



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Sentrale prosesser knyttet til et multinasjonalt selskap under omstilling.

Key processes related to a multinational company during reorganization.

Tore Bjørseth Edvardsen

Totalt antall sider inkludert forsiden: 99

Molde, 13.06.2017



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Dag Magne Berge

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 13.06.2017

Forord

Det er med stor begeistring jeg nå avslutter min mastergrad i Samfunnsendring, Organisasjon og Ledelse ved Høgskolen i Molde. En opplevelsesrik reise sammen med dyktige studenter og lærere legger nå til kai.

En spesiell takk til min veileder Dag Magne Berge. Med sine veiledende innspill og gode samtaler har samarbeidet vært upåklagelig.

Det rettes også en stor takk til bedriftens kontaktperson og informantene knyttet til denne oppgaven.

Ålesund, 13 juni 2017

Tore Bjørseth Edvardsen

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å frembringe ny kunnskap om et multinasjonalt selskap under pågående omstilling. Bedriften er en betydelig aktør i den maritime klyngen og har flere ulike geografiske avdelinger innad i denne.

Studiens problemstilling fokuseres rundt gjennomførte, pågående og fremtidige tilpasninger til markedet.

Etablering av nye læringsarenaer innad i bedriften står sentralt. Fremtredende lærings- og endringsteoretikere trekkes inn og diskuteres mot hverandre. Wenger (1998 og 2004) fremsetter den mest komplette sosiale læringsteori blant teoretikerne. Kotter (1996) gis en sentral plass i diskusjonen rundt omstilling. Viktige diskusjoner rundt kulturbegrepet blir belyst gjennom teoriene til Hofstede (1980 og 1991).

Studiens metodiske tilnærming er kvalitativ. Empirien er hentet fra bedriftens ingeniører og økonomer. Jeg har intervjuet fire av hver profesjon. Informantene ble stilt samme type spørsmål. Empirien danner grunnlaget for drøfting av teorien.

Utfordringer knyttet til lokale, regionale og nasjonale kulturer blir drøftet. I et globalt selskap er ulike nasjonale kulturer til stede.

Strukturelle forhold påvirker evnen til omstilling. Utfordringene selskapet har stått overfor har blitt synliggjort gjennom oppgaven.

Innhold

1.0	Innledning	1
1.1	Problemstillinger	5
2.0	Teorikapittel	7
2.1	Levitt & March – Utnytte og utforske kunnskap.....	7
2.2	Argyris & Schön – Enkel – og dobbelkretslæring	8
2.3	Peter Senge – «Den femte disiplin» & Gitte Haslebo	11
2.4	John P Kotter «Leading Change» - Hvordan skape uro i en organisasjon.....	16
2.5	Clegg, m.fl – To hovedarenaer for læring	18
2.6	Etienne Wenger – En sosial læringsmodell – en oversikt	22
2.7	Skeptikere	27
2.8	En helhetsmodell for læring i arbeidslivet.....	30
2.9	Oppsummering av teorikapittelet	33
3.0	Metode	37
3.1	Innledning/casestudie	37
3.2	Kvalitativ metode	37
3.3	Utvalg	38
3.4	Spørsmålsstilling	39
3.4.1	Reliabilitet	39
3.4.2	Validitet.....	39
3.5	Refleksibilitet	40
3.6	Gjennomføring	40
3.7	Etiske overveielser	41
3.8	Sammendrag	42
4.0	Empiri/Analyse	43
4.1	Ingeniører og økonomer og innsnevring av praksisfelleskaper.....	44
4.2	Ingeniør -eller finansbedrift? Dissonans i synet på hvilken type organisasjon de ansatte arbeider i. Og hvorfor?.....	46
4.3	Å kommunisere erkjennelsen av en krise	54

4.4	Hvordan kan mangler utbedres og hvordan kan læringen finne seg nye arenaer? Oppkjøp og subkulturer. En utfordring?	55
4.5	Hva kan gjøres for å tilrettelegge for flere læringsarenaer?	60
4.6	Endringsforståelse og dobbelkretslæring	64
4.7	Endringsstrategier – og hvordan skal de gjennomføres? Og grønne markeder....	70
5.0	Konklusjon.....	74
	LITTERATUR	81

Figurer

Figur I: Figur 0.1 - Wenger (1998)	22
Figur II: Figur 0.3 - Wenger (2004)	25
Figur III: Praksis som forbindelse – Wenger (2004)	26
Figur IV: Figur 5 - Illeris (2004).....	30
Figur V: Den individuelle dimensjonen av helhetsmodellen - Illeris (2015).....	32
Figur VI: Figur 1.2 - Hofsteede (1991).....	56

Vedlegg

Vedlegg 1: Figur 1, Kotter (1996)

Vedlegg 2: E-postkorrespondanse Hofsteede og Wenger

Vedlegg 3: INTERVJUGUIDE

1.0 Innledning

Denne oppgaven er bygd opp i flere deler. Hensikten er å vise leseren utfordringer og prosesser knyttet til læring, innovasjon og omstilling i et multinasjonalt selskap i kraftig endring. Denne enheten kalles heretter bedriften eller selskapet, disse to begrepene brukes synonymt. Innfallsporten til bedriften er åtte intervju med utvalgte ansatte.

Bedriften er en kompleks organisasjon. I intervjufasen gjennomgikk organisasjonen en omfattende nedbemanning og restrukturering. Den pågående krisen ble utløst av et raskt fall i oljeprisen og fikk store konsekvenser for leverandørindustrien i denne næringen. Store omveltninger i markedet ble påvirket av politisk vedtatte sanksjoner mot Russland, som svar på aggresjon mot Ukraina. Lokale leverandører av varer og tjenester til den russiske olje- og gassindustrien ble rammet. Avdekking av korrupsjon i det statlige oljeselskapet Petrobras i Brasil gjorde at inngåtte kontrakter ble kansellert. Dette rammet flere rederi i den maritime klyngen.

Alle disse ytre faktorene skapte en helt ny markedssituasjon for leverandørindustrien. Bedriften har vært den tyngste aktøren innenfor den maritime klyngen. Globalt hadde den maritime divisjonen i selskapet 4800 ansatte. Over en tredjepart av disse var ansatt i den norske divisjonen. Flere av intervjuobjektene karakteriserer dette som et «jordskjelv».

Mediene har fattet stor interesse for bedriftens situasjon. To tillitsvalgte har gitt utførlige intervju om pågående og gjennomførte prosesser i bedriften. Kritikken fra de ansatte går på ledelsens evne til å treffe beslutninger som for de ansatte virker adekvat og riktig. Hovedtillitsvalgt i selskapets marinedel gikk 4. februar 2017 ut i Sunnmørsposten og belyste forholdet mellom arbeiderne og den «uhandgripelige ledelsen» som de ikke vet hvem er eller hvor bor ¹. Han sier:

«Vi har fremdeles et forvirrende organisasjonskart, særlig på ledersiden», og legger til:

¹ Sunnmørsposten, 04.02.17

«Den nåværende presidenten ble konsernsjef for selskapet i 2014 og meddelte at vi var for topptunge. Da sa jeg: ja, da får vi gjøre noe med det. Snart tre år seinere vet jeg at vi er færre ansatte, men jeg vet ikke om vi er færre som flytter tall. Det vil jeg ha dokumentert. Skal alle lederne holde frem å ha en funksjon i dårlige tider?»?

Nedbemanningen har vært problematisk, næringslivets spilleregler mellom arbeidstaker og arbeidsgiver har vært utfordret. Tilliten til bedriftens ledelse er satt på prøve. Ansatte med lang fartstid i organisasjonen peker på en rekke forhold som burde være gjort annerledes. Uforutsigbarhet virker lammende. Ikke bare på individet, men også på organisasjonen som helhet. En slik engstelse kan gi opphav til en mental tilstand hvor man ikke evner å betrakte problemene rasjonelt nok.

Bedriftens problemer har etter hvert blitt løftet opp på høyeste politiske nivå i Norge. Statsminister og næringsminister har vært i dialog med bedriften om den videre kurs. Det er uro i organisasjonen om det foreligger planer for videre utflagging av virksomheten, bort fra Norge.

På lederplass 1. februar 2017 peker Sunnmørsposten på at der foregår en lokaliseringskamp mellom Sunnmøre på den ene side og divisjonen i Finland på den andre ². Finske myndigheter har ifølge denne kilden vært aktive overfor sentralledelsen i bedriftens divisjonshovedkvarter for å sikre selskapets virksomhet i Finland.

Medienes fremstilling av situasjonen i selskapet er nok ufullstendig. Det er uklart hvor god tilgang til bedriftens «indre kjerne» avisens kilder har hatt. Dette gjør at totalbildet nok er mer sammensatt enn det som fremkommer i avisens spalter.

Bedriften la 31. januar 2017 ut et tilbud om sluttpakke til samtlige ansatte i maritim divisjon ³. Ved en slik handling har dramatikken rundt selskapets intensjoner fått ny omdreining.

² Sunnmørsposten, 01.02.2017

³ Sunnmørsposten, 31.01.2017

Dette forsterker allerede eksisterende bølger innad i organisasjonen. Oppmerksomheten rundt pågående prosesser har blitt såpass stor at flere sentrale aktører har reist spørsmål om den maritime klyngen er i ferd med å utvannes.

Omstillingen i bedriften har vært radikal. Nesten alle sektorer innenfor bedriften som design, produksjon og finans har merket fall i etterspørselen fra markedet. Behovet for radikal omstilling kommuniseres veldig klart i intervjudelen. Denne problematikken belyses senere av teoretikerne Argyrs/Schön (1998)

Bedriftens marinedel er et globalt selskap. Hovedkontoret for maritimt sektor er lokalisert på Sunnmøre. De aller fleste norske ansatte jobber ved fem ulike avdelinger på Sunnmøre. Utenom Ålesund er det avdelingene A-B-C-D-E.

Bedriften er som sagt en tung aktør i den maritime klyngen. Klyngen som har sitt tyngdepunkt på Sunnmøre ble tungt truffet av endringer i markedet etter et raskt og uventet fall i oljeprisen. Omveltningen i markedet ble så brutal fordi aktivitetsnivået innenfor denne sektoren var høy før krisen inntraff.

I lys av dette viste Sunnmørsposten den 31.oktober 2016 til en analyse fra Menon Economics om at den maritime klyngen på Nordvestlandet var i ferd med å bli akterutseilt flere år før oljenedgangen ⁴. Advarslene ble ikke tatt på alvor. Konsekvensene av oljenedturen står svart på hvitt i den årlige klyngeanalysen, men faresignalene kom altså flere år tidligere, påpeker rapportskriverne. De mener den negative trenden vil snu i løpet av 2017. Rapporten viser til tre sentrale utfordringer:

- Hvorfor har produktiviteten sunket i den maritime klyngen i nordvest samtidig som den har økt i resten av den maritime industrien?
- Hvilke konsekvenser får det at den tette kontakten mellom kjøper og selger brytes ved at offshorerederiene kan bli styrt fra andre plasser i verden?
- Klyngen har vært ledende på teknologi. Når løsningene utvikles til å bli standarder, vil trolig konkurransesituasjonen forandres. Vil det utvikles nye produkter og tjenester som vil veie opp?

⁴ Sunnmørsposten, 31.10.2016

Disse utfordringene var fraværende da bedriftene var selvstendige enheter, før de ble kjøpt opp og lagt under et større selskap. Bedriftene i klyngen var karakterisert med høy grad av innovasjon (Arne Isaksen, 1999, Skipsindustrien på Sunnmøre – innovasjoner via samarbeid mellom brukere og produsenter). Denne innovasjonskulturen var drevet av nære bånd mellom ingeniører og arbeidere, og nær kontakt med brukere og kunder. Strukturene disse bedriftene hadde var veletablerte og velprøvde. De var, slik de fungerte, gode arenaer for kollektiv læring. Bedriftene var preget av sterkt felleskap og delte historisk og sosialt tilhørighet. Et således felleskap fremmet læring og etablerte sterke fora for innovasjon og nærhet til markedet.

Lokalt eierskap og lederskap med en lokal arbeidsstokk bidro til høy produktivitet. Nær kontakt mellom de ulike aktørene i den maritime klynge (Rederi, verft og leverandører) bidro til innovasjonsflyt og ideutveksling (Isaksen, 1999). Innovasjonstakten har tradisjonelt sett vært høy innenfor den maritime klynge. Har denne innovasjonskulturen blitt dårlig forvaltet?

I sin artikkel «Kan innovasjon planlegges», Peter Årbo (2004) peker han på at innovasjon krever en helhetlig tilnærming. I dette ligger det at ansatte må myndiggjøres, nedbygging av hierakier, utvikling av strategiske allianser og nær interaksjon mellom kunder og leverandører.

Forfatterne bak klyngeanalysen mener at så lenge ting gikk bra, ble ikke utfordringene knyttet til fallende lønnsomhet og lav vekst i produktiviteten tatt tilstrekkelig på alvor. Harmonitenking og selvgodhet i gode tider er av teoretikeren John P Kotter (1996) trukket frem som en av fallgruvene i hans teoretiske forståelse av organisasjonenes dynamikk. Funnene i rapporten viste også at kostnadsbevissthet og prispress nærmest var ikke-eksisterende. Oljeselskapene var opptatt av vekst og tempo. Klyngen hadde frie tøyler med hensyn til driftskostnader og utrusting av skipene. De peker også på at nyskapning og teknologisk utvikling er dyrt og en tredje forklaring er mange nyansettelser. Begrunnelsen er at det vil nesten alltid være sånn at de som har vært i en bedrift i mange år er mer effektive enn nyansatte.

Min interesse for temaet ble vekket av de raske omskifningene innenfor den maritime sektor. De store omveltningene førte etter hvert til et paradigmeskifte. Problemstillingene aktualiserte seg selv etterhvert som avhandlingen skred frem.

Det teoretiske rammeverket jeg har valgt skal anskueliggjøre problemstillingen og underbygge disse. Sentralt i oppgaven står begrepet COP (community of practice). Dette begrepet er hentet fra Etienne Wenger og vil bli diskutert i detalj senere. Denne teoretikeren er valgt fordi han i størst grad vektlegger læring som en kollektiv prosess. De øvrige teoretikerne brukes i oppgaven til å underbygge kollektiv læring. De vektlegger individuell læring som første steg mot dannelsen av kollektive læringsnettverk. Læringsteoriene munner ut i samme mål. Premissene for deltakelse i fellesskapet er hos de ulike teoretikerne divergerende. Hos Wenger er hengivelse og deltakelse innenfor COP avgjørende for at ny læring skal oppstå. Den kollektive læringen som de øvrige teoretikerne belyser har som premiss i bunn, individuell læring og at denne har funnet sted. Slik læring gjør at det kollektive i stor grad hjelpes.

1.1 Problemstillinger

Bakgrunn: Markedet har gjort en kuvending. Hele organisasjonen i bedriften er truffet av dette. Organisasjonen har med dette blitt utfordret til å gjøre koordinerte og parallelle grep. Dette for å omstille bedriften til en ny markedssituasjon. Gjennom drøftingen vil jeg se om bedriften har hatt strategier for denne nye markedssituasjonen. Jeg har også hatt interesse av å gjennomlyse organisasjonens evne til å tilpasse seg et dynamisk marked. Har strukturen i selskapet vært dynamisk og robust nok til å møte markedet under omstilling? På bakgrunn av dette kan det være grunn til å anta at følgende forhold er av betydning:

- Kan den geografiske og kulturelle avstanden mellom divisjonens hovedkvarter i utlandet og Ålesund være av betydning?
- Kan de ulike bedriftskulturene mellom maritim ledelse i Ålesund og de ulike lokalitetene i regionen bety noe?
- Er evnen til å fordele oppgaver og strukturere de ulike lokale avdelingene tilstrekkelig utviklet?
- Finnes det sterk lojalitet innad i de ulike lokale avdelingene?
- Er de ulike profesjonene preget av sterk indre lojalitet?

1) Ingeniørene og økonomene utgjør to sterke enheter i bedriften. Har den indre lojaliteten i disse to gruppene gjort omstilling i selskapet vanskelig?

2) Har relasjonene mellom den lokale organisasjonen/kulturen i Møre og Romsdal og sentralledelsen i utlandet gjort omstilling spesielt utfordrende?

3) Har kulturen mellom de ulike avdelingene i Møre og Romsdal vært en utfordring for tilpasning i markedet?

2.0 Teorikapittel

2.1 Levitt & March – Utnytte og utforske kunnskap

I lys av temaet organisasjonslæring vil jeg blant annet bruke tilnærmingene til Levitt og March, *Annual Review of sociology*, vol 14 (1988) om forståelse av læring som en prosess med tilpasning til miljøet organisasjonen arbeider i. Hvor læring spilles ut som tilpasning til miljømessige forandringer, relatert til nye teknologier i kraft av at organisasjonen utforsker de nye mulighetene i de forskjellige læringsarenaene i bedriften. Læringene som dannes må interneres i bedriften slik at den består på tross av nyansettelser og blir værende i bedriftene i årene fremover.

I March (2002) utdyper han det å utforske i kontrast til det å utnytte den bestående kunnskapen i en organisasjon. Han fremholder at en utviklende og tilpasningsdyktig organisasjon må kunne håndtere disse to ytterpunktene samtidig. «Adaptivesness» - brukes av March som et overbyggende begrep for de to «explotation» og «exploration». Organisasjonens evne til tilpasning veies mellom disse to begrepene som er to ytterpunkter for forståelsen av omgivelsene.

Explotation/utnyttelse går på å fremme kortvarige forbedringer, justeringer, overlegninger av eksisterende kunnskap, teknologier og strategier. Organisasjonene søker teknisk/organisatorisk perfeksjon og er fokusert på hensyn som ligger nær i tid. Prosessen betinger revurdering av kapasiteter, reduksjon av kostnader og tilpasning til standard prosedyrer. Slike prosesser brukes innenfor moderne termer som «re-engineering», «down-sizing» og «total quality management» (March 2002).

Exploration/utforske refererer til åpning for nye ideer; endrede paradigmer, nye teknologier, endringer av strategier i søken etter å forbedre eksisterende strategier. Slike organisasjoner kjennetegnes med uvørenhet, risikovillighet, spontanitet, slakk disiplin og lite kontroll. Tilstanden kan beskrives som å være åpen for risiko. «Exploration» oppstår oftest når en organisasjon ikke når målet. Den opptrer sjelden når organisasjonen er tilfreds. Denne søkende risikoatferden stimuleres av erkjennelsen av gjennomførte feilvurderinger. Eller den opptrer ofte parallelt med at organisasjonene undervurderer risiko ved prosjekter.

«Adaptiveness» krever både exploitation og «exploration». Disse to ytterpunktene må hele tiden balanseres mot hverandre. For sterkt fokus på utforskning vil føre til repeterte feil – noe March kaller en «failure – trap». En slik vond sirkel av beslutninger begrunner March med at idegrunnlaget ikke er godt nok, eller at gode ideer ikke er prøvd ut i praksis lenge nok til å avdekke svakheter.

Ensidig fokus på utnytting kan lede til «success-trap», ifølge March. Dette forklares med at organisasjoner har en tendens til å forsterke suksess med å søke ny suksess. Dette fører organisasjonen inn i en endeløs syklus av måloppnåelse. Slik stenges gode nye ideer eller teknologier ute og organisasjonen fornyer seg ikke.

Levitt og March avdekket da også at organisasjoner kan gå i en såkalt kompetansefelle. Det betyr at den utfører oppgaver så bra og er blitt så fokusert på å gjøre oppgavene på denne måten at de glemmer å justere seg etter endringer i miljøet.

2.2 Argyris & Schön – Enkel – og dobbelkretslæring

Til forskjell fra Levitt og March (1988), fokuserer forskerne Argyris og Schön (1996) mer på de interne forutsetningene og konsekvensene av organisasjonslæring. De viser til to ulike måter/modeller: Enkelkrets- og dobbelkretslæring. Med enkeltkretslæring menes følgende (1): Instrumentell læring som endrer strategier av handlinger og antakelser av underliggende strategier slik at verdiene av teoriene forblir uforandret. Optimering av ferdigheter, styrke muligheter og på andre måter forbedre seg slik at man er i bedre stand til å løse et problem som må løses. Altså er denne læringen direkte problemorientert.

Dobbel-kretslæringer (2) er et videre begrep. Med dette mener Argyris og Schön (1996) læring som endrer verdiene av den anvendte teorien, så vel som strategiene og antakelsene. Denne læringen referer til de to tilbakevevende sirklene som binder sammen den observerte effekten av handlinger med strategier og verdier som fremkommer av strategiene.

Det innebærer å endre rammene og andre referanser som styrer adferd. Altså underliggende faktorer som påvirker måten og evnen vi lærer på. Dette arbeidet startet med at de oppdaget relativt store avvik i menneskers beskrivelser av hvordan de ideelt sett ville gå fram for å løse problemer (Uttalte teorier), og hvordan de faktisk velger å løse

problemene (anvendte teorier). Nesten alle har uttalte teorier i tråd med modell 2 som fremmer dobbelkretslæring, mens de aller fleste sine anvendte teorier er i tråd med modell 1 som hemmer dobbelkretslæring. Modell 1 og 2 vil gi vidt forskjellige styrende faktorer med påfølgende konsekvenser for hvilket handlingsrepertoar (strategier som velges).

Styrende faktorer er gitte eller valgte mål, planer, regler, normer, verdier og antakelser. Handlingsrepertoar er strategier som munner ut i konsekvenser.

Et filosofisk problem når det gjelder problemløsning, er hvordan man skal anvende rett strategi til gitte oppgaver. Når vi i dagligtale tenker «utenfor boksen», mener vi egentlig at en bruker andre styrende faktorer til problemløsning enn de tradisjonelle. Et eksempel vil være målet som kalles «null visjon». Dette begrepet er rettet mot å få ned antall døde i trafikken til null drepte per år. Virkemidlene for å realisere dette har vært; Lavere promillegrenser, bedre føreropplæring, mørkekjøringskurs, glattkjøringskurs og flere andre tiltak. Dersom man endrer grunnpremissene og introduserer «selvkjørende/ «førerløse biler», vil «nullvisjonen» la seg realisere uten at føreren skal endre adferd. En slik dreining treffer midt i kjernen for dobbelkretslæring: Nemlig at man må benytte et annet utgangspunkt enn hva man tidligere har gjort for å løse en viss type problemer.

Moingeon og Edmondson (1996) poengterer at mens enkelkretslæring handler om fokus på handlinger eller strategier, så dreier dobbelkretslæring seg om fokus på de styrende faktorene som ligger til grunn for handlinger og strategier.

Når noe går galt, eller ikke fungerer etter hensikten, vil en automatisk lete etter en annen strategi. En som er i tråd med de styrende faktorene. Dette skjer fordi styrende faktorer og tilhørende repertoar blir oppfattet som å være statiske. Den videre tankeprosessen er derfor fastlagt innenfor disse rammene. I enkeltkretslæring vil det være et sterkt fokus på handlinger og hvordan disse kan utføres mer effektivt. Når utfallet av handlingene blir feil, det vil si at de bryter med forventningene, vil man velge andre strategier som en tror vil gi ønsket konsekvenser. Med feil utgangspunkt i de styrende faktorene vil en få selvforsterkende system som akkumulerer feil og hindrer at disse faktorene identifiseres og korrigeres.

Moingeon og Edmondson nevner at det ofte er en feilaktig oppfattelse at dobbelkretslæring alltid er mye bedre enn enkeltkretslæring. Dersom de styrende faktorer er «riktige», vil

betingelsen for enkeltkretslæring være til stede. Men dersom de styrende faktorene er uriktige, må disse uriktighetene identifiseres og rettes opp før en kommer videre.

Dobbelkretslæring handler om å utforske, stille spørsmål ved og forandre de styrende faktorene. Dette vil i sin tur medføre endret handlingsrepertoar og endrede og forventede konsekvenser. Denne prosessen kjennetegnes ved at man hele tiden søker ny og valid informasjon, er åpen for alternative betraktninger, tester sine forklaringsmodeller og gransker sin overbevisning. Metoden er i sin natur aktiv søkende og er dermed analytisk i sin tilnærming.

Denne læringen betinger at en observerer at objektet selv er deltagende i problemene en forsøker å løse. Et feilaktig ståsted i forhold til de styrende faktorene vil gjøre at problemene forsterkes.

Alle teknologibedrifter har store utfordringer i å forene teknologi med økonomi og produkt med marked. Innenfor maritim industri har førerløse skip og grønne transportløsninger vært presentert i mediene. Dette er en type satsing som må sies å være radikal nok og i så måte oppfyller Moingeon sine kriterier. Hvordan et framtidig marked vil respondere på slike produkter, er vanskelig å si. Internasjonal skipsfart er en global næring. Dette gjør at lønns- og driftskostnader kan presses ned til et minimum. Hvor stor besparelsen vil være av nye tekniske løsninger, er derfor vanskelig å forutse. Andre kriterier enn rene kostnadsbetraktninger må derfor trekkes inn i regnestykket. Disse problemene er for de fleste produksjonsbedrifter alltid tilstedeværende.

Enkeltkretslæring vil være å foretrekke når «utgangspunktet» er riktig. Det vil si de styrende faktorene er korrekte». En slik modell er effektiv og bringer deg raskt oppover på læringskurven. Problemet med denne tilnærmingen er at det er vanskelig å vite når man skal forlate denne og starte på en ny læringskurve.

Moingeon og Edmondson fremsetter tesen om at de fleste organisasjoner benytter både enkel- og dobbelkretslæring i varierende grad. Problemet ligger i samspillet mellom disse to: Når skal man veksle? Den største utfordringen ligger i å oppnå en «metalæring». Med metalæring mener jeg her en strategi som styrer læringen. Den er i sitt vesen intuitiv og erfarings basert. Vi kan tenke oss metalæring som en syntese av begge læringsmodellene. Metalæring er en prosess som dannes av erfaring og oppstår i skjæringspunktet mellom bedriftens egen kultur og markedet utenfor. Dette kan også sees i sammenheng med March

(2002) sine betraktninger når det gjelder å implementere ny teknologi i eksisterende systemer.

Gabriel m.fl, (2000), sitert i Clegg (2011) tar til orde for at den beste måten å forstå organisasjonslæring på er regelmessig overvåking og refleksjon omkring de styrende antakelser, og på hvilke antakelser de opererer. Slik kan organisasjonen på en rask måte tilpasse seg det til det enhver tid eksisterende miljøet.

Ifølge Levitt og Marchs (1988) og Argyris og Schøns (1978) analyser, er læring en prosess som har et stort element av selvrefleksjon. I dette ligger det at en søker innsikt i organisasjonsmessige rutiner, tro og verdier. Etter at disse aspekter ved en organisasjon er forstått, er de åpne for endringer. Internering av denne kunnskapen muliggjør endring og tilpasning. I fortsettelsen settes det fokus på hvordan dette kan gjennomføres i praksis og hva som er drivkreftene bak læring.

2.3 Peter Senge – «Den femte disiplin» & Gitte Haslebo

Kunnskap, ferdigheter og holdninger har klassisk vært læring som arbeidstager tilegner seg. Dette har vært betraktet fra et individuelt perspektiv. De senere årene har begrepet «organisasjoners læring» blitt aktualisert. Peter Senge, Den femte disiplin (1990) har introdusert begrepet lærende organisasjoner. Sentralt hos Senge står begrepet «Organisasjonens læringskapasitet». Dette er grunnlaget for at noen organisasjoner har suksess, mens andre ikke har det. Han retter søkelys mot organisasjoners evne til å integrere læring i hele organisasjonens struktur. Han klassifiserer videre slike organisasjoner ut fra fellende kriterier. Med fellende mener jeg her at de er avgjørende for organisasjoners videre liv.

Fra utsiden kan en organisasjon være vanskelig å beskrive. Ståstedet til betrakter vil avgjøre interessefeltet en søker. Organisasjoner er sammensatt av ulike medarbeidere som arbeider mot et felles mål, men deltakerne ønsker nødvendigvis ikke samme måloppnåelse. Ledere av organisasjoner er nøkkelspillere i samspillet til organisasjonen.

Før jeg går videre med Senges` disipliner, ønsker jeg å betrakte hvordan psykologen Gitte Haslebo beskriver læring i organisasjoner. Hennes tese er at organisasjons læring oppstår i en kollektiv læringsprosess. En premiss for at individuell læring skal videreføres til å bli en

kollektiv læringsprosess, er at den individuelle læringen må ha en sterk grad av likhet og være homogen. «Ved kollektive læreprosesser forstår jeg individuell læring hos mange organisasjonsmedlemmer, der indgår i interaksjon med hinanden, og hvor den individuelle læring fører til ny felles viden i organisasjonen.» (Haslebo og Nielsen 1997, 34)

Haslebo deler læreprosessen inn i fire trinn. Det første trinnet handler om å avle frem tanker og ideer fra omverden. Dette kan være synspunkter fra de ansatte i bedriften, kunder eller interessenter.

I den neste fasen integreres den nye viten i den organisatoriske kontekst. Dette innebærer både en fysisk og tankemessig side i at denne viten skal kunne flyttes og være oppnåelig for flere i organisasjonen. Og være tankemessig mottakelig. Bevegelse av ny viten opp og ned i organisasjonshierakiet, sier Haslebo (1997) er befengt med vanskeligheter.

I det tredje trinnet understreker Haslebo at det å motta informasjon ikke nødvendigvis vil bety at mottaker finner denne meningsfull. Individet fortolker informasjon utfra eget ståsted.

Den siste fasen som legges frem, handler om å ta ansvar for handlinger av det fortolkede individuelle grunnlaget.

Haslebo påpeker at «jo større virksomheten er, og jo mer den er oppdelt i spesialiserte og organisatoriske enheter, dess større er sannsynligheten for at bestemte organisatoriske enheter tar seg av hvert sitt trinn. Herved brytes forbindelsen mellom trinnene over, og muligheten for kollektiv læring svekkes».

Slik som Haslebo fremlegger sine teorier samsvarer dette godt med den amerikanske forskeren Peter Senges teori om de - fem disipliner - som utviklingsveier for en «lærende organisasjon». Lærende organisasjon forstår han som en organisasjon som utvikler, forvalter og aktualiserer sine kunnskaper slik at organisasjonen mestrer de daglige oppgaver og har evnen til å ny etablere praksis når dette er nødvendig. Jeg kan spissformulere dette slik: En lærende organisasjon er i struktur slik at deltakerne deltar i en kontinuerlig prosess hvor de lærer å lære sammen.

I alle organisasjoner finnes det ulike subkulturer. Eksempel vil være: «De nysgjerrige og kreative ingeniørene» og de mer rutinstyrte. Det siste er ingeniører som styres mer av

plikt og prosedyrer. Slike ulike subkulturer kan være vanskelig å forene. Nødvendig tilpasning av organisasjonen vil kunne lide av for sterke subkulturer.

“organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning how to learn together.”

(Senge 2006, 3)

Praksis er for Senge (1990) et nøkkelord for å utvikle ferdigheter. Han introduserer begrepet disipliner. Disse læringsdisiplinene brukes til å fremme kompetanse.

Læringsdisiplinene er rettet mot individet og dets ønsker. Utviklingsveiene kaller han for disipliner, og han har strukturert menneskers utviklingsveier i fem disipliner. Disse læredisiplinene er personlige og handler om hva mennesker ønsker. Dersom vi tenker oss en organisasjon hvor ingeniører og økonomer samhandler: Hvilke ønsker vil ingeniørgruppen målbære? Et unisont svar kan være et rikt teknisk miljø med fokus på innovasjon. På den andre siden kan økonomene ønske seg forutsigbarhet, oversiktighet og punktlighet i forhold til budsjett. Vi ser altså en gruppe kan ha ulike ønske, men felles mål.

Her følger en kort presentasjon av Senges fem disipliner for å skape en lærende organisasjon:

I

Personlig mestring: Individuelt rettet læring gir i seg selv ingen garanti for organisasjonsmessig læring. Men er en premiss for at organisasjonslæring skal skje. Kunnskap er en betingelse for å utføre ferdigheter. Mestring er en opplevd tilstand på individplan og den er nødvendig for at individet skal føle mening. Individ med høy grad av personlig mestring ser hensikten bak visjoner og mål. De tilnærmer seg virkeligheten på en analytisk riktig måte og ser seg selv som et ledd i en større prosess de kan påvirke. De er inneforstått med at prosessen ikke kan kontrolleres av individet alene. Individer med høy grad av personlig mestring er motivert for å lære fordi dette øker evnen til å løse problemer og tilpasse seg ulike situasjoner. De har et klart bilde av hvor de befinner seg og hvor de ønsker å være. De lever i en kontinuerlig lærende tilstand. Senge (1990) sier videre at en organisasjons evne til å lære kan ikke være større enn det den er hos organisasjonens medlemmer. Han legger til at det er forbausende få bedrifter som oppmuntrer til slik vekst hos de ansatte. På denne måten ligger ressurser ubrukt.

II

Mentale modeller: Menneskers antakelser og oppfatninger påvirker deres tolkning av omverdenen. Dette påvirker igjen handlemåter. Disse mentale låsningene kan både hindre og fremme læring. Velfungerende organisasjoner kan i perioder oppleve at ny innsikt ikke blir tatt i bruk på grunn av etablerte forestillinger om hvordan organisasjonen skal optimeres. Sammenfaller med March (2002). Det at man har tilgang til eksisterende eller ny kunnskap, er ikke en garanti for ny læring. Og å utnytte en eksisterende kunnskap kan også hindre læring. I prosessen for å fremme læring må en identifisere skjulte antakelser og således avdekke disse slik at nye mentale modeller kan etableres.

III

Felles visjoner: Dette rommer samsvarende tanker om mål og arbeidsområder blant de ansatte og gir fellesskapsfølelse. En enhet av ulike aktiviteter i organisasjonen blir skapt. Felles visjoner har som mål å skape overbyggende visjoner og virker motiverende, de fremmer organisasjonsutvikling. For at slike visjoner skal eksistere i en organisasjon, må de knyttes til den enkeltes medarbeidervisjon. Personlig mestring ligger altså til grunn for

felles visjoner. Dette synliggjøres også på ledernivå. Senge påpeker videre at altfor ofte har et selskaps visjon spunnet rundt en krise som kan stimulere mennesker i en kort periode. Maritim sektor har opplevd, og opplever fortsatt, en krise knyttet til sin drift. Nettopp dette skal jeg komme nærmere inn på senere i teorikapittelet når jeg tar for meg boken til John P Kotter (1996) «Leading Change». Der presiserer han viktigheten av å skape en form for uro i organisasjonen for å oppnå det nødvendige samarbeidet på ulike nivåer og avdelinger.

IV

Gruppelæring: Dette begrepet bruker Senge om at tanker og ideer skal få flyte fritt i en gruppe. Slik utveksling skal fordre at de kan oppnå innsikt de ikke klarer å oppnå hver for seg. Grupper er en viktig læreenhet i organisasjoner. Han bygger organisasjonsutvikling slik at gruppen blir byggestein som former bygget. En forutsetning for læring i organisasjonen er læring i gruppen. En gruppe må mestre dialog og diskusjon. Da kan forskjellige synspunkter presenteres og diskuteres og man får til kreativ utforskning av vanskelige temaer.

V

Systemtenkning: Denne femte disiplinen samler de fire andre disiplinene til en enhet av teori og praksis. Dette er disiplinen som forener. Systemtenkning åpner for innsikt i en lærende organisasjon, sentralt i dette er mental forandring. Systemtenkning er en disiplin for å oppfatte helheter. Det innebærer å se rammer, endringsmønstre og samhandlinger. En slik helhetlig systemtenkning er selve hjørnesteinen for utvikling av lærende organisasjoner. Slik innsikt oppnås ved å fokusere på relasjoner og gjensidig påvirkninger blant de ansatte i organisasjonen. Relasjonene må vinkles mot endringsprosesser. For å mestre systemtenkning må man kunne se mønstre. Enkelthendelser må det og ikke legges avgjørende vekt på. Fokus på endringsprosesser innebærer at en avveier krefter i en organisasjon og at en forstår hvordan disse kreftene påvirker beslutningene.

Disse to nevnte teoretikerne - Haslebo og Senge – sammenfaller når det gjelder forutsetninger for å fremme organisasjonslæring. Planlagte utviklingsprosjekter må legges frem som noe annet enn ledelsens eiendom. Det må forstås som hele organisasjonens.

Det er to premisser som gjelder dersom en søker læreprosesser alene. Knud Illeris (1999) understreker at medarbeidere som gjennomfører prosjekter alene må ha en høy grad av

motivasjon dersom de skal klare å gjennomføre det. For det første må læringen være lystbetont for individet. For det andre må individet se det som tvingende nødvendig for å oppnå måloppnåelse.

På bakgrunn av dette kan vi si at opplevd behov er en premiss for læring.

Individet har en helt annen motivasjon når de selv har medansvar for egen læring. Den beste veien å ansvarliggjøre læringen er gjennom å fordre behov for kompetanseheving og utvikling i organisasjonen (Illeris 2004). Deltakerne i en bedriftskultur vil etter noen år erkjenne behovet for endring og tilpasning. Sammen med aktiv deltakelse skal tingliggjørelsen legge til rette for en fruktbar meningsforhandling. Disse to utgjør så en dualitet som spiller en fundamental rolle for menneskers opplevelse av mening og dermed for praksisen.

2.4 John P Kotter «Leading Change» - Hvordan skape uro i en organisasjon

I boken «Leading change (1996), ført i pennen av John P. Kotter, presiserer han viktigheten av å skape en form for uro i organisasjonen for å oppnå det nødvendige samarbeidet på ulike nivåer og i ulike avdelinger. Han antyder at hvis selvtilfredsheten er høy, vil endringer utebli. Dette kan kobles til Agyris og Schön på den måten at det blir et hinder for å endre rammer og andre referanser som styrer atferd. Dette fordi få ansatte i organisasjonen er villige til å endre ståsted med tanke på fremtidig tilpasning. Han utdyper videre at med lav uro er det vanskelig å sette sammen en gruppe med nok makt og troverdighet til å lede arbeidet. Eller til å overbevise nøkkelpersonell om nødvendigheten av å bruke tid til å skape og kommunisere en endringsvisjon.

Kotter avdekker to viktige mønstre han mener er avgjørende for at en organisasjon skal lykkes i å foreta endringer. Det ene er en flertrinns-prosess som skaper kraft og motivasjon hos de ansatte. Denne må være tilstrekkelig stor til å overvinne alle kilder til treghet. Det andre aspektet er at prosessen ledes av en høyt kvalifiserte lokale ledere (sponsor) som støttes av administrativ ledelse.

Likeså er det - sett fra Kotters perspektiv - mange ledere som ikke bruker nok tid eller har nok fokus på de fire første trinnene i denne flertrinnsprosessen. De går isteden direkte løs på det femte trinnet om fjerning av hindringer. Hvis ikke lederne evner å kommunisere visjonen nedover i organisasjonen, er dette ofte et resultat av svikt i de tre første fasene i transformasjonen. Uromomentet/alvoret er ikke synliggjort nok, noe som gjør at de ansatte ikke viser nok interesse for informasjonsstrømmen. Dette ble også belyst under Haslebo og Nilsen (1997). De viste til det å motta informasjon ikke er det samme som å få mening ut av ny informasjon.

Videre hvis ledergruppen ikke har den rette sammensetningen, vil det være vanskeligheter med å skape og formidle beskjeder. Det forutsettes at visjonen er klar og tydelig. I dette ligger det at visjonen må være klart formulert. Dette omtaler også Senge (1990) i en av sine disipliner. Dette vil være av stor betydning i en stor organisasjon med flere tusen ansatte og mange ulike avdelinger. Likevel påpeker Kotter videre at selv om de tre første fasene er behandlet på en bra måte, kan det forekomme vanskeligheter i lys av omfanget av oppgaven. Med det mener han at mennesker som bare er blitt opplært til å være ledere, ikke alltid evner å kommunisere framtidige visjoner. Dette begrunnes med at de har fokus på sine underordnede og ledere og ikke mangfoldet av ansatte som trenger å få presentert en visjon. De fleste har en tendens til å være mest komfortable med en rutinemessig fakta kommunikasjon og ikke fremtidsorienterte strategier og framtidsutsikter. Han legger til at dette selvfølgelig kan læres, men at det kreves tid, innsats og, kanskje mest av alt, en klar oppfatning av hvordan utfordringen defineres og løses.

Ledere som prøver å transformere organisasjoner ved å bruke delsteg, løper en risiko ved at organisasjonen ikke er med på de forslåtte endringer. Det samme vil gjelde dersom trinnene gjennomgås for raskt. Målet for all organisasjon er å oppnå best mulig organisasjonskultur for læring.

Kotter mener at denne måloppnåelsen kan realiseres gjennom åtte ulike punkt;

Flertrinnsprosessen

1	Etablere en form for uro
2	Skape den styrende koalisjonen
3	Utvikle en visjon og en strategi
4	Kommunisere endringsvisjonen
5	Styrke broad-based action
6	Generere korte gevinster
7	Styrke gevinstene og produsere mer endring(akkumulering)
8	Forankre nye tilnæringer

2.5 Clegg, m.fl – To hovedarenaer for læring

I boken *Managing and Organization*, setter Clegg, Kornberger og Pitsis (2011) fokus på to hovedarenaer for læring: Praksisfellesskap og samarbeid.

Den førstnevnte fokuserer på læring innenfor organisasjonene. Den andre utforsker læring som oppstår når organisasjoner samarbeider.

Wenger (1998, 2002), sitert i Clegg (2011) lanserte et konsept kalt praksisfellesskap hvor han forstår læring som et dypt innebygget «sosialt læringssystem». Han argumenterer med at læring ikke bare skjer individuelt, i avdelingsrutiner eller i organisasjoner, men tvert om er en prosess som oppstår i sosiale læringssystem. Dette legger blant annet til grunn den verdien det er å snakke med kolleger, diskutere problemer på tvers av avdelingene, knyttet til nåværende og framtidige oppgaver og så videre. Dette kan også være knyttet til sosiale medier og utveksling av informasjon gjennom slike. Når disse systemene er etablert, vil det ofte viske ut de «single» organisasjonskontekstene. Konturene av en slik organisering kan sikkert sees i mange bedrifter hvor avdelingene eksisterer autonomt i forhold til helheten.

Når en avdelingsleder tiltrer en stilling, forventes det at vedkommende klarer å få oversikt over organisasjonen på kort tid. Dersom dette ikke lykkes, indikerer dette at avdelingen i for stor grad er isolert og hindrer innsyn og inklusjon. Er organisasjonen for rigid, vil en motsette seg transparens og nye ledere vil ikke få innsyn. Avdelingens transparens er ikke

tilstrekkelig utviklet til å slippe til nye medarbeidere. De fleste større organisasjoner vil oppleves som uelastisk og uoversiktlige. Nettverkene er ofte vanskelige å få øye på og problematiske å komme inn i. I lys av at organisasjonen til en viss grad er rigid og uoversiktlig, viser også Clegg, Kornberger og Pitsis (2011) til at læring ofte skjer gjennom nesten usynlige nettverk som binder oss sammen med andre, både på innsiden og utsiden av organisasjonen. Et slikt usynlig nettverk har mange fordeler. Det åpner for kunnskap med markedet utenfor, det gir innspill om alternative løsninger og det gir åpning for å inkludere ny kunnskap.

Bedriften er i dag inne i en endringsprosess bestående av oppsigelser og ivaretagelse av kjernekompetanse knyttet til framtidige prosjekter. Clegg, Kornberger og Pitsis (2011) nevner i den forbindelse at når HRM avdelingen har valgt ut de personene som de ønsker å beholde, er det av avgjørende betydning at disse blir satset på og gitt muligheter for fruktbar personlig utvikling. De ansatte representerer bedriftens arvestoff, det vil si de som har bedriftens metode og evne til å rekruttere nye, unge talent og sikre god intern opplæring i bedriften. De er de viktigste ressursene i organisasjonen. Innehar bedriften de rette opplærings- metodene vil de ikke bare kunne vise til god opplæring, men også tiltrekke seg unge talent på sikt (Lawler (2005, Tharenou 1997, sitert i Clegg (2011) belyser også et poeng i det at ansatte søker ut og deltar i opplæring og utvikling når prosessene virker utfordrende nok og organisasjonene samtidig verdsetter karriereutvikling.

Utvikling er å implementere metoder og tilnærmelser til prosesser som har som formål å forbedre, forandre og motivere ansatte for økt kunnskap, tilegne seg ferdigheter og utvikle evner. Det være seg innenfor bedriftsinterne opplæring, veiledning av andre ansatte eller egen videreutdanning.

I en organisatorisk kontekst utdyper Clegg, Kornberger og Pitsis (2011) at å utvikle ansatte oftest betyr å gi dem opplæring og utdanning. Deretter å la dem komme inn og finne seg til rette og få innføring i arbeide av bedriftsinteresse. Dette kan være ferdighetstrening som hjelper å oppdatere kunnskaper og ferdigheter og som er avgjørende for tekniske ferdigheter for jobben. Det vises også til administrative -og lederutviklingsprogram som er med på å utvikle de ansattes lederegenskaper. Slike former for utvikling kan forekomme på arbeidsplassen som coaching,- læretid eller

veiledningsprogram. En annen måte er strukturert læring utenfor arbeidsplassen. Dette kan være formelle kurs og program som kan gjennomføres på frittstående opplærings- og utdanningsinstitusjoner. Eller de kan være hjemmebaserte og knyttes opp mot bedriftenes egne program.

Dette kan sies å være i tråd med hva Clegg, Kornberger og Pitsis (2011) nevner under læring i og gjennom eksterne samarbeidsprosjekter hvor de påpeker fordelene med kunnskapsutvikling og organisasjonslæring når disse har et nært samarbeid med sine leverandører. Eller som poengtert tidligere: Å ha fokus på bedriftsinternt samarbeid mellom de forskjellige divisjonene, avdelingene, grupper og eksperter i organisasjonen. Eller eksterne aktører som bidrar med innspill til organisasjonen.

Det utdypes videre at Wengers ideer har viktig betydning i det at læring ikke oppstår i isolerte aktiviteter som opplæringshelger eller kompetanseseminar to ganger i året. I stedet oppstår det innenfor den normale konteksten som sprenger organisatoriske grenser og prosesser og bringer mange forskjellige aktiviteter/avdelinger sammen i et sosialt læringssystem. Dette er et system Wenger beskriver som mange små praksisfellesskap med en felles oppfatning av relasjoner og gjensidighet, og et delt repertoar, som er byggeklossene for læring. Wenger viser også da til at det er kunnskapssamspillet mellom institusjonsmiljøet og individets egen erfaring som trigger læring.

Wenger (1998, 2002), sitert i Clegg (2011) er klar på at begrepet praksisfellesskap fanger opp bevegelsene som skjer i et sosialt læringssystem. Uavhengig av om det er studentgrupper som arbeider sammen i et prosjekt, et forskerteam i en organisasjon, eller en gategjeng, underlegges disse gruppene begrepet praksisfellesskap. Fordi de alle er sosiale byggeklosser i et læringssystem. Han påpeker at det er innenfor disse samfunnene vi definerer hva som til enhver tid er riktig kompetanse, enten det er utvikling av banebrytende innovasjoner eller problemløsning.

Sammenlignet med organisatoriske grenser er grensene i et praksisfellesskap mindre klart definert. Eksempelvis kan sistnevnte ikke bare involvere parter av organisasjonen, men også viktige leverandører som samarbeider nært med organisasjonen, eller underleverandører.

Fellesskap kan utvikle seg på tvers av organisatoriske grenser og kan inkludere ikke-organisatoriske medlemmer. Slik grense-flytting er viktig da dette gir unike og rike læringsmuligheter. Å bli utfordret av noen som har en ulik **social og kulturell** bakgrunn kan trigge nye innsikter. Forholdet mellom det som tas for gitt og eksterne, nye synspunkter, kan bli starten på en innovativ og kreativ prosess.

Clegg, Kornberger og Pitsis (2011) viser til (G. Hofstede 1980) sine observasjoner av nasjonale kulturer og hvordan disse speiler bedriftskulturene. Hofstede mener at nasjonal kultur er bestemmende for dannelsen av organisasjonskulturer. Ulike kulturer kan slik Wenger (2004) argumenterer for også være et aktivum. Det kan således hevdes at det ikke er negativt at organisasjoner speiler ulike nasjonale kulturer.

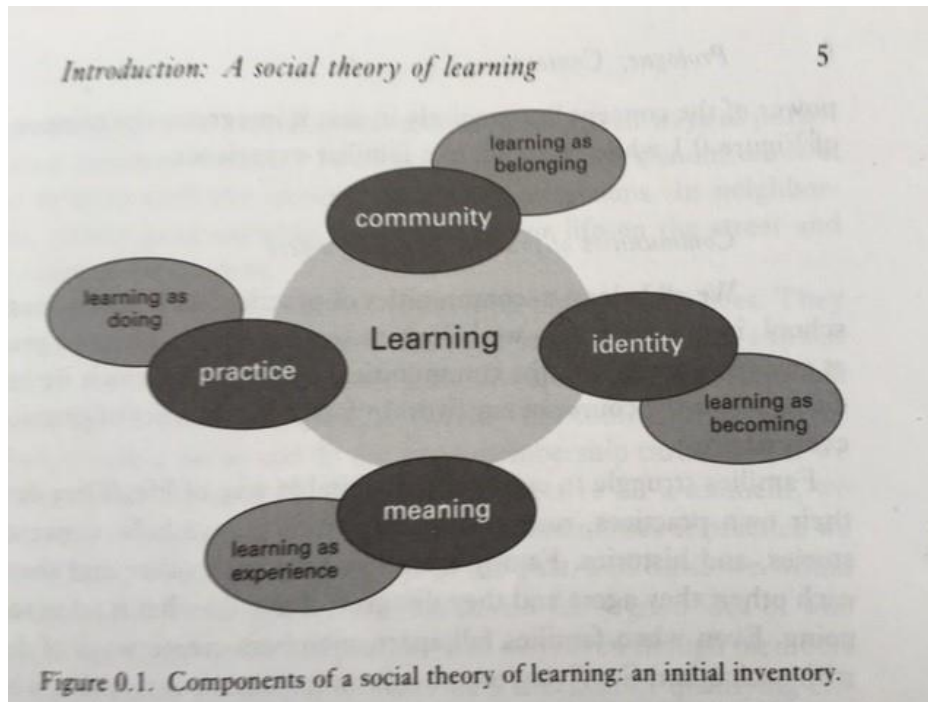
Wenger (2002) tar imidlertid til orde for at praksisfellesskap kan bli sitt eget gissel og at et nytt ansikt kan utfordre det bestående felles repertoar som er en av de tre dimensjonene. De øvrige praksisdimensjonene er gjensidig engasjement og felles virksomhet. Å håndtere samhandlingsgrensene mellom praksisfellesskap, som utgjør et sosialt læringsystem, beskriver han som en viktig ledelsesoppgave.

Dette bringer meg over til det sosiokulturelle læringsperspektivet som Wenger omtaler i sin modell fra 1998, hvor han primært vektlegger læring som aktiv sosial deltakelse og handling i praksisfellesskaper. Slike sosiale prosesser utvikler et fellesskaps - praksis og konstruerer identiteter i forhold til disse. Wenger poengterer at deltakelse ikke bare former hva vi gjør og hvem vi er, men også fortolker det vi gjør. På bakgrunn av dette vil hans sosiale læringsteori integrere de nødvendige komponentene som karakteriserer sosial deltakelse som en lærings- og erkjennelsesprosess. Han vektlegger sterkt betydningen av menings- og identitetsutviklingen som oppstår i gjensidige sosiale prosesser. Wenger fokuserer videre på det sosiokulturelle læringsperspektivet som viser til –og nevnt tidligere – at læring først og fremst er forbundet med deltakelse og handling i et praksisfellesskap. Der hvor menings- og identitetsutvikling finner sted som gjensidige sosiale prosesser, og vektlegger den sosiale dimensjonen.

2.6 Etienne Wenger – En sosial læringsmodell – en oversikt

Wenger utlegger en sosial læringsmodell som inneholder flere elementer som er nødvendige for å karakterisere sosial deltakelse som en læreprosess. Sentrale elementer her er begrepene praksis, fellesskap, identitet og mening.

Disse entitetene er integrerte i hverandre og er gjensidig avhengige. De ulike entitetene i modellen kan flyttes fritt og likevel gi mening, ifølge Wenger.



Figur 1: Figur 0.1 - Wenger (1998)

Med mening må det forstås vår evne til individuelt og kollektivt å oppleve vår tilværelse og verden som meningsfull.

Praksis menes de felles historiske og sosiale ressurser, rammer og perspektiver som kan støtte et gjensidig engasjement i handling.

Identitet beskriver hvordan læring endrer hvem vi er og skaper personlige identiteter i forbindelse med våre fellesskaper.

Fellesskapet beskriver de sosiale konfigurasjoner. Disse er sammenstilte sosiale egenskaper som griper inn i hverandre og således bygger opp helheten i fellesskapet. I dette fellesskapet hvor handlinger defineres som verdt å utføre, og hvor kompetanse fremkommer og avdekkes i fellesskapet og evalueres av deltakerne som nyttig. («Læring som tilhørsforhold»). Se figur over.

Det sosiale livet er i konstant forandring. Derfor må læring innebære endring. Forandring er altså en kontinuerlig prosess. Interaksjon med andre i et gruppefelleskap er et sterkt insitament til tilpasning. Med tilpasning mener jeg her at individet sosialiseres inn i en gruppeidentitet. Fri kommunikasjon er en betingelse for at gruppefelleskapet skal utvikle seg riktig. Jeg anvender ordet kommunikasjon i denne sammenheng like vidt som Wenger anvender det i sine teorier. Kommunikasjon forstås både verbalt og ikke-verbalt. For at god gruppedynamikk skal oppstå må «stengsler» identifiseres og fjernes. Gruppedynamikk er også avhengig av at deltakerne tar ansvar og viser engasjement, slik at «alle» trekker i samme retning. (Wenger 1998).

Praksisbegrepet forklarer Wenger som noe deltakerne i fellesskapet utvikler for å løse arbeidsoppgavene. Utviklingen av et slikt fellesskap er altså en dynamisk prosess. I en slik prosess inngår felles historiske og sosiale ressurser, rammer og perspektiver. Dette er med på å opprettholde et gjensidig engasjement. Engasjement gir deltakeren struktur og mening. Praksisfellesskapet må forstås som en informert konsensus, fordi både den eksplisitte kunnskapen og den ikke uttalte kunnskapen inngår som ramme for dannelsen av praksisfellesskapet.

Praksis består av felles historiske og sosiale perspektiver som bygger opp under fellesskapet. Medlemmene vil ut fra dette ha en felles virkelighet som alle oppfatter likt og denne virkeligheten blir kontinuerlig formulert og reformulert av medlemmene i fellesskapet. Begrepet praksis er et grunnleggende begrep i dette perspektivet. Praksis er den prosess der vi erfarer verden og opplever vår tilstedeværelse i den som meningsfull. Det å delta i et praksisfellesskap gir individet unike erfaringer og gjennom individets deltakelse blir fellesskapet beriket med bredde og innhold. Praksis innebærer et sterkt element av handling. Det inneholder også stilltiende relasjoner, «tommefinger- regler» og uformelle handlemåter. Mye av dette blir aldri uttalt, men er likevel tilstede innen praksisfellesskapet, og er av vesentlig betydning for hvordan organisasjonen fungerer.

Et annet sentralt begrep i modellen er «mening». Dette er begrep som omhandler hvordan vi oppfatter verden. Individet har et ønske og behov å oppfatte tilværelsen meningsfull. Opplevelsen av mening er viktig som element i en læringsarena. Det å være deltaker i verden er først og fremst en prosess der vi utveksler mening, sier Wenger (1998). Mening dannes gjennom interaksjon. Prosessen å leve innebærer en konstant utveksling av mening.

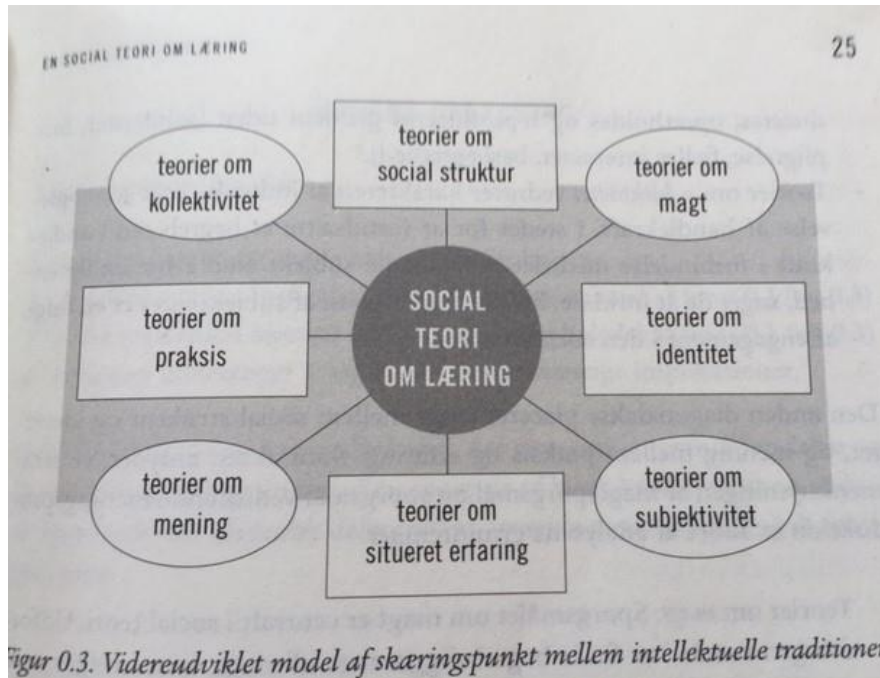
Om vi snakker, tenker, handler eller løser et problem, er vi opptatt av mening. For Wenger er handling et vesentlig element for læring. Den må oppleves meningsfull når den innehar element som er viktige og vesentlige. Ny læring baseres ofte på tidligere læring. På denne måten kan ny læring oppleves som kjent. Erfaringslæring gir mening til det som skjer. Når erfaringslæring oppleves, styrker dette opplevelsen av at læringen er meningsfull for den som lærer. Wenger fremholder at denne følelsen av mening vil forsterke individets tilhørighet til verden og deltakelse vil oppleves som meningsfull.

Begrepet «Identitet» kan brukes som den stabile indre følelse individet har av seg selv. Sagt på en annen måte er dette individets egen definisjon av sitt «jeg – bilde». I psykologisk terminologi brukes begrepet «jeget» eller egoet. Tilstanden dette objektet befinner seg i er ikke statisk, men utfordres hele tiden av omgivelser. Individet opprettholder identiteten sin ved å søke konstellasjoner som forankrer egoet i egne erfaringer og på denne måten styrker det, (Wenger 1998).

Gjennom deltakelse i sosiale prosesser i det fellesskapet en tilhører, «konstruerer» deltakerne identitet og utveksler kunnskap og erfaring. Det innebærer tilhørighet, å bli deltaker og finne sin plass i et felleskap. Gjennom vår deltakelse i felleskapet definerer vi hvem vi er. Identitet kan forstås som en akse som forener det sosiale og det individuelle (Wenger). Gjennom praksisfellesskapet skapes det et gjensidig engasjement som binder medlemmene sammen i en sosial enhet. Deltakelsen i fellesskapet innvirker på hva vi gjør, hvem vi er og hvordan vi forklarer hva vi gjør. Over tid utvikler medlemmene sammen et delt repertoar av felles ressurser som stil, vokabular, følelser, rutiner og artefakter. Vi fungerer som ressurs for hverandre. Utveksler informasjon, utvikler felles forståelse for det man holder på med, og hvordan en handler i ulike situasjoner.

Den danske forskeren Knut Illeris (1999) betrakter Wengers modell for den beste modell om sosial læring. Denne teorien er den som hittil kommer nærmest det en kan kalle en komplett teori. Wenger selv kaller sin modell for en «sosial læringsteori». Det grunnleggende poenget, ifølge Illeris, er at læring finner sted i et samspill mellom de indre psykologiske tilegnelsesprosesser og de sosiale samspillprosesser. Samspillprosessene innebærer både direkte interaksjon mellom menneskene og individuelt samspill med den materielle og den medieformidlede omverden, herunder den samfunnsmessige sosialisering.

Under presenterer jeg en oversikt slik Wenger (2004) forholdet mellom sosial lærings teori og de intellektuelle tradisjonene. Dette er en videreutviklet modell.



Figur II: Figur 0.3 - Wenger (2004)

Wenger er også opptatt av den totale organisasjonen som en egen læringsarena. I Communities of Practice, Wenger (1998) gir han sitt syn på organisasjoner som dette. Han beskriver organisasjonen lineært langs to dimensjoner:

- Den første funksjon er organisasjonens framstilling på et organisasjonskart.
- Den andre er hvordan organisasjonen fungerer i praksis.

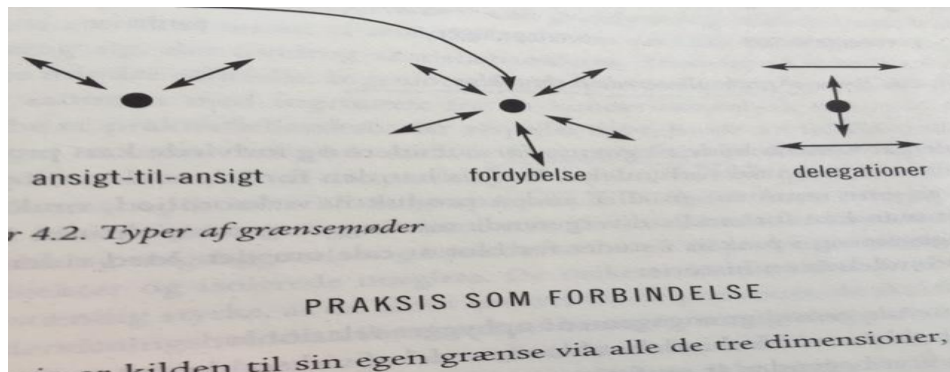
Begge disse faktorene bygger opp organisasjonen og utgjør kjernen i denne, sier Wenger. Organisasjonens dynamikk dannes av fri interaksjon mellom disse funksjonene. Wenger anser praksisfellesskapene som selve «akslingen» som organisasjonen svinger rundt og som er nøkkelen til utvikling av organisasjonens kraft og funksjon.

På flere områder skiller praksisfellesskapet seg fra helheten av den totale organisasjonen. Vi må tenke oss fellesskapet som en liten organisme som gir næring til organisasjonen ved at den utfører oppgaver og har roller som en større organisasjon ikke kan få til alene. Praksisfellesskapet vil finne eller forhandle frem sin egen agenda selv om de ofte må tilpasse seg hele organisasjonens institusjonelle trekk. Disse fellesskapene vil dannes,

endre seg og opphøre. Alt dette styrt av den dynamiske strukturen som dannes gjennom læring og erfaring.

Slike fellesskaper setter selv sine yttergrenser. Disse avgrensningene kan være sammenfallende eller ikke med organisasjonens egne grenser.

De ulike praksisfellesskaper må ha etablerte møtesteder. Dersom man ser nærmere på disse møtene, kan man karakterisere de på flere måter. Den enkleste måten er ansikt-til-ansikt. Et steg videre vil være fordypelse, hvor flere møtes og treffes i et felles møtepunkt. Delegasjonsmøter er det neste Wenger fremlegger knyttet til meningsutveksling i grensemøter. Slike delegasjoner må være avstemt i forhold til hverandre. De må være representative, inneha nødvendig autoritet og kunne treffe gyldige beslutninger. (Wenger 2004).



Figur III: Praksis som forbindelse – Wenger (2004)

Wenger utdyper egen meddelelse i e-post, at delegasjonsmøter er nyttige i den grad de fremskaffer relevant informasjon. I særlig grad gjelder dette dersom grenseproblemene er godt identifiserbare. Når det gjelder antall delegater, er Wenger pragmatisk i forhold til antall. Se vedlegg 2.

Petter Årbo (2004) skriver i sin artikkel «kan innovasjon planlegges»? at ledelsesoppgaven «er å ivareta de strategiske beslutningene og sikre styring og kontroll»

Organisasjonskulturen må fremme og stimulere innovasjon. «Innovasjon krever en helhetlig tilnærming». Dette innebærer nedbygging av hierakier, myndiggjøring av de ansatte, tette samarbeid med kunder og leverandører, utvikling av strategiske allianser osv». I tillegg understreker Årbo viktigheten av å etablere en informasjons- og kommunikasjons teknologisk plattform for lagring, spredning og aktiv bruk av

informasjon. På denne måten kan det bygges lærende organisasjoner, som stadig evner å fornye seg.

Dersom vi anvender dette i figuren over, kan vi si at fordypelse i størst grad oppfyller disse kriteriene. Delegasjons grense møter vil være mer hierarkisk forankret og vil ikke så lett oppfylle kriterier om en helhetlig tilnærming. Dette temaet er diskutert og forsøkt belyst i personlig korrespondanse med Wenger. Se vedlegg. Det sentrale er at delegasjonene er avstemte, har representativitet og kollektiv autoritet.

2.7 Skeptikere

For å nyansere Wengers Community of practice (COP) vil jeg også se på hvordan slike praksisfelleskap kan feile.

I artikkelen “Why communities of practice succeed and why they fail”, ført i pennen av Gilbert Probst og Stefano Borzillo (2008), belyses fem punkter hvor Communities of practice ikke lar seg gjennomføre.

I

Fravær av en gruppe med kjernekompetanse som deltar i regelmessige møter, legger fram nye ideer og støtter hverandre i problemløsning. Denne gruppen må komme i gang på et tidlig tidspunkt, og forbli stabil. Det at gruppen er stabil og sentrale medlemmer forblir lojale mot gruppen, er avgjørende.

II

Neste punkt handler om et for lavt nivå av en-til-en interaksjon mellom de ansatte, være seg ansikt-til-ansikt, telefon, eller e-post korrespondanse. For lav grad av dette vil føre til at COP ikke virker tilfredsstillende. Slike mangler vil føre til at medlemmene ikke tar kontakt med andre enheter innad i bedriften. De vil heller ikke bli deltakere i problemløsning i egen eller andres enheter.

III

Det tredje punktet de diskuterer er tilstedeværelse av rigid kompetanseutvikling. Det vil si at de ansatte først og fremst stoler på sin egen kompetanse og er derfor lite villig til å integrere praksis fra communities of practice (COP) s ansatte i sitt daglige arbeid. På grunn av motvilje mot å lære fra andre absorberes det ikke ny kunnskap i særlig grad. Noe

som gjør at overføringer av kunnskap mellom de ansatte i COP hører med til sjeldenhetene.

IV

Et fjerde punkt belyser mangelen på å identifisere seg med egen COP. Da uteblir deltakelsen, og de ansatte ser ikke meningen med tilhørighet i sitt daglige arbeid. De mener kollegaene ikke kan bistå med nyttig kunnskap og praksis. Ofte er det slik at de ansatte ikke identifiserer seg med COP fordi praksisen ikke er gjort eksplisitt nok, sett utenfra.

V

Det femte og siste punktet oppstår når de ansatte ikke klarer å engasjere hverandre på en tilstrekkelig måte. Karakteristika ved sviktende COP innenfor dette punktet er at de anvender «uegnet verktøy». Med dette menes unøyaktig dokumentasjon eller dårlig visuell framstilling.

Denne artikkelen fanger også opp og viser til tidligere forfattere nevnt i oppgaven, blant annet Wenger og Kotter, og utdyper poeng synliggjort tidligere. Forfatterne presenterer også ordet sponsorship: En kontroll agent – et bindeledd fra toppledelsen til lederen i COP, og derigjennom måle utførelsen etter best practice.

Forfatterne legger videre fram ti ulike kriterier for å lykkes med COP ledelse:

1. COP må være målrettet og de må være lojale mot de strategiske mål som er gitt.
2. Dele målene inn i delmål. Dette er med på å klargjøre for COP medlemmene målene og hjelper dem å konsentrere seg mot etablering av best praksis
3. Styringskomiteer dannes ved at sponsorer og ledere arbeidere innenfor samme funksjonelle områder møtes og danner en lederkomite. Denne komiteen diskuterer og vurderer aktiviteten til de ulike COP innenfor sitt område av organisasjonen. Komiteen vurderer hver enkelt COP aktivitet og om den bringer strategiske verdier for organisasjonen. De vurderer også hvordan aktiviteten skal legges fram for toppledelsen for å få videre finansiell støtte. En slik montering av COP har mange fordeler: Lett å identifisere COP med gode resultat, muligheter for å fusjonere COP, unngå overlapping av ulike COP.
4. Viktigheten av å ha sponsorer og COP-ledere som har «best practise» som primært mål.

5. Gi COP kompetanse utenfra. Denne kompetansen kan komme fra eksperter, fra andre organisasjoner, eller være del av organisasjonen som COP tilhører. De kan være forskere fra akademika. Innspillene kan ha preg av AD-Hoc COP møte. Dette kan bidra til å øke entusiasmen og kunnskap innenfor COP.
6. Gjøre tilgjengelig intra – og inter organisasjonelle nettverk. Dette gir COP medlemmene tilgang til praktisk relaterte råd og innspill utenfor COPs grenser.
7. COPlleder må ha en styrende og pådrivende rolle.
8. Overvinne hieraki relaterte bindinger. Medlemmene av COP- ene må være fri for hieraki-bindende press. Dette er en betingelse for at COP ene skal blomstre. Det må ikke være risiko for COP- medlemmene å bli sanksjonert fra ledelsen.
9. Tilby sponsor et system for å måle ytelse. Dette kan være parametre som kostreduksjon, økt lønnsomhet, bedre effektivitet og økt produktivitet.
10. Synliggjør resultatene for COP medlemmene. Synliggjøring influerer COP medlemmene positivt med økt motivasjon og synliggjøringen for de kvalitative og kvantitative bevis at deres nettverk har en positiv påvirkning på organisasjonens lønnsomhet. Dette gir i neste omgang ryggdekning til bedriftsledelsen til å investere i COP

I artikkelen henvises det til Wenger (2004), som påstår at kontrollagentens rolle er å vurdere om COP leverer verdier for organisasjonen. Tidligere forskning har imidlertid ikke foreslått å samle agentene og COP- deltakerne i såkalte styringskomiteer slik at de tidligere kan få en fullstendig oversikt over de verdiene som de ulike COP genererer for organisasjonen.

Å vise til bruken av en styrings -komite som en vanlig rapporteringsaktivitet for å vurdere hvilke COPs som er strategisk viktig for organisasjonen, avviker noe fra Wenger (2004), som utelater rapportering om relasjoner.

Artikkelen viser til at en styrings -komite gir flere muligheter. Som å dele «best practise» internt i organisasjonen, få hver COP avdeling til å bli synlig for ledelsen, slå sammen COPs og sammenligne avdelingene.

Kritikere tar imidlertid til orde for at et COP som en selvregulerende prosess står i opposisjon til de foreskrevne ambisjoner om å styre et COP for å forbedre utførelsen i organisasjonen (Fox 2000, Contu og Willmott 2000) sitert i (Probst og Borzillo 2008)

Forfatterne av artikkelen legger vekt på å finne tiltak som kan opprettholde aktiviteten for slike komiteer. Dette har det ikke vært forsket nok på.

2.8 En helhetsmodell for læring i arbeidslivet

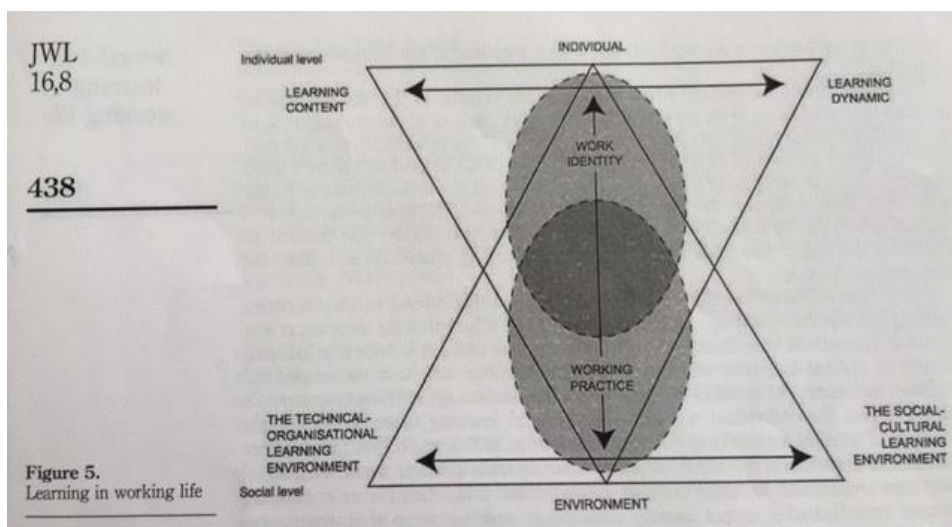
Den danske læringsteoretikeren Knud Illeris, også nevnt tidligere i oppgaven, fremholder at læring oppstår i samhandlingen mellom individ og miljø. Den kognitive bearbeidingen farges av dette. Nyetablering av læring gjør at en må endre tidligere kunnskap. Dette grunnlaget har Illeris lagt til grunn for hvordan læring i arbeidslivet foregår. Dette er Illeris sin helhetsmodell for læring i arbeidslivet.

Denne modellen skisserer hvordan de ulike faktorene er organisert hierarkisk og dynamisk. (Illeris 2004).

Han ser videre på prosessen læring som en interaktiv prosess mellom deltakerne. Han reiser spørsmål omkring sentrale dogmer i Senges (1990) teorier, og mener at det i det praktiske arbeidsliv foreligger mindre harmoni enn det Senge fremholder. Denne «harmonitenkningen» hos Senge finner han fremmed og peker på at inneboende motsetninger hos deltakerne er vesentlige faktorer som forhindrer felles måloppnåelse (Illeris 1999)

Skjematisk vises disse fremstillingene i modellen under. Den består av to integrerte trekanter. Dimensjonene er hierarkisk og dynamiske. Den første delen er deskriptiv da den beskriver læring på individ plan.

Den andre trekanten vinkler læring som en sosial prosess og beskriver hvordan samspillet opptrer. (Illeris 2004).



Figur IV: Figur 5 - Illeris (2004)

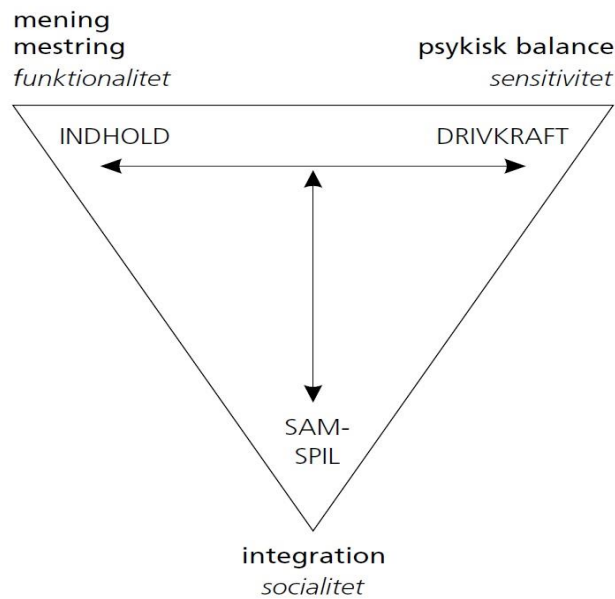
Den lodrette pilen viser dynamikken i forhold til den individuelle og sosiale. Arbeidsidentitet er vår subjektive opplevelse av deltakelse i et praksisfellesskap. Denne opplevelsen farges av det tekniske organisatoriske læringsmiljø og det sosialt-kulturelle læringsmiljø. Denne enheten kaller Illeris for arbeidspraksis. Etter min mening kan arbeidsfellesskap slik Illeris bruker det, brukes synonymt med Wengers praksisfellesskap. Wengers tette fokus på sosiale dimensjoner balanseres noe av Illeris (1999) ved at psykologiske forhold trekkes inn i kommentar til teorien. Hos Wenger (1998) betraktes psykologiske aspekter som å være innordnet i et sosialt perspektiv. Wenger legger større vekt på læring i praksisfellesskapet enn Illeris. Modellen viser at menneskers læring er bygd opp av prosesser mellom individuelle og sosiale dimensjoner. Læring på individuelt nivå skjer i koblingene mellom det kognitive og en psykodynamisk dimensjon. Se den øverste vannrette pilen.

Med uttrykket den kognitive, innholdsmessige dimensjon understreker Illeris (2004) at individet trekker med seg tidligere erfaringer og implementerer disse i ny læring. Han fremholder at selve prosessen er påvirkelig av flere andre faktorer enn kunnskap. Det kan også være underbevisste impulser, intuisjoner, relasjoner og strategier.

Ny læring integreres i tidligere kunnskap, noe som kalles assimilativ læring. Læringen tilpasses aktuell kunnskap fra tidligere læring (akkomodativ læring, ansatte rokeres til nye oppgaver).

Den psykodynamiske dimensjonen åpner for en bred følelsesmessige dimensjon. Dette går på hvordan vi betrakter læring, hvordan vi subjektivt opplever den og hvordan vi stiller oss til innholdet i læringen. Dette bevirker individets videre motivasjon og engasjement (Illeris 2004).

I boken «Læring» Illeris (2015) 3. utgave forandrer han og utvider de tre dimensjonene, den kognitive, den psykodynamiske og det sosiale plan til innholds dimensjonen for den kognitive, hvor den som lærer utvikler sin innsikt og forståelse av hva den kan. Å skape en mening vektlegges. Det vil si å få en sammenhengende forståelse av ulike forhold i tilværelsen, også påpekt i Wengers (2004) modell. Dels også å oppleve mestring i form av de ferdigheter og måter å forholde oss på som setter oss i stand til å takle tilværelsens praktiske utfordringer på.



Figur V: Den individuelle dimensjonen av helhetsmodellen - Illeris (2015)

Den andre individuelle dimensjonen Illeris tidligere har beskrevet som den psykodynamiske, kaller han nå drivkraftdimensjonen. Den handler om å mobilisere den mentale energi. Motivasjon står sentralt her. Det kan være usikkerhet, nysgjerrighet eller udekkede behov som får oss til å søke etter ny viten, forståelse eller nye ferdigheter for å gjenopprette den psykiske balansen. Han belyser også om læringen er lystbetont eller påtvungent nødvendig.

Den tredje og læringens samspillsdimensjon, det sosiale plan, navngir han nå som integrasjon i relevante sosiale sammenhenger og fellesskaper. På denne måten bidrar samspillsdimensjonen til utvikling av sosialitet. Noe som gjør at den som lærer evner å engasjere seg og fungere hensiktsmessig i ulike former for sosialt samspill mellom mennesker. Selve utviklingen på den sosiale arena finner imidlertid sted gjennom tilegningsprosessen, de to nevnte individuelle dimensjonene. Dette preges av hva samspillsprosessen dreier seg om og hvordan forholdet til den er.

Mens den øverste trekanten er konsentrert om det individuelle læringsforløp, er den nederste trekanten i helhetsmodellen organisasjonsorientert. Den beskriver altså organisasjonens kollektive læringsforløp. Denne trekanten fokuserer på hvordan læringsmiljøet i en organisasjon er. Både med hensyn til formelle strukturer som arbeidets innhold, organiseringsmåte og teknologi; det teknisk-organisatoriske læringsmiljø, og uformelle strukturer som tradisjoner, normer, verdier, sosiale grupperinger og prosesser på arbeidsplassen; det sosialt-kulturelle læringsmiljø. Medarbeidernes læring skjer i

samspeilet mellom disse ulike typene læringsmiljø og i kombinasjon med det som skjer på hver enkelts` kognitive, individuelle nivå Illeris (2004).

2.9 Oppsummering av teorikapittelet

Jeg har i teoridelen gjennomgått ulike tilnærminger til læring. Dette er et omfattende begrep som er sentralt i en organisasjons evne til å tilpasse seg et omskiftelig miljø. Jeg har videre gjennomgått ulike typer læring og hvilke faktorer som berører disse.

Dersom vi betrakter individet som noe homogent, vil dette være en overforenkling av virkeligheten. Dette aspektet er diskutert i teksten over og fremsettes av en del teoretikere som kritikk av Senges tilnærming.

Det sosiale læringsmiljøet lar seg heller ikke så lett avgrense. Ytre faktorer vil kunne påvirke dette i stor grad. Dette kan være faktorer knyttet til felles yrkestilhørighet. Det kan også være faktorer knyttet til mellommenneskelige forhold. Slik Wenger (2004) utlegger dette kan vi ikke forstå praksisfellesskapene som adskilt fra resten av verden. Deltagelse på ulike arenaer binder medlemmene sammen. Slik blir egne historier og egen virkelighet delt med et større nettverk.

«Engagement i praksis innebærer som følge deraf engagement i disse eksterne relasjoner».
(Wenger 2004, 124)

Wenger (2004) synliggjør i begrepet grensepraksis et møtested mellom ulike praksiser som er vanlige og viktige. Deres virksomhet går på å definere grenser og vedlikeholde en forbindelse mellom andre ulike praksiser. Deres repertoar kan være å håndtere konflikter, harmonisere perspektiver og finne løsninger. Denne dannede grensepraksis blir en form for kollektiv megling. (Wenger 2004, 137). Grensepraksisene kan også være mer tilslørte. Ingeniører fra en leverandørvirksomhet, som arbeider fra en kundevirksomhet kan med tiden skape et praksisfellesskap, som avspeiler dyptgående arbeidsrelasjoner og bygger en uunværelig bro mellom deres respektive praksiser. (Wenger 2004, 137)

Evnen deltagerne har til å inneha mange forskjellige nivåer av innvolving i ulike praksisfellesskaper er et viktig trekk ved disse. Læring blir således tilgjengelig for aktører fra utsiden (outsiderne) og fellesskapene selv. Slik Wenger (2004) definerer praksisfellesskapene er deltagelse knyttet til engasjement mer enn til tingliggjørelse.

(Wenger anvender ordet videre enn et etymologisk begrep. (Wenger 2004, 72.) Ordet brukes til å hente noe abstrakt inn i en materiell definerbar virkelighet.) Gjennom en slik forståelse kan et praksisfellesskap tilby mangfoldige mer eller mindre perifere former for deltagelse. (Wenger 2004, 140.)

Jeg vil således argumentere for at et praksisfellesskap kan oppfattes som en knute av felles engasjement. Dess lengre bort fra knuten man beveger seg blir bindingene løsere og løsere. Man beveger således fra kjernemedlemskap til ekstrem periferi. Dette samspillet mellom de ulike nivåer åpner for mangfoldighet i muligheter for læring. De ulike aktører yter og henter forskjellige innhold utfra relasjoner de har til virksomheten og fellesskapet. Den indre dynamikken i praksisfellesskapet dannes ved at de ulike kombinasjonene interagerer. (Wenger 2004, 140).

Knud Illeris (1999) skriver at han anser Wengers` læringsteori som den mest dekkende innenfor området. Det kan likevel innvendes at et rent sosialt perspektiv når det gjelder læring kan imøtegås med individuelle psykologiske eller samfunnsmessige innsigelser. I Wengers forståelse spiller de indre psykiske eller de samfunnsmessige konflikter ingen vesentlig rolle i dannelsen av teorien. Når Wenger (2004) argumenterer for nødvendigheten av hengivelse med hele seg i et praksisfellesskap, betyr dette at personen hengir seg også med sitt indre psykologiske landskap. En slik involvering vil også nødvendigvis inneha elementer av intra- personlige konflikter. Slik jeg forstår Wenger nedtones dette perspektivet fordi slike aspekter er «løsbare» innenfor rammene av praksisfellesskap.

De samfunnsmessige forhold vektlegges lite i Wengers (2004) forståelse av læring (Illeris 2004). Illeris som Skandinav trekker dette naturlig fram som et element som ikke bør forbigås. Geert Hofstede som er europeer vektlegger de sosiale forhold som en styrende faktor i dannelsen av en bedriftskultur. Denne tilsynelatende divergens i synet på sosiale forhold kan tenkes å speile de ulike forfatterens egne kulturelle tilhørighet.

Ulike læringsmodeller forsøker å beskrive forholdet mellom det individuelle og det sosiale miljøet. Enhver organisasjon vil ha utfordringer i måloppnåelse. Større organisasjoner er mer divergente og langt mer komplekse enn mindre enheter. Argyris og Schön (1996) peker på underliggende faktorer som påvirker evnen vi lærer på. Styrende faktorer danner

grunnlaget for et handlingsrepertoar. Slike faktorer er vanskelige å endre over kort tid og krever gjennomgripende tilpasninger dersom de skal implementeres.

Jeg skal i de påfølgende avsnittene belyse empiridelen med de ulike intervjuene, gjennom å bruke anvendt teori. De ytre omstendighetene i organisasjonen som skal belyses er komplekse og omskiftelige.

Sterk indre lojalitet til egen rolle og praksisfellesskap er ikke uvanlig i flere bedrifter. Dette kan være sterke lojalitetsbånd innad i tekniske enheter, økonomiske enheter eller administrative enheter. Jeg har i dette kapittelet fremlagt ulike teoretikers syn på dannelse av Communities Of Practice(COP) er og viktigheten av disse for å etablere ny læring. Innsnevring av COP i tider med omstilling kan være utfordrende og som jeg skal belyse senere er viktig i forhold til erkjennelse av egen situasjon. Tette skott mellom de ulike avdelinger vil være til hinder for effektiv deltakelse i COP. Sterk indre lojalitet til egen profesjon, eksempelvis ingeniører som gruppe eller økonomer kan likeledes være til hinder for deltakelse i COP. COP - ene har flere viktige funksjoner:

- De etablerer et miljø hvor kunnskap kan skapes og deles og dermed bedre effektiviteten av eksisterende praksiser i organisasjonen.
- COP en gir også en kontekst hvor en kan resirkulere kunnskap og de legger til rette for rask tilpasning til kundens ønsker og reduserer lærekurven for nye ansatte.

Ifølge G. Hofstede er nasjonale kulturer bestemmende for den lokale bedriftskultur. Når det gjelder multinasjonale selskaper, vil disse ha et bredt sammensatt repertoar av ulike kulturer og ulike lokaliteter. Selv innenfor små geografiske områder kan man finne kulturelle brytninger. Lederkulturer kan variere på flere måter, grad av hierarki er ulikt innenfor selv land som er nært knyttet til hverandre. Den norske kulturen har vært lite preget av hierarki og dette har følgelig blitt avspeilet i den lokale bedriftskulturen. Mer klassesdelte og klassebevisste samfunn vektlegger hierarkiske strukturer og innretter seg slik at disse strukturene opprettholdes. Når to slike kulturer møtes, oppstår det friksjon. Omstilling og tilpasning blir vanskeliggjort når de kulturelle avstandene ikke lar seg lett forene. Mulighetene som ligger i disse brytningene skal derimot ikke undervurderes da innspill utenfra kan være med på å utfordre det bestående repertoar og således virke fremmende for læring og innovasjon.

Innenfor et gitt geografisk område, i samme land, vil en kunne treffe på lokale kulturer som kan på flere måter påvirke organisasjonene. Bedrifter med sterk lokal forankring, med en stolt bedriftskultur må endre seg dersom de blir tvunget til å samarbeide i en større organisasjon. Slike lokale bedrifter er ofte preget av utbredt autonomi og de ulike bedriftene er ofte heterogene da de ofte utfyller hverandre. Verdien av å bevare de ulike bedriftene slik de har vært skal ikke undervurderes. De har nær kontakt med hverandre og besitter et stort nettverk, etablert over lang tid. Dersom disse bedriftene taper deler av denne kunnskapen i forbindelse med oppkjøp og omstilling, vil denne kunnskapen måtte erstattes. Det er en avveining mellom det å beholde en heterogenitet innad i en større organisasjon versus å homogenisere for mye. Wenger (2004) vektlegger betydningen av diversitet som et aktivum for ny læring og innovasjon.

Jeg vil i analysekapittelet se på utfordringer og strategier knyttet til sterke bedriftsinterne enheter, kulturelle faktorer mellom den lokale sentrale organisasjonen og den oversjøiske ledelsen av selskapet. Til slutt vil jeg se på om den lokale kulturen i de ulike underavdelingene kan tenkes å være til hinder for tilpasning i et fremtidig marked. Dette perspektivet er interessant i lys av problemstillingene. Jeg vil se på dette i lys av dannelse av COP internt i organisasjonen og belyse om den lokale kulturen er åpen nok for dannelse av nye praksisfellesskaper i en utvidet organisasjon.

3.0 Metode

3.1 Innledning/casestudie

Denne delen er deskriptiv i forhold til metodens tilnærming. Oppgavens grunnlag kan beskrives som et case- studie med åtte utvalgte objekter. Et case-studie kan brukes til å avdekke forhold som ikke er lett synlig utenfra Leedy og Ormrod (2010). Slike studier kan øke forståelsen mellom faktorer som aktører, følelser, relasjoner og væremåter som er et resultat av, eller som oppstår i gitte situasjoner. Den kan også være nyttig til teoriutvikling da den går i dybden på hvert enkelt tilfelle og potensielt avdekke nye forhold, (Jacobsen 2005).

3.2 Kvalitativ metode

Jeg har brukt kvalitativ metode for å få svar på problemstillingene. Kvalitative studier kan skape et godt grunnlag for forståelsen av konkrete, lokale utviklingsforløp. Disse studiene er ofte studier av avgrensede enkeltmiljøer. De går i dybden. Målet er primært å gi en helhetlig beskrivelse av prosesser og særtrekk ved akkurat dette spesifikke miljøet (Repstad 2007)

Jeg har valgt å gjøre semistrukturerte intervjuer. I dette ligger det at alle intervjuobjektene er blitt stilt samme type spørsmål, i samme rekkefølge. Kvale (1996) forsøker å peke på forskjellen mellom det frie og spontane og den mer rigide tilnærmingen til intervjuer. Leedy Ormrod (2010) nevner også at strukturerte intervjuer er hvor forskeren stiller et standard oppsett av spørsmål og ikke noe mer. De viser videre til at forskeren i et semistrukturert intervju også kan følge et fast spørsmålsoppsett, men med ett eller flere individuelle tilpassede spørsmål for å avklare informantens argumentasjon/begrunnelse. Strukturerte og semistrukturerte intervju kan gli over i hverandre. Forskjellen ligger ikke i spørsmålstillingen, men hvordan intervjuobjektet vrir på spørsmålene og åpner opp for tolkninger. Noen av intervjuene er derfor preget av en slags samtale hvor informanten kommer med egne innspill og kommentarer.

Disse intervjuene er gjort i en tid hvor bedriften gjennomgikk store strukturelle endringer og utfordringer. Noen av intervjuobjektene var utrygge på videre jobb i bedriften. Det at de ansatte satt løst i stolen, på grunn av nedskjæringen, var krevende under intervjudelen.

Enkelte brukte mer tid på å være meddelsomme og spontane. Derfor la jeg vekt på at intervjuene ble gjennomført strukturert, men samtidig individuelt rettet. Under intervjuene lot jeg være å tolke svarene eller kroppsspråket. Dette blir redegjort for senere. Intervjuene ble gjort på den enkeltes respektive arbeidsplass. Dette er i tråd med hva Repstad (2007) mener er viktig.

3.3 Utvalg

Intervjuobjektene er delt opp i to grupper. Ingeniører og økonomer. Fire av hver profesjon. Den ene ingeniøren kom opprinnelig fra en avdeling lokalisert på søre Sunnmøre og er nå innlemmet i samme avdeling som bedriftens avdeling på Nordre Sunnmøre. Den neste arbeider i en annen sektor. En tredje arbeider som Commercial product -manager i avdelingen. Han var med å slå sammen avdelingene på Nordre og søre Sunnmøre og en avdeling som han var med på å bygge opp fra bunnen av for omtrent 10 år siden. Den siste ingeniøren er Technical Manager av yrke. Han har etter titalls år vært innom mange organisasjoner i bedriften og kjenner godt avdelingene på de ulike lokalitetene.

Økonomene innehar profesjoner som Finans Manager, FP&A analyt, finance FP&A compliance Controller og Vice President Finance med betydelig lederansvar. Jeg var så heldig å få tilgang til åtte intervjuobjekter i bedriften sin organisasjon. Utvalget av personene kom i stand etter at jeg kontaktet HR- divisjonen i selskapet og presenterte problemstillingen. I samråd med dem falt valget på åtte utvalgte som speilet bredden i bedriften. (Lang fartstid i organisasjonen og ulike funksjoner i bedriften).

Sammensetningene av disse ble påvirket av HR- ledelsen. HR-avdelingen spurte bredt i bedriften om hvem som hadde anledning til å delta i intervjuene. Ingen i administrativ ledelse ble spurt om å delta. Jeg ønsket innsikt i bedriften på avdelingsnivå jfr. problemstillingen. Utvalget kan kritiseres, men posisjonen intervjuobjektene innehar plasserer dem opp mot ledelse, dog på avdelingsnivå.

Det viste seg at intervjusituasjonen var ubekvem for enkelte av dem. Informantene hadde ulik status innenfor organisasjonen. Dette bidro til variasjon i utvalget, noe som anses positivt i Repstad (2007). Et slikt lite utvalg, i en så stor organisasjon, vil uansett ikke være representativt. Dette dilemmaet ble diskutert med HR-ledelsen. Jeg valgte å stole på at

deres kjennskap til bedriften at den var tilstrekkelig til å gjøre utvalget riktig opp mot problemstillingen. HR-avdelingen bidro til at utvalget ble så representativt som overhodet mulig. Avdelingen hadde også egeninteresse av at dette ble gjort. Av de fire utvalgte ingeniørene er to sentrale i ledelsen av disse. De to øvrige er lavere plassert i hierakiet. Økonomene er sammensatt med større spredning innad i organisasjonens hieraki.

3.4 Spørsmålsstilling

Alle informantene ble stilt samme spørsmål i samme rekkefølge. Avbrudd i rekkefølgen ble forsøkt redigert så snart dette lot seg gjøre. Spørsmålene var til dels utarbeidet i lag med veileder. Et nøkkelpunkt var å sortere rekkefølge slik at en ikke påvirket intervjusituasjonen unødvendig. Siste spørsmålet gikk direkte på forholdet mellom ingeniører og økonomer. Jeg har valgt å gjengi intervjuene ordrett og har ikke brukt tolkninger av disse. Dette fordi jeg har ønsket å få deltakerne til å fremstå som direkte og usminkede.

Spørsmålsstillingene følger en gitt rekkefølge. Forskjellene mellom spørsmålene bygges rundt den teoretiske tilnærmingen som fremkommer i teoridelen. Hoved-teoretikerne det bygges rundt, er teoriene til Etienne Wenger og John P Kotter.

3.4.1 Reliabilitet

Kan oppfattes som «pålitelighet» i denne sammenheng speiler hvor pålitelige og presise svar jeg har fått, (Repstad 2007) Dette vil være påvirket av hvordan intervjuobjektene oppfatter spørsmålene. De ulike intervjuobjektene i bedriften har ulik ansiennitet. Tryggheten enkelte føler i forhold til egen jobb (leder) og i forhold til å beholde jobben gjenspeiles i spontanitet og ærlighet på vanskelige spørsmål. Evnen til dypere refleksjon vises i lengre og mer utdypende svar. Det at intervjuobjektene er ulike åpner for en variasjon i reliabilitet. Dette må aksepteres, og se det som at dette gjengir virkeligheten i bedriftens liv.

3.4.2 Validitet

Her stilles det spørsmål om egnetheten av spørsmålstillingen til å belyse det vi ønsker å måle, (Repstad 2007). Her er det også avhengig av at informantene oppfatter spørsmålene

likt. For meg var det avgjørende å vite at intervjuobjektene forstod spørsmålene riktig. Mye av arbeidet med spørsmålene gikk ut på å fjerne tvetydigheter. Under intervjuene observerte jeg om noen av intervjuobjektene unngikk eller la til noe til spørsmålene. Jeg forsøkte etter beste evne å rettlede under intervjuene. Dette gjorde jeg for å styrke validiteten.

Jeg var også bevisst disse to variablene. I noen tilfeller måtte jeg gjenta spørsmålstillingen og «pensle» informantene tilbake til problemstillingen. For å minimere dette problemet brukte jeg god tid på spørsmålsstillingen og la ikke noe press på informantene på tid. Et intervju er en dynamisk prosess. Dette betyr at intervjuet blir til mens det gjennomføres. Kommunikasjonen mellom informant og forsker er påvirkbar av ytre faktorer som nødvendigvis ikke behøver å være verbale. Kroppsspråk er en del av intervjusituasjonen og vil i noen tilfeller nødvendiggjøre at spørsmålene gjentas og belyses. (Repstad 2007)

3.5 Refleksibilitet

Jeg har alltid hatt stor interesse for ulike menneskelige relasjoner både på gruppe - og individnivå. Jeg er selv økonomiutdannet, men omgås mange ingeniører i det daglige. Jeg er godt kjent med væremåte og sjargong i de ulike gruppene. Disse forholdene kompliserte intervjusituasjonen og utformingen av spørsmålene. Repstad (2007) advarer for at en lettere mister nødvendig akademisk avstand dersom en selv har egen interesse for det feltet en forsøker å belyse. Personlig relasjoner til organisasjoner, familie, kollegaer og venner vil også bidra til dette. I mitt utvalg har jeg tatt hensyn til dette.

3.6 Gjennomføring

Jeg mail-korresponderte med informantene før de møtte til intervju. To av kandidatene ba om presiseringer utover den informasjonen som ble gitt som standard til alle. Disse to kandidatene hadde ulike motiv for å be om presiseringer. Den ene mente han hadde for lite fartstid i bedriften. Den andre var mer opptatt av å vite noe om undersøkelsen. Jeg ønsket ikke å utdype oppgavens hensikt i detalj til noen av intervjuobjektene hverken før eller under intervjuene.

Intervjuene gikk stort sett svært greit. Ett av objektene var nølende og usikker i starten. Dette løste seg greit opp i løpet av samtalen. Det var derfor viktig for meg å ha en god kommunikasjonsflyt under samtalene. Åpenhet, trygghet og tillit var i fokus. Normert tid til intervjuene var satt til 20-25 minutter. Jeg hadde forhåndsorientert meg hos de ulike om mulighet for å utvide denne tiden. Dette lot seg greit gjennomføre, ikke minst fordi alle åtte intervjuobjektene gav uttrykk for at intervjusituasjonen var bekvem og nyttig. Problemstillingen ble oppfattet som relevant og nyttig. Det ble innhentet samtykke hos informantene om nødvendigheten av å ta samtalene opp digitalt. Transkripsjon av disse finnes i vedleggene. Digitaliseringen gjorde at jeg kunne ta notater, nevnt som moment i Repstad (2007).

De ytre bedriftsøkonomiske rammene var krevende da intervjuene ble gjennomført. Bedriften var og er fremdeles i kontinuerlig nedbemanning. Minst to av intervjuobjektene var redde for å miste jobben innen kort tid. Denne usikkerheten satte en ekstra spiss på svarene.

3.7 Ethiske overveielser

Repstad (2007) legger også vekt på viktigheten av anonymitet og taushetsplikt. Informantene ble lovet absolutt taushet i forhold til opplysninger som framkommer i intervjudelen. For øvrig - som Kvale (1996) påpeker - kunne også informantene trekke seg fra studien når som helst – såkalt informert samtykke.

Anonymiseringen av intervjuobjektene ble gjennomført etter følgende prinsipp:

Den enkelte intervjuer er ikke presentert for andre deltakere i undersøkelsen.

HR-direktøren som bistod under utvalget fremmet ønske om å lese gjennom deler i oppgaven som berørte bedriften direkte. Kildene vil også for henne holdes anonyme.

Jeg har i hele min tid med oppgaven lukket denne for innsyn utenfra. Informantene ble lovet full diskresjon.

3.8 Sammendrag

Jeg har vektlagt flere viktige faktorer i gjennomgangen over. Den analytiske tilnærmingen har vært utfordrende, men har etter mitt skjønn latt seg gjennomføre gjennom gode intervjuer. Som jeg har redegjort for har jeg hele veien prøvd å holde fokus under intervjuene rettet mot problemstillingen. Intervjuene er tilstrekkelige og nyttige for det videre arbeidet i oppgaven.

4.0 Empiri/Analyse

Intervjuene har frembrakt nyttig og viktig innsyn i bedriftens indre liv. Da jeg fikk tilgang til bedriften var den i en tidlig fase med omstrukturering og omstilling. Intervjuene fremskaffet viktig informasjon om gjennomgåtte, pågående og fremtidige endringer. Den indre uroen som en slik prosess utløser fremkommer klart i intervjuene. Jeg vil i denne delen forsøke å belyse årsakene, vinklet opp mot relevant teori.

En så stor organisasjon som denne maritime bedriften er avdelingene bredt sammensatt og har flere underavdelinger.

I en slik organisasjon med så stor geografisk og faglig spredning vil det være divergerende ulikheter. Ytre styrende faktorer er til stede både i sentral organisasjon og i underavdelingene med ulik geografisk spredning. Inngrodde holdninger og andre styrende faktorer har over lang tid vært godt synlige i organisasjonen. Oppkjøp og fusjoner har ikke i tilstrekkelig grad klart å homogenisere denne delen av organisasjonen. Det vises av intervjuene at de styrende faktorene er utfordrende under pågående og tilbakelagt omstilling. En informant dokumenterer (I6):

(...) Derimot denne organisasjonsendringen når vi slår sammen to bedrifter til en, og jeg har vært med på å slå sammen seks til en. Xxx er en bedrift, men under xxx er det mange små bedrifter, det er samme firmaet, men det er helt forskjellige businesser historisk. Når det slås sammen, må det lages en modell til å drive denne businessen videre så må vi jobbe med å få til synergi effekter, nyte godt av våre egne kunnskaper på tvers av produkter, og alt dette her, og det er en stor utfordring spesielt hvis disse skal administreres fra en plass, men er geografisk lokalisert flere plasser fordi det er ingenting som er så god læring enn å være i ett og samme miljø. Har vi fått alle under samme taket, samme huset, hadde alt vært mye enklere. For det er ikke å komme bort i fra at den kulturen som har vært i en bedrift, den er der fortsatt den om noe bestemmer om du skal være sammen med andre. Den dagen du reiser fra den seiten og til en annen så rister vi litt på skuldrene og fortsetter som før.

Denne fastgrodde kulturen skaper et miljø som innebærer motstand mot læring. Dette skaper igjen en kultur som vanskeliggjør tilpasning. Det er ikke alle aktører som forstår at

en må lære seg å lære. Levitt og March (1988) belyser dette ved at de peker på at grunnlaget for å lære å lære ligger i at effektive organisasjoner trekker med seg andre, ved at dette samspillet oppstår lærer man de ulike aktørene hvordan læring dannes.

4.1 Ingeniører og økonomer og innsnevring av praksisfelleskaper

Bedriften er i utgangspunktet en ingeniørbedrift, noe som bekreftes fra websiden til selskapet. Personlig meddelelse understøtter også dette. (Se vedlegg). Dette gjør at ingeniører er i klart flertall innad i bedriftens administrative og tekniske ledelse.

Økonomene er i klart mindretall sammenlignet med ingeniørene. Den største enheten knyttes imidlertid til produksjon og montasje, men også her er det en betydelig tilstedeværelse av tekniske ingeniører og andre relevante profesjoner. I disse ansatte har bedriften en ikke ubetydelig kjernekompetanse. Den lokale divisjonen har en annen sammensetning av personal enn moderselskapet. Salgsdelen av selskapet er sterkere representert sentralt i organisasjonen (oversjøisk) enn den er lokalt.

Alle intervjuobjektene gjennomførte intervjuene, men noen trengte mer tid på å formulere klare svar på direkte spørsmål. Dette fattet min interesse om bedriftskulturen. Kunne dette ha noe å gjøre med posisjonering i den pågående omstillingsprosessen? Det fremkommer av intervjuene at kommunikasjonen internt i selskapet ikke har vært klar nok. Tverrsnittet av organisasjonen blir i utilstrekkelig grad involvert i dialoger. Dette forholdet er til hinder for å identifisere problemene.

I denne omstillingsprosessen som er pågående, er det skjæringspunkter mellom disse to profesjonene. Skjæringspunktene mellom ingeniører og økonomer ligger i at begge har sterke individuelle fellesskap hvor læring er knyttet til sterkt internt samhold. (Wenger 2004). Identiteten har vært sterk i begge profesjonene og har dannet grobunn for læring innenfor egen identitet. Etablert praksis innenfor de respektive enhetene kan ha vært så sterk at den ikke har bidratt tilstrekkelig inn mot det kollektive sosiale læringsmiljøet. Praksisenhetene har også hatt sterke indre miljøer og har rettet blikket mye innover mot egne ønsker og prioriteringer og dermed mistet noe av oversikten til å bidra innad i sosial kollektiv læring. Den etablerte divergens mellom enhetene er lett synlige. Ingeniørene har vært vant er med å ha tett kontakt med underleverandører og teknisk miljø utenfra. En slik

sosial kultur kan lett danne en egen dynamikk som kan være til hinder for egne organisasjonsmessige arenaer hvor utveksling mellom disse to entitetene foregår.

Referanse (I5) belyser dette mellom annet gjennom at økonomisk nedskjæring har gjort det vanskelig å invitere underleverandører inn i organisasjonen i forbindelse med oppdrag. :

Tradisjonelt har vi vært vant til å møte veldig mange underleverandører og lære en god del av det, mens vi holder på med det vi gjør. Slik som xxx organiserer seg, slik som de gjør nå, så blir distansen mellom underleverandørene og engenering litt lang, så vi har på en måte ikke den detaljkompetansen og produktkompetansen som vi fikk når vi hadde lov å snakke pris og sånne ting da ble det en interessant diskusjon på at den koster litt mer, men de kanskje gjør litt mer så vi kanskje sparer litt mer for det er andre folk som gjør akkurat det. Det tror ikke jeg er en bevisst strategi som skulle gå utover læringen, men det er på en måte en konsekvens av at vi skal ha veldig gode innkjøpere og dyrke økonomien i det. Så har vi på en måte blitt et slik teknisk vakuum ift det. Da må vi på en måte lage oss to møter da. Ett møte med innkjøp og så må vi prøve å hanke inn disse underleverandørene bakvegen. Da er det klart vi er avhengige av gode leverandøravtaler slik at de faktisk gidder å ta seg tid til å lære oss opp når de kanskje vet at det er en annen innkjøper som kaster dem ut døren for det er noen andre som er billigere i andre enden. Så der er jo en læringsfilosofi som vi er nødt å tilpasse oss i måten vi gjør ting på nå. Den andre er: Før så var det veldig mye eksterne kurs. Finn et kurs du trenger så melder vi deg/det inn, melder vi ingeniørene på dette, og der møter vi veldig mye ekstern industri og utvider horisonten på en måte og stjele fra hverandre er jo en kjent teknikk får å få best practice. Det er jo derfor vi er et cluster, har vi en teori om.

Dette representerer en innsnevring av Community of practice (COP)(praksisfellesskap) all den tid Wenger (2004) nevner eksterne aktører som en del av et dynamisk fellesskap, herunder leverandører. Grensepraksiser som således kunne oppstått mellom ingeniører fra selskapet og ingeniører fra kundesiden blir dermed forhindret fra å skape et naturlig praksisfellesskap Wenger (2004). Denne muligheten bestod tidligere i bedre økonomiske tider, og gav organisasjonen detaljinnsikt i tekniske aspekter langt ned i produktkjeden. Viktigheten av disse COP- ene har muligens av ledelsen blitt undervurdert. Økonomiske

hensyn har umuliggjort denne frie kontakten som tidligere var innarbeid og etablert. Disse uformelle COP som tidligere var viktige for å holde kontakt med kunden og underleverandører var viktige arenaer for markedstilpasning og utformingen av strategier. Omstillingen bedriften er midt oppe i betinger nær kontakt med markedet dersom den skal lykkes. Endringene bedriften må gjennom, kan lettere gjennomføres med nær kontakt med bedriftens underleverandører. Når den nære kontakten med dette markedet uteblir, slik som fremkommer i sitatet over, blir dette svært utfordrende. Den tilstrebede markedsdynamikken, som er sentral for å utvikle forholdet mellom produkt og kunde, blir skadelidende dersom denne direkte og lærende kontakten uteblir.

4.2 Ingeniør -eller finansbedrift? Dissonans i synet på hvilken type organisasjon de ansatte arbeider i. Og hvorfor?

I hvor stor grad er ingeniører og økonomer avhengig av hverandre i bedriften? Har denne avhengigheten blitt intensivert under omstillingen? (Ø4) berører disse spørsmålene ved å vektlegge finans delen som viktigere enn ingeniørdelen. Han argumenterer med at selskapet er en finansbedrift og ikke en ingeniørbedrift:

En ting jeg vil nevne: Xxx er en finansstyrt organisasjon, finansressursene settes veldig høyt, finanskompetansen verdsettes høyest av all kompetanser, er min mening. Derfor er det artig å jobbe her for den type kompetanse jeg sitter på, det er den mener, feil eller riktig, den viktigste og beste, det sies ikke, men det er tydelig. På samme måte er det finans som styrer denne organisasjonen her, og den kvitter seg lettere med ingeniører enn finans- folk. De tar bedre vare på finansfolk i disse tidene her. Vi blir behandlet på en litt bedre måte når det går nedover. Nå når det skal kuttes får ingeniørene bare et brev i posten, mens her kjøres det en lang prosess og forsøker å finne plass til hverandre. Jeg tegner kanskje et dystert bilde, men vi er en finansinstitusjon. Finans er hjerte av det de mener er viktigst. Ingeniørene er forbruksvare, volum går ned, ingeniørene ut, volum opp, ingeniør inn. Finans blir behandlet bedre, men vi også må bort nå, men det er gjort på en annen måte.

Dette synspunktet sammenfaller til dels med (Ø8). Han sier:

Som økonom ser du tallene mer klart enn en ingeniør. Ingeniøren ser fortsatt sitt produkt. Ideelt sett har en ingeniør alltid et prosjekt å jobbe på og hele tiden han fører sine timer inn på det prosjektet og leverer tegninger, så går bedriften helt strålende i hans hode, men vi som sitter med tallene hva det koster og hva vi kan ta betalt for dette produktet i markedet, så vil man kanskje stå igjen med en annen sak. Vi har jo produkter i dag som vi taper penger på, og som vi er nødt til å se på i framtiden. Og når krisen er over oss er det enda vanskeligere å fortsette å selge produkter som vi taper penger på. En av filosofiene i xxx er at vi skal være en totalleverandør. Så skal du ha en båt, så er det slik at vi ikke tjener penger på alle produktene i den båten, og da må vi se på å la andre lage det for oss så vi kan selge det videre eller skal vi rett og slett bare slutte helt med det. Og det er spørsmål som er i disse dager. Blåruss/rødruss. xxx oppfattes som en finansbedrift?- Kanskje, det er veldig sært det der. En slik oppfatning ville du ha hvis du er en nordmann, men hadde du spurt en brite om hva xxx er, så ville han sagt et ingeniørselskap. Teknisk, for vi lager jo bare tekniske produkter for vi selger jo ikke noen finansrapporter, men det er klart at fokus er jo å tjene penger og som et svært aksjeselskap som er eid gjennom børsen med masse små eiere rundt om i hele verden så kan ikke vi agere som ei bedrift fra Herøya og skal selge vinsjer som kan ta alle avgjørelser rundt et middagsbord. Her ute på Herøya skal vi ha bedrift, jobb til folk, vi skal satse på de folkene som er her og vi skal lage gode produkter som folk er stolte av å produsere. Mens vi er et stort selskap på børsen må vi forholde oss til at folk har satset sine penger på at vi skal forvalte de og gjør de til mer penger. Og da kan investorer velge å putte penger inn i vårt selskap eller et annet. Og hvis de ikke putter pengene sine i vårt selskap så har vi ikke penger til å satse på alt vi har lyst til å holde på med alt det ingeniørene finner for godt. Og så er det finans sin oppgave å allokere ressursene der de tjener mest penger.

I forlengelsen av børsen sier han videre:

(...) men i det kortsiktige og langsiktige bildet det man må tenke på i gode og dårlige tider.. At det kan være problem med stort selskap med mange små eiere. Et stort AS som er omsatt på børsen med ingen store majoritets eiere (Xxx er det ingen

som eier mer enn 2-4%), hvor eierskapet blir pulverisert og du får en helt annen dynamikk enn om toppledelse og ekstern investor, som toppledelsen i B, med familien, så i de gode og dårlige tidene.. så det blir litt sånn agent teori-prinsipal/agentteori. Det som skjer er at toppledelse og et godt stykke ned i organisasjonen vil få et ønske om å opptre kortsiktig, for den kortsiktige gevinsten er så stor at det er mye bedre å sørge for at det gjøres bra 1 og 2 året, og om det går dårligere om 10-15 år ikke er så nøye kan man se helt bort i fra for da vil ikke du ha den jobben lenger. Og det tror jeg er et vesentlig poeng som bør tas med når man diskuterer en så stor organisasjon som xxx.

Informanter tar tak i ingeniør/økonom utfordringene igjen «Sånn sett vil det alltid være at ingeniørene kan påvirke oss økonomer. Hvorfor er dette produktet så mye bedre enn det her fra forrige produktet vi hadde. Det unike med dette produktet her og hvorfor skal de kjøpe akkurat dette her?. Hvis de i sin kommunikasjon er tydelig på å vise til gevinsten til dette her slik at vi kan estimere hva gevinsten er i penger, kroner og øre, da vil vi kunne allokere penger som er nødvendig i kapital eller RD og faktisk ta dette produktet ut i markedet. Men en ingeniør som sitter på sin egen pult og sutrer for hvorfor de ikke vil satse på hans prosjekt lenger, han har ikke klart å selge ideen sin. Det kan hende vi kunne ha tjent mer penger på andre produkter enn det vi har gjort med de vi har hatt, men det er ikke finans sin feil det.

Han utdyper videre:

Jeg skjønner jo godt at det er, spesielt ingeniører, som da ikke skjønner at vi si opp folk nå for vi skal begynne å produsere mange nye produkter i framtiden, og det er jo et moment selvfølgelig, men vi kan ikke bruke 100 millioner pund på å utvikle produkter for framtiden, hvis vi i dag har bare 50 millioner i overskudd til å bruke og kanskje vi til og med har et underskudd i dag og må be om å få penger fra group. Og det å få penger fra group, Marine eller (xxxx) det er jo ikke sånn at de sitter og har bare en pengesekk som de bare kan bruke. Dette er jo penger som de kan betale tilbake til sine aksjonærer i størst grad vil gjøre det, eller så vi kunne bevise gjennom et investeringscase at det lønner seg å investere i et nytt produkt. Altså at det vil gi en payback i framtiden er større enn å bare betale det tilbake til aksjonærene. Slik er det helt nødvendig å tenke, og det tror jeg ikke nødvendigvis ikke ingeniører gjør som tenker mye på seg selv og sitt produkt og at dette blir så

bra. Litt flåsete, men ingeniører er litt for opptatt av flotte løsninger og fancy ting, men kanskje ikke like flinke til å tenke på de som skal bruke dette, om de synes det er like fancy. Vi har historier med masse produkter at folk trodde det var kjempe greier, men markedet var av en helt annen oppfatning.

Her møter vi også dissonans. Denne dissonansen er interessant:

Som det fremkommer vektlegger økonom Ø4 et rent finansstyrt perspektiv på omstillingen. Slik informanten fremstiller det har omstillingen så langt vært preget av at ledelsen har valgt å skåne finans delen fra videre nedskjæringer. Han argumenterer slik at dette har vært fornuftig og nødvendig. Slik ledelsen i Marine har opptrådt har de strukket seg langt for å beholde sentrale finansansatte. Informanten begrunner videre denne strategien med at ledelsen har et finansstyrt perspektiv på bedriften.

Hans argumenter blir ikke imøtegått av Ø8. Denne informanten modererer utsagnet noe, ved at han pålegger ingeniørene en «salgsrolle» i forhold til egne produkter. Jeg oppfatter dette som et ønske om at ingeniørene kommer økonomene i møte ved at de tar opp i seg et økonomstyrt perspektiv på prosjektene.

Dersom disse utsagnene vinkles opp mot gjeldende teori, er det naturlig å trekke inn modeller som inneholder grense møter. Tenkes det at denne utvekslingen skjer etter delegasjonsmøte prinsipper slik som Wenger (2004) fremlegger, må to slike enheter(praksisfellesskap) være avstemte i forhold til hverandre. I dette ligger det at representantene må inneha nødvendig autoritet i forhold til å kunne treffe gyldige beslutninger. Wenger påpeker videre at slike delegasjonsmøter legger føringer som har elementer av forhandling i seg. Meningsutvekslingen blir dypere ved at temaene som det møtes om blir belyst av ulike praksisfellesskaper med ulike faglige bakgrunner. Slik blir meningsutvekslingen både bredere og dypere og mer kompleks.

I lys av Levitt og March (1988) er en slik tilnærming gunstig all den tid organisasjoner lett kan gå i en «kompetansefelle» ved at de i for stor grad retter oppmerksomheten innad i egen virksomhet. De glemmer å tilpasse seg organisasjonen som helhet. Med slike møter kan dette kunne unngås.

Ø7 nyanserer og forklarer:

Ja, ingeniørene er ofte...typisk er det du ser når ordrene uteblir og arbeidet faller så oppstår det automatisk en overkapasitet og reaksjonene til ingeniørene i denne type krise så må vi da ta til markedet enklere løsninger mer kostnadseffektive. Økonomene, nå snakker jeg for mitt eget selskap, det blir faktisk mer trøkk på økonomene for det er jo mye som går på scenarene hva vi skal gjøre ditt og hva vi skal gjøre datt og teste de ulike veiene. Sånn sett er det nesten to motsatte reaksjoner. Vanlig sett er det like utfordrende for begge. Det som skjer nå..vi er jo en ingeniørbedrift....., men vi har tatt ned ingeniørstyrken betraktelig, vi er i hvertfall i prosess med det. Vi har også vært gjennom skaleringsprogram/effekteringsprogram for økonomer før dette inntraff.

Det registreres at Ø7 går lenger i å nyansere bildet om hvorvidt bedriften er en finansbedrift eller en ingeniørbedrift. Denne dissonansen mellom økonomene er interessant:

Hva skyldes denne ulikheten i oppfatning? Organisatorisk spredning mellom disse intervjuobjektene er styrende i forhold til perspektiv som velges. Hvilken posisjon den enkelte innehar i forhold til maritime ledelsen er av stor betydning. Ø7 sitter av de øvrige mest sentralt i forhold til ledelsen. For denne personen virker det som nærheten til ledelsen har gitt han en innsikt som ledelsen i selskapets marinedel besitter.

Ingen av ingeniørene har gitt uttrykk for noe annet enn at bedriftene må innovere seg ut av problemene. Er det innad i bedriften ett felles møtested for disse to gruppene hvor de kan oppnå gjensidig læring og utvikle en «enighet» når det gjelder identitet?

I intervjuene framgår det at det er få møtesteder mellom ingeniører og økonomer.

Økonomene er nok mer bevisste på dette da de for sin del har lagt til rette for egne arenaer hvor de kan utveksle uenigheter. Disse uenighetene eksisterer slik de fremkommer i intervjuene over. Disse arenaene ser ut til å fungere og er langt på vei gode.

Ø3 svarer dette på spørsmål om det skapes et gjensidig engasjement:

Mye både og, det er ganske mye møtevirksomhet til tider og det er et fora som ikke er det beste. Det er bedre at folk får presentert ei problemstilling på møtet og så gå hjem å tenke for så å ha mer å komme med til neste møte. Det skjer jo ofte..vi sitter jo i åpne landskap og det er litt sånn binde faktor, samtidig kan det bli for stor fortetning at det kan bli et hinder, og derfor føler jeg det vanskelig å utøve den

personalrollen når vi sitter så åpent som vi gjør, hvor det har vært mer naturlig å sitte inne på kontoret til vedkommende hvor det ikke er så lett å ta den på sparkepraten i et åpent landskap,

(...) men i det store og heile fungerer landskapet godt. Som sagt innenfor vårt miljø, ikke bare her, men vi har kontakt med folk i samme funksjon ute også, så er det etablert både formell fora og etablert en god praksis å kunne spørre rundt om kring om det skulle være noe.

Årsaken til dette er at de har vært med på tidligere nedskjæringer og har fått tid til å konsolidere seg(Ø8). Denne prosessen har hatt et annet forløp på ingeniørsiden. Dette fordi bedriften har oppbemannet utviklingsavdelingen under den pågående omstillingen. En slik strategi er i tråd med Petter Årbo (2004) hvor han påpeker viktigheten av å ha en organisasjonskultur som fremmer og stimulerer innovasjon. Slike grep for å fremme innovasjon, nyskaping og omstilling, er ifølge Årbo enklest å få til i gode tider med overskudd av ressurser. Problemet er at i slike tider er ofte fokuset ikke rettet mot å gjøre endringer. Med dette mener jeg at tilpasninger som er nødvendige internt i organisasjon ikke skal bli for utilpasset når markedet svinger. Utviklingsavdelingen består av ingeniører, og er avhengig av støtte fra de øvrige ingeniøravdelingene. (I6) forklarer bestemt:

Det er klart at det de siste årene har vært unntakstilstand. Vi er i en nedbemanningssituasjon, alt for lite ordre ift bemanningen så derfor er vi i en unntakstilstand og har vært det siste året. Jeg: Det går generelt opp og ned, men er det ekstremt i akkurat dette tilfellet?- Ja, det er ekstremt, at det blir så brått stopp at når vi kommer oppover dette året her så har vi ikke jobb til ingeniørene og da kan xxx velge å investere i framtiden med å gi oppgaver som bygger opp, og det gjør vi. Det går på produkt forbedringsprosjekt, og det er jo slik at i gode tider har du ikke tid til å gjøre alt du skulle ha gjort fordi det er så mange leveranser, og så kommer vi inn i den tiden vi er nå. Da ser vi for oss muligheten til å gjøre en del av de produktforbedringsprosjektene, men i hovedsak ta folk ut av kan du si direkte leveranserelaterte og videreutvikle produktene våre, forbedre dem, kosteffektivisere dem og en del slike har vi tatt. Men vi kan ikke bare holde på med det heller i en stab. Vi går også på tvers av utviklingsavdelingen og gjør oppgaver for hverandre, og skriver timer hvor vi er. Det er flere prosjekt som går på utvikling

som mine ingeniører jobber mot og deltar på det. Slik utveksler vi ressurser, og da er det ofte oppgaver innenfor utvikling, R&D, delt opp i fire hovedområder der er det hovedsakelig personer som driver med nyutvikling. Når det gjelder det med som kalles suistaine engeneering, altså forbedring, det gjøres altså i en blanding av utviklingsavdelingen og oss. Vi har mange ingeniører som er kompetente til å forbedre, et forbedringsprosjekt kan være komponenter som er rimeligere, eller en løsning vi kan gjøre med ny teknologi som gjør at produktene blir billigere å produsere eller færre komponenter..

(I2) fortsetter:

Det er mye snakk om å utvikle nye ting og komme på banen med ting og det er klart at man må lære nye ting etter hvert, men det er ikke vi, men de som har sitt virke i utviklingsavdelingen som det legges press på, lære slike ting først og vi kommer seinere når vi må produsere de tingene, så vi er litt i etterkant sånn sett. Jeg: Er det mye press fra ledelsen om å gjøre innovasjonen og er evt kommunikasjonen god knyttet til dette? – Nei, det står gjerne først i mediene dessverre. Det er blitt sagt at det vil bli store endringer i strukturen, i ledelsesstrukturen og slike ting, men det er ikke noe som er klart enda, i løpet av 2016. Men hvor mye vi som sitter langt nede på rangstigen får av detaljer det er ikke sikkert. Vi gjør bare oppgavene våre og satser på å være her en stund til (latter). Nei, men du får ikke vite så mye, i hvert fall ikke den siste tiden. Det er langt opp til toppledelsen. Alt er styrt fra toppen og ingenting er styrt nedenfra.

Ingeniørsiden ser klart behovet for kostnadskutt innenfor eksisterende produkt - portefølge. Når det gjelder utvikling av nye produkter, er dette utfordrende og trekker med hele ingeniørmiljøet. Ledelsens klare fokus på å satse på utviklingsprosjekter sammenfaller med ingeniørenes egen oppfatning av situasjonen. Men blir det kanalisert riktig?

En informant sier det slik (I5):

Det er nok utrolig mye kunnskap spredt rundt over alt i bedriften, men den blir helt sikkert ikke brukt optimalt. Har inntrykk av mye «oppfinning av hjulet på nytt» på grunn av mangel på gode systemer og rutiner for å dele løsninger. Dette henger nok igjen sammen med at det er så mange detaljer og mye informasjon som er i

sving, at det er vanskelig å sette all kunnskap og informasjon i system på et overordnet nivå.

Bedriftens manglende evne til å etablere gode løsninger og systemer i de gode tidene som går på evnen til å dele løsninger, undergraver rutiner slik at disse kan bli mangelfulle. Dette skjer ved at dokumentasjon ikke vektlegges tilstrekkelig. Interne systemer har en tendens til å forfalle ved at en måler uriktige indekser for prestasjon. Ofte blir organisasjonsstrukturene for mye fokusert på for snevre funksjonelle mål. Erkjennelsen av at de ytre betingelser er i ferd med å endre seg, kan være smertefull, og det er en menneskelig egenskap å motsette seg erkjennelsen av at ytre faktorer endre seg. Alle disse faktorene oppsummeres i (Kotter 1996, 40) Exhibit 1, Sources of complacency. Da markedet snudde og nedbemanning ble nødvendig avdekket man at mye arbeid ble gjort parallelt i bedriften. En heterogen struktur har sine klare positive sider, men enkelte av intervjuobjektene etterspør en større synliggjøring knyttet til dokumentasjon. (I1) fremlegger det slik:

For visst du har et program som tar seg av, personlig så har jeg jobbet i ei avdeling hvor vi har gjort veldig mye manuelt i dokumentasjonssammenheng fra tidligere, og når det blir så mye manuelt så, er det både tidkrevende og det igjen åpner for å gjøre feil når du skal ha to-tre dokument manuelt laget og alt skal passe i hop så er det en mulighet for en miss match mellom disse to dokumentene som egentlig skal fortelle to sider av samme sak, og det er på en måte å få på plass verktøy som gjør at du kan jobbe mer strukturert ihht visse regler så da få ut de to dokumentene fra samme kildene for da er det på en måte en bedre sikkerhet. Fokuset kommer til å bli mer på de produktene, det å få til mest mulig felles dokument på det som er felles, for det er mye tid hvis fem avdelinger skal lage sin versjon av hvert dokument istedenfor en felles. Jeg tenker at fokuset må være der når situasjonen er slik den er i dag at du må klare å effektivisere og. Samhandling, idet at vi skal bruke samme prosesser og programmer for å få samme resultat. Det vil også åpne opp for andre ting på sikt sånn at det kanskje blir lettere å flytte en annen person til et annet produkt ved endringer i markedet på hva det er behov for, hvis alle bruker de samme produktene istedenfor for å sette i helt andre program og metoder. Dette er nok rette vegen å gå i disse tider.

Intervjuobjektet over etterlyser en åpnere kommunikasjon fra ledelse og nedover. Det er ikke vanskelig å se ledelsens problem knyttet til dette. Mangelen på en ferdig strategi fra ledelsen i en tidlig fase av nedbemanningen ligger nok til grunn for at kommunikasjonen nedover ble opplevd som mangelfull. (I2) presiserer:

(...) men hvor mye vi som sitter langt nede på rangstigen får av detaljer det er ikke sikkert. Vi gjør bare oppgavene våre og satser på å være her en stund til. Nei, men du får ikke vite så mye, i hvert fall ikke den siste tiden. Det er langt opp til toppledelsen. Alt er styrt fra toppen og ingenting er styrt nedenfra.

Sannsynligvis var ledelsen klar over dette, men hadde ikke en samlet strategi å gå ut med tidlig i omstruktureringen.

4.3 Å kommunisere erkjennelsen av en krise

Ledelsens evne til å kommunisere sine prioriteringer nedover i organisasjonen har ikke vært tilstrekkelig. (I5) begrunner dette slik:

Den har nok endret seg, men mindre enn det ledelsen vil, og min teori er at det er endringsmotstand rett og slett, altså. Vi er ikke i stand til å kommunisere det det du snakker om der (henviser til trinnene i Kotters 8 trinns-prosess med bla kommunikasjon) hvis ikke folk forstår visjonen eller meningen med det, så får du ikke flyttet elefanten, altså!

John P Kotter sin åtte-steps teori for gjennomgripende endringer av organisasjoner peker på flere sentrale punkt.

De ulike fasene i Kotters teori er gjensidige avhengige av hverandre. Erkjennelsen av en krise er primær i forhold til å danne koalisjoner som skal møte denne. Dannelsen av strategier og visjoner må kommuniseres nedover i organisasjonen slik at man danner en koalisjon mellom de ansatte. Identifikasjon av hindringer går hånd i hånd i å fremme nye ideer av aktiviteter og handlinger. Prosessen kreves for å lykkes at en er oppmerksom på å identifisere vellykkede ideer og løsninger, og løfter disse fram som eksempel for resten av organisasjonen. Gevinster som oppnås må konsolideres og strategiene må innrettes mot å tjene disse. Nyorientering av organisasjonen må bygge på bedre kunde - og produktivitetstilpasning, et smidig lederskap som vektlegger suksessjon.

Som det fremkommer er det brudd på flere steder i organisasjonen sett i lys av Kotters premisser for tilpasning. Sviktende kommunikasjon gjør at endringsvisjonen ikke når ut til deltakerne. I Haslebo (1997) belyser hun dette dilemmaet hvor en hierarkisk struktur kan påvirke fortolkningen av informasjonen som meddeles. Behovet for at man adresserer dette problemet kommuniseres veldig klart i intervjuene. Har ledelsen fokus på dette? En informant sier det slik:

(...) Men hvor mye vi som sitter langt nede på rangstigen får av detaljer det er ikke sikkert. Vi gjør bare oppgavene våre og satser på å være her en stund til (latter). Nei, men du får ikke vite så mye, i hvert fall ikke den siste tiden. Det er langt opp til toppledelsen. Alt er styrt fra toppen og ingenting er styrt nedenfra.

Erkjennelsen av en krise må være kollektiv. Kotter (1996) kap. 3 « Establishing a sense of urgency». Se vedlegg 1. Til hinder for en slik erkjennelse lå en selvforherligelse og et selvbilde av å være usårbare knyttet til endringene i markedet. (I5) sier det slik:

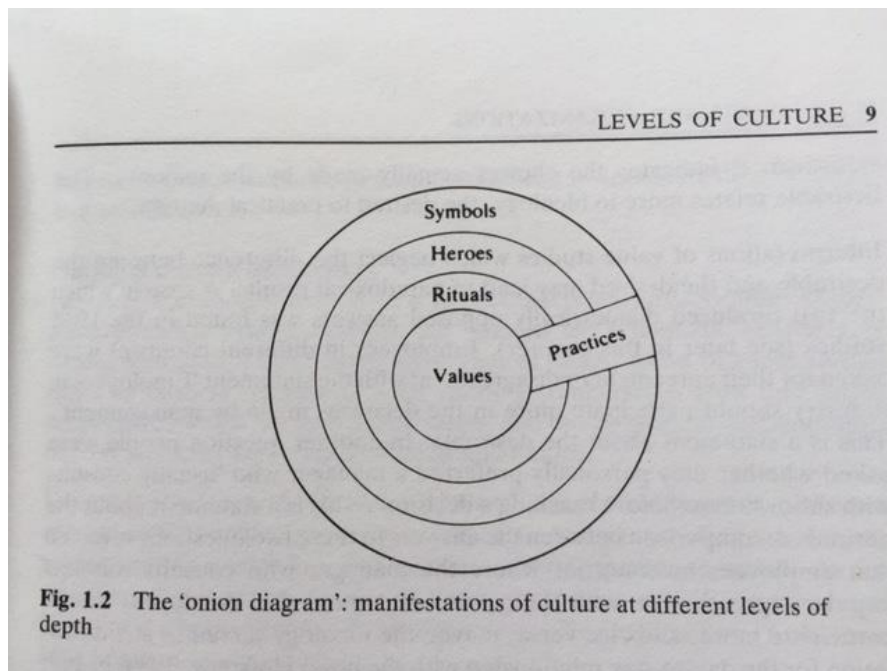
(...) Den type endring er vanskelig å få inn i en organisasjon som oss som har den ryggmarks følelsen som.. jeg vet ikke om du er klar over det men det ble nevnt noe i begynnelsen, at litt sånn selvgod, tilfredsheten... jeg kjenner meg litt igjen i den fordi vi har vært veldig god på enkelte produkt.

Det kan se ut som om de gode tidene har utsatt behovet for å ta fatt på nødvendige tilpasninger og omstillinger. En slik mental tilstand kan være til hinder for å endre rammen og andre referanser som styrer adferd. Således vanskeliggjør dette å åpne opp for alternative strategier berøres av Agyris og Schön (1996). Når da behovet for denne omstillingen ble nødvendig, virket det som om etterslepet var stort og krevende.

4.4 Hvordan kan mangler utbedres og hvordan kan læringen finne seg nye arenaer? Oppkjøp og subkulturer. En utfordring?

(Clegg, Kornberger og Petsis 2011, 584) viser til studier som peker på at rundt 70% av oppkjøp og fusjoner av selskaper mislykkes ved at de ødelegger verdier istedenfor å skape

dem. Dilemmaene ved slike strategiske oppkjøp og fusjoner belyses inngående i G. Hofstede (1991) *Cultures of organization, software of the mind*. Her vektlegger han forhold som går på verdier og hvordan disse passer til praksiser. Han fremholder videre at kjerneverdier som til enhver tid gjør seg gjeldende er vanskelige å endre med grep utenfra.



Figur VI: Figur 1.2 - Hofstede (1991)

Selskapets marinedivisjon er sentralstyrt oversjøisk. Ledelsen er stilt overfor en utfordring ved at det er et globalt selskap med underavdelinger i mange land. Kulturelle forskjeller og væremåter påvirker omstillingsprosesser på flere ulike måter. Hvor vanskelig dette kan være illustreres i fig. 8.1 (Hofstede 1991, 182). Dannelsen av praksiser og verdier er komplekse og vanskeliggjør dermed endringer. Disse forholdene tas opp i intervjuene og fremlegges av bla Ø8 slik :

Det kan være at de..typisk for en nordmann sier at jeg har gjort det sånn her og du får si fra hvis det er noe annet som er rett så får jeg fikse det, mens en asiat typisk kan si at sånn her ble det, eller ellers fortell oss hvordan vi skal gjøre det og en liste hvordan det er. Forskjellen er enorm og det er lett å se de forskjellene gjennom det standard rammeverket for kulturforskjeller. Du har sikkert hatt fra skolen han der Geert Hofstedes kulturforskjeller og hans måte å se kulturforskjeller passer veldig godt selv i dag, kanskje det begynner å bli litt mindre av det fordi kulturen, ungdom i verden i dag har så mye mer tilkobling til resten av verden

gjennom internet, og er vokst opp med sosiale medier at de har mye mer interaksjon. At en fransk ungdom i dag har mye mer interaksjon med engelsk og tysk ungdom enn for 20 år siden og dermed absorberer de mer av den kulturen, og de vil ha en helt annen tilnærming enn deres foreldre og besteforeldre, det utvannes. Hofstede argumenterte med at den nasjonale kulturen gjenspeilet organisasjonskulturen, men kunne være pluralisert gjennom oppdeling i land, eks Jugoslavia, men det er også her med nordlendinger, sunnmøringer og sørlendinger, og det er det også forskjell på, men syns ikke å merke det så markant som mot kommunikasjonen mot England, Polen og Singapore.

Et interessant aspekt som berører dette fremkommer i egen e-post korrespondanse med Hofstede hvor han på tross av globalisering og tette sosiale nettverk fortsatt fastholder at nasjonale kulturer er bestemmende og persisterende over tid og generasjoner. Se vedlegg 2.

Ingeniørene opplever at informasjonsstrømmen er uoversiktlig og for stor til å kunne implementeres. Informasjonen sendes fra hovedkontoret med den hensikt å hjelpe bedriften til lettere og raskere omstilling. Flere av ingeniørene uttrykker frustrasjon over denne strategien. En av dem uttrykker seg slik (I5):

Jeg ser også at ledelsen har mye større fokus nå på å informere at det skjer. Så det at kanskje mengden av informasjon som kommer samtidig kommer kanskje litt overveldende på folk så vi vet ikke helt hva som skjer. Det er alt i fra omstrukturering i Bedriften på xxx-nivå til at vi skal si opp en ansatt på vår avdeling og alt skal kanskje kommuniseres. Vi ser nok ikke helt konsekvensene av det som skjer på xxxx-nivå, men vi følger veldig nært han stakkaren som nå må gå.

Selskapet følger en strategi som bryter med Wengers forståelse, og følgelig vektlegger struktur og rapportering sterkere enn den lokale avdelingen som gir uttrykk for at de bedre kan løse utfordringene, med en mer fleksibel og fri rolle i opp mot oversjøisk ledelse. G Hofstede, (1980) argumenterer for at nasjonal kultur er bestemmende for organisasjonskultur. Denne tråden tas opp i Clegg, Kornberger og Petsis (2011) hvor han redegjør for disse begrepene. Bedriften har utfordringer i forhold til ulike nasjonale kulturer. Sentralledelsen utgår oversjøisk og har vansker med å nå inn i den lokale kulturen

som preger den maritime klyngen i Norge. Dette kan sammenfattes ved at der er en kulturell hindring i kommunikasjon mellom sentralledelse – og lokal ledelse. Informasjonsflyten har heller ikke vært strategisk rettet.

Intervjuene peker klart i retning av et annet problem: Ingeniøravdelingene sliter med å bevisstgjøre de ansatte om den faktiske tekniske kompetanse bedriften besitter i forhold til pågående prosjekter. Fravær av en kultur hvor man deler ideer og teknisk kompetanse, både avdelingsinternt og utover i bedriften som helhet, har vært påfallende.

Dette er ikke uventet fordi de nødvendige arenaer med deltakelse og utveksling av erfaringer og synspunkter har vært for usynlige i bedriften i de siste årene. (I5 og I6) uttrykker dette klart og illustrerende ved at de opplever inndelingen internt mellom de ulike seksjonene som å være i «bås». Dette er en del av inngrodd bedriftskultur som blir svært utfordrende å endre i den pågående prosessen. En informant sier (I6):

Det har vi diskutert at når en person sitter der og har et problem, så blir det et problem. Vi har hatt litt problem å fortelle de personene at det sitter en person på andre siden av glassveggen som kan dette her veldig godt. At du må løfte deg ut av stolen og gå inn å snakke med den andre for å få læring den vegen der. Og om du ikke kommer på det, så still meg et spørsmål da! Jeg vet hvem som vet, så det er bare en eller to telefoner unna så får du vite svaret på alle de spørsmålene om den bransjen vi er inne i. Jeg har selv vært rundt i miljøet, og kjenner produksjonsseitene organisasjonen i avdelingene (xxx) A-B-C...så jeg vet hvem som vet hvis noen spør meg, Da er det dette med at vi sitter med veldig mye kunnskap, men vi klarer ikke helt å få han ut til rette personer, og det har vel kanskje noe med dette miljøet som er her som kom fra A... opprinnelig. Dette var helt nytt og etablert i Ålesund i 2004, og det har vært på C... i 30 år og dette er noe som vi opprettet her nå nylig. Dette er forskjellig miljø som vi har sveivet sammen til ett og skal prøve å styre det, og det er helt sikkert kompetanse der som kan brukes – og omvendt. Det er selvfølgelig vi som ledere som må ta det ansvaret og få de personene som sitter der til å forstå, vi vet faktisk svaret bare vi går i en annen boks.bok

Det suppleres fra en annen (I5):

Ja, det kan hende noen tenker slik. Men så er det også noen som, det ramler de ikke inn at det er noen som er interessert i det de holder på med, «jeg er jo ikke så flink» Jeg kan si at i neste møte kan du fortelle om dette for det var utrolig bra, og det må være utrolig gøy å være så flink. Noen tar jo ut bonusen lenge før de er ferdig og leve på den og så ble de aldri ferdig, mens andre er på en måte i helt andre skalaen.

Bedriften er bygd opp ved at flere norske selskap er kjøpt opp og lagt under divisjons hovedkvarter -paraplyen. Oppkjøpene har fulgt i hovedsak en tidslinje og en bestemt lokalitet. De har altså på relativt kort tid ekspandert i markedet ved at de har kjøpt opp konkurrerende foretak. Noen oppkjøp har vært dels vertikale, for eksempel (P...). Dette selskapet hadde dypvannsteknologi som morselskapet ville ha tilgang til. A. Isaksen (1999), Regionale innovasjonssystemer, Innovasjon og læring i 10 regionale næringsmiljøer, kap 8. Den geografiske spredningen av oppkjøpene er liten da de har kjøpt opp mange bedrifter i maritim klynge lokalisert til Sunnmøre.

Flere underkulturer har dermed blitt etablert i selskapet. Strategisk har det vært et ønske fra bedriften å etablere en felles selskapskultur. Hvis man leser gjennom intervjuene, vil en se at flere av ingeniørmiljøene etterspør en større grad av homogenisering av organisasjonen(I6). Flere av intervjuobjektene mener at denne utfordringen har vært undervurdert av ledelsen. Utfordringene knyttet til dette har vært for overveldende til å kunne løses innenfor den tidsrammen som er gitt.

En klar og tydelig informant utdyper: I6

I alle organisasjoner er det noen som lett tar nye oppgaver, mens andre liker det komfortable, det dem er mest kjent til og det er jo selvsagt ei utfordring for alle kan ikke gjøre alt og. Vi har 70 ingeniører inne på min organisasjon, 50 er her i nærmiljøet, og resten i A-B-C.... Han viser organisasjonskart. Viktig å ha share funksjons hvor vi prøver å få folk inn i de samme prosessene, verktøyene, dokumentasjons metoder. Når det er produkt fra samme organisasjon, bør det være gjenkjennelig dokumentasjonen vår, og det høres ut som en selvfølge. Men det er det ikke når du slår sammen firma som kommer fra forskjellige kulturer og miljø har utviklet den beste måten å gjøre ting på sitt produkt, og så kommer heilheten for at alle produktene skal se like ut, det står xxx label på alt. Det er en ganske stor

utfordring, og du har mange element i dette her. En ting er å gjøre det på en bestemt måte. Men du har ei historie du skal ta vare på å du har et arkiv med 100000 av dokument som er gjort på en måte, men så skal du da snu alt dette. Da koster det å endre på noe.

Har både den stedlige – og den oversjøiske ledelsen undervurdert tilhørigheten de lokale ansatte har til egen bedrift?

Det kan virke som om ledelsen ikke har sett tilstrekkelig behovet for å omorganisere bedriften. (I1) utdyper det slik:

Fokuset kommer til å bli mer på de produktene, det å få til mest mulig felles dokument på det som er felles, for det er mye tid hvis fem avdelinger skal lage sin versjon av hvert dokument istedenfor en felles. Jeg tenker at fokuset må være der når situasjonen er slik den er i dag at du må klare å effektivisere og. Samhandling, idet at vi skal bruke samme prosesser og programmer for å få samme resultat. Det vil også åpne opp for andre ting på sikt sånn at det kanskje blir lettere å flytte en annen person til et annet produkt ved endringer i markedet på hva det er behov for, hvis alle bruker de samme produktene istedenfor for å sette i helt andre program og metoder. Dette er nok rette veien å gå i disse tider.

I gode tider kan det se ut som om har dette problemet blitt lagt til side. Når bedriften havner i en situasjon som krever radikal omstilling, melder dette problemet seg med full tyngde. En av de største uløste, utfordringene er å gjennomføre en vellykket integrasjon av de ulike avdelingene.

4.5 Hva kan gjøres for å tilrettelegge for flere læringsarenaer?

Gjensidig engasjement er en absolutt premiss for dannelse av nye læringsarenaer. For selskapet betyr det at de ulike underbruk i dagens organisasjon hengir seg til å danne slike arenaer med et klart og tydelig engasjement. Gjensidig engasjement «smitter» på den måten at det forløser nye relasjoner som kan være viktige og oppklarende i forhold til roller og funksjoner. Når jeg bruker ordet «å hengi seg», er dette ment slik at personen våger seg inn i relasjonene med flere sider enn kun det rent profesjonelle. Dersom de lokale bedrifts-avdelingene innenfor organisasjonen er for lojal og lukket, vil dette

vanskeliggjøre hengivelse til nye arenaer. Wenger (2004) presiserer dette som et viktig element i forhold til læring ved at man er deltakende med hele seg. For Wenger er graden av involvering avgjørende for at et praksisfellesskap skal oppstå og fungere. Uti fra en slik forståelse er det innlysende at selskapet har en slik type utfordring.

Et praksisfellesskap har et repertoar. Dette er rutiner, ordvalg, «verktøy», historier, symboler, handlinger i fortid, som alle er med på etablere stabile læringsarenaer. Som nevnt tidligere er bedriften blitt etablert her i Norge med strategiske oppkjøp. Selskapene som er kommet under moder-paraplyen må nødvendigvis endre inngrodde kulturer og holdninger for å tilpasse seg nye konstellasjoner. Bedriftene som er blitt kjøpt opp er blitt karakterisert av flere av intervjuobjektene som å ha en sterk intern bedriftskultur.

Utfordringene ved å prøve å homogenisere disse enhetene er stor. Styrken i heterogenisitet er viktig å ivareta og bruke, da de gir grobunn for gunstig læring når en først har klart å etablere en læringsarena mellom de ulike aktørene (Wenger 2004). Tilstedeværelsen av arenaer med liten grad av hierarki er gunstig for innovasjon og er med på å myndiggjøre de ansatte (Arbo 2004). Det å etablere sterke læringsarenaer mellom ulike aktører i en heterogen gruppe vil være gunstig for læring og innovasjon. For sterk homogenisering vil overstyre denne dynamikken og være negativ for å etablere læringsarenaer.

Når jeg er inne på ulike bedriftskulturer, vil jeg også nevne et tema som flere intervjuobjekt er innom; Kulturforskjellen mellom divisjonshovedkvarteret og den maritime organisasjonen i Norge. Flere av intervjuobjektene er vant med en bedriftskultur som er mer autonom og mindre styrt av byråkratiet i form av rapportering og strenge rutiner. Ø4 utdyper:

(...) (Xxx) kulturen er dokumenterbarhet, sporbarhet bak en avgjørelse, bak en tanke. Man skal ikke være nødt til å basere avgjørelser på tillitt og relasjoner, men skal basere det på fullstendige avstemninger og dokumentasjon som skal kunne etterprøves uavhengig av relasjoner og tillitt. Det er den jeg ser og opplever og den er litt ny og jeg føler det norske samfunnet er litt der og er litt relasjonsstyrte og at tillitten betyr noe til forskjell fra oversjøisk.

Den hierarkiske strukturen i bedriften har vært overraskende for mange av intervjuobjektene. Det legges lite skjul på at det har vært store tilpasningsvansker hos flere ansatte til en slik modell. Ny lokal ledelse har tatt disse signalene alvorlig og er i ferd med å endre strukturen til en flatere struktur. Informant (Ø4) sier:

Den nye toppsjefen for finans er en irsk herremann, ikke en engelskmann og han har jobbet lenge i skandinavia og har et uttrykt mål om å innføre en skandinavisk styringsmodell med flatere hierarki. Jeg har ikke hørt noen diskutert det, men han har tydelighet i at han innfører en del skandinaviske verdier. Han stresser med at han skal være åpen og tilgjengelig, lett å få tak i, stresse og stress. Så det er vel et skifte nå i xxx med å skifte til slike verdier. Han ønsker da også å gå bort fra micro managing til en mer tillitsbasert modell, så han vil overføre mer makt og beslutningsmyndighet til Norge, til det lokale. Han har nok sett den, og har nevnt dette flere ganger at nå skal vi ikke micro-manage noe mer.

(I6) ytrer videre:

(...) Selskapskulturen... Når xxx tok over A..., eller x... først også xxx, så vi at kulturen og måten å drive businessen på er annerledes enn det vi var vant med i det trauste Norge, det Vestlandsmiljøet. Det har tatt tid, vi har tilpasset oss, men til å begynne med var det veldig mye kræsje slik sett. Vi snakket ikke samme språket, både bokstavelig og i overført betydning, men det har gått seg til ganske bra, men det er helt klart at måten en engelsk kultur styrer butikken er helt forskjellig fra den måten som var, og nå er vi i ferd med å snu tilbake igjen. Nå er det en finne som leder dette her og han begynner nå å reversere en del av de prosessene som ble satt i gang for 10 år siden som ikke har vært svært vellykket og har påført bedriften betydelige kostnader. Men nå er vi i ferd med å stoppe disse påfunnene og gå tilbake til litt mer, hva skal en si.. Det er blitt en del stabsfunksjoner som styre og bestemme uten at den som virkelig er ansvarlig for økonomien i businessen har hatt liten påvirkning eller mulighet til å gjøre noe. Nå snakker jeg litt på området over der jeg er selv. Selv blir jeg pålagt en god del rapportering og vi føler at vi bruker for mye tid på interne oppgaver og interne aktiviteter, som andre også mener. Vi burde fokusere mer på produkt, marked og leveranser, men istedenfor så mye på interne prosesser. Vi er vant til å overlate en del ansvar til våre medarbeidere som kan bestemme, mens den engelske kulturen er slik at man må skrive en prosess først så skal medarbeiderne følge den prosessen. Det er vanskelig å ta for seg slike prosesser som tar for seg alle eventualiteter i en slik bransje vi er inne i, så det blir litt sånn overkill. Man bruker mer tid på prosessbeskrivelser enn det å gjøre jobben.

Den lokale bedriftskulturen slik vi kjenner den fra tidligere har vært basert på tillit og ansvar. Denne har vist seg å fungere godt i mange bedrifter som er blitt en del av selskapet. Den utenlandske kulturen vektlegger strammere regler og mindre friheter for den enkelte ansatte. Nødvendigheten av å møtes på halvveien har vært påtrengende hos flere av intervjuobjektene. Nå ser det ut til at både en ire og en finne skal skape endringer. En Informant (Ø8) dokumenterer:

(...) Jeg tror i det engelske perspektivet er hierarkiet viktigere. Vi synes samtidig at vi har flatere strukturer, lettere for å få lov til å ta beslutninger, at du tør å ta beslutninger. I hovedkontoret... er det mye mer passiv, oi, dette er ikke innenfor retningslinjen. Jeg: En ire har kommet inn og vil endre selskapskulturen. Jeg vil snarere si at det ikke bare er han iren som har kommet inn, men også en finsk toppleder som kom inn like før, og de to der har jobbet sammen i et annet selskap tidligere, som toppsjef og finansdirektør så disse har nå gått videre til vårt selskap nå, og jeg tror det er han toppsjefen som har en helt bevisst strategi som han iren har adoptert som han også genuint tror på og det opplever jeg definitivt. I motsetning til han forrige finansdirektøren, er det som natt og dag. Det går ikke an å sammenligne de to hvor de har helt forskjellig tilnærming til å behandle folk. Den nye har selv invitert til å ta kontakt hvis det er noe vi lurte på, og den andre fra hovedkontoret...var konservativ, hierarkisk og distansert».

Informant (Ø8) er engasjert nå, og utdyper:

(...) I lys av han nye finansdirektøren er det prøvd å skape et engasjement fra toppen av og nedover og det har blitt et lederskap som faktisk tror på de endringene de faktisk gjennomfører og de velger å følge det opp. For du kan jo sitte på toppen og tro at du skal få gjennom endringer og så bare bestemme deg for det på toppen og bare delegere ansvaret på at dette skal skje seinere, man da skjer det ingenting. Hvis man ikke klarer å følge dette opp kontinuerlig og være engasjert og hører på de som rapporterer til deg og sørge for at de igjen blir engasjert nedover. For hvis de ikke klarer å skape engasjement hos de som er på bunnen, feiler du til slutt. Det var helt fra toppen det engasjementet der, og det er sterkt å ta det opp derfra. For det er kommet delvis et stykke nedover, litt sånn varierende hvordan det neste leddet håndterer det, hvordan nordmenn oppfatter. Ok nå kommer det noen

nye som virker veldig engasjerte. Ok vi må nå høre på de, og som sunnmøring kjøpe budskapet.

Dannelsen av et felleskap mellom de ulike nasjonale kulturene er avgjørende for å etablere nødvendige arenaer for læring. At bedriften er såpass heterogen i sammensetning, åpner for muligheter i form av å danne COP som har evnen til å løfte bedriften fremover og åpne for nye visjoner. Heterogenitet innad i bedriften vil være et aktivum så lenge den ikke er for autonom. I dette ligger det at det må etableres tilstrekkelig mange arenaer for læring i de ulike entitetene. Wenger (2004) mener felleskapet betinger dualitet mellom organisasjon og person. I dette ligger at individet må hengi seg og å være deltagende på flere arenaer hvor dannelse av praksisfellesskap skapes.

(Ø7) svarer dette på spørsmål om autonomi:

(...) men hva er autonomi? Av og til tar man seg autonomi som ikke er akseptert fordi man har satt kjøreregler, prosesser, noen er absolutte. Generelt oppmuntrer vi ansatte til å sette spørsmålsteget ved prosesser og sånn. Spesielt vi som lever av det maritime miljøet av kontrakt/prosjekt. Vi har ikke en prosess industri. Altså, et prosjekt har sitt eget liv, og det neste som kommer har ikke nødvendigvis det samme livet.

4.6 Endringsforståelse og dobbelkretslæring

Økonomene virker å ha en relativt avklart realitetsforståelse. Dette kommer fram i intervjuene med flere av dem. Kostnadene ved utvikling og produksjon av produktene settes inn i en ramme av lønnsomhet. Slik legges strategiske premisser til grunn for framtidige leveranser/salg. Kalkulasjon er modulær på den måten at en legger til grunn faste modeller for kostnadsoverslag. Et eksempel kan være at kostnader for stålarbeid beregnes utifra masse på medgått stål. Ø8 presiserer slik: (...) «vekt som kalkulasjonsgrunnlag brukes i aktivitetsbasert kalkulasjon i de tilfeller en skal allokere indirekte kostnader og hvor kostnadsdriveren er vekt. Denne allokeringen skjer til produktet og øker enhetskostnaden».

Etter at bedriften nedbemannet økonomiavdelingen er det fortsatt en felles forståelse for feltet de arbeider i, men færre ressurser gjør at det må jobbes raskere. Økonomene som er

intervjuet, mener alle at det er nødvendig å holde seg innenfor kostnadsrammer som er trangere enn tidligere. Denne erkjennelsen er også retrospektiv ved at det formidles i intervjudelen klar kritikk av tidligere økonomisk styring i forhold til prosjekt. Denne har helt klart ikke vært god nok. Videre har økonomene en fordel i forhold til nyorientering ved at de ikke har et så stort «eierskap» til produktene som ingeniørene har.

En informant forteller med alvor i blikket, (Ø7):

Punkt 1. Det er avdekket at vi ikke har brukt de gode tidene til å lære nok. Punkt 2. Der hvor vi har avdekket svakheter...så har de på et par områder vært så alvorlige at vi har måttet grepet ting på nytt inn. Organisasjonen som vi holder på med nå..den er en direkte konsekvens av at mye av ansvaret i en matriseorganisasjon er blitt borte. Du har mye ansvar og liten myndighet..altså til syvende og sist er det vanskelig å peke på klarere ansvarsforhold..

«Mye ansvar og lite myndighet...» Dette illustrerer mye av dilemmaet organisasjonen opplever. En slik organisatorisk struktur vil være til hinder for dobbelkretslæring. Han sier videre:

Generelt sett lærer vi for lite av markedet. Nå snakker jeg for mitt eget selskap hvor jeg støtter meg på de medarbeider- undersøkelsene og svaret er at vi ikke er godt nok kundeorienterte. Jeg tror i utgangspunktet at folk her oppe i mener at vi er det, men deler av organisasjonen som ikke er her oppe ikke har nok interaksjon og forståelse. Så vi har det som på fotballspråket kalles strekk i laget. Vi vet jo at vi her oppe treffer kundene våre når vi leverer barna i barnehage og på samvirkelaget, eller på ferga. Så det er ikke det at vi har det her, men det er andre deler som ikke har nok læring av det og der hvor man har en forkjærlighet for prosess og det spørsmål om egnetheten av dette er god nok til å forstå og følelsen av hva det betyr.

Jeg opplever at det er en høy grad av passiv motstand. Og igjen er dette med det jeg nevnte om kultur- coach. Få folk opp av stolene og se hva dette innebærer. Jeg har et etter hvert et langt liv i organisasjoner i endring og i krise. Det har lært meg at i enhver turnaround/ krise er det muligheter, folk ser dem bare ikke fordi de for skylapper fordi man ikke har tatt et skritt tilbake å se hva det egentlig betyr. Så det

å behandle passiv motstand mot forandring kan være det som til syvende og sist gjør at et selskap som oss går nedennom og hjem, selv om jeg ikke tror det skjer med oss.

Slik det fremkommer av denne informanten, er organisasjonen i høy grad av passiv motstand mot endring. Dersom omstillingen skal lykkes må de styrende faktorene evalueres. «Mye ansvar og lite myndighet» peker på dette dilemmaet. Endringene av de styrende faktorene krever et gitt myndighetsnivå innad i organisasjonen (Argyris/Schön 1996). Hierarkisk struktur oppleves som hemmende i forhold til å knytte ansvar og myndighet sammen.

I gode tider har pengebruken på ingeniørsiden i selskapet vært relativt løs. Ingeniør – og bedriftsledelsen har hatt en felles interesse i å gjøre bedriften til et innovasjonstårn innenfor klyngen. Ledelsen har dermed hatt en lett jobb med å markedsføre bedriften som kompetansetung og dermed skaffe risikovillig kapital. Enkelte ingeniører gir i intervjudelen uttrykk for at bedriften er blitt vel mye farget av finanshensyn. |

Ingeniører er som gruppe ikke homogene. De er av kreativ legning, og utøver stort eierskap i forhold til produktene. Utviklingsprosessene hos ingeniørene er løsningsbasert og åpen i forhold til sluttresultat. Dette kommer godt fram i utviklingsavdelingen hvor en del påbegynte prosjekter aldri fullføres eller termineres. I den pågående omstillingen har bedriften valgt å styrke utviklingsavdelingen. Dette skjer på bekostning av noe annet. Dersom det er slik at markedet krever radikal omstilling, er det klart at ingeniørene har en ulempe. De er heterogene som gruppe. Arbeidsformene er preget av åpenhet og spontanitet. Disse betingelsene er vanskelige å endre på kort tid.

Ledelsen må derfor finne en mellomvei. Dersom ingeniørvirksomheten blir for hardt rammet, dør bedriften som ingeniørbedrift og blir et rent salgsselskap. Selskapet har hele tiden hatt fokus på at bedriften skal være en ingeniørbedrift med stor vekt på innovasjon. Som jeg har vært inne på tidligere, har flere intervjuobjekt gitt uttrykk for at det må etableres flere arenaer for læring under denne prosessen enn det som er tilfelle i dag. Disse arenaene må være på plass hvis omstillingen skal lykkes. Ut i fra disse premissene virker det klart at ingeniørene har en mer kompleks forståelse av virkeligheten enn økonomene. I tider med omstilling må ingeniørene tenke i lengre tidslinje enn økonomene. Produktene har en levetid som er lengre enn svingninger i markedet. En del påbegynte prosjekt må fullføres da det allerede er lagt svært mange ingeniørtimer inn i prosjektene. I denne situasjonen som bedriften nå befinner seg i, er det naturlig å vende tilbake til begrepet

dobbelkretslæring. Dobbelkretslæringen kan utøves av individet alene eller hele organisasjonen (Argyris og Schön 1996). Den pågående omstillingsprosess sitt utfall vil avhenge av at både individet og organisasjonen endrer de styrende faktorene. Dersom organisasjonen eller individet har for sterkt eierskap til de styrende faktorer, vil omstillingen bli vanskelig. Ingeniørene blir bedt om å tenke «konsept» fremfor detalj. (I5) utdyper :

Vi hadde en analogi, en quality, som i utgangspunktet var pain in the ass for de fleste av oss. Skal vi lære det også nå da, men der var det noen som fortalte om en analogi som om du bygde mur, la stein, bygde slott, eller bygde by, at du var avhengig av perspektiv på jobben din, og for meg var det utrolig trist at de fleste av ingeniørene våre la stein. Da trakk du ledning i min analogi, de skal ikke bygge båter og skip, men i det minste ha fokus på båten som et system. Så det har vi begynt å fokusere på nå. Husk å tenke litt større på di egen krybbe, tenk på naboen. Det begynner å komme mer og mer, vi maser og skubber, jo bedre går det, men det går usannsynlig seint. Og det er litt tilbake til den ryggmarksfølelsen at du jobber best på den måten du er vant til å jobbe med(kultur)

Konsept betyr her å tenke skip og ikke enkle detaljer som skal inn i skipet.

Ingeniørene etterlyser en tettere dialog med finansavdelingen. Behovet for gjensidig forståelse etterlyses fra flere av ingeniørene. Finansseksjonen har ikke tilstrekkelig innsikt i det tekniske. Prosessene fra ide til ferdig produkt er kronglete og erfaring tilsier at de er uforutsette. Dette gjør at økonomiske antakelser og modeller ikke kan forutse og kalkulere inn disse variablene i prosjektene. Ingeniørene ser på dette som en mangel og et problem som de ofte støter på.

Flere informanter dokumenterer dette, den første (I6) sier:

Ja, det er stor forskjell mellom ingeniører og økonomer. Økonomene har ett strek under hvert svar. Når det gjelder økonomi, så er det veldig vanskelig å tallfeste kostnaden med de feilene du ikke har gjort. Når du har vært her så lenge som meg, så vet du hva som KAN skje, og du vet hvis du setter inn tiltak der så vil det forbedre resultatet der. Du klarer ikke å sette et økonomisk tall på det. Fordi at hvis at du ikke hadde gjort det der så hadde blitt en feil der. Og hvor mye den feilen du ikke gjorde ville ha kostet, det er bare gjetning og kan ikke bare settes inn i et regnestykke for en økonom. Det er kanskje den største forskjellen. Økonomer har

en tendens til å tro at alt kan tallfestes og det klarer du ikke. Vi vet at hvis vi ikke setter inn det tiltaket der, den innsatsen der så vil det skje noe der. Det finnes økonomer som for all del har forstand på det, og han sitter der og er sjefen vår. Og det har vært så bra å ha han som sjef opp gjennom årene fordi han har evne til å forstå den teknologiske biten og se slike sammenhenger. Det har derfor vært veldig enkelt å diskutere med han, sjøl om vi ikke alltid er enige. Mens andre igjen sliter vi litt mer med. Jeg: Er det en flaskehals?- Nei, for meg er det egentlig at jeg sitter litt i møter. Hvorfor skal vi bruke så mye tid på den her. Det har ikke noe hensikt. Det er andre element som hovedsakelig påvirker prosessen enn disse tallene i disse rubrikkene. Det er klart at du må ha styring på tallene dine, og ingeniørene er motsatt for det slites med å få ingeniørene til å forstå kostnadsaspektet i det de holder på med. Det er et typisk ingeniør- påfunn. Det at en ingeniør kan perfektionere til det uendelige og ikke bli ferdig. Et av problemene at de ikke skjønner det er leveringstid og kost.

(I5) forteller livlig videre:

Ja, det er det. Nå har jeg vært med på en del slike workshops med finans og engeneering i samme pott og det er klart at ting som er enkelt løst i et regneark er ikke nødvendigvis enkelt å gjøre i praksis i engeneering. Samtidig er modellene vi opererer etter ikke mulig å gjennomføre hvis du i det hele tatt skal gjøre et regnskap i et prosjekt. Det er to akser: Og hvis aksene får lov til å jobbe uten å snakke sammen, så blir det et kaos. Og nå snakker jeg litt sånn rett ut. Ut ifra mitt synspunkt så må vi lide for at vi ikke snakker med finans og forstår hva finans er ute etter. Fordi det er finans som leverer tallene til våre sjefer og våre aksjeeiere opererer i henhold til ei bunnlinje som da er levert av finans. Hvis ikke vi er flink nok til å forstå hvordan finans lager tallene, får vi heller ikke presentert tallene våre, eller målene våre på rette måten. Jeg tror vi utfyller hverandre veldig godt. Alle sammen har jo en basis forståelse. Alle vet jo at vi må tjene penger, men vi har nok to vidt forskjellige definisjoner på hva som er gøy å gjøre på veggen til å tjene penger.. Vi må ha ei symbiose i dette her. En god finansmann blir nok aldri en god ingeniør, men det kan godt hende at en finansmann med rot i engineering kanskje er i stand til å forklare engeneering hva som skal til. Blåruss er det jo blitt snakket om siden tidenes morgen og det er klart at økonomer og ingeniører har aldri gått

godt i lag. Viljen til å snakke sammen er på en måte den må jo være tilstede. Jeg: Det er ikke en flaskehals for xxx ?-Nå er min personlige mening at det er en flaskehals i den grad at vi har laget en funksjonsorganisasjon som har engeneering i ei boble og finans i ei boble som bestemmer sine regler og så har du businessen i midten som prøver å operere ihenhold til de to regelsenterne. Dem som skal levere produktene til kunden er i midten og så har du en engeneeringsfunksjon som bestemmer hvordan mine ingeniører skal jobbe. Og så har du en finansfunksjon som bestemmer hvordan han karen på toppen skal håndtere prosjektene sine, økonomiske modeller. Hadde de to funksjonene vært en del av businessen slik at vi fikk tilpasset prosjektmodellen til engeneering og finans og klasket de litt sammen, og jeg tror det er det dette shipshape programmene til xxx sier at de ikke skal forsvinne, og at det er businessen som skal ha mer kontroll inn mot kundene. Ny businessmodels. Så hvis funksjonene finans og engeneering får jobbe alene, så er det i seg selv en flaskehals. Men hvis de blir satt til å finne modeller sammen, så vil det være en styrke, vil jeg tro. Det du har hørt fra i dag er ei avdeling på 35 og ei utviklingsavdeling på 45-50. På B... er det vel 200 stk som jobber i produksjonen.

Bedriften har et fragmentert eierskap. Ingen aksjonærer eier mer enn 4% av selskapet. Dette legger føringer for styrende faktorer og preger omstillingen. (Ø8) berører dette:

(...) men i det kortsiktige og langsiktige bildet det man må tenke på i gode og dårlige tider.. At det kan være problem med stort selskap med mange små eiere. Et stort AS som er omsatt på børsen med ingen store majoritets eiere.

Når det gjelder strategi for endring, vil de ulike organisasjonene måtte tilpasse seg forskjellig. Som nevnt er realitetsorienteringen styrt ut i fra helt forskjellige ytre faktorer, tradisjoner, kulturer og langt mer heterogen sammensetning blant ingeniørene enn økonomene.

4.7 Endringsstrategier – og hvordan skal de gjennomføres? Og grønne markeder

Ifølge Kotter (1996), er der et sett av kriterier som må formuleres og gjennomføres dersom endring skal lykkes.

Organisasjonen må tidlig vekkes opp av ledelsen og det må etableres «en form for uro» i organisasjonen.

Denne uroen må ramme hele organisasjonen og den må igangsettes tidlig i omstillingen.

Denne uroen har som hensikt å skape nye koalisjoner innenfor bedriften. Slike fusjoner kan være nye eller det kan være forsterkning av eldre eksisterende, eller svekkede sammenslutninger som kan gis nytt liv. Koalisjonene har som hensikt å utvikle visjoner og strategier.

Hvordan skal bedriften kommunisere endringsstrategier? Flest mulig i organisasjonen må trekkes inn i selve endringsprosessen. Dette betyr at man må gå bredt ut i organisasjonen og appellere til deltakelse. Samtidig må en forespeile at prosessen vil generere gevinster på kort og lengre sikt. Kriterier for gevinster på lang sikt (akkumulere disse) ligger i at man lykkes med å etablere kortsiktige gevinster tidlig i prosessen (ikke hvile på laurbærene). For at organisasjonen skal fungere i videre endring, må en forsterke konstallasjoner som er ønskelige og har bærekraft framover i den videre prosessen.

I enhver organisasjon er det motstand mot endring. Endringsprosessene i bedriften har vært veldig påtrengende både i tid og rom.

Har omstillingen vært vellykket? Ledelsen har et langsiktig perspektiv. Har de et langt nok perspektiv? En evaluering av omstillingen vil kreve tid. Først når markedet normaliserer seg, vil man se hvor mye sterkere bedriften er blitt i tilpasningsprosessen. Slik intervjuobjektene fremstiller omstillingen i tidlig fase, var ledelsen raskt ute med å kutte årsverk. Økonomene var først ut. Denne omstillingen må sies å være vellykket dersom vi vurderer grepet opp mot Kotters teorier. Som det fremkommer av intervjuene, ser vi at omstillingen ikke kan sies å være fullendt. Følelsen av at avdelingene jobber i hver sin «boble» fremkommer i intervjuene. Omstillingen må fokuseres omkring disse problemene, og vil ikke være vellykket før organisasjonen opptrer mer enhetlig. (I5) sier:

(...) Den har nok endret seg, (selskapskulturen) men mindre enn det ledelsen vil, og min teori er at det er endringsmotstand rett og slett, altså. Vi er ikke i stand til å kommunisere det du snakker om der (henviser til trinnene i Kotters 8 trinns-prosess med bla kommunikasjon) hvis ikke folk forstår visjonen eller meningen med det, så får du ikke flyttet elefanten, altså!

Bedriften er i kontinuerlig omstilling. De største utfordringene for en vellykket omstilling ligger i å bedre optimere prosessene på ingeniørsiden. Parallelt med dette jobber bedriften strategisk mot nye markeder og med ny teknologi. Dette gjenspeiler seg i at de satser på innovasjonsarbeidet og vil vinkle seg mot mer «grønne løsninger».

Informant (I2) uttaler seg på denne måten:

Den største utfordringen er vel å henge med på utviklingen når det gjelder nye produkter, særlig de som sikter seg inn på nye, «grønne» markeder. Det er sannsynligvis der framtidens inntekter ligger, så det er om og gjøre å ha produkter klare når etterspørselen øker. Bedriften har i alle fall uttalt mål at vi skal henge med og helst være i forkant på denne utviklinga, og så får en håpe at det stemmer.

Bedriften besitter visjoner og tekniske løsninger som markedet etterspør. Der er et vesentlig arbeid å utvikle markedet i retning av de visjonene selskapet har (Førerløse skip, framdrift, grønn teknologi med videre). Ingeniørsiden ønsker en tettere relasjon med markedet. Økonomene besitter en kompetanse som gjør at de forstår markedet på en annen måte. De kan synliggjøre for markedet at nye tekniske løsninger vil være lønnsomme innenfor gitte rammer.

Ansiennitetsreglene gjør at yngre ingeniører taper kampen om stillinger mot dem som har lengre fartstid. En omstillingsprosess slik Kotter skisserer det, krever en høy grad av dynamikk i organisasjonen. Arbeidstakere med mange års erfaring *kan* være vanskelige å trekke med i «broad base» rekrutteringen, som Kotter mener må til for å generere omstilling.

Jeg har belyst prosessen internt i selskapet basert på dybdeintervju. Bedriften er midt inne i en krevende omstillingsprosess der det blir avgjørende å forsterke nye relasjoner innad blant bedriftens ansatte. Hvordan kan det settes sammen grupper som vil realisere målene som omstillingene krever? Wenger (2004) legger vekt på at disse konstellasjonene bør utvikles fritt med høy grad av heterogenitet. Dette betyr at organisasjonen må sørge for at

de gjenværende etter at nedbemanningene er gjort, er de rette. De egnede personene til å produsere endring og omstilling som kan bære bedriften i årene som kommer. I en organisasjon vil de eldre ansatte besitte historisk kompetanse og ha et vidt nettverk. Erfaring er ikke mulig å bytte ut med en annen egenskap. Dette gjør at den eldre garde besitter en «valuta» som bedriften er avhengig av. Ledelsens problem blir da å avveie dette mot ønsket om omstilling. Motstanden mot endring har vært diskutert i intervjuene og har fra ledelsens side nok hatt stort fokus. Ansiennitetsregler kan være i konflikt med ledelsens ønske.

Informant (I5) sier det slik:

Ja, motivasjonen til å være mer fleksibel, med det mener jeg at du er motivert til å gjøre oppgaver som du ikke kan så godt, og de gode ingeniørene har lyst til å bli gode på de nye tingene, de ikke fult så flinke ingeniørene gjør bare det de må av de nye tingene for de vil helst gjør det. Det er ting som observerer og registrerer nå når vi skal nedbemanne, at det er ikke alltid vi kan ta det ansinittsprinsippet, at vi er nødt å se på. Kompetanse er også lærevillighet. Lærevillighet er også en viktig kompetanse når det gjelder hvordan vi må operere framover. Det setter vi egentlig utrolig høyt. Slik som det er nå selv om en kjempegod ingeniør ikke nødvendigvis kan det vi trenger neste måned kan kanskje bli prioritert foran en som har den faglige kompetansen, men eier ikke denne endringskompetansen som vi trenger. Så nå kanskje i denne prosessen, nå filosoferer jeg, kanskje det jordskjelvet vi ser nå vil skille dem veldig gode ingeniørene fra «doerane». For all del vi trenger flinke doera, men de flinke doerane må på en måte også være på en måte litt endringsvillige.

En slik evaluering av ansatte vil være vanskelig og kontroversiell. Dersom den skal lykkes, må den stedlige ledelsen ha den nødvendige kontakt innad i organisasjonen og ha innsikt i organisasjonens nettverk og dynamikk. En slik utvelgelse vil aldri være feilfri. Den krever tid. Strategisk nedbemanning krever at der er en strategi og teori i bunnen når bedriften skal nedbemanne. På mange måter balanserer man her på en knivsegg. Utvelgelsen bør skje på et bredest mulig grunnlag. Alle nivåer i organisasjonen må være aktive og konstruktive i en slik utvelgelsesprosess.

Som tidligere nevnt, kan ramme- betingelsen for maritim transport endre seg. Politikerne er for tiden «akterutseilt» når det gjelder å stille krav og utforme regelverk som skal ligge til grunn for tildeling av fergekonsesjoner, maritim transport mv. Flere organisasjoner bedriver lobbyvirksomhet for å påvirke maritime transportløsninger. Grønne skip vil tvinge seg fram jmf. Paris-avtalen om kutt av utslipp. Selskapet står midt opp i et veiskille på flere måter. Dreiningen mot fornybar energi, er sterk i mange landbaserte løsninger (solceller, jordvarme, kompostering til naturgass, transportløsninger med el-kjøretøy mv).

På mange måter er denne omstillingen kommet kortere innenfor den maritime næringen, utslipp av drivhusgasser nasjonalt er satt sammen av et bidrag hvor maritim sektor bidrar med 50 % av alle utslipp i transportsektor.

Dette veiskillet har vært smertefullt i forhold til krav om omstilling, men åpner store muligheter i et voksende marked.

5.0 Konklusjon

Jeg har gjennom tilgangen til selskapet fått innsikt i en organisasjon i omstilling. Som tidligere redegjort for, gjorde jeg i alt åtte semistrukturerte intervjuer med en sammensetning som var strategisk for å skaffe innsikt i organisasjonen. Jeg har gjennom oppgaven diskutert de ulike utfordringer selskapet er oppe i. Fokus har vært på strukturelle forhold som påvirker evnen til innovasjon og læring. Jeg har også sett på kulturen internt hos ingeniører og økonomer. Organisasjonens oppbygging og mangel på integrasjon av de ulike avdelingene har vært gjennomgått.

Økonomene har vært gjennom en tøff omstilling. Prosessen har for denne enheten vært krevende. De fremstår på dette tidspunkt i prosessen som mer samstemte enn tidligere. Men enkelte av dem legger ikke skjul på at de i gode tider ble for selvgode og ikke hadde blikket langt nok løftet framover mot det markedet som kom. Graden av selvransakelse har vært høy i organisasjonen og (Ø7) reflekterer slik : *«Punkt 1. Det er avdekket at vi ikke har brukt de gode tidene til å lære nok. Punkt 2. Der hvor vi har avdekket svakheter...så har de på et par områder vært så alvorlige at vi har måttet grepet ting på nytt inn»*

Intervjuene avdekker at en har vært tvunget til å gå tilbake i tid for å finne et nytt ankerfeste når det gjelder beslutninger og prosedyrer. De måtte altså inn og endre de styrende faktorene/dobbelkretslæring. Økonomene var tidlig ute med en runde av nedbemanninger. Rekkefølgen av tiltak som organisasjonen har truffet under omstillingen har vært markedsstyrt. De har kuttet årsverk i takt med nedgangen i markedet. I lys av dette kan det se ut som om tilpasningen hos økonomene har vært adekvat nok.

Mye både og, det er ganske mye møtevirksomhet til tider og det er et fora som ikke er det beste. Det er bedre at folk får presentert ei problemstilling på møtet og så gå hjem å tenke for så å ha mer å komme med til neste møte. Det skjer jo ofte..vi sitter jo i åpne landskap og det er litt sånn binde faktor, samtidig kan det bli for stor fortetning at det kan bli et hinder, og derfor føler jeg det vanskelig å utøve den personalrollen når vi sitter så åpent som vi gjør, hvor det har vært mer naturlig å satte inne på kontoret til vedkommende hvor det ikke er så lett å ta den på sparkepraten i et åpent landskap

(...) men i det store og heile fungerer landskapet godt. Som sagt innenfor vårt miljø, ikke bare her, men vi har kontakt med folk i samme funksjon ute også, så er det etablert både formell fora og etablert en god praksis å kunne spørre rundt om kring om det skulle være noe».

Det at strukturen er på plass, betyr ikke at funksjonen i organisasjonen er harmonisk. Nødvendige arenaer innad i den økonomiske organisasjonen for utveksling av erfaringer og meninger har i perioder vært noe usynlig.

Fokuset for bedriften framover er innovasjon og kompetansebygging innenfor tekniske løsninger. Det skal være en ingeniørbedrift. Det er for øvrig delte oppfatninger blant økonomene i hvor stor grad bedriften har utviklet seg i retning av å bli en mer finansstyrt bedrift, i så fall vil innovasjon på teknisk side bli skadelidende. Et finansfokus vil lede bedriften vekk fra innovasjon og læring. Dette fordi nærheten til markedet vil bli skadelidende. Teknisk innovasjon krever nær kontakt med kunder og underleverandører. (I6) fremlegger dette slik: «Selv blir jeg pålagt en god del rapportering og vi føler at vi bruker for mye tid på interne oppgaver og interne aktiviteter, som andre også mener. Vi burde fokusere mer på produkt, marked og leveranser, men istedenfor så mye på interne prosesser».

De tette nødvendige båndene innad i den maritime klyngen kan svekkes dersom finanshensyn blir for tungtveiende.

De største utfordringene i omstillingsprosessen hos bedriften ligger på ingeniørsiden. Disse utgjør en klar majoritet i organisasjonens tekniske og administrativ ledelse. Flere av dem har lang fartstid i organisasjonen. Den maritime divisjonen i selskapet har vært svært teknisk innovativ og hatt stor suksess i markedet. Ledelsen har under omstillingsprosessen hatt fokus på å bevare det sterke ingeniørmiljøet og har satset på videre innovasjon. Nedbemanningen har vært problematisk. Flere av intervjuobjektene har etterlyst flere arenaer for læring og omstilling. Informasjonsmengden har i perioder vært for stor til at den har vært mulig å internere i organisasjonen. Denne informasjonsflyten har vært parret med en motstand mot endring innad i organisasjonen. Endringsstrategien kommunisert fra ledelsen har vært uklar. Den har vært for uryddig. (I5,I2) Informant sier: « - Vi er ikke i stand til å kommunisere det du snakker om der (henviser til trinnene i Kotters 8 trinn-

prosess med bla kommunikasjon) hvis ikke folk forstår visjonen eller meningen med det, så får du ikke flyttet elefanten, altså!»

Dette forholdet har etablert en motstand nedover i organisasjonen. Således har en ikke lykkes i å aktivisere de nødvendige prosesser for endring som Kotter (1996) og Argyris/Schön (1996) har argumentert for. Omstillingen har tatt sikte på å bevege handlinger og strategier innad i organisasjonen. Bak slike bevegelser ligger en erkjennelse av at en må endre de styrende faktorene. (Dobbelkretslæring). Slike faktorer er endrede mål, planer, regler, normer, verdier og antakelser. Såpass omfattende endringer i handlingsrepertoar kan forklare intern motstand i bedriften. Uklar kommunikasjon om nødvendigheten av tiltakende forsterker motstanden.

Disse to forhold vektlegges som viktige for at omstillingen har vært krevende. De nødvendige prosesser er under utvikling. Sluttresultatet av disse kjenner vi ikke. Hvor godt en slik prosess kan gjennomføres, avhenger av deltakerne og deres motivasjon. Tilstedeværelse av et ryddig organisasjonskart og en fungerende struktur internt i bedriften er viktige premisser for organisatorisk dynamikk. Interaksjon mellom disse to faktorene danner bedriftens dynamikk (Wenger 2004). Ingeniørene i bedriften gir uttrykk for at det generelle kunnskapsnivået er høyt. Innenfor teknisk ingeniørfag er bedriften svært godt utstyrt. Utdanningen har vært å synliggjøre denne kunnskapen for markedet.

Nære relasjoner mellom markedet og teknisk seksjon etterspørres. Noe av denne kritikken rettes mot ingeniørene selv (I6), men noe av skytset rettes også mot administrativ ledelse. « (...) Selv blir jeg pålagt en god del rapportering og vi føler at vi bruker for mye tid på interne oppgaver og interne aktiviteter, som andre også mener. Vi burde fokusere mer på produkt og marked, og leveranser, men istedenfor så mye på interne prosesser.»

Med dette utsagnet kaster jeg nå nytt lys over problemstillingene stilt tidlig i oppgaven. Har jeg fått svar på spørsmålene?

1) Ingeniørene og økonomene utgjør to sterke enheter i bedriften. Har den indre lojaliteten i disse to gruppene gjort omstilling i selskapet vanskelig?

Disse to respektive praksisfellesskapene har tradisjonelt sett hatt en sterk indre lojalitet. Lojalitetsbåndene internt i disse fellesskapene har muligens ikke vært

tilstrekkelig utfordret av lokal oversjøisk maritime ledelse. Nedbemanningen og omstruktureringen har i liten grad berørt dette. Som vi har sett har flere av intervjuobjektene etterlyst arenaer for læring og omstilling. Ledelsen har vært klar over dette og har forsøkt å kommunisere endringsstrategier nedover i organisasjonen. Det er blitt synliggjort gjennom intervjuene at denne kommunikasjonen ikke har fått nødvendig gjennomslag. Kan noe av dette bunne i forholdet mellom ingeniører og økonomer? Eller er det et rent kommunikasjonsproblem fra ledelsens side?

For ledelsen i bedriftens marinedel har det vært vanskelig å kommunisere nedover i organisasjonen. Slik det fremkommer i intervjuene, virker det som om det ikke har vært en sterk nok kultur for dannelse av praksisfellesskapene mellom disse to entitetene. Utveksling av informasjon kan skje ved delegasjonsmøter, slik jeg har redegjort for tidligere. Wenger svarer om dette i e-post av (14.5.2017) at slike delegasjoner er nyttige dersom de frembringer verdifull informasjon. Størrelsene på delegasjonene er ikke avgjørende, men de må være representative og inneha nødvendig autoritet.

Som det framgår av intervjuene, har de respektive praksisfellesskapene ikke evnet å se nok av helheten. Muligens har de i for stor grad rettet oppmerksomheten innover i egen organisasjon.

Styringssignalene fra den Maritime ledelsen oversjøisk har vært ineffektive når de har blitt omsatt innad i den lokale bedriftskulturen i vårt lokale nærrområde. Dette kan bunne i lokale forhold, samt at det er for stor avstand i bedriftskulturen mellom de som skal lede og de som skal ledes.

2) Har relasjonene mellom den lokale organisasjonen/kulturen i Møre og Romsdal og sentralledelsen i utlandet gjort omstilling spesielt utfordrende?

Den geografiske spredningen av de ulike praksisfellesskapene lokalt har vært svært utfordrende. Den lokale stedlige maritime ledelsen har ikke i tilstrekkelig grad klart å forene de ulike hensyn og løfte frem samhold og integrasjon av bedriftens organisasjon. Bakgrunnen for dette er at de ulike underavdelingene har hatt en for

sterk lokal kultur og hatt fastlagte handlingsmønster som de har rendyrket gjennom mange tidligere omstillinger.

Som belyst tidligere, har disse bedriftene havnet under moderselskaps-paraplyen mens de var godt etablerte og langt på vei sementert. Bedriften Marine oversjøisk har nok hatt ønske om i større grad å påvirke problemene derfra, men slike intensjoner må ledes gjennom lokale organisasjoner. Ledelsen lokalt har ikke lyktes å implementere disse endringene.

3) Har kulturen mellom de ulike avdelingene i Møre og Romsdal vært en utfordring for tilpasning i markedet?

De lokale avdelingene som ble oppkjøpt og innlemmet i bedriften ble kjøpt av gode grunner. Disse bedriftene hadde egenutviklet teknologi som gjorde at de hevdet seg i global konkurranse. Selskapet hadde videre en strategisk handlingsplan for disse bedriftene. Dette har vært en forretningsstrategi med gode intensjoner. De lokale produsentene hadde et etablert praksisfellesskap med andre deler av maritim industri. Dette gjorde at de var tilpasningsdyktige og fleksible for svingninger i markedet. Sterk indre lojalitet knyttet til geografisk tilhørighet har nok forsterket bedriftenes evne til omstilling og tilpasning. Disse etablerte praksisfellesskapene har hatt en sterk tilhørighet med hverandre lenge etter at bedriftene ble oppkjøpt og lagt under morselskapet. Dette har vist seg å være til hinder for å etablere nye fruktbare praksisfellesskaper i en større organisasjon.

I en slik bedriftskultur vil man finne mange ulike praksisfellesskaper med «lock ins». Dette betyr i praksis at evnen til radikal omstilling og åpenhet for å endre de styrende faktorene, er svekket. Som jeg har vært inne på tidligere, beskriver Argyris/Schön viktigheten av å åpne opp for nye ytre rammer i form av at man endrer de styrende faktorene.

I de gode tidene kan det se ut som at bedriften ikke har klart å etablere en tilstrekkelig vid strategi som har gjort organisasjonen rustet til å møte svingninger i markedet. Det fremtidige markedet kan man bare øyne konturene av. Dersom bedriften skal klare å favne et slikt marked, må passiv motstand mot forandring, «lock ins», sviktende kommunikasjon, parallellarbeid mellom de ulike avdelingene

og en ny evne til å trekke sammen etableres. Dette betyr at nye styrende faktorer må dannes og at fokus må rettes mot innovasjon og etablering på tvers av geografiske forhold av nye COP.

Bedriften har visjoner og tekniske løsninger som markedet etterspør. Det er et vesentlig arbeid å utvikle markedet i retning av de visjonene selskapet har (Førerløse skip, framdrift, grønn teknologi med videre). Ingeniørsiden ønsker en tettere relasjon med markedet. Dette betyr i praksis flere fora med deltakelse og gjensidig engasjement av ingeniører, brukere og andre som bidrar til å øke dybden og bredden av nye praksisfelleskaper. Slik vil nye konstellasjoner legge grunnlag for fremtidig vekst og utvikling.

Et eksempel på dette kan være å beregne innsparinger i drift av en førerløs ferge med alternativ fremdrift, noe markedet pr i dag ikke har, men som kan bli en realitet dersom kunden forklares dette godt nok.

De ulike kulturene i bedriften *kan* være en styrke dersom de utnyttes riktig. Fokus må ligge på å etablere arenaer, oppfordre og motivere for nytenkning og innovasjon, gi de ansatte følelse av innsikt og eierskap i prosessen. Dette betyr *ikke* at ansatte skal forstå alt som beveger seg i en slik prosess. Men at de gis de nødvendige verktøy for å få eierskap i prosessen. Dersom bedriften makter å hente ut det beste av de ulike avdelingene og gjøre disse delene til allemannseie, kan dette være en riktig vei å gå.

Selskapet er inne i en krevende omstilling. Konturene av en fremtidig modell kan klart skimtes. Bedriften har til dels store utfordringer med å nå markedet, men har store aktiva i en teknologisk «bank» som markedet må opplyses om. Jeg har pekt på utfordringer knyttet til ulike bedriftskulturer. Disse ulike kulturene må smelte sammen til en metamorfose. En vesentlig del av denne må inneholde bedre markedstilpasning.

Markedet vil være påvirket av politiske prosesser, krav om utslippsfrie skip vil tvinge seg fram. Når det gjelder førerløse skip, må et nasjonalt og overnasjonalt regelverk implementeres. Dette krever nærhet mellom bedriften, kunden og de

styrende myndigheter. Bedriften besitter teknisk kompetanse som er stor nok til å være en betydelig aktør i det maritime farvann.

LITTERATUR

Argyris, C. and Schön, D. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Argyris, C og D. A Schön. (1996). *Organizational Learning, Theory, Method, and Practice*. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company.

Clegg, Stewart, Martin Kornberger og Tyrone Pitsis. (2011). *Managing & Organizations*, third edition. London. SAGE Publications Ltd.

Edmondson, Amy og Bertrand Moingeon. (1996). *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London. SAGE Publications.

Gabriel, Y., Fineman, S. and Sims, D. (2000) *Organizing and Organizations*. London: Sage.

Haslebo, Gitte (Red.) og Kit Sanne Nielsen. (1997). *KONSULTATION I ORGANISATIONER – hvordan mennesker skaber ny mening*. Dansk: Dansk psykologisk Forlag.

Hofstede, G. (1980) *Cultures Consequences*: SAGE publications Inc. USA.

Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.

Illeris, Knud. (1999). *Læring – aktuel læringsteori I spændingsfeltet mellom Piaget, Freud og Marx*. Roskilde Universitetsforlag.

Illeris, Knud. (2004). « A model for learning in working life”, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 16 Iss 8 pp. 431-441.

Illeris, Knud. (2004). « A model for learning in working life”, *Journal of Workplace Learning*, Bradford 16.7/8 (2004): 431-441

[ProQuest document link](#)

Illeris, Knud, 2015

<http://www.bog-ide.dk/productsamples/9788759322291.pdf>

<http://www.jstor.org/stable/pdf/2083321.pdf?refreqid=excelsior%3A5d253a5048794ab043e0d594fe3c930f>

Isaksen, A. (1999)

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/227558/STEPrapport2-1999.pdf?sequence=1>

Jacobsen, D.I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsfaglig metode. Kristiansand. Høyskoleforlaget.

Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. United States of America. Library of Congress Cataloging- in-Publication Data.

Kvale, S. (1996). Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing.

Leedy, Paul D og Jeanne E. Ormrod. (2010). *Practical Research. Planning and Design*. United States of America: Pearson Education, Inc., publishing as Merrill, Upper Saddle River, New Jersey 07458.

Levitt, B. and March, J. (1988) 'Organizational learning', *Annual Review of Sociology*, 319-340.

March, J. G. (2002) 'The future' disposable organizations and the rigidities of imagination', in S. R. Clegg (ed.), *Central Currents in Organization Studies II: Contemporary Trends*, Volume 8. London: Sage, pp. 266-277; originally published in *Organization* (1995) 2: 427-434.

Probst, Gilbert, and Stefano Borzillo. "Why communities of practice succeed and why they fail." *European Management Journal* 26, no. 5 (2008): 335-347

https://scholar.google.no/scholar?q=why+communities+of+practice+fail&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ved=0ahUKEwjhpO7xu4PUAhXjJZoKHVp7ArkQgQMIITAA

Repstad, P. 2007. *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Universitetsforlaget.

Senge, Peter, M. 1990. *Den Femte Disiplin. Originalens tittel: The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. EGMONT HJEMMETS BOKFORLAG, Oslo, 1991.

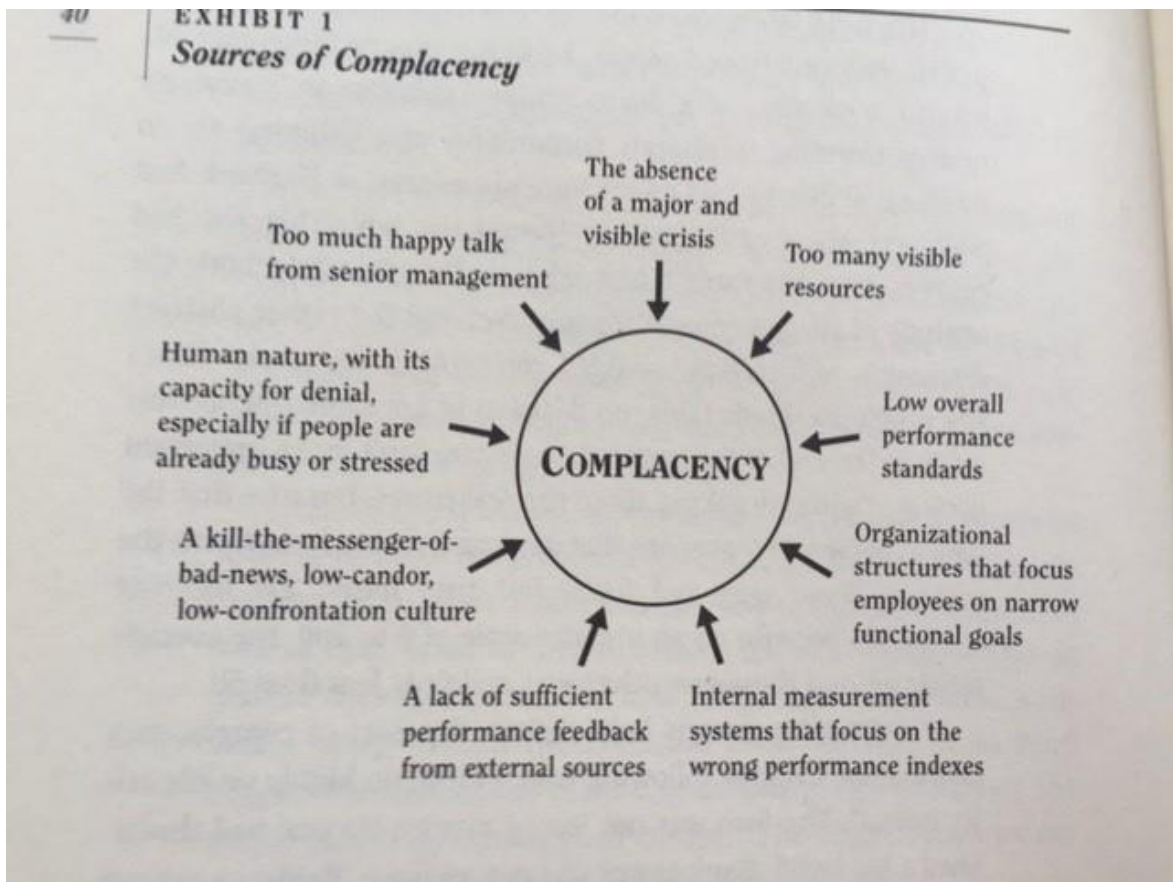
Senge, Peter, M. (2006). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of Learning Organization*: London. Published by Random House Business Books 2006.

Wenger, E. (1998) *Communities of practice: Learning, Meaning and Identity*. New York: Cambridge University Press.

Wenger, E. 2004 *Praksisfællesskaber*. København 2004: Hans Reitzels Forlag.

Årbo, Peter (2004): Kan innovasjon planlegges? I P.Arbo og H.Gammelsæter (red.) *Innovasjonspolitikken scenografi*, Tapir. (22 s)

Vedlegg 1: Figur 1, Kotter (1996)



Vedlegg 2: E-postkorrespondanse Hofsteede og Wenger

Hi Tore.

As you suggest, the answers to your questions are in our recent books, 30 years after the one you consulted. Basically, country cultures tend to move together, not get closer. See also recent work by Sjoerd Beugelsdijk (google scholar).

That's only to be expected, really. Cultural differences between the Scandinavians have not disappeared despite centuries of common history, have they?

Good luck!

Gert Jan

Quoting Tore Edvardsen <tore.edvardsen@mimer.no>:

> Hi!

>

> My name is Tore Edvardsen from Norway and is writing a master theses
> in which the theme is learning in organization in change. The case is
> a multinational company which has several departments around the
> world, some have been acquisitioned. In the case i am mainly using the
> theory of Community Of Practice, by Etienne Wenger, and during the
> empirical work the interview guide is linked up with practice,
> community, Identity, meaning and Learning. During the interviews i
> also reveal that learning is a big challenge for the company to deal
> with concerning different cultures, which appears not only among the
> different countries, but also in the same country. I have been
> thinking about using the concept of culture to in a way affect the
> community of practice theory. Furthermore I also have been in contact
> with Etienne Wenger and pleasantly he sent me, among other things, a
> recent book regarding cultivating his main theory -

Tore,

Well, delegations are good when visits allow people to bring back useful information, especially if the boundary problem is very specific. The number can be any number that would not overwhelm the visited community. If the issue is more general, you may also want to consider joint meetings or joint projects. These are more involved but they allow for deeper interactions.

My 2-cents,

Etienne

On Apr 20, 2017, at 18:24, Tore Edvardsen <tore.edvardsen@mimer.no> wrote:

Hi!

Thank you for the very interesting information/reading regarding the blog “Say boo to collaboration and sharing”. I do learn a lot of your work about social learning in organization. I wrote to you some months ago regarding my master thesis. Due to health problems, i`m still writing.

One of my main issue raised is the challenges between Engineers and economists in light of communities of practice theory. These two COPs have by research big problems to cooperate. This is a big multinational company with 1800 engineers and 200 economists. The engineers contains five different departments. In Your book “Communities of practice”, pages 112-113 you mention three different ways of boundary encounters: one – on – one, immersion and delegations. My research include eight interviews from leaders to general employees.

Finally, if I may ask you: My recommendation in the thesis is to use delegation to cultivate the communities of practice. This because of the outsiders role and that the process allows each side to get sense of how the negotiation of meaning takes place in the other community. I find the two others options “to small” to use. Are you agree, or you think delegations are too many people?. How many people are “a number of participants”, as you write?

Although my research reveals that the problems between these two COPs – and as you write in your book – are that they cling to their own internal relations, perspectives, and way of thinking, I still think this option is the best. My point is: If the COPs are more aware to work together and send the right people to each COPs, they will meet a better future.

I hope to hear from you

Best

Regards

Tore Edvardsen

From: Etienne and Bev Wenger-Trayner [<mailto:be=wenger-trayner.com@mail159.suw18.rsgsv.net>] **On Behalf Of** Etienne and Bev Wenger-Trayner

Sent: 28. februar 2017 06.56

To: tore.edvardsen@mimer.no

Subject: 🐾 News updates

Couple of reminders and some
blog posts

Is this email
not displaying
correctly?

[View it in your
browser.](#)



Dear Tore

Guess it's never too late to wish a
happy new year!

5.1.1.1

Belated from 2016

[<image002.jpg>](#)We had our first
BEtreat in Europe, in in Ljubljana,
Slovenia, and for the first time in an
institutional rather than a home
setting. <http://wenger-trayner.com/all/2016-betreat-slovenia/>

Another first: we also had an
individual BEtreat in our home with
our friend Jacquie McDonald. We

enjoyed it so much and she found it so useful, we have decided to offer this as a service. <http://wenger-trayner.com/news/6910/>

Our most successful blog post for the year was Bev's reflections on "Say Boo to collaboration and sharing" <http://wenger-trayner.com/reflections/say-boo-to-collaboration-and-sharing/>

The Xi'an Jiaotong-Liverpool University in Suzhou, China, has released a series of video extracts and interview from our visit <http://wenger-trayner.com/news/video-snippets-social-learning/>

You can see the text of Etienne's remarks when he received an honorary PhD from the Open University in the UK in September. <http://wenger-trayner.com/news/etienne-receives-an-honorary-phd-from-open-university/>

5.1.1.2

Upcoming in 2017

- A one-day workshop on our value-creation framework at the KM4dev meeting in

Seattle, April 6-
7 <http://wenger-trayner.com/news/workshop-in-seattle/>

- Three BEtreats in California this summer: a quick reminder that **the “very-early-bird” deadline is this week:** <http://wenger-trayner.com/betreat-california/>

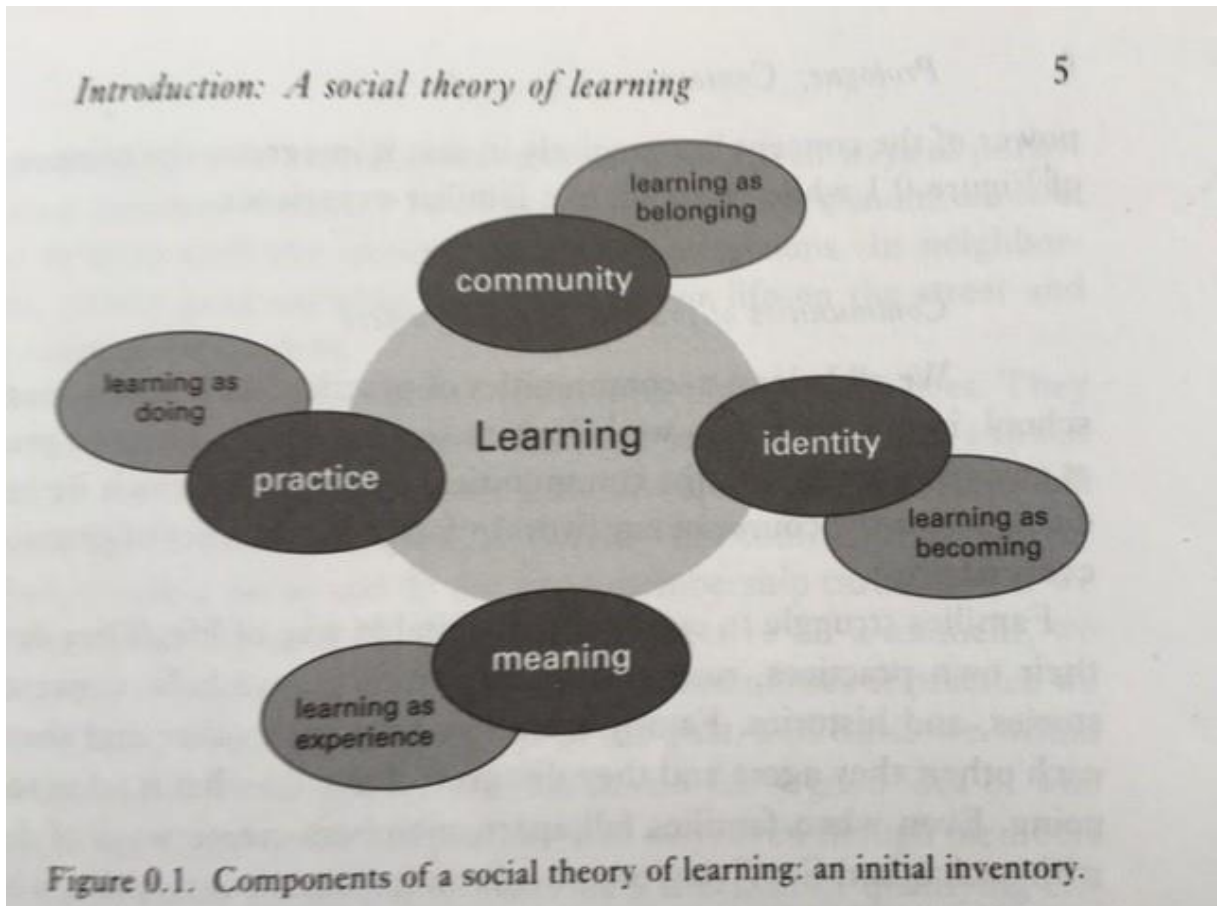
[<image002.jpg>](#)

As always - here is [our travel page](#) if we are coming near you.

Etienne and Bev

Vedlegg 3: INTERVJUGUIDE

Spørsmålene er teoretisk forankret i Etienne Wengers modell (1998) om sosial læring og innbefatter læring, mening, identitet, praksis og fellesskap. Endringsprosessen relateres til John P. Kotter (1996) Kotter/Wenger.



Figur 0.1 Wenger (1998)

Hvor lenge har du vært ansatt?

Utdannelse?

Nasjonalitet?

Læring: Hvordan foregår kompetanseheving i dag i organisasjonen?

Hva er de største kunnskapsmessige utfordringene bedriften har i dag?

I så fall hvilken strategi har bedriften for dette, og hva synes du om denne?

Er den dekkende/fullgod?

Lærer du av kollegaer?
Tar du kurs – interne (e-læring) – eksterne?
Tar du etter- og videreutdanning?
Har du lært av andre bedrifter?

Mening: Deler du kompetanse? Hvorfor – hvorfor ikke?
Oppfatter du læring som meningsfullt i denne endringsprosessen?
Føler du læringen bygger på tidligere erfaring?

Identitet: Har du muligheter til å oppgradere deg – uavhengig av rolle/plassering i organisasjonen?
Tar du initiativ selv?
Hvordan beskriver du din egen læringsvillighet?
Har din identitet endret seg i ditt arbeidsforløp?

Praksis: Har dere en prøve- og feile kultur?
Lager dere prototyper/kalkyler budsjett?
Har dere en felles oppfattelse for å løse arbeidsoppgavene tilfredsstillende? Rangere: Ofte/sjelden?
Foreligger det felles historiske og sosiale perspektiver som bygger opp under fellesskapet? (Subkultur)

Fellesskap: Hvor foregår dette?
Foregår det i prosjektgruppe, møte, fellesareal, messe, kunder/leverandører. Gi som eksempel
Besøker dere verftene?
Har ideologien, selskapskulturen, endret seg i denne bedriftsendringsprosessen?
Oppfatter du deg som en likeverdig deltaker i fellesskapet på arbeidsplassen?
I hvilken grad bidrar du til fellesskapet?
Føler du det skapes gjensidig engasjement som binder de ansatte sammen?

John P Kotter har skrevet boken « Leading Change» (1996) og er bla opptatt av å identifisere og diskutere potensielle utfordringer og muligheter knyttet til en organisasjon.

I hvilken grad har de eksterne hendelser påvirket din læringssituasjon? Marked, teknologi og oljepris?

Hvilke nye kunnskapsbehov representerer evt dette? Innovasjon, kostnadsreduksjon, samhandling, bærekraftighet?

I hvilken grad møter du motstand til endring i organisasjonen?

Føler du andre vil lære nye ting, eller gjøre det samme hver dag?

Har motivasjonen til å lære endret seg i denne prosessen? På hvilken måte?

Hvordan reflekterer du over endringene i organisasjonen? Gjøre andre arbeidsoppgaver?

Hvordan stiller du deg til å dele kunnskap? – gå på kurs? Forstår de alvoret/behovet i å måtte lære nye ting i en slik prosess? Hvor mye betyr det for deg å lære nye ting i en slik prosess?

Viser kollegaer interesse for nye prosjekter og er villig til å lære? Hvordan implementeres nyansatte i prosjekter?

Har dere fadderordninger, og fungerer dette?

Kan resten av gruppen identifisere seg med endringer i organisasjon?

Er det stor forskjell mellom ingeniører og økonomer, ift identitet, fellesskap, praksis, kultur og mening?

Begrunn hvorfor? Wenger