



*Er det ønskelig med et
tettere samarbeid mellom
de to plangruppene i
Reinertsen?*

-Hvilke utfordringer må i så fall overvinnes for å få til dette?

*Cristina Krogh
Tonje Refstie
Magdalena Ågren*

*SLU, Institutionen för ekonomi
Företagsekonomi
C-nivå, 15 ECTS credits*

*Thesis 563
Uppsala, 2009*

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-563-SE

Is it desirable to have a closer collaboration between the two planning groups in Reinertsen?

-What challenges must be overcome to achieve this?

Er det ønskelig med et tettere samarbeid mellom de to plangruppene i Reinertsen?

-Hvilke utfordringer må i så fall overvinnes for å få til dette?

Cristina Krogh, Tonje Refstie og Magdalena Ågren

Supervisor: Bo Öhlmer

© Cristina Krogh, Tonje Refstie og Magdalena Ågren

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-563-SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2009

Förord

Denne oppgaven er skrevet som en del av vår utdanning innen økonomi og administrasjon ved Trondheim Økonomiske Høgskole ved Høgskolen i Sør-Trøndelag. Oppgaven ble skrevet i løpet av studieåret 2008-2009 og utgjør 15 studiepoeng.

Oppgaven handler om to plangrupper i Reinertsen AS. Disse gruppene har delvis sammenfallende kompetanse og arbeidsområder og utgangspunktet for undersøkelsen er å forske på om det ønskes et tettere samarbeid mellom gruppene, hvilke fordeler et tettere samarbeid kan ha og hvilke utfordringer som må overvinnes for å få til dette. Arbeidet med oppgaven har vært veldig lærerik, utfordrende og givende.

Vi ønsker å takke alle involverte i Reinertsen AS, spesielt Human Resource-ansvarlig Christine Utvik for engasjement og hjelp, og alle respondenter som har deltatt i vår undersøkelse. Vi ønsker også å takke vår veileder, Kjell Banken, for støtte og oppmuntring. En spesiell takk også til Ivar Brokhaug for konstruktive tilbakemeldinger som har vært til stor hjelp.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 27. april 2009

Abstract

The purpose of this exercise is to study if a closer cooperation between the two planning groups in Reinertsen AS is desirable. The basis is that the groups have partially overlapping competence and the leaders wish them to use their joint expertise even better.

We decided to look at cultural differences between the groups and identify any challenges that must be overcome to achieve a closer, more interdisciplinary collaboration.

The study is based on qualitative methodology in which we conducted group interviews with employees in the two planning groups and single interviews with leaders who are involved in the groups. The interviews were transcribed and categorized and formed the basis for our analysis. In addition, we have selected a set of relevant theories that we need when we discuss our findings. We have studied theories about culture, teams, feedback, meeting culture, communication and interdisciplinary.

In the survey it became clear that everyone wants a closer cooperation and that they want to be better acquainted with each other on a personal and professional level. We see that there are cultural differences that create challenges to achieve this. The supervisors have an important role to achieve closer cooperation, but there is much to gain by increased level of interdisciplinary work.

Key terms: interdisciplinary collaboration, culture, reorganisation, evaluation, teambuilding.

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å forske på om et tettere samarbeid mellom de to plangruppene i Reinertsen AS er ønskelig. Utgangspunktet er at gruppene har delvis overlappende kompetanse og lederne ønsker at disse utnytter sin felles kompetanse enda bedre. Vi valgte å se på kulturforskjeller mellom gruppene og identifisere eventuelle utfordringer som må overvinnes for å få til et tettere, mer tverrfaglig samarbeid.

Studien er basert på kvalitativ metode der vi har gjennomført gruppeintervjuer med medarbeiderne i de to plangruppene og enkeltintervjuer med lederne som er knyttet til gruppene. Intervjuene ble transkribert og kategorisert og lå til grunn for vår analyse. I tillegg har vi valgt ut et sett med relevante teorier for så å kunne diskutere våre funn ut fra disse. Vi har valgt å se på teorier om kultur, team, tilbakemeldinger, møtekultur, kommunikasjon og tverrfaglighet. I undersøkelsen kom det frem at alle ønsker et tettere samarbeid og vil bli bedre kjent med hverandre på et personlig og yrkesmessig plan. Vi ser at det er kulturforskjeller som kan skape utfordringer for å få til dette. Lederne har en viktig rolle for å få til et tettere samarbeid, men det er mye å vinne på å få til mer tverrfaglighet.

Nøkkelord: tverrfaglig samarbeid, kultur, omorganisering, evaluering, teambuilding.

Innholdsfortegnelse

1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.1.1 Informasjon om Reinertsen AS.....	1
1.2 PROBLEMFOMULERING	1
1.3 FORMÅL	2
1.4 AVGRENSNING	2
1.5 OPPGAVENS DISPOSISJON	3
2 METODE	4
2.1 METODENS FIRE PROBLEM	4
2.2 UNDERSØKELSENS ÅTTE FASER.....	5
2.3 FASE 1: PROBLEMSTILLING	6
2.3.1 Problemstillingens dimensjoner.....	6
2.3.2 Krav til problemstillingen	6
2.4 FASE 2: UNDERSØKELSESDSIGN	7
2.5 FASE 3: METODE.....	7
2.6 FASE 4: DATAINNSAMLING	8
2.7 FASE 5: VALG AV ENHETER OG GJENNOMFØRING AV INTERVJUER	8
2.8 FASE 6: ANALYSE	9
2.9 FASE 7 OG 8: KONKLUSJONENES KVALITET OG VURDERING AV UNDERSØKELSENS GYLDIGHET.....	11
2.10 OPPSUMMERING AV OPPGAVENS STRUKTUR	11
3 TEORI	14
3.1 ORGANISASJONSKULTUR	14
3.1.1 Organisasjonskulturens tre nivåer.....	15
3.1.2 Hvordan ledere kan påvirke organisasjonskulturen	17
3.2 KOMMUNIKASJON	18
3.3 FEEDBACK	19
3.4 MØTER.....	22
3.5 TEAM	22
3.5.1 Læring i team.....	22
3.5.2 Viktigheten av tillit i team	24
3.6 TEAM SOM LEDER EN ENDRINGSPROSESS	24
3.7 TVERRFAGLIGHET	25
4 EMPIRI	27
4.1 KONTAKT OG KJENNSKAP MELLOM GRUPPENE.....	27
4.2 PROSJEKTFORDELING	28
4.3 TANKER OM SAMARBEID	29
4.4 MØTER.....	30
4.5 EVALUERING.....	31
4.6 TILBAKEMELDINGER OG KOMMUNIKASJON.....	31
4.7 OMORGANISERING AV Plasser	32
4.8 SAMMENSLÅING.....	32
5 ANALYSE	34
5.1 ØNSKES DET ET TETTERE SAMARBEID?	34
5.2 GENERELLE KULTURELLE UTFORDRINGER	34
5.3 KONTAKT OG KJENNSKAP MELLOM GRUPPENE.....	36
5.4 PROSJEKTFORDELING	38
5.5 UTFORDRINGER KNYTTET TIL LEDERSKAPET	38
5.6 TILBAKEMELDINGER OG KOMMUNIKASJON.....	39
5.7 GRUPPEMØTER.....	41
5.8 EVALUERING.....	42
5.9 OMORGANISERING AV Plasser	43
5.10 SAMMENSLÅING AV PLANGRUPPENE.....	43

6 KONKLUSJON	45
6.1 UNDERSØKELSENS TOTALE GYLDIGHET	46
6.1.1 Intern gyldighet.....	46
6.1.2 Ekstern gyldighet.....	46
6.1.3 Begrepsmessig gyldighet.....	47
6.1.4 Pålitelighet.....	48
6.1.5 Undersøkelsens totale gyldighet.....	49
REFERANSELISTE	50
<i>Litteratur</i>	50
<i>Internett</i>	51
VEDLEGG 1 - NOTAT TIL ANSATTE	52
VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE TIL GRUPPEINTERVJU	53
VEDLEGG 3 – INTERVJUGUIDE GRUPPELEDERE	55
VEDLEGG 4 – INTERVJUGUIDE LEDERE	57

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

I dagens samfunn der endringer skjer alt oftere må bedrifter stadig søke etter nye utviklingsmuligheter for å overleve og eventuelt få en sterkere profil i markedet. Vårt utgangspunkt var et ønske om å gjøre en undersøkelse innen organisasjonskultur og kommunikasjon. Vi valgte å samarbeide med Reinertsen fordi vi ser at et solid konsern med mange avdelninger gir mange muligheter til å bruke vår interesse innen organisasjon og ledelse til noe som er av betydning for vår samarbeidsbedrift. Vi hadde flere møter med Human Resource-ansvarlig i Reinertsen for å finne et område vi kunne belyse som oppfylte våre interesser og som samtidig kan være til nytte for de involverte. Vi valgte ut fra dette å se nærmere på forholdet mellom de to plangruppene som har delvis overlappende kompetanse. Vi hadde et møte med de tre lederne som er knyttet til de to plangruppene der vi fikk informasjon om hva de ønsker å få belyst. Lederne fortalte oss at de ønsker å få til et tettere samarbeid mellom disse gruppene.

1.1.1 Informasjon om Reinertsen AS

Reinertsen AS, heretter omtalt som Reinertsen, er et solid konsern hovedsaklig lokalisert i Trondheim (www, reinsertsen, 2009). Reinertsen har ca 1700 ansatte, og i tillegg til hovedkontoret i Trondheim er de lokaliserte i Oslo, Bodø, Bergen og Orkanger i Norge. I tillegg har de kontor i Stockholm, Göteborg, Stenungsund og Malmö i Sverige og i Murmansk i Russland. Reinertsen er delt i ulike divisjoner. Vi har vårt arbeid knyttet til Divisjon Engineering, som ble grunnlagt i 1946. Divisjon Engineering er delt i en landbasert del og en del som har sitt virkeområde innen olje og gass. Vårt arbeid er knyttet til Divisjon Engineering & Arkitekt Land, også kalt DEAL. Infrastruktur og Energiforsyning og Selberg Arkitekter AS er begge underavdelninger til DEAL. Selberg Arkitekter AS, heretter kalt Selberg, er et datterselskap til Reinertsen (www, selberg, 2009). DEAL har ca 400 ansatte. Infrastruktur og Selberg har begge hver sine plangrupper. Plangruppen hos Selberg jobber først og fremst innen realplanlegging, mens plangruppen hos Infrastruktur har sitt fokus på vei og trafikk.

Plangruppen hos Infrastruktur består av 16 personer i Trondheim, og to i Oslo. Plangruppen til Selberg består av fire personer, hvorav tre er ansatt relativt nylig. For plangruppen hos Infrastruktur er det en gruppeleder og en avdelningsleder for hele Infrastrukturavdelningen. For Selberg var det ikke noen egentlig leder på tidspunktet for undersøkelsen. Den person som har vært leder for Selberg og er nært knyttet til Selbergs plangruppe hadde ikke lengre en lederposisjon for denne gruppen av selvvalgte grunner. Vi valgte likevel å intervju denne personen, på grunn av at kjennskapen til gruppens arbeidsmåte og samarbeid var veldig god. Den person som fungerte som gruppeleder for Selbergs plangruppe på intervjutidspunktet var en av de som jobbet i gruppen, og denne personen ble intervjuet sammen med de andre respondentene i gruppeintervjuet med denne plangruppen.

1.2 Problemformulering

Når vi hadde hatt møte med lederne for de to plangruppene diskuterte vi våre muligheter å få frem informasjon fra de ansatte. Vi hadde lite kunnskap om hva de ansatte synes om et tettere

samarbeid og hvilken relasjon de har til hverandre i dag, derfor ble vårt spørsmål ganske grunnleggende. Med utgangspunkt i dette ble vår problemstilling:

- Er det ønskelig med et tettere samarbeid mellom de to plangruppene i Reinertsen?

Vårt underliggende spørsmål er:

- Hvilke utfordringer må i så fall overvinnes for å få til dette?

Med tettere samarbeid mener vi nærmere og bedre enn det er i dag. Vi vil identifisere hvordan situasjonen er i dag og hva medarbeidene synes om samarbeidet og hva som kan gjøres annerledes. Ønskelig brukes her for å se om det er et ønske kun fra ledelsen og lederne eller om medarbeidene er enige og også ser fordelene med et tettere samarbeid. Utfra det som lederne har fortalt oss så ønsker de et tettere samarbeid for å bruke medarbeidernes kompetanse optimalt og få til bedre effektivitet. De vil også at dette samarbeidet skal være en fordel eksternt slik at de får en større markedsandel.

1.3 Formål

Vi vil undersøke om et tettere samarbeid mellom de to plangruppene er ønskelig ettersom det utfra vårt organisasjonsteoretiske synspunkt er interessant og for at det er til nytte for bedriften. Lederne mener at et tettere samarbeid kan gi store fordeler, som å fremstå mer helhetlig, både internt og eksternt. De tror også at det kan gjøre at medarbeiderne utnytter sitt potensial bedre. Utfra vår undersøkelse kan bedriften få svar på hva medarbeiderne mener og hvilke utfordringer eller hindringer som må overvinnes for å få til dette. Vi håper at Reinertsen kan bruke våre funn for å bli enda bedre.

1.4 Avgrensning

En leder uttrykte et ønske om at vi skulle hjelpe dem med å finne en strategi de kan bruke for å få en større markedsandel. Dette så vi lå utenfor vår kompetanse. Det vi kunne gjøre var å fokusere på den interne kulturen og se hvordan de kan få til et tettere samarbeid mellom plangruppene. Vår tanke er at de fordeler de kan oppnå ved et tettere samarbeid kan brukes når de henvender seg til markedet.

Vi har også valgt å se bort fra dynamiske aspekter som globalisering og finanskrisen som påvirker alle bedrifter.

Vårt utgangspunkt var å se på kulturen i gruppene og hvordan samarbeidet fungerer. Det har vært tydelig hele veien at det ikke er et konfliktfyllt eller problematisk miljø i utgangspunktet, men at potensialet i gruppene kan utnyttes enda bedre. Vi valgte å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse med gruppeintervjuer med respondenter fra plangruppene, og i tillegg intervjuet vi de tre lederne som er knyttet til gruppene individuelt. Vi hadde ønsket å gå grundigere inn i gruppene for å få et bedre bilde av hvordan kultur og samhandling fungerer, men ut fra våre tilgjengelige ressurser var ikke dette mulig. Derfor kan vår oppgave ikke gi et klart og tydelig bilde av hvordan organisasjonskulturens ulike nivåer er i gruppene. Likevel håper vi at vi har klart å få frem et tilstrekkelig tydelig bilde for å kunne peke på utfordringer som må overvinnes for at et tettere samarbeid skal være mulig å gjennomføre.

1.5 Oppgavens disposisjon

Oppgaven begynner med en introduksjon og deretter følger et metodekapittel som forklarer de ulike fasene i undersøkelsesprosessen. I kapittel tre presenterer vi de teorier vi har brukt for å diskutere våre funn. Disse omfatter kultur, kommunikasjon, feedback, møter, team og tverrfaglighet. Etterpå presenterer vi våre funn i kapittel fire, i kapittel fem analyserer vi disse utfra teoriene. Til slutt prøver vi å trekke frem en konklusjon og vi diskuterer undersøkelsens totale gyldighet.

2 Metode

Vi har valgt å basere vårt metodeteoretiske grunnlag først og fremst på Jacobsen (2005) fordi hans litteratur er hensiktsmessig for vår undersøkelse og fordi gjennomgangen av undersøkelsesprosessen som han fremstiller er grundig og tydelig. Hans fremstilling gir en oppskrift som er lett å bruke for å få til et godt metodearbeid. Vi ser også at Jacobsen er anerkjent i fagmiljøet for blant annet sin metodefremstilling. I følge Høyskoleforlaget er Jacobsens bok om metode en av de mest brukte innføringsbøkene i samfunnsvitenskapelig metode i Norge.

2.1 Metodens fire problem

Før vi kunne gå i gang med å velge fremgangsmåte for oppgaven vår, måtte vi ta standpunkt til metodens fire problem (Jacobsen, 2005). Dette handler om ulike ontologiske og epistemologiske utgangspunkt for vår oppgave. Kort fortalt er ontologi læren om hvordan virkeligheten ser ut, epistemologi handler om i hvilken grad det er mulig å samle inn kunnskap om virkeligheten.

Det første problemet handler om vi skal velge en deduktiv eller induktiv metode (Jacobsen, 2005). Deduktiv metode går fra teori til empiri. Det handler om å først skape seg et bilde av virkeligheten ut fra teorier, og så gjøre undersøkelser for å se om bildet stemmer med den faktiske virkeligheten. Induktiv metode blir å gå fra empiri til teori. Dette utgangspunktet handler om å prøve å gjøre undersøkelser med et åpent sinn. Induktiv metode er mer åpen for ny informasjon. Data fra undersøkelsene brukes så for å forme teorier om virkeligheten. Deduktiv og induktiv tilnærming er hvert sitt ytterpunkt på en skala. Vår metode ligger nærmest induktiv metode. Vi prøvde å ha et relativt åpent sinn forut for undersøkelsen og så se hva slags informasjon vi klarte å samle inn. Vi ønsket ikke å begrense oss ved å ha noen få faste utvalgte teorier vi kunne bruke som grunnlag. Samtidig kan vi ikke si at vi hadde et helt åpent sinn. En viss oversikt over aktuelt teorigrunnlag hadde vi allerede. Dessuten hadde vi en del antakelser om hva vil kunne finne på grunnlag av møter vi hadde hatt med ledere for plangruppene før vi satte i gang med undersøkelsene. For å sitere Repstad: *”den som stiller opp utelukkende med et åpent sinn, vil trolig komme ut av prosjektet med nokså tomme hende”* (Repstad, 2004, s 116).

Det andre problemet er om vi skal bruke en holistisk eller individualistisk metode (Jacobsen, 2005). Med individualistisk metode fokuseres det på enkeltpersoner. Gjennom å finne ut hva individer mener dannes et bilde av virkeligheten. Med en holistisk tilnærming menes det at man må ta hensyn til konteksten enkeltpersonene befinner seg i. Her ligger vi nærmere en holistisk synsmåte, der vi ønsker å undersøke hvordan individer oppfører seg i gruppe. Vi ønsker også å se nærmere på individene som en del av arbeidsgruppen, i stedet for å undersøke trekk hos individene.

Det tredje problemet vi må ta stilling til er om vi vektlegger nærhet eller distanse (Jacobsen, 2005). Denne dimensjonen handler om avstanden mellom undersøkere og respondenter. Det er for noen et ideal å ha mest mulig avstand til undersøkelsesobjektene, blant annet for å unngå intervju effekter. Intervju effekter innebærer at den eller de som intervjuer påvirker de svar de får, for eksempel ved måten spørsmålene stilles på, eller hvordan spørsmålene formuleres. Vi har ikke hatt som mål å ha en distansert tilnærming. For å få gode svar på våre

spørsmål har vi sett det som en nødvendighet for oss å ha en viss nærhet til intervjuobjektene. Så har vi prøvd å bruke denne metoden på en måte som minst mulig påvirker respondentene til å svare på en spesiell måte.

Det fjerde og siste problemet handler om i hvilken form vi samler inn data (Jacobsen, 2005). Disse metodene kalles kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode bruker ord som datainnsamlingsmetode. Kvantitativ metode bruker tall, for eksempel ved å ha svaralternativer i en rangert skala eller omkodet til svaralternativer. Vi har brukt en kvalitativ metode og altså konsentrert oss om å samle inn ord som beskriver våre intervjuobjekts oppfatning av virkeligheten.

Hvordan vi forholder oss til disse fire problemene gjør at vår tilnærming ligger nærmest det som kalles den hermeneutiske, den forståelsesbaserte (Jacobsen, 2005). Denne metoden har som utgangspunkt at virkeligheten er skapt av mennesker. Vi kan ikke undersøke vår problemstilling uten å ta hensyn til at menneskene påvirker problemet vi ser nærmere på.

2.2 Undersøkelsens åtte faser

Jacobsen deler opp undersøkelsesprosessen i åtte faser slik som i figur 1. De første fasene og den siste fasen er like uansett hvilken undersøkelsesmetode som brukes, mens fase fire til sju skiller seg mellom kvantitativ og kvalitativ analyse.



Figur 1: Undersøkelsesprosessens faser, etter Jacobsen, 2005, s. 65.

2.3 Fase 1: Problemstilling

Den første fasen i undersøkelsen er utvikling av problemstilling. Problemstillingen gir en avgrensning for hva som skal undersøkes (Jacobsen, 2005). Hvilken problemstilling vi velger avgjør både hvilket undersøkelsesopplegg som skal brukes, og hvilken metode som skal brukes for å samle inn empirien, altså datamaterialet. Noen, som Kalleberg (Holter og Kalleberg, 1996) velger å ikke bruke ordet problemstilling. Kalleberg foretrekker å fokusere på spørsmål i stedet for problem, med utgangspunkt i at noen ting er interessante selv det ikke oppleves som et problem. Problemstilling er likevel den mest brukte formuleringen i litteraturen og derfor har vi valgt å bruke denne.

2.3.1 Problemstillingens dimensjoner

Problemstillingen kan avklares utfra tre ulike dimensjoner, og den vil befinne seg på en skala langs disse dimensjonene (Jacobsen, 2005). Disse dimensjonene er:

- Klar eller uklar problemstilling
- Forklarende eller beskrivende problemstilling
- Om funnene ønskes å generaliseres

For oss var det tydelig på et veldig tidlig stadie at det kom til å bli en uklar problemstilling. Vi visste lite på forhånd hva vi konkret kom til å undersøke. Derfor brukes en eksplorerende, utforskende undersøkelsestype. Vi valgte en beskrivende (deskriptiv) problemstilling fremfor en forklarende (kausal). En beskrivende problemstilling forteller om en nåtilstand, mens en forklarende problemstilling prøver å fortelle hva som er årsaken til at noe er på en spesiell måte. Det blir ikke relevant for oss å generalisere våre funn. Vi ønsket å forske på et bestemt fenomen i en spesiell kontekst, uten å ha noe ønske om å kunne overføre funnene til andre, lignende tilfeller. Derfor trengte vi ikke å ta hensyn til å oppfylle kravene som stilles for at funn skal kunne generaliseres utover vårt utvalg.

2.3.2 Krav til problemstillingen

Problemstillingen skal, i tillegg til å avklares i forhold til de tre ulike dimensjonene, også oppfylle tre krav (Jacobsen, 2005). Først og fremst må problemstillingen være spennende. Den må overraske oss, vi skal ikke kunne si med sikkerhet på forhånd hva resultatene vil bli. Problemstillingen må også være enkel, for å kunne gi et godt resultat. Hvis vi har en for bred problemstilling vil det være vanskelig å få til en god undersøkelse. I tillegg må problemstillingen være fruktbar. Det betyr at den må være mulig å undersøke – den må være gjennomførbar. Vi mener at vår problemstilling oppfyller disse kravene. Vi visste ikke hva vi ville finne forut for intervjuene. Vi følte at det var en spennende prosess å prøve å få svar på våre spørsmål. Vi mener at problemstillingen er enkel, den omhandler et lite område i en liten del av en stor bedrift, men kan likevel være nyttig for de involverte. Vi anser også at problemstillingen er fruktbar. Selv om fenomenet vi undersøker er komplekst og vanskelig å forstå fullstendig mener vi likevel at problemstillingen er formulert slik at den kan gi svar på noen spørsmål.

Vi erfarte at det er vanskelig å snevre inn en god problemstilling tidlig i undersøkelsesprosessen, dette ble en kontinuerlig prosess underveis. På den måten ble denne første fasen en sterkt tilbakevendende fase under hele undersøkelsesforløpet. Likevel ble det tidlig klart at problemstillingen kom til å handle om noe innen organisasjonskultur og samhandling. Vi ønsket å finne en problemstilling som i tillegg til å interessere oss, kunne være til god nytte for vår samarbeidsbedrift. Vi fikk god hjelp av våre kontakter hos Reinertsen for å finne noe som kunne være interessant å belyse, ut fra vår kompetanse og med våre tilgjengelige ressurser.

Den problemstilling vi har valgt er:

- Er det ønskelig med et tettere samarbeid mellom de to plangruppene i Reinertsen?
- Hvilke utfordringer må i så fall overvinnes?

2.4 Fase 2: Undersøkelsesdesign

Utfra konturene av det som kom til å bli vår endelige problemstilling, valgte vi undersøkelsesdesign. Dette er fase to i undersøkelsesprosessen. Undersøkelsesdesign velges ut fra to ulike dimensjoner, om vi ønsker en ekstensiv (bred) eller intensiv (dyp) undersøkelse, og om vi ønsker å beskrive eller forklare et fenomen (Jacobsen, 2005). For oss ble det tidlig klart at vi ønsket å gå i dybden på et problem, for å finne ut mye om et avgrenset område. Vi ønsker ikke å generalisere våre funn, noe som ville krevd en mer ekstensiv undersøkelsesdesign. Vi ønsket å få frem mange nyanser og detaljer blant noen få enheter, i stedet for å vite litt om mange enheter. Vårt fokus var å beskrive fenomenet, ikke å forklare hvorfor det var slik. Derfor ble det en intensiv, beskrivende undersøkelsesdesign som var aktuelt for oss.

2.5 Fase 3: Metode

Utfra dette valgte vi metode som passet til vår undersøkelsesdesign, dette er fase tre i undersøkelsesprosessen. Her kan vi velge en kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse (Jacobsen, 2005). Kvantitative undersøkelser fokuserer på tall. Denne metoden passet ikke til vårt formål. Vi valgte en kvalitativ undersøkelse. Denne metoden eigner seg best når vi vil gå dypere inn i et fenomen, og finne ut hvordan menneskene fortolker og forstår det. Med en kvalitativ metode kan vi beskrive fenomenet så detaljert som vi ønsker. Som Repstad (2004) formulerer det: *”kvalitative tilnærminger beskriver nyansert «det som fins» og er mindre opptatt av hvor ofte det fins”* (Repstad, 2004, s. 23).

Kvalitativ undersøkelsesmetode passer også best hvis man har en klar problemstilling, noe vi hadde utgangspunkt i (Jacobsen, 2005). Vi visste på forhånd lite om det vi skulle undersøke. Vi ville se nærmere på om de ønsket å få til et tettere samarbeid mellom gruppene, og i så fall hva som må til for å få til det. Men vi visste lite om hvordan de jobbet, og hvilken organisasjonskultur som preget gruppene. Vi hadde ikke nok informasjon og kunnskap til å ha mulighet til å utforme ett spørreskjema med faste spørsmål, og å bruke kvalitativ undersøkelsesmetode ble derfor tidlig klart som den beste metoden for oss. Helst hadde vi kombinert en kvantitativ undersøkelse med en kvalitativ, noe vi kunne gjort på to måter. En

måte kan være å først bruke kvalitativ undersøkelse for å gå i dybden på hva noen få mener om et fenomen, og så bruke disse funnene for å se om de gjelder for en større gruppe. En annen måte er å først sende ut et spørreskjema til mange enheter, og så gå i dybden på noen få av disse for å forklare enkelte aspekter av fenomenet nærmere. Men med den tid og de ressurser vi har til rådighet fant vi raskt ut at vi måtte velge bare én metode.

2.6 Fase 4: Datainnsamling

Fase fire i undersøkelsesprosessen slik Jacobsen (2005) fremstiller den er valg av datasinnsamlingsmetode. I kvalitative undersøkelser brukes ofte åpne, personlige intervju, gruppeintervju, observasjoner eller dokumentundersøkelse. Grenness (1997) sier at gruppeintervjuer gir andre resultater enn enkeltintervjuer med de samme intervjuobjektene. Dette skjer fordi mennesker oppfører seg annerledes i en gruppe enn når de er alene. Repstad (2004) referer til Hoel og Hvinden som mener at gruppeintervjuer kan gi fyldigere informasjon enn enkeltintervju. Intervjuet kan bli likt en naturlig samtale som flyter mellom respondentene uten at intervjuer trenger å styre samtalen i særlig stor grad.

Jacobsen (2005) mener at den store styrken ved å bruke gruppeintervju som datainnsamlingsmetode er at vi kan få frem hvorfor medlemmene i gruppen mener det de gjør, ved at de argumenterer for sine synspunkter. Vi vil også kunne observere hvordan medlemmene fungerer sammen, om det er noen som styrer samtalen og om det er enighet om det som blir sagt. Vi ønsket ikke å se på den faglige kompetansen til hver enkelt. Vi ønsket å forske på blant annet hvordan gruppene samarbeider i dag, hva de vet om hverandre og hva de tenker om å samarbeide tettere.

Siden vi ønsket å undersøke et fenomen på gruppenivå, der vi ville ha tak i hvordan gruppene fungerte og samhandlet, ble derfor den mest relevante datainnsamlingsmetoden for oss gruppeintervju. Vi valgte å gjennomføre to gruppeintervju, ett for hver plangruppe. I tillegg til dette ønsket vi å undersøke hvordan de nærmeste lederne så på fenomenet, med individuelle intervju av dem. Vi valgte individuelle intervju for å få klarhet i hva de enkelte lederne mente om ulike aspekter ved fenomenet vi undersøkte. Jacobsen mener at individuelle intervju egner seg best i slike tilfeller. Vi mente at det var større sannsynlighet å få gode svar fra lederne om vi intervjuet dem individuelt i stedet for i gruppe.

2.7 Fase 5: Valg av enheter og gjennomføring av intervjuer

Fase fem i undersøkelsesprosessen er å velge ut enheter som skal undersøkes. I en kvalitativ undersøkelse er ikke det viktige å finne enheter som gir oss et representativt uvalg. Vi ønsker ikke å generalisere våre funn, men finne det som særpreger gruppene. Jacobsen (2005) sier at gruppesammensetningen vanligvis gjøres utfra bevisste valg. Gruppesammensetningen kan variere fra homogene grupper med mest mulig like deltakere, til heterogene grupper med deltakere som har forskjellig bakgrunn. Vi hadde ikke på forhånd kunnskap om hvordan gruppene var sammensatte, da vi ikke hadde inngående kjennskap til de ulike individene i gruppene. Det var gruppelederne som hjalp oss med å sette sammen gruppen fra Infrastruktur. I utgangspunktet skulle det være fem deltakere, av disse kunne fire stille opp. Plangruppen hos Selberg har fire medarbeidere og tre av dem kunne bli med på intervjuet. Det viste seg at gruppene var godt sammensatte, selv om vi ikke kunne påvirke sammensetningen selv. Vi

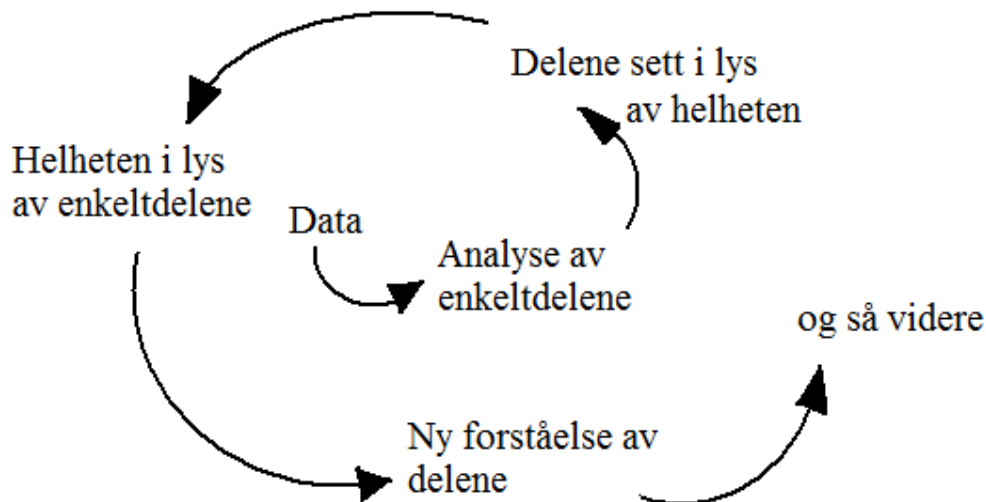
hadde både medarbeidere som hadde jobbet lenge i bedriften, og noen som var ansatt ganske nylig. Noen hadde hatt mye kontakt med den andre plangruppen, andre mindre.

En måned før intervjuene skulle finne sted, sendte vi ut et notat til de berørte medarbeiderne ved Plan-gruppene og de involverte lederne. I notatet fortalte vi hvem vi var, hva oppgaven handlet om i korte trekk, at vi kom til å intervju gruppevis og bruke opptaker. Vi fortalte at opptakene vil makuleres når oppgaven er ferdig, og at oppgaven vil presenteres i ettertid for medarbeidere og ledere (se vedlegg nr. 1). Før intervjuene laget vi en intervjuguide med spørsmål som var relevante for vår problemstilling. Vi lurte blant annet på hva de visste om den andre gruppens arbeidsoppgaver, hvordan prosjektene blir fordelt mellom gruppene, om de er enige i fordelingen, om de evaluerer arbeidet når et prosjekt er ferdig, deres tanker om et tettere samarbeid og mulige gevinster/ulemper av samarbeid. Vi ønsket at intervjuene i utgangspunktet skulle være ganske åpne i formen, men vi visste ikke noe om hvor lett det ville bli å få relevant informasjon fra deltakerne i intervjuene. Derfor var intervjuguiden nokså omfattende (se vedlegg nr. 2). Intervjuene kunne bygges rundt våre spørsmål og komme innom de tema vi mente var relevante, samtidig som vi ønsket å gi rom for mest mulig fritt prat rundt dette for å få frem nyanser vi ikke hadde kunnet forutse.

For oss var det veldig viktig å bruke båndopptaker under intervjuene. Dette anbefaler også Jacobsen. Dette gjorde vi for å sikre at vi fikk med all viktig informasjon. Vi ville ikke være redd for at den som tok notater ikke skulle få med alt, og vi ønsket også å kunne sitere ordrett. Repstad (2004) konkluderer også med at det beste er å bruke båndopptaker under intervjuer. De ulemper som kan oppstå, ved at respondentene opplever det som litt ubehagelig for eksempel, veies opp av fordelene. Etter å ha gjennomført og gått igjennom gruppeintervjuene hadde vi de individuelle intervjuene med tre ledere. Vi laget en ny intervjuguide for den ene gruppelederen (se vedlegg nr. 3), og ytterligere ny intervjuguide til de andre to lederne (se vedlegg nr. 4). Dette var en følge av at vi visste mer om hva som var relevant for undersøkelsen. Vi fikk mer kunnskap etter hvert intervju som vi kunne bruke videre. Dette er også en av styrkene ved å bruke kvalitativ metode i følge Jacobsen (2005). Under de individuelle intervjuene var vi to som ble med på intervjuet fra vår gruppe. Vi ville ikke at det skulle bli for overveldende med tre intervjuere til ett intervjuobjekt. Repstad (2004) sier at det ikke bør være flere enn to intervjuere ved enkeltintervju fordi respondenten kan "*få følelsen av å skulle stille opp foran et tribunal*" (s. 100). Under de individuelle intervjuene var det en person som i hovedsak stilte spørsmålene, den andre noterte og hjalp til med å komme med tilleggsspørsmål der noe var uklart.

2.8 Fase 6: Analyse

Den påfølgende fasen i arbeidet er den sjettede fasen i figuren på side 12, og handler om hvordan vi skal analysere det innsamlede datamaterialet. Repstad (2004) mener at analyse og fortolkning er faser som går inn i hverandre. Det vil vi også si er tilfelle i vår undersøkelse. Den kvalitative analysen tar utgangspunkt i den store mengden data vi sitter igjen med etter at intervjuene er renskrevne. Utfra dette måtte vi så prøve å begrense oss og se på hvilke detaljer vi skulle konsentrere oss om. Med hjelp fra detaljene kunne vi så se på helheten igjen, og slik beveget vi oss mellom å se på enkeltdeleer og helhet i noe som kalles den hermeneutiske spiral (Jacobsen, 2005) som illustrert i figur 2.



Figur 2: Hermeneutisk spiral, etter Jacobsen, 2005, s. 186.

Denne prosessen fant vi dekkende for det som ble den faktiske arbeidsmåten.

Analysen deles inn i tre trinn: (Jacobsen, 2005)

- Beskrivelse av datamaterialet, altså å renskrive intervjuene.
- Systematisering og kategorisering. Først vurderte vi hvilke kategorier som kunne være relevante. Så markerte vi hvilke kategorier de ulike utsagnene i de transkriberte intervjuene hørte til.
- Sammenbinde data, dvs. å fortolke, lete etter sammenhenger, årsaker osv. Her skal også det mer diffuse bringes frem, vi går videre ut over det som er blitt sagt eksplisitt.

Vi fant ut at disse fasene gikk inn i hverandre. I løpet av de dagene vi hadde til rådighet mellom intervjuene kunne vi se på foreløpige resultater. Noen element ble avklart og andre kom frem som interessante å se nærmere på, og utfra dette kunne vi så videreutvikle og forandre intervjuguidene for å få frem de dataene vi trengte. Dette er også en av de store styrkene ved kvalitativ metode, og grunnen til at denne fremgangsmåten egner seg så godt ved en uklar problemstilling. Vi hadde ikke på forhånd kunnet lage et spørreskjema som hadde gitt oss alle svar som vi fikk fra intervjuene, helt enkelt fordi vi ikke visste helt hva vi lette etter. Faste svaralternativer som er det vanligste ved kvantitative metoder ville også gjort at vi hadde mistet mange av de ulike nyansene som vi fikk frem ved å stille relativt åpne spørsmål.

Renskriving av intervjuene var en omfattende prosess. Det ble store mengder data, men vi opplevde det som svært nyttig og nødvendig å ha hele intervjuene transkribert. Disse utskriftene ble grunnlag for den videre analysen. Når det gjelder systematisering og kategorisering finnes det ulike måter å dele opp og sammenbinde datamaterialet på (Jacobsen 2005). Den ene metoden Jacobsen nevner kalles narrativ analyse, som er en analysemetode som ser på data som en sammenhengende historie delt inn i ulike tidselement. Dette ble ikke riktig analysemåte for oss. For oss var det mest nærliggende å bruke innholdsanalyse når vi

skulle analysere dataene vi hadde samlet inn. Innholdsanalyse baserer seg på å lage kategorier som er relevant, for så å fylle disse med informasjon fra intervjuene. Etter å ha kategorisert intervjuene kunne vi så sammenligne svarene fra de ulike intervjuobjektene i disse kategoriene. At datamaterialet kunne deles inn i logiske kategorier ble tydelig allerede under gjennomføringen av det første gruppeintervjuet. Der merket vi raskt at besvarelsene hørte tydelig sammen i ulike grupper utfra hvilket tema vi styrte intervjuet inn på. Kategorier som evaluering, tilbakemeldinger og gruppemøter sto raskt frem som naturlige. Dannelsen av de ulike kategoriene ble en tilbakevendende prosess i løpet av analysearbeidet, der kategorier både måtte slås sammen og deles opp etter hvert som vi beveget oss fremover i prosessen.

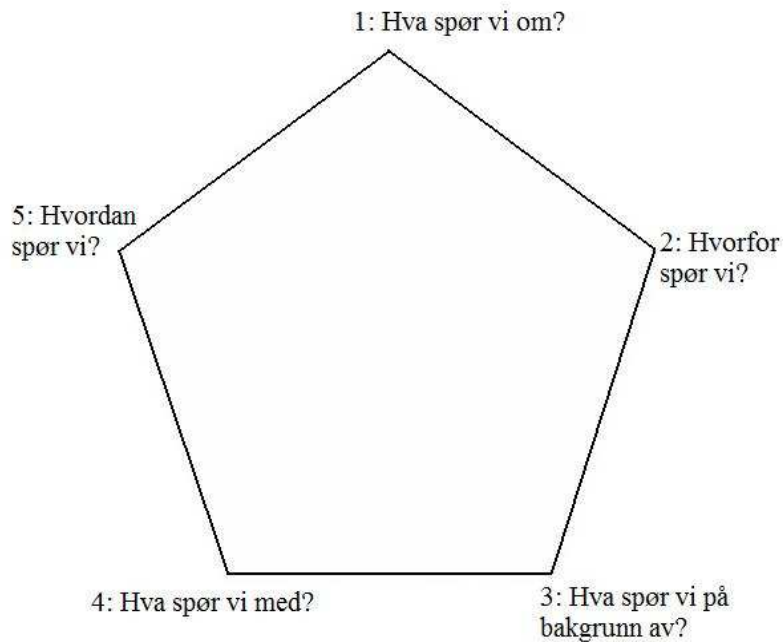
Det stilles ulike krav til de kategoriene som velges (Jacobsen, 2005). For det første må kategoriene komme ut fra det innsamlede datamaterialet, slik vi gjorde som beskrevet ovenfor. I tillegg til dette må kategoriene oppfylle andre krav. De må være begrepsmessig fornuftige, det vil si at de må være meningsfulle. Dette betyr også at kategoriene må stemme med andres tolkning av de begreper vi bruker og med eksisterende relevant teori. En kategori må dessuten være relevant for flere enn ett undersøkelsesobjekt, ellers kan ikke kategoriene benyttes til sammenligning. Disse kriteriene ble naturlig oppfylt etter hvert som de vokste frem. At kategoriene våre finnes i den litteratur vi har valgt ut viser at de er begrepsmessig fornuftige. Kategoriene vi har valgt er også felles for flere av respondentene. Etter å ha fastlagt kategoriene som vi vurderte som relevante i vår undersøkelse, samlet vi de ulike utsagnene fra intervjuene i de ulike kategoriene. Det var omfattende og nokså komplisert å samle utsagnene i kategorier på en nyttig og ryddig måte.

2.9 Fase 7 og 8: Konklusjonenes kvalitet og vurdering av undersøkelsens gyldighet

Både fase sju og åtte er nært knyttet opp mot begrepene validitet og reabilitet, eller gyldighet og pålitelighet som de også kalles. Validitet deles opp i intern og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2005). Intern gyldighet innebærer at resultatene vi har fått frem kan anses å være riktige. Den eksterne gyldigheten handler om hvorvidt funnene kan generaliseres. Reabilitet dreier seg om en vurdering over om resultatene er pålitelige. Begrepsmessig gyldighet innebærer å se på om vi har målt det vi ønsker å måle. Når gyldigheten og påliteligheten diskuteres, sammen med begrepsmessig gyldighet, er det en vurdering av undersøkelsens totale gyldighet. Vi vil diskutere dette grundig etter å ha presentert vår konklusjon.

2.10 Oppsummering av oppgavens struktur

Vi har valgt å avslutningsvis oppsummere strukturen på vår oppgave ved å bruke den pentagon som Rienecker og Stray Jørgensen (2006) presenterer. De bruker pentagonen for å illustrere hvilke hjørnesteiner oppgaven hviler på. Pentagonen fremstiller de som i figur i 3.



Figur 3: Oppgavens pentagon, etter Rienecker og Stray Jørgensen, 2006, s. 28.

Det første hjørnet handler om problemstillingen. Det andre hjørnet er formålet med oppgaven, hva oppgaven kan brukes til. Det tredje hjørnet forteller om den empiri som er brukt. Det fjerde hjørnet gjør rede for hvilke teorier og begreper som er anvendt. Det femte og siste hjørnet forteller om fremgangsmåten som er brukt.

For vår oppgave kan pentagonens hjørner fylles ut på følgende måte:

1: Hva spør vi om? Vår problemstilling er: "Er det ønskelig med et tettere samarbeid mellom de to plangruppene?" Underspørsmålet er: "Hvilke utfordringer må i så fall overvinnes?" Vi ser på hvordan situasjonen er i dag, hvordan samarbeidet kan bli bedre og hvilke fordeler dette kan gi.

2: Hvorfor spør vi? Vi har utgangspunkt i to grupper med noe overlappende kompetanse. Oppgavens formål er først og fremst å kartlegge hvordan situasjonen er i dag. Vi ønsker å hjelpe bedriften med å finne måter disse to gruppene kan samarbeide tettere på. Hvis det er mulig å få til et tettere samarbeid kan dette gi store fordeler for gruppene, og dermed også kundene.

3: Hva spør vi på bakgrunn av? Vi har gjennomført gruppeintervjuer med medarbeidere fra plangruppene og individuelle intervjuer med tre av lederne som er knyttet til plangruppene.

4: Hva spør vi med? De redskaper vi har brukt er teori om organisasjonskultur, basert på blant annet Edgar Scheins arbeid. Vi har også knyttet noen av Kotters teorier om organisasjonskultur og tillit til dette. Vi har brukt teori om tverrfaglighet, teamarbeid og læring i team.. Vi har også presentert aktuell teori om kommunikasjon, gruppemøter og feedback.

5: Hvordan spør vi? Vi starter med å presentere problemstillingen, bakgrunnen for oppgaven og bedriften vi har samarbeidet med. Så beskriver vi vår metodiske ramme og begrunner de metodevalgene vi har tatt. I neste del beskriver vi de teorier vi har valgt utfra oppgavens fokus. Vi beskriver i påfølgende kapittel de funn vi har gjort i intervjuene, vår empiri. Vi analyserer empirien med hjelp av teorigrunnlaget før vi til slutt presenterer vår konklusjon.

3 Teori

Det finnes svært mange teorier som kan knyttes til våre funn. Teorier om blant annet kommunikasjon, organisasjonskultur og ledelse er populære i faglitteraturen. Vi har funnet flere teorier som kan være aktuelle og ut fra disse valgt ut de som er mest relevant for oss. Utfra vår induktive tilnærming valgte vi å gå grundig inn i teoriene etter å ha gjennomført intervjuene for å ha mest mulig åpent sinn forut for intervjuene. Vi hadde en oversikt over teorier som kunne være relevante på forhånd men gikk nærmere inn i dem først etter å ha gjennomført intervjuene og sett på empirien. Teorier ble også lagt til og fjernet etter hvert som oppgaven tok form.

Vi har valgt å først og fremst se på Scheins (1987) teorier om organisasjonskultur. Scheins litteratur er anerkjent og mye brukt. Vi har valgt å se på hans litteratur direkte, samt å bruke gode norske kilder som referer til Scheins arbeid for å få en reflektert fremstilling av teorien. Her konsentrerte vi oss om Fischer og Sortland (2001) og Jacobsen og Thorsvik (2007) fordi disse kildene hadde en samstemt fremstilling av organisasjonskultur som i tillegg fungerte komplementerende utfyllende i forhold til hverandre. Vi har også knyttet noe fra Bang (1998) til avsnittet om organisasjonskultur. Vi har brukt Erliens (2006) stoff om kommunikasjon og møter, fordi det belyser noen av de utfordringer i kommunikasjonen som vi har trukket frem informasjon om. Dette har vi komplettert med Øiestad (2004) som fokuserer på tilbakemeldinger. Begge kildene er relevante ut fra den empiri vi har samlet inn, og belyser teorier vi så var viktige for vår analyse av dataene. Fordi teamarbeid er den arbeidsform som er vanlig å bruke i prosjektarbeid til de to plangruppene har vi trukket inn litteratur som omtaler dette. Vi har valgt å se på Levin og Rolfsens (2004) fremstilling av team, og spesielt fokusert på læringsaspektet i forhold til evaluering som vi så var en relevant del av empirien. Levin og Rolfsen er også brukt for å belyse viktigheten av tillit og et miljø hvor konstruktive konflikter kan få utspille seg. I forbindelse med tillit har vi også trukket inn Kotters (1996) teorier rundt dette. Kotter er også referert til i avsnittet om organisasjonskultur. Kotter er professor ved Harvard Business School og er anerkjent for sin litteratur om endringsprosesser og ledelse. Vi har også valgt å trekke inn teori om tverrfaglighet, her har vi først og fremst brukt Lauvås og Lauvås (2004) teorifremstilling om tverrfaglighet som belyser ulike aspekter knyttet til dette. Vi har også trukket inn noe fra en Sintefrapport av Arge (2008) i dette avsnittet.

Vi ser at mange av de ulike teoriene som belyser ulike sider av vår empiri, har delvis sammenfallende tilnærming. Som eksempel nevnes viktigheten av at medarbeidere kjenner hverandre personlig og profesjonelt som en forutsetning for godt samarbeid både i teorien om tverrfaglighet, Kotters teorier om kultur og tillit og i Levin og Rolfsens fremstilling av teamarbeid. Fokuset på at det tar tid å bygge opp tillit finner vi i tillegg til i teoriene fra Kotter og Levin og Rolfsen også igjen i Erliens teorifremstilling om kommunikasjon som vi har gjengitt. At teoriene er samstemte ser vi tyder på at de fremstiller virkeligheten på en tilfredsstillende måte.

3.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur handler blant annet om hvordan medlemmene i en gruppe forholder seg til hverandre. For å si det på en enkel måte er organisasjonskulturen ”måten vi gjør tingene på

her hos oss” (Deal og Kennedy 1982, Bang 1998). Den kanskje mest brukte og anerkjente definisjonen av organisasjonskultur er den Edgar Schein (1987) har formulert:

”Organisasjonskultur er et mønster av antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene” (Schein, 1987, s. 7).

Organisasjonskulturen vokser frem gjennom samhandling mellom medlemmene i gruppen. Schein mener at det finnes mange ulike sider som påvirker organisasjonskulturen, men spesielt ledelsen er viktig for hvilken kultur som utvikles. Schein mener derfor at kultur og ledelse hører sammen og må forstås i sammenheng av hverandre. Henning Bang (1998) har en litt enklere definisjon av organisasjonskultur:

”Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene” (Bang, 1998, s. 19).

Bang ser på fellestrekk mellom ulike definisjoner av organisasjonskultur, og trekker frem ulike kjennetegn ved disse. Blant annet at kulturen finnes i hodene til dem som er med i gruppen, som normer, verdier, antakelser og så videre. Kulturen påvirker også hvordan medlemmene i gruppen forholder seg hverandre, den er med og styrer medlemmenes atferd. Kulturen er også både stabil og samtidig i stadig utvikling, og deles av medlemmene i gruppen, i stor eller liten grad. Dessuten læres kulturen i gruppen, den utvikles ved at grupped medlemmene forholder seg til hverandre, det er ikke noe som kommer utenfra eller er medfødt. Kulturen blir også etter hvert tatt for gitt av medlemmene i gruppen og blir i stor grad ubevisst. Når man har vokst inn i en kultur stiller man som regel ikke spørsmål ved hvordan den er, eller om den er god eller dårlig, den bare ”er”. Schein poengterer at man ofte ikke finner én konsistent kultur i en organisasjon, men ofte mange flere subkulturer (Jacobsen og Thorsvik, 2007, Fisher og Sortland 2001).

3.1.1 Organisasjonskulturens tre nivåer

Å beskrive de grunnleggende antakelsene hos en gruppe kan være svært vanskelig. Men organisasjonskultur finnes på flere ulike nivåer. Ofte sammenlignes organisasjonskulturen med et isfjell, der bare toppen er synlig over vannets overflate slik som figur 4 (Fisher og Sortland, 2001).

Schein (1987) deler inn organisasjonskulturen i tre nivåer:

Nivå 1: Artefakter, eller kulturelle uttrykk

Nivå 2: Verdier og normer

Nivå 3: Grunnleggende antakelser

For å forklare og forstå en organisasjons kultur må man forstå sammenhengen mellom synlige artefakter, normer og verdier, og de grunnleggende antakelsene i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007).



Figur 4: Isfjellet som illustrasjon av kulturens nivåer, etter Hoft, 1995.

Nivå 1: Kulturelle uttrykk

Artefaktene er de synlige uttrykk for kulturen som er lette å få øye på, men ofte vanskelige å forstå. Det er dette nivået Fischer og Sortland (2001) referer til som den synlige toppen av isfjellet. Det er bare en liten del av helheten. Det kan være hvordan medlemmene i gruppen kler seg, hvordan de snakker til hverandre, hvordan de plasserer seg i kantinen, om de har åpne dører til kontorene. Det kan også være hvilke historier og legender som gjenfortelles blant medlemmene, hvilke prosedyrer og seremonier som er vanlige, hvilken humor som brukes og hvilke belønningssystem som finnes. Schein (1987) mener at hvordan de synlige uttrykkene av kulturen i en organisasjon tolkes, avhenger av erfaringene til den som observerer de synlige uttrykkene. Det kan også være slik at de synlige artefaktene ikke stemmer overens med den faktiske organisasjonskulturen, men er et uttrykk for ønsket kultur. En endring av organisasjonskulturen må også ofte starte med å endre de synlige uttrykkene for kulturen i organisasjonen, selv om dette i seg selv er utilstrekkelig for å få til en endring av de grunnleggende antakelsene.

Nivå 2: Verdier og normer

Verdier og normer er den neste delen av isfjellet. Denne delen ligger under havoverflaten i metaforen til Fischer og Sortland (2001). Deler av dette nivået kan man av og til få øye på under vannoverflaten, men det er ikke like tydelig som det øverste nivået. Verdier uttrykker hva som er ønskelig, hva man streber etter (Jacobsen og Thorsvik, 2007). En verdi kan defineres som *en bred tendens til å foretrekke visse tilstander framfor andre* (Hofstede, 1980, jmf Fisher og Sortland, 2001, s. 119). Det kan være et relativt stort skille mellom hva man mener at man bør gjøre og hva man faktisk gjør. Mens verdiene er idealer vi strever etter å følge, er normer regler for atferd. Normer kan beskrives som uskrevne regler som sier hva som er passende atferd i ulike situasjoner. Hva som er gjeldende normer varierer etter hvilken gruppe vi befinner oss i, og flere ulike sett normer kan gjelde i ulike deler av en organisasjon. Det finnes både formelle, gjerne skriftlige normer, og uformelle normer som ofte ikke nevnes høyt, men som er like viktige å følge. Hvis man ikke følger normene i en gruppe får dette konsekvenser av ulike slag, for eksempel utfrysing.

Nivå 3: Grunnleggende antakelser

De grunnleggende antakelsene er det dypeste nivået av isfjellet, som ikke kan sees fra overflaten. Medlemmene i gruppen er ofte ikke klar over de grunnleggende antakelsene som styrer deres atferd, de ligger gjerne på et ubevisst plan (Fischer og Sortland, 2001). De grunnleggende antakelsene blir betraktet som sannheter og det blir ikke satt spørsmålsteget ved dem, de er derfor også vanskelig å endre. Nye medlemmer i gruppen tar til seg de grunnleggende antakelsene gjennom den sosialiseringssprosessen de går igjennom når de implementeres i kulturen i organisasjonen. Gjennom denne prosessen lærer de nye medlemmene i gruppen hva som anses å være den riktige måten å tenke, forstå og føle på. De grunnleggende antakelsene er ikke like mellom ulike grupper. Schein beskriver sju ulike dimensjoner som kan benyttes for å beskrive en kultur:

- Organisasjonens forhold til omgivelsene, om organisasjonen anses å være dominant, underordnet, aktiv eller passiv for eksempel.
- Synet på menneskenes handlinger, hva som er den korrekte måten å oppføre seg på, hvilke handlinger som er de riktige.
- Hva som er "sannhet" i organisasjonen, hvordan man definerer hva som er sant og usant og hvordan man avgjør hva som er sant (i felleskap, ved forskning og så videre).
- Synet på tid, om fokuset ligger på fortiden, nåtiden eller fremtiden.

- Menneskets natur, hvordan man anser at mennesket er. Er menneskene grunnleggende gode, onde, avhenger dette av situasjon? Kan menneskenaturen forbedres, eller er den uforanderlig?
- Synet på relasjoner mellom mennesker, hvordan man forholder seg til hverandre på riktig måte, om man viser følelser, graden av autonomi, om man konkurrerer eller samarbeider.
- Synet på konflikter, i hvor stor grad man godtar uenigheter. Skal vi etterstreve like eller ulike grupper (homogene eller heterogene grupper)?

Disse dimensjonene kan brukes for å beskrive en organisasjons kultur, men det er viktig å huske at antakelsene ligger på det ubevisste planet og blir tatt for gitt av medlemmene i organisasjonen. Fischer og Sortland referer til det Argyris og Schön (1978) sier: Vi diskuterer ikke at vi ikke diskuterer det udiskutable. Det går ikke an å si om en kultur er god eller dårlig uten å se på hvilken hensikt som skal oppfylles (Fisher og Sortland, 2001). Kulturen må oppfylle de målene som er viktige for organisasjonen. En organisasjonskultur kan være sterk eller svak. En sterk kultur deles av mange medlemmer i organisasjonen, og oppfattes likt av medlemmene. Sterke opplevelser, positive og negative, styrker også kulturen. Kulturen styrkes også over tid. Dette skjer blant annet fordi det rekrutteres ledere som passer inn i organisasjonskulturen (Fischer og Sortland, 2001). En sterk kultur vil gjøre det tydelig for individene hva de bør gjøre for å aksepteres i organisasjonen. Den er med og styrer atferden til medlemmene i gruppen, den integrerer medlemmene og innkapsler nye medlemmer i kulturen. Den kan også virke angstdempende ved at man føler samhørighet og vet hvordan man skal handle på riktig måte.

3.1.2 Hvordan ledere kan påvirke organisasjonskulturen

Lederne i en organisasjon påvirker kulturen i høy grad. Dette skjer på flere ulike måter (Schein 1987). For eksempel er det av stor betydning hva lederne retter sin oppmerksomhet mot, hva lederne er opptatte av. Hvordan kriser håndteres, hva som belønnes og ledernes synlige atferd er andre eksempler på hvordan lederne påvirker kulturen. Ofte kan lederne selv være ubevisste på hvilken påvirkningskraft de har på kulturen i gruppen (Bang, 1998) Hvis lederne er klar over hva de retter sin oppmerksomhet mot, kan de bruke dette til å påvirke kulturen. Lederne må vise at de er opptatte av det de sier er viktig, for å leve opp til sine uttalte verdier (Schein, 1987). Hvordan en krise håndteres kan avsløre mye av de grunnleggende antakelsene i en organisasjon. Her får bedriften mulighet til å vise at uttalte verdier er mer enn tomme ord. Om ledelsen sier at de ansatte er bedriftens viktigste ressurs og viser dette ved å beholde arbeidsstyrken i en krise viser de at de mener det de sier. Den synlige atferden til lederne må også stemme overrens med de uttrykte verdiene. Både ledernes formelle og uformelle atferd har betydning for utviklingen av organisasjonskulturen.

Belønninger kan være med på å rask spre budskapet om hvilke antakelser, verdier og prioriteringer som lederne legger vekt på. Det er svært viktig at lederne verdsetter de handlinger som stemmer overrens med antakelsene. Schein mener at kulturen vil bli i konflikt med seg selv om det er avvik mellom hva som belønnes og hvordan lederne oppfører seg i det daglige. Hvem som ansettes og hvem som forfremmes er også viktig for å vise hvilke antakelser som ligger til grunn. Jacobsen og Thorsvik (2007) har en annen innfallsvinkel når de diskuterer hvilke virkemidler ledere har for å påvirke organisasjonskulturen. De mener at det er flere måter å gjøre dette på. En er å bruke riter og seremonier. På denne måten kan lederen markere en spesiell hendelse og samle de ansatte rundt markeringen, få fokus på hva som verdsettes og styrke båndene mellom medlemmene i gruppen. En annen måte en leder

kan påvirke kulturen på er ved historiefortelling, som går ut på å fortelle om ting som har skjedd i organisasjonen og på den måten belyse noe man legger vekt på. Det kan være en hendelse eller historier om «helter» i organisasjonen, personer som har gjort noe ekstraordinært. En tredje fremgangsmåte er ved å bruke visjoner, slagord og et bevisst språk for å påvirke bedriftskulturen slik man ønsker. En fjerde påvirkningskraft er sosialisering, å integrere ansatte i organisasjonen, å prøve å påvirke denne prosessen i den retningen man ønsker.

Å påvirke kulturen er en svært vanskelig og omfattende oppgave. Som Schein (1987) sier – kultur er et fenomen som går dypt i organisasjonen. Siden kulturen både er så kompleks og vanskelig å forstå er den også meget vanskelig å endre. Dette skriver også Kotter (1996) om. Han påpeker at organisasjonskultur er så viktig fordi den har stor innflytelse over hvordan menneskene i organisasjonen agerer, fordi den er vanskelig å endre, og fordi den er vanskelig å få øye på. Kotter mener at særlig verdier er vanskelig å påvirke, enda mer enn normer. Dette er fordi verdiene er dypere integrert og mer usynlige enn normer. Kotter mener at mange bedrifter undervurderer kulturens sterke påvirkningskraft og overvurderer sine egne evner til å endre medarbeidernes syn på organisasjonen. Kotter sier at det i mange organisasjoner som prøver å forandre deler av virksomheten er lite fokus på hvordan en leder kan påvirke kulturen i riktig retning. Det er mer vanlig å fokusere på å få medarbeiderne til å endre sin fremgangsmåte uten en endring i den bakomliggende kulturen. Dette vil føre til at effekten av de endringer man har klart å gjennomføre sakte forsvinner. Man må endre den grunnleggende måten å tenke på for å klare å gi en varig endring i måten ting gjøres på.

Kotter fokuserer mye på viktigheten av å ha god ledelse, han skiller mellom ledelse og administrasjon, eller management som det heter på engelsk. Det sammen sier Schein (1987). Han mener at arbeid med organisasjonskulturen er sterkt knyttet til ledelse, ikke til administrasjon. Jacobsen og Thorsvik forklarer skillet mellom administrasjon og ledelse inngående. De viser til at en administrator er opptatt av blant annet planlegging, kontroll og fordeling av ansvar. En leder derimot legger i stedet vekt på å skape en visjon og å kommunisere denne. En leder prøver å motivere og inspirere sine medarbeidere. En organisasjon trenger både gode administratorer og ledere. De sier at en administrator gjør ting riktig, mens en leder gjør de riktige tingene.

3.2 Kommunikasjon

I følge Erlie (2006) er det ikke alltid samsvar mellom den kommunikasjonen som foregår i ledelsen og de temaene medarbeiderne er mest opptatt av. Ettersom individer er forskjellige og reagerer på ulike måter i ulike situasjoner er det viktig med en god dialog mellom ledelsen og medarbeiderne. Dette gjør at man forhindrer at det oppstår unødvendige spenninger og konflikter. Bedre intern kommunikasjon betyr ikke nødvendigvis mer informasjon. I dag da endringstakten i samfunnet er økende sendes det ut store mengder informasjon uten hensyn til mottakerens situasjon. Mye av informasjonen ansatte mottar oppleves som støy. Samtidig klager mange over at de får for lite informasjon. Problemet ligger ofte i at medarbeiderne ikke får riktig kommunikasjon til riktig tid og at informasjonen ikke er tilpasset målgruppens behov. Intern kommunikasjon er informasjonsflyt og utveksling av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere. Det er også kommunikasjon på tvers mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer, enheter eller deler av organisasjonen. En del av kommunikasjonen er formell og planlagt men mye er uformell som ledelsen ikke kan kontrollere. Den formelle kommunikasjonen skjer ofte i møter, gjennom intranett og e-post.

Denne kommunikasjonen er oftest faktabasert og inneholder lite følelser, mens den uformelle ofte er emosjonell. Utfordringen er å få til et samspill mellom formell og uformell kommunikasjon. Erlien (2006) sier at maktforholdet mellom ledelsen og de ansatte kan påvirke kommunikasjonen. God kommunikasjon bygger på tillit mellom partene. Medarbeiderne må blant annet føle at de blir behandlet med respekt og at de ikke opplever maktmisbruk fra ledelsens side. Det tar lang tid å bygge opp et tillitsforhold slik at det oppstår en åpen toveis kommunikasjon, og det skal lite til for å bryte den ned. I følge Erlien (2006) finnes det ulike kommunikasjonsstrategier:

1. Top-down: her går all kommunikasjon via mellomlederne som får skikkelig informasjon og kommuniserer videre til medarbeiderne. Informasjonen går bare en vei og ledelsen drar ikke nytte av medarbeidernes erfaringer og ideer.

2. Indirekte dialog og formelle kanaler: her gis ofte uklar informasjon tidlig gjennom et allmøte før noen avgjørelser er tatt. Tillitsvalgte blir ofte involvert men det er ingen direkte kommunikasjon mellom ledelsen og medarbeiderne. Dette skaper ofte uro blant de ansatte.

3. Aktiv medvirkning og uformelle kanaler: her gis mye informasjon og de ansatte medvirker i prosessen. Ettersom medarbeiderne trekkes in tidlig skapes engasjement. Noen ganger kan mangel på tid være et hinder for å få alle til å delta.

Når en leder skal formidle et budskap kan det gjøres via for eksempel e-post, gjennom en mellomleder eller direkte (Erlien, 2006). Hvis man bruker en skriftlig kanal har man full kontroll på hvordan det formuleres, men ikke hvordan det tolkes eller om det faktisk leses. Bruker man en mellomleder som kanal mister man kontrollen over hvilke ord som brukes og hvilke svar som gis ved eventuelle spørsmål fra medarbeiderne. Hvis lederen i stedet kommuniserer direkte har han eller hun kontroll på hva som blir sagt og kan selv svare på eventuelle spørsmål. Grunner til at ledere ikke kommuniserer åpent kan være mangel på tid eller frykt for medarbeidernes reaksjoner. Noen vil ikke gi fra seg kunnskap og miste makt. Det kan også ha sammenheng med at de ikke ser viktigheten med god kommunikasjon og dermed ikke føler seg motiverte. De blir dessuten sjelden målt eller belønnet for sin informasjonsinnsats.

3.3 Feedback

Det er vanlig i faglitteraturen å bruke ordet feedback når man prater om tilbakemeldinger. Hele dette avsnittet er basert på Øiestad (2004). Feedback er å se andre og samtidig gi det man ser tilbake på en måte som skaper bekreftelse og vekst. Å gi positiv eller negativ feedback er å anerkjenne sider ved en annen person. Feedback er en måte å gi støtte og aksept på. *"Å få feedback er å bli bekreftet og gitt mulighet til å vokse"* (Øiestad, 2004, s.19). Mennesker og situasjoner er forskjellige, derfor er det vanskelig å sette opp universelle regler for feedback. Øiestad (2004) setter likevel opp noen huskereglene for god feedback:

1: Men det du sier. Oppriktighet er sentralt når man gir feedback. Det handler ikke bare om hva vi sier men det er viktig hvordan vi sier det. For å unngå dobbeltkommunikasjon, som oppstår når språk og kroppsspråk kolliderer, må man tenke på kroppsspråk, stemme, tonefall, blick og holdning for å bygge troverdighet. Det betyr at det man faktisk sier også må være realistisk.

2: Si det du mener. Det er vanlig å tenke hyggelige ting om folk uten å si det høyt. Feedback utvikler ofte relasjoner på en positiv måte og skaper sterkere bånd mellom mennesker.

3: Lyv når det er nødvendig. Tross den første reglen kan småløgner brukes som lim i det sosiale fellesskapet for å unngå å såre andre og for å beskytte seg selv. Det kan være å overdrive eller å utelukke noe. Hensikten med feedback er å hjelpe folk til å vokse, mer enn å korrigere.

4: Dyrk mangfold og forskjellighet. Mennesker vokser mer på feedback som er variert ettersom den henvender seg til de ulike sidene av oss. Mangfold og forskjelligheter i grupper er viktige for at gruppen skal kunne utvikle seg og fungere fleksibelt. Forskjellighetene må verdsettes tross at de kan virke truende og utfordrende. Siden noen er gode til én ting og andre gode til noe annet, utfyller menneskers ulike ferdigheter hverandre. Mennesker leter ofte etter noen som likner en selv, eller så prøver vi å likne på folk vi ser opp til. Variert og nyansert feedback bevarer de ulike styrkene i et team.

5: Dyrk likhet og rettferdighet. En av mange likheter mellom alle mennesker er behovet for å bli sett og verdsatt og å være en del av et fellesskap. Derfor er det viktig å være rettferdig når det gis feedback, slik at alle i en gruppe får sin porsjon. Dette er særlig viktig å være klar over hvis man har en spesiell status i en gruppe, for eksempel når man er avdelingsleder. Her er det viktig å gi feedback til hele gruppen eller teamet så vel som til individene. Å fremheve hverandre og fokusere på feedback kan gjøres til en del av bedriftskulturen.

6: Overrask og vær kreativ. Det er viktig å huske at uventet feedback kan være ekstra oppmuntrende. Det kan være fordi det som blir sagt er noe man ikke var helt klar over selv, eller fordi mottakeren ikke forventet tilbakemelding.

7: Si ting om igjen. Når det gis skriftlig tilbakemelding kan denne leses om og om igjen. Hvis man gir tilbakemelding muntlig kan man godt gjenta den for å understreke den. Hører man at noen i gruppen får positiv feedback kan man selv si det som andre allerede har sagt.

8: Ikke overdriv. Når noe overdrives kan den positive effekten forsvinne. Derfor er det viktig å finne en måte å være raus med feedback på og samtidig ikke overdrive slik at omgivelsene ikke lytter til det som blir sagt.

9: Ikke invader. Å invadere betyr å slå fast noe om en person, uten å ha nok informasjon. Det er viktig å være bevisst om at de fleste ønsker å bli møtt med empati når man skal gi tilbakemelding til noen.

Når man gir feedback må man ha blikket vendt utover mot andre og registrere sine reaksjoner for å kunne dele dem med andre. Videre innebærer det at man må tørre å stole på seg selv og sine følelser. Det brukes mye energi når man forsøker å leve opp til det man tror er andres forventninger. Det kan føre til at man ikke tør å si hva man mener og gi av seg selv. Hvis vi i stedet gir hverandre feedback får vi vite hva andre setter pris på og forventer av oss. Da blir det naturlig for oss å snakke åpent om ting og vi uroer oss ikke i like stor grad for hvordan folk skal reagere. Mange har problemer med å ta imot positiv feedback på en ordentlig måte. Bortforklaringer og bagatellisering er en vanlig reaksjon. Det viktig å huske at positive tilbakemeldinger varmer selv om folk ikke viser det. Et annet problem er at man ofte venter på at andre skal ta initiativ. Ved å selv ta initiativ gir man noen en god følelse og starter en god sirkel i tillegg. Det er også vanlig at man ikke gir feedback fordi man vil opprettholde en

viss avstand. Uoverensstemmelser mellom kollegaer som ikke helt løses opp eller avsluttes er en annen årsak til at vi ikke vil gi feedback. Derfor er det viktig at man hele tiden har god kommunikasjon i en gruppe eller et team.

Hvis man befinner seg i et miljø der det er lite eller ingen feedback, kan man be om det. Man kan spørre en kollega hva han eller hun synes om ens innsats og på den måten stimuleres personen til å gi feedback. Risikoen er at man kan få kritikk, og det er viktig å ta imot den. Men for den som gir kritikk er det viktig å huske at kritikken skal være konstruktiv og at man bør gi ros i tillegg. Det medarbeidere ofte glemmer er at ledere også trenger feedback, ofte på grunn av statusforskjeller mellom medarbeidere og sjef. Ledere kan og bør be om feedback når de føler at de trenger det. I en slik situasjon tar lederen indirekte ned sin egen status og da oppstår ofte en likeverdighet som er god for begge parter og som nesten alltid vil bedre kommunikasjonen. Mange ansatte vil oppleve det som en tillitserklæring. Feedback bør være en del av kulturen. Det bør være slik at folk tør å gi og motta feedback og føler at de kan be om det hvis de trenger det. Dette vil fungere forebyggende med hensyn til mobbing og uenigheter som løses raskere. En slik kultur bidrar til nærhet og god atmosfære som virker positivt i en organisasjon.

Motivasjon får oss til å sette i gang med en handling (www, guroka, 2006). Den gjør at vi får lyst til å jobbe med en oppgave og gir handlingen et mål og en mening. Motivasjon handler om hvordan vi bruker oppmerksomheten vår og hva som fanger den (Øiestad, 2004). Det er et komplisert og sammensatt fenomen som fanges i denne modellen:

Motivasjon = Mening + Tiltro

Når man holder på med noe som er meningsfylt for oss og man har et minimum av tiltro til seg selv, en tro på at man har noe å bidra med, da kjenner man seg motivert. Tiltro gir mennesker mot til å handle, uten den holder vi oss noen ganger tilbake fra ting vi egentlig kunne hatt stor glede av og potensialer til å klare. Det er her feedback kommer inn. God feedback fra andre kan hjelpe en til å få bedre øye på sine egne ressurser og muligheter, slik at tiltroen til en selv øker. Når tiltroen øker vil man kjenne seg mer motivert til å gjøre ting som gir mening for en selv. Feedback kan altså være en viktig motivasjonsfaktor. I følge Øiestad (2004) er det en viktig lederoppgave å motivere medarbeiderne. Selv om alle medarbeidere har et ansvar for å finne motivasjonen har ledere et spesielt ansvar for å muliggjøre motivasjon på arbeidsplassen. *"Ledelse er blant annet å nå mål og oppnå resultater sammen med og gjennom andre"* (Øiestad, 2004, s. 134). En leder bør jobbe for å optimalisere de mulighetene hver enkelt har til å bidra. En måte å gjøre dette på er å gi god, nyansert og velplassert feedback. God feedback gir trygghet og tillit og stimulerer motivasjonen, kreativitet, utholdenhet og arbeidslyst. Når ledere ikke gir tilbakemeldinger så viser de ikke at de verdsetter de menneskelige ressursene. Mangel på god feedback fra lederen tolkes lett som negativ feedback eller som at lederen ikke bryr seg. Kritikk kan være nødvendig og ofte kan den fungere konstruktivt når den gis på rett måte i rett situasjon. Mennesker trenger ofte kritiske innspill sammen med god feedback for å komme seg videre i lærings- og utviklingsprosessen. *"Det er bare når du har en god følelse av å være akseptert og verdsatt at du har mot til å ta kritikk"* (Øiestad, 2004, s. 139). Hvis man føler seg utrygg og lite verdsatt kan kritikk vekke angst. Det er vanskelig å gi kritikk på en konstruktiv måte, og man føler seg ofte anklaget og vil forsvare seg når man får kritikk. Når man skal gi konstruktiv kritikk er det viktig at man forteller om intensjonen. Det bør formuleres som et ønske i stedet for en klage og det er viktig å være bevisst hvilke ord som brukes. Når noen blir kritisert vil personen gjerne forsvare seg, men det er viktig å lytte, stille spørsmål og til slutt lage en avtale om hva

man kan gjøre annerledes neste gang. Levin og Rolfsen (2004) sier at for at konstruktiv kritikk skal oppfattes som nettopp dette og ikke kritikk, må mottakeren føle at poenget er forbedring. De mener at konstruktiv kritikk er med og skaper et godt arbeidsmiljø.

3.4 Møter

I følge Erlie (2006) er det nødvendig med struktur og rutiner for å sikre at alle medarbeidere får den informasjon de trenger og har krav på. For å sikre at alle som tilhører en gruppe eller enhet skal få et minimum av felles kunnskap og fellesskapsfølelse kan man avtale et fast møtetidspunkt. Det er en fordel å ha faste rutiner og forutsigbarhet når det gjelder tid og sted, og det er viktig å la hver enkelt medarbeider ta ansvar for å bidra aktivt på møtet. Fortløpende oppgaver, problemløsning og idéutveksling bør være i fokus, men det bør også settes av tid til å la alle medarbeidere delta i langsiktig planlegging. En del personer kan føle at mye av tiden de bruker på møter er bortkastet tid. Det kan hende at man skaper bedre kommunikasjon ved å kutte ut en del formelle møter og i stedet bruke mer tid til uformell dialog. En leder må ha klart for seg hva som er hensikten med møtet, om det er å få presentert informasjon eller å få alle deltakere til å bidra med sine tanker og synspunkter? Det er lederens ansvar å legge forholdene til rette for en reell dialog. Informasjonen kan sendes ut skriftlig eller elektronisk på forhånd og da kan man bruke tiden til å snakke sammen og lytte til hverandre i stedet. Lederen bør begynne møtet med å forklare hensikten og ønsket resultat for møtet. Dette kan også sendes ut på forhånd slik at medarbeiderne kan forberede seg enda bedre og ha noen tanker, ideer og synspunkter med seg til møtet.

3.5 Team

I faglitteraturen skilles det mellom en gruppe og et team. Levin og Rolfsen (2004) viser til at en gruppe anses å være et mer omfattende begrep enn et team. En gruppe kan være veldig stor, med hundrevis av medlemmer. En gruppe trenger ikke å føle samhørighet med hverandre. I et team er det vanligvis mellom tre og ti medlemmer. Antallet vil variere utfra omstendigheter og oppgave. Et team kan defineres slik:

”Et team består av minst to personer som har ansikt-til-ansikt-relasjoner, det må eksistere over en viss tid, det etableres følelsesmessige forbindelser mellom medlemmene, de må ha et felles formål og en felles forståelse av prestasjonskrav, og det må være bestemte kriterier for medlemskap” (Levin og Rolfsen, 2004, s. 36).

Et team er utfra definisjonen en relativt liten arbeidsgruppe. Oppgaven som skal utføres er klar og målene er bestemte på forhånd. Det er vanlig at arbeidsoppgaven er gitt utenfra.

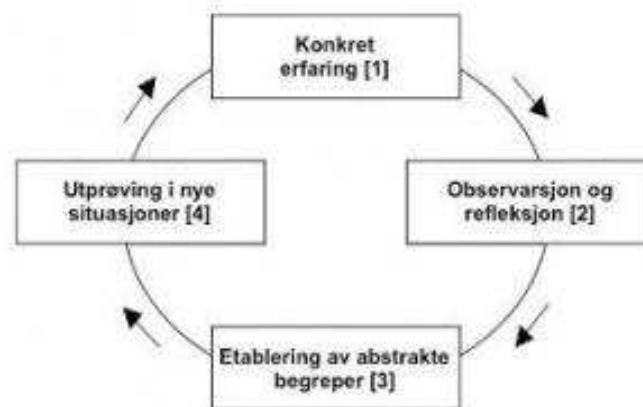
3.5.1 Læring i team

Læring er helt grunnleggende for å få til utvikling og endring (Levin og Rolfsen, 2004). I et team må deltakerne samarbeide med hverandre og løse problemer sammen. Læring og utvikling skjer hele tiden i teamarbeid. Det er viktig å utnytte mangfoldet i individenes kunnskap og erfaringer for å få til et godt og sterkt team. Det er ikke et mål at alle skal ha samme ferdigheter. I stedet bør forskjellene som ligger i medlemmene i teamet utnyttes. Da er det mulig at deltakerne lærer mye av teamarbeidet.

Det finnes ulike former for læring. Levin og Rolfsen (2004) deler læringsformene inn i tre kategorier:

- Erfaringslæring
- Praksislæring
- Organisasjonslæring

Erfaringslæring handler om å lære og utvikles utfra erfaringer. Vi kan lære av våre feil, men også av våre suksesser. Til en viss grad skjer erfaringslæring ubevisst hele tiden hos hver og en av oss, men vi kan også øve oss i å lære av våre erfaringer. Levin og Rolfsen referer til en modell utarbeidet av Kolb (1984) og Osland et al. (2000) slik som i figur 5.



Figur 5: Den erfaringsbaserte lærings sirkelen, basert på Levin og Rolfsen, 2004, s. 59.

Sirkelen begynner ved en konkret erfaring. Det viktige er så å reflektere over resultatene av jobben som er gjennomført. Temaet må ikke bare evaluere seg selv utfra hva som var feil. Det er også viktig å se på det som ble gjort riktig, for å lære av dette også. Levin og Rolfsen mener at teamet må ta seg tid til å se på resultatene, og også å tenke igjennom hvorfor resultatet ble slik det ble. Ofte settes det i gang nye prosjekter uten å først gå igjennom resultatene fra de forrige. Å reflektere som en planlagt aktivitet er ikke vanlig. Levin og Rolfsen mener at man må sette av tid til slik refleksjon for å oppnå erfaringslæring. Neste steg er så å bruke de erfaringer man har gjort til å forklare sammenhengen mellom hva man ønsket å gjøre og hva man faktisk gjorde. Dette må også skje i teamet for at medlemmene skal lære sammen av sine erfaringer. Så er neste steg i sirkelen å se på alternative måter å gjennomføre oppgaven på for å oppnå bedre resultater. Praksislæring er som navnet tilsier å lære utfra praktisk arbeid (Levin og Rolfsen, 2004). Eksempel på praksislæring er i relasjonen mellom svenn og mester, der svennen lærer hvordan faget utføres av sin mester. Dette kan ifølge Levin og Rolfsen overføres til teamarbeid, der samarbeidet mellom medlemmene kan gi nyttig praksislæring. Det er da viktig å gi rom for ettertanke når oppgaven gjennomføres. Levin og Rolfsen referer til Schön (1983) som viser til at det bør reflekteres over handlingene etter at en oppgave er gjennomført. Denne refleksjonen er lik den som gjøres ved erfaringslæring og knytter læringsformene sammen. Begge læringsformene er viktige i team. Organisasjonslæring er den læring som skjer mellom medlemmene i organisasjonen. Organisasjonslæring bygger på både erfaringslæring og praksislæring. Det er ikke relevant for oss å se nærmere på læring på organisasjonsnivå, annet enn som en sum av delene –

erfaringslæring og praksislæring.

3.5.2 Viktigheten av tillit i team

Levin og Rolfsen mener teamarbeid ikke kan fungere uten tillit. De henviser til blant annet Lencioni, og definerer tillit som *”den tiltro man har til at teammedlemmenes intensjoner er gode”* (Levin og Rolfsen, 2004, s. 136). Når tillit er tilstede er ikke teammedlemmene redd for å vise sine svake sider til hverandre. Å bygge opp tillit er en krevende prosess som tar tid. Levin og Rolfsen mener at det må *”skapes felles erfaringer over tid, diskusjoner og dyp forståelse for det som er spesielt og unikt ved hvert enkelt teammedlem”* (s. 137). Deltakerne må få bli bedre kjent og vite hvilke sterke og svake sidene kollegaene har.

Kotter (1996) sier også at tillit er viktig, og at den mangler i mange organisasjoner. Medarbeidere blir ofte opplært i kulturen til å være lojale mot sin nærmeste arbeidsgruppe, og å misstro hensiktene til andre utenfor gruppen – selv de som jobber i samme bedrift. På grunn av at tilliten ofte er lav mellom ulike grupper, vil dette ofte skape utfordringer når en samarbeidsgruppe skal settes sammen med medlemmer fra ulike grupper. Kotter (1996) mener at ulike aktiviteter kan skape en felles forståelse og respekt for hverandre som blir et grunnlag for tillit. Den vanligste typen aktiviteter som brukes for å få til dette er teambuilding. Som regel innebærer dette at de involverte reiser til et sted der de tilbringer noen dager sammen med ulike aktiviteter som skal gjøre gruppen mer sammensveiset.

Levin og Rolfsen (2004) knytter mangel på tillit i team til konfliktvegring. De mener at konflikter ofte blir ansett å være noe som bør unngås, fordi det ikke er hensiktsmessig og det blir sett på som tidkrevende. Men de mener at produktive konflikter er nødvendige i alle relasjoner, og når tillit er tilstede kan medarbeidere gå inn i følelsesladede diskusjoner og likevel føle seg trygge. Konflikter kan være nyttige og også spare tid for organisasjonen fordi de krever løsninger som ellers kanskje ikke ville bli vurdert.

3.6 Team som leder en endringsprosess

Kotter beskriver i *Leading Change* (1996) hvorfor det er viktig å sette sammen et sterkt team for å få i gang en endringsprosess. Å la en ensom karismatisk leder, eller enda verre – en svak samarbeidsgruppe, styre endringene vil bare føre til at forsøket mislykkes. Et svakt team karakteriseres gjerne med at det er utilstrekkelig deltakelse fra toppledelsen, og at den rette myndigheten og slagkraften mangler. En person alene klarer ikke å utvikle en god visjon, formidle denne visjonen til alle involverte, kvitte seg med hindringer i veien og så videre, for å få til en endring. Heller ikke et svakt team klarer å få igjennom alle skritt på veien mot varig endring. Hvis samarbeidsgruppen ikke har riktig sammensetning vil arbeidet med endringen etter hvert sakte ned eller dø ut, uten at de nødvendige endringene er iverksatt. Ledergruppen har styrke i form av myndighet, både formell og uformell, og ha slagkraft. Gruppemedlemmene må ha felles problemforståelse, samme syn på de muligheter som finnes, og føle seg forpliktet til å være med og få til en endring. En slik gruppe må være nøye sammensatt for å kunne oppnå slike styrker. Kotter (1996) beskriver fire hovedtrekk hos gruppemedlemmene som må være på plass for at teamet skal ha riktig sammensetning:

- Makt utfra posisjon: at tilstrekkelig antall nøkkelpillere med på laget
- Ekspertise: at ulike synspunkter er representert blant deltakerne, slik at veloverveide, smarte beslutninger kan tas

- Troverdighet: Gruppen må ha medlemmer med godt omdømme for at avgjørelsene skal bli tatt alvorlig av de øvrige medarbeiderne
- Lederskap: Gruppen må ha deltakere med gode lederegenskaper som kan drive endringen fremover og engasjere alle de andre som må være med for å få til endringen

Lederskap er den viktigste egenskapen i en sterk samarbeidsgruppe ifølge Kotter (1996). I gruppen trenger man i tillegg til lederegenskaper også evnen til å administrere (management). Det er kun hvis samarbeidsgruppen har riktig sammensetning og i tillegg har de øvrige medarbeidernes tillit at gruppen kan fungere effektivt.

3.7 Tverrfaglighet

Kirsti og Per Lauvås (2004) sier at tverrfaglig samarbeid anses å være en nødvendighet i dagens arbeidsliv, både ut fra teori og praksis. De skriver videre at tverrfaglighet mest sannsynlig øker både trivsel og effektivitet. Tverrfaglighet er et ord som ofte brukes, men allikevel er det ikke alle som vet hva det egentlig innebærer. Tverrfaglighet sier egentlig bare noe om relasjonen mellom fag. Det handler om en arbeidsform hvor man jobber på tvers, på forskjellige nivåer og i forhold til forskjellige arbeidsoppgaver. Man samarbeider og bruker alle parters kompetanse for å komme frem til den beste løsningen. Mange forbinder en tverrfaglig organisasjon med en organisasjon som representerer flere yrkesgrupper. Dette betyr ikke at de automatisk har et tverrfaglig samarbeid. Det er stor forskjell på å faktisk sitte sammen å jobbe med noe, og å jobbe med det "etter tur". Ordet tverrfaglighet signaliserer en ukritisk tro på at man virkelig kan bevege seg på tvers av fagene (Arge, 2008). Derfor er det lansert begrepsmessige alternativer som "flerfaglig", "multidisiplinær" og "interdisiplinær". Disse begrepene er på noen måter bedre i den forstand at de representerer er mer realistisk ambisjon. Tverrfaglighet er et forsøk på å få det beste fra to eller flere verdener.

Baileys operer med to nivåer når han definerer tverrfaglighet:

- Tverrfaglighet av første orden vil si at flere innen samme profesjon involveres. Resultatene kommer ved aktiv deltakelse av de involverte.
- Tverrfaglighet av andre orden går ut på å sette sammen team som skal løse oppgaven sammen. Her finner vi personer med forskjellige profesjoner. Spesialkompetanser skal gjøres tilgjengelige for teamet, og de deler roller og ansvar uten å ta hensyn til faglig og/eller profesjonell tilhørighet.

Det kan også snakkes om fag som en sosialiseringarena: "*fag representerer også en institusjonell ramme for videreføring av faglig identitet og egenart*" (Lauvås, 2004, s. 37). I et fagfelt er det også et sett med normer og verdier, som hver enkelt gjerne følger. Hvert fag har ikke bare en unik kunnskapsmasse, men også en unik kultur. De vil ha egne normer for innvinning av ny kunnskap, sannhetskriterier, og måter å løse oppgaver på. Dette er det viktig å ta hensyn til ved et eventuelt tverrfaglig samarbeid. Hvert fagfelt sitter med kunnskap som ikke er "*nedtegnet, systematisert og lagret*" (Lauvås, 2004, s. 38). En bedrift kan ønske å satse på tverrfaglig samarbeid av forskjellige grunner. Det er ofte et tiltak for å bli enda bedre. Ikke fordi samarbeidet er et problem, men fordi bedriften ser et større potensial enn det som utnyttes i dag. Likevel er det ofte det motsatte som er grunnen til at tiltak for tverrfaglighet settes i gang, man erkjenner at samarbeidet fungerer dårlig og noe må gjøres. Et dårlig samarbeid kan være med å skape et dårlig arbeidsmiljø for de ansatte. Det å ikke vite hva de andre driver med og ikke kjenne hverandre verken personlig eller kompetansemessig kan føre

til at forskjellige faggrupper opptrer i hvert sitt ”revir”. Terskelen for å slippe noen inn og dele sin kompetanse vil bli høyere.

4 Empiri

I dette kapitlet vil vi presentere våre funn fra gruppe- og enkeltintervjuene. Vi har valgt kategorier ut fra våre intervjuguider og funn. De er delt opp i følgende elementer: forhold mellom gruppene, prosjektfordeling, tanker om samarbeid, møter, evaluering, tilbakemeldinger og kommunikasjon, omorganisering av plasser og sammenslåing.

4.1 Kontakt og kjennskap mellom gruppene

For å få vite mer om hvordan forholdet mellom plangruppene er i dag hadde vi spørsmål om hva de vet om hverandre og hvordan de forholder seg til hverandre. Respondentene i begge gruppene sa at de kjenner til hverandre, mest på det personlige planet. I plangruppen hos Infrastruktur sa en medarbeider at *”vi kjenner personene (...) men har overhodet ikke noen totaloversikt, verken over prosjekt de jobber med eller kompetansen de har”*. En av respondentene i plangruppen hos Selberg sa *”vi kjenner jo mest enkeltpersoner, så jeg kjenner jo ikke alle like godt”*. En annen respondent fra samme gruppen sa at *”Ja, det er god dialog, men det blir veldig på enkeltpersoner da, du spør jo gjerne de du har kontakt med”*. Denne plangruppen lurte likevel på om de er nok sammen med den andre gruppen.

Vi spurte om de skulle ønsket å vite mer om hva de andre gjør, og alle i begge gruppene svarte ja til dette. De ønsker å vite mer både om generell kompetanse til hverandre, og om de spesifikke prosjektene de jobber med. Noen sa at siden de spør dem de kjenner fra før, handler det om å kjenne folk godt på et personlig nivå. plangruppen hos Infrastruktur sa om seg selv at *”men nå begynner vi å bli så pass mange at vi vet litt for lite noen ganger om hva de andre holder på med”*. Plangruppen hos Infrastruktur mente at noe som er både en styrke og en svakhet hos dem, er at de er detaljert og faglig. De sa også at de i noen sammenhenger blir litt for detaljert på feil tidspunkt, og bruker for mye ressurser på et tidlig tidspunkt i prosjektet. Videre sa de at noe som kan være en svakhet hos dem er i planprosessen, men de mener at dette er en av styrkene hos den andre plangruppen. De mener også at plangruppen hos Selberg har mer markedskontakt enn dem. Utfra dette mener de at de utfyller hverandre veldig bra. Plangruppen hos Selberg var enige i dette, de sa at en svakhet i plangruppen hos Infrastruktur kan være at *”de er alt for lite erfarne på prosessiden i planen”* men at de selve har en svakhet i å kunne prosjektere på data. Respondentene i begge gruppene mener at den største styrken er potensialet og bredden de har.

En person i plangruppen hos Selberg sa at det ikke er alle i plangruppen hos Infrastruktur som er like synlige, at *”det er mange som sitter bak pc'n og tegner, så jeg aner faktisk ikke hvem som er med i den gruppen”*. I enkeltintervjuene sa lederne at de også ønsker at kommunikasjonen om kompetanse og prosjekt skal bli bedre. Begge gruppene fortalte at det i dag er en viss grad av samarbeid og at dette fungerer godt. Vi spurte om terskelen er høy for å gå til de andre og spørre om hjelp, da fikk vi til svar at *”Nei, det føler ikke jeg. Det fungerer fint, at vi bare går dit og spør når vi trenger det (...)”*. Men alle i begge plangruppene mente at den andre gruppen noen ganger er sene til å spørre om hjelp når de trenger det. Plangruppen hos Selberg trakk frem et prosjekt som eksempel, der byggeprosessen stoppet helt opp fordi papirene ikke var i orden, *”De er litt sen med å innhente hjelp (...). Hadde de spurt oss fra dag én, hadde jo alt vært på plass til riktig tid”*. Noen i den andre gruppen sa at *”det er først og fremst hvis de ikke får det til selv, så kommer de til oss”*. Men samtidig sa de at *”vi utfyller jo hverandre, det er jo derfor vi samarbeider (...), og så har vi liksom et overlappingsland*

kan du si, der imellom". Alle lederne var enige om at det er et veldig godt klima mellom gruppene og at samarbeidet fungerer godt. Lederen for plangruppen hos Selberg sa at *"Nei, jeg har aldri opplevd noen store konflikter på det. Aldri. Man diskuterer seg frem til en løsning."*

En respondent i plangruppen hos Infrastruktur sa at *"vi har jo hatt prosjekt sammen med dem, og da føler vi at de har hatt kortene tett inntil brystet (...)"*. Videre sa kilden at de ikke ble tatt med i møter som de mener de burde ha vært med på. Når vi spurte om det er konkurranse mellom plangruppene svarte lederen til Infrastruktur at *"Nei, det skal ikke være det. Det er ikke lov, hehe"*. I enkeltintervjuene med lederne ble det også sagt at det er litt mindre å gjøre for plangruppen hos Selberg enn den hos Infrastruktur. Hvis det blir lite å gjøre kan dette gi økt konkurranse om oppdragene og være til hinder for et tettere samarbeid. En respondent i plangruppen hos Selberg sa *"vi som to forskjellige firmaer har hvert vårt budsjett og vår inntjening (...). Det er jo en slags konkurranse allikevel"*. Dette ser ingen av lederne på som et problem. De avtaler på forhånd hvordan det skal faktureres hvis de skal jobbe sammen med et prosjekt og har stor takhøyde for uformelt samarbeid utenom dette.

Det varierer hvor formelt samarbeidet er, i noen prosjekter sitter de sammen i møterom, men ofte er det uformelle møter. Å møte hverandre i gangen er ofte et utgangspunkt for å snakke sammen. At det er faglige overlapp i kompetansen i de to gruppene ble nevnt av alle. Det blir ikke sett på som et problem, men et potensial som kan utnyttes bedre. Fra lederen for plangruppen i Selberg fikk vi vite at det er en del sosiale aktiviteter som er felles for de to avdelingene, blant annet et vinlotteri hver uke. Overskuddet fra dette brukes til en fest for de ansatte en gang i året. I tillegg er det en del felles fester utenom dette. Men i kantinen sitter de ikke sammen *"Nei nei, i kantinen er det overalt slik at folk sitter i lunsjen med dem de jobber sammen med. Punktum. Nei ne, man blander seg ikke nei"*.

4.2 Prosjektfordeling

Vi stilte spørsmål om prosjektfordelingen for å få frem hvordan prosjektene blir fordelt mellom de to plangruppene og hva de føler om det. Fordelingen av prosjekt er et litt følsomt tema, mente en respondent i plangruppen hos Selberg. De fleste i begge gruppene sa at de noen ganger er litt uenige i hvordan prosjektene fordeles. En fra plangruppen hos Selberg sa at *"vi må vel si at vi skjønner ikke helt bestandig hvorfor det fordeles som det gjør"*, mens en i den andre gruppen sa at *"det hender jo av og til at jeg har stusset litt over at de har fått et prosjekt, det må jeg innrømme"*. Men de mener at det ikke er noen konkurranse om oppdragene. Ofte er det de som gir tilbudene som etterspør hvem som skal jobbe med det. Det var noen som ikke visste at det eksisterer en markedsgruppe som fordeler prosjekt mellom de to plangruppene, men andre visste at det finnes. Men selv om de mener at det ikke er noen konkurranse, så sier en medarbeider i plangruppen hos Selberg at de må passe på å beholde oppdragene de kan gjøre selv, fordi *"vi må på en måte fylle opp våre egne først"*, *"og de gjør det samme andre veien"*. En respondent fra Infrastrukturens plangruppe sa at *"det er jo en viss konkurranse likevel"*. En annen medarbeider sa at *"vi får totalprosjekt trukket over hodet over oss, uten å bli tatt med og spurt om vi har tid eller kapasitet og slike ting (...). Vi er så stor at de vet ikke helt hva vi holder på med hele tiden"*.

Gruppelederen hos Infrastruktur snakket mye om markedsgruppen, og at prosjektene blir fordelt etter hvilket fagområde de hører til. Det blir nevnt at det var litt problemer tidligere, ved at plangruppen hos Selberg fikk en del prosjekter som plangruppen hos Infrastruktur

mente at de burde hatt. Men etter å ha kommunisert det faglige overlappet til medarbeiderne fungerer det bedre mente gruppelederen. Han forteller også om et stort fokus på at medarbeiderne skal jobbe tett ut mot markedet for å få tak i nye oppdrag, en god markedskontakt anses å være svært viktig.

Lederen for Selberg forteller i stedet at markedsgruppen først og fremst fordeler de offentlige anbudene, mens en stor del av prosjektene i stedet havner hos ulike grupper utfra relasjoner i bransjen. Det blir sagt at det går mye på person og fag, ikke så mye etter hvilken avdeling man tilhører. Det ble poengtert at det ikke er noen konkurranse mellom gruppene. Lederen hos Selberg sa *”og så er det noen ganger de har laget realplaner, og da mener jo vi at de egentlig beveger seg inn i et område de egentlig ikke er så jævlig kompetente i. Der vi har vår kjernekompetanse. Og da blir de litt sur fordi at de føler da at de blir da begrenset til bare vei”*. Når vi spurte gruppelederen hos Infrastruktur om plangruppen hos Selberg kan sees som en konkurrent sa han *”det er ikke sikkert at mine gruppemedlemmer oppfatter det sånn, men vi som har vært her en del år, vi har jo sett en endring i hvordan ting blir håndtert, historisk så har de tatt over en del av våre markedsområder”*, og videre sa han *”som et eksempel, om det står reguleringsplan i en tilbudsforespørselen(...)så har det nesten automatisk havnet hos Selberg, selv om vi faktisk også kunne ha gjort den jobben”*. Lederen for plangruppen hos Selberg foreslo i stedet at gruppelederne hos Selberg og Infrastruktur begynner å snakke sammen om hva gruppene jobber med, så vil de kunne identifisere eventuelle prosjekt der det hadde vært en fordel å samarbeide.

4.3 Tanker om samarbeid

Vi stilte også generelle spørsmål om samarbeid for å få vite hva de mener og føler om et tettere samarbeid. Vi begynte å spørre om de ønsker et tettere samarbeid, en respondent i plangruppen hos Infrastruktur sa *”svaret mitt er et ubetinget ja”*. Den andre gruppen svarte litt mer nølende, men også de ønsker å samarbeide mer. En respondent i plangruppen hos Selberg sa at det ligger et utviklingspotensiale i et tettere samarbeid, og de snakket om hvordan et tettere samarbeid kan styrke dem ut mot markedet. En medarbeider i den andre gruppen sa om samarbeid *”(...) jeg ser for meg nye muligheter til at vi kan få flere typer prosjekt kanskje, at vi kan få større kontaktnett, mer interessante prosjekt”*. Alle lederne vi snakket med mener at et tettere samarbeid vil gi store fordeler. Det blir nevnt blant annet at de kan øke sin kompetanse og få flere oppdrag. *”Sammen er vi sterkere”* sa gruppelederen for Infrastrukturens plangruppe, og dette synet deles av de andre. Lederen for plangruppen hos Selberg sa *”Fordelen er bedre kvalitet på leverte tjenester. Bedre konkurransekraft. Det er bare fordeler. Ingen ulemper”*.

Vi spurte gruppene om det kan finnes noen negative sider ved et tettere samarbeid, men det tror de ikke at det finnes. Bland de positive sidene trakk plangruppen hos Infrastruktur frem å dra nytte av den andre gruppens kompetanse, de mener også at den andre gruppen kan være med og styre et prosjekt bedre enn de selve klarer. Når vi spurte om et tettere samarbeid kunne øke deres egen kompetanse, svarte de i plangruppen hos Selberg at det tror de sikkert. En respondent derfra sa at *”forståelsen av vei og forståelsen av deres fagfelt kunne jo ha vært en nyttig ting da, uten at man nødvendigvis går inn og gjør deres oppgaver. Få en forståelse av hva de egentlig driver med, og ikke minst hva slags problemstilling de har da”*. En medarbeider i Infrastrukturens plangruppe sa at *”man lærer jo av alle i hvert ett prosjekt. Særlig når man jobber med en annen faggruppe som har en annen måte å se problemstillinger på”*. En respondent i plangruppen hos Infrastruktur sa om mulige trusler ved et tettere samarbeid at

”det er viktig at vi samarbeider da, at vi ikke kniver om de samme prosjektene (...) at det på en måte ikke blir en kamp om å styre prosjektene”. Jo mer kunnskap de har om hverandre imellom gruppene, desto bedre er det. *”Å ha muligheten til å lære av hverandre internt”* ble nevnt av lederen for plangruppen hos Selberg. Gruppelederen for Infrastrukturs plangruppe sa at de bør få kartlagt hva de mangler av kompetanse og se om det er noe de må innhente eksternt eller kurse de ansatte i, om det er noen hull som må tettes i forhold til kompetansen de besitter. Det er stort fokus hos alle lederne på at det kan gi større markedsandeler om de klarer å kommunisere sitt samarbeid bedre ut mot markedet. Samtidig sa lederen for plangruppen hos Selberg at siden det allerede kommuniseres ut mot kundene at det er et samarbeid mellom de to avdelingene så vil det kanskje ikke bli noen forskjell på hvordan kundene opplever det. De store endringene vil kunne skje i hvordan gruppene opplever det internt. I hvilken grad de er engasjert i å få til et tettere samarbeid varierer, selv om alle er positive.

4.4 Møter

På dette punktet er det en del forskjeller mellom de to plangruppene. Plangruppen hos Infrastruktur fortalte at de har gruppemøter, men at disse møtene ikke fungerer så godt. En respondent sa at *”det er mye enetale ovenfra og ned”*, en annen sa at *”(...) vil at vi skal delta mer, men vi gjør jo ikke det, så da blir det jo et informasjonsmøte”*. En medarbeider sa at *”delaktigheten er ikke så stor som den burde vært fra vår side”*. Lederen for plangruppen hos Infrastruktur sa det samme som medarbeiderne, at gruppemøtene fungerer dårlig slik det er i dag. Han sa at det blir veldig mye monolog og informasjon, *”Jeg vil ha mer deltakelse og det er noe jeg har etterlyst”*. Videre sa han at det ønskes at møtene skal være så korte som mulige og at det blir i konflikt med øket deltakelse. Han poengterer også at *”det som er viktig er jo å passe på at alle får i hvert fall essensen i informasjonen så ingen faller utenfor”*. Vi spurte gruppen om en annen struktur på møtene hadde gitt mer delaktighet, men da svarer en respondent at *”det er jo ikke noe i veien for at vi kan være delaktige, men det blir jo ikke sånn”*. Noen mener at det fungerer fint slik det er i dag. En ønsker at møtene kunne vært et forum for intern planlegging av neste periode. De snakket også om å trekke inn evaluering av prosjekt i gruppemøtene, men sier selv at de er for mange i plangruppen hos Infrastruktur til å evaluere på den måten.

Medarbeiderne i plangruppen hos Selberg fortalte at *”vi tar det veldig uformelt da”*. De sitter tett sammen i den lille gruppen de er, og har kontinuerlig mye uformell kontakt i sin gruppe. En respondent sa at *”derfor trenger vi ikke så mye gruppemøter heller, for man har ganske god oversikt over hva folk jobber med”*. Ettersom de er fornøyde med sine møter havnet fokuset mer på felles gruppemøter mellom de to plangruppene. En person kom så med et forslag, *”Kanskje det er en idé å ha flere møter sammen?”* I forbindelse med dette sa en annen person at *”det hadde jo vært en stor fordel hvis man har litt felles møter, så blir man litt bedre kjent”*. Når vi spurte om de ønsker felles møter med den andre plangruppen sa de *”Absolutt, men ikke så ofte”*. Når vi spurte lederne om det kunne være en mulighet å ha felles gruppemøter fikk vi ulike svar. Begge lederne vi spurte snakket om at felles møter blir for byråkratiske. Lederen for plangruppen hos Infrastruktur sa at felles møter likevel kan være en idé, men at det ikke er nødvendig å samle alle medarbeidere. Han foreslo at de som har mest erfaring og mest kunde- og markedskontakt kan være de som er aktuelle å ha med på slike møter.

I informasjonsmøtet vi hadde med de involverte lederne fikk vi vite at det lenge har vært snakk om at de burde samle plangruppene og diskutere seg selv, kunnskap og overlapp blant annet, men dette har ikke blitt gjort foreløpig.

4.5 Evaluering

Begge plangruppene fortalte at de dårlige på å evaluere prosjekt, men at de burde gjøre det. En respondent fra plangruppen hos Infrastruktur sa *"i praksis mangler den evalueringsbiten noen ganger"*, fra den andre gruppen fikk vi høre at *"vi burde jo ha det"*. De sa også at dette skal inn i det nye kvalitetssikringssystemet som er i ferd med å lages. En respondent sa at det er vanskelig å finne tid mellom prosjektene til å evaluere det som er ferdig, *"Før prosjektet er ferdig er vi allerede i gang med neste prosjekt"*. I plangruppen hos Infrastruktur sa de blant annet at *"du føler hele tiden at det er andre ting du bør prioritere, nye prosjekt"*, *"det er ikke satt av tid til det"* og *"det er ikke i budsjettet"*. Vi spurte om de kunne tenke seg å sitte sammen med den andre plangruppen for å evaluere prosjekt de har hatt sammen, og begge gruppene svarte at det ville de absolutt vært interessert i. Plangruppen hos Selberg nevnte et prosjekt de har jobbet sammen på, og sa at samarbeidet *"fungerer ikke alltid like bra"*. Videre sa samme respondent at *"Vi burde egentlig ha snakket sammen om det i etterkant"*. Det vi fikk høre i gruppeintervjuene fikk vi bekreftet av lederne, prosjektene blir ikke eller sjeldent evaluert. Overgangen mellom prosjektene er flytende, ofte begynner de på nye prosjekt i slutfasen av et annet og det er ikke satt av tid til evaluering mellom prosjektene. Alle lederne er enige om at evaluering burde vært gjort. De nevner mange ulike fordeler ved å evaluere prosjektene når de er avsluttet. Blant annet for å se på resultatene og om jobben ble gjort i henhold til det oppsett som ble brukt når de ga tilbud. Det ble sagt at evaluering burde skje med dem som har vært med i prosjektet og at noen ekstern bør være med å stille spørsmål.

4.6 Tilbakemeldinger og kommunikasjon

Vi spurte plangruppen hos Infrastruktur om tilbakemeldinger i gruppen og fra lederne, og til svar fikk vi at det er ingen eller sporadiske tilbakemeldinger. Respondentene i denne gruppen sa at *"vi hører kanskje mest når det er noe galt"*, *"jeg synes vi mangler både negative og positive tilbakemeldinger"* og *"så lenge vi ikke hører noe, så har vi ikke gjort noe galt liksom"*. Deres leder sa det samme at *"internt er det nok lite skryt...eller ris og ros"*. Han sa at kulturen innen det faget er slik, *"folk med teknisk utdannelse, man går ikke og snakker sånn personlig"*. I stedet blir tilbakemeldinger gitt ved at enkelte prosjekt trekkes frem som eksempler under gruppemøtene, både prosjekter som har gått godt og de som har gått dårlig. Det blir sagt at det gjøres slik for at de andre skal lære. Det ønskes at det skal være greit at det er åpenhet om dette, men det blir samtidig beskrevet at de som har vært involvert i et prosjekt som har gått dårlig krymper seg når deres arbeid blir trukket frem slik på møter. Vi spurte plangruppen hos Infrastruktur om de gir tilbakemeldinger til hverandre, og til det svarte en medarbeider at *"det er nok likedant der, vi kunne vært flinkere"*. Når vi spurte om de gir tilbakemeldinger til den andre plangruppen ble vi møtt med latter og overraskelse. *"Om vi går og gir ros til dem?"* spurte en respondent. Da spurte vi om den andre gruppen får høre om de har gjort noe bra, *"ikke fra oss"* svarte de direkte og lo. Videre spurte vi om negative tilbakemeldinger blir tatt opp, men de fortalte at det holder de også for seg selv. De diskuterte hvilke kanaler den informasjonen i så fall skal gå igjennom, om det skal gå opp og så på tvers og ned igjen. De mener selve at det ville vært lettere å gi tilbakemeldinger om de hadde hatt fungerende evaluering etter hvert prosjekt.

Plangruppen hos Selberg hadde ikke noen leder på intervjuet, den personen som var fungerende gruppeleder var tilstede på intervjuet, så dette spørsmålet var vanskelig å få et godt svar på. Men de fortalte om den gode kontakten i gruppen og sa at det er en åpen og god tone mellom dem. Da vi spurte om de hadde ønsket mer åpenhet og tilbakemeldinger mellom gruppene svarte de at de synes det hadde vært veldig lurt, og en respondent fra plangruppen hos Selberg sa samtidig at den andre gruppelederen *"(...) at vi stjal deres oppdrag(...). Hvis han går rundt og føler det sånn så hadde jo et vært utrolig dumt"*. Lederen for plangruppen hos Selberg fortalte at det fokuseres mest på positive tilbakemeldinger. Han sa at negative tilbakemeldinger kan ødelegge selvbildet til folk. Derfor må eventuelle tilbakemeldinger om negative ting gis som konstruktiv kritikk for å bygge opp en person og ikke river ned. Også innad i plangruppen hos Selberg ble det beskrevet å være veldig god kommunikasjon med hyppige tilbakemeldinger. Han sa også at det diskuteres veldig mye fag og strategier i gruppen.

4.7 Omorganisering av plasser

Alle respondenter i gruppeintervjuene mener at den plassering de har i lokalene i dag er bra. En medarbeider fra plangruppen hos Infrastruktur sa at *"avstandene her er så små at jeg mener at vi ikke behøver å sitte oppå hverandre"*. En respondent fra den andre plangruppen sa *"så er jo kaffemaskinen der, så vi går jo veldig mye frem og tilbake"*. Lederen for plangruppen hos Infrastruktur nevnte også at gangen og kaffemaskinen er en vanlig måte å komme i kontakt med hverandre på, han sa at *"det blir jo veldig mye at man går litt rundt omkring og plutselig møtes og utveksler informasjon"*. Å flytte om på plassene i lokalene er de aller fleste imot. Unntaket er én leder som har gjort seg en del tanker om hva som kan forbedres utfra at de to plangruppene sitter nærmere hverandre. Slik situasjonen er i dag sitter de i samme lokale, et stort åpent kontorlandskap. Plangruppen hos Selberg med sine fire gruppemedlemmer sitter innerst i et hjørne, mens plangruppen hos Infrastruktur sitter litt lengre borte, og mellom disse gruppene sitter en annen arbeidsgruppe. Den lederen som var positiv til å endre måten medarbeiderne er plassert på pekte på fordeler som at det er enklere å spørre jo nærmere man sitter hverandre og at det blir lettere å diskutere fag også i prosjekt der det ikke er et formelt samarbeid. Det blir poengtert på en spøkefull måte at å redusere antall meter man må gå for å spørre dumme spørsmål vil gjøre terskelen lavere for å spørre om hjelp. En av lederne som mener at det ikke ville hatt noen betydning å omorganisere arbeidsplassene og mener at de kan ha behov for å sitte sammen med de fra sitt fag. Dette er for å få hentet hjelp og impulser fra andre innen sitt fagfelt og ikke sitte *"som en sånn ensom svale"*. Han sa også *"jeg ser ikke nytten av å sitte så pass tett til daglig"*. Å ha en fast samlokalisering nærmere hverandre ble ikke nevnt som et alternativ av denne lederen. Litt utenom tema ble det nevnt at de har åpent kontorlandskap fordi det "skal" være sånn, videre ble det diskutert om det er den beste måten å organisere på.

4.8 Sammenslåing

Vi spurte om lederne har vurdert en sammenslåing av plangruppene. Lederen for plangruppen hos Infrastruktur mener at en sammenslåing kan være en løsning, men også andre alternativer blir nevnt som aktuelle. For eksempel å sette folk sammen eller ha noen felles møter. Avdelingslederen for plangruppen hos Selberg har tenkt igjennom om sammenslåing kan være en løsning, men funnet ut at han ikke mener at det er det beste. Han mener at profilene de to ulike avdelingene har ville blitt mer utydelige, sammen er de brede og flerfaglige. Han

peker også på at noen kunder ikke ønsker å jobbe med Reinertsen men likevel vil jobbe med Selberg, og i andre tilfeller kan Reinertsen jobbe med andre arkitektkontor enn Selberg. Han kallet det et ikke-ekskluderende samarbeid som fungerer veldig godt. Han sa at plangruppene er *”veldig komplementære grupper da, så det er ganske optimalt. Det er ingen vits i å slå sammen. Jeg har vært igjennom tanken noen ganger men jeg har kommet frem til at det ikke er optimalt”*.

5 Analyse

I denne delen vil vi drøfte funnene ut fra teoriene vi har valgt. Vi vil først se på om det ønskes et tettere samarbeid. Etter å ha diskutert dette vil vi se på hvilke utfordringer som i så fall må overvinnnes for å få til dette. Her diskuterer vi ulike sider som kan påvirke et samarbeid. Vi har valgt å bruke kategoriene generelle kulturelle utfordringer, utfordringer knyttet til ledelsen i tillegg til de kategorier som er valgt i empiriavsnittet. Vi har valgt å oppsummere hver kategori før vi går videre til neste.

5.1 Ønskes det et tettere samarbeid?

Alle respondenter vi snakket med var positive til et tettere samarbeid. Alle var enige i at et samarbeid vil gi store fordeler. Spesielt respondentene i Infrastrukturs plangruppe og lederen for Selberg viste at de er positive til et tettere samarbeid. Det er allerede i dag en viss grad av samarbeid mellom gruppene. Likevel mener respondentene at det ligger et stort utviklingspotensiale i å få til et bedre samarbeid enn det er i dag.

Vi ble fortalt av alle respondenter at det er et godt miljø gruppene imellom, med svært lite konflikter. Dette ble understreket spesielt av lederne, men også respondentene i gruppeintervjuene bekrefter dette. Respondentene nevner mange ulike fordeler som kan oppnås ved et tettere samarbeid. Det er stort fokus på at de to gruppene kompletterer hverandre. Medarbeiderne i de to plangruppene har ulik faglig bakgrunn, men de har også en viss overlappende kompetanse. Vi har blitt fortalt at de to gruppene har hver sine styrker og svakheter. Disse utfyller hverandre slik at de totalt sett favner bredt i markedet. Vi kan som eksempel nevne at noen medarbeidere i Selbergs plangruppe har lang erfaring fra å ha jobbet i kommunen med reguleringsplaner. De kjenner godt til hva som gjøres i forkant av en byggeprosess. Alle vi har snakket med trekker frem Selbergs plangruppes styrke i prosessiden av planen. Ingeniørene har sin styrke i tegning og det tekniske, fremfor alt. De fortalte at de har sin styrke i at de er detaljerte, mens Selbergs plangruppe har et mer helhetlig syn på prosessen. Sammen er gruppene sterkere, sa flere av respondentene. Det ble også lagt vekt på fordelene i forhold til kundene, at et tettere samarbeid vil gi et bedre produkt som kommer kundene til gode. Fokuset ligger likevel på fordelene internt, da det allerede kommuniseres ut mot kundene at de er samlokaliserte og har et samarbeid mellom gruppene.

Ut fra dette kan vi svare ja på spørsmålet om det ønskes et tettere samarbeid mellom plangruppene.

5.2 Generelle kulturelle utfordringer

Hvis det skal være en reell mulighet for å få til et tettere samarbeid i praksis, er det en del utfordringer som må overvinnnes. De har ulike fagbakgrunn, og dermed ulike kulturelle utgangspunkter. De som jobber i plangruppen hos Infrastruktur er ingeniører, mens de som jobber i Selbergs plangruppe stort sett er planleggere av bakgrunn, med lang erfaring fra jobb i kommunen. Også andre indikatorer viser at kulturen skiller seg mellom de to gruppene. Det

er forskjeller på hvordan kommunikasjonen arter seg, i hvilken grad de gir og får tilbakemeldinger, og tilnærmingen til problemløsningen i prosjekt. Selbergs gruppe kommuniserer hyppig og uformelt, og tilbakemeldinger gis ofte både mellom medarbeiderne og fra lederen. I Infrastrukturs plangruppe er det mindre grad av kommunikasjon, møtene preges av informasjon, ikke deltakelse, og det gis lite tilbakemeldinger. Selbergs plangruppe har et helhetlig syn på problemløsningsprosessen i prosjekt, Infrastrukturs plangruppe har sin styrke i detaljene.

Vi har beskrevet Scheins (1987) inndeling av organisasjonskulturen i ulike nivåer. Noen av artefaktene kan vi se, men våre tolkninger av de synlige uttrykkene vil avhenge av våre erfaringer slik Schein sier. Derfor er det vanskelig å vite hva som er "sant", og hva som er en feilaktig tolkning. Ut fra det vi ble fortalt under intervjuene kan vi forsøke å forstå noen av de usynlige normene og verdiene som styrer atferden til medarbeiderne. Ulike kommentarer hvor kildene bemerker ulikheter viser tegn på hvordan kulturen er i gruppene. Små kommentarer av typen "slik er kulturen" eller "nei, slik gjør vi det ikke hos oss" gir totalt sett et bilde over hvordan subkulturene er i gruppene. Kommentarer som generaliserer kan også vise et bilde av kulturen, ved at trekk ved den egne kulturen forklares med at det er slik på alle arbeidsplasser. Som eksempel kan nevnes det svaret vi fikk når vi spurte om medarbeiderne i de to gruppene sitter sammen når de spiser lunsj: *"Nei, i kantinen er det overalt slik at folk sitter i lunsjen med dem de jobber sammen med. Punktum. Nei, man blander seg ikke nei"*.

Et annet eksempel vi kan nevne er at en leder pekte på måten lokalene er utformet. Det ble sagt at det er åpne kontorlandskap og at det er slik det skal være i Reinertsen. Men det ble også sagt at det ikke er gitt at dette er den mest hensiktsmessige måten å organisere lokalene på i forhold til effektivitet. Det kan være en mulighet for at støy som oppstår når mange mennesker oppholder seg i samme lokale forstyrrer i arbeidet. Lederen fortalte at noen velger å høre på musikk med hodetelefoner, muligens for å slippe bakgrunnsstøy. Dette kan gi en økt terskel for å spørre om hjelp, når det innebærer at den som lurer på noe må forstyrre den som hører på musikk. Åpne kontorlandskap kan brukes for å signalisere en kultur med lav terskel for å spørre om hjelp, og stor åpenhet. Men det er ikke alltid at de synlige artefaktene fungerer hensiktsmessig. Da kan det være nyttig at kulturen kan diskuteres, slik at det kommer frem om artefaktene oppfyller de mål som de er ment å gjøre. Kultur er komplekst, som blant annet Kotter (1996) sier, og det finnes sjelden enkle løsninger for å få til en velfungerende løsning.

Hvis det skal være mulig å få til et tettere samarbeid er det viktig å sikre at organisasjonskulturen fungerer hensiktsmessig. Vi registrerte at respondentene i Selbergs plangruppe var mindre entusiastisk i forhold til et tettere samarbeid enn de i Infrastrukturs plangruppe. Ut fra den informasjon vi har hentet inn tolker vi dette som et uttrykk for at medarbeiderne i plangruppen hos Selberg har et tett og godt arbeidsmiljø i sin gruppe og trives med sin nære kultur. Det kan gjøre at de ønsker å fortsette å ha det slik, og at forandringer kan medføre frykt for å miste fordelene ved den tette kulturen de har i dag. Selv om begge gruppene uttrykte at klimaet var godt mellom gruppene og at de delvis kjenner hverandre på et personlig plan, ble det også tydelig at det oppleves som en del forskjeller mellom gruppene.

Hvis lederne mener at subkulturene ikke fungerer på en formålstjenlig måte for å få til et miljø der samarbeid kan fungere, finnes det ulike virkemiddel de kan ta hensyn til for å påvirke kulturen i gruppene. Noen av disse virkemidlene har vi drøftet i avsnittet om kultur i teorikapittelet. Vi nevner derfra at lederne må være bevisst over sin væremåte, slik at de går foran med godt eksempel, og viser at de verdsetter handlinger som fremmer ønsket kultur.

Schein nevner belønninger som en av mange virkemiddel ledere kan bruke for å vise hva de er opptatt av. Belønning i form av forfremmelser og økonomisk kompensasjon er ikke aktuelle belønningsmåter ut fra organisasjonsstrukturen i bedriften. I stedet kan det brukes belønninger i form av positive tilbakemeldinger for å vise hva lederne legger vekt på. Vi vil komme tilbake til dette i avsnittet om tilbakemeldinger. Ulike seremonier kan sette fokus på det som lederne synes er viktig, og de kan bruke fortellinger om hendelser og personer for å vektlegge situasjoner de mener fremmer riktig kultur. Men å prøve å påvirke kulturen er komplisert, fordi organisasjonskultur er komplekst og vanskelig å forstå. Som nevnt i teorien mener Kotter (1996) at kulturens styrke ofte undervurderes, og ledernes påvirkningskraft overvurderes. Dette kan skape problemer. Hvis det settes i gang tiltak for å forbedre samarbeidet uten å samtidig jobbe for å påvirke organisasjonskulturen til å støtte de endringer som gjennomføres, vil dette i følge Kotter gjøre at effekten av tiltakene avtar over tid. Da vil medarbeiderne gå tilbake til den tidligere måten å forholde seg til hverandre på, fordi denne måten samsvarer med kulturen i gruppen.

Vår undersøkelse er ikke grundig og langvarig nok til at vi kan identifisere kulturene på en omfattende måte, men vi blir fortalt nok til å kunne konstatere at kulturen skiller seg en del mellom gruppene. For at ikke kulturen skal skape problemer i arbeidet med å få til et tettere samarbeid er det viktig at lederne tar hensyn til kulturforskjellene og bruker de virkemiddel de kan for å påvirke kulturen på en hensiktsmessig måte.

5.3 Kontakt og kjennskap mellom gruppene

Vi ble fortalt av respondenter i begge plangruppene at de synes at de har altfor lite kjennskap til hverandre både personlig og kompetansemessig. De spør ofte samme personer om hjelp fordi de kjenner noen få personer bedre enn andre. Det er mulig at en annen kollega har bedre forutsetninger for å løse problemet, men siden de ikke kjenner alles kompetanse vet de ikke hvem de egentlig bør spørre. Respondentene i plangruppen hos Selberg sa at de ikke vet hvem alle er som jobber i plangruppen hos Infrastruktur. Den dårlige kjennskapen til hverandres kompetanse kan bli en utfordring hvis de ønsker å få et tettere samarbeid mellom gruppene. Det ble tydelig at den kontakt som er mellom gruppene i dag i stor grad er uformell, en respondent sa at de ofte møtes ved kaffemaskinen. Selv i prosjekter der deltakere fra de to gruppene skal jobbe sammen skjer store deler av kontakten mellom gruppene på en uformell måte. En av lederne trekker frem at det er viktig at denne kontakten ikke gjør at noen i teamet faller utenfor ved at de ikke får den informasjon de trenger.

Erlie (2006) peker på at det er viktig at det er et samspill mellom den uformelle og formelle kommunikasjonen i en organisasjon. Ut fra dette kan vi se at når en så stor grad av samarbeidet skjer uformelt kan det være store fordeler knyttet til en mer formell måte å organisere teamarbeidet på. Ved å for eksempel møtes i et grupperom sikres også at alle får den informasjon de trenger. I avsnittet om møter har vi referert til det Erlie sier om at struktur og rutiner i kommunikasjonen er viktig for å sikre at alle medarbeidere får den informasjon de trenger og har krav på. Hvis en stor del av kommunikasjonen er uformell, og skjer når medlemmene i gruppene møter hverandre i gangen slik de sier, er det en risiko for at det blir først og fremst de som kjenner hverandre godt fra før som snakker sammen. De som har lite kontakt med den andre gruppen står da i fare for å ikke bli involvert i tilstrekkelig grad.

I litteraturen vi har henvist til om team sier Levin og Rolfsen (2004) er det en del av definisjonen at et team er en arbeidsgruppe med ansikt-til-ansikt-relasjoner, og at det etableres følelsesmessige forbindelser mellom medlemmene. Teamarbeid er en arbeidsform som kan gi store fordeler fordi medlemmene lærer av hverandre når de samarbeider og løser problemer sammen. For at dette skal skje er det nødvendig å sette av tid til å jobbe sammen. Medarbeiderne må få mulighet til å bli bedre kjent og vite hvilke sterke og svake sider kollegaene har. Det var også dette respondentene i gruppeintervjuene sa. De ønsker å vite mer om hverandre, både på et personlig og profesjonelt plan. De ønsker en større forståelse for den andre gruppens arbeidsoppgaver og metoder.

Det ble også sagt i et av gruppeintervjuene at medlemmer i den ene gruppen føler at den andre gruppen holder kortene tett inntil brystet når de skal jobbe sammen om et prosjekt, de synes ikke de blir involvert nok. En respondent fortalte at det ble holdt møter uten dem som de burde vært med på, og noen sa at ”det er først og fremst når de ikke får det til selv at de kommer til oss”. Dette viser at det ikke er nok tillit mellom gruppene slik situasjonen er i dag. I følge Kotter (1996) er det vanlig at tilliten er mangelfull i organisasjoner. Ofte blir medlemmene i en organisasjon opplært i kulturen til å misstro hensiktene til mennesker som ikke inngår i den nærmeste arbeidsgruppen, og i stedet holde sammen med de nærmeste kollegaene. Levin og Rolfsen (2004) legger også vekt på viktigheten av tillit i team for at arbeidet skal fungere. De sier at å bygge opp tillit er en krevende prosess som tar tid. Til dette kan vi også knytte det som Lauvås og Lauvås (2004) sier om tverrfaglighet. De mener at når medarbeidere i ulike arbeidsgrupper ikke har nok kjennskap til hverandre kan de oppleve sitt fag som sitt revir, og de ønsker ikke å slippe utenforstående inn og dele sin kompetanse med dem. Kotter (1996) viser til at ulike aktiviteter kan brukes for å skape en felles forståelse og respekt for hverandre. Dette blir så et grunnlag for tillit. Den vanligste aktiviteten som nevnes er teambuilding, og dette kan være et godt virkemiddel for å få til bedre kjennskap til hverandre, og en økt grad av tillit. Det viktigste er at medarbeiderne får nok tid sammen med hverandre til å lære kjenne hverandre.

Vi ble fortalt av alle respondenter at det er et godt miljø med svært lite konflikter. Dette ble understreket spesielt av lederne, men også respondentene i gruppeintervjuene bekrefter dette. Samtidig fikk vi høre at problematiske tema blir unngått. En respondent forteller at vedkommende har fått kommentarer som tyder på at noen i den andre gruppen mener at de stjeler oppdrag fra dem. Ut fra det vi har blitt fortalt finnes det ikke noen arena der uenigheter eller uoverensstemmelser luftes. Når lederne legger så stor vekt på at det ikke er konflikter i miljøet kan dette fokuset bidra til en kultur der det blir tabu å si sin mening om den skiller seg fra andres. Levin og Rolfsen (2004) sier at produktive konflikter er nødvendige i en god relasjon og at de ikke må unngås. De mener at første steg mot å skape et miljø uten konfliktvegring er ved å erkjenne at konflikter kan være produktive.

Det er generell enighet om at medarbeiderne må bli bedre kjent med hverandre. Det ble klart for oss at det er lav grad av tillit mellom gruppene. Tillit er en grunnleggende forutsetning for et tettere samarbeid. Det må legges tilrette for at gruppene skal bli kjent og utvikle tillit hvis det skal jobbes for å få til et tettere samarbeid. Det tar tid å bygge opp tillit, derfor må medarbeiderne få mulighet til å være nok sammen for å få tilstrekkelig kjennskap og grad av tillit til hverandre. Teambuilding kan være et godt sted å begynne. Å ha formelle møter i prosjekt der det samarbeides er også viktig for at teamet skal kunne fungere godt og alle involverte få den informasjon de trenger. Felles gruppemøter med begge plangruppene kan også være en god løsning.

5.4 Prosjektfordeling

Fra lederne ble vi i utgangspunktet fortalt at det ikke er konkurranse mellom gruppene. En leder sa at konkurranse ikke er lov. Men selv om de umiddelbare svarene var samstemte om dette temaet, kom det likevel frem fra flere kilder at det en viss konkurranse likevel, når de fikk utdype svarene rundt dette. Vi fikk høre fra respondenter i begge gruppene at de noen ganger lurer på hvorfor den andre gruppen får enkelte prosjekt. Noen sier at en del oppdrag som den andre gruppen har fått kunne de selve gjort raskere og bedre. Selbergs leder mente at Infrastrukturs plangruppe vil jobbe med oppdrag som han mener Selbergs plangruppe har de beste forutsetninger til å gjennomføre, for å unngå ensformige oppdrag. Samtidig sa en leder for Infrastruktur at det har skjedd en endring i deres oppdragstype etter at Selberg kom på banen, at de nå får et smalere og mindre variert område å jobbe med.

Respondenter i Selbergs plangruppe fortalte at de må prøve å beholde sine oppdrag for å ha nok å gjøre. En av lederne for Infrastruktur sa også at Selbergs plangruppe kan få for lite å gjøre, og at det i så fall kan skape problemer for et samarbeid. Når vi fikk høre om respondentenes tanker om et tettere samarbeid er det flere som trekker frem at det er viktig at det ikke blir en økt konkurranse mellom gruppene. En av respondentene i plangruppen hos Infrastruktur sa at det kan være en trussel mot et tettere samarbeid om de kniver om de samme prosjektene. Denne konkurransen kan knyttes til den manglende tilliten vi har trukket frem i foregående avsnitt. Når faggrensene føles som revir, slik som Lauvås og Lauvås (2004) sier, kan medarbeiderne ønske å holde fast i sine oppgaver, og ikke slippe noen uvedkommende inn i sitt revir. Lederen for Selberg mener at en måte å få til en bedre prosjektfordeling er hvis gruppelederne for de to plangruppene har regelmessige samtaler om hvilke prosjekter de har. De kan se på om noen av prosjektene kan løses bedre med prosjektgrupper som består av medlemmer fra begge plangruppene. Denne informasjonen kom frem i det siste intervjuet vi gjennomførte, dermed er ikke dette et forslag som vi har luftet med de andre respondentene. Men umiddelbart tenker vi likevel at dette høres fornuftig ut. Hvis gruppelederne snakker sammen kan de se hvilke prosjekt som kan ha nytte av tverrfaglige team. Hvis gruppelederne skal snakke sammen jevnlig kan det også være en utfordring at Selbergs plangruppe nå har sin gruppeleder lokalisert i Oslo, etter at lederen som vi snakket med sluttet som gruppeleder tidligere i år. Det må vurderes om dette likevel er en god løsning, eller om det hadde vært bedre om gruppelederen for Infrastruktur snakket med en av de som jobber i Selbergs plangruppe i Trondheim.

Det er viktig at det ikke oppstår konkurranse i prosjektfordelingsfasen. Fag oppleves lett som revir når tilliten er lav mellom ulike grupper. Et forslag som kom frem som vi støtter er at gruppelederne snakker jevnlig sammen for å identifisere prosjekt som har nytte av tverrfaglige team.

5.5 Utfordringer knyttet til lederskapet

Som vi har nevnt tidligere har lederne stor påvirkning på kulturen. I litteraturen vi har presentert sier både Kotter (1996), Jacobsen og Thorsvik (2007) og Schein (1987) at det skilles mellom ledere og administratorer. En organisasjon trenger begge ledertypene, men endringsarbeid og arbeid med å påvirke kulturen knyttes til lederskap. Lederskap kjennetegnes av evnen til å kunne motivere og inspirere sine medarbeidere. Ut fra det vi har

fått høre i intervjuene er det en del som tyder på at lederne hos Infrastruktur er nærmere administratorer enn ledere. Eksempler på tema som vitner om dette er mangelen på tilbakemeldinger og gruppemøter som fungerer mer som informasjonsmøter enn dialog mellom medarbeider og leder. Den lederen som uttrykker et ønske om at all kommunikasjon skal gå via gruppeleder i stedet for å flytte alle veier gir også med dette inntrykk av å være mer administrator enn ledertype. Hvis de som styrer er administratorer isteden for ledertyper kan dette skape utfordringer i forbindelse med endringsarbeid, slik som blant annet Kotter (1996) og Schein (1987) sier.

Det som Kotter (1996) sier om lederteam som kan lede en endringsprosess blir relevant i denne sammenhengen. Han anser at lederegenskaper er det viktigste karaktertrekket hos de som jobber med å få til en endring. Hvis de som styrer er administratorer i stedet for ledertyper kan et team sammensatt av andre engasjerte medarbeidere være mer egnet til å jobbe for å få til endringsprosessen. I følge Kotter er det likevel viktig at et slikt team har støtte fra ledelsen og fra medarbeiderne.

Vi registrerer at den lederen som er mest engasjert i å få til et tettere samarbeid ikke lengre fungerer som leder for Selbergs plangruppe. Dette kan skape utfordringer hvis det skal gjøres endringer i måten gruppene forholder seg til hverandre på. Det er ikke klart hvem som vil bli ny avdelingsleder for Selberg, men gruppeleder for plangruppen vil bli en av de som jobber i Oslo. Dette kan skape utfordringer fordi denne personen vanskelig kan bli engasjert i å få til en endring i måten det jobbes på et helt annet sted enn der vedkommende jobber selv.

Det at det er to forskjellige firmaer med ulike budsjett og sine egne krav til inntjening kan være en utfordring, men respondentene legger stor vekt på å presisere at dette ikke er et problem. Det virker som om løsningen med at det faktureres mellom gruppene når de samarbeider fungerer bra. Vi ser tegn på at lederne for Infrastruktur hører mer til kategorien administratorer enn rene ledertyper. Dette kan skape problemer, fordi både endringsarbeid og det tilhørende arbeidet med å påvirke kulturen knyttes til det som kjennetegner en leder. En løsning kan være å la et team med engasjerte medarbeidere få ansvaret med å jobbe med å få til de nødvendige endringer, med støtte og involvering fra de som styrer.

5.6 Tilbakemeldinger og kommunikasjon

Vi ser at kulturen i forhold til tilbakemeldinger og kommunikasjon varierer mellom de to plangruppene. Fra Selbergs plangruppe og leder fikk vi beskrevet en hyppig og god kommunikasjon og det gis ofte tilbakemeldinger mellom medlemmene i gruppen. I plangruppen hos Infrastruktur er det lite tilbakemeldinger, dette fikk vi høre både fra respondentene i gruppeintervjuet og fra gruppelederen. Det ble pekt på kulturen for faget – *”folk med teknisk utdannelse (...) går ikke og snakker sånn personlig”*, sa en leder. Det mangler både positive og negative tilbakemeldinger, fortalte respondenter fra Infrastrukturens plangruppe. Når vi spurte om de gir tilbakemeldinger til den andre plangruppen lo de, vi fikk inntrykk av at de mener at det er utenkelig. De lurte på hvilke kanaler slike tilbakemeldinger i så fall skal gå igjennom. Å si direkte hva de mener ble ikke nevnt som et alternativ. Lederen for Infrastruktur sa også at han ønsker at all kommunikasjon skal gå via gruppeleder. Dette er en top-down-kommunikasjon, som beskrevet i teorien av Erlien (2006). Det kan være mer hensiktsmessig å få til en åpen toveis kommunikasjon som innebærer aktiv medvirkning og utformelle kanaler. For å få til en god kommunikasjon er det viktig at det bygges opp tillit mellom partene.

Hos Selberg fikk vi høre det motsatte, at det skal være et klima der kommunikasjonen kan flyte alle veier, og spørsmål kan gjerne taes opp direkte med ledere på et høyere nivå dersom det er ønskelig. Tilbakemeldinger gis også hyppig, men først og fremst er det fokus på positive tilbakemeldinger. Lederen sa at han helst ikke sier noe dersom han ikke kan komme med konstruktive tilbakemeldinger. Han mener at det ikke bygger opp en person dersom man kritiserer negativt. Lederen mener at slik kritikk *”kan ødelegge selvbildet til folk, og da blir de i hvert fall ikke flinke”*.

I plangruppen hos Infrastruktur gis tilbakemeldinger ved at prosjekt blir trukket frem som eksempler under gruppemøtene. Vi fikk forklart hvordan de ansatte fysisk krymper seg når deres prosjekt blir nevnt på den måten. Men det blir sagt at det «skal» være greit å bruke prosjekter på den måten, og begrunnelsen for å gjøre det slik er for at alle i gruppen skal lære. Ut fra teorien vi har presentert om tilbakemeldinger ser vi at Selbergs leder har en tilnærming til tilbakemeldinger som støttes av teorien, ved at det fokuseres på positive tilbakemeldinger som bygger opp en person. I følge Levin og Rolfsen (2004) føles bare konstruktive tilbakemeldinger utviklende hvis mottakeren føler at poenget er forbedring. I følge Erlien (2006) er det også viktig at den gis på riktig måte i riktig situasjon. Den måten kritikk gis på i plenum i gruppemøter for Infrastrukturens plangruppe, oppfyller ikke ut fra det vi vet kravene til konstruktiv kritikk. I gruppeintervjuet nevnte ikke respondentene denne måten å få tilbakemeldinger på, men det ble sagt at de først og fremst får høre hvis de har gjort noe galt. Dette viser at tilbakemeldingskulturen ikke fungerer på en god måte. Det blir poengtert at det er vanlig at mennesker med den typen fagbakgrunn har en slik kultur.

Ut fra teorien vi har presentert fra Øiestad (2004) skal tilbakemeldinger gis på en måte som skaper bekræftelse og vekst. Her er det viktig at man tar initiativ og overrasker og er kreativ i tillegg til at man sier ting om igjen. Når tilbakemeldinger ikke er en del av kulturen, kan man be om å få det. Vi vil også poengtere det som vi har referert til fra Øiestad (2004) i teorien, at mangel på tilbakemeldinger kan tolkes som negativ tilbakemelding. Det kan være svært nyttig om det jobbes for å få til en kultur der tilbakemeldinger er en naturlig del av måten medarbeider og ledere forholder seg til hverandre på. Det kan også brukes for å påvirke organisasjonskulturen i riktig retning, slik som diskutert under avsnittet om generelle kulturelle utfordringer. Viktigheten av tilbakemeldinger gjelder ikke bare fra leder til medarbeider, men også medarbeiderne imellom. Vi ble fortalt at også denne er mangelfull slik situasjonen er i dag i plangruppen hos Infrastruktur. Blant de fordeler som trekkes frem i teoripresentasjonen er at en kultur der tilbakemeldinger er vanlig kan gjøre at uenigheter løses raskere, og bidra til en nær og god atmosfære. Vi siterer fra det vi har referert til fra Øiestad (2004) i avsnittet om tilbakemeldinger i teorikapittelet: «En leder bør jobbe for å optimalisere de mulighetene hver enkelt har til å bidra. En måte å gjøre dette på er å gi god, nyansert og velplassert feedback. God feedback gir trygghet og tillit og stimulerer motivasjonen, kreativitet, utholdenhet og arbeidslyst. Når ledere ikke gir tilbakemeldinger så viser de ikke at de verdsetter de menneskelige ressursene.» Bedre kommunikasjon og hyppigere tilbakemeldinger kan påvirke kulturen positivt i forhold til et tettere samarbeid mellom de to plangruppene.

Vi ser ut fra dette at det blir gitt for lite tilbakemeldinger i plangruppen hos Infrastruktur. I Selbergs plangruppe ser det ut til å fungere langt bedre på dette punktet. Å jobbe for å få til en kultur der tilbakemeldinger er en naturlig del av hvordan medarbeidere og ledere forholder seg til hverandre på, kan gi store fordeler for alle involverte.

5.7 Gruppemøter

Etter hva vi ble fortalt fungerer kommunikasjonen på en god måte i Selbergs plangruppe. Her er de en liten gruppe som snakker mye sammen hele tiden, så i hovedsak er det uformell kommunikasjon. Derfor er det ikke så stort behov for gruppemøter, de fortalte at de har gruppemøter et par ganger i måneden. Vi fokuserte lite på dette i intervjuet, både fordi de ga uttrykk for at det fungerte bra, og fordi den personen som fungerte som gruppeleder på intervjuetidspunktet var tilstede under intervjuet.

Respondentene i plangruppen hos Infrastruktur fortalte at deres møter ikke fungerer like godt. Både medarbeidere og gruppeleder fortalte at gruppemøtene preges av informasjon fra lederen og svært lite deltakelse fra medarbeiderne. Lederen ønsker mer involvering, det forteller både lederen og medarbeiderne. Medarbeiderne sa også at det ikke er noe i veien for at de kan være mer aktive, men at det skjer ikke noen endring tross at møtene fungerer på en u hensiktsmessig måte slik det er i dag. Men det gruppelederen fortalte om at ledelsen samtidig ønsker at det skal brukes kortest mulig tid på møtevirksomhet kan vi sette i sammenheng med lite involvering fra medarbeiderne i møtene. Som en produksjonsbedrift som har sin inntjening ved å fakturere kunder for tid som faktisk brukes til prosjekt, blir møtetid timer som ikke skaper verdier, i hvert fall ikke direkte. Vi har referert til Erliens (2006) teorier rundt møtevirksomhet. Hun skriver at det er viktig at ledere tenker igjennom om de ønsker å ha møter for å informere de ansatte, eller om hensikten er å ha delaktighet og få medarbeidernes tanker og synspunkter. Hvis det ønskes å ha fokus på involvering fra medarbeiderne kan informasjon velges å sendes ut per e-post, eller legges ut på intranettet. Her vil vi poengtere det som nevnes i avsnittet om kommunikasjon der vi har referert til det Erlien sier, at det samtidig er viktig å passe på at ikke for mye informasjon skal gå via e-post. Det er ikke sikkert at alle leser eller forstår den informasjon som blir sendt ut på den måten. Erlien mener likevel at møter kan bli mer effektive om deltakerne får litt informasjon på forhånd, for å kunne forberede seg og ha noen tanker, ideer og synspunkter i forkant av møtet. Det er lederens ansvar å legge til rette for en reell dialog og deltakelse. Erlien sier også at en del kan føle at mye av tiden som blir brukt til møter er bortkastet tid, det foreslås da å redusere mengden formelle møter og bruke mer tid på uformell dialog i stedet. Dette må i så fall veies opp med det som gruppelederen for Infrastruktur sa, at det er viktig å sikre at alle involverte får den informasjon de trenger, når mye av meningsutvekslingen skjer uformelt. De to lederne vi spurte om møter svarte begge at møter kan være byråkratiske, og de ønsker ikke å bruke mer tid på møter. Hvis møtene kan fungere bedre vil de ikke bli kortere tidsmessig, men det kan gi gode resultater om møtekulturen forbedres.

Vi har også spurt respondentene om hva de synes om å ha felles gruppemøter for begge plangruppene, og de mener det kan være en god idé, men ikke oftere enn annenhver måned. Gruppelederen for Infrastruktur mener at det ikke bør være slik at alle fra gruppen er med på felles møter, han mener at de som jobber mest med den andre plangruppen bør delta. Ut fra den informasjon vi har mottatt der de som jobber i Selbergs plangruppe ikke vet hvem som jobber i Infrastrukturens plangruppe virker dette lite hensiktsmessig. Det er viktig at alle blir kjent, slik at det ikke bare er de som kjenner hverandre godt fra før som møtes. Dette må likevel veies opp mot det faktum at de ikke vil bruke for mye tid på møtevirksomhet, slik at den tid som settes av brukes effektivt. Hvis det skal legges tilrette for at det skapes økt tillit, må medarbeiderne få nok tid til å bli godt kjent. Tillit er i følge teoriene grunnlaget for samarbeid, og det finnes ingen snarveier til å oppnå det. I det innledende informasjonsmøtet fikk vi høre at lederne har snakket om å samle plangruppene for at de skal kunne diskutere seg selv, den kunnskap de har og kompetanseoverlappet. Vi ser at dette kan være et godt sted

å begynne for at medarbeiderne skal få bli bedre kjent og skape et miljø hvor tettere samarbeid kan bli naturlig. Ut fra dette ser vi at alle respondenter fra Infrastruktur sier at møtene fungerer dårlig, med lite deltakelse fra medarbeiderne. Det ønskes fra lederen at det skal være mer involvering, men dette kolliderer med forutsetningen som ligger i at det skal brukes minst mulig tid på møtevirksomhet. I teorien vi har presentert fra Erlien (2006) blir det sagt at møtene kan ha en annen struktur for at de skal fungere bedre. Hun sier blant annet at å informere medarbeiderne i forkant av møtene gjør at de kan forberede seg til møtene. Det er lederens ansvar å legge tilrette for involvering fra medarbeiderne.

Hos Selberg er det få gruppemøter, men respondentene gir uttrykk for at de ikke har behov for flere, på grunn av god generell kommunikasjon og det at gruppen er så liten og dermed oversiktlig. Felles gruppemøter for begge plangruppene kan være én fremgangsmåte for å gi de mulighet til å bli bedre kjent og skape forutsetninger for et tettere samarbeid.

5.8 Evaluering

Vi ble fortalt at det ikke blir utført evalueringer i etterkant av prosjektene. Det var enighet i at evaluering gir fordeler, som å kunne identifisere hva som har gått bra og hva som ikke har fungert like godt. Det ble også nevnt at evaluering vil kunne være til hjelp for å bedre kunne beregne hvor lang tid de bruker, og kunne bruke denne erfaringen når det skal gis tilbud på lignende prosjekter.

Ut fra teoriene vi har trukket frem fra Levin og Rolfsen (2004) om læring og evaluering ser vi at evaluering også i teorien anses å gi store fordeler. De sier også at det er svært vanlig at prosjekt ikke evalueres, fordi det ikke settes av tid til det. Dette er også grunnen til at evaluering ikke blir gjennomført i plangruppene. Lederne kommer med noen forslag til hvordan evalueringen kan gjøres. Et av forslagene er at gruppen som har jobbet med et prosjekt setter seg ned sammen med én eller noen få som ikke har vært involvert i prosjektet, for at disse skal være med og stille spørsmål. Det er viktig å huske at evaluering ikke innebærer å kun se på det som ikke gikk bra i et prosjekt. Som Levin og Rolfsen sier er det også viktig å se på hva som ble gjort på en god måte for å lære av dette også. Vi spurte respondentene i gruppeintervjuene om de etter felles prosjekt ønsker å snakke om samarbeidet med den andre gruppen, det vil de gjerne. Dette svarte de at de ønsker. Ut fra vårt fokus i oppgaven kunne vi velge å legge vekt spesielt på denne typen evaluering. Men vi ser at også evaluering som skjer etter prosjekt som de har gjennomført uten involvering fra den andre gruppen kan være positiv for å se på hvordan samarbeid kan gi fordeler. Kanskje en evaluering viser at oppgaven hadde blitt gjennomført på en enda bedre måte hvis de hadde samarbeidet i stedet. I et intervju fortalte en respondent om et byggeprosjekt der arbeidet stoppet opp fordi noen papirer ikke var i orden. Hvis det hadde vært en evaluering i ettertid ville det kanskje kommet frem at det hadde vært en fordel å involvere medarbeidere fra den andre gruppen, som har bedre oversikt over søknader i forkant av en byggeprosess. Ved evaluering oppnås både erfarings- og praksislæring som er nevnt i teorien av Levin og Rolfsen.

Begge gruppene forteller at prosjektene ikke blir evaluerte etter at et prosjekt er avsluttet. Det ligger i følge teorien vi har presentert stort læringspotensiale i å evaluere prosjekt, og det anbefales at dette er en aktivitet som det settes av tid til.

5.9 Omorganisering av plasser

Når vi spurte om det kunne være en idé å omorganisere måten de er plassert på i lokalet svarte alle unntatt én at de vil sitte slik de sitter nå. Det ble sagt at de ikke kan se fordeler med å sitte så tett oppå hverandre. Vi ble overrasket over dette, siden det for oss virker åpenbart at det er lettere å utnytte hverandres kompetanse og ha hyppigere og mer uformell kontakt. Den lederen som ønsker en samlokalisering trakk også frem disse argumentene som fordeler med å sitte tettere.

Etter hvert i analyseprosessen ser vi kulturforskjellene som kan være bakgrunn for motstanden mot å endre måten de er plassert på. Selbergs plangruppe sitter nokså uforstyrret i et hjørne. De har god kommunikasjon og kjenner hverandre godt. Plangruppen hos Infrastruktur har langt flere medarbeidere, og ikke den samme tette kulturen som preger Selbergs plangruppe. At alle ga uttrykk for at de ønsker å sitte slik de gjør i dag, velger vi å tolke som et ønske ut fra hva som er kjent og trygt og hva kulturen legger opp til. Ønsket om å sitte slik de gjør i dag ser ikke ut til å springe ut fra en vurdering av hva som er mest hensiktsmessig. I teorikapitlet trakk vi frem Lauvås og Lauvås teorier rundt tverrfaglig samarbeid. De viser til at fag gjerne oppleves som revir, og utfra dette er det lettere å forstå uvilligheten til å omorganisere måten de er plassert på. Kotter pekte også på hvordan medlemmer i en organisasjon ofte blir opplært i kulturen til å betvile hensiktene til andre grupper i samme organisasjon, og holde sammen med sin nærmeste arbeidsgruppe. Selv om vi ble fortalt eksplisitt mange ganger at det er et godt klima mellom gruppene og lite konflikter, ser vi mange andre utsagn som viser at det er tydelige kulturforskjeller mellom plangruppene og at det ikke er tilstrekkelig grad av tillit mellom medarbeiderne.

Å gjennomføre synlige endringer i artefaktene i en organisasjonskultur, som å omorganisere måten de er plassert på, er en begynnelse på en endringsprosess for å få til en kultur som støtter et tettere samarbeid. Men det er ikke en tilstrekkelig endring. Dette må følges opp med mange andre tiltak som støtter en ny måte å tenke på, og et nytt syn på hverandre. I dag preges kontakten mellom gruppene av uformell kontakt, de beskrev hvordan de snakker sammen når de møtes ved kaffemaskinen. Ved en samlokalisering vil kommunikasjonsveiene bli kortere, både mentalt og fysisk. De kan også bli bedre kjent, faglig og personlig. Vi trekker frem det Selbergs leder sa, som var den eneste som mente at en samlokalisering er det beste, *”å redusere antall meter man må gå for å spørre dumme spørsmål vil gjøre terskelen lavere for å spørre om hjelp”*.

Vi ser at det var bred enighet om at det beste er å ikke forandre på måten de er plassert i lokalene på. Dette tolker vi dette som en konsekvens av kulturen mer enn en vurdering av hva som er hensiktsmessig ut fra tanken om å få til et tettere samarbeid. Den lederen som i motsetning til de andre sa at han mener at en omorganisering av plasseringene ville vært gunstig hadde reflekterte tanker som lå bak dette standpunktet.

5.10 Sammenslåing av plangruppene

Vi spurte to av lederne om en sammenslåing av gruppene kunne være aktuelt. En leder svarte at det kunne være en mulighet, men vi fikk inntrykk av at svaret ikke var vel overveid. Den lederen som viste at han hadde reflektert nøye over dette på forhånd, hadde kommet frem til at

en sammenslåing ikke var optimalt. Som to grupper kan de gå ut i markedet med to noe forskjellige profiler og nå et bredere marked. Hvis gruppene slås sammen kan profilen bli mer utydelig, sa denne lederen. I tillegg er det noen kunder som ønsker å samarbeide med Selberg, men ikke Reinertsen, og omvent. Vi har ikke referert til teorier som omtaler sammenslåing direkte. Teoriene om tverrfaglighet som vi har referert til fra Lauvås og Lauvås (2004) har sitt fokus på samarbeid over faggrensene, uten å knytte dette til en formell utvisking av grensene mellom gruppene. Ut fra dette kan se at en sammenslåing ikke har noen betydning for å få til et tettere samarbeid. Det faktum at det med ulike firmaer må faktureres mellom gruppene når de samarbeider, setter i følge alle spurte kilder ingen begrensning på samarbeidshyppighet.

Vi undrer likevel om det kunne vært noen fordeler knyttet til en sammenslåing, i forhold til blant annet konkurranse på grunn av ulike budsjett. Vi har ikke grunnlag for å si at disse fordelene ville veie tyngre enn det som ble sagt om at de to gruppene favner bredere i markedet med den struktur de har i dag. Ut fra dette kan vi ikke gi noen entydig konklusjon i om sammenslåing er det beste alternativet.

6 Konklusjon

Etter å ha diskutert empirien opp mot teori har vi fått et klarere bilde av hvordan forholdet mellom de to plangruppene er. Det er ikke et konfliktfylt miljø, men det er ganske store kulturelle forskjeller som kan være et hinder for tettere samarbeid.

Vårt første spørsmål i problemstillingen er: **Er det ønskelig med et tettere samarbeid mellom de to plangruppene i Reinertsen?**

Svaret på dette spørsmålet er ja, med begrunnelse i at alle respondenter har svart at de ønsker et tettere og mer tverrfaglig samarbeid. Vi konstaterer også at plangruppen for Infrastruktur og lederen for Selberg er mer positive enn de andre kildene i undersøkelsen. Fordeler som trekkes frem i forbindelse med dette er at gruppene utfyller hverandre med sine sterke og svake sider. Sammen er de sterkere. Det blir også lagt vekt på fordelene i forhold til kundene, at det blir et bedre sluttprodukt av et tettere samarbeid.

Vårt underspørsmål knyttet til dette er: **Hvilke utfordringer må i så fall overvinnnes?**

Vi har drøftet de forskjeller som ligger i subkulturene til de to gruppene. Lederne må ta hensyn til kulturforkjellene og være bevisst på hvordan deres væremåte påvirker kulturen. Arbeid med å påvirke kulturen er knyttet til lederegenskaper, mer enn administratorrollen. Hvis ikke de som styrer har de rette egenskapene for å forandre kulturen kan et team med engasjerte medarbeidere styre prosessen, hvis teamet har nok støtte fra medarbeidere og ledelse. I forbindelse med kultur er det også viktig å fokusere på tilbakemeldinger og åpen kommunikasjon slik at disse elementene støtter medarbeiderne til å bli motiverte. Ledelsen må legge opp til mer deltakelse i møtene.

Medarbeiderne har ikke tilstrekkelig kjennskap til hverandre, og må få tid til å bli bedre kjent, både personlig og kompetansemessig. Dette kan bli utgangspunkt for at bedre tillit utvikles mellom medlemmene i de to gruppene, som er nødvendig for et tettere samarbeid. Teambuilding, i tillegg til formelle møter, er en anbefalt aktivitet for at medlemmene i gruppene skal bli bedre kjent. Bedre kjennskap til hverandre kan også være nyttig for å redusere følelsen av at faget fungerer som et revir. Hvis plassene omorganiseres kan også dette føre til at de blir bedre kjent og kan utnytte hverandres kompetanse bedre.

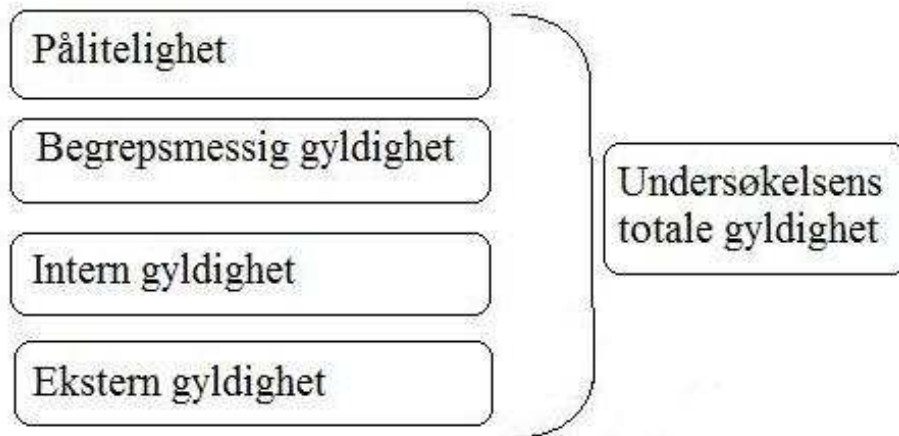
Et tettere samarbeid kan også gjøre at prosjektfordelingen ikke lengre preges av et konkurranseforhold, fordi gruppene involveres i de samme prosjektene i større grad, og er felles ansvarlig for sluttresultatet. Evaluering er viktig for å oppnå læring. Et tettere samarbeid i seg selv vil også gi læringseffekter da samhandling mellom ulike faggrupper gir muligheter til andre innfallsvinkler ved problemløsning. Vi kan ikke si om en sammenslåing av gruppene ville gitt fordeler i forbindelse med et tettere samarbeid.

Vi avslutter med å sitere en av lederne: **”Det å bruke folk til det de er flink til, det er jo det det handler om, ikke sant. Sånn er det. Hvor vi jobber hen er liksom ikke så viktig men å bruke folk optimalt”.**

6.1 Undersøkelsens totale gyldighet

Til slutt vil vi diskutere undersøkelsens totale gyldighet. Det er fire ulike vurderinger av oppgaven som kan svare på om undersøkelsen er gjennomført på best mulig måte.

Undersøkelsens totale gyldighet forteller om våre konklusjoner kan anses å være korrekte. De fire elementene som inngår i denne diskusjonen er intern og ekstern gyldighet, pålitelighet og begrepsmessig gyldighet (Jacobsen, 2005) som vises i figur 6.



Figur 6: Undersøkelsens totale gyldighet, etter Jacobsen, 2005, s. 387.

6.1.1 Intern gyldighet

Den interne gyldigheten handler om å ha grunnlag i undersøkelsen for å trekke de konklusjoner som er gjort. Den interne gyldigheten kan i hovedsak testes på to måter (Jacobsen, 2005). For det første ved å teste resultatene mot andre, for eksempel ved å teste resultatene opp mot respondentene for å se deres reaksjoner på funnene som er gjort. Det er også en mulighet å kontrollere resultatene mot andre fagfolk og annen teori og empiri. Vi har valgt å bruke veileder og andre i studentmiljøet for å teste vår interne gyldighet, i tillegg til å se på resultatene mot teoriene vi har brukt.

I tillegg til å teste den interne gyldigheten mot andre, kan også forskerne selv gå igjennom resultatene og se på eventuelle svakheter. Det kan vurderes om de riktige kildene er spurt, om kildene gir korrekt informasjon, hvordan informasjonen kommer frem og når i undersøkelsesprosessen dataene kom frem. Dette diskuterer vi under begrepsmessig gyldighet. Den interne gyldigheten kan også vurderes ved å se nærmere på om kategoriseringen er fornuftig. Vi har delt opp og satt sammen kategoriene underveis i prosessen uten at det har endret resultatene, dette tyder på at kategoriene er hensiktsmessige.

6.1.2 Ekstern gyldighet

I kvalitative undersøkelser slik som vår er generalisering ikke et mål. Det er ofte dette som menes med ekstern gyldighet. I stedet kan ekstern gyldighet vurderes ut fra teoretisk generalisering, som innebærer at data vurderes ut fra teori (Jacobsen, 2005). Hvis resultatene

stemmer med teoriene er det større sannsynlighet for at resultatene kan overføres til andre, lignende situasjoner, eller til en større populasjon enn den undersøkte. Vi ser at denne vurderingen av ekstern gyldighet ikke blir relevant for vår undersøkelse. Informasjon vi har fått frem brukes ikke for å bekrefte teoriene, men vi bruker teoriene for å støtte empirien.

6.1.3 Begrepsmessig gyldighet

Hvis det er begrepsmessig gyldighet i undersøkelsen innebærer dette at vi har målt det vi ønsket å måle (Jacobsen, 2005). Vi ser i vår oppgave at en mulig svakhet er de kildene vi har brukt. Vi hadde ikke inngående kjennskap til respondentene i plangruppene på forhånd, og vi kan ikke vite om vi hadde fått annen informasjon hvis vi hadde hatt en annen gruppesammensetning i gruppeintervjuet. Intervjuet med Selbergs plangruppe besto av alle medlemmene i gruppen unntatt én som var syk, så her har vi snakket med de kildene som var tilgjengelig. Samtidig ser vi at enigheten mellom lederne og medarbeidere tyder på at de kilder vi brukte ga oss riktig informasjon. En annen indikasjon på at vi har fått korrekte opplysninger er at følsomme tema ble svart på, og medlemmene i gruppen ofte var enige med hverandre. Kildene har etter vår oppfatning god kjennskap til fenomenet vi studerer. De fleste respondentene hadde hatt så mye kontakt med den andre plangruppen at de hadde meninger om de ulike aspektene vi spurte om. Det virket også for oss som om respondentene stort sett hadde et sterkt ønske om å få til en forbedring på området, og derfor ser vi at viljen til å svare oppriktig kan anses å være tilstede.

Et aspekt som kan ha påvirket resultatene er at den som var fungerende gruppeleder for plangruppen hos Selberg på intervjutidspunktet var tilstede under intervjuet med gruppen. På den ene siden var dette gunstig fordi denne personen var den som hadde jobbet lengst i gruppen og hadde best kjennskap til Infrastrukturs plangruppe og samarbeidet mellom gruppene. På den andre siden er det mulig at vi ville fått frem annen informasjon om hvordan forholdet i gruppen var. Det kan tenkes at det for eksempel hadde kommet frem opplysninger om at gruppemøtene ikke fungerer så godt som de fortalte. Vi visste ikke på forhånd at den personen som var fungerende gruppeleder skulle være med på intervjuet, vi hadde forklart før intervjuene at vi ønsket å intervju gruppene uten at lederen var tilstede. Vi ble fortalt at den fungerende gruppelederen ikke var «en ledertype», som hun sa selv. Hun hadde blitt satt til å være gruppeleder midlertidig fordi hun hadde jobbet der lengst. Når vi hadde det siste intervjuet hadde det blitt oppnevnt en ny gruppeleder, denne personen jobber i Selbergs plangruppe i Oslo. Hvis intervjuet hadde blitt gjennomført uten den fungerende gruppelederen ville kanskje bildet av kulturen i gruppen vært annerledes, men vi ser at det fra alle respondenter er enighet om kulturen i gruppen. Dette kan tyde på at det bilde vi har fått likevel kan være korrekt. Selv når gruppelederen forlot intervjuet en stund for å ta en telefon var det ikke noen andre opplysninger som kom frem som ga indikasjoner på at det var informasjon som ble holdt tilbake.

Jacobsen (2005) sier at data som samles inn sent i undersøkelsesprosessen kan gi bedre informasjon enn data som blir samlet inn tidlig, på grunn av at forskerne har fått mer kunnskap underveis i prosessen. Dette ser vi er relevant for vår undersøkelse, og vi kunne antagelig fått mer informasjon fra de første intervjuene om vi hadde gjennomført de på nytt senere i prosessen. Samtidig vurderte vi det slik at vi hadde fått den informasjonen som var nødvendig, og at nye intervjuer ikke ville gi helt nye opplysninger, men muligens noen detaljer vi ikke hadde fått belyst allerede. Vi ser også at intervjuer med flere kilder kunne gi mer informasjon. Det kunne også vært interessant å sette sammen intervjuobjektene på en annen måte, for eksempel å intervju de tre lederne sammen etter de individuelle intervjuene.

Vårt fokus og utgangspunkt for å studere fenomenet har vært forankret i å studere organisasjonskulturen i gruppene. Kultur er et komplekst fenomen og kan ikke fullt ut forstås utfra korte engangsintervjuer med et utvalg av kilder. Vi tar hensyn til at det er mange sider ved kulturen vi ikke kan forstå utfra vår fremgangsmåte og at dette kan påvirke våre resultater. Repstad (2004) sier:

”Det klassiske sosialantropologiske forskningsidealet om å leve seg inn i aktørenes meningshorisont forutsatte et mer langvarig liv i feltet, og mer fullstendig neddykking, enn det som er mulig innenfor de rammer dagens oppdragsgivere (enten det er undervisningsinstitusjoner, forskningsråd eller andre arbeidsgivere) vanligvis stiller til rådighet for å få undersøkt en virksomhet” (s 116).

Informasjon som kommer uoppfordret fra respondenter legges i litteraturen (Jacobsen, 2005) mer vekt enn informasjon som kommer etter påvirkning fra forskeren. Vi ser at noen respondenter spontant kommer med nyttig informasjon mens andre var langt mer motvillige og svarte veldig kort på spørsmålene. Uvilligheten til å svare gjør resultatene vanskeligere å få tak i, men kan også indikere motstand mot hensikten med oppgaven.

6.1.4 Pålitelighet

Resultatenes pålitelighet må også diskuteres. Med dette menes at noe ved gjennomføringen av undersøkelsen har hatt innflytelse på resultatene (Jacobsen, 2005). Undersøkelseeffekt innebærer at respondentene påvirkes av undersøkelsen. Intervjueffekt blir relevant å diskutere her. Vi har vært observant på å prøve å unngå å skape unødvendige undersøkelseeffekter, men de kan ikke unngås helt. Bare det faktum at vi sitter ned med medarbeiderne og diskuterer samarbeid med den andre plangruppen kan gjøre at de tenker annerledes om dette fenomenet enn de ellers ville gjort. Hvordan intervjueren oppfører seg kan også påvirke svarene som vi får. Det som kalles konteksteffekt kan også ha betydning. Konteksteffekten handler om omgivelsene til undersøkelsen. Vi valgte å gjennomføre intervjuene på et grupperom i lokalene der alle respondenter jobber, for å skape et miljø der de var kjente og følte seg trygge. Vi valgte å informere respondentene om hensiktene til oppgaven og rammene rundt intervjuet i god tid før undersøkelsen for å la de være forberedt og føle seg trygge i forkant av intervjusituasjonen.

For å sikre at det ikke ble gjort feil i registreringen av data brukte vi som nevnt båndopptaker. Dette kan påvirke resultatene, ved at respondentene blir mer usikre enn de ellers ville blitt. Vi merket likevel ikke noe ubehag knyttet opp til dette. Vi informerte om opptakeren både i notatet vi sendte ut i forkant og innledningsvis i intervjuet, og presiserte at opptaket bare ble brukt for å støtte vår hukommelse. Vi la også vekt på å fortelle at opptakene blir slettet etter at oppgaven er ferdig. Analysen av dataene gikk vi igjennom flere ganger for å prøve å sikre at vi ikke har vurdert opplysningene feil. I forbindelse med tolkning av resultatene har vi valgt å bruke teori når vi drøfter empirien. Vi har valgt å bruke flere teorier for at disse skal utfylle hverandre og belyse ulike sider ved de dataene vi har samlet inn. Ofte ser vi at ulike teorier som i utgangspunktet handler om ulike ting i en organisasjon er samstemte i en del konklusjoner som vi har brukt i vår oppgave. Dette ser vi kan støtte våre resultater. Som eksempel nevner vi teoriene om kultur, tillit, tverrfaglighet og team som alle poengterer at det er viktig å la grupper få nok tid til å bli kjent med hverandres kompetanse og personlige egenskaper for at samarbeid skal fungere godt.

Vi ser at en mulig feilslutning i vår oppgave er vår konklusjon om at alle involverte ønsker et tettere samarbeid. Vi har fått opplysninger i gruppeintervju som sier dette, i tillegg til at lederne i de individuelle intervjuene har sagt det samme. Det kan være en mulighet at noen i gruppeintervjuene har ment at de ikke ønsker et tettere samarbeid, men ikke ønsket å uttrykke det i en gruppesituasjon. Likevel var det så pass enighet og mange ulike fordeler som ble trukket frem fra ulike kilder at vi kan si at det var enighet om dette spørsmålet. Vi kan også ha gjort det som kalles aggregerende feilslutninger (Jacobsen, 2005). Det innebærer at konklusjoner fra individer sies å gjelde en hel gruppe. Vi kan ikke vite om hele plangruppen hos Infrastruktur ønsket et tettere samarbeid, selv om det var enighet blant våre intervjuobjekt om dette. Vi kan anta at gruppesammensetningen som besto av respondenter med lang og kort erfaring i gruppen, og ulike grader av kjennskap til den andre plangruppen, gjør resultatene mer pålitelige, men vi kan ikke være sikre på at dette gjelder for de vi ikke har spurt. Ideelt sett burde vi ha intervjuet alle eller nesten alle for å kunne si med større sikkerhet at vi har gitt et korrekt bilde av virkeligheten, når vi sier at det er enighet om at det ønskes et tettere samarbeid.

6.1.5 Undersøkelsens totale gyldighet

Ut fra denne diskusjonen kan vi konkludere med at det er ulike svakheter ved vår undersøkelse, og vi kan ikke være helt sikre på at våre konklusjoner er korrekte. Vi har ikke gjort en tilstrekkelig langvarig og dyp undersøkelse til å kunne identifisere kulturen helt. Likevel ser vi at enigheten mellom intervjuobjektene og den informasjon som vi hentet inn tyder på at det bilde vi har skapt kan stemme med virkeligheten. Vi konkluderer derfor med at undersøkelsen er god nok, og håper at resultatene kan brukes.

Referanseliste

Litteratur

Arge, Kirsten. 2008. *Tverrfaglighet og kompetanse i prosjekters tidligfase*. Prosjektrapport nr 28. Oslo: Sintef Byggeforsk.

Bang, Henning. 1998. *Organisasjonskultur i praksis. Verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Tano Achehoug.

Befring, Edvard. 1998. *Forskningsmetode og statistikk*. 3. utg. Oslo: Det norske samlaget

Erlie, Bente. 2006. *Intern kommunikasjon – Planlegging og tilrettelegging*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Fischer, Grete og Sortland, Nils. 2001. *Innføring i organisasjonspsykologi*. 3 utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Grenness, Tor. 1997. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Tano Achehoug.

Hellevik, Ottar. 2002. *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 7. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Holter, Harriet og Kalleberg, Ragnvald (red). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høgskoleforlaget

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press

Lauvås, Kirsti og Lauvås, Per. 2004. *Tverrfaglig samarbeid: Perspektiv og strategi*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Levin, Morten og Rolfsen, Monica. 2004. *Arbeid i team. Læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforlaget.

Repstad, Pål. 2007. *Mellom nærhet og distanse*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Rienecker, Lotte og Stray Jørgensen, Peter. 2006. *Den gode oppgaven – håndbok for oppgaveskriving på universitet og høyskole*. Bergen: Fagbokforlaget.

Schein, Edgar. 1987. *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media forl.

Undheim, Johan Olav. 1996. *Innføring i statistikk og metode for samfunnsvitenskapelige fag*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Øiestad, Guro. 2004. *Feedback*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag AS

Internett

<http://guroka.stud.hive.no/ped/2.klasse/fordypningsoppgave.htm>

http://hfdigital.no/index.php?option=com_content&view=article&id=179&Itemid=234

<http://www.reinertsen.no/article.php?id=86>

<http://www.selberg.no/index.html>

<http://no.wikipedia.org/>

Illustrasjon av isfjell for kulturens nivåer i organisasjonen, basert på Hoft, 1995:

http://www.ccrs.nrcan.gc.ca/resource/geotraining/model_e.php

Strangstadstuen, Solveig og Sonneveld, Ard. 2008. Den erfaringsbaserte læringssirkelen.

Basert på Kolb: <http://prosolva.org/spip/spip.php?article146&lang=no>

Vedlegg 1 - Notat til ansatte

Til ledere og medarbeidere ved plangruppene hos Reinertsen

Vi er tre jenter fra Trondheim Økonomiske Høgskole som skal samarbeide med Reinertsen om vår bacheloroppgave. Vi vil se nærmere på arbeidsfordeling mellom plangruppene i Selberg og i infrastrukturavdelningen, og hvordan samarbeid og samhandling kan forbedres for å utnytte kompetansen blant medarbeiderne enda bedre.

Undersøkelsen har vi tenkt å gjennomføre med gruppeintervju, ett med medarbeidere i Selbergs plangruppe, ett med medarbeider fra plangruppen i Infrastrukturavdelningen. Vi vil også intervju avdelningslederne.

Intervjuene vil taes opp på bånd, disse opptakene vil makuleres etter at oppgaven er ferdig. Alle opplysninger vil behandles konfidensielt og resultatene vil presenteres slik at opplysningene ikke kan kobles til individer.

Intervjuene vil gjennomføres i januar, og vare ca en time hver. Oppgaven vil være ferdig i slutten av april, og i etterkant vil vi presentere resultatene for medarbeidere og ledere.

Vi håper at dere har lyst til å hjelpe oss med dette.

Med vennlig hilsen

Tonje Refstie, Magdalena Ågren og Cristina Krogh

Vedlegg 2 – Intervjuguide til gruppeintervju

1. Fortell hva dere gjør. Hva er deres kompetanse?
2. Hva vet dere om den andre gruppen?
3. Jobber dere annerledes enn den andre gruppen? Ser dere på den andre gruppen som samarbeidspartnere eller konkurrenter?
4. Hvordan fordeles arbeidsoppgavene/prosjektene? -Hvem bestemmer? -Har dere innflytelse på det?
5. Evaluerer dere arbeidet i gruppen og mellom gruppene?
6. Hvilke sider ved din nåværende virksomhet er bedriftens styrke, og hvordan kan du best utnytte og vedlikeholde disse sterke sidene? (Både gruppenivå og organisasjonsnivå)
7. Hvilke sider av din virksomhet har feil eller svakheter, og hva kan du gjøre for å rette på disse forholdene?
8. Hvilke forhold ved din virksomhet innebærer nye muligheter i fremtiden? Hva bør du gjøre for å utnytte disse mulighetene?
9. Hvilke fremtidige forhold innebærer trusler for din virksomhet, og hva bør du gjøre for å stå bedre rustet til å møte disse truslene?
10. Har dere avdelingsmøter? -Ønsker dere møter med de andre? -Kjenner dere et behov for dette?
11. Hva tenker dere om et tettere samarbeid? -VIL dere samarbeide? -Hvis samarbeid fører til å mikse gruppene i forhold til sitteplasser (flytting), hva er innstillingen da?
12. Hvor viktig er forholdet til den andre gruppen? -Hvorfor/hvorfor ikke?
13. Lytter dere til hverandre? -Lytter lederen til dere?
14. Får dere tilbakemeldinger fra hverandre og fra deres leder? Flinke til å gi ros/konstruktiv kritikk?
15. Kommunikasjon: hvordan håndterer du kritikk? -Tør du si dine meninger, samt "si i mot" andre? - Er feedback til en gruppe like bra som personlig?
16. Hva er de vanligste konfliktene internt og i forhold til den andre gruppen? - Hvordan løses konfliktene i de to tilfellene?
- 17: Ser dere på dere selv som et team eller som individer? - Hva med i forhold til den andre gruppen?
18. Hva tror du lederen tenker om tettere samarbeid? - Er relasjonen mellom lederne en inspirasjon?
19. Hva kan lederne gjøre for å motivere til samarbeid? Har de snakket om det? - Vet dere hva lederen tenker om saken, hva de diskuterer for tiden?
20. Hva kan dere lære av den andre gruppen?
21. Hva er positivt/negativt med et bedre samarbeid?
22. Tror du at et nærmere samarbeid vil ha noe å si for utvikling av din egen kompetanse? - Ville oppgavene blitt mer spennende?

23. Kunne dere tenke dere å sitte sammen med den andre plangruppen og se igjennom et prosjekt i ettertid, se på hva vi burde ha gjort, hva burde dere gjort, hvordan kan vi gjøre det neste gang for å gjøre det bedre?

24. Tror dere det gir merverdi for kunden om de vet at dere sitter sammen om et prosjekt, ville det vært verdifullt for bedriften?

25. Noe dere vil tilføre?

Vedlegg 3 – Intervjuguide gruppeledere

1. Fortell om deg selv, forhold til gruppen. Arbeidsoppgaver? Prosjekt på samme måte som plangruppen ellers, eller mer rene lederoppgaver?
2. Hvordan fordeles prosjektene/arbeidsoppgavene? Har du innflytelse på det? Føler du at plangruppen på infrastruktur er fornøyde med hvordan oppgavene fordeles? Er du enig i fordelingen? Hvordan kan det gjøre annerledes? Den gruppen som møtes regelmessig og fordeler, hvem er med der?
3. Synes du plangruppen på infrastruktur jobber annerledes enn plangruppen hos Selberg? Tror du plangruppen hos Selberg kan oppleves som konkurrenter til plangruppen her?
4. Hvordan fungerer gruppemøtene? Synes du de fungerer bra? Hvor ofte er det møter? Hva tenker du om felles møter mellom de to plangruppene?
5. Hvordan fungerer evaluering av prosjektene? Fortell hvordan K-S-systemet er bygget opp. Kunne felles eller egne gruppemøter være en arena for evaluering?
6. Hva tenker du om et tettere samarbeid med plangruppen hos Selberg? Har du noen tanker om å omrokkere arbeidsplassene, om det ville påvirke et samarbeid på noen måte? Hvilke positive og negative sider kan et samarbeid ha? Kan det føre til at plangruppen her får for lite å gjøre?
7. Tror du at det nærmere samarbeid ville ført til mer spennende arbeidsoppgaver? Kunne samarbeid bidra til å utvikle kompetansen hos medarbeiderne? Kan de lære noe av den andre plangruppen? Tror du det ville gi merverdi for kunden?
8. Hvordan fungerer det med tilbakemeldinger? Får gruppen hovedsaklig tilbakemeldinger, eller er det mer på individnivå? Gir medarbeidere tilbakemeldinger til hverandre i gruppen? Synes du det blir gitt nok tilbakemeldinger (ros og ris) slik det er i dag?
9. Har dere medarbeidersamtaler? Hvordan fungerer det? Tror du medarbeiderne synes det er nyttig? Følges de opp i ettertid?
10. Hvordan er det med konflikter i gruppen? Hva er de vanligste konfliktene? Hvordan løses dem? Er det konflikter mellom de to plangruppene?
11. Tror du de i plangruppen ser på seg selve som et team, eller som individer i en gruppe? Tror du det er forskjell mellom de to plangruppene i forhold til dette?
12. (SWOT) Hva mener du er styrkene til denne plangruppen? Enn hele Reinertsen? Hva med svakheter for gruppen, og hele Reinertsen?
13. Hvilke forhold utgjør trusler for gruppen, og for Reinertsen som helhet? Hva med muligheter?
14. Hvilket belønningssystem benyttes i dag? Hva er det som verdsettes? Både i form av forfremmelse, økonomisk belønning og annet.

15. Hvilke utfordringer kan oppstå ved et nærmere samarbeid som en følge av at Selberg er et eget firma med egne mål og budsjetter?

Vedlegg 4 – Intervjuguide ledere

1. Hva er dine arbeidsoppgaver?
2. Hvordan flyter kommunikasjonen mellom deg og medarbeiderne i plangruppene?
3. Hva er Reinertsens visjon? Er den god? Følges den opp? Finnes det visjoner på avdelingsnivå, uttalt eller eksplisitt? Gjennom hvilke kanaler kommuniseres visjonen?
4. Hvordan fungerer det med tilbakemeldinger?
5. Finnes det en gruppe som er prøvd satt sammen for å se på muligheter for samarbeid mellom plangruppene? Hvem er i så fall med, hva er blitt gjort?
6. Fordeler og ulemper ved et tettere samarbeid? Ville noe blitt vanskeligere?
7. Er det store forskjeller på hvordan de jobber i de to plangruppene?
8. Kunne en sammenslåing være en løsning på lang sikt? Hvorfor/hvorfor ikke?
9. Hva tenker du om å ha felles gruppemøter av og til for de to plangruppene?
10. Hvilke utfordringer kan oppstå ved et nærmere samarbeid som en følge av at Selberg er et eget firma med egne mål og budsjetter?
11. Hvordan skal et tettere samarbeid gjennomføres i praksis? For eksempel med tanke på at det må avklares på forhånd om de to gruppene skal dele ett oppdrag, ifht. timebruk. Hvordan kan samarbeidet starte?
12. Ville et tettere samarbeid gi noen synlige forskjeller for kundene? Med tanke på at det allerede kommuniseres at plangruppene samarbeider?
13. Hvilke uenigheter er vanlige mellom gruppene? Hva blir gjort med dem?
14. Hvem er med i markedsgruppen som fordeler prosjekter? Hvordan blir de fordelt? Kan det hende at det er litt konkurranse mellom gruppene?
15. Er de ansatte involvert i fordelingsprosessen? Er de enige i fordelingen? Kunne fordelingen skje på en annen måte?
16. Spørsmål om styrker, svakheter, trusler og muligheter?
17. Hvem er ansvarlig for at evaluering blir gjennomført etter prosjektene er avsluttet?
18. Hvordan vil et tettere samarbeid se ut? Hva vil du endre i fht. til hvordan det er i dag? Vil du si at det er lite samarbeid pr i dag? Hvordan formalisere det, hvordan få det til i praksis?
19. Hva tenker du om en omorganisering av måten de er plassert i lokalene på?

Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala 2009.

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 2165

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 673502