar" og tiltro til de ansatte som to av de tingene desentralisering fører til og som har stor påvirkning.

For Mintzberg eksisterer det to varianter av et adhokrati. Steria tilhører det operative adhokratiet, og er avhengig av å få kontakter med kunder for å ha arbeid. Dette er en faktor som også påvirker stabiliteten og usikkerheten i Steria.

Adhokratiets egenskaper påvirker omgivelsesvariabler, og tvetydigheter som mangel på stabilitet og strenge holdninger, i tillegg til et organisk miljø og desentralisert makt, påvirker mennesker som trenger faste holdepunkter i hverdagen. Videre fører adhokratiet i mange tilfeller til ineffektivitet på grunn av mengden av kommunikasjon som kreves for at oppgavene skal bli gjort. I tillegg til at det slår negativt ut på effektiviteten, så bidrar det til samhold hvis det er enighet eller avstand hvis de ikke klarer å bli enige.

De uformelle strukturene i en organisasjon er også med på å påvirke fellesskapsfølelsen. Prosjektgrupper er en gruppevariant som er veldig aktuelt for konsulentselskaper som Steria. Hvordan slike grupper settes sammen og hvordan de ser på sin egen identitet, har betydning for samholdet, i tillegg til historien de har sammen. Videre er *team* et alternativt begrep for prosjektgrupper som beskriver en slik gruppe bedre når det snakkes om fellesskapsfølelse, samhold og engasjement i et felles mål.

En typisk tendens ved uformelle grupper, er at medlemmene i gruppen får forskjellige roller. Funn av roller og den sosiale prestisjen som er tilknyttet rollen, er interessant med tanke på samhandling i en gruppe. I Steria fantes det to markante roller; de skravlete og de ordentlige. Sammensetningen av rollene og deres verdier, danner en sosial struktur, og en slik struktur er med på å påvirke fellesskapsfølelse.

Praksisfellesskap er et fellesskap basert på felles ønske og lidenskap for et interessedomene. Avdelingene til Steria kan på noen punkter sees på som slike praksisfellesskap. Et av punktene er den felles interessen de har for kompetansen sin. Avdelingsmøtene er et sted hvor de med samme kompetanse møtes for å få mer informasjon, og i prosjektene sine får de over tid praktisert og gjenbrukt kompetansen.

Hvordan en organisasjon er bygd opp, kan gi veldig mange faktorer for fellesskapsfølelsen til de ansatte. Jeg anser organisasjonsformen som et av de viktigste grunnlagene for å forstå et fellesskap, og Steriacaset er et veldig godt eksempel. Adhokrati-formen påfører Steria de grunnleggende faktorene, og dette gjelder grupperinger i små enheter, stadige omorganiseringer og koordinasjon ved gjensidig tilpasning. Disse fører igjen til organiske omgivelsesvariabler, desentralisering og veldig mye kommunikasjon, og disse har ulik påvirkningskraft på fellesskapsfølelsen i organisasjonen.

De uformelle gruppene gir ikke like mange faktorer, men noe av det viktigste er hvordan bruk av begrepet team knytter prosjektgruppene til fellesskapsfølelse. I tillegg påvirker rollefordelingen og den sosiale strukturen mye av identiteten til en gruppe.

Kapittel 6

Kulturens påvirkning av fellesskap

6.1 Begreper om kultur

For å kunne si noe om hvordan kulturelle faktorer påvirker fellesskapsfølelsen, vil jeg begynne med å diskutere Steria i forhold til figur 2.4 på side 32. Modellen skal i følge Fivelsrud, Bakka og Nordhaug sees på som et paradigme for beskrivelsen av organisasjonskultur (Bakka et al. 2004). Selv om ordet paradigme kanskje kan virke litt sterkt for mange i dette tilfellet, spesielt for tilhengere av Thomas Kuhns¹ ideer, er dette et godt utgangspunkt for videre diskusjon av temaet. Senere vil jeg se om Scheins tanker omkring ekstern tilpasning og intern integrasjon kan kobles opp mot dette “paradigmet” og gi oss en bedre forståelse av fellesskapsfølelse sett fra et kulturperspektiv.

Jeg tolker Bakkes modell som hvis vi kan si noe om omgivelsenes art, organisasjonstype, organisasjonens egenart og medarbeidernes egenart, så vil dette kunne til sammen si oss noe om organisasjonens samlede kultur. Variablene utgjør innholdsmessig forutsetningene for en bestemt organisasjonskultur (Bakka et al. 2004). Relasjonenes styrke eller de kausale forholdene sier modellen ikke noe om, så der må jeg eventuelt ta i bruk andre teorier hvis det skulle være aktuelt. Jeg vil benytte meg av informasjon fra prosjektene pro1 og pro2 til å si noe om medarbeidernes egenart, og det vil dermed ikke kunne gjelde hele organisasjonen.

¹Han gav begrepet *paradigme* mange betydninger, men mest vanlig er det å forstå det som fundamentale teoretiske prinsipper for en vitenskap. Fra boken “The Structure of Scientific Revolutions” av T. Kuhn.

Forhåpentligvis vil det jeg ser i det utvalget også noe være aktuelt for resten av den prosjektorienterte organisasjonen. Jeg vil påpeke at noen begreper og hendelser fra Steria har blitt diskutert før, men vil også være med på å belyse interessante funn fra kulturperspektivet.

6.1.1 Omgivelsenes art

Både individer og organisasjoner fungerer i samspill med ulike typer omverdener og omgivelser (Bakka et al. 2004). Ofte skjer det forandringer, både langsomme og raske, på forskjellige deler av samfunnet som får en innflytelse på individer og organisasjoner. Fivelsrud, Bakka og Nordhaug mener at endringer i verdisystemer, gir forandringer i holdningene til arbeid, autoritet, demokrati og så videre. Videre skjer det også en generell holdningsendring på bakgrunn av den økonomiske og tekniske utviklingen i samfunnet vi har opplevd de siste årene (Bakka et al. 2004). Modellen peker ut verdier i samfunnet, verdier i lokalsamfunnet og verdier i organiserte grupper som kilder til å forstå organisasjonens omgivelser.

Steria er et IT-selskap og det er ikke til å komme utenom at informasjonsteknologi er svært aktuelt i samfunnet nå. For eksempel når mobilteknologien stadig nye høyder. I Norge har 91 av 100 innbyggere har en mobiltelefon (ITU 2003). Bare 6 år tidligere, i 1997, var situasjonen svært annerledes og kun 38 av 100 hadde mobiltelefon (SSB 2004). Dette mener jeg sier noe om hvordan verdier i samfunnet har forandret seg. Egenskapene til en mobil sier at vi skal være tilgjengelig til en hver tid, og ringer noen på en upassende tid, så tar svært mange telefonen likevel. Dette har også skapt tanken om det går an å ha nærhet til hverandre selv om man er langt i fra. Det er ikke lenger noe problem at venner drar bort i lengre perioder, da den daglige kontakt ikke trenger å opphøre. Utveksling av SMS², hvor vanen allerede er til stede, gjør at folk ikke tenker på avstander, og sammen med messenger og lignende chattesystemer som sender i realtime, er det ikke noe problem å holde kontakt utover geografiske grenser. I pro1 og pro2 i Steria benytter de seg blant annet av messenger for å kommunisere uten å snakke høyt.

Verdier i organiserte grupper eller profesjoner kommer også til syne i omgivelsene. Profesjonsgrupper bruker gjerne spesielle fagspråk og tankemodeller som utenforstående stort sett ikke forstår (Bakka

²Short Message System

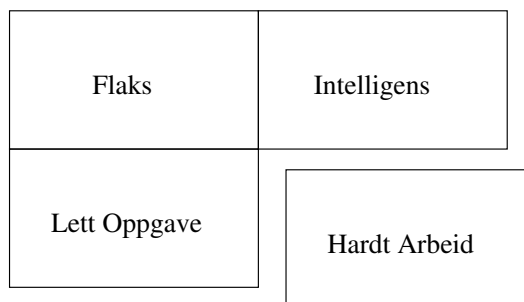
et al. 2004). Lang utdanning i Norge er ikke lenger kun noe for de spesielt interesserte. I informasjonsteknologien blir stadig kravet om lang utdanning langt mer vanlig. Dette betyr, ifølge Fivelsrud, Bakka og Nordhaug, at en tilegner seg en faglig kultur og en faglig identitet som skaper samhold på tvers av organisasjoner. Fagfolk identifiserer seg med fagfolk (Bakka et al. 2004). Steria har ansatt en god del fra NTNU. Ifølge hjemmesiden deres mener de at markedets beste nyutdannede kommer herfra. De holder derfor seminarer og presentasjoner på næringslivsdagene i Trondheim og jobber svært aktivt ut mot dyktige, snart nyutdannede masterstudenter. I 2003 tok de med seg noen av de NTNU-studentene de ansatte i 2002 på presentasjonen. Verdier og holdninger samlede grupper tar med seg fra NTNU vil kanskje ha påvirkning på Steria sine. I et avdelingsmøte ble det kommentert litt negativt: "*Steria ansetter jo vennegjenger fra NTNU...*". Hvor det etterpå ble spøkt vekk.

6.1.2 Organisasjonstype

Hva slags type organisasjonen er kommer fram ved hjelp av faktorer som markedssituasjon, bransje, produkt og teknologi. En av tankene er at når markeds- og konkurranseforholdene skifter i en bransje, vil holdningene i relaterte organisasjoner bli påvirket (Bakka et al. 2004). Steria er en del av en stadig voksende IT-bransje og markedet er tøft og konkurransepreget. Det eksisterer en del lignende selskaper som er større og mer kjent enn Steria på nåværende tidspunkt, og for Steria er et av de store målene å posisjonere seg i markedet. De har en visjon om å være blant de mest anerkjente IT-selskapene i Norge. Målet om å nå denne visjonen preger Steria innad og er en av grunnene til at de omorganiserte den formelle strukturen nå nylig. Steria utvider i disse dager med 60 nye ansatte, og med dette gir de et signal til resten av bransjen at de er sterke fordi de kan ansette mange og at de har planer om å bli større. Omorganiseringen var nødvendig i denne sammenhengen da Steria internasjonalt har en idé om å ikke ha større avdelinger på mer enn mellom 25 og 30 ansatte.

IT-bransjen i Norge har hittil vært på en stor topp og i en dyp bunn. I tiden frem mot år 2000 var markedet i en ekstrem fase. Det går mange historier om IT-studenter som etter et halvt år med studier har fått jobb med begynnerlønn i 400.000 kroners klassen. Veldig mange studenter ble "headhunted" ut av studiene og inn i en godt betalt jobb og mange

startet opp på egenhånd, men i mars 2000 stoppet alt og mediene erklærte at “IT-bobla” hadde sprukket. En av grunnene var nyetablerte firmaer som solgte idéer og løsninger de ikke kunne innfri og mange kunder fikk aldri hva de hadde kontrakt for. Dette førte til at mange IT-selskaper mistet fotfestet og gikk konkurs. Veldig mange mistet jobbene sine og IT-studenter gikk rett ut i arbeidsløshet eller til helt andre jobber (Tekna 2004). Siden den gang har markedet vært stabilt, men lavt, og markedet er nå på vei opp igjen (ITavisenBusiness 2005). Steria er et av få selskaper som har klart å holde seg oppe og til og med hatt positive økonomiske resultater. De har også ansatt flere medarbeidere i årene etter den raske nedgangen. Hvordan Steria har klart det mange andre ikke har klart, er det ingen enkle og raske svar på. En av grunnene kan være ledelsens fokus på hvordan man oppnår suksess. Administrerende



Figur 6.1: Hvordan oppnå suksess

direktør viste meg figur 6.1, og forklarte med den hvordan han mente man kan oppnå suksess. Du kan ha flaks, være intelligent og ha en lett oppgave. Dette er tre faktorer som ofte fører til suksess, men som man ikke kan styre selv. Derimot kan man selv påvirke den fjerde faktoren, nemlig hardt arbeid. Bevisst fokus på denne siste faktoren kan ha bidratt til å holde selskapet på jorden samtidig som markedet ble overstrømt av firmaer som ytret om raske og lette løsninger. Samtidig er det viktig å legge vekt på Sterias lange fartstid i bransjen. Lang erfaring og kjennskap til bransjen veier trolig tungt når “alle andre tar av”.

Steria var Bull og Integris i det aktuelle tidspunktet for nedgangen og de ble kjøpt opp av franske Steria Group i 2001. Da gikk de fra å være “tekniske Bull” til “menneskelige Steria” og mener da Bulls hovedfokus på tekniske hardwareløsninger i forskjell fra Sterias konsulentvirksomhet. Produktmessig selger ikke Steria vanlige produkter. De tilbyr markedet dyktige og kunnskapsrike mennesker som kan planlegge, implemen-

tere og vedlikeholde ulike teknologiske løsninger. Steria bruker opptil 10 prosent av kapitalen sin til å utvide de ansattes kompetanse ved å sende de på kurs, seminarer og lignende, og de bevisstgjør med dette sine ansatte på at det er de som er hovedproduktet i selskapet. Jeg tror et slikt fokus fører til at de ansatte fokuserer mer på seg selv i forhold til jobben og dermed føler sterkere identitet til organisasjonen. Steria har i den siste omorganiseringen pekt ut visse kjerneområder de skal etablere sin plass i markedet med, og dermed hva slags produkter de tilbyr.

6.1.3 Organisasjonens egenart

Ved å studere organisasjonens historie, lederstil og administrasjonsstil, vil det si oss noe om organisasjonens egenart.

I over 40 år har vi operert under navnet Bull AS og har tilhørt den internasjonale Bullgruppen med hovedkontor i Frankrike. I mai 2001 byttet vi navn til Integris AS, som en følge av at konsulentvirksomheten i Bullgruppen ble skilt ut som eget selskap under navnet Integris. På slutten av 2001 ble denne virksomheten kjøpt opp av det franske IT-konsernet Steria, som nå er vårt morselskap og våre eiere.

— Steria

Mange av dagens medarbeidere ble ansatte under Bull, og har med det vært igjennom tre organisasjoner. Dagens administrerende direktør ble ansatt i 1998 og har selv vært med gjennom de ulike fasene, og dette har selvfølgelig påvirket organisasjonen. Bull leverte blant annet mye hardwareløsninger, og de fleste kjenner til de elektroniske betalingsterminalene som Bull har levert i mange år. En av avdelingslederne kommenterte at mange er ingeniører og teknikere i hjertet, og tenker da på de som har lang fartstid fra Bull. Disse har en helt annen bakgrunn og dermed en annen historie. Da Integris ble skilt ut var dette en overgang fra å være teknisk orientert til å fokusere på konsulenttjenester. Integris varte bare i et kort år, da det ble solgt til franske Steria Group. Herfra har veien mot et rent konsulentselskap vært klar. Historien bak dagens organisasjon forteller om organisasjonens egenart og for Steria har det fokusskiftet til å satse på menneskelig kompetanse vært en overgang med suksess. Dette har positiv påvirkning for de ansattes holdninger til selskapet. Hadde historien vært preget av mye konflikter og vanskeligheter, ville situasjonen trolig vært en annen.

Lederstil

Steria er en stor organisasjon og har flere typer ledere, øverste ledelse, ledere for profittsenterne, avdelingsledere og prosjektledere. Lederstilen til disse har påvirkning på organisasjonens egenart. Jeg har ikke hatt kontakt med noen av lederne fra profittsenterne, da disse ble ansatt i samme tidsperiode eller i tiden etter jeg innhentet informasjon i Steria. Disse vil derfor ikke omtales i denne diskusjonen.

Ledelsen har hatt et spesielt fokus på å skape miljø og holdninger som passer et konsultentselskap. Et sosialt miljø har vært et mål, og det eksisterer mange tiltak for å få og opprettholde dette. En av de tiltakene som kanskje har lyktes best er torsdagspilsen hvor oppmøtet er veldig bra. Idéen er gammel da de Bulltiden også hadde de også et tilsvarende arrangement; Bulløl. Nå arrangeres torsdagspilsen en gang i måneden på en fast pub sentralt i Oslo, og alltid på en torsdag i rett-etter-jobb-tidspunkt. De fleste er veldig positive til at det er gratis drikke på arrangementet. Det gir uttrykk for at selskapet ønsker slike arrangement og at det satses på at mange skal kunne komme. Dette er en tradisjon som ledelsen bevisst beholder. Administrerende direktør får ikke deltatt så ofte og sier selv det er synd da målet for arrangementet er å ha en ikke-faglig ramme hvor de ansatte kan møtes uten å tenke "sjef" og "underordnet", og forhåpentligvis ta dette med inn i arbeidshverdagen. Denne holdningen har de lyktes med også, for et par av dem jeg intervjuet fortalte at en av de mest positive tingene ved Steria er at det ikke eksisterer en streng hierarkisk struktur, men alle kan snakke med alle.

Andre arrangementer som administrerende direktør snakket varmt om, var kick-off'en. Det arrangeres to ganger i året og er både en sosial og faglig hendelse. Mens torsdagspilsen er svært frivillig, er kick-off mer "dette-bør-du-komme-på". Den nest siste kick-off'en skjedde i forbindelse med at de flyttet fra et bygg på Helsfyr til nye lokaler i nye postgirobygget. Dette var en veldig viktig hendelse, da bygget på Helsfyr hadde veldig en atmosfære fra Bull. Det var fortsatt Bulls farger på veggene, rester av Bull-logoer og Bull-interiør. Flyttingen markerte at Steria nå var bare Steria og lokalene er tilpasset konsulentvirksomhet. Der lokalene på Helsfyr hadde små kontorer og lite fellesareal, så er det motsatt i de nye hvor alt er veldig åpent og lyst. Administrerende direktør forteller at selv om han ikke får vært på alle torsdagspilsene, er han nesten alltid den siste som går hjem fra en kick-off.

Nå har jeg gjort rede for en del sosiale ting som ledelsen bevisst jobber med for å skape et positivt miljø. Dette er en del av ledelsesstilen til Steria. En annen ting som er viktig å legge vekt på, er administrerende direktør sine morgenmøter. Dette er også en måte å minske hierarkiske tankemåter. I stedet for å la informasjon om selskapet gå gjennom mellomledere og avdelingsledere, har han valgt å holde møter for hele organisasjonen selv. Administrerende direktør forteller at han er veldig klar over det faktum at hvordan han selv opptrer i slike forsamlinger har stor effekt på hvordan miljø og kultur opprettholdes og skapes i organisasjonen. Fivelsrud, Bakka og Nordhaug presenterer samme teori; "ledelsen preger spillereglene i organisasjonen gjennom sin adferd". Mange har kommentert den løse og uformelle måten han har disse møtene på og hva som blir formidlet der. Jeg har samlet noen utsagn:

- "Han gir uttrykk for en vi-mot-røkla-holdning."
- "Får høre Rikets tilstand. Vi er jo sulteforet på info på pr1 og pro2"
- "Han gir en gruppetilhørighet."
- "Administrerende direktør er morsom og har et budskap på møtet."
- "Ikke seriøst nok. Han sammenligner seg med en på gulvet."

Det er blandede meninger om denne måten å omgå de ansatte på, men det kommer klart frem hvordan han formidler seg. De signalene som sendes i forbindelse med slike møter, er signaler som handler om de verdier og mål som prioriteres høyt, og den filosofien som er kjernen i selskapet (Bakka et al. 2004). Alvesson definerer ledelse som en påvirkningsprosess som finner sted mellom leder og underordnede, og ledelsesstil omhandler da hvordan lederen velger å påvirke de underordnede. Det er en gjensidig påvirkning mellom prosess og kultur og dette kan kjennes igjen fra figur 2.1 på side 16. Jeg tolker utsagnene ovenfor som en indikasjon på at ledelsesstilen til administrerende direktør påvirker holdninger og tanker hos de ansatte. Hvis vi studerer spesielt utsagnet om "*han gir en gruppetilhørighet*", ser vi tydelig en holdning om gruppefølelse eller fellesskapsfølelse, som kommer fra et spesielt sted. Likevel må det påpekes at akkurat denne delen av ledelsesstilen ikke er alene om å påvirke slike følelser. Alvesson gir uttrykk for dette når han sier at en definisjon av ledelse som gjør krav på å være allmenngyldig, ikke sier noe særlig mer om de kompliserte fenomenene den referer til (Alvesson 2002). Ledelse er ikke en mekanisk

handling hvor leder handler og gruppe underordnede reagerer, men en komplisert sosial prosess hvor betydningene og tolkningene av det som er sagt og gjort er avgjørende (Alvesson 2002).

Prosjektene jeg har studert inneholder ansatte fra to avdelinger. Det vil si at prosjektene har to ulike avdelingsledere å forholde seg til. Fra tidligere av hadde den ene ansvar for salgsdelen og administrasjonsdelen av prosjektene og den andre hadde programansvar, noe som tilsvarer utviklingsansvar. Disse rollene har de valgt å beholde etter at det ble omorganisert. Jeg har intervjuet vedkommende som har ansvar for utviklingen i de to prosjektene, og det er ikke mye tid vedkommende bruker i selve prosjektet og dermed heller ikke sammen sine underordnede. Mye av tiden går med på å forholde seg til eksisterende og forhåpentlig nye kunder og prosjekter. Likevel er avdelingslederen tilstede hos pro1 og pro2 en gang i uken og arrangerer i tillegg månedlige avdelingsmøter. Disse brukes til å gjennomgå hvordan prosjektene ligger an og hvilke nye som er klare og hvilke nye prosjekter Steria er i konkurranse om å få. Ofte utdyper avdelingslederen det som blir lagt frem på morgenmøtene, og da gjerne spesielt de økonomiske og organisasjonsmessige delene. Møtene holdes på Steriabygget for at man skal forsøke å gi en tilhørighet dit. De fleste har en tilsynelatende nøytral holdning til disse møtene. "Greit", "fin vane" og "nyttig for å vise at vi er en avdeling" er utsagn som uttrykkes i forbindelse med avdelingsmøtene. En av de intervjuede fortalte at han opplever avdelingen som en administrativ enhet og ikke en avdeling i den forstand det er vanlig å benytte begrepet. Mitt inntrykk fra de observasjonene jeg gjorde på disse møtene var litt av det samme, men med innslag av ikke-formalitet. Det var uformelt snakk rundt bordet om hvordan de ulike prosjektene lå an, og avdelingsleder fungerte til tider som en ordstyrer. På et annet møte var det mer avdelingsleder som holdt innlegg og noen som kommenterte. Noen ganger var det vanskelig å få folk til å prate, mens andre ganger var det mange som ville kommentere. De jeg snakket med fortalte at de syntes avdelingslederen var flink til å være uformell og uhøytidlig, samtidig som det seriøse kom klart frem. Dette gjorde det lettere å spørre vedkommende hvis man lurte på noe, både på avdelingsmøter og ellers.

De to prosjektene jeg observerte har samme prosjektleder. Vedkommende ble ansatt i 2004 og er en av de siste som har kommet inn på prosjektene. Prosjektlederen har ansvar, som tittelen tilsier, for prosjektene og deres daglige virke. Under dette tilhører blant annet kontakt med

kunde, statusoppdateringer og prosjektledelse og -håndtering. Når man er prosjektleder for to grupper som sitter i samme lokale, men likevel er atskilte, kan man ikke være tilstede hos begge til enhver tid. Prosjektleder har valgt å sitte sammen det bemanningsmessige største prosjektet. Da jeg observerte disse prosjektene var det ikke mye innblanding fra prosjektleder jeg kunne se og bare et par ganger var det noen som tok kontakt med vedkommende for å diskutere noe i prosjektet. Det er verdt å merke seg at jeg aldri observerte at prosjektleder tok kontakt med de for å høre hvordan ting lå an. Dette skjedde på statusmøtene, og da var vedkommende mye mer frempå for å høre hvordan ting lå an, hvorfor statusen var slik og hvordan han kunne forvente at det lå an innen et tidsrom. Selve stemningen på disse møtene kan sies å være svært uformell. Det var mye skravling og latter utenom møteplanen. På et møte ble det kommentert: "nå må vi ikke skravle sånn så vi ikke blir ferdige, jeg har ting å gjøre". Jeg tolker det slik at det vanligvis også er en slik uformell stemning på disse møtene. I forskjell til på avdelingsmøtet jeg observerte, så var ingen redd for å si noe. Til og med den nyeste ansatte kom selv frivillig med kommentarer til diskusjonen.

For å administrere statusen til prosjektene, bruker de, som tidligere nevnt, et enkelt excelark som alle har tilgang til. En av prosjektdeltakerne på pro1 har tatt ansvar for at den til enhver er noenlunde oppdatert og at ingen glemmer å registrere status. Dette mener jeg bekrefter den uformelle linjen prosjektlederen har lagt seg på. Vedkommende bruker liten tid på å mase på de ansatte og flere bemerker at behovet ikke er til stede. De er alle oppegående og høyt utdannende mennesker som er vant til å håndtere hverdagen sin. En av prosjektmedarbeiderne kommenterte at det skulle bare mangle at de ikke klarte å ordne slike ting selv - "Vi er jo voksne". Lederstilen til prosjektlederen på pro1 og pro2 kan absolutt sies å være basert på tillit hos sine medarbeidere.

6.1.4 Medarbeidernes egenart

Det er gjennom medarbeidernes egenart jeg anser at vi kan begynne å se dypere inn i en organisasjon. En organisasjon består av veldig mange enkeltindivider, og i Steria er de rundt 250 ansatte. Jeg har naturligvis ikke kunne studert alle sammen, og vil derfor bruke de to prosjektene jeg har observert, pro1 og pro2.

Forhåndsprofil

Alle mennesker har utviklet seg, gjennom oppvekst, utdanning og sosial bakgrunn, en slags "basis-meg" med en egne verdiprofiler og handlingsvarianter. Fivelsrud, Bakka og Nordhaug kaller dette for en *forhåndsprofil* (Bakka et al. 2004), og alle mennesker som kommer inn i en organisasjon har en slik profil. Disse profilene er i stor grad vanskelige å totalforandre, og det er dermed viktig når man ansetter nye medarbeidere og besørge for at den forhåndsprofilen som søkeren har, er forenelig med hva organisasjonen trenger og ser etter. Steria er veldig bevisste på hva de ønsker av forhåndsprofilen til sine ansatte. Nylig gikk de ut for å skaffe seg 60 nye medarbeidere. Dette var fordelt på syv ulike stillingsannonser og noen egenskaper gjentok seg i dem alle (Steria 2005):

- høyere utdanning, høyere teknisk utdanning
- utadvent, fremragende sosiale antenner, gode sosiale ferdigheter, trives med høy sosial faktor
- gode kommunikasjonsevner, offensiv lagspiller, selvstendig
- faglig dyktig, utpreget konsulentprofil, ønske om videre karriere, genuine interesser for fagfeltet, kompetent, pålitelig

Det er relativt høye krav Steria stiller, men ingen går utover det som er spesielt uvanlig. Jeg har delt disse kravene opp i fire og ser at de havner under temaer som utdanning, sosiale evner, kommunikasjons- og samarbeidsevner og faglige interesser. Alle disse temaene faller inn under medarbeidernes egenart. I forhold til hvordan en kultur utvikler seg, så spiller en forhåndsprofil sterkt inn. Den er med på å tolke det som skjer i organisasjonen, og tolkninger av hendelser, verdier og holdninger er det kulturen utvikles av. Når ledelsen aktivt prøver å påvirke verdimønstrene til medarbeiderne, er det hvordan først og fremst forhåndsprofilens tolkninger de prøver å "manipulere". Etter min mening er det slik at jo lengre en ansatt har vært i organisasjonen, desto lettere vil vedkommende være å påvirke. Da inngår inntrykk og verdioppfatninger fra organisasjonen også i forhåndsprofilen og sannsynligheten for at disse matcher med ledelsens mål er mer reel. I mange tilfeller vil forhåndsprofilen endre seg til å være organisasjonsprofilen, og i Steria vil dette tilsi at en *Steria-profil* vil danne seg.

Alder, kjønn og påkledning

I følge administrerende direktør er den typiske Steria-ansatte 37,5 år gammel og høyt faglig utdannet, og er da typisk sivilingeniør eller cand.scient. Vedkommende har sterke sosiale sider, er en teamorientert lagspiller og har selvtilitt. I de prosjektene jeg observerte var det forskjell i alder. Den eldste var noe over 50 og den yngste i midten av 20-årene. Kjønnsmessig var fordelingen i overvekt av det mannlige kjønn. Pro1 hadde derimot flere jenter enn gutter, og det tilsier at de fleste jentene i gruppen pro1 og pro2 var på dette prosjektet. Aldersgjennomsnittet er også markant lavere her.

Modellen sier at også påkledning har noe å si i forhold til kultur i en organisasjon (Bakka et al. 2004). Dette er spesielt med tanke på om det er innført en form for kleskode eller ikke. Det er en vanlig oppfattelse at organisasjoner hvor de har et fast jobbantrekk minsker skille mellom grupperinger. I Steria er det ingen forventet måte å kle seg på. I selve Steriabygget er derimot klesstilen mye mer stiv enn i prosjektene. Mange av de mannlige sjefene bruker dress og kvinnene er også generelt penere i tøyet. På prosjektene observerte jeg at mange av guttene brukte skjorte, men ikke noe penere enn det. De fleste av jentene var relativt uformelt kledd, og ingen skilte seg spesielt ut i påkledningen.

Verdier og holdninger

Hvem som havner på prosjekt sammen har betydning for hvordan et miljø utvikler seg. Først og fremst er det faglige ferdigheter og tilgjengelighet som påvirker hvem som skal på hvilke prosjekter ifølge avdelingslederen, men i tillegg er det viktig å prøve å knytte de som samarbeider godt til samme prosjekt. I noen tilfeller lykkes man og i andre lykkes man kanskje ikke fullt så godt. På pro1 og pro2 virker det som at det har lyktes godt. Da jeg observerte kunne jeg ikke finne en negativ holdning hos noen i forhold til samarbeid og kommunikasjon, og en rekke observasjoner fra pro1 viser dette. Denne gruppen var veldig opptatt av å kommunisere jevnlig. Et eksempel er da en av prosjektdeltakerne kom på jobb som sistemann og satte seg direkte ned på plassen sin. Det første vedkommende spurte om, var om noen kjente til området hun i går hadde brukt siste del av arbeidsdagen sin til å forsøke å rette en feil. To av de andre begynte med en gang å lure på om kanskje de hadde vært inne på det angitte området for å se på noe. De vurderte om de forandret noe, men husket ikke helt. Vedkommende med problemet erklærte da høyt at det var ikke en synder vedkommende

lette etter, men hjelp til å kunne forstå problemet bedre. Begge de andre lette litt i koden for å så konkludere med at de ikke hadde gjort noe likevel. En av dem velger etterhvert å flytte seg bort til vedkommende med problemet, for å diskutere det nærmere.

Generelt var pro1 veldig ivrige på å hjelpe hverandre. Ikke en gang hørte jeg at noen sa at de bare måtte gjøre ferdig en ting før de kunne hjelpe den andre. Så fort noen luftet et problem høyt, for veldig få spurte en konkret person, var det noen som løftet hodet umiddelbart opp for å hjelpe. Dette skjedde veldig ofte i pro1, men i pro2 var det mer sjeldent. Der lente de seg gjerne forsiktig over sidemannen for å hviske spørsmål til vedkommende. Merket de at diskusjonen kunne bli langvarig så gikk de enten inn på et møterom for å diskutere videre der eller tok den over messenger.

Slike holdninger til verdien om å være tilgjengelig for hverandre kan spores tilbake omgivelsenes art. Der pekte jeg på verdier i samfunnet som hadde kommet de siste årene, og tilgjengelighet på grunn av etablert mobilteknologi, var en av dem. Det er mulig at denne verdien er til stede i de unge på pro1 og dermed fører til at de er mer tilbøyelige til å kommunisere selv om de arbeider. Uansett har pro1 en holdning til samarbeid som ikke er like synlig på pro2.

Fagspråk

Når man jobber i prosjektgrupper er det naturlig at gruppene utvikler ett eget fagspråk med ord og uttrykk som er spesielle for akkurat deres prosjekt. Et eksempel på nettopp dette er hvordan de uttrykker statusen til en endringsordre i prosjektet. For å forstå hvordan de tolker statuskodingen deres, må man ha kjennskap til det på forhånd. De opererer med prosentandeler, men 50 % tilsvarer ikke at oppgaven er halvveis. Det betyr at man er omtrent halvveis i kodingen. 25 % betyr at koding er begynt og ved 75% er kodingen ferdig. Videre betyr for eksempel 10 % at kravspesifikasjonen til oppgaven er ferdig skrevet. Dette er uttrykk som ikke er selvforklarende for utenforstående, mens de på prosjektene vet dette veldig godt.

Steriapc'en" er et begrep ansatte i Steria benytter. Det betegner den pc'en de kan koble seg opp til intranettet i Steria med. Pc'ene de bruker i prosjektene tilhører ofte kunden, og innlogging på andres nettverk fra den handler om mangel på sikkerhet. Et bruksområde for Steria-pc'en er for å kunne registrere timer.

Et annet eksempel på et internt begrep hos pro1 og pro2 er "TD". Denne forkortelsen står for "testdirector" som er programmet hvor anmeldte

feil på løsningen håndteres.

Slike fagspråk er med på å utvikle et fellesskap for de som tilhører gruppen. Det er med på å skille utenforstående med de som er innenfor og påvirker derfor fellesskapsfølelsen i organisasjonen. Det vil være positivt på gruppenivå, men negativt på organisasjonsnivå.

6.2 En funksjonalistisk tilnærming av kultur

I følge Schein er det et godt valg å bruke en funksjonalistisk tilnærming i analysen av kulturen. I stedet for å gå seg vill i en uendelighet av kulturelle fenomener, vil en slik tilnærming gi kategorier med relevans for forståelsen av hvordan grupper og organisasjoner virker (Schein 1990). Jeg har derfor valgt å gå systematisk igjennom de problemene Schein legger frem som relevante i forhold til ekstern tilpasning og intern integrasjon i en organisasjon.

6.2.1 Ekstern tilpasning

Enhver organisasjon må opprettholde et godt forhold til sine ytre omgivelser. For å greie det må de mestre de spørsmål, problemer og faktorer som er knyttet til den eksterne tilpasningen (Schein 1990). Schein fremlegger i tabell 2.1 på side 30 det han mener er de viktigste elementene i mestringsprosessen som trengs for å overleve ekstern tilpasning, og jeg vil diskutere punktene for å se de kan si noe om fellesskapsfølelsen påvirkes på grunnlag av dette.

Misjon og målsetninger

Enhver organisasjon må utvikle en felles forståelse om hva som er dens *grunnleggende overlevelsesproblem*. Schein anser dette å være den mest grunnleggende oppfatning av hva som er organisasjonens viktigste misjon eller det han kaller eksistensberettigelse. Dette finner vi igjen i Bakkes modell under "Organisasjonstype" hvor markedssituasjon, bransje og produkt og teknologi knyttes opp til hva organisasjonen anser som sin misjon i samfunnet. For eksempel er en skoles misjon å utdanne mennesker (Schein 1990).

Steria mener de har funnet sin plass i IT-markedet og at de har noe unikt som gjør at de kan beholde den plassen eller forhåpentligvis avansere til en høyere plassering. Det er knallhard konkurranse og meget høye krav til effektivitet, lønnsomhet og omstillingsevne i det norske

IT-markedet. Fra omtrent siste halvår i 2004 har ledende i IT-verdenen spådd oppgang i markedet etter en lang og tung periode. Dette vil trolig føre til et skifte i markeds- og konkurranseforholdene som vil gjenspeiles i de enkelte selskapene. Steria møter denne forandringen ved å omorganisere seg og har i den forbindelse fokusert mye på hva deres viktigste misjoner og målsetninger er. En misjon skal gi en dypere forståelse av hvordan organisasjonen skal overleve i sitt miljø, og en målsetning er en konkret beskrivelse av hva de vil gjøre for å oppfylle misjonen. Mange organisasjoner opererer med visjoner i tillegg. Jeg ser på en visjon som et overordnet fremtidig mål hvis misjonen oppfylles. Steria sin visjon er:

Å være et av Norges ledende IT-selskaper.

— Steria

En visjon vil ikke være mulig å klare uten at misjonen er oppfylt. Sterias grunnlag for vekst er *utvikling og salg av deres konsepter og løsninger*, og videre blir da kompetanse den viktigste komponenten de har. Det er derfor en viktig målsetning for Steria å satse på utvikling av medarbeidernes kompetanse, da summen av dette er selskapets kompetanse. Sterias samlede kompetanse er også delaktig i foretningssidéen de har. De har en tanke om å hjelpe kundene sine gjennom hele prosessen for en ønsket løsning. Dette tilsvarer fra idé og gjennomføring til forvaltning av ferdigutviklet løsning. Servicemottoet deres er et viktig bidrag i å fokusere på kunden.

Det er nesten umulig for en utenforstående å se forskjell på IT-selskaper, da alle sier at de kan levere tilnærmet de samme tjenestene. Steria har de siste årene vært opptatt av å bygge en merkevare. Det vil si økt fokus og markedsføring på hvem de *er* og hva de *gjør*. Et annet mål Steria har utledet fra misjonen, er å tydeliggjøre sine sterke sider når det gjelder kompetanse. I omorganiseringen har de derfor dannet tre profittsenter som gjenspeiler deres hovedkompetansesatsninger; *Technology, Consulting and System Integration og Outsourcing*. Den siste målsetningen jeg har fokusert på hos Steria, er at de vil legge forholdene til rette for vekst. Kompetanse og vekst er dermed de to hovedfaktorene Steria fokuserer på for å nå misjonen sin.

Schein mener svaret på hvordan de skal oppfylle misjonen sin viser hvordan gruppen ser på sin identitet. For noen organisasjoner blir identiteten så viktig at de er villige til å legge ned virksomheten sin

for å ikke ødelegge denne. Et eksempel kan være firmaer som lever av å selge sunne og økologiske produkter og som aldri ville brukt merkenavnet sitt på å markedsføre usunne produkter for å overleve økonomisk (Schein 1990).

For Schein er det ikke godt nok om en organisasjon har misjoner og mål. Det vil oppstå problemer om ikke de ansatte er enige om målene for å oppnå misjonen. For å skaffe enighet, trenger gruppen et felles språk og noen felles antagelser (Schein 1990). Steria mener de vil oppfylle misjonen, og deretter visjonen sin, hvis de tydeliggjør kompetanseområdene sine, satser på utvidelse av kompetansen og legger forholdene til rette for vekst. Enigheten omkring disse kan også si noe om fellesskapsfølelsen til de ansatte. Flere av de intervjuede visste ikke hva Sterias visjon var. Ledelsen har i ettertid fokusert mer på visjon og mål. Blant annet under en kick-off i forbindelse med den nye organiseringen. Jeg tror bevisstgjøring er en form for enighet når vi snakker om store og komplekse organisasjoner på den formen Steria er. De fem verdiene de har lansert er ment å være en del av denne bevisstgjøringen, da disse verdiene skal dra de mot de samme målene og lage en felles plattform for hele organisasjonen.

Midler for å nå misjonen

I følge Schein kan ikke gruppen utføre sin primære oppgave dersom det ikke er klar enighet om hvilke midler som skal benyttes. Dette kan gjelde utforming, finansiering, sammensetning og salg av produkter og løsninger. Enigheten omkring disse danner et mønster som kan være med på å avgjøre organisasjonens grunnleggende utforming av oppgaver, arbeidsdeling, kontrollsystemer og informasjonssystemer (Schein 1990). I Steria har ikke arbeidsgruppen hatt de store mulighetene til å utprøve denne enigheten da mye skjer fra ledelseshold, men at de har hatt diskusjoner der det er mulig. Sterias valg om å være et konsulentselskap er et valg av middel som har betydning for arbeidsdeling og sammensetninger av medarbeidere. Fra Bulltiden var de et mer byråkratisk og hierarkisk selskap, mens valget om å være prosjektorientert kom da de ble Integris og deretter kjøpt opp av Steria Group og deres satsing på konsulentvirksomhet.

Videre har omorganiseringen vært et middel for å tydeliggjøre kompetanseområdene Steria satser på. En rekke valg som måtte tas i den forbindelse, var mellomledelsen med på. Dette gjelder blant annet valg

av oppdelingen for avdelinger og egnet kompetansefordelinger. De var enige om at den gamle fordelingen var svært lite egnet for å håndtere både vekst og gjenbruk av kompetanse og med dette to faktorer som ville ødelegge misjonen og dertil målsetningene ledelsen hadde satt seg. Et annet middel som ledelsen har fått store positive tilbakemeldinger på fra de jeg intervjuet, var valget om å bruke 10 prosent av kapitalen til selskapet for å videreutdanne de ansatte. Dette er et svært positiv tiltak og en av grunnene til at mange føler at de blir tatt vare på. De har også valgt å la denne ordningen gå utenom timefaktureringen for å ikke det skal ødelegge opptjening av bonus for de ansatte. Satsning på kompetanse sier at ledelsen bruker midler på hver enkelt ansatt og gir dermed uttrykk for at hver enkelt er viktig. Dette er med på å skape tilhørighet til organisasjonen.

I tillegg utvikler grupper en mengde ferdigheter, teknologier og kunnskaper for å mestre sine omgivelser, som Schein mener må inngå som en del av kulturen. Disse kan også sees på som en type midler for å oppnå organisasjonens mål. I pro1 og pro2 sine omgivelser er det noen viktige faktorer som bør nevnes. Arbeidsplassen deres ligger relativt langt vekk fra Steriabygget i forhold til mange andre prosjekter. Dette fører til at blant annet morgenmøtene “byttes” ut med en telefon og høytaler. Pro1 og pro2 er derimot veldig heldige på et annet punkt, da de er to store prosjektgrupper som arbeider på samme sted og med to prosjekter som har eksistert og vært stabile lenge. Et par av de andre jeg intervjuet var alene eller en av to fra Steria på sitt prosjekt. Dette er faktorer som pro1 og pro2 tjener positivt på med tanke på fellesskapsfølelsen. De har med dette midler til å utvikle et bedre samarbeid mellom medarbeidere fra Steria og flere å føle identitet og fellesskapsfølelse til. En av dem jeg snakket med bekreftet dette som deltager i et lite prosjekt;

*Jeg merker selv av fellesskapsfølelsen til Steria svekkes etter-
som jeg sitter på et lite prosjekt (kun to stk fra Steria) i forhold
til da jeg var i et stort prosjekt (pro1 og pro2) med mange fra
Steria.*

— Systemkonsulent

Evalueringsstrategier

Schein påpeker når enighet om mål og midler er fastsatt, må en virksomhet også være enige om hvordan dens prestasjoner skal bedømmes

(Schein 1990). De må da enes om kriterier for evaluering. For et selskap med kompetanse som en av de viktigste faktorene for overlevelse, er det da også svært viktig at de ansatte innehar den kompetansen som trengs. Steria har, i følge flere av dem jeg intervjuet, valgt å si opp ansatte som ikke har denne kompetansen og som heller ikke skaffet den. Dette skjedde blant annet medarbeidere det ikke hadde vært behov for i flere nye prosjekter, men en slik oppsigelse er først og fremst en beslutning tatt på grunn lag av økonomi. Noen av de intervjuede påpekte at når noen ikke lenger passer inn i prosjekter, så har heller ikke Steria behov for vedkommende, og dette påvirker det økonomiske. Dette viser at Steria har tatt en evaluering av økonomien tilknyttet dette. På den andre siden får medarbeidere også utmerkelse når de har gjort noe som utpeker seg. For eksempel får noen av de som i lengre tid har vært svært sentrale i et prosjekt få en oppmerksomhet som viser at de blir satt pris på. Dette skjedde en av de ansatte på pro2 sist kick-off.

Hvordan pro1 og pro2 håndterer makt og ansvar handler også om hvordan de evaluerer resultater. De har som kjent ingen sterk prosjektleder som står over dem og hele tiden forteller hva de skal gjøre eller vurderer hvordan de arbeider. Medarbeiderne har selv ansvar for sitt eget arbeid og for at resultatene er tilfredsstillende. Jeg spurte under observasjonen medarbeidere fra pro1 hvilke programmeringsnivå de forholdt seg til. De fortalte at det handlet om at løsningene skulle fungere, og ikke nødvendigvis at det var de aller beste løsningene. Skulle løsningene vise seg å fungere, men utilfredsstillende, ville de i mange tilfeller få tilbakemeldinger fra brukerne, da systemet deres kjøres for testing med utvalg av brukere.

Forbedringsstrategier

Det siste punktet Schein tar opp under problemer med ekstern tilpasning er enighet om forbedrings- og reparasjonsstrategier. Dette omhandler hva man skal gjøre dersom en kursendring er påkrevd og hvordan man gjør det, for eksempel hvis salget er synkende, fortjenesten minker og viktige kunder klager på kvaliteten. I Steria vil problemene kunne ligge ved vanskeligheter ved å få nye kontrakter eller prosjekter som er ute av styring enten kvalitetsmessig eller tidsmessig. Omorganiseringen er et eksempel på en kursendring som skal sørge for videre overlevelse. I følge Schein er det viktig at slike prosesser settes i gang ikke bare når et problem oppstår, men helst før, og det er omorganiseringen i Steria er et tegn på. Under et av intervjuene spurte jeg om vedkommende kjente til prosjekter som hadde feilet stort.

Vedkommende visste at det hadde skjedd en gang, men at slikt var spesielt uvanlig i Steria. De var flinke til å sette inn ekstra ressurser for å ordne opp i prosjekter som var ute av kurs. Blant annet hadde de i ett tilfelle byttet prosjektleder og fått inn noen nye medarbeidere for å sørge for "å hale det i land". Jeg spurte flere av de intervjuede om de kunne fullføre setningen: "Det er typisk Steria å...". Svarene jeg fikk derfra, er veldig i ånd med det å hale i land prosjekter som er ute av kurs. For eksempel mener de det er typisk Steria å:

- ...få jobben gjort.
- ...holde seg flytende.
- ...være sikker i sin sak før vi uttaler oss.
- ...ta ansvar for prosjektene.
- ...holde tidsplanene.

Dette mener jeg tydelig viser at de ansatte evaluerer prestasjonene som gjøres i organisasjonen, og i tillegg viser punktene at de er nokså positivt enige.

6.2.2 Intern integrasjon

Hvordan en gruppe utvikler og tar vare på seg selv, kaller Schein den interne integrasjonen. Prosessene som tilhører denne integrasjonen, påvirkes av og virker selv inn på den eksterne tilpasningen. Schein har funnet en del spørsmål og problemer han mener enhver gruppe må forholde seg til for å ivareta sitt sosiale system. Disse spørsmålene er gjengitt i tabell 2.2 på side 31, og vil bli gjennomgått her med tanke på fellesskapsfølelsen i Steria.

Kommunikasjon og gruppedannelse

Kommunikasjon er veldig viktig for gruppedannelse. Det må eksistere et felles språk og begrepsapparat for å kunne fungere som en gruppe i følge Schein. Dette for å unngå for mye usikkerhet, blant annet rundt håndtering av nye inntrykk, og begrepene skal derfor være til hjelp med å skape orden i opplevelser og tanker gruppen deler (Schein 1990). Videre handler det om å finne ut av hverandres meningsverden selv om de starter med samme morsmål og fagspråk. Ved å finne ut av dette sikrer de seg at de vet hva de mener når de snakker om "et godt

produkt” av “høy kvalitet” og så lignende (Schein 1990). Hvis de ikke er enige om dette vil de trolig ha problemer med hvordan de skal løse slike situasjoner. Et eksempel fra Steria er hvordan de i pro1 er enige om kvaliteten på en løsning på en endringsordre. De er enige om at de ikke trenger å være “perfekt” kodet, men at det fungerer. Ut ifra mine observasjoner av pro1 og pro2, var det lite som kom frem av manglende og dårlig kommunikasjon mellom gruppene og deres deltagere. Begge prosjektene har pågått en stund og er stabile, så muligheten er stor for at et felles språk og begrepsapparat er definert. Enighet om dette er en betingelse for å oppnå andre former for enighet i følge Schein. Han påpeker også at gruppers språkssystemer ikke bare muliggjør enighet og overlevelse, men bidrar også til å gjøre gruppen ulik andre grupper og dermed gi en følelse av identitet (Schein 1990).

Hvem som er “innenfor” og “utenfor” en gruppe er også et spørsmål som Schein mener det bør være enighet om. Dette gjelder gruppens grenser og kriterier for medlemskap. Han mener at nye medlemmer ikke kan fungere og konsentrere seg om sine viktigste oppgaver dersom de er usikre på sitt medlemskap. For prosjektgruppene i Steria er det avdelingslederne som danner gruppene og som dermed står som den som avgjør hvem som er innenfor og utenfor. Etter hvert hvor gruppemedlemmene samhandler, blir disse kriteriene til avdelingslederen utprøvd. Det er viktig for slike prosjektgrupper at medlemmene kan samarbeide og jobbe tett sammen om en felles oppgave. Viser det seg at noen ikke passer inn, vil de selv ha innvirkning på om de er innenfor eller utenfor. I mange tilfeller er det andre prosjekter som krever et medlems kompetanse som sørger for at en person må forlate et prosjekt. Hvis vi tenker oss hele Steria som en gruppe, er det avdelingslederne som står for utvelgelsen av hvem som er inne og hvem som er ute i flere tilfeller også. Det er de som har ansvaret for å finne nye ansatte til sine avdelinger og derfor de som har de styrende kriteriene. Jeg har tidligere sett på den siste stillingsannonsen for hva slags forhåndsprofil Steria ønsker av sine ansatte (Steria 2005). Det viser også hvilke kriterier de ser etter når de vil innlemme nye i gruppen sin. Noen av de viktigste kriteriene er høyere utdanning, gode sosiale ferdigheter, gode kommunikasjonsevner, og faglig kompetent.

Makt og innflytelse

Enighet omkring kriterier for fordeling av innflytelse og makt er også viktig for grupper. Funn av dette er i en helt ny gruppe ofte lettere å observere enn i en eldre gruppe hvor rangordenen er innarbeidet. I følge Schein er enighet om kriterier for lagdeling viktig for å sørge for praktiske regler som kan holde styr på aggresjon og mesteringsbehov. Gruppens grunnleggere har stor innflytelse på denne prosessen. De legger sine egne kriterier til grunn og velger å gi makt til ønskede medlemmer ved å gi de formelle stillinger med myndighet. Dette gjelder også i Steria. Avdelingslederne er med på å ansette prosjektledere som skal ha det overordnede ansvaret i prosjektene. Ofte dannes det uformelle ledere av gruppen selv. Enten ved at noen gruppemedlemmer selv tar ansvar utover det som er forventet eller at deler av gruppen velger å henvende seg til en spesiell person i mange anledninger. I pro1 har en av gruppens medlemmer selv valgt å ta ansvar for å minne de andre på å oppdatere oppgavene sine i prosjektstyringsverktøyet deres - excelarket. Dette ansvaret er ikke gitt av andre enn vedkommende selv og så lenge ingen andre utprøver denne avgjørelsen, vil dette bestå. Ellers er det i Steria enkel maktrangering i selve organisasjonen. Øverst står administrerende direktør med ledergruppen under seg. Den består av direktører for ulike områder, blant annet for de nyopprettede profittsenterne. Under disse befinner avdelingslederne seg og under dette igjen prosjektledere, sjefskonsulenter og til slutt systemkonsulentene. Grunnen til at Schein mener maktfordelinger styrer aggresjon og mesteringsbehov er at ved en slik fordeling er det lett for gruppemedlemmene å vite hvem de kan oppsøke for å ta opp ulike problemer. Ved å ha bestemte ansatte som håndterer slike saker, vil ikke andre se på det som for eksempel baksnakking. Schein påpeker også at det oppstår makt innad i grupper som ikke følger formelle eller uformelle valg fra enkeltpersoner. I svært mange organisasjoner baseres makt også på ansiennitet eller lojalitet til organisasjonen.

Kollegiale forhold

Schein trekker frem forhold mellom kollegaer som kilde til problemer rundt intern integrasjon. Det er derfor viktig at det finnes enighet om kriterier for nærhet, vennskap og kjærlighet i en gruppe. Der maktfordelene avleder aggresjon, er problemer rundt kollegiale forhold avledet fra håndtering av vennskap og kjærlighet. Dette kan gjelde kjønnsroller, slektsforhold og regler for vennskap og seksualitet, i følge Schein.

Mye av dette er spesielt viktig i familiebedrifter, men noe kan også relateres til organisasjoner og grupper generelt. Nærhet og vennskap i en organisasjon er kilde til fellesskapsfølelse og omvendt, men slike faktorer har også en bakside. De kan igjen føre til sjalusi og uvennskap, noe som er negativt for den generelle fellesskapsfølelsen i gruppa eller organisasjonen. Flere av dem jeg intervjuet, påpekte at de ikke så på Steria som en "stor familie". For noen hadde denne følelsen mer vært til stede da de var Bull og ikke var et konsulentselskap. Veldig få så på sine kollegaer som sine nærmeste venner, men noen fortalte at det var disse de tilbrakte mest tid sammen med og derfor en viktig kilde til sosial omgang generelt. Under mine observasjoner og intervjuer fikk jeg ikke informasjon om hvordan enigheten rundt dette med vennskap og spesielt kjærlighet var, men at flere snakket om at flørting med kollegaer på ulike arrangementer hendte uten at det var noe uvanlig og forbudt.

Kriterier for belønning og straff

Under ekstern tilpasning nevnte jeg ulike former for sanksjoner på organisasjonsnivå. Schein tar opp dette også under intern integrasjon og ta med tanke på enighet om kriterier for fordeling av belønning og straff som må fungerer for å ha en standard for hvordan ulydighet og lydighet skal behandles i en gruppe. En av belønningene for ansatte i Steria, er bonusen som kommer i tillegg til den faste lønnsutbetalingen. Denne oppnår de ved å fakturere nok timer og i tillegg vært med på å opprettholde ulike krav knyttet til prosjektet man er på. Er man ikke på et prosjekt, har man heller ikke mulighet til å opptjene bonus. Dette kan sees på som en slags mild straff; etterspørres ikke kompetansen til vedkommende slik at en er på et prosjekt, så får vedkommende heller ikke mulighet til bonus. Andre typer belønning er for mange muligheten til å forfremmes. Siden Steria ikke har mange trinn på maktstigen tolker jeg det slik at det kan være vanskelig å bli forfremmet, da trinnene vil være høyere. Likevel anså flere av dem jeg intervjuet at Steria var et sted å være gjennom hele karrieren og at hvis man hadde de rette egenskapene var det ikke umulig å bli forfremmet en gang.

Behov for ideologi og religion

Det siste problemet Schein ser for seg i forbindelse med intern integrasjon går på enighet omkring religion og ideologi eller enklere; hvordan man administrerer det uadministrerende og forklarer det uforklarlige. Schein mener enhver gruppe står uunngåelig ovenfor

noen forhold den ikke har kontroll over og dermed hendelser som er uforutsigbare og kanskje skremmende (Schein 1990). I denne gruppen mener jeg man kan ta for seg alle problemer som Schein ikke har puttet inn i de andre problemene. Han nevner religion som en typisk forklaring til slike problemer, mens ideologi utgjøres av en del vidtfavnende verdier som tjener som rettesnor for handling i forhold til andre grupper og generelle omgivelser (Schein 1990). Schein kobler spesielt inn myter og gamle historier som en del av dette grunnlaget.

6.3 Oppsummering

Målet med kapittelet var å sette fingeren på ulike faktorer som stammet fra kulturbegreper og som er med på å påvirke fellesskapsfølelsen i en prosjektbasert organisasjon.

Den første modellen jeg diskuterte forteller om påvirkningsfaktorer for en organisasjons samlede kultur. Mange av disse faktorene vil også være med på å belyse faktorer for fellesskapsfølelse. Omgivelsenes art peker på tilgjengelighet utover fysiske grenser og verdier om lang utdanning som sentrale faktorer. Organisasjonstype handler om markedssituasjon, bransje og produkt. Disse sier noe om hvordan et selskap må satse for å være en del av markedet, og hard arbeid for overlevelse er en faktor som påvirker samhold og identitet. Dessuten er det faktum at de ansatte er produktet Steria selger, også en viktig faktor for identitet i fellesskapet. Organisasjonens egenart fokuserer på historie og lederstil, og sistnevnte er en viktig faktor å ta hensyn til. Administrerende direktør i Steria er svært bevisst på at vedkommendes adferd og holdninger påvirker de ansatte. Det er spesielt på dette nivået i organisasjonen en lederstil kan utgjøre en forskjell i fellesskapsfølelsen. Forhåndsprofilen sier noe om medarbeidernes egenart når de inntre i en organisasjon. Under ansettelse av nye, vil en slik profil være utslagsgivende og dermed en viktig faktor. Steria ønsker samme type mennesker og har en rekke krav til de ansattes egenskaper, noe som påvirker fellesskapsfølelsen i organisasjonen. Verdier for samarbeid er viktige, og i pro1 vises dette tydelig, da de er veldig opptatt av å hjelpe hverandre i stedet for å gjøre ferdig sitt eget arbeid først. Dette påvirkes av tilgjengelighetsverdien jeg har nevnt tidligere. Fagspråk er en annen egenskap de ansatte har felles og som påvirker samholdet og hvordan de ser på seg selv som en gruppe.

Scheins problemområder for ekstern tilpasning og intern integrasjon, belyser begge faktorer for fellesskapsfølelse, og jeg vil her oppsummere de funnene jeg anser som viktige.

Visjoner og misjoner og deretter målsetninger tilknyttet dette, kan være med på å si noe om hvordan en organisasjon ser på seg selv fra et formelt perspektiv. Noen av målene til Steria er å satse på de ansattes kompetanse, og dermed den samlede kompetansen i selskapet, og i tillegg tydeliggjøre denne kompetansen og legge forholdene til rette for vekst. Målene i en organisasjon gir faktorer for å se på identitet og fellesskap fra et mer teoretisk perspektiv. Enigheten omkring de, og midlene organisasjonen bruker gir faktorer for mer reel situasjon. Et av midlene Steria fokuserer på er omorganiseringen og bruk av kapital for å finansiere videreutdanningen. Evaluerings- og forbedringsstrategier viser faktorer for hvordan de ansatte evaluerer hverandre og eget arbeid, og hva de gjør for å forbedre der det er behov. I Steria fantes det noen få faktorer som påvirker fellesskapsfølelsen og som var utledet av disse strategiene. Enighet omkring uttrykket “god kvalitet”, sier noe om hvordan de tenker og samarbeider. Sterias forbedringsstrategier og de ansattes tanker om hva som er typisk Steria, viser at det å gjennomføre et prosjekt står som noe av det mest essensielle i organisasjonen.

Den interne integrasjonen gir faktorer for hvordan en gruppe utvikler og tar vare på seg selv, og påvirker med disse fellesskapsfølelsen i organisasjonen. Gruppedannelse er opphav til flere faktorer. Blant annet er kommunikasjon viktig når grupper dannes og som påvirker usikkerhet til nye inntrykk. Fagspråk som en samlende faktor er viktig i dette tilfellet. Videre gir kriterier for hvem som er “innenfor” og “utenfor” indikasjoner på hvordan fellesskapsfølelse påvirkes. I Steria er avdelingslederne en stor faktor for dette punktet da de har formelt ansvar for avdelingene og prosjektgruppene. Maktfordelingen i organisasjonen er også med på å påvirke fellesskapet. En enkel fordeling, slik Steria har, gjør at de ansatte vet hvem de skal kontakte når det er noe de vil ha sagt og ikke trenger å spre unødvendige rykter.

Jeg synes kulturbegrepene fra teoriene mine har bidratt til å peke på flere faktorer for fellesskapsfølelse. Det viser seg at både verdier, holdninger og til og med noe vi kan kalle grunnleggende antagelser er å spore. Likevel mangler det noen viktige begreper fra kulturen som ikke kommer frem av diskusjonen, og blant annet gjelder dette symboler som kulturbegrep.

Dette er noen av faktorene er viktig å merke seg; tilgjengelighet og

overlevelse i markedet, lederstil, forhåndsprofil og gruppedannelse. Disse påvirker misjon, målsetninger, midler, evaluering og forbedring. Tilslutt gir disse oss verdier om samarbeid, tilgjengelighet, fagspråk, omorganisering, finansiering, kommunikasjon, kriterier for hvem som er innenfor og utenfor og tilslutt maktfordeling.

Kapittel 7

Stabilisering av aktør-nettverk

Aktør-nettverk teori er et kraftig rammeverk til bruk i analyse og diskusjon når man vil forske på teknologi i samspill med en sosial kontekst. I følge Monteiro er idéen veldig enkel; Hver gang du holder på med noe, er det mange ting på påvirker dine handlinger. For eksempel når man kjører bil, påvirkes man av trafikkreguleringer, tidligere erfaring, bilens manøvrering og så videre. ANT mener at måten man handler på og alle påvirkende faktorer burde bli tatt i betraktning sammen (Monteiro 2000). Et aktør-nettverk er da en handling som er koblet sammen med alle sine påvirkende faktorer, som igjen kan være koblet sammen, og produserer dermed et nettverk.

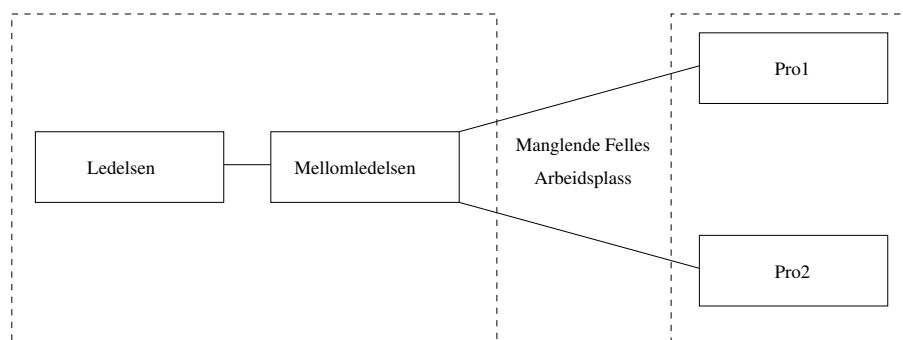
Aktør-nettverk teori er godt egnet til å analysere stabilitet i det de kaller aktør-nettverk. Dette vil jeg benytte meg av for å kunne få en forståelse av hvorfor og hvordan fellesskapsfølelsen eksisterer i en prosjektbasert organisasjon. Teorien er deskriptiv og vil ta for seg reel informasjon. Aktør-nettverk teori blir i denne oppgaven et brukt til å se fellesskapsfølelse ved hjelp av andre begreper og uttrykk enn det er vanlig å benytte. De vil dermed kunne utfylle de andre teoriene jeg har brukt selv om de tar for seg de samme hendelsene og observasjonene som jeg har henvist til i oppgaven tidligere.

7.1 Nettverk av gruppeaktanter

Slik jeg ser det kan vi påstå at det abstrakte, heterogene aktør-nettverket som skal diskuteres er *fellesskapsfølelsen* som råder i prosjektene og i organisasjonen. I forrige del av diskusjonen fikk jeg en forståelse for de faktorene som utledes fra struktur- og kulturfenomener i organisasjonen, og mange av de samme faktorene

vil også påvirke nettverksfenomener av fellesskapsfølelsen. Et nettverk består av aktanter eller aktører, og noen av de viktigste aktantene er i denne sammenhengen gruppeaktanter. Det vil si ikke enkeltpersoner eller en enkelt teknologi, men grupper av aktanter med noenlunde lik tilknytning til nettverket.

Første grupper er *pro1* og *pro2*. Jeg velger å ikke dele de opp noe mer nå i starten. I forhold til teorien, vil dette tilsvare "black-boxing". Det er nok mer aktuelt senere i diskusjonen å gå mer i dybden på akkurat disse aktantene. Neste aktantgrupper er *ledelsen*, som er den øverste ledergruppen, og *mellomledelsen* hvor vi finner avdelingslederne og det administrative ansvaret for avdelingene. Disse tre aktantene danner hovedgruppene som utgjør nettverket av fellesskapsfølelse. Det er mellom hodene på disse gruppene jeg vil finne ut hvordan stabiliteten av fellesskapsfølelse er, og hva som påvirker den i ulike retninger. Vi har tidligere i oppgaven sett på de hierarkiske forholdene mellom aktantene, og til sammen danner de en enkel trestruktur, som er illustrert ved figur 7.1. De formelle maktforholdene i denne



Figur 7.1: Enkel trestruktur av gruppeaktanter

strukturen er enkle. Makt fordeles hovedsaklig mellom aktantene, vist med streker. Den siste aktanten jeg velger å ta med, tilsvarer selve problemområdet - *manglende felles arbeidsplass*. På figuren 7.1 vil denne aktanten være rommet mellom de andre aktantene. Pro1 og pro2 har felles uarbeidsplass, men sett i forhold til resten av organisasjonen er de utenfor. Denne aktanten motarbeider stabiliteten av fellesskapsfølelse hos de andre aktantene, men er til stede fordi Steria er et konsulentselskap som ønsker at prosjektene og kundene skal være nært knyttet til hverandre stedsmessig. Det er en relativ bred enighet om at dette ofte fører til mer riktige produkter for kunden. De fleste prosjektene sitter derfor ute hos kunden, og det er ikke aktuelt å gjøre om dette i et forsøk på å skape bedre fellesskapsfølelse. Det

må derfor skjer via andre kanaler. Aktanten er ikke-menneskelig aktant og har ingen egen vilje. I tillegg kan den sies å være abstrakt i og med at den er en slags tilstand. Dette vanskeliggjør oversettelsen da denne aktanten ikke kan manipuleres til samme interesse som de andre. Den er ikke flyttbar og omgås derfor for å ikke ha like stor påvirkning på fellesskapsfølelsen som man skulle tro den burde ha.

Det er viktig å få påpekt at dette er et utsnitt av organisasjonen, og diskusjonen vil ikke kunne si noe om fellesskapsfølelsen utover dette utvalget.

7.2 Oversettelse av fellesskapsfølelse

Aktør-nettverk teori benytter seg av begrepet *oversettelse* for å kunne si noe om påvirkning og maktforhold mellom aktanter. I henhold til ANT er stabilitet og sosiale sammenknytninger en kontinuerlig sosial prosess av forhandlinger omkring ulike interesser (Monteiro 2000). Monteiro forklarer oversettelse som design. Brukere og andre interesser vil kunne bli oversatt til eller gitt spesifikke behov og disse behovene blir igjen oversatt til mer generelle og uniforme behov slik at alle behov tilfaller samme løsning av problemet. Callon viser i en av sine artikler, (Callon 1986), en enkel og oversiktlig måte å angripe oversettelse på, og jeg vil bruke min tolkning av denne artikkelen på caset mitt for å si noe om fellesskapsfølelse i en prosjektbasert organisasjon.

7.2.1 Problematisering

Det er vanskelig å peke ut en hovedaktant i dette fellesskaps-nettverket. Når man snakker om fellesskap er det gjerne tanken om en felles interesse som råder og ikke idéen om en hovedaktant som forsøker å påvirke de andre med sine spesielle interesser. Disse aktantene har en felles interesse av å føle fellesskap på arbeidsplassen og i organisasjonen. Jeg oppfatter det slik at organisasjoner med medarbeidere som trives og føler fellesskap med sine kollegaer, er mer positive til å utføre selve arbeidet. Alle mennesker har et naturlig behov for å trives og være fornøyd i hverdagen, og arbeidsplassen er naturligvis ikke noe unntak. Å utpeke en hovedaktant, slik som Callon gjør, mener jeg er uaktuelt her.

Aktantenes identiteter

Et av målene med problematiseringen, er å sette opp sette opp identiteter i tillegg til interesser. Alle aktantene har sine typiske identiteter. Ledelsen står i en særstilling i henhold til sin mulighet til å utøve makt i organisasjonen. Lederstil er tidligere diskutert og dette er en viktig del av identiteten til denne aktanten. Det viktigste derfra er den uformaliteten de forsøker å oppnå i henhold til sine underordnede. De forsøker å tilrettelegge sosialisering i organisasjonen hovedsaklig gjennom kick-off og torsdagspils. Ledelsen velger å bruke en del av kapitalen til organisasjonen for å gjennomføre dette. I tillegg er det morgenmøter en gang i måneden som administrerende direktør holder selv for alle ansatte. Et av målene med dette møtet er å møte de ansatte direkte og gjennom dette vise at ledelsen "bryr seg" og er til stede i organisasjonen på lik linje med alle andre.

Identiteten til mellomledelsen er ikke så tydelig som ledelsens identitet, og spesielt ikke med tanke på interessen for fellesskapsfølelse i avdelingen. Den eneste gjennomførte aktivitet fra deres side er arrangement av avdelingsmøter. Her har avdelingslederne mulighet til å vise sin interesse for fellesskapsfølelsen i avdelingen. Ved å samle alle som tilhører en spesiell avdeling, kan vedkommende gi informasjon om aktuelle hendelser i tillegg til å sørge for at de møtes utenom prosjektene.

Identitetene til pro1 og pro2 er relativt like. Forskjellen er først og fremst at de tilhører to ulike prosjekter. I praksis sitter de på samme arbeidsplass og har samme prosjektleder og at de en gang alle har tilhørt samme avdeling. Etter omorganiseringen tilhører de to ulike avdelinger, uten at dette påvirker deres daglige liv i noen stor grad. Avdelingslederen til den ene delen påpeker at det først og fremst ikke er på prosjektnivå de store omveltingene er med tanke på omorganiseringen. En av prosjektmedarbeiderne på pro1 bekrefter denne uttalelsen ved:

Jeg vil nok merke det når vi har medarbeidersamtaler, for da vil jeg jo snakke med ny person! Men jeg vil tro at for eksempel N.N merker det. For han flyr fra det ene prosjektet til det andre, og da er det jo den nye avdelingslederen som bestemmer hvor han skal være og ikke den gamle.. Men slik er det jo ikke for meg, for jeg sitter jo på dette på prosjektet hele tiden.

— Systemkonsulent

Pro1 og pro2 utgjør en del av arbeidskjernen i organisasjonen. Maktmessig har de ingen under seg og den formelle påvirkningskraften deres er

derfor minimal. Når vi snakker om fellesskapsfølelse i vårt perspektiv er det de som utgjør hoveddelen og det er her utfordringen ligger. Våre to prosjektaktanter blir representanter for denne store gruppen av aktanter. Disse skal tale på vegne av alle prosjektgruppene i organisasjonen. Ifølge Callon er dette vanlig i nettverkssammenhenger, og denne antagelsen er en av årsakene til at hele maktalliansen, som tre marinebiologer har satt opp, ryker (Callon 1986). I mitt tilfelle er det kun i analysesammenheng de taler på vegne av de andre, så faren for en lignende hendelse er derfor ikke tilstede.

Hovedtanken i diskusjonen er problematikken om at prosjektene i organisasjonen påvirkes av aktanten "ikke felles arbeidsplass". Identiteten til denne aktanten er mer flytende og udefinerbar, da den ikke har noen fri vilje. Den ikke kan omgås, da det ikke er noe alternativ å samle hele organisasjonen i ett bygg. Det som derimot er mulig, er å se etter innretninger som er gjort for å minske denne aktantens påvirkningskraft på fellesskapsfølelsen.

Problematismen skal gi uttrykk for hvilke allianser som må skapes og sikres og hvor eventuelle problemer og hindringer kan oppstå. Sammen skal aktantene skaffe seg et nettverk - som vi gjenkjenner som fellesskapsfølelse. Alliansene vil da ligge mellom disse fire og hvordan de bygger opp et nettverk for å stabilisere fellesskapsfølelsen i organisasjonen. Problemer som kan defineres ut fra interessene og identitetene til aktantene, er mangel på oppmøte på morgenmøter, avdelingsmøter, kick-off og torsdagspils, og i tillegg manglende vilje til å finne bidrag for å skape fellesskapsfølelse.

7.2.2 Interessering

Dette er prosessen hvor allianser låses og settes på plass (Callon 1986). I dette tilfellet vil jeg fokusere på hva de ulike aktantene bidrar med for å skape fellesskapsfølelse, og hvilke innretninger de bruker for å meddele dette til alle de andre i organisasjonen. Ulike varianter av innretninger kan være skje med makt, forførelse eller enkel tilnærming.

Jeg har allerede nevnt en del av bidragene til fellesskapsfølelse under identifiseringen av aktantene, og vil diskutere de nærmere under. I tillegg har Steria fem kjerneverdier som er utviklet på vegne av den internasjonale ledelsen i Steria. Det er en del av Steria jeg har valgt å ikke fokusere på for å minske omfanget av oppgaven. Likevel har

verdiene tilhørighet til Steria Norge også og bør derfor tas med i denne sammenhengen. Verdiene; kreativitet, enkelhet, respekt, åpenhet og uavhengighet, skal si noe om hvordan Steria skal leve for å nå sine mål. Dette vil tilsvare en enkel tilnærming fra ledelsens side for å påvirke medarbeiderne sine. Ved å ha felles verdier for hele konsernet, også internasjonalt, tydeliggjør dette tanken om at de er *en* enhet og dette kan være med på å påvirke den lokale fellesskapsfølelsen. Verdiene ble benyttet som tema på en kick-off for å spre budskapet, og i tillegg har ledelsen utarbeidet et internt dokument i forbindelse med omorganiseringen, hvor også dette ble poengtert. På pro2 hadde de ulike klyngene av arbeidspulter et eksemplar hver av en slags terning. På denne terningen er de fem verdiene plassert, i tillegg til bilder som skal illustrere verdiene. Da jeg kommenterte disse terningene ovenfor en på pro2, sa vedkommende at han ikke hadde noen tilknytning til dem. De bare lå der og samlet støv og ingen tok dem seriøst, men han husket at de hadde fått det av avdelingslederen en gang, men ikke i hvilken sammenheng.

Ledelsens andre bidrag, kick-off, torsdagspils og morgenmøte, må også vurderes. Mitt inntrykk er at kick off er en populær begivenhet da det fokuseres mye på hvem Steria er og hva de gjør. Blant annet er det da selskapet gjør litt stas på de ansatte i ulike sammenhenger. Her blir det blant annet utgitt priser til ansatte som har utmerket seg det siste halvåret eller over en viss tid. Sist kick-off fikk systemarkitekten på pro2 en pris for å gjennom mange år ha vært en av bærebjelkene på prosjektet, og dette er et godt eksempel på en forførelsesinnretning i interesseringsammenheng. På kick off'en på Hafjell satte de opp en stor luftballong med Sterialogoen på. Denne virket som en enkel innretning for å påvirke de ansatte og si "her er vi" til alle andre.

Torsdagspilsens to timers fri servering i baren må sies å være en positiv og forførende innretning for de ansatte. Dette kan bidra til at flere møter opp på dette arrangementet og dermed flere som møtes utenom prosjektene sine.

Morgenmøtene til administrerende direktør holdes i Steriabygget tidlig om morgenen. For mange ute på prosjekter blir det tungvint å ta turen innom Steria før de drar videre på jobb. Spesielt for pro1 og pro2 er denne problemstillingen aktuell. Derfor har de funnet en løsning som gjør at de både kan være på arbeidsplassen sin og samtidig få med seg morgenmøtet. Det er en enkel innretning i form av en telefon med høyttaler. På denne måten får de med seg informasjonen slik som alle

andre, men de får ikke møtt andre ansikt til ansikt. Likevel er dette en innretning alle er veldig fornøyd med.

Avdelingsledernes måte å møte alle prosjektene på er å samle til avdelingsmøter slik jeg tidligere har nevnt flere ganger. Møtene er for såvidt frivillige, men mange føler det som usagt pliktig og viktig å møte opp på disse. Mye er fordi avdelingslederen har valgt å legge møtene til Steriabygget slik at de skal få en følelse av tilhørighet til dette stedet. Jeg mener de dermed også får en bedre tilhørighet til selskapet. En annen måte avdelingslederen også kan påvirke fellesskapsfølelsen på er gjennom prosjektgruppeutvelgelsen. Først og fremst er det tilgjengelighet og kunnskap som er faktorer for hvem som kommer på hvilket prosjekt, men også vedkommendes evner til å samarbeide sammen har påvirkning. I tillegg spiller tilfeldigheter inn. Dette er innretninger av typen makt i og med at det er avdelingslederen som har hovedansvaret for hvem som fordeles til de ulike prosjektene.

Aktantene pro1 og pro2 sine bidrag til fellesskapsfølelsen skjer først og fremst lokalt i prosjektene og avdelingene, og åpner jeg den "svarte boksen"¹ som er satt over disse to aktantene. Da jeg observerte pro1 holdt to av prosjektmedarbeiderne på med å arrangere avdelingsfest. De er nettopp omorganisert og har med det fått flere nye i avdelingen i tillegg til å ha mistet noen. De to hadde påtatt seg ansvaret for å stille i stand en sosial sammenkomst bestående av curlingtur og restaurantbesøk. Det gikk også rykter om at representanter fra et annet prosjekt og fra den andre avdelingen at de også skulle arrangere noe sosialt.

Lunsjen er også en kilde til fellesskap. De fleste på pro1 og pro2 spiser sammen i kantinen hos kunden. Hvem som tar initiativet til lunsj varierer fra dag til dag, men som oftest skjer det i perioden klokken 11.00 til 12.00. En av prosjektmedarbeiderne på pro1 forklarte at her hadde de "bare" hverandre å lunsje med, så andre alternativer fantes ikke. Hadde de vært på Steria kunne de lunsjet med mange flere, til og med venner utenfor Steria som jobbet i nærheten av Steriabygget. Lunsjen kan dermed sies å være en enkel innretning aktanten "ikke felles arbeidsplass" påvirker for å skape fellesskapsfølelse, men da bare på prosjektnivå.

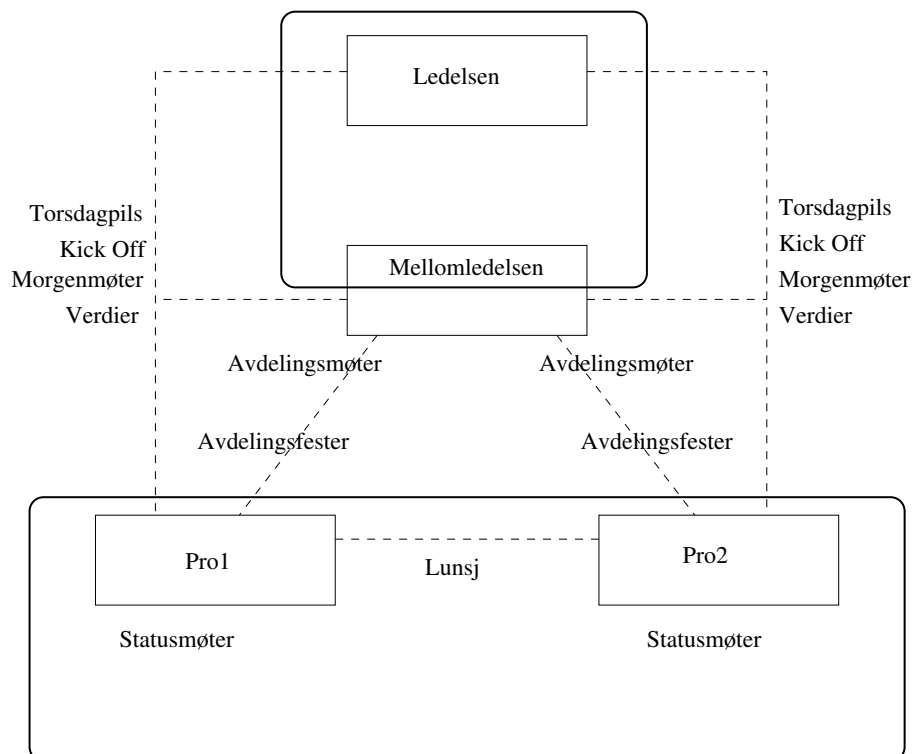
Statusmøtene til de to gruppene skal være faglige seanser, men ifølge

¹Fornorsket "black box"-uttrykket fra teorien

flere på pro1 forlenges de ofte på grunn av “useriøs skravling”. Den uformelle tonen på disse er med på å påvirke fellesskapsfølelsen innad i prosjektet. Utover de nevnte arrangementer, så sitter prosjektdeltagerne på pro1 og pro2 på plassen sin og arbeider med prosjektene. Det skjer derimot mye ufaglig prat på pro1, men desto mindre på pro2. Dette er en forskjell begge prosjektene er klar over og som blir påpekt under min observasjon. Deltagere på pro2 mener dette er faktum fordi pro1 består av “skravlete kvinner”.

Alliansenettverket

Interessering skal føre til en forståelse av et mer eller mindre positivt alliansenettverket som eksisterer mellom aktantene. Ledelsen forsøker å skape fellesskapsfølelse på organisasjonsnivå. Mellomledelsen skaper det på avdelingsnivå og prosjektene vil gjerne ha fellesskapsfølelse på prosjektnivå og aktanten “ikke felles arbeidsplass” legger tilrette for dårlig fellesskapsfølelse mellom prosjektene og resten av organisasjonen. Figur 7.2 viser alliansesystemet jeg har satt opp for å illustrere det



Figur 7.2: Alliansenettverket fra interesseringen

jeg har diskutert ovenfor. Alle de spesielle innretningene er ikke med, men aktantenes bidrag til å skape fellesskapsfølelse vises ved de stiplede linjene. Boksene med runde kanter viser hvem som har felles arbeidsplass. Områdene utenfor viser derfor hvor dominerende aktanten "ikke felles arbeidsplass" er. Som figuren viser er aktanten "Mellomledelsen" også delvis utenfor arbeidsplassen de har sammen med "ledelsen". Dette fordi avdelingslederne tilbringer tid ute blant de ulike prosjektene, deriblant også pro1 og pro2. Figuren påpeker et punkt jeg ikke har nevnt noe særlig om tidligere, nemlig at det ikke finnes noen egen stiplet linje bare mellom "ledelsen" og "mellomledelsen". Delvis er forholdet mellom disse aktantene godt ivaretatt gjennom at de har felles arbeidsplass, og videre påvirkes de via innretningene torsdagspils, kick off, verdier og morgenmøter. I tillegg holder de ulike ledelsesmøter seg i mellom, men jeg anser ikke det som en faktor til fellesskapsfølelse i denne sammenhengen da det er få personer det snakkes om gangen.

7.2.3 Innrulling og mobilisering

Interessering fører til innrulling hvis aktantene aksepterer rollene og innretningene som er lagt til rette for dem. I følge Callon handler innrulling om forhandlinger og om å bli testet. Jeg ser på interessering som første fase av oversettelsen hvor alle alliansene som eksisterer settes opp i et system og hvor dette teoretisk skal være stabilt og holdbart. Under neste fase, innrulling, testes det oppsatte systemet. Herunder kommer påvirkningen til innretningene inn. Ofte aksepteres mange av innretningene fra interesseringen, mens andre trengs å forhandles om. Her må de ulike aktantene gi og ta for å stabilisere nettverket best mulig og av og til lar dette seg ikke gjøre og nettverket forkastes.

Å godta alliansene

Det er ikke mange allianser som bygger på sterke innretninger som makt og fysisk vold. Fysisk vold omhandler det å lage fysiske innretninger for å stabilisere alliansene. For eksempel kan trekasser som forskere plasserer rundt kamskjellene, være fysisk hinder for andre aktanter, som rovfisk og en spesiell type pest, som skal ødelegge for veksten av kamskjellene (Callon 1986). I dette tilfellet er telefonoppkoblingen, fra pro1 og pro2 til morgenmøtene på Steria, en slik fysisk innretning for å koble vekk aktanten "ikke felles arbeidsplass". Denne innretningen fører

til at de kan unngå å bli påvirket av denne aktanten mer enn nødvendig. Likevel er ikke telefoninnretningen sterk nok til å kreve at alle følger morgenmøtene, da de er frivillige, men den forenkler situasjonen atskillig. Dette mener jeg også er et eksempel på en inskribering. Teorien sier at en inskribering er et bestemt handlingsmønster som tilhører et teknisk artefakt, og i dette tilfellet blir telefonen det tekniske artefaktet. Hvor sterkt en inkripsjon er styres av hvor fleksibelt handlingsmønsteret til artefaktet er. Telefonen blir i dette tilfellet en svak inskribering da den i tillegg til å fungere som en løsning for at to mennesker skal kunne snakke sammen over en distanse, så fungerer den også som en høytaler med enveiskommunikasjon. Siden denne telefonen har flere handlingsmønstre, så får flere mennesker fra pro1 og pro2 overhørt morgenmøtene. Alle de intervjuede med tilhørighet på pro1 og pro2 kommenterte denne innretningen som mer eller mindre nødvendig for at de skulle få med seg disse møtene. Uten telefoninnretningen ville aktanten "ikke felles arbeidsplass" hatt overtaket på pro1 og pro2 og deres mulighet til å være en del av "morgenmøtefellesskapet".

Innretningen med gratis servering på torsdagspilsen påvirker ikke de ansatte like mye. Flere av de intervjuede gav uttrykk for å sette stor pris på innretningen, men den var for det meste ikke utslagsgivende for om man deltok eller ikke. Jeg tror på grunnlag av dette at torsdagspilsen arrangeres ofte nok til at man har mulighet til å velge ut når man har tid til å komme og når man ikke har tid. Da blir ikke spesielle innretninger slik som gratis servering med på å påvirke i samme grad. Morgenmøtene arrangeres like ofte, men de inneholder forskjellig informasjon hver gang, og viktigheten ved å få med seg disse oftere er større.

De fleste innretningene, alliansene og målene for å etablere et stabilt aktør-nettverk som "fellesskapsfølelse" godtas uten særlig forhandling i caset vårt. De er klar over at organisasjonen er såpass stor, slik at alle ikke kan kjenne alle. Flere jeg intervjuet påpekte at de satte pris på hva som ble tilrettelagt for at ansatte kunne ha sosial omgang utenom prosjektene, og at disse innretningene var frivillige. Svært få mente at de følte seg tvungen til å møte på sosiale arrangementer for å møte andre ansatte de ikke er på prosjekt med. I de tilfellene det er snakk om "obligatoriske" oppmøter, skjer dette innen små grupperinger på ulike prosjekter og avdelinger.

Å mobilisere er å gjøre aktanter mobile. Det vil si at de opprettholder alliansene og følger de innretningene som er lagt til rette for dem.

Det interessante med oversettelse er at når det alliansesystemet er satt opp og godtatt av eksisterende aktanter, vil adopteres av nye aktanter som igjen oversetter "løsningen" til deres kontekst og deres spesifikke arbeidssituasjoner (Monteiro 2000).

7.3 Oppsummering

Denne diskusjonen har vist en måte å bruke aktør-nettverk teori for å si noe hva som ligger til grunn for fellesskapsfølelsen i et konkret eksempel.

Jeg har funnet tre viktige aktanter som sammen har en interesse av å ha en fellesskapsfølelse. I tillegg finnes aktanten "ikke felles arbeidsplass" som motarbeider denne interessen. Gjennom oversettelse i fire etapper, danner aktantene et alliansesystem, figur 7.2 på side 102, hvor viktige punkter for stabiliteten til fellesskapsfølelsen fastlegges.

Alle aktantene har sine identiteter og idéer til hva som kan gi fellesskapsfølelse. Fra interesseringen og innrulleringen, kommer det frem hvilke innretninger som trengs for å skape fellesskap. Aktanten "ledelsen" bidrar med kick off, torsdagspils og morgenmøter, i tillegg til å formidle kjerneverdiene til selskapet. "Mellomledelsen" holder avdelingsmøter og har ansvar for prosjektutvelgelsen. Gruppeaktantene "pro1" og "pro2" holder statusmøter i prosjektene sine, lager avdelingssammenkomster og spiser lunsj sammen. Alle bidragene er mer eller mindre frivillige, så ulike tiltak må gjøres for å få oppmøte. Prisutdelinger til ansatte som har utmerket seg og fri servering er to førførelsesinnretninger som benyttes på henholdsvis kick off og torsdagspils. Telefonopkoblingen fra pro1 og pro2 til morgenmøtene er et eksempel på en fysisk innretning som kobler ut aktanten "ikke felles arbeidsplass".

Til sammen skal dette være med på å holde alliansene omkring fellesskapsfølelse så sterke at ingen velger å utfordre denne stabiliteten. "Fellesskapsfølelsen" i Steria er til stede, da de ansatte i Steria føler at arbeidsgiveren oppfylder alle deres ønsker av en arbeidsplass med tanke på fellesskapsfølelse. *Alignment* er en måleenhet på hvor stabilt et slikt aktør-nettverk er, og det aktør-nettverket som er diskutert, er akkurat nok alignet til at stabiliteten er der - per i dag. Det oppsatte alliansenettverket peker derimot på de svake punktene, og fellesskapsfølelsen i Steria i dette aktør-nettverket, står og faller på oppmøtet til de ulike sosiale arrangementene.

Kapittel 8

Konklusjon

Denne oppgaven viser hvordan fellesskapsfølelse i en prosjektbasert organisasjon kan beskrives og forstås. Fra to teoretiske rammeverk har jeg fokusert på tre perspektiver for å finne faktorer som kan beskrive hva fellesskapsfølelse er og hvordan den er blitt utviklet. Jeg har studert konsulentselskapet Steria for å se om jeg kunne finne og beskrive fellesskapsfølelse i et konkret tilfelle, og samtidig se om de begrepene jeg fant for fellesskapsfølelse fra teorien, kunne brukes i denne beskrivelsen.

I den første delen av kapitlet har jeg samlet det jeg konkluderer med som de viktigste faktorene basert på funn fra Steria. I den andre delen løfter konklusjonen opp fra dette og gjøre rede for de mer overordnede funnene i forhold til problemstillingen.

8.1 Fellesskapsfølelse i Steria

Ved hjelp av organisasjonsteori og fokus i struktur-, kultur- og nettverkspektiver, har jeg identifisert en rekke faktorer som påvirker fellesskapsfølelse. Fellesskap bygges opp av mange elementer og fra mine analyser har jeg listet opp de viktigste elementene nedenfor.

8.1.1 Funn fra strukturperspektivet

Organisasjonsformen

Sterias organisasjonsform er adhokrati. Denne formen fører til spesifikke faktorer som påvirker fellesskapsfølelsen.

- Ved å gruppere spesialister inn i funksjonelle avdelinger, samles relevant og felles kompetanse i en enhet. Dette er en kilde til fellesskapsfølelse på avdelings- og prosjektnivå da felles kompetanse kan knyttes til felles interesser.
- Stadige omorganiseringer i en stor organisasjon gjør at flere blir kjent med hverandre på avdelingsnivå og ikke bare på organisasjonsnivå. I tillegg påvirker omorganiseringer stabiliteten i organisasjonen. Forandringer i struktur, ødelegger oversikten og kontinuiteten for de ansatte. Steria løser dette ved å bevare hver strukturform i minst to år. Omorganiseringer bidrar til fellesskapsfølelse på organisasjonsnivå.
- Koordinasjon ved gjensidig tilpasning skaper behov for mye kommunikasjon innad i gruppene. Dette fører til ineffektivitet i arbeidet, men forbedrer samholdet.
- Operativt adhokrati er avhengig av å få tilbud om arbeid fra en kunde, og er derfor en kilde til usikkerhet i gruppen.
- Få ansatte per avdeling vil i en organisasjon føre til at alle kjenner hverandre mye bedre enn hvis de var veldig mange. Avdelingslederen har dessuten i små avdelinger langt større mulighet til å ha individuell oppfølging av hver ansatt. Dette er viktig for at ansatte skal føle seg ivaretatt i en organisasjon og skaper fellesskapsfølelse på avdelingsnivå.
- Desentralisering av oppgaver krever samarbeid, oversikt og oppfølging. Dette fordrer regelmessig kommunikasjon og kontakt blant lederne og bidrar til fellesskapsfølelse på leder- og organisasjonsnivå.

Uformelle grupper: Prosjektgrupper

- I alle grupper dannes det sosial struktur bestående av medlemmenes *roller* og tilhørende *verdier*. Dette påvirker fellesskapsfølelsen i den aktuelle gruppen på organisasjons-, avdelings- og prosjektnivå.
- Begrepet *team* beskriver prosjektgrupper bedre med tanke på fellesskapsfølelse, da team i andre sammenhenger, for eksempel idrett, fokuserer på samhold, effektivitet og sterkt engasjement i en felles oppgave. Dette er verdier prosjektgrupper etterstreber.

- Tiden et prosjekt har eksistert, er en faktor for fellesskapsfølelse. I langvarige prosjekter har det etter all sannsynlighet vært en gjennomstrømning av prosjektdeltagere hvor alle har kjennskap til det aktuelle prosjektet. På den andre siden er slike prosjekter med på å minske tilhørigheten den nåværende gruppen har til resten av organisasjonen.

Avdelingen som praksisfellesskap

Ved å se på avdelingen som et praksisfellesskap, vil betingelsen om en felles interesse som styrker fellesskapsfølelsen, bli sterkt fremhevet. Avdelingens ansvar og praksis i et felles interessedomene styrker fellesskapsfølelsen på avdelingsnivå.

8.1.2 Funn fra kulturperspektivet

Omgivelsenes art

Endringer i verdisystemer i samfunnet påvirker organisasjonene lokalt.

- Utviklingen av mobilteknologi og dens muligheter, har ført til verdier om tilgjengelighet til enhver tid. I pro1 kom dette frem gjennom kommunikasjonen de hadde seg i mellom hvor de prioriterte å hjelpe hverandre før seg selv. Disse verdiene vektlegger at det er mulig å være tilgjengelig og ha nærhet til hverandre til tross for geografisk avstand.
- Holdninger som verdsetter høy utdanning er blitt mer vanlig. Lang utdanning gir verdier om faglig identitet, og fagfolk identifiserer seg med like fagfolk. Dette er med på å skape fellesskapsfølelse innad i organisasjonen i Steria.

Organisasjonstype

Konsulentselskapers produkt er de ansatte. For de ansatte gir dette økt fokus på seg selv som produkt, en sterkere identitet til organisasjonen. Sammen med ledelsens bevisstgjøring av kjernekompetanse øker dette fellesskapsfølelsen på organisasjonsnivå.

Organisasjonens egenart

Stilen lederne legger opp til i en organisasjon, påvirker prinsipper, holdninger og verdier hos de ansatte og dermed også fellesskapsfølelsen.

- Ledelsen er med på å skape et sosialt miljø for alle ansatte ved å tilrettelegge for ulike arrangementer. En slik lederstil er med på å minske forskjellen mellom de hierarkiske nivåene i organisasjonen.
- Hvordan ledelsen opptrer foran de ansatte, har effekt på de ansattes holdninger og miljø. For Steria er administrerende direktørs uformelle lederstil med på å skape samhold i hele organisasjonen.
- Lederstilen til avdelingsleder og prosjektleder påvirkes av hvordan den øverste ledelsen opptrer. I Steria ser man den samme uformelle stilen hos disse lederne, som toppledelsen selv viser. Uformell stil skaper mindre skiller mellom over- og underordnet.

Medarbeidernes egenart

De enkelte individenes egenskaper påvirker organisasjonen som helhet.

- Hvordan en ansatt tolker hendelser og situasjoner i en organisasjon, påvirkes av den forhåndsprofilen vedkommende tar med seg inn i organisasjonen. En organisasjon kan dermed være med på å påvirke verdimønstrene til de ansatte ved å ansette utvalgte forhåndsprofiler.
- Fagspråk danner et skille mellom de som er utenfor og innenfor en gruppe. Det har negativ påvirkning på fellesskapsfølelsen hvis en organisasjon består av mange ulike fagspråklige grupper, men fellesskapet innenfor en gruppe styrkes ved felles begrepsapparat.

Ekstern tilpasning

Forholdet til de ytre omgivelsene påvirker fellesskapsfølelsen i en organisasjon.

- Felles mål og misjon er med på å skape fellesskapsfølelse hvis det er enighet om dem og de midlene som brukes for å oppnå dem.
- Hvilke forbedringsstrategier en organisasjon bruker for å rette opp problemer sier noe om viljen til å nå misjon og målsetninger i organisasjonen. Dette påvirker samhold og fellesskap.

Intern integrasjon

Fellesskapsfølelse påvirkes av hvordan en gruppe utvikles og tar vare på seg selv.

- Felles begreper og språk minsker usikkerhet og skaper orden i de opplevelser og tanker som gruppen deler.
- Avdelingslederne står ansvarlig for hvem som er innenfor og utenfor både prosjektgrupper og avdelinger. De er også ansvarlig for hvem som får formell makt i en prosjektgruppe. Avdelingslederne påvirker dermed fellesskapsfølelse gjennom å styre kriteriene for gruppedannelse og -utvikling.

8.1.3 Funn fra nettverksperspektivet

Her har jeg funnet mange av de samme kjennetegnene for fellesskapsfølelse som de to andre perspektivene har synliggjort. ANT gir i tillegg begreper som gjør det mulig å diskutere viktigheten og sammenhengene mellom faktorene som påvirker fellesskapsfølelse.

- Et mål med sosiale arrangementer er at ansatte skal møtes i et ikke-faglig samvær med jobbkolleger. ANT gir mulighet til å forstå hvordan de ulike arrangementene innretter seg for å påvirke oppmøtet.
- Ved å sette opp et alliansenettverk basert på hva som bidrar til fellesskapsfølelse, kan vi lettere se hva stabiliteten avhenger av. Sterke innretninger holder nettverket på plass, og dette tilsier at fellesskapsfølelsen er stabil.

8.2 Fellesskapsfølelse i prosjektbaserte organisasjoner

Målet med oppgaven har vært å *identifisere og beskrive hva fellesskapsfølelse er og finne ut hvordan fellesskapsfølelse blir utviklet i en prosjektbasert organisasjon*. Jeg tok utgangspunkt i tre betingelser for hvordan flere individer utvikler et fellesskap. Betingelsene er at de har felles interesser, felles lokasjon og er knyttet sammen av felles prinsipper. For å finne faktorer knyttet til disse, har jeg studert fellesskapsfølelse fra tre perspektiver; struktur, kultur og nettverk.

Felleskap krever felles lokasjon, og dette strider mot hvordan prosjektbaserte organisasjoner jobber. Jeg har vist at selv om en prosjektbasert organisasjon ikke har felles arbeidsplass, så bidrar likevel strukturen i organisasjonen til flere faktorer for fellesskapsfølelse. Det er spesielt verdien av å etablere små og mange avdelinger med samme felles kjernekompetanse og verdien av å omorganisere regelmessig, som gir denne effekten. I tillegg danner avdelingene og prosjektgruppene uformelle strukturer som, uavhengig av geografiske og formelle grenser, skaper samhold i en organisasjon. Praksisfellesskap er en viktig uformell struktur.

Viktigheten av felles interesser og kultur er tydelig i flere av funnene og dette, sammen med strukturformen, er svært viktig for fellesskapsfølelse i prosjektbaserte organisasjoner. Kompetanse og videreutviklingen av denne, er grunnleggende for en prosjektbasert konsulentorganisasjon, da kompetansen til de ansatte, og dermed de ansatte selv, er hovedproduktet de tilbyr. Det er den samlede gruppen av individer som utgjør en organisasjon og jeg har pekt på hvordan forhåndsprofilen til de ansatte i en organisasjon er med på å tolke kulturen. Likhet i forhåndsprofil er en faktor for fellesskapsfølelse som prosjektbaserte organisasjoner kan dra nytte av.

Nettverksperspektivet fokuserer på det å være knyttet sammen av felles prinsipper og interesser. ANT har ivaretatt denne betingelsen ved å tilby begreper for å identifisere og beskrive et alliansenettverk. Et slikt nettverk sier hvilke faktorene som påvirker stabiliteten til fellesskapsfølelsen i en prosjektbasert organisasjon. ANT går dypere inn i faktorene og ser på hvordan de påvirker utviklingen av fellesskapsfølelse ved hjelp av ulike innretninger.

Mine analyser bekrefter at det er mulig å beskrive viktige kjennetegn og aspekter ved fellesskapsfølelse i en prosjektbasert organisasjon ved hjelp av strukturelle og kulturelle begreper. Ved i tillegg å betrakte fellesskapsfølelse som et nettverk, er det mulig å beskrive hvordan fellesskap og fellesskapsfølelse utvikles og vedlikeholdes i organisasjoner. Jeg mener fellesskapsfølelse i prosjektbaserte organisasjoner på ingen måte er vanskeligere å oppnå enn i andre organisasjoner, da jeg har funnet mange kjennetegn som, uavhengig av felles arbeidsplass, er med på å skape fellesskapsfølelse for de ansatte.

Referanser

- Alvesson, M. (2002), *Organisasjonskultur og ledelse*, Abstrakt Forlag AS. Oversettelsen av Kjell Olaf Jensen er basert på "Understanding Organizational Culture" utgitt av SAGE publications, London 2002.
- Asdal, K., Brenna, B. & Moser, I. (2001), *Teknovitenskaplige kulturer*, Spartacus Forlag. Utgitt med støtte fra Lærebokforlaget for høyere utdanning og TMV - Senter for teknologi og menneskelige verdier.
- Bakka, J. F., Fivelsrud, E. & Nordhaug, O. (2004), *Organisasjon og ledelse*, Cappelen Akademiske Forlag.
- Bang, H. (1998), *Organisasjonskultur i praksis*, Tano Aschehoug.
- Bokmålsordboka (2005), 'Bokmålsordboka på nett', URL: <http://www.dokpro.uio.no/ordboksoek.html>. Seksjon for leksikografi og målføregransking, Institutt for nordistikk og litteraturvitenskap, UiO og Dokumentasjonsprosjektet har samarbeidet om å kunne tilby en enkel versjon av den nyeste utgaven av Bokmålsordboka på nettet. Sist sjekket: 26.04.05.
- Callon, M. (1986), 'Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of saint brieuc bay.', *J. Law (Ed.) Power, Action and Belief: a new Sociology of Knowledge? Sociological Review Monograph. London, Routledge and Kegan Paul*. 32 pp. 196-233.
- Cockburn, C. (1994), The circuit of technology: Gender, identity and power., in R. Silverstone & E. Hirsch, eds, 'Consuming Technologies: Media and information in domestic spaces.', Routledge, London and New York, chapter 2.
- Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning, R. (1995), *Innføring i organisasjonsteori*, Universitetsforlaget.

- Gjuvsland, E. (2005), 'Kildekritikk', Høyskolen i Bergen - URL: <http://www.hib.no/biblioteket/Kildekritikk.asp>. Sist sjekket: 14.04.05.
- ISCID (2003), 'Iscid encyclopedia of science and philosophy - beta: Actor-network theory', http://www.iscid.org/encyclopedia/Actor-Network_Theory. Sist sjekket: 17.11.03.
- ITavisenBusiness (2005), 'Stilling ledig: 500 konsulenter - boom i bransjen', URL: "<http://www.itavisen.biz/files/pdf/2005/ITavisenBusiness%200205.pdf>". Utgave nr.2. Sist sjekket: 09.03.05.
- ITU (2003), 'International telecommunication union: Mobile cellular, subscribers per 100 people', URL: http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at_glance/cellular03.pdf. Sist sjekket: 03.03.05.
- Janis, I. (1972), *Victims of groupthink : a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*, Atlanta: Houghton Mifflin.
- Latour, B. (1992), 'Where are the missing masses? sociology of a few mundane artefacts.', In Bijker, W.E. and Law, J.(eds), *Shaping Technology - Building Society: Studies in Sociotechnical Changes*. MIT Press, Cambridge Mass. .
- Law, J. (1992), 'Notes on the theory of the actor-network: Ordering, strategy and heterogeneity.', *Systems Practice* 5, 379-393.
- Levin, M., Øystein Fossen & Gjersvik, R. (1994), *Ledelse og teknologi - Innføring i organisasjon og ledelse for tekniske høyskoler*, Universitetsforlaget.
- Merriam-Webster (2005), 'Merriam-webster online dictionary', URL: <http://www.m-w.com/>. Sist sjekket: 26.04.05.
- Mintzberg, H. (1983), *Structure in Fives - Designing effective organizations*, Prentice-Hall International, Inc.
- Mintzberg, H. (1989), Deriving configurations - combining the basic attributes of organizations, in 'Mintzberg on management - inside our strange world of organizations', The Free Press, A Division of Macmillan, Inc, New York, Collier Macmillan Publishers, London, chapter 6.

- Monteiro, E. (1999), Monsters, in K. Braa, B. Dahlbom & C. Sørensen, eds, 'Planet Internet', Studentlitteratur, Lund, pp. 239-249.
- Monteiro, E. (2000), Actor network theory, in C. U. Ciborra & Associates, eds, 'From control to drift: the dynamics of corporate information infrastructures', Oxford University Press, chapter 5.
- Monteiro, E. (2003), 'Standards and actor-network theory', URL: <http://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5210/h03/undervisningsmateriale/lecture4.pdf>. Foiler fra kurset Inf5210 høsten 2003. Sist sjekket: 29.04.05.
- NESH (1994), 'Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humanoria', Oslo: Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsfag og humanoria.
- Schein, E. H. (1990), *Organisasjonskultur- og ledelse: Er kulturendring mulig?*, Mercuri Libro Forlag, Oslo. Autorisert oversettelse av den engelskspråklige originalen: *Organizational Culture and leadership. A dynamic view*. Utgitt 1985.
- Smith, D. W. (2003), 'Phenomenologi', URL: <http://plato.stanford.edu/entries/phenomenology/>. Sist sjekket: 14.04.05.
- Sommerville, I. (1997), 'Actor-network theory: A useful paradigm for the analysis of the uk cable/on.line sociotechnical ensemble?', Association For Information Systems Americas Conference.
- SSB (2004), 'Statistisk sentralbyrå - Årbok 2004 - post og telekommunikasjoner - teletjenester 31.desember', URL: <http://www.ssb.no/aarbok/tab/t-101270-515.html>. Sist sjekket: 03.03.05.
- Star, S. L. (1999), 'Power, technology and the phenomenology of conventions; on being allergic to onions', *A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and DOrmination*, J. Law, *Sociological Review Monograph 38*, Routledge .
- Steria (2005), '60 nye toppfolk til steria', URL: http://www.steria.no/assets/2090/Annonse_60%20nye%20jobber%20i%20Steria.pdf. Sist sjekket: 10.03.05.

- Tekna (2004), 'Studerte seg til ledighet', URL: <http://www.teknamag.no/tekst.cfm?id=35501>. Sist sjekket: 27.04.05.
- Thagaard, T. (2002), *Systematikk og innlevelse:en innføring i kvalitativ metode*, Fagbokforlaget. 2. utgave.
- Underwood, J. (1998), 'Not another methodology - what ant tells us about systems development', Presented at 6th International Conference on Information Systems Methodologies, British Computer Society, Salford UK.
- Van House, N. (1999-2001), 'Actor-network theory, knowledge work, and digital libraries', School of Information Management and Systems, University of California, Berkeley.
- Wenger, E. (1998a), 'Communities of practice - learning as a social system', *The Systems Thinker* 5.
- Wenger, E. (1998b), *Communities of Practice - Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2004), 'Communities of practice - a brief introduction', URL: <http://www.ewenger.com/theory/index.htm>. Sist sjekket: 06.04.05.

