



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

**Samspillet mellom endring og organisasjonskultur:
En casestudie av Brunvoll AS**

Kine Ulvestad Sætervik

Tonje Blakstad

Totalt antall sider inkludert forsiden: 107

Molde, 29.05.2017



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: Lise Lillebrygfjeld Halse

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: 25.05.2017

Forord

Dette forskningsprosjektet symboliserer avslutningen på et toårig mastergradsstudium i Samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde. Dette masterstudiet har lært oss å se sammenhengene mellom de endringene som skjer i samfunnet og de som skjer i organisasjoner. Gjennom de ulike løpene vi har gjennomgått på masterprogrammet har også vi tilegnet oss ulike analytiske verktøy for å forstå slike endringer. Prosessen med å skrive oppgaven har vært svært lærerikt på mange måter, og for vår del har samarbeidet styrket læringen i form av gode diskusjoner og samtaler. Gjennom samarbeidet med masteroppgaven har vi forhåpentligvis bidratt til å forberede hverandre på kommende utfordringer i arbeidslivet. Dette ser vi nå frem til å ta fatt på.

Vi vil aller først gi en stor takk til ansatte i Brunvoll AS som fra første dag var veldig åpne og interesserte i vårt forskningsprosjekt. Vi ønsker særlig å trekke fram HR-direktør, Marthe Outzen, og administrerende direktør, Odd Tore Finnøy, som ved flere anledninger har tatt seg tid til å sette seg ned med oss og ha konstruktive samtaler vedrørende oppgaven. De hjalp oss også å komme i kontakt med doktorgradsstudent, Karen Landmark, som velvillig har delt sine funn fra sin undersøkelse i Brunvoll, og kommet med gode råd til vår forskning. Dernest vil vi takke Lise Lillebrygfjeld Halse som har vært vår veileder gjennom denne perioden.

Til slutt vil vi takke hverandre for godt samarbeid gjennom hele prosessen. Samarbeidet har fungert optimalt, selv om at vi har vært lokalisert på to forskjellige steder, og vennskapet er sterkere enn tidligere. På tross av en krevende prosess, har humor og gjensidig romslighet vært viktige elementer for å holde motivasjonen vår oppe. Masteroppgaven markerer ikke bare enden på et masterløp for vår del, men også enden på fem år som medstudenter gjennom både bachelor- og mastergradsstudie.

Aukra/Kristiansund, 23. mai 2017

Kine Ulvestad Sætervik og Tonje Blakstad

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en casestudie som tar sikte på å forklare elementer i samspillet mellom organisasjonskultur og organisatoriske endringer. Dette har vi gjort ved å undersøke thrusterprodusenten Brunvoll AS, som er en viktig regional aktør med lang historie. Denne organisasjonen har de siste årene gjennomført en rekke endringer på ulike nivå, som gir oss grunnlag for å studere hvordan dette har utspilt seg i forhold til organisasjonskulturen. Som utgangspunkt for å kunne belyse dette har vi brukt teori som er utviklet av sentrale organisasjonsteoretikere innenfor både organisasjonskultur, kulturledelse, organisasjonsendringer og organisatorisk læring. Teoriene er forenklinger av virkeligheten som har hjulpet oss å undersøke komplekse fenomener, da de sentrale emnene for oppgaven kan oppleves som vanskelige å måle.

Undersøkelsen viser at organisasjonskultur kan bli endret som følge av ulike organisatoriske endringer som har blitt gjennomført. Vi ser også at organisasjonskulturen kan sette rammer for hvilke endringer en organisasjon velger å gjennomgå. Det er derfor sentralt at organisasjonen er bevisst på dette, og evner å ekskludere deler av organisasjonskulturen som kan virke begrensende. Vår vurdering er at organisatorisk læring kan være et sentralt verktøy for å gjøre dette. Vårt ønske er at våre funn og diskusjoner kan være et bidrag både til teorien, men også virke generaliserende i den forstand at det kan være nyttig for organisasjoner av lignende karakter.

Innhold

1.0	Tema og problemstilling	1
1.1	Bakgrunn og tema for oppgaven	1
1.2	Problemstilling	2
1.3	Oppgavens disposisjon	4
2.0	Teoretisk tilnærming	5
2.1	Innledning	5
2.2	Organisasjonskultur	7
2.2.1	Hva er organisasjonskultur?	7
2.2.2	Hva består en organisasjonskultur av?	8
2.2.3	Ulike perspektiver på organisasjonskulturer	13
2.2.4	Kulturledelse	15
2.3	Endring i organisasjoner	17
2.3.1	Hva er organisatoriske endringer?	17
2.3.2	Forskjeller mellom organisasjonsutvikling og organisasjonsendring	18
2.3.3	Motstand til endring	19
2.4	Organisasjonskultur for endring	23
2.5	Læring i organisasjoner	24
2.5.1	Hva innebærer læring i organisasjoner?	24
2.5.2	Lærende organisasjoner	25
2.5.3	Læring i arbeidshverdagen	28
2.5.4	Kompetanseutvikling	29
2.6	Fra teori til empiri	29
3.0	Metode	32
3.1	Innledning	32
3.2	Bakgrunn for valg av problemstilling	32
3.3	Kvalitativ metode	34
3.4	Casestudier	36
3.5	Metodevalg	38
3.6	Utvalg av respondenter	39
3.7	Praktisk gjennomføring av undersøkelsen	40
3.8	Dataanalyse	42
3.9	Undersøkelsens kvalitet	42

3.9.1	Innledning	42
3.9.2	Reliabilitet	42
3.9.3	Validitet	44
3.10	Selvrefleksjon	45
4.0	Informasjon om casen - Brunvoll AS	47
4.1	Innledning	47
4.2	Brunvoll AS	47
4.3	Oppstarten og viktige milepæler	49
4.4	Brunvoll i dag	49
4.5	Viktige endringer i Brunvoll AS	50
5.0	Hovedfunn i respondentenes svar	54
5.1	Innledning	54
5.2	Verdier, normer og personlige egenskaper	54
5.3	Avgjørelser, informasjon og endring	55
5.4	Grunnleggende antakelser	57
5.5	Artefakter	59
5.6	Visjon og mål	61
5.7	Organisatorisk læring	62
5.8	Teknologi	66
5.9	Organisasjonskultur	67
5.10	Tanker rundt oppkjøp og endring	68
6.0	Analyse	69
6.1	Innledning	69
6.2	Organisasjonskultur	70
6.2.1	Brunvolls tre nivåer av organisasjonskultur	70
6.2.2	Helhetlig kultur VS. subkulturer	76
6.2.3	Kulturledelse	78
6.2.4	"Brunvellingen"	79
6.3	Endringer	81
6.3.1	Endringer som har skjedd i Brunvoll	81
6.3.2	Motstand til endring	82
6.4	Organisatorisk læring i Brunvoll	85
6.4.1	Personlig mestring	85

6.4.2	Mentale modeller	86
6.4.3	Felles visjon	87
6.4.4	Gruppelæring	88
6.4.5	Systemisk tenkning	91
7.0	Oppsummering og konklusjon	92
8.0	Litteraturliste	96
9.0	Vedlegg.....	99
9.1	Vedlegg 1	99

1.0 Tema og problemstilling

1.1 Bakgrunn og tema for oppgaven

Innenfor ledelses- og organisasjonsteori er kontinuerlig endring og omstilling til omgivelser et svært sentralt element (Lawler III et al. 2014). Omgivelsene og situasjonen en organisasjon befinner seg i endrer seg stadig, og for å sikre seg langsiktig konkurransedyktighet er organisasjonene nødt til å endre seg. Endringene organisasjonen erfarer kan forårsakes av både interne og eksterne faktorer. I dagens samfunn finnes det en rekke faktorer som kan påvirke organisasjoner. I den perioden vi er inne i må mange organisasjoner håndtere utfordringer som har oppstått som følge av nedgang i offshoreindustrien. På lengre sikt kan man forutse ytterligere faktorer som vil spille en stor rolle. Blant disse er økte krav til miljø- og bærekraftige løsninger. Dette medfører blant annet krav til effektivisering, som kan være en pådriver for store og raske omstillinger innenfor digitalisering og automatisering.

Det mest langsiktige konkurransefortrinnet en organisasjon kan ha er derfor å ha evne til å stadig kunne tilpasse seg endringer. En effektiv måte å sikre seg dette på er å skape en organisasjonskultur som innstiller seg på kontinuerlig læring. Vi er interesserte i å finne ut hvilke kulturelementer som må være tilstede for å skape en kultur for endring.

I denne oppgaven vil vi ta for oss thrusterprodusenten Brunvoll AS, for å belyse hvordan samspillet mellom endring og organisasjonskultur fungerer. Vi fant denne organisasjonen interessant da det er en svært tradisjonell organisasjon som hele veien har vært stabil og solid. Brunvoll har inntil de siste årene i stor grad opplevd inkrementelle endringer, og derfor er Brunvoll på mange måter unik i den maritime industrien når de nå i det siste har måttet gjennomført enkelte radikale endringer. På bakgrunn av dette er det særlig interessant å se hvordan de menneskelige faktorene i organisasjonen både påvirker og påvirkes av endringsprosesser.

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i temaet presentert ovenfor ønsker vi å belyse følgende problemstilling:

Hvordan fungerer samspillet mellom endring og organisasjonskultur i Brunvoll?

Med begrepet organisasjonskultur mener vi de verdier, normer og grunnleggende antakelser som kommer til uttrykk på ulike måter i en organisasjon. Noen av disse kulturuttrykkene er mer synlige enn andre. Det er de menneskelige faktorene i en organisasjon som står for de ulike kulturuttrykkene. En organisatorisk endring kan på svært generell basis sies å ha skjedd dersom en organisasjon kan vise til forskjellige trekk til ulike tidspunkt. Hvilken type endringer en organisasjon kan erfare blir grundigere forklart i teoridelen. Med samspill mener vi hvordan en variabel vil ha effekt på en annen variabel og omvendt. I denne casen vil det derfor forstås som hvordan organisatoriske endringer og organisasjonskultur har innvirkning på hverandre.

På bakgrunn av dette har vi også formulert to underproblemstillinger som vi ønsker å undersøke og ta i betraktning:

Fremmer organisasjonskulturen i Brunvoll endrings- og læringsevne?

Er organisasjonskulturen i størst grad bestående av subkulturer eller én helhetlig kultur?

De to underproblemstillingene har vi formulert på grunnlag av at vi mener disse kan hjelpe oss å belyse hovedproblemstillingen. Læring i organisasjoner er nært tilknyttet endring og endringsevne. Ved kontinuerlig læring forhindrer man å bli “stående fast” i etablerte sannheter for organisasjonen. På denne måten er man i stand til å øke endringsevnen, og kunne tilpasse seg både interne og eksterne endringer. På bakgrunn av dette har vi valgt å sette fokus på om organisasjonskulturen i Brunvoll fremmer endrings- og læringsevne i den ene underproblemstillingen.

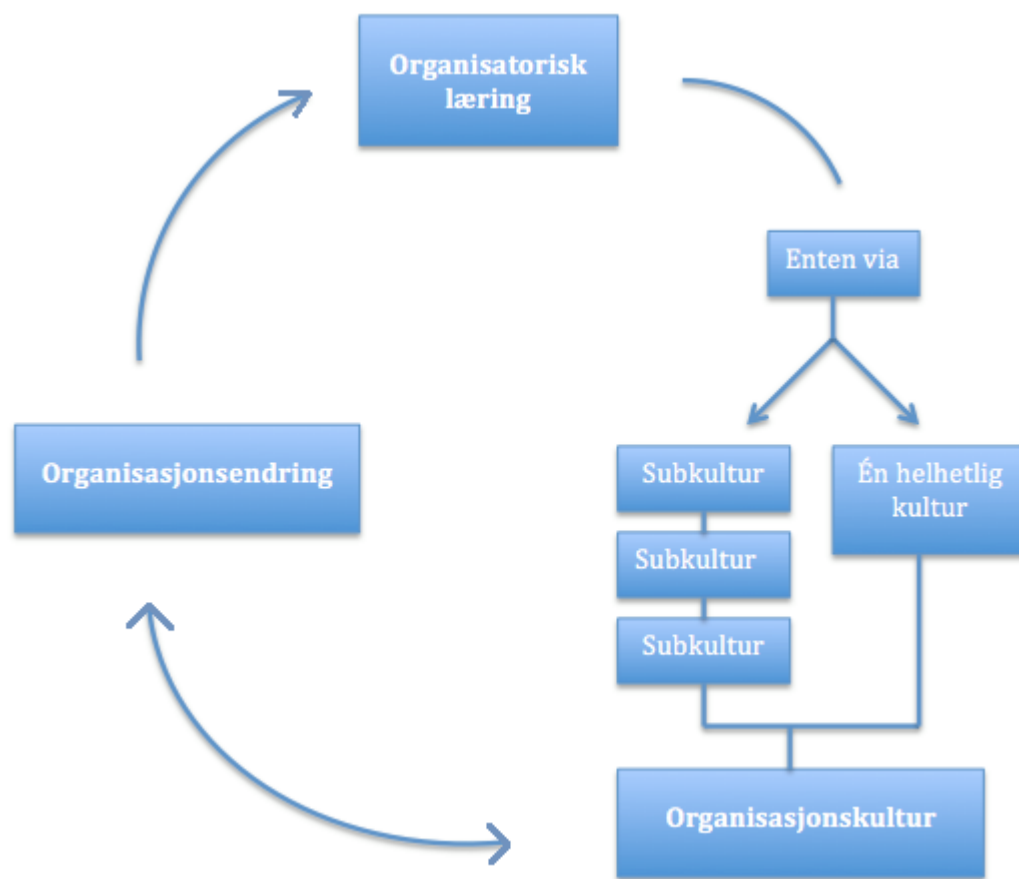
Vi ser at det er store likheter mellom det å ha evne til å lære og det å ha evne til å endre seg. Begge deler innebærer prosesser hvor man revurderer virkeligheten og ender opp med en ny virkelighet. I den nye virkeligheten har man tilpasset seg som følge av endringer som har skjedd internt eller eksternt, og trolig gjør dette organisasjonen mer

konkurransedyktig. Det å skape en organisasjon som evner å lære er derfor i våre øyne et effektivt verktøy for å gjøre organisasjonen mer innstilt på å kunne gjøre endringer når det er nødvendig. Organisasjonskultur spiller en stor rolle i disse prosessene fordi en organisasjons virkelighetsbilde i stor grad er dannet av de ulike elementene i organisasjonskulturen. På bakgrunn av dette kan organisatorisk læring også bli sett på som endring av organisasjonskultur.

En organisasjonskultur kan være preget av konsensus og/eller differensiering. Når en organisasjonskultur har høy konsensus, vil det si at det er stor grad av felles helhetsforståelse for organisasjonens kulturuttrykk. En organisasjonskultur som er differensiert vil ha ulike oppfatninger om kulturuttrykk, og den vil ha klare nyanser mellom de ulike individene i form av subkulturer. Dette ønsker vi å belyse i vårt studium gjennom analyse av kulturuttrykk for å bidra til forståelsen av hvordan samspillet mellom organisasjonskultur og endring fungerer.

Årsaken til at vi ønsker å undersøke om organisasjonskulturen til Brunvoll er preget av konsensus eller differensiering er fordi dette vil gi ulike vanskelighetsgrader i en endringsprosess. Grunnen til dette er at dersom en organisasjon består av flere subkulturer vil det innebære at det er flere verdier, normer og grunnleggende antakelser å forholde seg til. Mens dersom organisasjonen preges av konsensus vil de som skal gjennomføre endringen ha bare ett virkelighetsbilde å forholde seg til. Det er større sjanse for at en endring strider mot noens verdier, normer og grunnleggende antakelser når det finnes flere subkulturer i organisasjonen. Dersom en organisasjonskultur er bestående av flere subkulturer vil det trolig være større sjanse for motstand. Motstand er ikke nødvendigvis negativt, men det er noe som kan gjøre endringsprosessen mer langsom og kompleks.

Vi ønsker å presentere sammenhengene mellom organisasjonskultur (enten helhetlig, eller bestående av subkulturer), organisatorisk endring og organisatorisk læring allerede nå i modellen nedenfor. Vi håper dette kan gjøre sammenhengene tydeligere for leseren i resten av oppgaven.



Figur 1: ”Sammenhengen mellom organisasjonskultur, organisasjonsendring og organisatorisk læring”.

1.3 Oppgavens disposisjon

I det neste kapittelet vil vi legge frem teori som kan knyttes opp mot vår problemstilling og underproblemstillinger. Vi har derfor valgt å legge frem teori knyttet til viktige elementer i organisasjonskultur, ulike perspektiver på endring, motstand til endring, samt teori om hva som utgjør en lærende organisasjon.

I kapittel 3 gir vi en beskrivelse av relevante forskningsmetoder som kan anvendes i en slik undersøkelse, før vi videre begrunner bakgrunnen for vårt metodevalg

I kapittel 4 vil vi legge fram informasjon om vår case, Brunvoll AS. Denne informasjonen er hentet fra organisasjonens offentlige nettsider, innledende samtaler med ledelsen, i tillegg til upubliserte manuskripter de har delt med oss.

I kapittel 5 presenterer vi hovedfunnene fra datainnsamlingen. Funnene er oppsummert og presentert tema for tema.

I kapittel 6 gjør vi en analyse av funnene vi fikk dra datainnsamlingen opp mot relevant teori fra kapittel 2.

I kapittel 7 avslutter vi undersøkelsen med å gi en oppsummering og konklusjon.

2.0 Teoretisk tilnærming

2.1 Innledning

Hvis en organisasjon ønsker å være mest mulig beredt for å møte endring, er den avhengig av at de ulike elementene i en organisasjonskultur forberedes på dette.

Organisasjonskulturer er svært komplekse og unike fra en organisasjon til en annen. Det er som regel også flere subkulturer innenfor en organisasjonskultur, som ikke nødvendigvis samsvarer med den helhetlige kulturen. En er derfor nødt til å kartlegge alle elementer ved organisasjonskulturen på ulike nivå for å ha dypere forståelse for hvordan en organisasjonskultur reagerer på ulike endringer. Både Edgar Schein (2010), Geert Hofstede (1993) og Joanne Martin (1992) har gitt viktige bidrag til definisjon av organisasjonskultur. Schein (2010) har derfor utviklet et rammeverk som tar for seg hvordan man ser kulturuttrykk på ulike nivå. Han har presentert kulturuttrykk gjennom de tre nivåene grunnleggende antakelser, verdier og normer, og til slutt artefakter.

For å få innsyn i hvilke perspektiver man kan oppfatte en organisasjonskultur ut i fra, har organisasjonsteoretikeren Joanne Martin (1992) utformet tre perspektiver for organisasjonskultur. Integreringsperspektivet ser kulturen som en helhet med felles konsensus, differensieringsperspektivet belyser ulikhetene og subkulturene innad i en organisasjonskultur, mens fragmenteringsperspektivet ser organisasjonskulturen som tvetydig, mangfoldig og stadig i endring. Mats Alvesson (2002) har vært viktig videre for utvikling av teori for hvordan organisasjonskultur kan være et redskap som organisasjonsledere kan arbeide med. Han presenterer perspektiver der kulturen er så sterk at ledelsen må tilpasse seg den, men også perspektiver der ledelsen styrer kulturen.

Det finnes flere ulike perspektiver og bakgrunner for endring. Her har vi benyttet ulike bidrag fra forskjellige teoretikere for blant annet å forklare begrepene radikal og inkrementelle endringer, i tillegg til å utdype forskjellen på en organisasjonsendring og organisasjonsutvikling. Det presenteres også ulike typer organisatoriske endringer. Innenfor endringsteori snakker man ofte om motstand til endring. Vi vil derfor presentere ulike bidrag av teori om motstand til endring og på hvilke ulike grunnlag motstand og bekymringer kan oppstå. For å nyansere synet på endring har vi tatt med et kort avsnitt som viser enkelte forskeres kritiske syn på endring.

For at en organisasjon skal ha evne til stadig å tilpasse seg omgivelsene er den nødt til å kunne se seg selv utenfra. Den må drive med kontinuerlig læring, og rokke ved etablerte sannheter som kan hindre organisasjonen i å endre seg. En organisasjon må stadig orientere seg om det finnes muligheter som ikke har blitt utnyttet ennå, og om det finnes trusler man må styre unna. Den som klarer å være første ute med å se de nye mulighetene som endrede omgivelser bringer med seg, vil trolig få en stor fordel overfor andre organisasjoner. Senge (1999) har utviklet fem disipliner som hver for seg spiller en viktig rolle i å skape en lærende organisasjon. Disiplinene er “personlig mestring”, “mentale modeller”, “felles visjon”, “gruppelæring” og “systemisk tenkning”. Det er essensielt at alle de fem disiplinene utvikles parallelt.

Vi ser også at det er en del faktorer som er gunstige for å skape et godt læringsmiljø. For det første krever et godt læringsmiljø tillit. Dette er fordi medlemmene i læringsmiljøet skal kunne evne å ha dialoger hvor de fritt utveksler tankemønstre, ideer og tanker med hverandre kun for læringens del. En annen faktor som er gunstig for å skape et godt læringsmiljø er at de ansatte i en organisasjon har en del fleksibilitet i arbeidshverdagen sin. Man oppnår god læring ved for eksempel bli involvert i arbeidsoppgaver på tvers av det ansvarsområdet man egentlig befinner seg innenfor. Mulighet til å kunne gjøre arbeidsoppgaver på en fleksibel måte er også en fordel.

I siste del av teorikapittelet ønsker vi å gjøre rede for vårt eget perspektiv på hva vi legger i “kultur for endring”. Dette definerte vi for å gjøre sammenhengen mellom organisasjonskultur og endring tydeligere, både for vår egen del og for lesere av oppgaven.

2.2 Organisasjonskultur

2.2.1 Hva er organisasjonskultur?

I de senere år er organisasjonskultur noe som har fanget stor interesse, og det finnes mange ulike beskrivelser av hva en organisasjonskultur er. Geert Hofstede (1993) beskriver kultur som mentale programmeringer som ligger latent i mennesker. Med dette menes det at alle mennesker har bestemte måter å tenke og føle på, og at dette også gir seg utslag i hvordan vi handler og hvilke valg vi tar. I følge Hofstede er en stor del av disse faste tanke, følelses- og handlemønstrene tilegnet oss fra barndommen av, da vi var mest tilbøyelig for læring. Med tiden blir disse mønstrene mer og mer etablert, og prosessen med å endre disse mønstrene blir mye mer krevende sammenlignet med da vi tilegnet oss dem for første gang (Hofstede 1993).

Videre forklarer Hofstede at det å kalle menneskets tanke-, følelses- og handlingsmønstre for mentale programmeringer er en forenkling av virkeligheten, og kan reelt sett ikke sammenlignes med hvordan en datamaskin er programmert. Den mentale programmeringen ligger som en slags grunnleggende mur, men mennesket er likevel i stand til å vike fra denne muren og tenke, føle og handle på uforutsette måter. Den mentale programmeringen formes gjennom sosialisering hos familien i barndommen, men også videre i livet og på andre arenaer. Det kan for eksempel være i nabolaget, på skolen eller på arbeidsplassen. Hva som gjør at mennesker har ulike mentale programmeringer er altså på grunn av at de er oppvokst i ulike sosiale miljøer. Som Hofstede her antyder er kultur et kollektivt fenomen, hvor personer med samme/lik bakgrunn og sosialisering utgjør en særegen kultur med en kollektiv programmering som gjør at vi kan skille en gruppe menneske fra en annen. Definisjonen på *organisasjonskultur* vil derfor være “*den kollektive programmering av menneskesinnet som atskiller medlemmene av én organisasjon fra en annen*” (Hofstede 1993).

Joanne Martin beskriver organisasjonskultur slik:

“Når individer kommer i kontakt med organisasjoner, kommer de i kontakt med normer for bekledning, historier folk forteller om hva som foregår, organisasjonens formelle regler og prosedyrer, dets uformelle regler for oppførsel, ritualer, oppgaver,

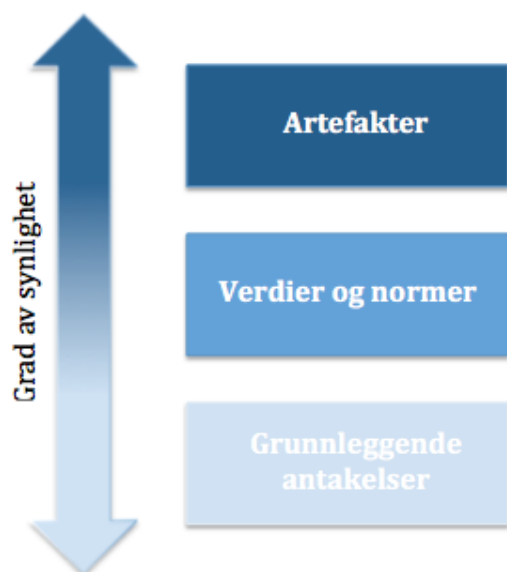
lønnssystemer, sjargong, og vitser som kun forstås av innsidere, og så videre. Disse elementene er noen av organisasjonskulturens manifestasjoner. Når medlemmene i kulturen tolker meningen av disse manifestasjonene, vil deres oppfatninger, minner, tro, erfaringer og verdier variere, slik at tolkninger vil variere - selv for det samme fenomenet. Mønstrene eller konfigurasjonene av disse tolkningene og hvordan de bli vedtatt utgjør en kultur” (Martin 1992, 3)

Edgar Schein (2010) forklarer organisasjonskultur på følgende måte:

“Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene” (Schein 2010, 18).

2.2.2 Hva består en organisasjonskultur av?

Edgar Schein (2010) argumenterer for at organisasjonskultur består av tre ulike nivåer; artefakter, verdier og normer, samt grunnleggende antakelser. Hensikten med denne teorien er å vise hvordan kultur kan analyseres på flere ulike nivåer, der begrepet nivå forstås som i hvilken grad det kulturelle fenomenet er synlig for observatøren. Nivåene kan sammenlignes med de mange lagene en løk består av, hvor det ytterste laget er det som er synlig for andre. I likhet med det ytterste laget på en løk, er artefakt det som er mest synlig og enkelt kan observeres. Grunnleggende antakelser er det nivået av organisasjonskultur som er vanskeligst å legge merke til (Schein 2010). Dette kan illustreres i figuren nedenfor:



Figur 2: “Scheins tre nivåer av organisasjonskultur” (Schein, 2010)

2.2.2.1 Grunnleggende antakelser

I Jacobsen & Thorsvik (2007) beskrives grunnleggende antakelser som oppfatninger eller meninger om noe som gjennom felles fortolkning i sosiale grupper nedfeller seg som sannheter, og som derfor er vanskelige å utfordre og vanskelige å endre. Edgar Schein (2010) har lagt frem syv dimensjoner som kan brukes for å karakterisere kulturer og skille dem fra hverandre. Ved å kombinere de ulike dimensjonene kan man altså få mange ulike kulturer. De syv dimensjonene tar for seg ulike grunnleggende antakelser og er som følger:

- 1) Den første dimensjonen tar for seg hvordan man oppfatter forholdet mellom organisasjon og omgivelser. Man ser enten på en organisasjon som passiv eller aktiv i forhold til omgivelsene. Enten ser man på organisasjonen som presset til å tilpasse seg omgivelsene, eller så ser man på organisasjonen som dominerende, aktiv, førende og ledende i forhold til omgivelsene (Schein 2010).

- 2) Det finnes ulike syn på menneskets handlinger og hva som anses for å være passende måte for mennesker å handle på, avhengig av hvilken situasjon man befinner seg i. Dette er nært tilknyttet synet på menneskets natur. Noen mener at menneskets natur bør være å være proaktiv, ta styring og kontroll, og forme livene på den måten man selv ønsker. Andre ser på mennesker som passive og mener at naturen/skjebnen er mektigst og at vi som mennesker stadig må akseptere det som skjer. Det tredje perspektivet ligger et sted

midt i mellom de to andre nevnte perspektivene, og innebærer at mennesket må strebe eller å oppnå balanse mellom naturen/skjebnen og det å selv ta kontroll. Med dette menes det at man skal tilpasse seg omgivelsene og gjøre det beste ut av situasjonen man befinner seg i (Schein 2010).

3) Denne dimensjonen sier noe om hvordan medlemmene i organisasjonen bestemmer og “oppdager” hva som er sant. De grunnleggende antakelsene om hva som er sant og hvordan man skal komme frem til sannhet påvirker hvordan medlemmene i organisasjonen håndterer informasjon. I dette menes hva som blir sett på som viktig informasjon, hvordan de tolker informasjonen, om informasjonen fører til handling og hvilken handling informasjonen fører til. Noen organisasjoner kommer frem til sannhet ved stadig utprøving, å høre på hva personer som blir regnet for å være kloke og erfarne mener eller ved å bli enige i fellesskap (Schein 2010).

4) Den fjerde dimensjonen innebærer hvordan organisasjonen ser på tid og rom. Det skilles mellom fire ulike tidsperspektiver organisasjoner kan ha; fortid, nåtid, nær fremtid eller fremtid. Noen organisasjoner kan sies å “leve i fortiden”, og legger vekt på hva som har skjedd i løpet av organisasjonens historie og hvordan ting har pleid å være. Organisasjoner som legger vekt på nåtid er mest fokusert på de oppgavene de må gjennomføre i nåværende øyeblikk. Organisasjonene som er orientert mot nær framtid er ofte opptatt av resultat for hvert kvartal. De langsiktig orienterte organisasjonene har fokus lang frem i tid og er villig til å la kortsiktig profitt vike for eksempelvis framtidig økning av markedsandel (Schein 2010).

5) Ulike organisasjoner har ulike grunnleggende antakelser om menneskets natur. I noen organisasjoner ser man på mennesket som grunnleggende godt, mens i andre vurderer man mennesket som grunnleggende ondt. Andre organisasjoner ser mennesket som noe som påvirkes og formes av omgivelser og situasjonsfaktorer. Dette påvirker hvordan man ser på og vurderer ledelse og ansatte, og er nært tilknyttet kontroll, motivasjon og belønning (Schein 2010).

6) Dimensjon seks tar for seg den grunnleggende antakelsen som innebærer hvordan man ser på relasjoner mellom mennesker. Hva er det passende måten for personer å forholde seg til andre på? Skal man ha en individualistisk innstilling og konkurrere med

medarbeidere eller burde man være mer opptatt av det kollektive og heller samarbeide? Det finnes også ulike syn på hva som er tillatt i relasjoner i en organisasjon. Skal man opptre rasjonelt og profesjonelt til enhver tid, eller kan man vise følelser? Hva er den riktige måten for mennesker å forholde seg til andre mennesker på? Bør man samarbeide eller konkurrere? Skal man opptre rasjonelt eller vise følelser? Det er også ulike meninger om hvordan makt burde distribueres. Noen mener at makten burde fordeles, mens andre mener at makt må sentraliseres, og er noe som kun tilhører administrasjonen (Schein 2010).

7) Den syvende dimensjonen innebærer hva slags grunnleggende antakelser man har om konflikt. Noen ser på uenigheter og konflikter som noe som bør unngås for enhver pris. Andre ser derimot på uenigheter og konflikter som noe fordelaktig, da det kan resultere i noe positivt. I tilknytning til dette er det ulike meninger når det kommer til om grupper bør være homogene eller heterogene. Noen mener at homogene grupper er det beste, mens andre ser at mangfold kan være en fordel (Schein 2010).

2.2.2.2 Verdier og normer

Verdier sier noe om hvilke oppfatninger og betraktninger man har av det som er bra, riktig og godt. Derfor er man særlig opptatt av å ta vare på eller opprettholde disse betraktningene. Verdier innebærer også hva man bevisst tenker på som dårlig og feil. Verdiene man har er ofte et utspring fra de grunnleggende antakelser man besitter. For eksempel kan man ta en grunnleggende antakelse om at konflikter alltid fører til noe negativt, og derfor unngå man alle typer konflikter for enhver pris og heller prøver å fremme enighet. En organisasjons verdier kommer til uttrykk på mange forskjellige måter, som for eksempel hvordan og hvilke beslutninger som tas, hvilke mål man har og hvilken filosofi som gjelder for organisasjonen (Schein 2010).

Normer er de uskrevede reglene som sier noe om hvordan man burde oppføre seg i sosiale sammenhenger. Dette er bestemte prinsipper som mennesker forventes å forholde seg til. Normene sørger for en viss sikkerhet for hvordan man skal oppføre seg i en bestemt situasjon eller sammenheng. Innen en organisasjon blir normene ofte formalisert ved bestemte regler, rutiner og retningslinjer, men også uformelle normer er tilstede i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik 2007).

2.2.2.3 Artefakter

Artefakter blir beskrevet som de delene av organisasjonskulturen som kan observeres. Det inkluderer altså alle fenomener man ser, hører eller føler i møte med en ny, ukjent kultur. I noen tilfeller kan det være rent fysiske objekter, men det kan også være atferd, språk eller tekst. Grunnleggende kulturelementer, som grunnleggende antakelser, verdier og normer, kommer til uttrykk gjennom disse artefaktene. Artefaktene fungerer derfor som symboler på hva kulturen representerer og består av. Artefaktene har flere funksjoner i en organisasjon. De reflekterer organisasjonskulturen, og påvirker tanker og handlinger til organisasjonens deltakere gjennom internaliserte normer og verdier. De gjør det også klarere for individene hva organisasjonen er og står for, slik at de lettere danner en mening om den. Og til slutt kan artefakter gjøre det enklere for ansatte i organisasjonen å dele de erfaringene man opparbeider seg gjennom arbeidet med andre (Schein 2010).

Det finnes mange ulike artefakter, og vi kan dele artefaktene i tre ulike hovedgrupper; hva mennesker sier, menneskers atferd og fysiske gjenstander. Den første typen artefakt, hva mennesker sier, kan være både måten å prate på innad i organisasjonen eller fortellinger som blir fortalt. Når man skal definere organisatoriske fortellinger, er det enklest å gjøre dette ved å se på historier basert på virkelige hendelser med handling og virkelige karakterer. Dette kan avsløre organisasjonskulturen og dens særegne praksis ved å gi et innblikk i en slik historie. Både Joanne Martin og hennes elever Martha Feldman, Sim Sitkin og Mary Jo Hatch, viste tidlig interesse for slike historier, da de antok at slike historier var en måte å uttrykke identitet på for organisasjonskulturer (Hatch, 2013). Enkelte faggrupper har sin egen fagterminologi som er spesifikk for faget de holder på med, og som derfor symboliserer hvilken gruppe de tilhører.

Måten mennesker oppfører seg på kan som sagt være et artefakt. At lederen alltid er den første på plass om morgenen kan symbolisere engasjement og sterk arbeidsmoral, noe som kan være til inspirasjon for andre. Andre artefakter som faller under denne typen kan være på hvilken måte og i hvor stor grad man viser følelser. Den tredje og siste artefaktet er fysiske gjenstander. Disse artefaktene er enkle å observere, men må likevel tolkes for å forstå betydningen av dem. Det kan være bygninger, inndeling av bygningen, kjeledresser som de ansatte kler seg i, organisasjonens logo osv. (Schein 2010).

2.2.3 Ulike perspektiver på organisasjonskulturer

Vi har til nå mer eller mindre beskrevet organisasjonskultur som helhetlig og noe som omfatter hele organisasjonen. Men ofte er det slik at det finnes et kulturelt mangfold innad i organisasjonen og at det derfor også er konflikt mellom ulike meninger, verdier og situasjonsoppfatninger om hva som regnes som det rette å gjøre, mene og tenke. Dette gjør at det er ikke bare et behov for perspektiver som ser organisasjonskulturen som en helhet, men også perspektiver som kan se variasjonene i den. Logikken bak dette er at dersom vi har et teoretisk perspektiv som fokuserer på likhet vil vi automatisk kun se etter likheter og overse ulikheter. Og omvendt, dersom vi har et teoretisk perspektiv som fokuserer på ulikhet, vil vi se ulikheten og mindre av likheten. For å få et mer reelt syn på kultur i organisasjoner må vi kombinere ulike perspektiver slik at vi kan fange opp sammenfallende meningsmønstre innen og mellom sosiale grupper, samt se motstridende meningsmønstre som skaper splittelse og konflikt i organisasjoner. Joanne Martin (1992) har fremlagt tre ulike perspektiver på kultur i organisasjoner; integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet.

Essensen av integrasjonsperspektivet er at det legges vekt på manifestasjoner av kultur som viser kollektiv enighet mellom meninger i organisasjonen som virker samlende for alle medlemmer i organisasjonen. Studier som fokuserer på et integrasjonsperspektiv beskriver organisasjonskultur som homogent og felles (Martin 1992). Scheins inndeling av nivåer i organisasjonskulturen er en måte å se organisasjonskultur ut ifra et helhetlig perspektiv. I dette perspektivet spiller lederne en stor rolle, da de skal både sette et eksempel, men også være motivatorer for å opprettholde organisasjonens homogene konsensus. Dette kan gjøres ved å fokusere på ledernes verdier, samt rekruttere ansatte som slutter seg til de samme verdiene. I et slikt perspektiv blir derfor endring sett på som en kulturell transformasjon, der man f.eks. bytter ut hele grupper med nye, i stedet for enkeltvis. I en slik helhetlig kultur betraktes det som enklere å styre mot et mål enn f.eks. i en kultur bestående av mange, ulike subkulturer. (Martin 1992).

I differensieringsperspektivet legges det vekt på kulturelle manifestasjoner som tolkes ulikt av ulike grupper i organisasjonen. Dette fører til at organisasjonen består av subkulturer som eksisterer side ved side. Perspektivet beskriver at ulike subkulturer har ulike meninger, men at hver enkelt subkultur har en konsensus internt. På organisasjonsnivået

vil det derfor være inkonsistens når det gjelder kulturuttrykket, mens det vil være konsistens innenfor de ulike subkulturene (Martin 1992). Studier som er basert på differensieringsperspektivet forklarer at det ikke nødvendigvis trenger å være konflikt mellom de ulike subkulturene. Subkulturene kan eksistere uten å påvirke hverandre, noe som skaper et kultur mangfold innad i organisasjonen. Likevel er det ikke slik at konflikter aldri oppstår. Uenigheter og konflikter mellom subkulturene kan oppstå og det kan føre til konkurranse og maktkamp dem imellom (Martin 1992). I differensieringsperspektivet er det flere oppfatninger av organisasjonskultur enn kun den ledelsen fremmer. Ledernes rolle for kulturledelse er mindre betydningsfull, da det i dette tilfelle vil være viktig å fremstå som en brobygger mellom de ulike subkulturene. Gjennom slikt konstruktivt arbeid kan motsetninger være fordelaktige for organisasjonen (Hennestad 2004). Endringer vil være vanskeligere og mer komplekse i differensieringsperspektivet, da flere ulike kulturer også betyr flere ulike impulser og tankesett (Martin 1992).

Subkultur kan som sagt beskrives som en kulturell gruppe innenfor en større kultur som ofte har andre verdier, normer og meninger enn den større kulturen. Subkulturer i en organisasjon vil gjerne være knyttet til yrkesgrupper og utdanning, men kan også være tilstede på grunn av organisasjonens inndeling i ulike avdelinger og kontorer. Ulike aldersgrupper og kjønn kan også være faktorer som gjør at subkulturer oppstår (Schein, 2010). De fleste større organisasjoner, uansett hvor i verden, vil derfor som regel være differensiert i små subgrupper innenfor den store, helhetlige organisatoriske kulturen (Brown, 1998). Trice og Beyer (1993) forsket på hvordan og hvorfor subkulturer utvikles, og de kom fram til fire sosiale forhold som fremmer subkulturer;

1. “Differential interaction” - i hvilken grad individer assosierer seg med hverandre påvirker deres sannsynlighet for å danne en subkultur.
2. “Shared experiences” - kultur er et fenomen som utvikles og deles mellom folk over lengre tid, som en respons til delte erfaringer. Delte erfaringer har en tendens til å utvikle felles verdier og oppførsel, og gir et felles syn på verden.
3. “Similar personal characteristics” - i situasjoner der personer har lignende karakteristikk (alder, etnisitet, utdanning) og deler det samme sosiale rom, har disse en sannsynlighet for å forme en subkultur.

4. "Cohesion" - en rekke faktorer som at man opplever suksess sammen, fysisk isolasjon fra andre grupper, opplevelsen av en krise eller en trussel kan føre til samhold i en gruppe.

Det tredje perspektivet, fragmenteringsperspektivet, skiller seg fra de to andre perspektivene som fanger opp klare manifestasjoner av kultur i form av en klar felles enighet eller uenighet (Martin 1992). Fragmenteringsperspektivet fokuserer på kulturelle manifestasjoner som er uklare og tvetydige. Perspektivet får oss til å se etter manifestasjoner på kultur som er tvetydig med tanke på hvordan kulturen skal tolkes. I fragmenteringsperspektivet vil klarhet og konsensus være noe som kun eksisterer i en begrenset tid, og forventes dermed å endres over tid (Schein 2010).

2.2.4 Kulturledelse

Kulturledelse er et veldig omdiskutert tema innenfor organisasjonsteori, da det er uenigheter i hvilken grad det er mulig å styre en kultur. Hennestad (2015) mener at kultur kan ikke styres eller ledes i den grad at man programmerer det, med det kan likevel ledes til en viss grad ettersom kulturelle forhold er menneskeskapte. Kulturelle forhold i organisasjoner skapes av samspillet i hverdagsvirkelighetens oppgaver og problemer, og dermed påvirker ledelsen kulturen ved sine avgjørelser, uavhengig om det er intensjonen eller om de i det hele tatt er klar over det. Dersom ledelsen bevisstgjør sitt samspill med medarbeidere og gjør ledertiltak som virker symbolsk på de kulturelle forholdene, kan dette gi sentrale impulser og føringer til kulturelle dannelsesprosesser. Det gjør ikke kulturell ledelse til en spesiell aktivitet, men det kan likevel bevisstgjøres i en slik grad at handlingene påvirker de kulturelle forholdene.

I følge Mats Alvesson (2002) kan organisasjonskulturen bli betraktet som et redskap for ledelsen, da verdier, virkelighetsoppfatninger, symboler og tanker blir oppfattet som håndterlige og direkte knyttet til effektivitet og resultater. Alvesson (2002) peker på tre ulike måter organisasjonsledere kan arbeide med kulturen. De ulike måtene representerer betydningen av ledelsen og kulturen, altså om ledelsen kan kontrollere kulturen eller må ledelsen tilpasse seg kulturen.

I det første perspektivet arbeides det med organisasjonskulturen ut i fra at den er som et slags undersystem eller en byggestein i organisasjonens oppbygging. Den defineres derfor

som adskilt fra de andre delene i organisasjonen. Når det gjelder styring og kontroll gjelder i grunnen de samme prinsippene som gjelder for andre deler av organisasjonen, på tross av at organisasjonskultur kan være vanskelig å beherske. Organisasjonens normer blir ofte sett på det som er "lettest" å beherske innad en kultur. Disse styrer de ansattes atferd og holdninger. Normenes styring og kontroll blir sett på som viktig og interessant fordi de har "så stor virkning på det som skal til for å gi bedriften suksess: kvalitet, effektivitet, lojalitet, pålitelige produkter, kundeservice, fornyelse, hardt arbeid, osv." (Alvesson 2002, 72). Dette atferdsnære synet på kultur har også en sammenheng med kulturens kraft, altså i hvilken grad det finnes felles formodninger og uttrykkelse, også kjent som homogenitet.

Det andre perspektivet på hvordan ledere kan arbeide med kultur tar for seg hvordan bedriftsledere kan utforme virkelighetsoppfatningene. Gjennom formidling av myter og metaforer kan bedriftsledere ha en påvirkningskraft på hvordan de ansatte oppfatter sine arbeidsoppgaver. Det skilles gjerne mellom en indre ledelsesk kontroll og en ytre omverdenskontroll, altså markedsbetingelser eller andre former for ressursavhengighet. Ytre ressurser og begrensninger kan likevel kontrolleres av ledelsen ved at de har innflytelse på de ansattes holdninger til den sosiale verden.

Et tredje og siste perspektiv på dette er for ledere å bruke kulturbegrepet som et diagnostisk hjelpemiddel, "noe som kan gjøre det lettere å ta kloke avgjørelser og å unngå feller". Fokuset i dette perspektivet ligger først og fremst på organisasjonskulturens innvirkning på hvordan vi reagerer på initiativ og forsøk på forandring, fremfor ledelsens tiltak og virkninger av disse. Dette perspektivet har sammenheng med Scheins (2010) perspektiv om grunnleggende antakelser, da disse kan være "et hjelpemiddel" der de videreføres til en organisasjons nye medlemmer, som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på.

De tre perspektivene på hvordan en kultur kan "arbeides med" gjenspeiler en slags kamp mellom ledelsen og kulturen, der det er "forskjellige antakelser om toppsjefenes muligheter til å forme organisasjonsmedlemmenes tanker, forestillinger, verdier og normer etter sine forretningsmessige målsetninger" (Alvesson 2002, 79). Det første perspektivet fokuserer på at ledelsen former kulturen, det andre perspektivet viser at ledelse og kultur henger sammen i et balanseforhold, mens i det siste perspektivet er kultur den aller sterkeste kraften som ledelsen må innrette seg etter.

Dersom man oppfatter tanker, verdier og meninger innad i en organisasjon som virker problematiske, kan ledelsen ta en avgjørelse om at disse bør omformes. Denne oppmerksomheten mot kulturen kalles kulturstyring, og svært ofte sidestilles den med kulturforandring (Hennestad 2015).

Basert på Hennestads (2015) og Alvessons (2002) teorier om kulturledelse, ser vi det som at ledelsen har en sentral rolle hva gjelder kulturledelse ved oppstarten i en organisasjon. Det er fordi at ledelsen på dette tidspunktet vil være sentrale for å definere verdier og forutsetninger for organisasjonen. Etter hvert som disse kulturelle forholdene blir mer forankret i organisasjonen, vil kulturen sannsynligvis være så sterk at den kan legge føringer for ledelsen også. Ledelsen kan på dette tidspunktet ikke ta direkte avgjørelser som går ut på å lede kulturen, men i stedet gjennom samspill og beslutninger påvirke kulturelle forhold.

Begrepet hyperkultur karakteriserer typiske organisasjoner som “smykker seg” med beskrivelsen av sin kultur på f.eks. sine egne nettsider. Slike bedrifter beskriver ofte organisasjonskulturen som tydelig, sterk og homogen, og legger kun vekt på beskrivelser som veier i positiv retning. Etter å ha gjort mange ulike studier på organisasjonskultur, har man kommet fram til at en slik beskrivelse av organisasjonskultur hører til sjeldenhetene i virkeligheten. Enhver organisasjon vil som regel ha variasjoner og subkulturer (Hennestad, 2015).

2.3 Endring i organisasjoner

2.3.1 Hva er organisatoriske endringer?

En organisatorisk endring kan på svært generell basis sies å ha skjedd dersom en organisasjon kan vise til forskjellige trekk til ulike tidspunkter. All planlagt endring i en organisasjon er et forsøk på å konstruere et spesifikt design for organisasjonen. Denne typen endringsdesign er drevet av mantraet om å forbedre organisasjonens ytelse (Clegg, Kornberger og Pitsis 2011). Organisasjonsendring kommer av en nødvendighet om å introdusere og skape nye prosesser, da tidligere prosesser ikke fungerer godt nok med hensyn til oppgaven organisasjonen skal løse (Bastøe, Dahl og Larsen 2002).

Organisasjonsendringer kan blant annet skje i form av strategiendringer, endringer i

arbeidsprosesser, nedbemanninger, endringer i teknologi eller strukturendringer (Thorsvik, 2014).

Det skilles ofte mellom to typer endringer, inkrementell og radikal. Inkrementelle endringer er små justeringer som gjøres over tid, og som derfor ikke oppfattes som like omfattende. Det kan for eksempel være at man forbedrer ulike ting i organisasjonen litt etter litt. Radikale endringer representerer noe helt nytt, og kan beskrives som mer omfattende og “revolusjonerende”. Slike endringer innebærer som regel endringer av elementer som oppfattes som grunnleggende i en organisasjon. Innholdet av endringene kan derimot variere i et bredt spekter. Her er et utvalg av de vanligste organisatoriske endringene:

1. Endringen kan innebære at teknologi, oppgaver og/eller strategi og mål blir forandret på. Slike endringer fører til at man må finne nye måter å gjøre eksisterende oppgaver på, at man tar i bruk ny teknologi, eller at man utvikler nye strategier og mål.
2. Endring av organisasjonsstruktur. Dette kan innebære at man endrer hvordan arbeidsoppgaver er delt opp og organisert, hvilket belønningssystem som tas i bruk, og/eller hvordan man styrer og kontrollerer organisasjonen.
3. Endringer kan også omhandle organisasjonens kultur. Da endres grunnleggende antakelser, verdier og normer som til sammen utgjør organisasjonens kultur.
4. Endring av organisasjonens demografi, ved at det ansettes nye ansatte eller at ansatte sier opp eller blir oppsagt.
5. Endring i kommunikasjonssystemer, produksjonssystemer, læring og beslutninger.

Det er også viktig å merke seg er at endring ikke alltid markerer noe helt nytt. Noen ganger kan endringer bety å gå tilbake til det opprinnelige, slik det engang var (Thorsvik, 2014).

2.3.2 Forskjeller mellom organisasjonsutvikling og organisasjonsendring

En organisasjon med bevissthet både i forhold til utvikling og endring kan sies å være målrettet proaktiv. Begrepene organisasjonsutvikling og organisasjonsendring brukes ofte

om hverandre, men det er likevel et klart skille mellom disse. Organisasjonsutvikling forstås som “å gjøre mer av det man allerede gjør, stimulere konstruktive prosesser som allerede finnes i organisasjonen, og som er hensiktsmessige for oppgavens løsning.” (Bastøe, Dahl og Larsen 2002, 23) Dette forutsetter med andre ord at organisasjonens omgivelser er stabile. Organisasjonsendring derimot handler om at de nåværende prosessene ikke er tilfredsstillende, og fungerer dårlig med hensyn til å løse organisasjonens oppgaver. Dermed oppstår det nødvendighet for å introdusere nye prosesser i form av at organisasjonens oppgaver redefineres, og at det som regel må tilføres ny kompetanse for å løse dette (Bastøe, Dahl og Larsen 2002). Mens utvikling er betraktet som positivt for organisasjonen er endring ofte knyttet til “usikkerhet, angst og forvirring, noe som kan true verdisystemet og skape motstand hos organisasjonens medlemmer” (Bastøe, Dahl og Larsen 2002, 24)

Å forstå skillet mellom utvikling og endring, kan ofte være en viktig faktor for om organisasjoner opplever suksess eller om de mislykkes. Siden mennesker har et behov for å opprettholde sine handlingsmønstre, samt meningssystem, vil det oppleves enklere å lykkes med utviklingsprosesser fremfor endringsprosesser. Dette fordi man som mennesker vil helle mot det kjente og trygge, for å idealisere og viderebygge dette. Dersom en organisasjon fortsetter utviklingen av dens eksisterende prosesser, men ikke oppfatter og analyserer dens behov for endringer, kan dette være avgjørende for organisasjonens overlevelse. Motstand, fornektelse og naive holdninger til endringer kan være så problematisk at det vil virke destruktivt mot organisasjonen (Bastøe, Dahl og Larsen 2002). Organisasjoner som kjenner godt til sine omgivelser, men også både interne og eksterne utfordringer, har oftest mulighet for å lykkes med utviklings- og endringsarbeid (Bastøe, Dahl, og Larsen 2002).

2.3.3 Motstand til endring

Det finnes flere tilnærminger til motstand til endring. Hardy og Thomas (2011) legger frem at de to vanligste perspektivene er å enten “demonisere” motstand eller feire motstand. Kanskje oftest blir motstand til endring fremstilt som noe negativt og noe som står til hinder for at endringer skal kunne implementeres og gjennomføres. Med et sånt perspektiv vil det sentrale være hvordan man kan dempe, eller unngå all type motstand. Flere forskere har begynt å sett bort fra dette perspektivet, da man ser at det er mangfoldige endringsinitiativ som har mislyktes. Dette gjorde at mange flyttet fokuset

over til at motstand mot endring kunne være noe positivt, ved at det kunne føre til kilde for nye ideer mot endring. Denne tilnærmingen har heller ikke vært fri for kritikk. Ved å oppmuntre til motstand sitter de som er agenter for endringen igjen med oppgaven å bedømme om visse atferder utgjør motstand eller ikke. Dermed kan de ansatte befinne seg i en enda mer sårbar situasjon enn når motstand demoniseres. Grunnen til dette er at de ansatte risikerer å bli “dømt” dersom responsen deres ikke faller i smak hos lederne eller de som er agentene for endringen (Hardy og Thomas 2011).

Hardy og Thomas (2011) mener at begge disse tilnærmingene favoriserer endringsagenten og at det innebærer at man legitimerer en asymmetrisk maktbalanse mellom endringsagentene og de som gjennomgår endringen. Ved å gjøre det dukker det opp en rekke etiske, praktiske og teoretiske spørsmål/utfordringer. Hardy og Thomas (2011) argumenterer derfor for en tredje tilnærming. De mener at organisatorisk endring burde bli sett på som et utfall av dynamikken mellom endringskraft og motstand. Ved å vektlegge relasjonene og dynamikken i maktbalansen flytter man fokuset bort fra hvem som motsetter seg endring og hvorfor de gjør det, over til hvordan relasjonene og dynamikken i maktbalansen (endringskraft og motstand) operer sammen på måter som resulterer i endring. Videre sier Hardy og Thomas (2011) at endring innebærer utvikling av nye forståelser, relasjoner og praksiser, noe som kan sammenlignes med en del læringsprosesser som vi har nevnt tidligere. Dersom de som skal gjennomføre endringene blir involvert tidlig i endringsprosessen ved å få muligheten til å bli med i forhandlingen/diskusjonen av de nye praksisene, relasjonene og meningene er sjansen mye større for at implementeringen av endringene vil lykkes. Hardy og Thomas (2011) mener derfor bestemt at tilnærmingen til motstand mot endring burde være rettet mot dynamikken i en slik prosess.

2.3.3.1 Motstand eller bekymringer?

Det som innenfor endringsteori kalles for motstand til endring, er ofte et uttrykk for hva ansatte bekymrer seg for når det gjelder endring. Dette blir især karakterisert som motstand dersom kommunikasjonen rundt bekymringene virker negativ eller kritisk. Når forslag om endring blir presentert i en organisasjon, vil alle individer først og fremst tenke på hva en slik endring vil føre til for deres egen del. Derfor vil de også kommunisere utad deres første tanker rundt endringens virkning i egen arbeidshverdag, samt deres bekymringer for fremtiden (Senge 1999). Selv om en ledelse kan være forberedt på motstand når en ny

endring blir implementert, kan man likevel oppleve kommunikasjonen fra ansatte som krass, og derav la være og lytte til verdifull informasjon fra deres bekymringer rundt endringen (Ford & Ford 2010). Senge (1999) nevner i sin teori om endring at ledere bør lytte til medarbeiderne for å kunne takle motstand. De bør ikke bare lytte til hva som blir sagt, men også hva som ikke blir sagt, og på hvilken måte det blir lagt frem. På denne måten vil det være mulig å forstå ansattes bekymringer og frykt, og heller se på dette som fremgang, fremfor utfordringer (Senge 1999). En slik tilnærming kan ses i sammenheng med perspektivet som Sørensen, Hasle og Pejtersen (2011) la frem.

Med tanke på at kommuniserte bekymringer kan oppfattes som motstand, vil intern kommunikasjon i en endringsprosess være særdeles viktig for å unngå misforståelser og konflikter som følge av endringen. Informasjon og kunnskap om det som foregår kan forebygge bekymringer og usikkerhet, samt holde motivasjonen opp i tider der det er store og raske omstillinger (Erlien 1999). Dette gjelder særlig parter som blir direkte berørt av en slik omstilling. I slike situasjoner så er det ledelsen som har hovedoppgaven i å ta tak i kommunikasjonen, men det er likevel viktig at det skal være en dialog mellom ledelse og ansatte. Det er også svært viktig at det finnes åpenhet i prosessen, uavhengig av om endringene er positive eller negative (Erlien 1999).

Årsaken bak en endring kan ha mye å si for hvordan den burde bli kommunisert, men også hvordan den blir mottatt. Det skilles derfor mellom to ulike kategorier; selvvalgte endringer og pålagte omstillinger (Erlien 1999). Selvvalgte endringer, som også kan ses på som strategisk utvikling, kan møtes med engasjement blant ansatte dersom det blir kommunisert tydelig og gjentatte ganger gjennom hele prosessen, og med en åpen dialog. Dersom ansatte ikke er godt nok informert under de ulike delene i endringsprosessen, kan de føle lite eierskap til utviklingen. Det vil derfor også være vanskeligere å forstå hvorfor disse endringene skal gjennomføres når de ikke tvinges fram av omgivelsene (Erlien 1999).

Når en endring derimot skyldes eksterne forhold, vil det være lettere for ledelsen å forklare og rettferdiggjøre den kommende omstilling. Dette er fordi det er forhold organisasjonen som regel ikke kan gjøre noe med, så omstillingen vil derfor være opplagt. Selv om det er enklere for mange å forstå hvorfor endringen må skje, kan det likevel være knyttet mye usikkerhet, utrygghet og følelse av avmakt blant ansatte (Erlien 1999). Derfor vil også

åpenhet, god informasjonsflyt og kommunikasjon også være viktig ved slike omstillinger. “Virksomheter som i tidligere og bedre tider har hatt en god og åpen intern kommunikasjon, som har skapt en bedriftskultur preget av tillit mellom ledelsen og medarbeiderne, står bedre rustet til å takle slike omfattende forandringer” (Erlieen 1999, 178).

2.3.3.2 Tillit mellom ledelse om ansatte

Sørensen, Hasle og Pejtersen (2011) legger frem at organisatorisk endring som regel alltid vekker usikkerhet. Usikkerheten kan ofte provosere de ansatte til å gjøre granskning av ledelsen og gjøre tolkninger som overdriver ledelsens intensjoner med endringen. Tolkningene kan ende med mistillit mot ledelsen. Ledelsen kan da få en lignende reaksjon med negative tolkninger at de ansattes respons, og det kan da dannes en ond sirkel av mistillit. Mangelen på tillit kan gjøre det ekstra utfordrende å implementere endringene, og i verste fall føre til at endringsinitiativet mislykkes (Sørensen, Hasle og Pejtersen 2011).

For å bryte opp denne onde sirkelen argumenterer Sørensen, Hasle og Pejtersen (2011), i likhet med andre, at de ansatte burde bli involvert i endringsprosessen. Ved at de ansatte involveres vil de føle større grad av eierskap til endringen, samtidig som at det gir mulighet for økt forståelse for begge parter. Ledelsen kan få en bedre følelse av hva som oppleves som rettferdig og innenfor de ansattes toleransegrense. Og motsatt kan de ansatte få en bedre forståelse av intensjonene til ledelsens endringsinitiativ. I tillegg til dette vil handlinger fra ledelsen som viser velvilje, kompetanse og integritet minske mistilliten over tid (Sørensen. Hasle og Pejtersen 2011).

Et annet interessant poeng Sørensen, Hasle og Pejtersen (2011) fremlegger er at dersom høy tillit allerede er tilstede mellom ledelse og ansatte, kan tilliten fungere som en slags buffer i endringsprosesser. Med andre ord fører det til at ledelsen får “goodwill” fra de ansatte og gjør det dermed enklere å implementere endringer.

2.3.3.3 Kritisk syn på endring

Som regel hører man om endring som en nødvendighet og som noe positivt. Andre, deriblant Sorge og van Witteloostuijn (2004), mener at dette synet er noe som ledelseskonsulent industrien har skapt og som noe folk dermed har et kunstig positivt syn på. Sorge og van Witteloostuijn (2004) har blant annet skrevet en artikkel med overskriften

“The (Non)sense of Organizational Change”, hvor de går så langt som å kalle endrings-”hysten” et virus.

Jansson (2013) stiller seg kritisk til store deler av litteraturen innen organisatorisk endring, og argumenterer for at det finnes mange antagelser innen feltet som er tatt for gitt. Hun er spesielt kritisk til at mange av endringsteoriene er oppskriftsmessige og er intendert til universell bruk, og mener teoriene overser kompleksitet, konsensus og unikhet i organisasjoner. Hun nevner også at teoriene som finnes om endringsmotstand i stor grad kun omhandler motstand til planlagte endringer (Jansson 2013).

2.4 Organisasjonskultur for endring

Man kan skille mellom en reaktiv og proaktiv tilnærming til endringer. Organisasjoner som kun gjør endringer når det “tvinges frem”, kan sies å ha et reaktivt forhold til endringer. En organisasjon som derimot alltid ser etter forbedringer, nye muligheter og trusler kan sies å være proaktiv i forhold til endringer. Det å bygge en organisasjonskultur for endring er en proaktiv måte å møte endringer på, da det vil gjøre at organisasjonen utvikler en evne til å stadig gjøre revurderinger og orientere seg i omgivelsene. Dette er viktig for å være den som er først ute til å benytte seg av nye muligheter, samt å unngå trusler før det er for sent.

Ved å ha gjennomgått teori om organisasjonskultur og endringer har vi dannet oss et bilde av hva som må være til stede i en organisasjonskultur for å være en endringsdyktig organisasjon. I dette avsnittet vil vi legge frem vårt perspektiv på hva som gjør en organisasjonskultur beredt for å kunne håndtere endringer.

Noe av det som vi anser som svært viktig for å danne en kultur for endring er at organisasjonen er i stand til å lære, en såkalt lærende organisasjon. Med dette menes at organisasjonen kan både adaptere kunnskap, dele og utnytte kunnskap. De må ha evne til å revurdere etablerte sannheter som finnes i organisasjonen og til å orientere og tilpasse seg omgivelsene. I dette innebærer det også å ha et helhetlig perspektiv og evne til å se langt fremover i tid. Videre bør ansatte ha mulighet til å være fleksible, i tillegg til å kunne involvere seg i arbeidsoppgaver utover eget ansvarsområde. Endringer vil som regel berøre de fleste innad i en organisasjon, og derfor vil kommunikasjonen i alle ledd som blir berørt være svært viktig for endringens mottakelse. Gode informasjonssystemer og

kommunikasjonslinjer er essensielle for å optimalisere læring og danne kultur for endring. Dette krever åpenhet og tillit mellom ulike nivå i organisasjonen, slik at kommunikasjonen blir en åpen dialog mellom partene.

Et annet vesentlig poeng å ta i betraktning er at det kan være lettere å styre en organisasjon gjennom endringer, dersom organisasjonskulturen er helhetlig. En helhetlig kultur er en kultur hvor medlemmene deler de samme tankemønstrene, verdiene, normene og grunnleggende antakelsene, noe som gjør de som regel har et felles mål. Om organisasjonen derimot består av mange subkulturer er det mange ulike verdier, normer og tankemønstre å ta hensyn til når man skal implementere en endring. Dette vil trolig føre til flere utfordringer.

2.5 Læring i organisasjoner

2.5.1 Hva innebærer læring i organisasjoner?

Vi skal nå se nærmere på læring i organisasjoner, da det er nært tilknyttet endring og endringsevne. Ved kontinuerlig læring forhindrer man å bli "stående fast" i etablerte sannheter for organisasjonen. På denne måten er man bedre i stand til å kunne tilpasse seg både internt og til omgivelsene. Vi ser derfor på læring som et verktøy for å kunne gjøre organisasjonskulturen mer innstilt på å kunne gjøre endringer når det er nødvendig. Med andre ord kan organisatorisk læring være en faktor som er med på å påvirke organisasjonskultur. Det finnes mange beskrivelser og definisjoner på hva en lærende organisasjon eller læring i organisasjoner innebærer. García-Morales, Verdú-Jover og Lloréns (2009) beskriver læring i organisasjon som:

".. evnen til å kunne opprettholde eller forbedre prestasjonene i en organisasjon basert på erfaring. Denne aktiviteten involverer kunnskapstilegnelse (utviklingen eller opprettelsen av ferdigheter, innsikt, relasjoner), deling av kunnskap (videreformidling til andre av det som har blitt tilegnet av noen), og utnyttelse av kunnskap (integrasjon av læringen slik at det blir assimilert, bredt tilgjengelig, og i tillegg kan generaliseres til nye situasjoner)" (García-Morales, Verdú-Jover og Lloréns 2009, 568)

Nonaka (1991) sa at den eneste sikkerheten er usikkerhet, og for å ha et konkurransefortrinn på bakgrunn av dette må man ha kunnskap. Vellykkede selskaper er

de selskapene som kontinuerlig skaper ny kunnskap mens markeder endrer seg, teknologier utvikles, konkurrenter sprer seg og produkter stadig foreldes. Nonaka (1991) mente derfor at det var viktig å være et kunnskapsdannende selskap med kontinuerlig innovasjon for å kunne takle disse endringene på best mulig måte.

2.5.2 Lærende organisasjoner

Peter Senge (1999) beskriver lærende organisasjoner som organisasjoner som stadig utvider sin kapasitet for å oppnå ønskede resultater, samtidig som nye tankemønstre vokser frem. I en slik organisasjon er det ofte frie, kollektive ambisjoner, og organisasjonens medlemmer ønsker å lære seg og se nye helheter sammen. Senge (1999) har utviklet fem disipliner som hver og én spiller en viktig rolle i å skape en lærende organisasjon som kontinuerlig evner å forbedre seg og realisere sine visjoner. De fem disiplinene er som følger:

1. Personlig mestring
2. Mentale modeller
3. Felles visjon
4. Gruppelæring
5. Systemisk tenkning

2.5.2.1 Personlig mestring

Prosessen med å skape en lærende organisasjon starter med hvert enkelt individ i organisasjonen. Disiplinen personlig mestring omfatter personlig vekst og læring. Personlig vekst vil i denne sammenheng bety at man høyner sjansen for å oppnå de resultatene man virkelig ønsker å realisere. Denne type læring er, ifølge Senge, en forutsetning for den lærende organisasjon. Det er derfor viktig at man skaper et organisasjonsmiljø som gir rom for å vokse som enkeltperson, samt at enkeltpersoner våger å stå for sin personlige visjon.

Essensen av personlig mestring er å skape og holde ut med kreativ spenning. Med kreativ spenning menes gapet mellom virkelighet og visjon. Like viktig som å ha en visjon er å takle denne spenningen, og ha evne til å kunne kartlegge nøyaktig hvor man befinner seg i forhold til visjonen på nåværende tidspunkt. Jo mer man mestrer denne kreative spenningen, jo mer utholdenhet og tålmodighet vil man tilegne seg. Dette gjør at motstand

mot å realisere den personlige visjonen ikke fører til tap av motivasjon, men heller blir sett på som en tydeliggjøring av gapet mellom visjon og virkelighet og som en kilde til læring (Senge 1999).

2.5.2.2 Mentale modeller

Mentale modeller blir skapt ved at man i fellesskap synliggjør og tester de grunnleggende antakelsene og faste tankemønstre som organisasjonen er oppbygd på. De mentale modellene kan på mange måter sies å være organisasjonens perspektiv på verden, som i stor grad påvirker organisasjonens handlinger. Mentale modeller legger dermed også føringer for hva som anses som mulig og umulig i forretningssammenheng. Det kan for eksempel finnes muligheter som ikke blir benyttet fordi de strider mot organisasjonens mentale modeller. De mentale modellene er en ubevisst mekanisme som ligger dypt forankret. utfordringen er derfor å bryte ut av disse modellene, eller i alle fall gjøre en grundig revurdering på om de gjeldende mentale modellene er de beste for organisasjonen. For å kunne gjøre dette må man være god på “lærende” samtaler hvor de ansatte evner å blottlegge sine tankeganger, og være åpen for nye (Senge 1999).

2.5.2.3 Felles visjon

For at en visjon skal være felles for alle i organisasjonen må den si noe om hvor organisasjonen ønsker å være i fremtiden, og være noe som alle bringer med seg i arbeidet. Hensikten med en felles visjon er å skape eierskap og samhold i organisasjonen, som videre vil føre til engasjement og oppmuntring i arbeidet mot å nå langsiktige mål.

En vanlig feil er ofte at visjonen kun er utviklet av ledelsen. Det kan føre til at ansatte ikke føler motivasjon for å jobbe mot visjonen, da man i utviklingen av den ikke har tatt stilling til personlige visjoner. Mennesker skaper og lærer ifølge Senge fordi de har lyst, ikke fordi de blir fortalt at de skal gjøre det. Det er derfor viktig at visjonen motiverer. En felles visjon kan først vurderes som troverdig når mennesker virkelig har tro på at de kan skape sin egen fremtid innenfor visjonen (Senge 1999).

2.5.2.4 Gruppelæring

Kjernen i gruppelæring er refleksjon, åpen dialog og “felles tenkning”. Det er derfor essensielt at man klarer å skape tillit mellom kollegaer gjennom felles målsetninger og verdier. Dialogene skal preges av toleranse og åpenhet for hverandres meninger og ha

mulighet til å veksle komplekse evner og erfaringer uten noe spesielt formål i tankene bortsett fra det å veksle kunnskap. Dette skiller seg fra diskusjoner, hvor ulike meninger blir lagt fram og deretter avgjøres det hvilket argument som er det beste å basere en avgjørelse på. På mange måter kan man si at dialog og diskusjon utfyller hverandre, og det er utfordrende å skille dem fra hverandre og vite når hvilken av dem burde brukes og på hvilken måte. Gruppelæring handler også om å klare å skyve unna krefter som kan være hindrende for at diskusjon og dialog skal fungere. Gruppelæring krever en del øvelse, men er en forutsetning for organisatorisk læring. Dersom man evner å oppnå læring i gruppe vil man oppleve at man kan oppnå resultater som ville vært utenfor rekkevidde dersom man forsøke på det samme enkeltvis. Noen vil også oppleve at det medfører til en raskere personlig vekst (Senge 1999).

2.5.2.5 Systemisk tenkning

For å skape en lærende organisasjon er det essensielt at alle de fem disiplinene utvikles parallelt. Den femte disiplinen er systemtenkning. Denne disiplinen har som formål å integrere alle disiplinene og komponentene og smelte dem sammen til en helhetlig enhet. Uten en systemmessig orientering blir resten av disiplinene sett på som enkeltstående uavhengige enheter, og man evner ikke å se sammenhengen og samspillet mellom disiplinene.

Dersom man ikke har systemtenkning vil en visjon for eksempel bare vært et idealisert glansbilde på hvor man ønsker å være i fremtiden, uten å ha forståelse for hvilke krefter som må settes i sving og mestres for å komme seg fra nåværende tilstand til ønsket fremtidig tilstand. Dette er grunnen til at organisasjoner opplever at det å utvikle en ambisiøs visjon i seg selv ikke er tilstrekkelig for å lykkes. Dersom man ikke har kjennskap til og tar hensyn til kreftene som finnes i organisasjonen, vil man heller ikke være i stand til å vite hvordan man skal realisere visjonen man har satt.

Alle de nevnte disiplinene (personlig mestring, mentale modeller, felles visjon og gruppelæring) må til for at systemtenkning skal komme til sin rett. Det å skape felles visjoner gjør at man får et langsiktig perspektiv og at man skaper eierskap, forpliktelse og motivasjon til de målene man i fellesskap har satt seg. De mentale modellene gir en åpenbaring som gjør at man får en bevissthet til måten man ser på verden på, og gjør det dermed enklere å avdekke svakheter ved den. Gruppelæring flytter fokuset fra

enkeltindividets perspektiv over til å forsøke og forstå det større bildet. Og til slutt vil personlig mestring fremme motivasjon for at enkeltindividet skal se seg selv i samspill med verden. Dette innebærer hvordan individets handlinger påvirker verden. Senge argumenterer for at mangel på personlig mestring fører til at mennesker havner i en inngrodd, reaktiv tankegang og vil derfor føle seg truet av systemtenkningen.

Systemtenkning og læring i organisasjon handler om det å se seg selv utenfra, forstå hvordan tankemønstre og handlinger kan skape problemer og ha evne til å se dette og gjøre noe med det. Som Senge forklarer det “En lærende organisasjon er et sted der mennesker kontinuerlig oppdager hvordan de skaper sin virkelighet. Og hvordan de kan forandre den” (Senge 1999, 18).

2.5.3 Læring i arbeidshverdagen

Det er viktig å skape kultur for kunnskapsdeling innad i en organisasjon. En organisasjon består ikke kun av enkeltindivider som hver for seg utvikler ny kunnskap. En organisasjon består av mange ansatte som er fordelt på ulike team, avdelinger og kan ofte være organisert rundt prosjekter. Formell læring er viktig, men den aller viktigste læringen er den uformelle som man utvikler ved å gjøre felles erfaringer som man lærer av og omsetter til kunnskap. Uformell læring kan skje ved at ansatte diskuterer og prater i gangene, ved kaffemaskinen, i kantinen og lignende (Jakobsen 2008).

Det å legge til rette for læring er derfor svært viktig. Lederen bør være en tilrettelegger for gode læringsarenaer, men ansvaret for læring i organisasjonen gjennom arbeidshverdagen er også et felles ansvar alle ansatte har. For å kunne lære av felles erfaringer er det viktig at de ansatte har tilgang på hverandre i en travel arbeidshverdag. Ved å involveres i hverandres arbeidsoppgaver øker man forståelsen for hva andre driver med, i tillegg til at man får bedre forståelse for hva egen arbeidsoppgave betyr i det store bildet. Dette skaper en mer helhetlig oversikt over organisasjonens ulike formål (Jakobsen 2008).

For å utvikle en lærende organisasjon er det essensielt å skape et godt læringsklima som er preget av åpenhet og tillit. I mange tilfeller er det enkelt for nyansatte å stille “dumme” spørsmål fordi andre ansatte identifiserer deg som ny og ikke forventer at du skal kunne og vite alt av betydning. Personer som har vært ansatt en god stund har derimot en større barriere for å kunne gjøre det samme, da det ofte forventes at man har lært seg alt som er

verdt å vite i organisasjonen. Dette kan føre til at en ansatt lar være å spørre, i fare for å miste ansikt. En slik norm kan være til hinder for organisatorisk læring. Det er viktig å huske på at man aldri er ferdig utlært og at læring er en kontinuerlig prosess. En leder burde derfor oppmuntre til kunnskapsdeling og nytenkning i arbeidshverdagen (Jakobsen 2008).

2.5.4 Kompetanseutvikling

I likhet med Senges (1999) disiplin “personlig mestring” vektlegger Bastøe, Dahl og Larsen (2002) viktigheten av det finnes rom for personlig utvikling i en organisasjon. “Når en høyt kompetent medarbeider forlater organisasjonen, mister organisasjonen ikke bare nødvendig kompetanse, den mister også ofte det kompetente nettverket medarbeideren har utviklet” (Bastøe, Dahl og Larsen 2002, 83). En arbeidstaker kan i dag ses på som en kunde som er på utkikk etter hva organisasjoner kan tilby som arbeidssted, og er derfor ikke lenger en arbeidstaker i tradisjonell forstand. Man er i større grad opptatt av at arbeidsoppgavene skal oppleves som meningsfulle og interessante for at ønsket om å bli værende i en organisasjon skal være tilstede. (Bastøe, Dahl og Larsen 2002).

En organisasjon som har kunnskap om både produksjon og organisasjon, skulle aller helst også hatt kunnskap om samsvaret mellom produksjon og organisasjon. Det viser seg at dette likevel er vanskelig å oppnå, og er dermed heller ikke tilfelle i mange organisasjoner. Organisasjoner som gjennomgår endringer sliter gjerne med å oppnå et slikt samsvar, og i slike tilfeller kreves det læring og kunnskap for å bekjempe denne ubalansen. Dersom ubalansen mellom produksjon og organisasjon holdes gående kan det erfares som et problem (Wadel 2008).

2.6 Fra teori til empiri

I det foregående kapitlet har vi tatt for oss flere viktige teoretiske perspektiver som er nødvendige å belyse for forståelse av vår studie. Vi startet med å vise til ulike definisjoner av organisasjonskultur som er utviklet av sentrale organisasjonsteoretikere som Hofstede, Martin og Schein. Videre tok vi et dypere dykk ned i Scheins teori om hvordan organisasjonskulturer består av ulike nivåer, der synligheten av de kulturelle fenomenene

definerer hvilket nivå de er på. Scheins teori utgjør de tre nivåene grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter.

Deretter så vi på Martins teori om hvordan man kan betrakte organisasjonskultur ut i fra ulike perspektiver. Vi presenterte her de tre perspektivene integreringsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet, med hovedvekt på de to første. Det siste vi presenterte angående organisasjonskultur var Alvessons ulike perspektiver på kulturledelse i organisasjoner.

Når det gjaldt endringsteori, inkluderte vi flere ulike teoretikere og perspektiver, da dette er et komplekst tema utbredt i mange ulike retninger. Vi inkluderte også teori om motstand til endring, samt kritikk til endring, da vi så på dette som relevant siden det ikke er noe garanti for at endringer blir betraktet som positive.

Senges rammeverk for forståelse av en lærende organisasjon er av svært sentral betydning for å forstå samspillet mellom endring og organisasjonskultur. Vi valgte derfor å basere mye av teorien bak en lærende organisasjon på hans rammeverk som tar for seg fem ulike disipliner, som alle spiller en viktig rolle i det å utvikle en lærende organisasjon. De fem disiplinene som ble presentert var personlig mestring, mentale modeller, felles visjon, gruppelæring og systemisk tenkning. For å knytte alle disse teoriene sammen, valgte vi til slutt å utforme vår egen modell for hva som kan være kultur for endring, basert på teorien vi har gjennomgått. Ved å gjøre dette, mener vi det vil være enklere både for oss og for leseren å forstå sammenhengen mellom organisasjonskultur, endring og læring.

Videre i oppgaven skal vi benytte alle disse teoriene for å skape empiri og kunne svare på problemstillingen vår. Ved å inkludere de teoretiske perspektivene i intervjuguiden vår, vil vi kunne være i stand til å analysere innsamlet data i lys av teori. Vi ønsker blant annet å bruke Scheins ulike nivåer og elementer for å kunne identifisere det mest essensielle ved Brunvolls kultur, ved å blant annet belyse verdier, syn på omgivelser, samt viktige historier og symbolikk som er synlige i organisasjonen. Med Martins integrerings- og differensieringsperspektiv, vil det være mulighet for å påvise både helhet, men også ulikheter og nyanser ved organisasjonskulturen i Brunvoll. De ulike endringsteoriene er viktige å bruke for å forklare de ulike endringene Brunvoll gjennomfører, eller har gjennomført. Teorien som kartlegger hvordan motstand til endring oppstår vil også være

nyttige for å forklare bakgrunnen for hvorfor det finnes kritiske syn på endringer innad i organisasjonen. Bakgrunnen for kritiske syn og bekymringer bunner trolig i verdiene, normene og de grunnleggende antakelsene som de ansatte har. Ved å synliggjøre dette vil det øke forståelsen av motstand til endring, og man kan se tydeligere hvordan organisasjonskultur og endring påvirker hverandre.

For å få en forståelse av hvordan samspeillet mellom organisasjonskultur og organisatoriske endringer fungerer, har vi valgt å utvikle vår egen teoretiske modell for dette (se figur 1). I vår innsamlingsprosess av teori slet vi med å finne utviklede teorier for hva som utgjør en organisasjonskultur for endring. På bakgrunn av vår kunnskap om organisasjonskultur og endringsteori, ser vi at organisasjonskulturer som fremmer læring i større grad har evne til å gjøre organisatoriske endringer. Dette ble nevnt i kapittel 2.4. Vårt bidrag til teorien er dermed å redegjøre for hva som utgjør en kultur for endring. Av den grunn valgte vi å ta med Senges rammeverk for hva som definerer en lærende organisasjon, kan brukes som et verktøy for å vurdere i hvilken grad Brunvoll er en lærende organisasjon, og i tillegg påpeke eventuelle mangler i retning mot å bli dette. Med vår forståelse for hva som utgjør en organisasjonskultur for endring, og Senges rammeverk for lærende organisasjoner, vil vi kunne knytte samspeillet mellom organisasjonskultur og organisatoriske endringer i Brunvoll opp mot hverandre. En dypere forståelse av kulturuttrykkene i Brunvoll, samt deres perspektiv på endring, vil dermed gi grunnlag for en analyse av i hvilken grad Brunvolls organisasjonskultur er endringsdyktig.

Underproblemstillingene i vår oppgave tar for seg to ulike tema. Det første konsentrerer seg om hvorvidt organisasjonskulturen i Brunvoll fremmer endrings- og læringsvilje. Dersom vi greier å knytte Senges teori opp mot ansattes syn inne i denne diskusjonen, vil vi ha gode muligheter for å kunne gi et svar på dette. Det andre temaet i underproblemstillingene stiller spørsmål ved om kulturen i størst grad er preget av konsensus eller differensiering. Her vil det være fornuftig å underbygge våre poeng ved hjelp av Martins integrerings- og differensieringsperspektiv.

3.0 Metode

3.1 Innledning

Samfunnsvitenskapen har som formål å gi oss kunnskap om ulike fenomener i samfunnet. For å finne ut av dette må man gå metodisk til verks, og det er her samfunnsvitenskapelig metode kommer inn i bildet. Samfunnsvitenskapelig metode handler med andre ord om måten vi går fram på når vi skal skaffe oss informasjon om de ulike fenomenene, samt på hvilken måte informasjonen skal analyseres og ikke minst hva informasjonen forteller om ulike fenomener i samfunnet (Christoffersen, Johannessen og Tuft 2016). Ved å studere samfunnsvitenskapelig metode skaffer man seg en oversikt over hvilke alternative framgangsmåter som finnes for å skaffe seg kunnskap om fenomener, i tillegg til hva som er konsekvensene av å velge hvert enkelt alternativ (Christoffersen, Johannessen og Tuft 2016). Hvilken design og metode som bør brukes avhenger av hva problemstillingen skal svare på. I denne oppgaven ønsker vi å undersøke samspillet mellom organisasjonskultur og endringer i Brunvoll AS. I dette kapitlet vil vi drøfte hvilke metoder som er best egnet for å belyse problemstillingen.

I dette kapitlet vil vi i tillegg gi en beskrivelse av prosessen før gjennomførelsen av undersøkelsen, hvilket inkluderer hvordan vi kom fram til problemstillingen som vi har definert. Deretter vil vi gjøre rede for seleksjon av utvalg, hvordan undersøkelsen ble gjennomført og hvordan dataanalysen ble utført. Videre vil vi gjøre en vurdering av undersøkelsens kvalitet i form av reliabilitet og validitet. Avslutningsvis vil vi gjøre en refleksjon over oppgaven, særlig vedrørende utfordringer og eventuelle mangler.

3.2 Bakgrunn for valg av problemstilling

Da vi skulle finne tema for masteroppgaven var det viktig for oss at oppgaven tok for seg noe som var aktuelt for tiden vi er inne i, samtidig ville vi at den skulle omhandle noe som vi vurderer som interessant personlig. Med organisasjonsteori som en viktig del av begges utdanning, ble det naturlig at oppgaven skulle ha en slik innfallsvinkel. Siden begge interesserer oss for de mer “mykere” sidene ved organisasjonsteori, fant vi ut at vi ønsket at organisasjonskultur skulle være spille en sentral rolle i oppgaven.

Vi hadde et ønske om å studere en organisasjon som er en viktig regional aktør. Etter en

vurdering av mulige kandidater kom vi fram til at Brunvoll AS kunne vært en interessant case. Brunvoll er en organisasjon med lange tradisjoner, som i nyere tid har erfart nevningsverdige endringer. I 2012 hadde Brunvoll sitt rekordår omsetningsmessig, og var derfor større enn noensinne. Selskapet hadde aldri hatt så mange ansatte før, og derav kom det også i løpet av denne perioden inn en ny profesjonell ledelse, der blant annet administrerende direktør ble rekruttert eksternt. Like etter var det stor nedgang i offshoremarkedet. Dette hadde innvirkning på Brunvoll, i likhet med mange andre i industrien. Som følge av dette ble de tvunget til å gjøre tilpasninger for å overleve den utfordrende tiden. For første gang i Brunvolls historie ble det gjennomført nedbemanning i form av både oppsigelser og permitteringer. Samtidig som Brunvoll permitterte ansatte, valgte organisasjonen å gjøre et oppkjøp av fremdrifts-produsenten Scana Propulsion. Dette gjorde at vi anså Brunvoll som en interessant case, hvor det fantes gode muligheter for å kunne studere de temaene som vi på forhånd ønsket. Brunvoll er en unik case på mange måter, siden de har vært en stabil og solid organisasjon, med en lang historie. Den kan i tillegg også bli sett på som representativ for organisasjonene innenfor den maritime industri.

I det første møtet med Brunvolls administrerende direktør, Odd Tore Finnøy, og HR-direktør, Marthe Outzen, la vi frem tankene våre omkring hva vi ønsket å studere i masteroppgaven vår. De tok hensyn til hvilke temaer vi var interesserte i, og kom med innspill til hva som kunne være interessant å undersøke i akkurat deres organisasjon. De fortalte om Karen Landmark som er i en prosess med å skrive doktorgradsavhandling om Brunvoll innenfor de temaene vi ytret som spennende, og foreslo at det kunne være interessant for oss å kontakte henne for å diskutere hennes funn. HR-direktør hadde på forhånd vært i kontakt med Landmark, og hun var positiv til dette. Vi hadde deretter en samtale med Landmark, hvor hun la hun frem hvilke elementer ved organisasjonskulturen i Brunvoll som kunne være relevante å se på ut i fra hennes funn. Mange av de elementene hun la frem, særlig rundt dette med å forske på endringsevne, bidro til å kunne løfte oppgaven vår. Vi kom derfor fram til at vi ønsket å knytte organisasjonskultur opp mot endring, og undersøke samspillet mellom disse elementene.

Selv om Karen Landmark i 2015 hadde gjort en lignende undersøkelse i Brunvoll vedrørende samme tema, kom vi likevel fram til at det ville være av interesse å gjennomføre undersøkelsen vi så for oss, da det kunne være en del som hadde endret seg

siden den gang. Bakgrunnen for det var at det har skjedd en god del endringer som kan ha påvirket Brunvoll vesentlig. Spesielt med tanke på at Brunvoll har nylig gjennomført et oppkjøp av selskapet Scana Propulsion, og med tanke på nedgangstidene som industrien har opplevd de siste årene.

Hovedfunnene hennes viste blant annet at Brunvoll er en organisasjon som i stor grad “lever i fortiden”, og store deler av deres organisasjonskultur er basert på kulturuttrykk som har lang historie. Dette har gjort at Brunvoll har hatt en sterk og tradisjonsrik “lock-in”-kultur, hvor man har vært lite åpen for omstillinger og krav fra omgivelsene rundt. Samtidig har det historiske perspektivet tatt så stor plass at organisasjonen har hatt problemer med å tenke langsiktig. Vår studie har derfor tatt for seg hvordan organisasjonskulturen per i dag er tilpasset endring og omstillinger (Landmark, 2016).

Vi synes det vil være veldig interessant å se om det er noen forskjeller i våre og Landmarks funn. Oppgaven vår kommer ikke til å være en komparativ studie, siden vår og Karens Landmarks undersøkelser ikke er identiske. Karen Landmarks avhandling er rettet mot bærekraft og det grønne skiftet. Avhandlingen hennes har likevel vært til stor inspirasjon for å få et innblikk i hvilke aspekter ved organisasjonskulturen til Brunvoll som er relevant å se på.

3.3 Kvalitativ metode

I samfunnsvitenskapene skilles det mellom kvantitativ og kvalitativ metode. I følge Christoffersen, Johannessen og Tufte (2016) kan man forenklet si at kvantitativ metode kartlegger at noe skjer, mens kvalitativ metode går i dybden for å avdekke hvorfor det skjer. Kvalitativ metode kan defineres som en fleksibel forskningsmetode, der man bruker et fåtall av nøye utvalgte individer for å komme fram til ikke-målbar innsikt om oppførsel, motivasjoner og holdninger (Wilson 2012). Dette gjøres som regel gjennom fleksible og uformelle samtaler med små utvalg, hvor innsamlet data kan være generaliserende for et større utvalg.

Formålet med kvalitativ metode er først og fremst å skaffe seg forståelse av et fenomen, mens man ved en kvantitativ metode ville være opptatt av å måle fenomenet. Metodene skiller seg også ved at datainnsamlingene kjennetegnes på ulike måter. I et kvalitativt undersøkelsesopplegg er datainnsamlingen langt mer ustrukturert enn i et kvantitativt

undersøkelsesopplegg. Man har mulighet for å være fleksibel og gjøre endringer underveis, og datainnsamlingen kan ofte ha en litt uformell karakter. Ved en kvalitativ metode er utvalget av respondenter er ofte nøye gjennomtenkt da man er avhengig av å få så mye relevant informasjon ut av hver respondent. Dette skyldes at man ofte har små utvalg. På denne måten oppnår man en langt dypere innsikt enn ved kvantitativ metode (Wilson 2012).

En type kvalitativ metode er uformelle dybdeintervju. Et uformelt intervju skal være mer som en samtale mellom respondent og intervjuer, hvor det verken er utarbeidet faste spørsmål eller svaralternativer på forhånd. For å sikre oss at vi får samlet inn de data som kreves for å kunne få svar på problemstillingen vil vi lage en intervjuguide hvor vi har skissert hvilke temaer som burde berøres i løpet av intervjuet. Ved å gå frem på en slik måte er man mer fleksibel, og har muligheten til å komme med oppfølgingsspørsmål og dykke dypere der det kjennes naturlig og nødvendig. For å kunne fokusere mest mulig på samtalen og kunne få så mye relevant data ut av den som mulig, vil vi ta opp intervjuet ved hjelp av lydopptaker (Grønmo 2016).

Uformelle intervju kjennetegnes nettopp ved at de ikke kan planlegges i forveien. Likevel vil det være viktig å utarbeide en god intervjuguide før intervjuet. Intervjuguiden vil fungere som en retningslinje for intervjuene og må være formulert på en slik måte at vi er sikker på at vi får spesifikk og relevant data ut av intervjuet, men samtidig også på en slik måte at det er rom for å kunne være fleksibel. Det viktigste i prosessen med å lage en intervjuguide er å vurdere hva slags informasjon vi har behov for å samle inn. For å finne ut av det må vi se på problemstillingen, og hvilken teori vi har sett for oss vil være relevant. Underveis i intervjuprosessen kan det bli helt sikkert bli aktuelt å revurdere behovet for informasjon etterhvert som vi får høre hvilke tanker respondentene har om temaet (Grønmo 2016). Denne typen metode vurderes som krevende for forskeren da forskeren har en aktiv rolle under datainnsamlingen. Hvert intervju kan utspille seg annerledes og det kreves en analytisk evne av forskeren. Forskeren må ikke kun analysere det som blir sagt ordrett, men også måten ting blir sagt på, kroppsspråk og andre ting som kan ligge mellom linjene (Wilson 2012). I en slik type prosess skjer innsamling av data og analyse samtidig.

3.4 Casestudier

Det finnes flere ulike definisjoner på hva en case er. Yin (2009) definerer casestudie som *“an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident”*.

Selv om det eksisterer ulike definisjoner på hva en case er, finnes det en felles forståelse at casestudier innebærer en studie av kun én analyseenhet. De forskjellige type enheter kan avgrenses både i forhold til rom og tid. Avgrensning av rom kan gi enheter på ulike nivåer. Det laveste nivået kalles absolutte enheter, og innen samfunnsvitenskapen vil enkeltindividet være den laveste undersøkelsesenheten. En enhet på et høyere nivå kalles kollektiv enhet. Denne består av flere absolutte enheter, og er derfor en gruppe f.eks. i form av en organisasjon. I samfunnsvitenskapen vil det ofte velges en enhet på mellomnivå, som består av flere ulike enheter og ikke et enkeltindivid. En enhet med fokus på avgrensning av tid vil ofte undersøke en spesiell situasjon eller en spesiell hendelse, slik som f.eks. en enkelt beslutningsprosess i en organisasjon. En case vil som regel ha avgrensning hva gjelder begge disse, slik at det er konteksten rundt fenomenet som studeres. Dette kan innebære mange interessante forhold som kan studeres. Dette er det som også kalles variabler (Jacobsen 2015).

I følge Robert K. Yin (2014) finnes det to dimensjoner i design av casestudier; enkelt eller flere cases og én eller flere analyseenheter. Enkeltcasestudie innebærer å undersøke et enkelt tilfelle. Flercasestudier består av flere caser, hvor formålet for eksempel kan være å sammenligne caser. En studie med én analyseenhet kan for eksempel være en studie av en organisasjon, der man vil studere organisasjonen på et overordnet nivå hvor man søker å skaffe seg et helhetlig perspektiv av enheten. En studie med flere analyseenheter kan også være en studie av en enkelt organisasjon, men at forskeren i tillegg ser på de ulike enhetene som finnes i en organisasjon. Det kan være divisjoner, avdelinger, grupper og individer.

I utgangspunktet ønsker vi å undersøke organisasjonskulturen til Brunvoll, noe som begrepsmessig høres ut som én analyseenhet. I det ene underordnede forskningsspørsmålet ønsker vi derimot å undersøke om Brunvoll sin organisasjonskultur er preget av konsensus

eller differensiering, noe som gjør at vi må undersøke om det finnes variasjoner i organisasjonskulturen. Dette fører til at designet for casestudien i vårt tilfelle vil være enkeltcasestudie med flere analyseenheter. Med andre ord søker vi å samle informasjon om flere enheter innenfor en avgrenset kontekst (Christoffersen, Johannessen og Tuft 2016).

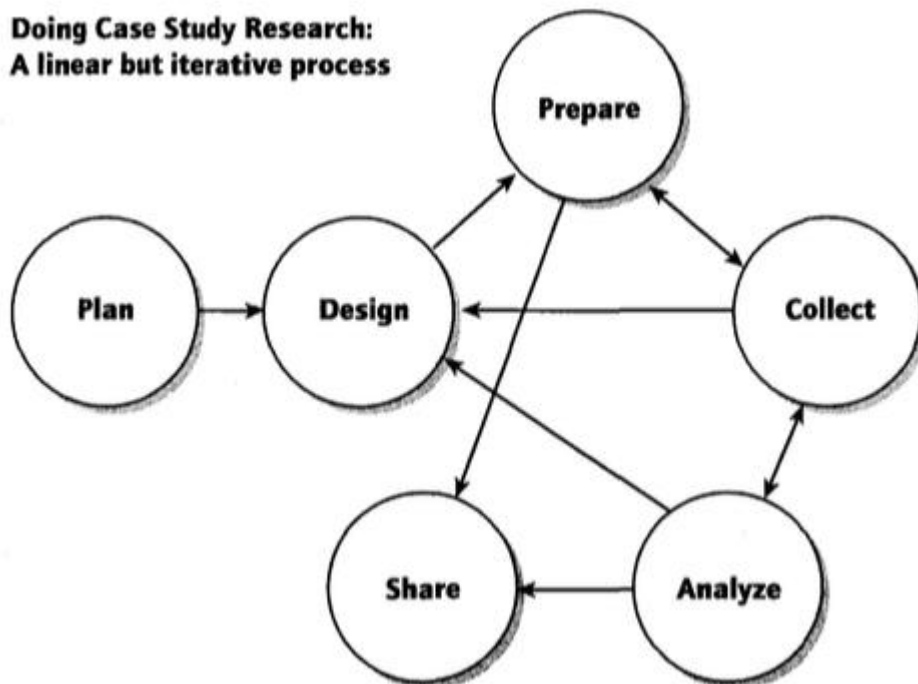
En enkeltcasestudie krever at man går dypt inn i en situasjon som er klart avgrenset i tid og rom. Avgrensingen bidrar til å gjøre beskrivelsen mer “virkelighetsnær” (Jacobsen 2015).

Det finnes ulike formål for å velge en slik metode. Et formål kan være å skaffe seg en helhetlig og dypere forståelse av den ene enheten som studeres. I et slikt tilfelle er man ikke ute etter å generalisere over til et større univers, men man studerer enheten på grunn av at man betrakter den som spesiell og interessant i en vitenskapelig sammenheng. Et annet formål kan være å gjøre teoretisk generalisering til et større univers. Da er man ute etter å formulere hypoteser, teorier eller begreper. Enheten som studeres er i dette tilfellet representativ for universet, for eksempel en organisasjon som er typisk for bransjen den opererer i (Grønmo 2016).

Ved å beskrive en casestudie i detalj, kan dette i tillegg til å gi en teoretisk generalisering også være med på å avdekke kausale mekanismer og prosesser. Det kan være med på å gi en beskrivelse av hvordan hendelser påvirker hverandre, samt hvordan ulike resultater produseres (Jacobsen 2015). Det kan likevel ha noen begrensninger med tanke på at en burde hatt data fra andre sammenhenger for å kunne generalisere funn fra en case. Det kan også være problematisk å etablere kausale sammenhenger, da man lite kontroll over hvilke andre forhold som kunne ha bidratt til å ha produsert den observerte effekten (Jacobsen 2010).

De aller fleste casestudier har en kvalitativ tilnærming, men det er også mulig å kombinere kvantitative og kvalitative data. Casestudier krever mye av forskeren, siden det er svært intensive studier som innebærer store mengder informasjon om enheten som skal undersøkes (Grønmo 2016).

Yin (2009) beskriver case studie undersøkelse som en lineær, men iterativ prosess. Dette vil si at man gjør seg erfaringer underveis i prosessen som fører til at man må gå tilbake og gjøre endringer på et tidligere nivå. Figuren nedenfor illustrerer en slik prosess.



Figur 3: “Forskningsprosessen ved kvalitativ metode i form av casestudie” (Yin 2009)

3.5 Metodevalg

Hvilken design og metode som bør brukes er naturligvis avhengig av hva problemstillingen skal svare på. I denne oppgaven ønsker vi å finne ut av Brunvolls evne til endring på generell basis, og om hvilke elementer i kulturen som gjør organisasjonen forberedt for endring. Det er problemstillingen og oppgavens egenart som gir grunnlag for hvilket design og hvilken metode som burde anvendes. I dette kapittelet vil vi diskutere hvilke metoder som på mest hensiktsmessig måte kan hjelpe oss å svare på vår problemstilling.

For å kunne besvare problemstillingen vår ser vi det mest hensiktsmessig å anvende kvalitativ metode. Bakgrunnen for dette er at vi skal undersøke fenomen som kan oppleves som abstrakte, og vanskelige å få tak på. Organisasjonskultur er et komplekst tema å skulle undersøke, da det er både synlige og mindre synlige elementer ved den. For å kunne få et innblikk i en kultur kreves det en del analyse på et nivå som kun er mulig skaffe ved å anvende en kvalitativ tilnærming.

Ved å gjennomføre uformelle intervju av enkeltpersoner får vi muligheten til å få en

helhetlig forståelse av hvordan individene i organisasjonskulturen opplever ulike aspekter ved kulturen, i takt med endring. I dette innebærer blant annet at vi analyserer de ulike elementene en organisasjonskultur består av, ulike læringsprosesser i organisasjonen, samt hvordan de ansatte forholder seg til endring. Dette er komplekse fenomen som er vanskelig å forutsi noe om. Uformelle intervjuer vil gi oss mulighet til å kunne gjøre justeringer underveis, og tilpasse oss hver enkelt respondent med tanke på hvilken informasjon de vektlegger. Hver enkelt respondent kan anse ulike verdier, normer, artefakter innad i organisasjonskulturen som viktige å påpeke, og det kan også tenkes at de har forskjellige syn på hvilke typer endringer organisasjonen er bedre i stand til å takle, samt hvilke som har hatt stor innvirkning på organisasjonskulturen. Ved å ha åpne samtaler der respondenten får mulighet til å ytre sine tanker rundt disse emnene, vil også dataene representere deres tankesett med større nøyaktighet. Dersom samtalen hadde vært mer styrt, ville validiteten av data kunne blitt svekket.

3.6 Utvalg av respondenter

Administrerende direktør og HR-direktør i Brunvoll var behjelpelige med å plukke ut personer til utvalget. Vi oppga visse kriterier for hvilken sammensetning av respondenter vi ville ha. Vi var opptatt av at respondentene skulle være sammensatt fra ulike nivåer i organisasjonen og fra ulike avdelinger. Vi ønsket også respondenter med varierende fartstid innenfor organisasjonen. I tillegg til dette ville vi gjerne at respondentene skulle være av ulike aldre og av begge kjønn. Adm. direktør og HR-direktør hjalp oss med å finne 8 representative respondenter på dette grunnlag. I tillegg til disse respondentene, utførte vi også samme type intervju med adm. direktør og HR-direktør, slik at disse representerte ledelsen.

Ledelsen er nok de som sitter med mest informasjon om det strategiske rundt ulike endringer, for eksempel oppkjøpet, og er kanskje de som har reflektert mest rundt dette. Det er også mulig at de har mer ulike syn på organisasjonskulturen enn det de øvrige ansatte har. Vi ønsket også å inkludere personer utenfor ledelsen for å kunne få et mer realistisk bilde av hvordan de ansatte i Brunvoll opplever endringsprosesser, samt i hvilken grad de anser organisasjonskulturen som forberedt på endringer. Utvalget ble derfor plukket ut med utgangspunkt i hvem som kunne sitte med interessant og ulik informasjon, i tillegg til personer som kunne representere organisasjonen på en mer generell basis. Utvalget kan derfor kalles et strategisk utvalg som er valgt med sikte på å skaffe en

helhetsforståelse. (Grønmo 2016). Vi opplevde tidlig i prosessen at utvalget fremsto som representativt og bidro til en helhetsforståelse, ved at hver av respondentene kom med gode innspill fra eget nivå i organisasjonen.

3.7 Praktisk gjennomføring av undersøkelsen

Før vi gikk i dialog med Brunvoll hadde vi, som nevnt, gjort oss opp noen meninger for hva tematikken i oppgaven burde være. Noe av tematikken endret seg under våre innledende samtaler med Brunvoll, der også de fikk mulighet til å komme med innspill på hvilke temaer som kunne problematiseres. Etter det første møtet med administrerende direktør og HR-direktør, endret vi både vår problemstilling, men også vårt teorigrunnlag i retning av hva Brunvoll anså selv som interessante tema. Det var viktig for oss at Brunvoll skulle få ta del i denne prosessen, slik at vi kunne være i stand til å gi noe tilbake til Brunvoll med forskningen vår, og at de forhåpentligvis kan dra nytte av dette senere. Under vårt andre møte med Brunvoll kom vi derfor nærmere frem til tematikk for oppgaven, der vi la fram hva vi ønsker å kartlegge. Vi kom også med nærmere informasjon om intervjuene, som at vi så for oss å bruke opptil én time på hvert enkelt intervju, og at vi videre ønsket å ta lydopptak av disse samtalene. Under dette møtet kom vi, i samråd med adm. direktør og HR-direktør, fram til hvilke ansatte som ville være aktuelle respondenter. Da vi også under disse møtene fikk mye generell informasjon rundt de aktuelle temaene, har vi brukt noe av denne informasjonen i oppgaven.

Vi formulerte et kort skriv til HR-direktør, Outzen, som hun kunne sende til de utvalgte respondentene på e-post for å gi de litt informasjon om bakgrunnen for undersøkelsen, og forhøre oss om det var noe de kunne tenke seg å være med på. Vi ga kun en generell beskrivelse av undersøkelsen, da vi ønsket at respondentene ikke skulle forberede svar i forkant. Dersom vi hadde sagt at vi skulle måle endringsevnen til organisasjonen, kan det tenkes at respondentene ikke hadde vært like frittalende. I skrevet la vi også vekt på at undersøkelsen ville bli anonymisert, og at informasjonen ikke på noen som helst måte ville kunne spores tilbake til dem som enkeltpersoner. De ble gjort oppmerksom på at svarene ville i større grad bli satt sammen som en helhetlig analyse. Vi forklarte også at lydopptakene ville bli slettet så snart vi hadde transkribert dem. Dette gjentok vi også innledningsvis i hvert av intervjuene. Dette var i orden for samtlige respondenter.

Det ble gjennomført semistrukturerte dybdeintervjuer av 10 ansatte i Brunvoll. I forkant av

intervjuene hadde vi formulert en intervjuguide (vedlegg 1) som skulle gi oss retningslinjer for intervjuene og sikre at vi dekket alle relevante tema så godt som mulig. Vi var forberedte på at intervjuguiden ikke kom til å følges til punkt og prikke, da det er vanskelig å vite utfallet av slike intervjuer på forhånd. Dette erfarte vi raskt da vi satte i gang med intervjuene. Intervjuguiden endte opp med å bestå av hele 39 spørsmål, ettersom det var veldig mange spørsmål vi mente ville være relevante for å belyse temaet. Vi var også forberedte på at vi muligens ikke kom til å få tid til å spørre om samtlige spørsmål i løpet av et intervju. Overraskende nok ble store deler av spørsmålene dekket naturlig av respondentene, da mange spørsmål hadde nær tilknytning til hverandre.

Respondentene var pratsomme, og vi slapp å komme med så mange spørsmål fordi de på en naturlig måte kom inn på en god del av temaene. Enkelte var mindre pratsomme, og vi måtte stille en del mer spørsmål. Vi var opptatte av at respondentene skulle føle at det var samtaler heller enn intervju. Dette anså vi som en viktig del av det å skape tillit mellom forsker og respondent, da dette kan bidra til at de ville føle det mer komfortabelt å dele informasjon med oss. Vi opplevde det svært nyttig å være to som gjennomførte intervjuene, idet det ga oss større sjanse for å kunne oppnå god kjemi med respondentene.

Ni av ti intervjuer foregikk i perioden mellom 30/3-17 og 6/4-17. Det siste intervjuet ble gjennomført 20/4-17, ettersom det dukket opp noe uforutsett som gjorde at det ikke var mulig å gjennomføre dette i oppsatt periode. Underveis i samtalene hadde vi et skjema inndelt i hvert tema, der vi kunne notere viktige poeng og observasjoner fra samtalene. I tillegg til dette ble det også gjort lydopptak av samtlige intervju. Da slike semistrukturerte intervjuer er krevende for forskeren, ble det avsatt god tid i mellom hvert intervju, for å kunne få lik kvalitet på de enkelte intervjuene. Dette ga oss videre mulighet til å notere i etterkant, samt forberede oss til neste intervju. Vi startet med transkriberingen i samme periode som intervjuene ble gjennomført. Underveis i samtalene opparbeidet vi oss erfaring, og det ble etter hvert tydeligere for oss hvordan det var mest hensiktsmessig å formulere de ulike spørsmålene. På denne måten kunne vi forbedre vektleggingen av spørsmål til etterfølgende samtaler, slik at det ga mest mulig relevante og sentrale svar for oppgavens tema.

3.8 Dataanalyse

Da vi skulle sette i gang med dataanalysen, fordelte vi intervjuene slik at vi begge skulle transkribere fem intervjuer hver. Samtalene ble skrevet ned ordrett ut i fra lydopptakene våre. Etter at hver samtale var ferdig transkribert, la vi også til notater som vi hadde gjort underveis i intervjuprosessen. Notatene bestod av ulike ting som kunne leses mellom linjene, blant annet kroppsspråk, pauser, stemmeleie, nøling og følelsen som vi oppfattet at de fikk da vi stilte de ulike spørsmålene.

Etter transkriberingen følte vi at vi hadde ganske god oversikt over datamaterialet. Vi måtte uansett gå tilbake og ta for oss ett og ett tema av gangen, for å danne oss et nøyaktig bilde av hva respondentene mente innenfor de ulike temaene. Det var også interessant å sammenligne øvrige respondenters svar opp mot hva ledelsen hadde gitt uttrykk for, i deres intervju. Dette bidro til at vi kunne kartlegge forskjeller i oppfatning og tankesett vedrørende de ulike temaene.

3.9 Undersøkelsens kvalitet

3.9.1 Innledning

Kvaliteten til samfunnsvitenskapelige data betraktes som god dersom materialet belyser problemstillingen på en tilstrekkelig måte. I kvantitative studier er man avhengig av å sikre at kvaliteten på data er god i forkant av datainnsamlingen. I kvalitative studier kan man derimot forbedre datakvaliteten gjennom hele datainnsamlingsprosessen. Det er vanskelig å si noe om hvordan man kan vurdere kvaliteten av et datasett på en generell basis, siden dette varierer fra datasett til datasett avhengig av hva problemstillingen forsøker å belyse. Det finnes likevel metoder for å vurdere kvaliteten, og enkelte av disse metodene er ulike for kvantitative og kvalitative metode. Vi vil fokusere på metodene som er best egnet for en kvalitativ tilnærming. Metodene for kvalitetsvurdering kan deles inn i to hovedgrupper, reliabilitet og validitet, som vi i følgende avsnitt skal utdype ytterligere (Grønmo 2016).

3.9.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om å vurdere datamaterialets pålitelighet. Man betrakter påliteligheten som høy dersom man får de samme dataene ved å gjennomføre den identiske undersøkelsen på nytt. Grønmo (2004) anvender stabilitet, ekvivalens, intern og ekstern konsistens for å vurdere reliabiliteten til en undersøkelse.

Stabilitet dreier seg om å sammenligne data som er samlet inn på ulike tidspunkter, men som omhandler det samme fenomenet og er samlet inn med samme undersøkelsesopplegg. Det finnes stabilitet dersom det er samsvar mellom disse (Grønmo 2016).

I vårt tilfelle har vi delvis mulighet til å sjekke stabiliteten opp mot Karen Landmarks funn fra hennes undersøkelse. Vi kan imidlertid ikke si at hennes undersøkelsesopplegg er det samme som vårt. Det er også en del faktorer som gjør det rimelig å tro at funnene vil variere på de to ulike tidspunktene som følge av endringer som kan ha påvirket Brunvoll. Dette var noe vi forventet på forhånd og som vi anså som interessant. Med tanke på at dette var forventet kan vi si at det finnes en del samsvar mellom funnene våre og funnene til Karen Landmark.

Ekvivalens referer til graden av samsvar mellom relaterte uavhengige datasamlinger som er samlet inn på samme tidspunkt (Grønmo 2016). For å måle ekvivalensen kunne en annen forsker ha gjennomført datainnsamlinger med de samme respondentene, for deretter å ha sammenlignet funnene sine med våre funn. I vårt tilfelle var det ikke anledning til å gjøre dette på grunn av omfang på oppgaven og de ressursene dette ville ha krevd.

Intern konsistens handler om å se på det helhetlige bilde av de innsamlede dataene. Dersom de ulike dataelementene ser ut til å stemme godt overens med hverandre, kan man si at det finnes en god intern konsistens (Grønmo 2016). Våre innsamlede data viste at det finnes en del ulike oppfatninger på tvers av organisasjonen. Likevel var det visse elementer som gikk igjen hos mange av respondentene under de ulike temaene, og ut i fra dette har vi dannet oss et helhetlig bilde basert på den interne konsistensen.

Ekstern konsistens innebærer forholdet mellom undersøkelsens innsamlede data og andre eksterne studier og relevante opplysninger. Dersom det finnes samsvar mellom datamaterialet som ble innsamlet og andre opplysninger om fenomenene som studeres, betegnes den eksterne konsistensen som god. Med andre ord passer undersøkelsens innsamlede data godt inn i en større kontekst (Grønmo 2016).

For å kunne vurdere ekstern konsistens kan vi knytte funnene våre opp mot Karen Landmark sine funn, i tillegg til dialogen vi hadde med henne vedrørende sannsynligheten

for at enkelte ting kan ha endret seg siden hun gjennomførte sin undersøkelse. Vi kan også ta en vurdering om det samsvarer med opplysningene vi fikk gjennom de innledende samtalene med Brunvoll, der det ble spekulert i mulige funn tilhørende våre tema. På bakgrunn av dette vil vi påstå at den eksterne konsistensen er god.

3.9.3 Validitet

Validitet refererer til gyldigheten av datamaterialet i forhold til bestemte problemstillinger. Dette innebærer at validiteten er høy dersom undersøkelsesopplegget man har valgt gir relevante data som kan belyse problemstillingen på en god måte. I forkant av en datainnsamling har, eller bør de fleste forskere ha gjort seg opp en forventning om hva datamaterialet skal resultere i. Dersom datamaterialet svarer til forskerens intensjoner med undersøkelsen, kan man vurdere validiteten som høy. Ved kvalitative undersøkelser har man tre ulike typer validitet; kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet (Grønmo 2016).

Kompetansevaliditet dreier seg om kompetansen til forskeren som samler inn kvalitative data. Dersom forskeren har gode og relevante forutsetninger for, erfaringer og kvalifikasjoner til å samle inn slik type data, kan kompetansevaliditeten vurderes som høy. Vi har ingen tidligere erfaring med lignende type datainnsamling, og har lært svært mye underveis i prosessen. For å forsøke å veie opp for manglende erfaring har vi gjort nøye forberedelser ved å lese oss opp på relevant teori og på litteratur som omhandler samfunnsvitenskapelig metode. Likevel er det vanskelig å forberede seg en kvalitativ datainnsamling, da man aldri helt vet hva man møter i prosessen. Datainnsamlingen var av en fleksibel og uformell karakter, og vi erfarte at vi måtte justere både spørsmål og tilnærmingen til respondentene. Vi har i tillegg rådført oss med veileder under hele prosessen. Veilederen vår har mye erfaring med gjennomføring av undersøkelser, og har gitt oss gode råd og tips for hvordan vi skal gripe an en slik situasjon.

Med kommunikativ validitet menes det at man rådfører seg med, og diskuterer med andre personer om datamaterialet er relevant og treffende med hensyn til problemstillingen man forsøker å belyse. Ved å gjennomføre slike dialoger kan man enkelt tydeliggjøre utfordringer og mangler ved datamaterialet (Grønmo 2016). Etter å ha gjennomført intervjuene og transkriberingen hadde vi et møte med veileder for å diskutere

førsteinntrykk av funnene. Gjennom møtet diskuterte vi hvilke funn som var spesielt relevante og interessante for å kunne belyse problemstillingen vår.

Pragmatisk validitet innebærer hvorvidt resultatene av en undersøkelse utgjør et godt grunnlag for spesifikke handlinger eller ei. Dersom handlingsgrunnlaget anses som godt, er validiteten høy (Grønmo 2016). Vi håper at vår forskning kan gi et innblikk i hvilken rolle den menneskelige og “mykere” delen kan spille i endringer, og evt. kan benyttes videre i forhold til kommende endringer Brunvoll står overfor. Undersøkelsen kan på mange måter vurdere stemningen og innstillingen til de ansatte i tilknytning til ulike endringer, kanskje spesielt med tanke på det nylige oppkjøpet. Vårt håp er derfor at undersøkelsen har belyst elementer som kan tas med i betraktning i videre strategisk arbeid.

3.10 Selvrefleksjon

Grunnen til at vi har valgt dette temaet og denne problemstillingen er fordi organisasjoner alltid vil oppleve endringer, og følgelig må ta stilling til disse. Vi ser derfor at det er veldig relevant å belyse de menneskelige faktorene som må tas i betraktning i endringsprosesser. Selv om temaene organisasjonskultur og organisasjonsendring har blitt skrevet om før, og det trolig finnes problemstillinger som kan ligne på vår, ønsket vi likevel å ta utfordringen og forsøke å differensiere oss fra tidligere, lignende oppgaver.

Det som kanskje skiller oss mest fra lignende oppgaver er at denne organisasjonen for tiden opplever store endringer, og har gjennomgått flere slike endringer og omstillinger de siste par årene. Dette har vært litt spesielt for Brunvoll, da organisasjonen har vært stabil og solid i flere år, uten større radikale endringer. De har på samme tid hatt kontinuerlig og jevn utvikling. Da Karen Landmark startet sin studie av Brunvoll i 2015, var dette på et tidspunkt der Brunvoll fremdeles var på vei oppover, og de hadde både vekst og suksess med den daværende driften. Brunvoll var på denne tiden et representativt bilde for suksessen i den maritime bransjen, særlig med tanke på lokal suksess i sin region. Karen Landmark gjorde derfor sin forskning i lys av å undersøke om organisasjonen skulle være mottakelig for endring dersom det ville være behov for det i fremtiden.

Sannsynligvis visste verken Karen Landmark, Brunvoll eller den maritime bransjen at markedet skulle endre seg totalt allerede i løpet av 2015-2016 som følge av nedgangstider i olje- og gassnæringen, og at det derfor ville kreves større omstillinger med særlig fokus på

et grønnere skifte i industrien. Det tok en stund før det ble tydelig at også den stabile organisasjonen Brunvoll ble påvirket av disse omstillingene. Brunvoll har i løpet av disse to årene gjort en del organisatoriske endringer som blant annet oppkjøp og samlokalisering av avdelinger: Derfor ønsker vi å studere i hvilken grad organisasjonen er mottakelig for disse endringene på nåværende tidspunkt. Vi mener derfor at vår studie skiller seg ut ettersom den vil gi innblikk i organisatoriske endringer som er generaliserbare og aktuelle for en hel bransje på nåværende tidspunkt. Samtidig vil det også være mulig å gi et retrospektiv på hvordan Brunvoll og bransjen var innstilt på disse endringene før nedgangstidene inntraff.

Det vanskeligste med å skulle skissere masteroppgaven var å velge ut hvilken vinkling problemstillingen skulle ha og hva slags teori som ville være relevant. Det er mange organisatoriske faktorer som kunne ha vært interessante å ta med, som for eksempel sensemaking, innovasjon, kriser og kompatibilitet mellom organisasjonskulturene til Brunvoll og Scana Propulsion.

Når det gjelder metode var det egentlig ikke noen andre alternativ som var relevante for vår studie. Dette på bakgrunn av at vi føler at problemstillingen krever at man må utvikle dyp og bred forståelse, og en kvalitativ tilnærming er dermed naturlig. Valget av metode falt derfor fort på casestudie i form av uformelle intervju.

Når det kommer til kvalitet på data må vi forholde oss til metodene det er vanlig å bruke for å sikre reliabilitet og validitet for kvalitative metoder. Ved bruk av kvalitative metoder jobbes det med å forbedre kvaliteten gjennom hele datainnsamlingen, noe vi i aller høyeste grad har måtte gjøre. For eksempel har det vært ting som dukket opp i intervjuprosessen som gjorde at vi måtte gjøre justeringer i teorigrunnlaget. Vi er noe uerfarne når det kommer til innsamling av data, og vi har derfor vært oppmerksomme på at dette kan påvirke kompetansevaliditeten. Det å sikre validitet i form av typen kommunikativ validitet, som f.eks. rådføring hos veileder, har vært viktig for oss. Siden vi er to som skriver oppgaven sammen, gjør dette at den kommunikative validiteten blir sterkere ved at vi stadig har mulighet til å diskutere samsvar mellom teori og funn.

En utfordring som kan dukke opp rundt temaet organisasjonskultur er at det kan være vanskelig å få en dyp forståelse og et totalt bilde av hvordan en kultur er uten å selv være

en del av den. En annen utfordring ved organisasjonsendringer er at det kan være krevende tema for de ansatte å prate om, særlig dersom endringene omhandler deres egen arbeidssituasjon.

På forhånd hadde vi kjennskap til Brunvoll på grunn av at de er en såpass kjent aktør i regionen. Vi har også kjennskap til organisasjonen gjennom ansatte som vi har bekjentskap til. Dette kan ha påvirket vårt førsteinntrykk av organisasjonen. Siden vi selv er forskere, men samtidig samler inn data, kan det også være viss fare for at vi at vi ikke forholder oss objektive og nøytrale til de data vi samler inn. Vi har forsøkt å ta de forbehold vi kan for at objektiviteten til studien skal være på plass.

4.0 Informasjon om casen - Brunvoll AS

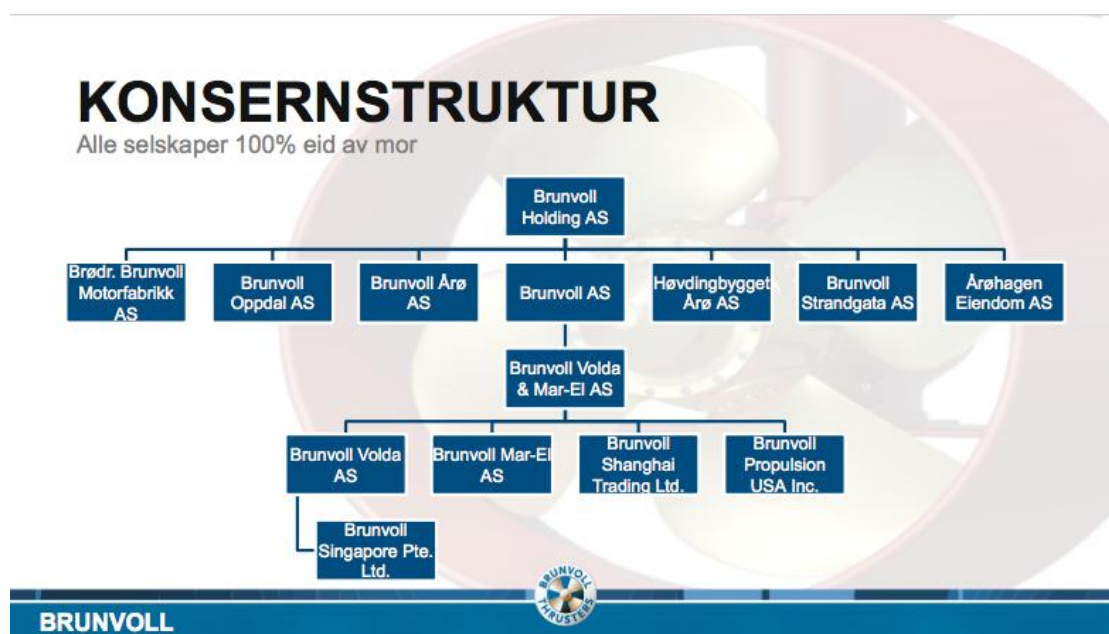
4.1 Innledning

I denne delen vil vi presentere vår case, Brunvoll AS. Vi har hentet en del av informasjonen fra organisasjonens egne hjemmesider (Brunvoll.no), en årsoppgjørsrapport vi fikk tilsendt fra HR-direktør Marthe Outzen (Brunvoll 2017a) og en bedriftspresentasjon av Brunvoll som har vært brukt i forbindelse med en konferanse (Finnøy 2016). I tillegg fikk vi også et informasjonsskriv fra administrerende direktør Odd Tore Finnøy om Brunvolls viktigste endringer de siste årene (Finnøy 2017a), samt et internt blogginnlegg Odd Tore har skrevet for ansatte i Brunvoll i mars 2017 (Finnøy 2017b). Enkelte deler av informasjonen kommer også fra innledende samtaler med administrerende direktør Odd Tore Finnøy og HR-direktør Marthe Outzen, i tillegg til observasjoner vi har gjort under besøk hos organisasjonen.

4.2 Brunvoll AS

Brunvoll AS produserer manøvreringssystem for skip. Dette innebærer at de utvikler thruster-system, og har fullt ansvar for hele systemet. Brunvoll tilbyr integrerte og komplette løsninger med drivmotorer, hydrauliske kraftaggregater, styrings-, alarm- og overvåkingssystem. Systemene kan optimaliseres og tilpasses for hvert enkelt fartøy og kunde, både dieseldrevne og elektriske. I tillegg til dette tilbyr de service og støtte til deres utviklede manøvreringssystemer (Brunvoll u.d. a). Brunvoll er lokalisert i Molde, men er representert i 26 land verden over via agenter (Brunvoll 2017a).

Selskapets visjon lyder “Trusted world wide” og skal gjenspeile deres langsiktige oppdrag og styre de aktiviteter som skjer. Brunvoll er et anerkjent, globalt merke i maritim industri, og har oppnådd sterke markedsposisjoner i de markedssegmentene de opererer innenfor. Kundene er ledere innen design, bygging, drift eller eierskap av avanserte fartøy (Brunvoll u.d. b). Offshore-industrien har tidligere vært et av de viktigste og største segmentene, mens nå er det segmenter som fiskeri og havbruk, cruise, forskningsfartøy, brønnbåter, megayachts og shuttletankere som er ledende kunder i deres markedssegment (Finnøy 2016;Finnøy 2017a). Deres forretningsidé er derfor “utvikling, produksjon og service av thrustersystemer for manøvrering og fremdrift av avanserte skip” (Finnøy 2016). Dette skal styres av retningslinjer for HMS, samfunnsansvar og etikk. (Brunvoll u.d. b). Brunvolls verdier gjenspeiles i forkortelsen “PMI”, og står for å være pålitelig, målrettet og innovativ (Finnøy 2016).



Figur 4: “Konsernstruktur” (Brunvoll 2017b).

I denne oppgaven har vi kun fokusert på Brunvoll AS, og dette er et datterselskap av Brunvoll Holding AS. Brunvoll Holding AS er morselskap for datterselskapene Brunvoll AS, Brunvoll Årø AS, Brunvoll Strandgata AS, Brunvoll Oppdal AS, Årøhagen Eiendom AS, Høvdingbygget Årø AS og Brødr. Brunvoll Motorfabrikk AS, og er et rent holdingselskap (Brunvoll 2017a). Alle aksjer er familieeide av familien Brunvoll. I figur ovenfor kan du se organisasjonskartet for Brunvoll Holding AS. Denne er ennå ikke helt

ferdig utviklet da Brunvoll Volda og Mar-El AS er helt ferske tilskudd i organisasjonsstrukturen, men dette var den foreløpige strukturen HR-direktør kunne vise til.

4.3 Oppstarten og viktige milepæler

I 1912 grunnla de to Brunvoll-brødrene, Andreas og Anders Brunvoll, Brødr. Brunvoll Motorfabrikk. I 1918, seks år senere, flyttet de selskapet fra Finnøy til Molde og da valgte også Arthur Brunvoll å bli med sine brødre. På denne tiden produserte selskapet lavtrykk dieselmotorer og kontrollerbare propeller for fiskefartøy (Brunvoll u.d c).

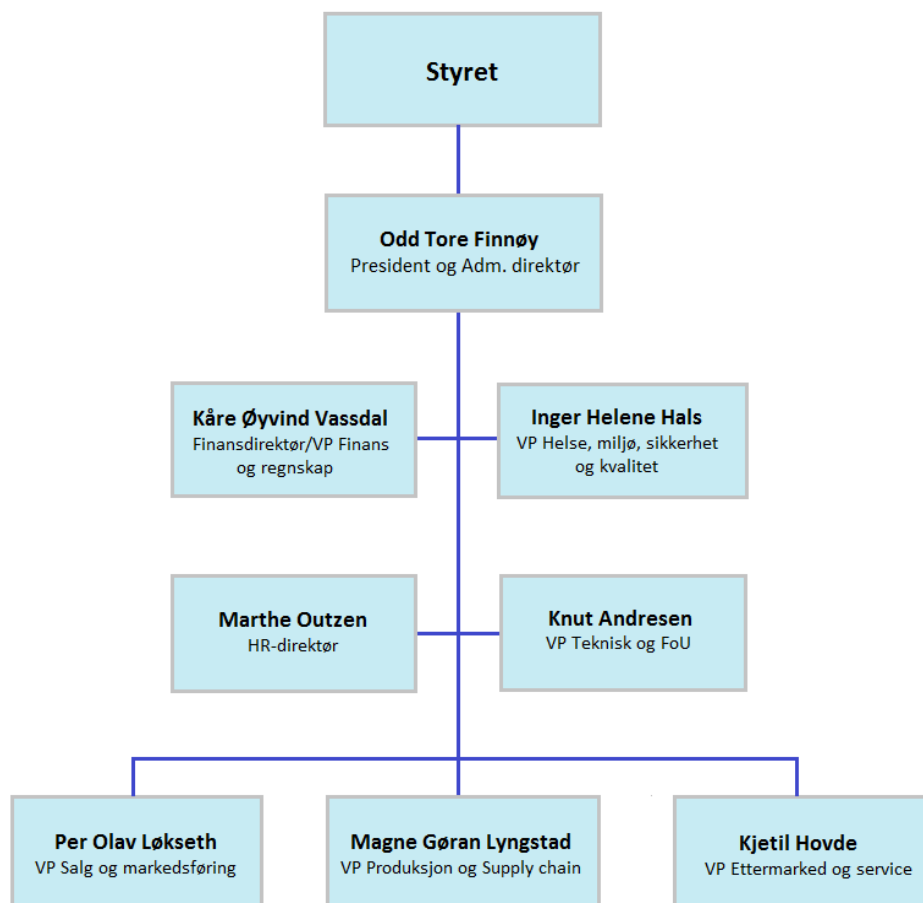
Først på 1960-tallet møtte selskapet store forretningsutfordringer, i form av at lette og høyhastighets dieselmotorer tok over markedet. Dette skulle utarte seg til å bli en revolusjon for Brødr. Brunvoll. På midten av 1960-tallet kom noen lokale fiskere, Gjendemsjø-brødrene, med en idé om å installere tunnelthrustere i deres fiskefartøy. Etter mange år bak seg som kunder hos Brunvoll, kjente de godt til deres evner og vilje til innovasjon. De foreslo derfor sin thrusteridé for Brunvoll, og ba de designe dette. Brunvoll tok tak i ideen straks, og utviklet dermed sin første tunnelthrunder for ringfartøy. Dette skulle øke sikkerheten og effektiviteten i fiskevirksomheten. Siden denne revolusjonen har selskapet vokst til å være en verdensledende leverandør av thrustersystem i markedet og dermed en anerkjent merkevare. De har levert over 8000 thrustere til mer enn 5000 fartøy (Brunvoll u.d. c).

Utover å produsere thrustere, har de også bygd opp et system for å følge opp hver enkelt thruster gjennom hele dens levetid. Dette har utgjort et eget segment for service og kalles internt i organisasjonen for “ettermarked”. Da Brunvoll hele veien har hatt et fokus på kvalitet, kundetilfredshet og lojalitet, valgte de i 1992 å utvikle en “Produsere i Norge”-strategi. Dette ble gjort for å sikre konkurransedyktighet og fornøyde kunder. I Finnøys bedriftspresentasjon (2016) beskrives denne strategien som “krevende, men lønnsom”.

4.4 Brunvoll i dag

Ved utgangen av 2016 hadde Brunvoll 271 ansatte, samt 23 lærlinger. Dette utgjorde totalt 294 ansatte og 281 årsverk. Under en omstrukturingsprosess i første kvartal 2016 ble 19 ansatte berørt. Ytterligere 15 ansatte ble delvis permitterte i 2016. Selskapets omsetning i 2016 var på 675,2 millioner NOK, mens totalkapitalen var på 484 millioner NOK,

sammenlignet med 602,8 millioner NOK pr. 31.12.2015. Brunvoll opererer i et globalt marked med en eksportandel som ligger på mellom 70-90%. Selv om selskapet er eksponert mot ulike segmenter som har bremset markedsnedturen innenfor olje og gass, har selskapet likevel opplevd et tøft marked og gjorde grep for tilpasning av kapasiteten i 2016 (Brunvoll 2017a). I figuren nedenfor ser man hvordan Brunvoll AS' ledelse er organisert med de ulike avdelingene. Under denne ledelsen finnes det også flere ulike underavdelinger, særlig under produksjon og teknisk.



Figur 5: "Brunvoll AS organisasjonskart"

4.5 Viktige endringer i Brunvoll AS

Da denne oppgaven har stort fokus på de endringene Brunvoll har opplevd de siste 5-10 årene, har vi ved hjelp av administrerende direktør oppsummert disse. Dette er både endringer som er gjennomført internt, men også eksterne faktorer som har påvirket endring. Det første punktet for endring vi tar for oss er markedet. Både i forkant og i etterkant av finanskrisen 2008/2009 hadde Brunvoll en enorm vekst i markedet for offshorefartøy, noe som ga stigende total ordreinnngang og omsetningsvekst. Dette ga et

rekordår for omsetning i 2012 med en omsetning lik 975 millioner NOK. I takt med at offshoresegmentet gradvis har falt bort, har også omsetningen sunket ned til ca. 700 millioner NOK i 2016. Dette bortfallet av et helt segment har derfor hatt en tydelig påvirkning på Brunvoll, men heldigvis har segmenter som cruise, havbruk og fiskeri hatt vekst i samme periode (Finnøy 2017a).

Et annet viktig punkt i endringene er at det har vært et organisatorisk generasjonsskifte som har resultert i en ny ledelse og endret organisering av stillinger/funksjoner. I desember 2011 ble det for første gang rekruttert ny administrerende direktør eksternt. Odd Tore Finnøy arbeidet i Wonderland på denne tiden, og kom rett til Brunvoll derfra. I samme periode fra 2011-2014 ble det rekruttert ny øverste leder for fabrikkens samlet (det var tidligere en oppdelt stilling), ny HR-direktør, ny direktør for HMS og kvalitet i tillegg til ny direktør for økonomi og finans. Tidligere hadde færre personer hatt flere av disse funksjonene, men nå ble det formalisert en ny, flatere og bredere ledergruppe bestående av 8 personer. Fem av disse var nye, og for første gang inkluderte den to kvinner. Med den nye formaliserte ledelsen ble det større satsing på utvikling av lederkompetanse på mellomledernivå og ansvarliggjøring av avdelingsledere (Finnøy 2017a).

Da Brunvoll markerte sitt 100-års jubileum 17. mai 2012, ble byen ble mer oppmerksom på Brunvolls størrelse, viktighet og avanserte produkter. Dette gjorde noe med “Brunvellingen” som Brunvoll-kulturen omtales som, og de ansatte kjente på stolthet (Finnøy 2017a). I forbindelse med 100-års jubileet ble også Brunvoll draktsponsor til Molde FK, noe som har gjort at både man både i byen og på landsbasis fikk øynene ytterligere opp for Brunvoll.

Brunvoll har også de siste årene blitt mer bevisst og strategisk i satsing på økt tempo i produktutvikling. Behovet for ingeniører har derfor vokst, og det har vært mye rekruttering av i stor grad nyutdannede, ettersom det tidligere har vært vanskelig å få tak i erfarne i et stramt arbeidsmarked. Brunvoll er nå i en periode hvor de føler at de begynner å få igjen for rekrutteringen av de nyutdannede, da de er i ferd med å arbeide ganske selvstendig og er gode bidragsytere i organisasjonen.

For å sikre tilstrekkelig fokus og kapasitet på salg og utvikling av nye prosjekter, begynte Brunvoll å bruke “Great Place to Work”. “Great Place to Work” er et internasjonalt

kompetansemiljø innenfor utvikling av ledelse og arbeidsmiljø. For organisasjonene som er med i dette miljøet gjennomføres det årlig en medarbeiderundersøkelse, der resultatene blir publisert i en liste. Hensikten med dette er å anerkjenne organisasjoner som langsiktig og systematisk skaper fremragende arbeidsplasser, og denne kunnskapen deles dermed slik at alle virksomheter i miljøet kan la seg inspirere (Great Place To Work u.å.). For å måle effekten av ledelsens tiltak, valgte de å samarbeide med “Great Place to Work” for igjen å kartlegge det interne samarbeids- og tillitsklimaet. Med dette samarbeidet satte ledelsen seg et mål om at Brunvoll skulle komme ut blant topp ti i Norge med sammenlignbare organisasjoner, men første måling høsten 2014 viste at det fremdeles var mye å gå på. Det ble derfor gjennomført tiltak for blant annet lederopplæring. En ny måling i 2015 viste at avstanden til topp ti var halvert. Brunvoll hadde planlagt en ny måling i 2017, men den må trolig utsettes til 2018 av kostnadshensyn (Finnøy 2017a).

Nok et viktig punkt for endring er det store og investeringstunge ERP-prosjektet, som ble gjennomført i perioden 2011 til 2013. Her ble det innført et nytt IKT system, M3, som krever en bruk og disiplin på et høyere nivå enn tidligere, tradisjonelle systemer. Opplæringsbehovet var undervurdert da dette ble innført, og det ble derfor bygget opp intern kompetanse for å videreutvikle systemet og arbeidsprosesser. Det har blitt gjennomført et stort arbeid med å forbedre og formalisere administrative arbeidsprosesser i verdikjeden. “Store ambisjoner vedrørende digitaliserte prosesser med automatiske grensesnitt mellom flere IKT systemer ble realisert” (Finnøy 2017a).

Med stadig flere krav i industrien både i forhold til dokumentasjon, kvalitet og miljø, initierte ledelsen i 2014 et utviklingsløp for å revidere deres styringssystem for kvalitet og internkontroll. Ambisjonen var å bli en av de første i Norge med et integrert styringssystem, som skulle sertifiseres etter ISO 9001, ISO 14001 og OHSAS 18001 på samme tid. Dette var et stort prosjekt, men det resulterte i en vellykket sertifisering av alle tre standarder våren 2016. Dette skulle blant annet gjøre styringssystemet mer brukervennlig og digitalt (Finnøy 2017a).

I tillegg til endringer i standarder, er det også gjennomført maskin- og robotinvesteringer for å rasjonalisere produksjonen. Som følge av dette er det ansatt og utviklet ytterlige produksjonsteknisk kompetanse (Finnøy 2017a). Siden endringer i markedet har gitt

volumreduksjon, og startfasen av prosjektene har vært komplekse, har investeringene foreløpig ikke gitt den raske payback som var planlagt med disse investeringene.

Etter at Brunvoll startet arbeidet med å forbedre arbeidsprosessene i verdikjeden, ble det mer tydelig at det var store ulemper ved å være lokalisert på to steder. Tidligere var deler av prosessen som salg, engineering, elektromontasje, og ettermarked og støtteressurser lokalisert i Strandgata i Molde, mens de øvrige prosessene og ressursene var lokalisert på Årø (Finnøy 2017a). Misforståelser og manglende kommunikasjon som resulterte til hinder og stopp i verdikjeden, gjorde det tydelig at det ville være fordelaktig å ha alle de ulike prosessene lokalisert på ett og samme sted. Det ble derfor prosjektert å samlokalisere hele organisasjonen ved fabrikk på Årø. Det nye bygget ble en realitet i april 2016, og her ble nærhet og kommunikasjon prioritert gjennom bygging av en bro fra bygg til bygg over veien.

På grunn av årsaker som kan relateres til nedturen innenfor olje og gass, er ikke ordresituasjonen for 2017 og 2018 tilfredsstillende på nåværende tidspunkt. Brunvoll har et godt omdømme og er sterk posisjonert i markedet, og det er et sterkt fokus på utvikling av produkt. Dette gjør at Brunvoll likevel ser positivt og lovende på kommende ordreinn ganger. Per i dag er den norske kronen ganske svak, og dette er positivt med tanke på internasjonal konkurransekraft, på tross av overkapasitet i markedet. Brunvoll valgte å gå en ny vei for videre utvikling i desember 2016 ved å signere en aksjekjøpsavtale om erverv av alle aksjene i Scana Propulsion AS gjeldende fra 01.01.2017. Dette ble gjort med den hensikt om å styrke Brunvolls posisjon som helhetlig leverandør av manøvrering og fremdriftssystemer, og det forventes derav økt ordreinn gang i tiden fremover (Brunvoll 2017).

Under våre samtaler med adm. direktør og HR-direktør ble det også forklart at bakgrunnen for oppkjøpet også var et ledd i å forberede seg mot de kommende endringer man vil møte i forhold til digitalisering, automatisering og miljøkrav. Dette har også adm. direktør, Odd Tore Finnøy, skrevet om i et eget innlegg i Brunvolls internblogg. På denne bloggen kommuniserer han jevnlig tanker og hendelser som dukker opp i organisasjonen. I et blogginnlegg fra mars 2017 under tittelen "Er du nysgjerrig?" utdypes det egne spekulasjoner rundt hvilke utfordringer han mener Brunvoll vil møte i fremtiden når det gjelder teknologi, miljø og bærekraft. Han oppfordrer også de ansatte til å ta del i denne

tankeprosessen og utfordre seg selv, egen kompetanse og nysgjerrighet til å forberede seg på fremtiden (Finnøy 2017b).

5.0 Hovedfunn i respondentenes svar

5.1 Innledning

I dette avsnittet vil vi presentere tema som gjentakende ble omtalt i dybdeintervjuene, og som vi anser som sentrale. Vi benyttet oss av en intervjuguide som tok for seg temaer som verdier, normer, tradisjoner, avgjørelser, informasjon og endringsprosesser, visjon og framtidsutsikter, organisatorisk læring, kompetanse og teknologi. Enkelte ganger i løpet av dybdeintervjuene ble det stilt spørsmål ut i fra temaene i intervjuguiden, mens andre ganger kom temaer og meninger naturlig frem i samtalen. Vi vil i denne delen presentere de data intervjuene resulterte i, før vi senere vil gjøre en dypere analyse av dette knyttet opp mot relatert teori.

5.2 Verdier, normer og personlige egenskaper

Det er tydelig at det er stor enighet blant de ansatte om hvilke verdier som er viktig i det arbeidet de gjør, og for Brunvoll som organisasjon. De ansatte forteller at det er viktig å holde en høy kvalitet på produktene som de leverer, og ikke minst være nøysom i arbeidsprosessene for å produsere produktene. Dette skal helst gjøres effektivt og det nevnes at det er viktig å gjøre en ekstra innsats og strekke seg langt. Kundetilfredshet henger svært høyt hos de ansatte i Brunvoll, og det viktigste målet er å gjøre kunden så fornøyd som mulig. En norm som ofte ble gjentakende omtalt var at man skal ville Brunvoll genuint godt, og være en pålitelig ansatt. Det ble også nevnt at de ansatte har et eierskap til arbeidet de gjør. En annen verdi som er viktig for de ansatte er trivsel i arbeidshverdagen og at det skal være et inkluderende miljø der alle føler seg hjemme.

“Det er jo det at du gjør den jobben du skal, så godt som du kan. At du gir fra deg et arbeidsstykke som er 100% eller så bra som kunden krever. Det er viktig at du kommer på jobb når du skal, og går hjem når du skal. Og at du gjør jobben din skikkelig, en gang for alle, og gjerne så fort som mulig. Du bør være litt ærekjær.”

5.3 Avgjørelser, informasjon og endring

Da vi spurte respondentene om de har mulighet til å bidra i avgjørelser, var svarene ganske varierte. Det viser seg at dette er ganske avhengig av hvilket nivå de befinner seg på i organisasjonen, hvor stort ansvar de har og i tillegg hvor lang fartstid og erfaring de ansatte besitter. Mange nevner likevel at de får mulighet til å ytre tanker og meninger, samt komme med forslag til forbedringer.

Et annet tema som ble tatt opp, er hvorvidt de ansatte blir involvert i endringsprosesser. Informasjonen som kom ut av dette var også veldig variert. Noen forteller om arenaer der de blir involvert, som på intranettet til Brunvoll, kalt Thrustnet, og på kvartalsmøtene. Andre har ikke konkrete eksempler, men sier at det er veldig avhengig av hvilket organisasjonsnivå de befinner seg i og hvilken endring det er snakk om. Noen av respondentene sier at de vil tro at de vil bli informert om de endringene gjelder for dem selv, og sier at de som regel blir informert i avdelingen de tilhører. Andre sier at de kan komme med meninger og tanker, men er usikre på om de blir tatt i betraktning eller ei. Enkelte sier at de ikke blir involvert noe særlig i det hele tatt. Det kan derimot synes som om at de har forståelse for dette i enkelte tilfeller.

På forhånd fikk vi et dokument av administrerende direktør hvor han ga oss en oppsummering av hvilke endringer Brunvoll har gjennomgått de siste 5 årene. Vi syntes likevel det var interessant å høre med de ansatte om hvilke endringer de selv betraktet som de største. Endringene som i størst grad ble omtalt av respondentene var ny ledelse, nedgangstider og oppkjøp. I tillegg fortalte de at det var mange små endringer som hadde skjedd gradvis.

Det som aller oftest ble nevnt, og tydelig opplevdes som en stor endring, var utskiftning av ledelse i 2011. Dette var første gang administrerende direktør og flere medlemmer av ledelsen ble rekruttert utenfra. Tradisjonelt sett har ledelsen i Brunvoll bestått av personer fra Brunvoll-familien, eller personer som har blitt rekruttert internt og som har hatt lang fartstid i organisasjonen. Organisasjonen ble omorganisert og delt opp i mindre avdelinger med større fordeling av arbeidsoppgaver/ansvar. Det ble opprettet flere mellomlederstillinger, og mange av disse ble bekledd av eksterne personer. Respondentene sier at dette har ført til at organisasjonen fremstår mer hierarkisk, og mange opplever i stor

grad at det er en mye større avstand til ledelsen nå enn tidligere.

“En ting er i alle fall sikkert og det er at Ottar, Oddmund og disse gamlekarene gikk nede i verkstedet mye oftere enn han vi har nå. Han ser vi aldri. Ser du Odd Tore nå så er det i avisa. Det synes jeg ikke er helt bra. Da er det bedre at han tar seg en tur ned og prater med folk.”

Det ser ut til å merkes spesielt for enkelte ansatte i produksjonen:

“Vi er jo på to forskjellige nivå. Men før så var de som styrte mer opptatt av de som jobbet på gulvet, uten tvil. Nå er det litt mer distanse.”

“... For det første irritasjon fra oss på gulvet som kanskje har sett at de tidligere var på gulvet og engasjerte seg i litt mer konkrete ting og tang. Jeg synes det ble et mye større skille oppe og nede enn det var før. Det var helt klart etter 2012. Avstanden er mye større.”

I omtrent like stor grad forteller respondentene om nedgangstiden de har opplevd og fortsatt opplever. Nedgangstiden har gjort at det har blitt radikale endringer i markedsforhold, og at de i større grad har blitt mer sårbare. Som følge av dette har de blitt tvunget til å gjennomføre oppsigelser og gjennomføre permitteringer. Den ferskeste store endringen Brunvoll har gjort er å kjøpe opp Scana Propulsion. Dette er en endring de ansatte ser ut til å være svært opptatt av.

Andre endringer som respondentene opplever som store, er økende grad av HMS-arbeid, automatisering, dokumentasjonskrav, standardiseringer, oppgraderinger av systemer og programmer, samt markedstoppen de opplevde i 2012.

Da vi spurte om endringer alltid er positive og nødvendige, var respondentene stort sett positivt innstilt til endringer og var enige i nødvendigheten av disse. De syntes derimot opptatt av at endringene skal være nøye evaluert på forhånd. Endringene må gagne de positivt og føre til økt effektivitet. Hvis en endring skjer for fort, kan det bli negativt, i hvert fall innledningsvis. Større endringer tar derfor lang tid. Respondentene påpeker videre at man ikke skal endre bare for endringens skyld. Noen av respondentene

argumenterer for at de, som er en teknisk bedrift med produksjon hjemme i Norge, er nødt til å henge med på endringer. Bedriften må investere og utvikle robotisering, automatisering og maskiner. Dette er veldig viktig med tanke på konkurransen, blant annet mot de som flagger ut og produserer i lavkostland.

Vi spurte også om nedgangstiden har påvirket deres syn på endring, noe mange kunne bekrefte. Det ble nevnt at det fantes en større skepsis til endring tidligere. Brunvoll har i alle år vært en stabil organisasjon, og mange så det derfor ikke som nødvendig å gjøre endringer når alt gikk så bra. Men så kom lavkonjunktur, og med den ble det tydeligere at selv de måtte gjøre endringer.

5.4 Grunnleggende antakelser

Vi var interessert i å undersøke ulike grunnleggende antakelser som finnes i Brunvoll. Vi spurte derfor om hvordan respondentene oppfattet forholdet Brunvoll hadde til omgivelsene. Med omgivelsene mener vi blant annet leverandører, kunder, markedet, konkurrenter og lokalmiljøet. Vi ville særlig finne ut om de betrakter Brunvoll som tilnærmet uavhengig i forhold til omgivelsene, eller om de i stor grad opplever at de blir tvunget til å tilpasse seg dem. Under intervjuene kom det fram at de anser Brunvoll som en svært viktig aktør i regionen. Avhengighetsforholdet mellom omgivelsene og organisasjonen har variert en del over tid. Når Brunvoll opplevde at markedet var på sitt aller beste i 2012, sto kundene nærmest i kø og måtte trekke "kølapp". Etterspørselen var så høy at man ikke hadde mulighet til å betjene alle. Når nedgangstiden kom endret dette seg drastisk. Kundene ble langt mer forsiktige og det ble i mye større grad en kamp for å sikre seg avtaler.

Noen av respondentene forteller om et endret forhold til leverandører. Tidligere har man valgt leverandører som finnes lokalt. Dersom Brunvoll ikke fant en passende leverandør i Molde lette de regionalt, dersom de ikke fant det regionalt så de på landsbasis, dersom de ikke fant det på landsbasis lette de i Norden, og dersom de ikke fant det i Norden så de i Nord-Europa osv. Dette har nå endret seg de siste årene. Lojalitet kan ikke lengre være den viktigste faktoren for å velge en viss aktør som leverandør. Det er et kappløp på pris i markedet. Som produksjonsbedrift i et høykostland som Norge er de i utgangspunktet nødt til å tenke på pris, men nedgangstidene har forsterket dette ytterligere. Det påpekes at pris likevel ikke skal gå på bekostning av kvalitet.

De ble også nevnt at det ikke er bare prismessig Brunvoll blir påvirket av konkurrentene. De påvirkes også av konkurrentene med tanke på produktutvalg. Brunvoll ønsker ikke å bli valgt bort som følge av de ikke leverer noe som konkurrentene kan levere.

En annen måte Brunvoll har blitt påvirket på av omgivelsene er i forhold til rekruttering. For 3-4 år siden så de behov for å ansette flere. På dette tidspunktet var arbeidsmarkedet veldig stramt og det var så og si umulig for Brunvoll å få tak i senior-personell. De ble derfor blant annet nødt til å rekruttere nyutdannede ingeniører. Det har likevel ført med seg mye positivt for organisasjonen. Det har, ifølge noen av respondentene, ført til at man ikke har blitt fastlåst i gamle tradisjoner. Med andre ord har de nyansatte og nyutdannede dratt med seg endringsvilje og endringsønske inn i organisasjonen.

Noen påpeker at Brunvoll sin posisjon er vesentlig styrket i Molde-regionen på grunn av dagens administrerende direktør. Med dette menes det at han på mange måter har åpnet opp organisasjonen i større grad for omgivelsene, for eksempel gjennom samarbeidsarenaer som iKuben. Videre legges det vekt på at Brunvoll burde ha aktive forskningsprosjekt som gjør at de bidrar til samfunnet. Dette er ikke bare viktig for regionen, men kan også gjøre Brunvoll til en mer attraktiv arbeidsgiver.

“... Og ellers hvis vi skal tale litt bredere om Brunvolls posisjon i Molde tror jeg den har blitt vesentlig styrket. Det kan nok ha noe med Odd Tore også. Egentlig tror jeg han har åpnet opp Brunvoll mot omgivelsene i større grad enn det tradisjonelt var... Nå har Brunvoll en helt annen posisjon i byen, føler jeg da.”

Mange av respondentene beskriver Brunvoll som en solid og flott bedrift som støtter omgivelsene. Dette gjør de ved å for eksempel gi midler til idrettslag i regionen. Et annet eksempel er at de gjerne tar imot besøk av skoleklasser og barnehager som er interessert i å komme å se på hva organisasjonen driver med. Administrerende direktør kaller dette en veldig langsiktig investering som kan skape goodwill for organisasjonen og som bidrar positivt, rent omdømmemessig. En annen faktor som synliggjør Brunvoll ytterligere er at de er sponsor for Molde Fotballklubb.

Vi var også interesserte i å undersøke hvordan medlemmene i organisasjonen går fram når

de skal komme frem til løsninger, da dette kan si noe om de grunnleggende antakelsene som finnes i en organisasjon. Noen av respondentene forteller at det bygger veldig på erfaringer og den kompetansen som finnes i organisasjonen. Man hører som regel på de som er flinke mekanisk og teknisk. Samtidig forteller de også at man er flinke til å kalle inn til møte i tilfeller hvor de er i tvil om hva som er den beste løsningen.

Andre beskriver denne prosessen som ganske demokratisk. Gode forslag til løsninger blir hørt på. Særlig i forhold til forenkling av arbeidsprosesser. De beskriver at slike prosesser som regel starter med at det blir ytret et behov. De forteller at det enkleste er å legge frem et forslag i fellesskap. Når forslaget er lagt frem diskuterer de seg fram til løsning. De fleste gangene er det et fellesskap bak forslagene. Det blir ofte etablert grupper for å lage et utkast til løsninger. Når det gjelder utviklingsavdelingen er de jevnlig på møter for å diskutere, legge fram forslag og komme frem til løsninger. Det ble også nevnt at produktløsninger ofte kommer av seg selv, mens andre løsninger kommer som en følge av etterspørsel i markedet.

5.5 Artefakter

Et av elementene som en kultur består av, er artefakter. I intervjuene vi gjorde med de ansatte i Brunvoll valgte vi spesielt å fokusere på organisatoriske historier som et artefakt. Formening om, og forhold til historier som går igjen i organisasjoner, ser ut til å være ganske varierte. Det er et tydelig skille mellom de som har arbeidet lenge i organisasjonen og de som ikke har vært der fullt så lenge. Respondentene forteller at de historiene som går igjen fra gammelt av stort sett handler om eierne av Brunvoll, tidligere ledelse, og i tillegg at man gått den ekstra mila for å gjøre kunden fornøyd.

“.. Det var ingen andre som så muligheten til å levere ei slik løsning den gang i tiden, mens vi tok det på oss og fikset det. Det ble et helt nytt marked ut av det. Det er jo en del slike klassikere som går igjen om hvordan de ordnet opp.”

“Og det er jo historier om at man har greid å levere på kort tid og redde kunder ut av kniper. Det er sånne typer historier som verserer.”

Mange av respondentene sier at historiene handler om “management by walking around”. De følte en nærhet til ledelsen som ofte var å se nede “på gulvet” i produksjonen. De

forteller også om hvor flinke Ottar Brunvoll og Oddmund Brunvoll har vært til å investere og skyte penger tilbake inn i organisasjonen. Historiene kan også handle om andre enkeltpersoner som har utmerket seg positivt, og som betraktes som store "stjerner" for de som tidligere har jobbet med disse. En annen klassiker er hvordan den første thrusteren ble utviklet.

Historiene handler om Brunvoll-ånden og det å være en Brunvolling. Det har skapt stolthet og eierskap til jobben sin. Dette innebærer blant annet beskrivelser om å levere på kort tid, og redde kunder ut av kniper. Det kan gjerne omhandle snuoperasjoner hvor man har reddet kunden ut av noe som i utgangspunktet var negativt, og snur det om til noe ekstra positivt.

“Det å være Brunvolling, det har dere vel kanskje hørt noe om før? Det var jo en veldig viktig og stolt ting for oss ansatte også. Vi var ikke Brunvoll av familie, men Brunvolling.”

En av respondentene sier at historiene innebærer blant annet tradisjoner som Brunvoll har hatt i en årrekke. Det kan for eksempel være tradisjoner som julelunsj og sommerfest, noe respondenten mener gradvis har falt ut. Dette er små begivenheter som har stor betydning, og er ikke lenger ivaretatt i dag, ifølge respondenten. Dette har vært viktig for folk som har vært vant til det.

En av respondentene som anser seg selv som en “fersking” i organisasjonen sier at de gamle historiene som går igjen kanskje særlig er røverhistorier fra produksjonen om hvordan ting har vært før. Historiene er nødvendigvis ikke negative, men handler om mennesker i service som har reist verden rundt. For det meste er historiene morsomme, mens andre har en “ting var bedre før”-holdning.

En av respondentene med kort fartstid i organisasjonen sier at det finnes slike historier, men at mesteparten av dem er fra 30 år tilbake i tid. Respondenten mener det har mest betydning for de som var her da historiene ble skapt. Noen mener også at denne type historier kan bidra til å skape et skille mellom “de nye” og “de gamle” i organisasjonen.

Noen respondenter forteller at slike historier har betydning fordi det er knyttet mye organisasjonskultur til historiene, og verdi i den grad at man blir minnet på at Brunvoll

ikke alltid har vært like stor. Teknologien var helt annerledes til å starte med. De sier at historiene har den røde tråden hvor grunnverdiene i Brunvoll blir reflektert: solid, nøktern og traust.

Det finnes også enkelte historier fra nyere tid. Disse omhandler i likhet med de eldre historiene at man har strukket seg ekstra langt for å tilfredsstille kunden. Noen av historiene omhandler saker som at det har skjedd et eller annet som hindrer leveransen i å nå kunden i tide, og at man da har satt i gang en voldsom snuoperasjon for å redde kunden ut av knipe. Det blir fortalt at dette er en automatisk og naturlig reaksjon fra de ansatte i Brunvoll, selv når de ikke har trengt å gjøre det. Dette er noe de er stolte av.

5.6 Visjon og mål

I Karen Landmarks notat blir det avdekket at det å både se, men også tenke langsiktig er fremmed på de aller fleste nivåer hos Brunvoll. Mange så for seg at Brunvoll kom til å ha samme drift og strategi i fremtiden som da hennes intervju ble gjennomført. Det ble derfor anbefalt gjennom Karens notat å jobbe mot en felles måte for å forstå verden på, og derav tenke langsiktig. Brunvoll ble anbefalt å bruke organisasjonens bærekraft i fremtiden som en ledestjerne for å løfte endringsviljen.

Da vi spurte respondentene om hvor de ser Brunvoll om ti år, går det igjen hos de fleste at man ser Brunvoll innenfor det maritime, men at produktene og arbeidsmetodene kan være endret. De fleste har som følge av oppkjøpet en oppfattelse av at Brunvoll kommer til å drive med en større totalpakke i form av hele fremdriftsprosessen, og ikke bare manøvrering slik som i dag. Det gjentas også at man vil i større grad selge tjenester, som f.eks. leasing av fremdriftssystem. Flere synes også å se en fremtid der både arbeidsmetoder og produkt har blitt automatisert og robotisert i større grad enn i dag. Enkelte er inne på at disse teknologiske utviklingene kommer til å være viktig dersom Brunvoll skal beholde sin ledende markedsposisjon.

Dersom en ser bort ifra oppkjøpet, virker det likevel uklart for de fleste ansatte hvorfor man ser Brunvoll i denne retningen om ti år. En respondent sliter også med å se egen fremtid i organisasjonen, da det er vanskelig å se en karrierestige i denne visjonen.

“.. Og det er alt folk ønsker, en form for karrierestige. Folk ønsker å se at hvis de har vært her lenge og lagt inn en god jobb, så går det fremover i et eller annet system. At du ikke bare sitter i den samme stillingen hele tiden.”

Ledelsen på sin side begrunner sin visjon med en industriell revolusjon som vil være en konsekvens av behovet for bærekraftighet i industrien, men er samtidig oppmerksomme på at denne visjonen kan virke uklar for de ansatte. Det kan virke som om starten av fremtiden er tydelig kommunisert, mens store deler av visjonen ikke er kommunisert til alle.

5.7 Organisatorisk læring

Vi anser det å bli involvert i arbeidsoppgaver utenfor eget ansvarsområde som en viktig del av organisatorisk læring, og fikk litt delt syn på hvordan dette gjøres i Brunvoll. De fleste mener det er mulig å bli involvert i andre arbeidsoppgaver, men det kan virke som om ikke alle blir det. Flere nevner at det er opp til hver enkelt i hvor stor grad man vil involvere seg. Det virker også på respondentene som om dette først og fremst skjer internt i avdelingene, trolig for å utvikle dybdekunnskap.

“Så er det veldig opp til en selv og hvordan man stikker seg frem. Og det er litt sånn her da; ønsker du ansvar, så får du det.”

På spørsmål om hvordan kompetanse- og kunnskapsdeling foregår i Brunvoll, kom det fram en del forskjellig informasjon. Ifølge de fleste av respondentene har Brunvoll en del standardiserte og formaliserte ordninger for nyansatte. Mange mener Brunvoll er en kjent lærebedrift med sin lærlingordning, og har dermed en kultur for læring og kompetansebygging. Det nevnes også som det er slike formaliserte ordninger på andre nivå i organisasjonen også, som f.eks. hos ingeniørene som i korte perioder ambulerer i produksjonen for forståelse av mekanisk konstruksjon. Det virker som om de fleste er flinke på kunnskapsdeling, men at det likevel er enkelte som holder kunnskapen for seg selv. Det påpekes at dette gjerne er ansatte med lang bakgrunn i organisasjonen, og en spekulerer i at dette kommer av at de frykter for egen stilling, og derfor bli svakere stilt dersom kunnskap deles. Det påpekes av den grunn at denne kunnskapen kan forsvinne dersom det er manglende deling, i tillegg til at det kan redusere effektivitet. Også ledelsen påpeker en slik “kongen på haugen”-kultur for enkeltes kunnskap.

Videre kan det virke som om mye av kompetanse- og kunnskapsdelingen er opp til hver enkelt, i likhet med involvering av arbeidsoppgaver. Det kan virke som om noen mellomledere fronter dette, men utover de ordningene som finnes ved oppstart vil dette foregå etter individuelle ønsker. En av respondentene mener at dersom en selv ønsker etterutdanning og kurs, er det mulig å få dette. Det synes likevel på enkelte av respondentene som at dette kunne vært mer formalisert ovenfra, fremfor på ansattes eget initiativ. Ledelsen påpeker at mens det tidligere ble hentet og delt kompetanse internt, vil man nå i større grad hente denne kompetansen utenfra. Dette har blant annet med grundigere dokumentasjonskrav som har dukket opp de siste årene. Man forsøker i tillegg å premiere ansatte som oppsøker ny kunnskap og kompetanse.

Når det gjelder det å stille “dumme” spørsmål, kan det virke som om det er litt delte meninger. Noen mener det er stor takhøyde for å stille slike spørsmål, uavhengig av om en har vært lenge eller ikke i Brunvoll. Andre kan frykte dette dersom man har litt lengre bakgrunn i organisasjonen. Det påpekes også at det kan være vanskelig å rokke ved etablerte sannheter, og at der burde være lettere å utfordre disse.

“Absolutt! Det er det jeg snakker om med trygghet. At du ikke skal være redd for at noen flirer av deg eller, du kan godt blir flirt av, men det er på en vennlig måte da. Vi er veldig trygge på hverandre egentlig.”

“Det er jo rom for det, men jeg tror det er mange som frykter det. Man har ikke lyst til å se dum ut. Så det tror jeg ikke handler om at du er redd for at kollegaene synes du er dum. Det handler like mye om at alle har et sånt instinkt der man er litt redd for å stille dumme spørsmål.”

Det er åpenbart at nærhet til produksjonen gir muligheter for mye læring for organisasjonen, og vi ønsket derfor å undersøke hvilken rolle samlokaliseringen har spilt for læring. Det ser ut til at respondentene er noe uenige om det har hatt en effekt på læringen eller ikke. De synes derimot veldig enige om at det finnes et stort forbedringspotensial på dette området.

Mange av respondentene sier at intensjonen med samlokaliseringen var å forbedre samspill

og samarbeid, men at det har ikke hatt noen kjempe effekt foreløpig. Det er et stort gap i læringen mellom administrasjonsbygget og produksjonen. Det hevdes at det har gjort den fysiske avstanden kortere, men at det ikke alltid er bare det fysiske som gjelder. Respondentene ser ut til å legge stor betydning i at man får til et bedre samspill og økt læring mellom produksjonen og resten av organisasjonen, spesielt med tanke på produktutvikling. Samtidig sier de at det er mye kompetanse i produksjonsmiljøet som burde bli tatt med inn i design- og engineeringsfasen. En av respondentene tror at de er spesielt oppgitte på produksjonssiden. Det blir unødvendige konstruksjonsfeil på grunn av mangel på kommunikasjon. Samlokaliseringen burde være et konkurransefortrinn, men per i dag fungerer det dårlig. Det går fremover, men kommunikasjonen er fremdeles en "dørstokkmil". En av respondentene påpeker at også ledelsen har en vei å gå, og burde være mer synlig i produksjonen. Ledelsen er mer distansert, og det er det ikke alle som liker, ifølge respondenten. Vedkommende mener de var mer opptatt av folkene på "gulvet" tidligere enn nå.

“Jeg tror ikke vi er helt i mål. Men jeg tror det er veldig varierende. Jeg ser noen ingeniører er veldig mye over på den andre siden (ref. produksjonen), kanskje spesielt på elektrosiden. Men det er nok mange som blir fanget i hverdagen.. Ja, det er jo enklere å gå ned i produksjonen og se, men det er veldig lite andre veien, synes jeg da. Det å gå bort til en ingeniør som sitter foran en pc og holder på med noen tegninger i et program, det er kanskje ikke alltid like enkelt det heller for en operatør.”

“Det har ikke hjulpet noe på samarbeid og at ting går smoothere nei. Ikke i mine øyne hvert fall. Og det er beklagelig.”

Noen få respondenter sier at man allerede kan se positive effekter på læringen som følge av samlokaliseringen, og sier at det har gjort det lettere å kommunisere. De opplever at ingeniører kommer ned i produksjonen og at det har blitt litt bedre etter hvert, etter at man flyttet sammen. Man kan nå løse ting ansikt til ansikt. Dette blir dratt godt nytte av, men det kunne ha blitt utnyttet i enda større grad. Enkelte er veldig flinke, mens andre blir fanget i hverdagen. Noen påpeker at det burde være en mindre barriere for ansatte fra produksjonen for å gå bort til en ingeniør som sitter foran en PC, og legger samtidig til at det også kunne vært lurt å ha hatt en opplæringsperiode for de i produksjonen, hvor de for eksempel kunne ha fulgt en ingeniør i løpet av en uke. Dette kunne ha ført til økt forståelse

og bedret kommunikasjon.

Det er tydelig at man fremdeles opplever et skille mellom produksjonen og resten av organisasjonen. Respondentene forteller at de opplever en "vi og de"-kultur, og bruker begrep som "Brunvoll Nord" og "Brunvoll Sør". De er derimot bevisst på at dette er et problem, og nevner at det er trist at det er lett å skille mellom nord og sørsiden og at noen har en "vi og de"-holdning. Samlokaliseringen burde ha mye å si for samhold, kunnskap og forståelse for hverandres arbeidshverdag. Man forsøker å gjøre skillet mindre ved bevisst å holde møter på begge sider av veien, og håper sånne tiltak kan dra de sammen som et lag. De fremhever at de faktisk er et lag og kan ikke lykkes med "vi og dem".

For å skape en lærende organisasjon er det viktig at man tør å tenke nytt og ta litt risiko. Vi spurte derfor respondentene om ledelsen er flinke til å oppfordre til dette. I følge enkelte av respondentene oppfordrer ledelsen de ansatte til å få ulike ting til å fungere bedre enn det gjør i dag og komme med forslag til forbedringer. Noen av respondentene er usikre på om de oppmuntres til å tenke nytt og ta risiko, og legger til at det ikke finnes så mye rom for å prøve og feile. Det påpekes at eierne av Brunvoll er modige som tenker på organisasjonen, og tar valg som gagnar organisasjonen i større grad enn seg selv personlig. Administrerende direktør forteller at han forsøker å oppmuntre til nysgjerrighet og å være på hugget i forhold til produkter på teknologisk nivå.

På forhånd av intervjuene var vi veldig interessert i å høre hvilken kompetanse som bli verdsatt høyest i Brunvoll, og hvilken kompetanse respondentene tror kommer til å være viktig for organisasjonen i fremtiden. Respondentene forteller at det viktig at man er flink i sitt fagfelt og har det som kreves for den stillingen de skal utfylle. I tillegg tror de at det er viktig å være detaljorientert. Det verdsettes at man er nysgjerrig og at man kan komme med gode tekniske løsninger. Teknisk kompetanse er veldig viktig i dag.

En av respondentene nevner at det avhenger veldig av hvem som skal verdsette kompetansen. Det finnes nok forskjellige syn på dette, avhengig av om du befinner deg i produksjonen eller sitter i ledelsen, forteller respondenten. En fellesnevner vil derimot være at alle verdsetter flinke folk. Man må være selvstendig og smart. Det som produksjonen holder på med er håndverk, derfor vil håndverkere alltid bli verdsatt. En annen respondent påpeker at det tidligere har vært teknisk kompetanse som har vært viktig,

mens nå er det en mer totalpakke. Det legges også til at det er veldig bra at man har fått inn kvinner i ledelsen.

I fremtiden kommer det til å være viktig å nyttiggjøre teknologi. En rekke ulike kompetanseområder blir ansett for å ha stor betydning i fremtiden, blant annet hydrodynamikk, elektro, automasjon, styring, software og ingeniørkompetanse innenfor ulike felt. I tillegg trenger man kompetanse om gode dataverktøy og utvikling av mekaniske løsninger. Noen av respondentene legger vekt på at det blir viktig å finne ressurser og viktige personer som ser muligheter, og kan ta organisasjonen videre. De sier at det kanskje kan være aktuelt å se etter folk i eget hus som kan blomstre opp og få en slik rolle. I følge enkelte respondenter vil viktig kompetanse i fremtiden være alt som kan forbindes med innovasjon. Det kommer til å bli viktig med fokus på nyutvikling. En av respondentene tror TAF-ordninger vil ha en større betydning i fremtiden. Administrerende direktør påpeker også at det vil bli mer software, styring, elektronikk. Man burde også fokusere på å få bedre endringskompetanse. Mekanisk kompetanse har alltid vært kjernekompetansen med stor K, og det vil selvfølgelig alltid være viktig.

5.8 Teknologi

Da vi innledningsvis tok kontakt med Brunvoll for å lufte våre tanker og ideer om oppgaven, fikk vi et bilde av at Brunvoll kommer til å møte mange endringer innenfor teknologi. Vi ville derfor høre hvordan man oppfatter Brunvolls forhold til teknologi blant ulike ansatte, og hvorvidt det er viktig for Brunvoll å være en pådriver eller bare en follower innenfor dette området.

Blant de fleste av respondentene kan det synes å virke som om Brunvoll er veldig åpen for ny teknologi og har et fremtidsrettet fokus. Det ser ut til å være en felles forståelse av at det er viktig å henge med på teknologiske utviklinger, både i forhold til produkter og arbeidsmetoder, dersom Brunvoll skal henge med i teten. Sveise- og sliperobotene nevnes som eksempler på dette. Elektro og software er områder som tenkes å få en større rolle i fremtiden. En får likevel et inntrykk av at Brunvoll er en follower fremfor å være en pådriver. Dette begrunnes med at utvikling av teknologi er svært kostbart, og at de av den grunn ikke ønsker å kaste bort ressurser dersom man ikke lykkes med utvikling av bedre løsninger. Enkelte mener dette derfor gjør Brunvoll litt treg i forhold til utviklingen og at det kanskje er nødvendig, samtidig som at det heller ikke finnes kunder som etterspør den

utviklingen. Den utviklingen man driver med nå kommer først og fremst av krav fra myndigheter.

Da vi spurte om teknologien som benyttes i dag vil være like relevant om 5-10 år, ser det ut til å variere fra avdeling til avdeling. Enkelte områder har potensiale til å benytte seg av teknologi for å gjøre det enklere, slik som f.eks. avdelinger hvor de i dag er manuelle. Her mener noen at mye kan effektiviseres ved hjelp av elektronikk og automatisering. De mener det vil være kontinuerlige endringer over alt, men stort sett vil teknologien være lik den som benyttes i dag. Dette står litt i kontrast til Odd Tores blogginnlegg der han sikter mot store teknologiske endringer i industrien i det som virker som en nær fremtid.

5.9 Organisasjonskultur

I utgangspunktet hadde vi bare planlagt å spørre den øverste ledelsen om det er mulig å styre en organisasjonskultur i takt med endringer, og hvordan man kan gjøre dette, men det falt seg naturlig å spørre samtlige respondenter om dette i løpet av intervjuene.

Også her er det flere delte meninger, men det virker på de fleste som om det kan være vanskelig å styre organisasjonskulturen i takt med endringene som skjer. Den tradisjonelle Brunvollkulturen i form av "Brunvellingen" ser ut til å viskes gradvis ut, og videreutvikles til en ny kultur.

"Brunvellingen blir endret. Jeg liker å tro at den er ivaretatt, men så tror jeg mange av de gamle Brunvellingene mener det motsatte. Men da mener jeg igjen at det handler om at de ikke forstår at verden går fremover. Så det er nok sikkert litt sånn både og. Noen er flinke til å skjønne at det foregår endringer, og andre er ikke like flinke."

Enkelte synes det kan være bra at det formes en ny kultur i takt med endringene, mens noen få mener det er trist at den gamle Brunvellingen blir mer diffus og at tradisjoner forsvinner. Et par respondenter mener dette kom som et naturlig følge av at ledelsen i større grad ble rekruttert eksternt. En av respondentene nevner at avdelinger som har mellomledere med lang fartstid i organisasjonen har en tendens til å ivareta kulturen bedre. Flere av respondentene påpeker at selv om kulturen forandres, vil det være viktig å ta vare på kjerneverdiene til Brunvoll som ivaretar kvalitet og kundetilfredshet. Dette virker likeledes å være konkurransefortrinn for Brunvoll, like mye som viktige verdier.

En respondent nevner også at dersom ledelsen forklarer og kommuniserer bedre bakgrunnen for endringer, vil dette også være et hjelpemiddel for å styre kulturforandringene i en positiv retning. Ledelsen er, i likhet med de fleste respondentene, enige i at kulturen forandres gradvis med endringene i tillegg til at de er bevisste på at det jobbes lite med å lede organisasjonskulturen i nedgangstidene. Ledelsen nevner at kulturledelse vil bli mer sentralt etter nedgangstidene og oppkjøpet, siden den gamle Brunvellingen ikke vil være et like sentralt begrep som tidligere. Dette arbeidet vil bli viktig særlig nå i etterkant av oppkjøpene, ettersom det vil være behov for å smelte sammen flere ulike kulturer. Det blir også sagt at nedgangstidene til en viss grad kan holde sammen kulturen ved en følelse av at “man er i samme båt”, og at subkulturene lever videre.

5.10 Tanker rundt oppkjøp og endring

I noen av samtalene vi hadde falt det seg naturlig å spørre om hvilke tanker respondentene hadde rundt nedbemanningen som Brunvoll så seg tvunget til å gjennomføre. Vi syntes det virket spesielt interessant om dette hadde påvirket synet på endring og om dette var en faktor som de så i sammenheng med oppkjøpet. Det er tydelig at de ansatte er utelukkende positive til oppkjøpet av Scana Propulsion. Nedbemanningen har ikke spilt en viktig faktor når det gjelder følelsene rundt oppkjøpet. De sier at de ansatte forstår at nedbemanning og oppkjøp er to forskjellige økonomier. Respondentene føler at oppkjøpet har en innvirkning på en tydeligere optimisme for fremtiden, og at folk nå klarer å se "lys i tunnelen". De forteller at oppkjøpet er positivt fordi det handler om folk sine opplevelser av hva Brunvoll er og hva de skal være. Dette skaper et positivt syn på fremtiden.

“Og med det oppkjøpet av Scana Volda så kan vel Brunvoll levere en totalpakke. Før så slåss vi vel på en måte om samme fartøyene, men vi leverte to forskjellige produkt. Nå når Brunvoll kan gå inn og levere begge deler, så må det være en stor fordel. Så for fremtiden tror jeg det var et smart trekk å kjøpe de opp.”

“De fleste på gulvet som jeg prater med synes det er positivt at Scana ble kjøpt opp.”

Nedgangstiden, som gjorde at de måtte nedbemanne, har også påvirket synet de ansatte har på endring. Man forstår i større grad at det er behov å gjøre endringstiltak og

effektivisering for å klare seg senere. De som ble igjen etter nedbemanningen har blitt mer åpne for endringer, og mer tilpasningsdyktige. Noen av respondentene forklarer at nedgangstiden absolutt har påvirket endringssynet og at ledelsen dermed får litt billigere vei når de skal forklare endringer.

En respondent sier at nedgangstiden har påvirket synet på endringer til det verre, fordi det ifølge respondenten ble ansatt overdrevent mange folk i forkant av nedgangstiden og at dette førte til at de veldig “topptung”. En annen respondent fremholder at de alltid har vært positiv til endringer i deres avdeling, fordi det betyr at de får mer å gjøre.

Folk tenker at nedbemanningen var kjip, men at verden går videre. Permitteringene er veldig tøffe for de ansatte, og ikke minst oppsigelsene. De påpeker at det var en ganske negativ sak og at det ofte kan smitte pessimisme på de som er igjen. Men det kan også blomstre frem endringsønsker for å gjøre ting enklere. Til syvende og sist forstår de fleste at nedbemanningen var nødvendig.

6.0 Analyse

6.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi knytte funnene vi fikk gjennom de uformelle intervjuene som vi gjennomførte, opp mot teorien som er lagt frem i kapittel 2. Teorien er en forenkling av virkeligheten men virker som et hjelpemiddel da oppgaven omfavner ulike fenomener som er utfordrende å måle. I analysedelen vil vi bruke teoriene som et verktøy for å hjelpe oss å gjøre en total vurdering. I kapittel 6.2 vil vi knytte det opp mot teori som omfatter organisasjonskultur, i kapittel 6.3 vil vi analysere Brunvoll i forbindelse med endringsteori, og videre vil vi i kapittel 6.4 knytte det opp mot teori om læring i organisasjoner.

6.2 Organisasjonskultur

6.2.1 Brunvolls tre nivåer av organisasjonskultur

6.2.1.1 Grunnleggende antakelser

Ut i fra Martins (1992) definisjon som forklarer hvilke ulike elementer en organisasjonskultur består av, skal vi nå se nærmere på flere av disse elementene i Brunvolls organisasjonskultur. Schein (2010) har delt inn organisasjonskultur i tre nivåer, ut ifra i hvor stor grad de er framtrædende for observatoren. Vi skal nå se nærmere på Brunvoll i henhold til det minst synlige nivået; de grunnleggende antakelsene. Den første dimensjonen av antakelser tar for seg om man ser organisasjonen presset til å tilpasse seg omgivelsene eller som dominerende og ledende i forhold til omgivelsene. Med tanke på situasjonen Brunvoll befinner seg i pr. i dag, som følge av nedgangstider, er de i større grad presset til å tilpasse seg omgivelsene enn å være uavhengige av dem. Med et vanskeligere marked og endrede segmenter, må Brunvoll tilpasse seg både kunder, leverandører og konkurrenter. I innledende møter fortalte adm. direktør og HR-direktør at i begynnelsen av nedgangstidene opplevde Brunvoll at de var ganske uberørt sammenlignet med andre aktører, noe de innrømmet at de følte litt stolthet over. Da de for alvor merket at nedgangstidene påvirket også dem, virket dette som en liten åpenbaring for organisasjonen. Det kan dermed synes som om Brunvoll tidligere har sett på seg selv som ganske selvstendig i forhold til omgivelsene. Denne oppfattelsen ser nå ut til å være i endring.

Da vi spurte om hvor ledelsen så for seg Brunvoll i fremtiden ble det blant annet nevnt at det i større grad vil være nødvendig å samarbeide med nye aktører for å kunne bli en systemintegrator. De ser at dette vil kreve at de tilegner seg ny kompetanse, noe som vil være vanskelig på egenhånd. Dette tolker vi som at organisasjonen i mindre grad har en "lock-in"-kultur, som kom fram i Landmark (2015) sitt notat. Økt åpenhet mot omgivelsene vil sannsynligvis være positiv for Brunvoll på veien mot å være det Senge (1999) omtaler som en lærende organisasjon.

En annen dimensjon av grunnleggende antakelser definert av Schein (2010), tar for seg hvorvidt man er proaktiv eller reaktiv i forhold til de situasjonene man befinner seg i. Det er vanskelig for oss og si noe om hvordan dette har vært i Brunvoll tidligere. Med

endringene i markedet, har Brunvoll valgt å ta kontroll over denne situasjonen. Dette ved å kjøpe opp Scana Propulsion for videre utvikling av organisasjonen, og produkter og tjenester som vil bli etterspurt i fremtiden. Oppkjøpet er også gjennomført med hensyn til ulike krav hva gjelder miljø og bærekraft som de ser kan dukke opp i fremtiden. Dette tiltaket som er gjort i henhold til nåværende situasjon, tyder på at det er proaktive. Det å være proaktiv fører i dette tilfellet til at de i større grad må samarbeide med nye aktører, som også er en faktor som fører de lengre unna en “lock-in”-kultur. Adm. direktør er i tillegg frampå med å oppfordre ansatte til å være proaktiv gjennom blogginnlegg på Brunvolls intranett (2017). Samtidig er han, gjennom uformelle samtaler, lydhør for de ansatte sine tanker, som han omtaler som “ekstra nysgjerrige” på fremtiden. Dette kan bli sett på som et ønske om å forberede seg på kommende muligheter og utfordringer.

Videre er det antakelser i organisasjoner om hvordan medlemmer prosesserer informasjon, hva de bestemmer og oppdager som sannhet (Schein 2010). Som nevnt ovenfor oppfordrer adm. direktør gjennom blant annet blogginnlegget (2017) de ansatte til å stadig være søkende etter nye løsninger og utvikling gjennom å være nysgjerrige, og stille spørsmål til ting rundt seg. Det vil med andre ord kunne bety at de ansatte oppfordres til å ta en mer proaktiv rolle i arbeidet med å komme frem til løsninger og sannheter. Noen få respondenter ser ut til å være oppmerksomme på dette. Likevel ser det ut til å henge igjen hos de aller fleste respondentene at det er vanskelig å utfordre etablerte sannheter og løsninger. Det som synes å gjelde i organisasjonen er at en lytter til ansatte med erfaring når man skal gå fram for å finne løsninger. Det virker fremdeles som om det er en viss terskel for å utfordre etablerte sannheter. Ved å prosessere informasjon på denne måten, og ta en reaktiv rolle i måten sannheten etableres, gis det lite rom for organisatorisk læring i disse prosessene. Organisatorisk læring er, ifølge Senge (1999), noe som må foregå i fellesskap og ikke bare av enkeltpersoner, som i Brunvolls tilfelle ser ut til å være de med mye erfaring.

En annen viktig dimensjon i Brunvolls grunnleggende antakelser er deres syn på tid og rom. Tradisjonelt sett er det mange deler av Brunvoll som har hatt tendens til å leve i fortiden, og det er fremdeles noe tendens til dette. På enkelte områder er de mer opphengt i organisasjonens historie fremfor sine evner til å tenke langsiktig. Det er tydelig at historier, historiske personer, tradisjoner og tradisjonelle arbeidsmetoder henger høyt, men vi observerer også tydelige tendenser til at dette tidsperspektivet viskes ut parallelt med den

tradisjonelle “Brunvollingen”. Brunvoll sitt forhold til tid og rom gjenspeiles også i dimensjonen nevnt ovenfor, angående hvordan man kommer frem til løsninger og sannheter. At løsninger ofte overlates til de med lang erfaring og fartstid i organisasjonen kan være en indikasjon på at tidligere erfaringer har stor betydning for Brunvoll.

Også i denne dimensjonen er det tydelig at ledelsen er pådrivere for å tenke langsiktig, og oppkjøpet av Scana Propulsion er et godt eksempel på dette. Dette er trolig ikke et strategisk valg som kommer til å gi avkastning fra første dag, men langsiktig er dette en spennende mulighet for Brunvolls utvikling og fremtid. Til sammenligning med Karen Landmarks funn (2015) vedrørende tidsperspektiv ser det ut til at de ansatte i større grad enn tidligere evner å tenke fremover, og se nye muligheter både for seg selv og for organisasjonen. Det kan tenkes at både nedgangsperioden og det nye oppkjøpet har bidratt til å gjøre dette til en mer kjent øvelse.

6.2.1.2 Verdier og normer

Det neste nivået Schein (2010) har påpekt i en organisasjonskultur er verdiene og normene som finnes i kulturen. I Brunvoll ser det ut til at verdiene dreier seg, som tidligere nevnt, rundt dette med å levere kvalitet og gode løsninger til fornøyde kunder. Dette ser ut til å være et viktig mål, i tillegg til at det er en av de viktigere verdiene. Det kan også oppfattes som en norm at man som ansatt i Brunvoll skal ønske selskapet alt genuint godt, og samtidig være en pålitelig ansatt med eierskap til arbeidet. Brunvoll har derfor utviklet deres betegnelse “PMI” for verdiene, som står for å være pålitelig, målrettet og innovativ.

Tidligere har teknologisk kompetanse vært svært høyt verdsatt i Brunvoll. Dette har ikke bare vært viktig for ansatte innen teknisk produksjon, men det har vært verdsatt i alle deler av organisasjonen. Tidligere ledere innen Brunvollfamilien startet ofte på det som omtales “på gulvet” - altså i produksjonen, og hadde deretter en karrierestige til overordnede stillinger. Tidligere adm. direktør i Brunvoll AS, Terje Dyrseth, var ikke en del av Brunvollfamilien og kan derfor bli sett på som ekstern. Han har likevel hatt en lignende karrierestige internt i Brunvoll, hvor han jobbet blant annet som salgssjef i 26 år før han ble administrerende direktør i 2001 t.o.m. 2011.

Det er viktig å poengtere at organisasjonen har utviklet seg enormt med årene.

Organisasjonen har vokst i omsetning, størrelse og ansatte, og hadde sitt rekordår i 2012.

Det vil derfor være naturlig at organisasjonen ledes på en annerledes måte i dag, enn da organisasjonen var mindre og “enkler”. At noen av de ansatte som har jobbet i organisasjonen over lang tid ikke setter pris på denne utviklingen skal likevel ikke overses.

Store deler av dagens ledelse har blitt rekruttert eksternt, og har etter vårt kjennskap ikke praktisk eller teknisk erfaring innenfor Brunvoll i like stor grad som tidligere ledere har hatt. Dette skiller seg fra den tradisjonelle måten å rekruttere ledere på, der lederne ikke bare hadde praktisk erfaring, men denne erfaringen hadde også blitt opparbeidet over tid innenfor Brunvolls fire vegger. Denne tidligere karrierestigen mot lederstillingene ser ut til å ha falt bort, og kan virke som at styret i større grad verdsetter profesjonisert lederkompetanse. På enkelte nivå i organisasjonen kan det derimot virke som om dette avviker fra det som tradisjonelt har vært verdsatt.

Gjennom samtalene med de ansatte kan vi tolke, mellom linjene, at forsiktighet er en verdi som har blitt satt høyt i Brunvolls historie. Det kan se ut til at noen av de ansatte mener organisasjonen drives på en mer uforsiktig måte nå enn tidligere. De påpeker blant annet at det nye bygget er svært atypisk for Brunvoll. I tillegg er noen skeptiske til at det kom mangfoldige ansettelser umiddelbart etter at markedet fikk et oppsving, og de mener at mye av nedbemanningen kunne blitt unngått dersom man holdt litt tilbake i denne perioden. I andre tilfeller ser det ut som de ansatte setter pris på at ledelsen og styret har nok mot til å satse, for eksempel med tanke på oppkjøpet, til tross for at organisasjonen blir påvirket av nedgangstiden.

Den tekniske kompetansen er fremdeles i aller høyeste grad viktig, men i dag ser vi at også annen kompetanse verdsettes i høy grad. Vi får særlig et inntrykk av at innovasjon og endringsvilje er ettertraktet kompetanse i et marked som raskt skifter tempo, og som kontinuerlig er i utvikling av digitalisering og automatisering. Det kan derfor tenkes at ledelsen fremmer verdier som tar vare på den tradisjonelle tekniske kompetansen, og viderefører denne kompetansen i lys av en mer modernisert og digitalisert industri.

6.2.1.3 Artefakter

Vi finner også en god del artefakter i form av historier i Brunvoll. Dette er, ifølge Schein (2010), det tredje og mest synlige nivået av organisasjonskultur. I løpet av intervjuene våre, fikk vi inntrykk av at historiene som går igjen er viktige symboler på

Brunvollkulturen. Da vi spurte respondentene om det finnes historier som gjentar seg, var det tydelig at det er mange av disse. Disse historiene dreier seg i hovedsak om det som forstås som viktige verdier også; altså det er historier om hvordan Brunvoll har levert gode løsninger til kundene.

Det ser ut til at subkulturene er tydeligere enn den helhetlige i kulturen i Brunvoll. Selv om disse historiene som går igjen ser ut til å være viktigere for enkelte subkulturer enn andre, som f.eks. “de gamle”, så er historiene likevel spredt på tvers av alle ulike grupper og avdelinger. Det kan se ut som at disse historiene har en konsensus ved at de dreier seg i hovedsak om de viktige verdiene i Brunvoll, og hvordan disse har vært viktige på ulike måter gjennom selskapets historie. Da Karen Landmark gjorde sin forskning på dette området, virket det som om disse historiene sto sterkere enn hva de gjør i dag. I dag synes det som om historiene kanskje har større betydning for de som har ansatte med lang fartstid i Brunvoll. Historiene har som sagt en samlende konsensus i seg, men utover det kan det tenkes at disse historiene etterhvert slipper tak i tiden fremover, og nye historier vil dannes i stedet.

Gjennom historiene kan vi tolke om verdiene til organisasjonen har endret seg over tid. Det kan tenkes at mange av de tidligere verdiene, som reflektertes gjennom de gamle historiene, har falt bort på grunn av endringer organisasjonen har gjennomgått. Et eksempel på dette er for eksempel den eksternt rekrutterte ledelsen, som styrer på en annen måte enn de tidligere har gjort. Historiene fra nyere tid omhandler derfor ikke at ledelsen er “hands-on” nede i produksjonen og driver med såkalt “management-by-walking-around”. De nye historiene som finnes i organisasjonen har likevel enkelte likhetstrekk med de gamle historiene. Det å gjøre kunden tilfreds går igjen som et viktig element i historiene. Vi kan derfor si at dette er verdier som har overlevd over tid og som fortsatt kan sies å være en del av “Brunvellingen”.

Det at mange av verdiene er “ivaretatt” gjennom historiene, viser en form for organisatorisk læring ved videreføring av organisasjonskultur. Disse historiene er som nevnt veldig tydelige og synlige symboler på Brunvolls organisasjonskultur. Selv om det kontinuerlig har dukket opp nye historier, har mye av essensen i historiene blitt videreført. Dette er derfor et eksempel på hvordan organisatorisk læring kan være en del av organisasjonskulturen.

Vi har i tillegg til historiene gjort en del observasjoner i løpet av vårt opphold hos Brunvoll. Disse observasjonene kan på mange måter framstå som symbolske for Brunvolls organisasjonskultur, da vi mener det er mange tydelige kulturuttrykk i de observasjonene vi har gjort oss. Disse kulturuttrykkene kan også defineres som artefakter i henhold til Scheins teori (2010).

Det første vi bet oss merke i var at de nye lokalene i Årølia er både store, lyse og åpne. Følelsen av åpenhet kommer særlig av at de fleste rom består enten av store vindu eller glassvegger, og det kan tenkes at dette er et symbol på åpenhet og tillit gjennom alle nivå i organisasjonen. Produksjonslokalene som ligger på sørsiden av veien er eldre lokaler, mens lokalene for resterende avdelinger ligger i det nye bygget på nordsiden av veien. Noen av møterommene i lokalene på sørsiden benyttes også av representanter fra avdelinger som holder til på nordsiden av bygget. Dette kan tenkes at det blir gjort for å symbolisere åpenhet og inkludering mellom produksjon og det administrative. Avdelingen mellom produksjonen og det nye bygget representerer en fysisk avstand, men gjennom samtaler med de ansatte er det tydelig at det også fører at det finnes subkulturer.

Også møterommene har store vinduer, og de har i tillegg navn fra deler eller begrep fra fartøy, slik som "Maskinrommet", "Fremdriften", "Storsalen" og "Styrhuset". Vi var på forhånd klar over at Brunvoll er et stort selskap og en stor produsent, men vi ble likevel fascinerte over de store produksjonshallene som gjenspeiler selskapets størrelse.

Lokalene bærer preg av en organisasjon med mye historie. Det første man får øye på i inngangspartiet er den aller første av Brunvolls tunnelthrustere. Dette er nok et stolt historisk vendepunkt i selskapet, og derfor er det valgt til å være det første man ser når man entrerer hovedinngangen. Enkelte steder i lokalene er det også design av thrustere på tapetet, i tillegg til flere rom med gammelt utstyr for å symbolisere hvordan thrustere ble designet og produsert tidligere. Dette bærer preg av mye stolthet til egne produkter. Ledelsen holder til i øverste etasje av bygget. En slik inndeling av ledelsen kan representere hierarki, i den grad at ledelsen også er fysisk øverst. I denne etasjen er også det hengt opp store bilder av medlemmer i Brunvollfamilien. Viktigheten og stoltheten av Brunvollfamiliens medlemmer er særdeles stor, og at bildene er plassert i øverste etasje nær ledelsen viser hvordan de fremdeles er en del av hierarkiet også i nåtiden.

I tillegg til den tradisjonelle blåfargen som representerer Brunvoll, har de også valgt å ta med innslag av oransje i det nye interiøret, hvilket kan symbolisere glede, kreativitet og entusiasme. Dette er noe som har kommet i nyere tid. Blå farger symboliserer kunnskap, lojalitet og tillit, og ikke minst havet. Det kan tenkes at det ble opprinnelig valgt å bruke blått. av nettopp disse årsakene. Valget av oransje i interiør som har kommet i ettertid, kan tolkes som en oppmuntring til nettopp det fargen symboliserer.

Når det gjelder de ansatte, er de passe formelt kledd, men ikke i veldig stor grad. Uansett hvor vi gikk på tvers av avdelinger i lokalene, hilste omtrent samtlige ansatte på oss uavhengig av om de hadde kjennskap til oss eller vår bakgrunn for besøket. Det kan tyde på at de ansatte er opptatt av å være inkluderende. En av dagene dag da vi spiste lunsj i kantinen, la vi merke til at de ansatte i stor grad sitter avdelingsvis. Hver avdeling har også et eget kjøkken med sofagrupper, slik at de kan oppholde seg innenfor egen avdeling i pausene. Dette er tydelige indikatorer på at det finnes subkulturer i organisasjonen.

6.2.2 Helhetlig kultur VS. subkulturer

I denne oppgaven snakker vi mye om organisasjonskulturen i Brunvoll i sin helhet, men det er også behov for å forstå det kulturelle mangfoldet i organisasjonen siden dette står veldig sterkt. Dette kan vi se i lys av perspektivene integrasjons- og differensieringsperspektivet, som Joanne Martin (1992) har utviklet.

For å se Brunvoll i integrasjonsperspektivet, må vi først finne det homogene og konsesusbyggende. Her vil vi påpeke to viktige faktorer. Den første er enkelte, viktige verdier som representerer Brunvoll. Disse ble nevnt som lojalitet og pålitelighet overfor kunden, samt kvalitet på produkt og arbeid. Samtlige av respondentene poengterte hvor viktig det var å levere både kvalitetsmessig gode, men også presise produkter til kunden. Samtidig var alle bevisste på at de arbeider nøye i alle prosesser gjennom arbeidshverdagen, da det virker som om de er opptatte av å “gi noe tilbake” til Brunvoll. Det er sannsynligvis ikke en ytret forventning, men heller en normativ forventning. Det virker også som om de fleste kjente historiene som går igjen i organisasjonen er basert på tidligere hendelser hvor Brunvoll har strukket seg ekstra langt for å levere kvalitet og tilfredsstillende kunden.

Den andre viktige faktoren for en samlende konsensus er synet på den kommende endringen, i form av oppkjøpet. Foreløpig er det ganske diffust hva gjelder nøyaktig hvilke endringer som kommer som følge av oppkjøpet. Til tross for dette, virker det som alle respondenter har en utelukkende positiv holdning rettet mot oppkjøpet. Oppkjøpes kan derfor se ut å skape en forventning til fremtiden. Det gjør at alle ønsker å gå i samme retning etter en nedgangstid for organisasjonen, uavhengig av hvilket nivå de er på eller hvilken avdeling de befinner seg i.

Oppkjøpet av Scana Propulsion er en endring hvor de ansatte viser stor endringsvilje. Årsaken til dette kan tenkes å være fordi dette er en endring som ikke strider mot Brunvolls verdier, normer og grunnleggende antakelser, men er en endring som bygger på verdier som de ansatte har til felles. Oppkjøpet kan derfor bidra til at konsensusen i organisasjonen tydeliggjøres og løftes fram. Vi ser allerede tegn på at dette har hatt innvirkning på endringsprosessen, i form av at endringen i stor grad har blitt godtatt og vil trolig derfor være lettere å implementere.

Ifølge Martin (1992) vil det i integrasjonsperspektivet være viktig at ledelsen fører en tydelig kulturstyring for å opprettholde organisasjonens homogene konsensus. I Brunvolls tilfelle kan det se ut som det har blitt lite fokusert på kulturstyring fram til dags dato. Dette kom fram av både tvetydige oppfatninger av hva Brunvollkulturen er, i tillegg til at ledelsen virket mer bevisste på andre deler av organisasjonen nå er på vei ut av en nedgangstid. I og med at organisasjonen også er midt i en prosess hvor organisasjonskulturen skal fusjoneres med Scana Propulsion, vil de trolig fokusere på å få på plass de formelle delene før kulturstyring blir et fokus.

Differensieringsperspektivet derimot, fokuserer mer på mangfoldet av kulturforståelse i Brunvoll. Brunvoll har tydelige subkulturer som f.eks. “ledelsen”, “produksjonen”, “ingeniører”, “de nye” og “de gamle” til enda mer detaljerte subkulturer som “elektro”, “utviklingsavdelingen”, “ettermarked” osv. Man blir blant annet stigmatisert som “nyansatt” i ganske mange år etter ansettelse. På de fleste av respondentene virket det som om de tilhører flere ulike subkulturer fremfor en stor, helhetlig kultur. Det er ikke noe tegn til konflikter mellom disse subkulturene, men på enkelte områder virket det som om det likevel er litt spenning. Denne spenningen går først og fremst på at det kan være vanskelig å få til samarbeid på tvers av grupperingene/subkulturene. Flere ser ut til å tenke at dette

kan føre til suksessfaktorer dersom man greier å dra nytte av det. Et eksempel på dette var mangel på samspill mellom produksjonen og ingeniørene, som kan ses på som to ulike subkulturer.

Det er derfor ikke nødvendigvis noen konflikt mellom disse, men det er to tydelige subkulturer med manglende samspill. Det manglende samspillet kan skyldes misforståelser mellom avdelingene. For å forebygge misforståelser, må man selvsagt øke gjensidig forståelse, og dette kan gjøres gjennom organisatorisk læring. Ved å dele kunnskap, tanker og erfaringer, vil de sannsynligvis ha bedre utgangspunkt for gjensidig forståelse. Dette kan bidra til forbedring i samarbeidsprosesser. Dersom de kan effektivisere slike prosesser og skape gjensidig forståelse mellom subkulturene, vil dette trolig også være fordelaktig for organisasjonens helhet.

Selv om ledelsen først og fremst vil arbeide med organisasjonens felles og overordnede mål slik som i integrasjonsperspektivet, er det også ifølge Martin (1992) viktig at ledelsen forstår hvordan man leder subkulturer også. Dette til tross for at ledelsens rolle er mindre betydningsfull i differensieringsperspektivet. I følge Hennestad (2004) bør de nok komme inn på banen for å hjelpe til som brobygger mellom de ulike subkulturene. Det virker som om ledelsen i Brunvoll er klar over de ulike subkulturene i organisasjonen, men kanskje ikke i hvor stor grad disse står mye sterkere enn organisasjonens helhetlige kultur.

Ledelsen burde være mer oppmerksom på viktigheten av brobyggingen for at de også skal kunne ivareta den helhetlige kulturen. På bakgrunn av det vi har sett og hørt gjennom intervjuene, tolker vi det som om subkulturene er mer synlige enn den helhetlige kulturen i Brunvoll.

6.2.3 Kulturledelse

I Mats Alvessons (2002) forskning på å forstå organisasjonskultur, blir det diskutert hvorvidt ledelsen i en organisasjon kan kontrollere kulturen eller om ledelsen må tilpasse seg kulturen. Det første perspektivet som viser hvordan ledelsen former kulturen, tar for seg hvordan normene i en organisasjon er felles, og former homogenitet som er lettere å styre. Brunvoll har en del slike normer, særlig i forhold til hvordan man arbeider med og leverer et produkt eller en tjeneste. Disse normene er et uttrykk for de grunnleggende og viktige verdiene. Disse normene er trolig ikke ledelsesstyrte, men er blitt forankret i

organisasjonen over lang tid. Ledelsen i Brunvoll behøver trolig nok ikke å jobbe så veldig med å forme disse normene for at de skal virke styrende for organisasjonskulturen.

Et annet perspektiv ser kultur som den sterkeste kraften som ledelsen må innrette seg etter. Brunvoll har en lang historie, og det ligger mye kultur i den tradisjonelle “Brunvollingen”. I selskapet er det også mange ansatte som har lang bakgrunn i Brunvoll, og har derav sine meninger om hvordan ting burde være siden det “alltid” har vært sånn. På enkelte områder står dette synet til dels ganske sterkt enda, og det kan fungere som litt bakenforliggende retningslinjer for nyansatte i selskapet. Likevel ser det ut til at Brunvoll i økende grad beveger seg vekk fra denne typen kulturstyring ved å velge fremtidsrettede endringer, og i stedet forme nye kulturuttrykk underveis.

Brunvolls kulturledelse kan derfor heller tilnærmes et tredje perspektiv, som er en blanding av begge ovennevnte perspektiv, og viser en balanse mellom hvordan kultur og ledelse henger sammen. Det er mange viktige faktorer i Brunvolls kultur som fremdeles sitter godt forankret i organisasjonen etter lang tid, men det er likevel en tendens til at ledelsen styrer over kulturen ved å ta valgene for endring. Som tidligere nevnt, mener Hennestad (2015) at kulturledelse ikke er en spesiell aktivitet. En respondent i ledelsen mener at akkurat nå tar de ikke strategiske valg med hensikt om å forme organisasjonskulturen, men at dette vil kanskje være mer aktuelt når markedet stabiliserer seg. Det vil kanskje da være fordelaktig å ta vare på de normene og verdiene som har styrt kulturen i lang tid, og bruke de som et utgangspunkt for videre utvikling og ledelse av organisasjonskultur.

Det skal likevel påpekes at Brunvoll organisasjonskultur påvirkes parallelt med de ulike endringene de implementerer, uten at valgene er bevisste med hensikt om å lede organisasjonskulturen. Rekruttering av mange nye ansatte ble for eksempel gjennomført på bakgrunn av økt behov for arbeidskraft. Et resultat av rekrutteringen er i tillegg at organisasjonskulturen vannes ut som følge av at de nyansatte bringer med seg verdier, normer og grunnleggende antakelser som er ulike de som fantes i organisasjonen fra før.

6.2.4 "Brunvollingen"

I flere av våre samtaler med ansatte kom betegnelsen “Brunvollingen” fram. Enkelte i ledelsen påstår at begrepet “Brunvollingen” ikke står like sterkt i dag som den gjorde tidligere, men selve betegnelsen blir likevel brukt flittig av de ansatte for å beskrive

organisasjonens kultur før vi i det hele tatt stilte spørsmål angående “Brunvollingen”. Måten denne kulturen ble omtalt på var veldig positiv, og det kunne nesten virke som om “Brunvollingen” bestod av utelukkende gode egenskaper og verdier, da den beskrivelsen fikk Brunvoll-kulturen til å virke tydelig, sterk og helhetlig. For enkelte av respondentene ble den nærmest glorifisert og oppfattet som et praktksempel på kultur.

Vi ser derfor at det finnes likheter mellom “Brunvollingen” og det som Hennestad (2015) omtaler som hyperkultur, da dette er en form for betegnelse som de ansatte i Brunvoll “smykker” seg med for å beskrive kulturen. Samtidig gis det beskrivelser som gir oss inntrykk av at deler av kulturen er i endring. I tillegg finnes det mange ulike subkulturer internt i organisasjonen som alle har varierende uttrykk for organisasjonskultur. I dag brukes betegnelsen “Brunvollingen” særlig i sammenhenger hvor ansatte vil påpeke at fortiden var bedre.

Det kan være flere grunner til at den tradisjonelle “Brunvollingen” har blitt svekket. Det er spesielt interessant å se på hvilke organisatoriske endringer som kan ha bidratt til dette. Tidligere ble det sagt at det fantes flere ansatte som fungerte som “poteter” i organisasjonen, mens nå er det høyere grad av spesialisering. Det innebærer at det er mindre likheter i kompetanse på tvers av avdelingene, og avdelingene blir dermed mer differensiert fra hverandre. I tillegg til dette har det blitt flere støttefunksjoner og mer oppdeling av avdelinger, noe som fører til tydeligere hierarki. Hierarkiet merkes godt blant annet hos de i produksjonen som tidligere har vært vant med at ledelsen befant seg mye nede på gulvet og tok avgjørelser i det gjeldende øyeblikket. Disse endringene kan ha ført til at variasjoner i organisasjonskulturen har blitt tydeligere, noe som gjør det vanskelig å holde fast ved én “Brunvolling”. Det er også enkelte endringer som har blitt gjennomført i strid med den tradisjonelle “Brunvollingens” verdier. Et eksempel kan være forsiktighet vedrørende avgjørelser, som er nevnt under kapittel 6.2.1.2, "Verdier og normer".

Enkelte uttrykker frykt for at dersom “Brunvollingen” skulle forsvinne helt, kan det være en fare for at de viktige og gode verdiene som fremdeles sitter i organisasjonen også forsvinner. I våre samtaler med respondentene syntes disse verdiene å være like viktige for samtlige, uavhengig av hvor sterkt forhold de har til “Brunvollingen”. Vi tror derfor at verdiene ikke vil forsvinne, selv om deler av den tradisjonelle “Brunvollingen” etter hvert vil viskes ut.

6.3 Endringer

6.3.1 Endringer som har skjedd i Brunvoll

Når vi ser på Thorsviks (2014) oversikt over hvilke organisatoriske endringer som finnes, blir det mer tydelig at Brunvoll har gått igjennom en hel del endringer de siste årene. Han nevner blant annet en type endring som innebærer at teknologi, oppgaver og/eller strategi og mål blir forandret på. Dette kan føre til at man må finne nye måter å gjøre eksisterende oppgaver på, at man tar i bruk ny teknologi, eller at man utvikler nye strategier og mål.

Vi ser at dette også er tilfelle hos Brunvoll. Det har kommet eksterne krav som blant annet setter mer fokus på bærekraft. Dette fører videre til at kunder i større grad etterspør miljøvennlige produkter, og medfører at Brunvoll har blitt nødt til å gjøre om på arbeidsmetoder og oppgaver i form av mer organiserte avdelinger. De ser også at digitalisering og automasjon vil ha en større rolle i fremtiden. Disse faktorene har ført til at Brunvoll har måttet gjennomføre ulike endringer.

En annen faktor som kan påvirke kommunikasjonssystemene i organisasjonen er samlokaliseringen av avdelingene. Samlokaliseringen både muliggjør og lager forventninger til at kommunikasjonen mellom produksjon og resterende av organisasjonen skal forbedres. De blir tvunget til å håndtere eventuelle ulikheter i mye større grad enn når de var lokalisert hver for seg. Kommunikasjonen mellom avdelingene blir oppfordret til å ta en større rolle i arbeidshverdagen. Ved at de ulike avdelingene får mer nærhet til hverandre, blir det som tidligere har vært utfordringer i kommunikasjon enda tydeligere. At de blir tvunget til å håndtere dette i større grad er selvfølgelig bra og nødvendig, men det er en prosess som ganske sikkert vil kjennes utfordrende mens den pågår. Dette er felles læring som trolig vil gjøre organisasjonen sterkere på sikt ved å forbedre noe ved det mest unike ved Brunvoll, nemlig at de har produksjonen lokalt og derav nærhet til produktene de leverer.

Gjennom intervjuene kom det fram at de ansatte følte at beslutningsprosesser tar lengre tid i dag enn hva det har gjort tidligere og at organisasjonen har blitt mer byråkratisk. Grunnen til dette kan blant annet tenkes å være at informasjonen skal via flere organisatoriske nivå som følge av omorganisering av avdelinger, flere mellomledere og økte krav til

dokumentasjon og kvalitetssikring.

Den siste type endringer Thorsvik (2014) nevner er endringer som omhandler organisasjonens kultur. Da endres grunnleggende antakelser, verdier og normer som til sammen utgjør kulturen. Det er naturlig å tenke at alle endringene som har blitt belyst ovenfor kan være faktorer som medvirker til å endre kulturen til Brunvoll sakte men sikkert. Den endrede arbeidsstokken i organisasjonen kan være et eksempel på dette. Ved at det tilføres mange nye ansatte vil den tradisjonelle Brunvoll-kulturen naturlig vannes ut. Noen av respondentene antyder at det kanskje ble ansatt en for stor andel nye personer i forhold de ansatte som allerede fantes i organisasjonen. Dette med tanke på å skulle lære bort kulturen til de nyansatte.

6.3.2 Motstand til endring

Måten ledelsen oppfordrer til å tenke nytt, og på denne måten utfordrer både seg selv og organisasjonen, gjør at vi tolker det som at ledelsen til dels betrakter motstand til endring som nyttig, fremfor å demonisere endring slik Hardy og Thomas (2011) legger frem. Det kan forstås ut fra ledelsens perspektiv om at det er ønskelig å søke kompetanse både innenfor og utenfor eget felt, og at man med dette kan være delaktig i å finne nye løsninger eller evt. andre løsninger enn det man har kommet fram til tidligere.

I Brunvoll har det vært gjort noen endringer som har medført usikkerhet på den måten Sørensen, Halse og Pejtersen (2011) satte fokus på i sin forskning. De påpekte at usikkerhet rundt endring kan føre til gransking av ledelsen, og til slutt ende opp i mistillit. Enkelte respondenter påpeker endringene i ledelsen som en slik endring som førte til usikkerhet. Bakgrunnen for dette var trolig en kombinasjon av sterk tillit til den tidligere ledelsen, samt manglende forståelse for hvorfor det “plutselig” vokste fram et behov for en mer profesjonalisert ledelse. Dette kan ha gjort at endringen tolkes som “mislykket” i enkeltes øyne.

Det kan virke som om den tidligere ledelsen, som i tillegg var eiere av Brunvoll, fikk stor tillit av de ansatte. Det er naturlig å tro at denne tilliten har blitt opparbeidet over tid. Siden de også var eiere av selskapet, ga det en ekstra høy tillit i seg selv. Det kan derfor tenkes at de fikk goodwill fra de ansatte, og hadde lettere for å få gjennomført endringer uten at det opplevdes som negativt. Når det kom en ny, ekstern ledelse inn i Brunvoll var det

sannsynlig at de uansett ville møte ekstra motstand. De har på en måte noe de må bevise for de ansatte. Sørensen Hasle og Pejtersen (2011)

Lav tillit til den nye ledelsen vil, som Sørensen Hasle og Pejtersen (2011) sier, trolig avta gradvis så lenge de tar valg som viser kompetanse, integritet og velvilje, i tillegg til at de involverer de ansatte i endringsprosesser. Det virker som om oppkjøpet er et valg som oppleves som betryggende for mange, og gjør at de ansatte har større tro på at dagens ledelse er i stand til å ta avgjørelser som er gode for Brunvoll.

Når det gjelder de tendensene vi ser til motstand mot endring, ser det ikke ut til å være helt korrekt å karakterisere dette som motstand. Senges teori (1999) om motstand til endring tar høyde for at det ikke nødvendigvis er motstand, men heller bekymringer rundt endring. Det som kan oppfattes som motstand til endring i Brunvoll blir ofte kommunisert på en kritisk måte, og i enkelte tilfeller kan det også tolkes som klager på endringer som har skjedd.

Om man likevel tolker det ut i fra dette perspektivet og lytter til hva ansatte har sagt, er det nødvendigvis ikke motstand. Det er kanskje heller bekymringer for egen arbeidshverdag som følge av endring, samt bekymring for Brunvolls fremtid. Det kan tenkes at dette er en følge av at endringene i første omgang er dårlig kommunisert eller forklart til ansatte i andre deler av organisasjonen. Dette fører til at det oppstår misforståelser, og derav bekymringer. Det kan virke som om det er lite rom for å ytre disse bekymringene direkte til ledelsen, og dermed vedvarer bekymringene slik at de kan oppfattes som motstand til endringene. Et eksempel på dette kan være kompetansekartleggingen som førte til bekymringer hos en ansatt om at dette skulle bli misbrukt. Dette er en tydelig misforståelse som kunne ha vært unngått med en bedre forklaring av intensjonen bak kartleggingen.

I følge Erlien (1999) vil den interne kommunikasjonen innad i selskapet gjennom en endringsprosess derfor være viktig for å unngå misforståelser eller konflikter som følge av endringer. Dette er særdeles viktig for de som blir berørt. Årsaken bak endringene kan ha mye å si for hvordan de blir mottatt også, avhengig av om de er selvvalgte endringer eller pålagte endringer.

En selvvalgt endring, som f.eks. den nye ledelsen, kan være vanskelig å godta om ikke informasjonen og hensikten bak den er tydelig. Det ser ut til at den i enkelte ledd kan oppfattes som dårlig mottatt, og store deler av årsaken til dette kan være kommunikasjonen rundt endringen. Ettersom et par av respondentene slet med å forstå hvorfor en profesjonalisert organisasjon behøver å være så “topptung”, kan det tenkes at hensikten bak beslutningen om endring er dårlig informert. Endringen var først og fremst selvvalgt av strategiske grunner, med hensyn til Brunvolls fremtid og ekspansjon. Man kan likevel delvis se den som tvunget fram på grunn av omstillinger som f.eks. strengere dokumentasjonskrav i markedet.

Oppkjøpet derimot, kan tolkes i større grad som en pålagt omstilling. Brunvoll ble til en viss grad tvunget til å endre strategi og gjøre endringer i sine produkter som følge av den kraftige nedgangstiden som slo inn for et par år tilbake. Resultatet av dette ble å kjøpe opp Scana Propulsion og omstille seg fra kun manøvrering til hele fremdriftsprosessen, for å overleve videre i markedet. Det virker som om samtlige har forståelse for dette, og i tillegg skjønner utgangspunktet for hvor endringen kommer fra. Det kan tenkes at det var litt mer usikkerhet knyttet til omstillingene i nedgangsperioden i tiden rett etter nedbemanning og permitteringer. Tilliten og tryggheten har trolig økt etter de fikk informasjonen om oppkjøpet og hva det vil bety for Brunvolls fremtid. Det er derfor tydelig at også i Brunvoll er det lavere terskel for å godta pålagte endringer fremfor selvvalgte.

En annen viktig faktor for om endringene blir godt mottatt eller ei, er hvorvidt de oppfattes som organisasjonsutvikling eller organisasjonsendring. Bastøe, Dahl og Larsen (2002) har avgrenset et tydelig skille mellom disse. Organisasjonsutvikling har tendens til å godtas og betraktes som positivt i større grad enn organisasjonsendringer. Oppkjøpet av Scana Propulsion kan derfor tenkes at blir betraktet som en organisasjonsutvikling, da Brunvoll fremdeles skal drive med det de gjør i dag, men i tillegg utvikle og stimulere nye prosesser som vil være enda mer hensiktsmessige og effektive for dagens drift. Det føles derfor trygt å bygge videre på dette. Den nye ledelsen blir derimot betraktet mer som en organisasjonsendring, fordi mye handlet om at den daværende ledelsen kunne tenkes å mangle nødvendig kompetanse og kapasitet for å utføre organisasjonens oppgaver med hensyn til de kravene som stilles til for eksempel kvalitet på ledelse. Da mange av stillingene måtte redefineres og omorganiseres, kunne det for enkelte ansatte virke som om

mye av hovedessensen og tryggheten ved ledelsen ble byttet ut. Dette kan ha gjort at enkelte i etterkant har vært kritiske og negative til denne endringen.

6.4 Organisatorisk læring i Brunvoll

Senge (1999) utviklet fem disipliner der hver og én spiller en viktig rolle for å skape en lærende organisasjon som kontinuerlig evner å forbedre seg og realisere sine visjoner. For å kunne danne oss et bilde av om Brunvoll har de faktorene som trengs for å kunne anses som en lærende organisasjon, ønsker vi å vurdere Brunvoll i lys av de fem disiplinene.

6.4.1 Personlig mestring

Senge (1999) argumenterer for at prosessen med å skape en lærende organisasjon starter med hvert enkelt individ i organisasjonen. Han legger vekt på at det er viktig at personene i organisasjonen også fokuserer på personlig vekst og læring. I våre funn var det tydelige variasjoner rundt tankene deres om egen rolle i fremtiden til Brunvoll. Enkelte personer har vanskelig med å se for seg en fremtid i Brunvoll. Dette er ikke på grunn av hvordan de trives med jobben de har i dag, men med tanke på mulighetene de ser for karriereklating internt i organisasjonen. Det påpekes at det i enkelte stillinger er få muligheter for karriereutvikling, bortsett fra å avansere til avdelingssjef. Det har også blitt sagt at det tradisjonelt sett har vært vanlig å stige i gradene dersom man har arbeidet i organisasjonen lenge. Det kan derfor virke som at dette er noe har endret seg i noen grad, da karriereutvikling oppleves mer begrenset enn tidligere. Noen av respondentene er redd for at ansatte med spisskompetanse kan velge å slutte på grunn av dette.

Det kan delvis virke som at ledelsen har blitt mer oppmerksomme på denne problemstillingen. Enkelte i ledelsen snakker om at man i større grad må gi de med ulik spisskompetanse mer oppmerksomhet, og gjøre tiltak for at de skal føle seg like verdsatt som de ansatte med bredere kompetanse og som mange er i besittelse av. Ledelsen ser ut til å være klar over at enkelte spisskompetanser er vanskelig å finne i arbeidsmarkedet, og at man derfor må jobbe for å beholde disse i organisasjonen.

Som Senge (1999) påpeker er det viktig å skape et organisasjonsmiljø som gir rom for personlig vekst. Det finnes eksempler på at ledelsen forsøker å oppfordre de ansatte til å ha egne visjoner for personlig vekst, utvikling og interesser. Et eksempel er fra blogginnlegget som administrerende direktør publiserte i Brunvolls intranett i mars 2017. I

dette innlegget oppfordrer han de ansatte til å være nysgjerrige, søke ny kunnskap og informasjon som kan gi evne til å se nye muligheter. Et annet eksempel kan være at administrerende direktør har nominert 12-13 ansatte som gjennom sine avdelingsledere har blitt utpekt som ekstra nysgjerrige. Disse ønsker han å invitere til en god prat for å høre hva de tenker og ser for seg på individnivå, og ikke minst for organisasjonens del. Dette kan tolkes som en premiering for at ansatte har egne visjoner og interesser.

6.4.2 Mentale modeller

De mentale modellene kan på mange måter sies å være organisasjonens perspektiv på verden, som i stor grad påvirker organisasjonens handlinger. Dette har nær tilknytning til elementene som organisasjonskultur består av, da det er disse som gir rammer for hvordan de ansatte ser verden. Det kan også relateres til Hofstedes (1993) definisjon av organisasjonskultur, hvor han omtaler organisasjonskultur som “den kollektive programmering av menneskesinnet”. I alle år har kjernekompetansen til Brunvoll vært den tekniske kompetansen, og produksjonen har blitt sett på som hjertet til organisasjonen. Dette er fremdeles kjernekompetansen til Brunvoll. Med årene har organisasjonen vokst og utviklet seg, og i større grad blitt påvirket av flere nasjonale og internasjonale krav.

Gjennom samtalene vi hadde med de ansatte fikk vi følelsen av at dette gjorde at enkelte i produksjonen følte seg mer tilsidesatt enn tidligere. Tidligere følte enkelte at ledelsen engasjerte seg mer i konkrete tekniske problemstillinger nede i produksjonen, og at det var korte beslutningsprosesser hvor ting ble bestemt på stedet. I dag opplever de kanskje at beslutninger blir flyttet høyere opp i systemet, og det kan føles som et tap for de som har vært vant med å gjøre raske avgjørelser.

Grunnen til at enkelte føler det sånn kan tenkes å være at organisasjonen i større grad må rette sin oppmerksomhet mot mange ulike kompetanseområder på samme tid. Mange av disse kompetanseområdene og prosessene resulterer ikke direkte i et fysisk produkt, og det kan virke som at det er vanskelig å forstå nødvendigheten av dem dersom man ikke selv arbeider med disse prosessene. På bakgrunn av dette kan vi tolke at det finnes noen ulike grunnleggende antakelser om hva Brunvoll skal være, hva de skal drive med. Videre hva som anses som viktig i organisasjonen, som for eksempel hvilke prosesser og hvilken kompetanse som er av størst betydning. Dette ligger tett opp mot Brunvolls

organisasjonskultur da det sier noe om verdiene, normene og grunnleggende antakelser vedrørende seg selv.

6.4.3 Felles visjon

For at en visjon skal være felles for alle i organisasjonen må den si noe om hvor organisasjonen ønsker å være i fremtiden, og være noe som alle bringer med seg i arbeidet. Brunvoll sin formelle visjon er “Thrusted Worldwide”. Ut i fra visjonen kan man tolke at organisasjonen er en leverandør av thrustersystemer på internasjonal basis. Visjonen spiller også på ordet tillit, som symboliserer at Brunvoll er en leverandør som kunden kan stole på og som setter kvalitet, pålitelighet og presisjon høyt. Visjonen forteller derimot ikke så mye om posisjonering, delmål og strategi. Vi spurte derfor respondentene om hvor de så for seg Brunvoll om 10 år, hvor de trodde ledelsen og styret ønsket at Brunvoll skulle være om 10 år, i tillegg til om dette var noe som var tydelig kommunisert til de ansatte.

Det kan virke som at Brunvolls visjon for fremtiden er delvis diffus for en god del av de ansatte. Mange gir litt store og generelle beskrivelser av hvor de tror Brunvoll kommer til å være i fremtiden. De sier at de ser for seg at Brunvoll vil vokse og bli mer “avansert”, med “større og mer produksjon”. De påpeker også at de tror det vil bli prioritert å beholde flest mulige arbeidsplasser. Det blir også nevnt at organisasjonen og dens produkter vil bære preg av mer digitalisering og automatisering. Selv om de ansatte ser ut til å ha en viss anelse av hvor de er på vei i fremtiden, virker det som at visjonen ikke er tydelig nok kommunisert til de ansatte. Det kan tenkes at det er uklart for de ansatte hvordan man konkret skal inkludere faktorer som digitalisering, automatisering og en utvidet totalleveranse inn i en fremtidsvisjon, og hvordan man skal komme seg dit.

Ledelsen anerkjenner at visjonen ikke er kommunisert tydelig nok. De forklarer at de ønsker å bli en systemleverandør i fremtiden, hvilket innebærer at de i større grad vil levere mer totalpakker på hver leveranse. For å komme dit må de finne komplementære produkter og komponenter som de ikke besitter i dag, men som vil være nødvendige for å bli en systemleverandør. For å få til dette, forklarer de at de må samarbeide med nye aktører som har kompetanse innenfor komplementære produkter. Og det er her oppkjøpet av Scana Propulsion kommer inn i bildet. De sier at det er tydelig kommunisert at oppkjøpet skal bidra til at Brunvoll skal bli "noe mer" og at de skal drive med mer enn manøvrering og styringssystemer, men hva den nye virkeligheten vil bli er enda ikke satt

ord på. De påpeker at starten av denne visjonen er tydelig kommunisert, og at de nå er inne i en fase hvor de jobber med strategien angående veien videre. Det vil derfor trolig bli mer klart både for ledelsen og de ansatte etterhvert som ting faller litt mer på plass.

Til tross for at ikke alt ved visjonen til Brunvoll er like krystallklart for alle, ser det ut til at oppkjøpet av Scana Propulsion spiller en merkbar rolle for de ansattes syn på fremtiden på mange måter. For det første har organisasjonen opplevd tøffe tider de siste årene med lavkonjunktur i industrien, som blant annet førte til at de måtte si opp og permittere ansatte. Det ser det ut til at oppkjøpet har gjort at de ansatte klarer å vende fokuset fremover og at de er mer optimistiske for fremtiden. For det andre virker det som at oppkjøpet har bidratt til å tydeliggjøre visjonen, og samtidig gitt et innblikk i og en pekepinn på hva de kommer til å jobbe mot fremover.

Som Senge (1999) forklarer vil en felles visjon først kunne vurderes som troverdig når mennesker virkelig har tro på at de kan skape sin egen fremtid innenfor visjonen. De ansatte ser ut til å se mange muligheter som følge av oppkjøpet, og at de også selv kan se for seg sin egen rolle i dette. Oppkjøpet er et strategisk valg som ikke strider mot verdiene, normene og de grunnleggende antakelsene som organisasjonskulturen til Brunvoll består av. Dette bidrar mest sannsynlig til at endringen føles komfortabel for organisasjonsmedlemmene. De ansatte sier også at de kan identifisere seg med Scana Propulsion ved at de har ganske lik kultur og like verdier. Oppkjøpet fungerer dermed som en motiverende faktor for fremtiden som skaper optimisme og et langsiktig perspektiv.

6.4.4 Gruppelæring

I følge Senge (1999) er gruppelæring en forutsetning for organisatorisk læring. Kjernen i gruppelæring er refleksjon, åpen dialog og “felles tenkning”. De formelle opplæringsløpene som alle nyansatte i Brunvoll må igjennom, beskrives som omfattende og grundige. Vi ønsket også å få et innblikk i de ansattes læring i arbeidshverdagen. Vi har derfor sett på diverse faktorer som kan bidra til å skape et godt læringsmiljø, utpekt av Jakobsen (2008). Her ser vi blant annet på om det er rom for å stille “dumme” spørsmål i organisasjonen, om de ansatte ofte blir involvert i andre arbeidsoppgaver som ikke er direkte innenfor deres ansvarsområde og i hvilken grad de har fleksibilitet i arbeidshverdagen sin. Vi fikk et tvetydig inntrykk av selve læringsmiljøet i Brunvoll, da det ble nevnt ulike formelle og uformelle læringsløp. Dette beskrev vi nærmere i våre

hovedfunn. Slik vi forstår det er det åpenhet og mulighet for å involveres i andre arbeidsoppgaver, men mulighetene varierer ut ifra avdeling og nivå i organisasjonen.

De største variasjonene finnes i tilknytning til om de ansatte opplever at det er rom for å stille “dumme” spørsmål. Det å tørre og spørre slike spørsmål har med tillit å gjøre, noe som ifølge Senge (1999) er en utrolig viktig faktor som må være tilstede i et læringsmiljø. Gjennom samtalene fikk vi inntrykk av at også dette varierer mellom avdelingene. I noen av avdelingene er det høy tillit mellom de ansatte, på en slik måte at det føles trygt å stille “dumme” spørsmål. I andre avdelinger virker det som de er redd for å stille “dumme” spørsmål. Vi opplever at dette kan være basert på en frykt for å bli misforstått, samt frykt for å fremstå som om man har manglende kompetanse på et område der det forventes at man skal ha oversikt.

Ut fra dette kan vi tolke at det muligens er varierende kvalitet på læringsmiljøene innenfor de ulike avdelingene. Kanskje kommer det også litt an på hvilken stilling man har og hvor lenge man har jobbet i organisasjonen. Det er naturlig å tenke at det er mer aksept for at nyansatte stiller denne type spørsmål enn de som har jobbet der i mangfoldige år. En av respondentene påpekte derimot at det er lettere for de som har arbeidet lenge i organisasjonen å stille kritiske spørsmål til ledelsen.

En annen faktor som kan bremse kunnskapsdeling er det som blir omtalt som “kongedømmer”. Med det menes det at noen få enkeltpersoner skaffet seg unike posisjoner ved å skaffe seg enorm kunnskap og oversikt innenfor sitt område, for så å la være å dele det med andre. Slike tilfeller bremser læring, og gjør organisasjonen sårbar dersom “kongene” en dag skulle forlate organisasjonen. Dette er noe ledelsen er klar over, og har gjort systematiske tiltak for å unngå slike lignende situasjoner.

Som presentert i hovedfunnene mener veldig mange at det finnes et stort gap i læringen mellom produksjonen og resten av organisasjonen, kanskje spesielt i forhold til ingeniørene. Et av formålene ved å samlokalisere alle avdelingene til Brunvoll var å forbedre samspillet mellom produksjonen og den øvrige delen av organisasjonen. Mange påpeker at dette ikke er helt i mål enda.

Det er tydelig at det finnes en del barrierer for å kunne oppnå optimal læring mellom

avdelinger, spesielt mellom avdelinger fra produksjonen og avdelinger fra administrasjonsbygget. Mange påpeker viktigheten av læring mellom de sistnevnte, og forteller at de har mye å lære av hverandre. Her kommer det tydelig fram at det finnes subkulturer i organisasjonen. Som Senge (1999) poengterer handler gruppelæring også om å klare å skyve unna krefter som kan være hindrende for at diskusjon og dialog skal fungere.

Man kan spekulere i hva som kan være hinder i læringen. Det kan for eksempel være at man har ulike faglige bakgrunner og ulikt fagspråk som kan gjøre dialog mer krevende. Kanskje er yrkesstolthet en faktor som bidrar til at terskelen for eksempel blir større for å stille spørsmål når man er i tvil om forskjellige ting. Det kan også tenkes at det oppstår en del irritasjon som følge av misforståelser som kommer av at man har to ganske ulike arbeidshverdager, og at man ikke har så mye gjensidig forståelse for disse. Det kan da oppstå en ond sirkel hvor man vegrer seg for å involvere hverandre, i frykt for at det skal bli flere misforståelser preget av irritasjon.

Et annet åpenbart poeng er at man ikke er vant til å ha en så stor nærhet til hverandre. Samlokaliseringen er en ganske fersk endring, og det er en endring som setter samspillet på prøve i større grad enn tidligere. Man er vant til å være lokalisert på to forskjellige steder og det er naturlig at det da oppstår to ulike kulturer. Gruppelæring er, som Senge (1999) nevner, noe som krever øvelse og det er kanskje akkurat det som foregår nå. Wadel (2008) belyser at det ikke er uvanlig at det finnes mangler i samspillet mellom produksjon og organisasjon, spesielt når organisasjonen gjennomgår en del endringer. Wadel (2008) bekrefter at læring og kunnskap må til for å ordne opp i slike tilfeller.

Man må også ta med i vurderingen at arbeidshverdagene er hektiske, og det er forståelig at man for eksempel hurtig ønsker å komme fram løsninger, fremfor å ha lange dialoger hvor man utveksler ideer kun for utvekslingens skyld. Det endrer likevel ikke på det faktum at gruppelæringen i organisasjonen vil stagnere dersom man ikke tar seg tid til det. Et medlem fra ledelsen bekrefter at man fort kan bli fanget i hverdagen og drømmer derfor om å sette opp ulike tverrfaglige innovasjonsgrupper ment for brainstorming i fellesskap. På denne måten hadde man blitt tvunget til å sette av tid til innovasjon og læring.

6.4.5 Systemisk tenkning

For å skape en lærende organisasjon er det ifølge Senge (1999) vitalt at alle de fem disiplinene utvikles parallelt. For å vurdere om Brunvoll kan anses som en lærende organisasjon, kan vi gjøre konklusjoner innenfor hver av disiplinene.

Dersom man skal gjøre en totalvurdering av om Brunvoll legger til rette for at man skal utvikle seg personlig og ha egne visjoner, vil nok svaret være både og. Synet på dette ser ut til å være ulikt avhengig av hvilken stilling man har, og til hvilken avdeling de ansatte tilhører. Det er mange faktorer innenfor dette emnet som ledelsen ser ut til å være klar over, og som de ønsker å jobbe med. Det vil med andre ord si at de er på vei i riktig retning, men at de kanskje ikke fremdeles er helt i mål på dette området.

Brunvoll har med tiden fordelt fokuset over en rekke fagområder og på ulik kompetanse. Dette oppleves ikke like positivt for alle. Som nevnt tidligere kan det dermed tenkes at det finnes litt ulike grunnleggende antakelser om hva Brunvoll skal være, hva de skal drive med, og hva som anses som viktig i organisasjonen. Som eksempel kan nevnes hvilke prosesser og hvilken kompetanse som er av størst betydning. Med andre ord finnes det ulike måter å se verden på blant de ansatte i Brunvoll, og derfor finnes det trolig også mange subkulturer.

Med tanke på å skape en felles visjon som kan motivere de ansatte til å jobbe mot langsiktige mål er Brunvoll på vei i riktig retning. Mange av de ansatte betrakter visjonen som litt uklar og dårlig kommunisert. Dette ser ut til å ha blitt tydeligere etter at oppkjøpet ble gjennomført. Oppkjøpet ser ut til å være en motiverende faktor som gjør at de ansatte kan se optimistisk på fremtiden. De ser muligheter både på personlig og organisatorisk nivå.

I noen deler av organisasjonen ser det ut til å legges til rette for gruppelæring. I andre deler kan vi tolke at det ikke finnes tilstrekkelig tillit mellom de ansatte til å tørre å utlevere tanker og ideer. Såkalte “kongedømmer” kan også bidra til å hindre gruppelæring, men det ser ut til å ha vært et større problem tidligere enn nå. Det største forbedringspotensialet kan synes å ligge i samspillet mellom produksjonen og øvrige deler av organisasjonen. Alt dette tatt i betraktning kan vi konkludere med at gruppelæringen i organisasjonen ikke er

optimal.

Senge (1999) forklarer at systemtenkning og læring i organisasjon handler om å det å se seg selv utenfra for å forstå hvordan egne tankemønstre og handlinger kan skape problemer, og således være i stand til å gjøre noe med det. Gjennom samtalene med de ansatte, og vurdering av informasjon opp mot teori, ser vi at det finnes en del problemområder innenfor læring i organisasjonen. Ledelsen, i tillegg til veldig mange ansatte, er derimot i stor grad klar over disse problemområdene. De vet hvor skoen trykker, og det neste steget mot organisatorisk læring vil være å ordne opp i dette. Det å skape en organisasjon som evner å lære er et effektivt verktøy for å gjøre organisasjonen mer innstilt på å kunne gjøre endringer når det er nødvendig. Det kan man hevde i lys av at det å ha evne til å lære og det å ha evne til å endre seg innebærer prosesser hvor man revurderer virkeligheten, og ender opp med en ny virkelighet.

7.0 Oppsummering og konklusjon

I denne oppgaven har vi sett på samspillet mellom endringer og organisasjonskultur i Brunvoll. Gjennom vår forskning ser vi at organisasjonskultur spiller en viktig rolle i endringsprosesser, og i tillegg at gjennomføring av endringer kan påvirke organisasjonskulturen. Verdier, normer og grunnleggende antakelser kan sette rammer for hvilke endringer og strategiske valg en organisasjon velger å gjennomføre. Det er derfor viktig å få en forståelse for hvilke deler av kulturen som kan virke begrensende for organisasjonens handlinger, og hvilke elementer som enkelt kan inkluderes videre i strategiske valg som virker styrkende for organisasjonen. Dette har nær tilknytning til det å være en lærende organisasjon. Ved å ha evne til å kunne se seg selv utenfra vil man stadig kunne vurdere om det finnes etablerte sannheter i organisasjonen som virker begrensende.

I Brunvoll sitt tilfelle finnes det både verdier, normer og grunnleggende antakelser som kan være fordelaktige og begrensende for organisasjonen i endringsprosesser. Elementer som slik vi ser det kan betraktes som fordelaktige er elementer som deles av mange i organisasjonen, også på tvers gjennom de ulike subkulturene. Vi anser begrensende elementer som elementer som kan bidra til å gjøre endringsprosessen mer utfordrende. Et eksempel på elementer i organisasjonskulturen som kan virke begrensende er antakelser

som henger igjen fra fortiden. Dette kan for eksempel være tanker rundt hvordan lederskap burde utføres, og hvilke kompetanseområder som har størst betydning for organisasjonen. Med dette mener vi ikke at dette er elementer som burde avskaffes. De burde i stedet forsøke og gjøre tiltak for å utjevne forskjeller i oppfatningene om hva Brunvoll skal være og hvordan de skal ledes. Dette kan trolig løses ved f.eks. tydeligere kommunikasjon innad i organisasjonen.

Elementer ved organisasjonskulturen til Brunvoll som vi vurderer som fordelaktige er blant annet verdier som tar hensyn til kvalitet, presisjon og kundetilfredshet, og det å yte det lille ekstra. Disse vil trolig ikke være hindrende for organisasjonen i valg og muligheter som dukker opp i fremtiden. Vi ser at dette også er verdier som har overlevd over tid, det ligger mye stolthet bak dem, og de har vært like dypt forankret i organisasjonskulturen uavhengig av ulike endringer Brunvoll har gjennomgått. Som blant annet Hennestad (2015) påpeker er det problematisk å aktivt styre en organisasjonskultur, og det vil det også være i Brunvolls tilfelle. Organisasjonskulturen kan likevel påvirkes av alle endringer som skjer i Brunvoll. Det er mulig for ledelsen å kunne påvirke organisasjonskulturen gjennom strategiske valg, og i slike tilfeller er det viktig at ledelsen er bevisste på dette i sine avgjørelser og hensikter.

Ved å undersøke samspillet mellom organisasjonskultur og endring har vi sett at endringer kan bidra til å endre deler av organisasjonskulturen. I kapittel 6.2.4 har vi for eksempel diskutert hvilke endringer som kan ha vært med på å gjøre den tradisjonelle “Brunvellingen” mer diffus. Der påpeker vi faktorer som har ført til at det er vanskelig å holde fast ved kun én “Brunvelling”. Deler av “Brunvellingen” har likevel overlevd og det er disse verdiene vi har omtalt som fordelaktig i forrige avsnitt.

I denne undersøkelsen har vi også analysert om organisasjonskulturen i Brunvoll fremmer endrings- og læringsvilje. Organisatorisk læring handler som sagt blant annet om å se seg selv utenfra og ha evne til å ta tak i faktorer ved seg selv som kan virke hindrende. Vi ser at Brunvoll består av en rekke subkulturer som kan gjøre det utfordrende å oppnå læring på tvers av ulikheter. Dersom det ikke er tilstrekkelig læring mellom subkulturene blir det vanskelig å oppnå en forståelse av nyansene som utgjør den totale organisasjonskulturen, og det blir derfor vanskelig å se seg selv utenfra. Det fremstår derfor som at det mangler læringsevne og samspill mellom Brunvolls subkulturer, og at det er en felles forståelse

blant de ansatte om at dette må aktiveres for å ta et steg nærmere det å være en lærende organisasjon.

På mange måter kan man si at Brunvoll står på et vendepunkt i egen organisatorisk læring. Med dette menes det at subkulturene representerer ulike grunnleggende antakelser og perspektiver som blir satt på prøve. Spesielt med tanke på hva Brunvoll skal være, og hvordan organisasjonen skal ledes. Dette gjelder for eksempel synet på hvilken kompetanse det burde fokuseres på. Gjennom hele livsløpet til organisasjonen har teknisk kompetanse vært en kjerneverdi i Brunvolls organisasjonskultur. Det er den fremdeles, men organisasjonen har med årene blitt mer profesjonalisert, noe som har ført til at det er flere kompetanser som er nødvendige for å effektivisere organisasjonen. Dette er det ikke en utelukkende felles forståelse for per dags dato. Denne sammenhengen kan gjøres klarere gjennom tydeligere kommunikasjon.

Slik vi ser den nåværende situasjonen i Brunvoll, består organisasjonen først og fremst av subkulturer fremfor én helhetlig kultur. Ved å forbedre læring på tvers av ulike nivå og avdelinger i organisasjonen, vil det kunne skape forståelse overfor hverandre og muliggjøre et større samspill mellom subkulturene. Denne sammenhengen kan ses i vår modell "Sammenhengen mellom organisasjonskultur, organisasjonsendring og organisatorisk læring" (figur 1). I denne trekkes det linjer mellom de ulike subkulturene for å illustrere at organisatorisk læring kan foregå i mellom disse. I Brunvoll sitt tilfelle ville disse linjene vært tildels svake og mangelfulle illustrert i en slik modell, og de burde derfor gjøre tiltak for å utvikle broer mellom subkulturene. Ved å bygge slike broer mellom subkulturer gjennom læring, vil dette være med på å skape en større forståelse for kompleksiteten og konsensus i organisasjonen. Dette vil derfor bidra til tydeliggjøring av én helhetlig kultur, noe som kan gjøre det enklere å lede organisasjonen gjennom kommende endringer.

Vi vil derfor anbefale Brunvoll å jobbe mot å skape forståelse mellom subkulturene for å gjøre konsensusen i organisasjonskulturen tydeligere. Konsensusen vil også bli tydeligere ved å vektlegge de verdiene, normene og grunnleggende antakelsene som vi omtaler som fordelaktige for Brunvoll. Dette er også kulturelementer som de ansatte har til felles, til tross for subkulturer, og dermed utgjør konsensus. Dette er noe vi anbefaler Brunvoll å ta

med seg videre i kommende endringsarbeid, da dette balanserer samspillet mellom organisasjonskultur og endring.

8.0 Litteraturliste

- Alvesson, Mats. 2002. *Understanding organizational culture*. London: Sage publications
- Bastøe, Per Øyvind, Kjell Dahl og Erik Larsen. 2001. *Organisasjoner i utvikling og endring - oppgaveløsning i en ny tid*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Brown, Andrew D. 1998. *Organisational culture*. 2. utg. London: Pearson Education Limited.
- Brunvoll AS. u.d. *Brunvoll AS*. <<http://brunvoll.no/about/brunvoll-as/brunvoll-as>> [Lastet ned 04.05.17]a
- Brunvoll AS. u.d. *Brunvoll today*. <<http://brunvoll.no/about/brunvoll-as/today>> [Lastet ned 04.05.17]b
- Brunvoll AS. u.d. *History*. <<http://brunvoll.no/about/brunvoll-as/history>> [Lastet ned: 05.05.17]c
- Brunvoll AS. 2017a. *Årsoppgjør*rapport. Upublisert manuskript.
- Brunvoll AS. 2017b. *Konsernstruktur*. Upublisert manuskript.
- Clegg, Stewart, Martin Kornberger og Tyrone Pitsis. 2011. *Managing & Organizations - an Introduction to Theory & Practice*. 3 utg. London: Sage Publications.
- Christoffersen, Line, Asbjørn Johannessen og Per Arne Tufte. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5 utg. Oslo: Abstrakt Forlag
- Erlien, Bente. 1999. *Intern kommunikasjon: planlegging og tilrettelegging*. 2. utg. Oslo: Tano Aschehoug.
- Finnøy, Odd T. 2016 *Brunvoll - hva nå?*. <<http://konferanse.maintech.no/fileshare/filarkivroot/Konferanse/2016/Presentasjoner/Odd%20Tore%20Finn%C3%B8y,%20Brunvoll.pdf>> [Lastet ned 08.05.2017] Presentasjon konferanse 2016 Maintech.
- Finnøy, Odd T. 2017a. *Kort resymé over viktige endringer som gjennomført internt eller som har påvirket oss de siste 5 år*. Upublisert manuskript.
- Finnøy, Odd T. 2017b. *Er du nysgjerrig?*. Upublisert manuskript.
- Ford, Jeffery D. og Laurie W. Ford. 2010. *Stop blaming resistance to change and start using it*. *Organizational Dynamics*. Vol. 39. Nr. 1. s. 24-36
- García-Morales, V.J. A.J, Verdú-Jover og F.J. Lloréns. 2009. *The influence of CEO perceptions on the level of organizational learning. Single-loop and double-loop learning*. Spain: International Journal of Manpower.

Great Place to Work. u.å. *De beste arbeidsplassene*. <<http://www.greatplacetowork.no/de-beste-arbeidsplassene>> [Lastet ned: 21.05.2017]

Grønmo, Sigmund. 2016. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2 utg. Bergen: Fagbokforlaget

Hardy, Cynthia og Robyn Thomas. 2011. *Reframing resistance to organizational change*. Scandinavian Journal of Management. Vol.27(3). s. 322-332

Hatch, Mary Jo og Ann L. Cunliffe. 2013. *Organization Theory*. 3. utg. Oxford: Oxford University Press.

Hennestad, Bjørn W. 2004. *Kan bedriftskultur ledes?* <<https://www.magma.no/kan-bedriftskultur-ledes>> Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. [Lastet ned: 01.05.2017]

Hennestad, Bjørn. 2015. *Kulturbevisst ledelse - fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hofstede, Geert. 1993. *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag

Jacobs, Gabriele, Arjen van Witteloostuijn og Jochen Christe Zeyse. 2013. *A theoretical framework of organizational change*. Journal of Organizational Change Management. Vol.26(5). s. 772-792.

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

Jakobsen, Cathrine F. 2008. *Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner*. <<https://www.magma.no/nye-perspektiver-paa-laering-og-kunnskapsutvikling-i-organisasjoner>> Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. [Lastet ned: 18.03.2017]

Jansson, Noora. 2013. *Organizational change as practice: a critical analysis*. 6 utg. Oulu: Emerald Group Publishing Limited.

Landmark, Karen. 2016. *Mot en felles omverdenforståelse - organisasjonskultur, endring og fleksibilitet i Brunvoll AS*. Upublisert manuskript.

Lawler III, Edward E, Thomas D. Williams og Christopher G. Worley 2014. 1. utg. *The agility factor - building adaptable organizations for superior performance*. John Wiley & Sons

Martin, Joanne. 1992. *Cultures in organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press

Nonaka, Ikujiro. 1991. *The knowledge-creating company*. Boston: Harvard Business School Press.

Schein, Edgar H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Senge, Peter M. 1999. *Den femte disiplin - kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforlag.

Trice, Harrison M. og Janice M. Beyer. 1993. *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

Wadel, Cato. 2008. *En lærende organisasjon - Et mellommenneskelig perspektiv*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Wilson, Alan. 2012. *Marketing research - an integrated approach*. 3 utg. New Jersey: Financial Times Prentice Hall

Yin, Robert K. 2009. *Case study research - design and methods*. 4 utg. Thousand Oaks: Sage Publications.

Yin, Robert K. 2014. *Case study research - design and methods*. 5 utg. Thousand Oaks: Sage Publications.

9.0 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1

Intervjuguide - Brunvoll AS

Introduksjon

1. Hvilken bakgrunn har du? Utdanning, jobber etc.
2. Vil du fortelle litt om stillingen din og ansvarsområdet du har?
3. Hvor lenge har du jobbet i Brunvoll?
4. Hva var det som først fikk deg til å søke jobb hos Brunvoll?

Verdier og normer

5. Hvilke verdier er viktig for deg personlige i arbeidet du gjør?
6. Hvilke personlige egenskaper verdsettes i Brunvoll?

Avgjørelser, informasjon og endring

7. Føler du at du har mulighet til å bidra i avgjørelser? I så fall, på hvilket nivå?
8. Hvordan blir dere involvert i endringsprosesser?
9. Informasjon om endring: plutselig eller gradvis informasjon? Føler du at endringer som blir gjort i Brunvoll er godt informert om? Er begrunnelsen for endringene tydelig?
10. Hvilke store endringer har dere opplevd de siste 5-10 årene?
11. Er endringer alltid positive og nødvendige?

Grunnleggende antakelser

12. Beskriv Brunvoll sitt forhold med omgivelser? (marked, leverandører, kunder, konkurrenter) Er Brunvoll tilnærmet uavhengig eller blir organisasjonen presset til å tilpasse seg etter omgivelsene?
13. Hvordan går man fram når man skal finne en løsning? Er det ved stadig utprøving, høre på råd fra erfarne personer eller blir man enig i fellesskap?

Artefakter:

14. Finnes det noen historier som går igjen i bedriften?
15. Hvilken betydning tror du disse historiene har og hvem har du mest betydning for?

Visjon og mål

16. Beskriv den nåværende situasjonen til Brunvoll slik du ser det.
17. Hvor ser du Brunvoll om 10 år?
18. Hvordan ser du deg selv i den fremtiden? (din rolle)
19. Hvor tror du Brunvoll ønsker å være om 10 år?
20. Er dette ønsket tydelig kommunisert i Brunvoll?

Organisatorisk læring

21. Blir du noen gang involvert i arbeidsoppgaver som ikke er innenfor ansvarsområde ditt?
22. Hvordan opplever du dette (positivt eller sløsing av tid/distraksjon)?
23. Har du mulighet til å være fleksibel i måten du utfører arbeidsoppgavene dine?
24. Kan du fortelle litt om hvordan kompetanse-og kunnskapsdelingen i Brunvoll foregår? Legger ledelsen til rette for dette? På hvilken måte?
25. Er det rom for å stille “dumme” spørsmål?
26. Hvilken rolle tror du samlokaliseringen spiller for læring i organisasjonen?
27. Oppfordrer ledelsen til å tenke nytt og ta risiko?

Kompetanse:

28. Hvilken kompetanse vil du si verdsettes høyest i Brunvoll?
29. Hvilken kompetanse tror du blir viktig i fremtiden?

Teknologi:

30. Hvilket forhold har Brunvoll til (ny) teknologi?
31. Hvordan vurderer dere teknologien som dere anvender i dag. Er denne teknologien like relevant om fem år? Hvis nei, hvilken teknologi vil være relevant.
32. Er ny teknologi utelukkende positivt eller utelukkende negativt?
33. Kan teknologi stå i veien for å oppnå resultater?
34. Er det viktig å være først ute med ny teknologi eller er det lurt å holde litt igjen?

Organisasjonskultur i endringsprosesser:

35. Er det mulig å lede/styre en organisasjonskultur i takt med endringer? Verdier, identitet? Hvordan?

36. I hvor stor grad blir den tradisjonelle “Brunvollingen” ivaretatt ved endringer eller moderniseres dette i like stor takt som teknologi, produksjon osv?