

# **Organisasjonskulturens betydning i endringsprosesser:**

En casestudie av lærings- og endringsprosesser i en mekanisk bedrift.

MARIA AUNE HENRIKSEN

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

VEILEDER

James Tommy Karlsen

**Universitetet i Agder, 2018**

Fakultet for Handelshøyskolen ved UiA  
Institutt for arbeidsliv og innovasjon





## Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å undersøke organisasjonskulturen i endringsprosesser og se nærmere på hvordan man kan skape kultur for endring i en bedrift. For å svare på problemstillingen har jeg samarbeidet med et mekanisk verksted som har vært gjennom flere endringsprosesser. Jeg har kartlagt casebedriftens organisasjonskultur, samt studert hvilke handlingsstrategier i casebedriften som hemmer og fremmer gode endringsprosesser. I oppgaven legges det til grunn at man må være i stand til å lære dersom man skal være i stand til å endre seg. Oppgavens problemstilling er som følger:

*Hvilken betydning har organisasjonskultur for endringsprosesser, og hvordan skape kultur for endring?*

For å besvare problemstillingen har jeg valgt en kvalitativ tilnærming. Datainnsamlingen har foregått gjennom observasjon, deltakende observasjon og intervjuer av casebedriftens medlemmer. Informantene består av syv ansatte i tillegg til daglig leder i casebedriften. Studien er et case-studie, der jeg undersøker begreper og teorier opp mot aktuell praksis i bedriften.

Oppgavens teoretiske fundament er basert på det analytiske rammeverket jeg har utarbeidet. Her er de viktigste teoretiske bidragene Scheins (2010) kulturnivåer, Illeris (2006) sin helhetsmodell for læring i arbeidslivet og Argyris og Schön (1996) sine teorier om enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring og defensive rutiner, samt Schöns (1995) teori om refleksjon. I tillegg benytter jeg Beer og Nohiras (2000) teori om endringsstrategier, samt Meyer og Stensakers (2011) teori om reaksjoner på endringsprosesser.

Analysen viser at organisasjonskultur har stor betydning i endringsprosesser. MEKs antakelser om å løse oppgaver vilkårlig, kan ha ført til mangler ved bedriftens endringsprosesser i form av mangelfull planlegging og lite tilrettelegging for refleksjon i og etter prosessene. I tillegg viser det seg at de kan ha viktige verdier og antakelser som kan hjelpe dem i fremtidige endringsprosesser dersom de øker fokus omkring denne delen av egen kultur. Felles fokus omkring ønsket organisasjonskultur kan være viktig generelt, men spesielt viktig er det å være bevisst egen kultur i endringsprosesser.

Ved en kartlegging av kulturens nivåer kom det frem i bedriftens artefakter at det er produksjonen som er hjertet i bedriften. Casebedriften har ikke en tydelig visjon, og deres verdier er ikke eksplisitte. Likevel har de godt forankrede verdier som det å levere kvalitet, åpenhet og ærlighet. De grunnleggende antakelsene i bedriften var vanskelige å tyde, men funnene tyder på at det ligger implisitte antakelser hos medarbeiderne om at oppgaver blir løst vilkårlig og at man sier i fra dersom noe ikke er som det skal i bedriftens operative prosesser.

Et hovedresultat av drøftingen viser at det i operative prosesser finnes verdier og grunnleggende antakelser som *kan* føre til dobbeltkretslæring. Åpenhet og ærlighet er forankrede verdier og grunnleggende antakelser som *kan* føre til dobbeltkretslæring. Studien viser likevel at endringsprosessene er noe mangelfulle. Det blir ikke satt av tilstrekkelig tid til å gjennomføre endringer i bedriften, endringsprosesser gjennomføres samtidig som det er forventning om full drift. Bedriften lærer gjennom enkeltkretslæring, men har begrenset læring på akkomodativt nivå gjennom dobbeltkretslæring, som er mer krevende og forutsetter tid til refleksjon. Analysen viser at verdiene åpenhet og ærlighet ser ut til å begrense seg til det operative nivået. For å kunne håndtere det å stadig måtte endre seg og skape kultur for endring, kan det være viktig for MEK å forsterke verdiene åpenhet og ærlighet. Også i strategiske prosesser, gjennom å teste aktivt hverandres synspunkter og ikke undertrykke negative følelser omkring strategiske tiltak. På denne måten kan bedriften opparbeide seg evne til dobbeltkretslæring gjennom modell II bruksteorier, også i strategiske prosesser.

## **Forord**

Gjennom hele utdanningsforløpet har jeg vært ekstra interessert i organisasjonskultur og endringsprosesser. Derfor var det veldig spennende at jeg gjennom masteroppgaven fikk mulighet til å studere organisasjonskulturens betydning i endringsprosesser i en casebedrift som virkelig har vært gjennom mange endringer de siste årene. I arbeidet med oppgaven har jeg fått et større innblikk i hvilken betydning organisasjonskultur har i endringsprosesser og hvordan man kan skape kultur for endring i en bedrift.

For at denne masteroppgaven skulle bli en realitet vil jeg spesielt takke casebedriften jeg har samarbeidet med. En stor takk til daglig leder som har stilt bedriften til disposisjon og ikke minst til alle som jobber i bedriften for at dere har tatt meg imot med stor åpenhet og velvilje.

Jeg vil også takke veileder James T. Karlsen for nyttige innspill underveis i prosessen.

Til slutt vil jeg takke familien min som har vært en fantastisk støtte i de fem årene jeg har studert. Fire gutter har heiet kona og mammaen sin frem mot mål. Dere er best. Familiens motto har vært en kjempeinspirasjon i arbeidet med oppgaven: Vi gir aldri opp!

Kristiansand, 23. mai 2018

Maria Aune Henriksen

## Innholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Innledning</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1 Oppgavens tema  | 1         |
| 1.2 Problemstilling   | 3         |
| 1.3. Oppgavens oppbygging og avgrensning  | 3         |
| <b>2 Presentasjon av casebedriften</b>  | <b>5</b>  |
| <b>3 Teoretisk rammeverk for kultur, læring og endring</b>                        | <b>8</b>  |
| 3.1 Organisasjonskultur   | 8         |
| 3.1.1 Artefakter  | 11        |
| 3.1.2 Verdier og normer   | 12        |
| 3.1.3 Grunnleggende antakelser  | 13        |
| 3.1.4 Uttrykte teorier og bruksteorier  | 14        |
| 3.1.5 Subkulturer   | 15        |
| 3.2 Læring  | 15        |
| 3.2.1 Kulturens bidrag til læring   | 16        |
| 3.2.2 Enkelt og dobbeltekretslæring   | 16        |
| 3.2.3 Ansattes evne til læring: modell I og modell II                             | 18        |
| 3.2.4 Betingelser for læring på arbeidsplassen – Illeris helhetsmodell for læring | 19        |
| 3.2.5 Refleksjon i og etter handling  | 21        |
| 3.3 Endring   | 22        |
| 3.3.1 Hva er en endring?  | 23        |
| 3.3.2 Ledelse av endringsprosesser  | 24        |
| 3.3.3 Ansattes mottakelse av endringsprosesser                                    | 25        |
| 3.4 Analytisk rammeverk og forskerspørsmål  | 27        |
| <b>4 Metode</b>   | <b>29</b> |
| 4.1 Hermeneutikk  | 29        |
| 4.2 Valg av metode  | 31        |
| 4.3 Det kvalitative forskningsintervju  | 33        |
| 4.4 Utvalg  | 34        |
| 4.5 Intervjuprosessen   | 35        |
| 4.6 Bearbeidelse av innsamlet informasjon   | 36        |
| 4.7 Analysetilnærming   | 36        |
| 4.8 Validitet og generaliserbarhet  | 37        |
| 4.9 Reliabilitet  | 38        |
| 4.10 Ethiske utfordringer i kulturstudier   | 39        |
| 4.11 Kommentar til egen forskning   | 39        |
| <b>5 Analyse av organisasjonskulturen</b>   | <b>41</b> |
| 5.1 Kulturnivåer i MEKs organisasjonskultur                                       | 41        |
| 5.1.1 Artefakter  | 41        |
| 5.1.2 Verdier, normer og forventninger  | 44        |
| 5.1.3 Grunnleggende antakelser og bruksteorier                                    | 47        |
| 5.1.4 Bedriftens identitet  | 50        |
| 5.2 Beskrivelse av endringsprosessene i MEK                                       | 50        |
| 5.2.1 Endringenes drivkrefter   | 51        |
| 5.2.2 Endringenes innhold og omfang   | 51        |
| 5.2.3 Endringenes kontekst  | 53        |
| 5.3 Ledelse av endringsprosessene   | 53        |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.3.1. Endringsstrategi   | 54        |
| 5.4 <i>Ansattes mottakelse av endringsprosessene</i>                                | 55        |
| 5.4.1 Usikkerhet  | 55        |
| 5.4.2 Lojalitet og endringsvilje  | 56        |
| <b>6 Handlingsstrategier som hemmer og fremmer gode endringsprosesser</b>           | <b>58</b> |
| 6.1 <i>Logikken bak valg av endringsstrategi</i>                                    | 58        |
| 6.2 <i>Planlegging av endringsprosesser</i>   | 60        |
| 6.3 <i>Læringsmuligheter på arbeidsplassen</i>                                      | 62        |
| 6.4 <i>Evne til å lære: DUI måte å jobbe på og modell II bruksteori hos ansatte</i> | 64        |
| 6.5 <i>Tilrettelegging for refleksjon</i>   | 66        |
| <b>7 Konklusjon</b>   | <b>68</b> |
| 7.1 <i>Oppgavens hovedfunn</i>  | 68        |
| 7.1.1 <i>Kartlegging av organisasjonskulturens nivåer i MEK</i>                     | 69        |
| 7.1.2 <i>Beskrivelse av endringsprosessene i MEK</i>                                | 69        |
| 7.1.3 <i>Ledelse av endringsprosesser</i>   | 70        |
| 7.1.4 <i>Mottakelse av endringsprosesser</i>  | 70        |
| 7.1.5 <i>Handlingsstrategier som hemmer og fremmer gode endringsprosesser</i>       | 70        |
| 7.2 <i>Hovedkonklusjon</i>  | 72        |
| 7.3 <i>Begrensninger ved oppgaven</i>   | 73        |
| 7.4 <i>Forslag til videre forskning</i>   | 74        |
| 7.5 <i>Avsluttende refleksjoner</i>   | 74        |
| <b>Litteraturliste</b>  | <b>76</b> |
| <b>Vedlegg 1: Figuroversikt</b>   | <b>78</b> |
| <b>Vedlegg 2: Intervjuguide</b>   | <b>79</b> |

# 1 Innledning

## 1.1 Oppgavens tema

Økt globalisering i næringslivet, digitalisering, krav til bærekraftighet og generell høy endringstakt skaper behov for økt læring og mer fleksibilitet i organisasjoner. Norske selskaper initierer strategiske endringer stadig hyppigere. Organisasjonsforskere har lenge ansett evnen til å lede og gjennomføre strategiske organisatoriske endringer som viktig kilde til konkurransefortrinn. Hvis man skal kunne hurtig tilpasse og endre seg stadig endrede forhold er det viktig at organisasjonen forstår egen organisasjonskultur og dens betydning på endringsprosesser. I tillegg er det viktig at organisasjonen drar nytte av tidligere endringsprosesser for å lære seg å kunne håndtere det å stadig måtte endre seg.

I endrings og omstillingsprosesser er det imidlertid ikke tilstrekkelig å kun tenke nye løsninger, oppdage og implementere nye muligheter i organisasjoner. Organisasjoner må i tillegg være i stand til å endre seg. Tidligere forskning i feltet endringsledelse har vært preget av å se på endringsprosesser som noe utenom det vanlige. En vanlig måte å betrakte endring på er en klar begynnelse og slutt der endringen er etterfulgt av relativt lengre perioder med mer stabile rammer der man henter ut gevinster og institusjonaliserer nye arbeidsmåter. Ifølge Meyer og Stensaker (2011, s. 121) må bedrifter isteden legge til grunn et mer helhetlig og langsiktig perspektiv i sitt arbeid med ledelse av endringsprosesser.

Ifølge Beer og Nohria (2000, s. 1) mislykkes 70 % av alle endringsinitiativ. Det kan skyldes flere forskjellige faktorer, i denne oppgaven er det organisasjonskulturen som studeres nærmere når det gjelder evne til endring i bedrifter. Bedrifter kan planlegge endrings og læreprosesser, men det er menneskene som deltar i disse prosessene som avgjør resultatet (Klev & Levin, 2013, s. 25). Dersom bedrifter skal endre seg, argumenteres det i denne oppgaven for at i tillegg til å være i stand til å lære, må man også skape kultur for endring. For å få til dette bør bedrifter forstå egen organisasjonskultur og hvilken betydning organisasjonskulturen har endringsprosesser.

En av grunnene til at endringsprosesser mislykkes kan være motstand mot endringer og defensive rutiner hos organisasjonens medlemmer. Derfor er det viktig når organisasjoner har



behov for å endre seg at man har fokus på hvilken kultur man har i organisasjonen og hvilken kultur man i fremtiden ønsker seg for å være best mulig rustet for endringer i bedriften. Endringskapasitet er ifølge Meyer og Stensaker (2011, s. 5) hvorvidt man er i stand til å kunne gjennomføre endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt.

Det konseptuelle grunnlaget for begrepet organisasjonskultur ble lagt i perioden rundt 1980-1995 og det finnes mange definisjoner på organisasjonskultur der fellestrekkene er at kultur vokser frem gjennom interaksjon mellom medlemmene og omgivelsene og at det er et biprodukt av samhandling (Bang, 2013, s. 329). Tidlig litteratur om organisasjonskultur knytter organisasjonskultur opp mot bedret effektivitet. I det senere kan det se ut til at organisasjonskulturlitteraturen stadig oftere blitt satt i sammenheng med endringsprosesser og omstilling. En organisasjon som klarer å opprettholde en positiv kultur kan oppnå mange fordeler. Når organisasjonens medlemmer identifiserer seg med kulturen tenderer de ansatte til å trives bedre og dette øker moralen. Dette fører til økt teamarbeid, informasjonsdeling og åpenhet for nye ideer (Sadri & Lees, 2001, s. 856).

Kulturell forståelse er viktig for oss alle, men kanskje spesielt for ledere. Dersom ledere ikke er oppmerksom på kulturen de er en del av, er det sannsynlig at kulturen vil lede dem.

Organisasjonskultur er ikke noe man kan vedta eller formulere i form av et verdigrunnlag.

Ledere har heller ikke anledning til å bestemme hvilken organisasjonskultur man skal ha, men ved å ha fokus på organisasjonskultur og kulturbærende elementer i organisasjonen, har man et godt utgangspunkt dersom man ønsker en endringsvennlig organisasjonskultur.

Utfordringen med kultur er at det ikke hjelper om leder har dette fokuset, dersom øvrige medlemmer i organisasjonen ikke finner det viktig. Organisasjonskultur er noe som er felles delt mellom organisasjonens medlemmer og som vokser frem gjennom interaksjon mellom medlemmene og omgivelsene (Bang, 2013, s. 329).

Selv om man definerer hva begrepet organisasjonskultur består i gjennom litteratur som har stått i flere tiår, er det fremdeles utfordrende å finne ut hva som virkelig er kulturen i en organisasjon. Likevel skal jeg i denne oppgaven gjøre et forsøk i å se nærmere på hvordan organisasjonskulturen påvirker endringsprosesser og hvordan man kan fokusere på å bygge kultur for endring for å få til gode endringsprosesser. Dette med formål om at endringsprosesser i fremtiden vil medføre mindre omkostninger og belastninger i bedriften.

## 1.2 Problemstilling

Dersom organisasjonen skal være i stand til å endre seg krever dette ifølge Schein (2010) en endring i de grunnleggende antakelsene. For å kunne klare å endre grunnleggende antakelser må man gjennom det Argyris og Schön (1996) kaller dobbeltkretslæring. Dette krever at man reflekterer over mål, verdier og om hensikten med det man driver med er riktig. For å oppnå gode endringsprosesser er det viktig å forstå egen organisasjonskultur og hvordan kulturen spiller en rolle i endringsprosesser. Kulturen er en viktig bestanddel i endringsprosesser og endringsprosesser fører ofte til endringer i kulturen. Med bakgrunn i dette har jeg derfor kommet frem til følgende problemstilling:

*Hvilken betydning har organisasjonskultur for endringsprosesser, og hvordan skape kultur for endring?*

For å kunne svare på problemstillingen har denne oppgaven blitt skrevet i samarbeid med et mekanisk verksted. Det mekaniske verkstedet har gått fra å være et tradisjonelt mekanisk verksted med mange små kunder, til å gjøre seg avhengige av få store kunder i oljebransjen. På grunn av oljebransjens nedgang har bedriften videre vært nødt til å endre seg mye de siste årene. De er klar over at det også i fremtiden er nødvendig for dem å være i stand til å endre seg for å opprettholde og øke sin markedsandel. Jeg har fått et godt innblikk i casebedriftens hverdag og i deres erfaringer rundt endringsprosessene de har vært gjennom. Den verdifulle innsikten jeg har fått i organisasjonen har dannet grunnlag for empiri i denne oppgaven.

Jeg har laget et analytisk rammeverk som ligger til grunn for problemstillingen. Rammeverket blir illustrert i teoridelen sammen med valgte forskerspørsmål som drøftes i diskusjonskapitlet.

## 1.3. Oppgavens oppbygging og avgrensning

Casebedriften denne oppgaven har blitt skrevet i samarbeid med presenteres i kapittel 2. I dette kapitlet gjør jeg rede for hvem de er og hva de gjør. Jeg beskriver også litt av konteksten rundt bedriften, siden konteksten bedriften befinner seg i har hatt betydning for endringsprosessene casebedriften har gjennomgått.

Kapittel 3 omhandler min teoretiske fremstilling som utgjør oppgavens teorigrunnlag. Teorigrunnlaget belyser viktige begreper som benyttes for å kunne besvare problemstillingen.

I kapittel 4 vil jeg gjøre rede for forskningsmessige perspektiver, strategier og valg. Videre beskriver jeg arbeidet med analysen og arbeidet jeg har gjort for å få frem meningsinnholdet til informantene. Til slutt i dette kapitlet diskuterer jeg oppgavens validitet og reliabilitet sammen med drøfting av etiske utfordringer i kulturstudier, og hvordan slike utfordringer er håndtert.

I oppgavens kapittel 5 og 6 analyserer og drøfter jeg innhentet empiri opp mot valgte teorigrunnlag. Hensikten i kapittel 5 er å belyse kulturelle trekk i en organisasjon som har betydning i endringsprosesser. I kapittel 6 drøfter jeg hvordan man kan skape kultur for endring gjennom handlingsstrategier som hemmer og fremmer endringsprosesser. Avslutningsvis, i studiens 7. og siste kapittel, trekker jeg ut de viktigste funnene før jeg konkluderer og reflekterer over analysen.

## 2 Presentasjon av casebedriften

Denne studien er som nevnt gjennomført i et samarbeid med en mekanisk bedrift på Sørlandet. Videre følger en kort presentasjon av casebedriften som organisasjon, deres arbeidsoppgaver og bedriftens kontekst som har hatt betydning for bedriftens behov for stadige endringer.

Bedriften som omtales i oppgaven ble etablert i 2008 etter at verkstedet ble kjøpt opp av nåværende daglig leder. Det mekaniske verkstedet, heretter kalt MEK, driver med sveising, maskinering, test og montasje og de har rundt 20 ansatte. MEK drev tidligere et tradisjonelt verksted med over 400 kunder, der de drev med alt fra å reparere lastebiler til å utføre oppdrag både for privatkunder og kunder innen industri. Etter nesten tre år med tradisjonell drift foretok bedriften en strategiendring. Fra å være en ”bakgårdsbedrift” med over 400 kunder, satset de heller på få og store kunder innen oljebransjen. MEK satset stort på å etablere seg som leverandør for offshorenæringen. Den nye satsningen gikk veldig bra de første årene, de hadde god ordretilgang. Det ble investert i store og dyre maskiner, samt i sertifiseringer. De vokste seg raskt større og bemannet opp for å kunne klare å betjene kundene. Så kom nedgangen i oljebransjen i 2014.

På grunn av amerikansk skiferoljeproduksjon ble USA mindre avhengig av importert olje enn tidligere. I tillegg til dette ble det i Opec bestemt at det ikke skulle kuttes i produksjonen, men heller konkurreres om markedsandeler mot amerikansk skiferolje. Saudi-Arabia gjorde det samme og overproduksjon førte til at prisene på olje sank kraftig fort. I tillegg til den amerikanske skiferoljeproduksjonen og Opecs strategiendring som store årsaker til oljenedturen ser man i tillegg et mer grønt energikonsum som en viktig årsak til oljebransjens nedtur (Fredriksen & Johansen, 2015). Disse faktorene i oljebransjen fikk konsekvenser for det mekaniske verkstedet. MEK ble tvunget til å manøvrere for å møte de endrede omgivelsene, og det måtte de gjøre raskt. Ordrene stoppet nærmest opp og de måtte redusere bemanningen som i utgangspunktet var ansatt for å kunne klare å ekspedere jobbene som praktisk talt kom på døra. Den brå nedgangen som skjedde i oljebransjen har ført til at de siste fire årene har vært krevende for det mekaniske verkstedet.

Som leverandør til oljeindustrien er MEK en bedrift som jobber etter det Isaksen (2013) kaller DUI-modellen. Det vil si at prosessene i bedriften består i å løse krevende oppdrag for kunder gjennom å tilpasse og utvikle eksisterende løsninger gjennom prøving og feiling. Bedriften baserer seg ikke på forskningskunnskap, men heller på kunnskap skaffet gjennom erfaring. De skaper nye ting i det daglige arbeidet for å løse praktiske problemer i egen produksjon eller tilpasse løsninger til bestemte krav hos kunder (Isaksen, 2013, s. 135-136).

Bedriften har vært gjennom store endringer som en konsekvens av at ordretilgangen stoppet opp nærmest over natten. I tillegg til nedgang i bransjen har de flyttet produksjonen til et annet lokale, noe som også har vært en krevende prosess for hele bedriften. For et år siden ble et nytt system, RamBase, implementert i bedriften. RamBase er et fullt integrert skybasert ERP (enterprise resource planning) system. Et programvare som håndterer hele verdikjeden fra salg til produksjon til levering. ERP-systemer kjennetegnes ofte av at de inneholder løpende oppdaterte data, felles database og enhetlig brukergrensesnitt på tvers av moduler. Daglig leder mener dette systemet er viktig for å bedre informasjonsflyten i prosjektene. Alle skal kunne ha full oversikt i prosjektet. Implementeringen av RamBase har også betydd en stor endring i bedriften som har krevd tid og ressurser for bedriftens medlemmer. De har nå drevet produksjonen med det nye systemet i halvannet år og det ser ut til at systemet begynner å bli integrert i bedriften selv om de fremdeles har en del utfordringer med systemet. Det fører til nye endringer igjen.

Etter år med nedgang i bransjen ser det, ifølge daglig leder, ut til at det er bedre tider i vente for bedriften. Det er en gryende optimisme i offshorebransjen, og MEK har i tillegg fått flere ben å stå på ved å etablere seg hos flere kunder i andre bransjer. Blant annet ved at de nå også har kunder innen fornybar energi. I tillegg til de allerede nevnte endringene er daglig leder i disse dager i ferd med å gjøre strukturelle endringer. Han mener organisasjonen begynner å bli hierarkisk og han er bekymret for at bedriften av den grunn skal bli topptung og ineffektiv ved videre vekst. Han anser relasjoner til kundene som noe av det viktigste i prosjektene de holder på med og jobber i disse dager med å omstrukturere organisasjonens medlemmer til teambaserte prosjekter der man har personer med gode relasjoner til kundene i hvert team. Den nye struktureringen fører til at de ansatte går over fra å ha kun ansvar for salg, innkjøp eller planlegging til å følge et prosjekt fra begynnelse til slutt. Dermed får de ansvar for færre prosjekter, men de får større bredde i oppgavene. De må kunne håndtere salg, innkjøp, planlegging og andre oppgaver i "sine" prosjekter.

Oppsummert har bedriften på ti år gjennomgått store endringsprosesser: strategiendring og ny bransje, oppbemanning, flytting, nedbemanning, implementering av ERP system og påfølgende omstruktureringer. Daglig leder håper bedriften nå har vært gjennom så sterke endringsprosesser og rigget seg på en måte som gjør at de slipper unna de mest ekstreme og krevende endringer for fremtiden. Han er opptatt av at det etter en turbulent tid skal bli mer ro og stabilitet for organisasjonens medlemmer, men han er likevel fullt klar over at bedriften vil oppdage nye behov for å endre seg i fremtiden.

### 3 Teoretisk rammeverk for kultur, læring og endring

Valg av teori har til hensikt å utdype og belyse resultatene av undersøkelser i casebedriften og danne bakgrunn for drøfting av problemstillingen. For å kunne kartlegge organisasjonskulturens betydning i endringsprosesser har jeg fokusert valg av teori rundt kjente samfunnsforskeres teorier innen organisasjonskultur, læring og endring. I tillegg benytter jeg også supplerende teori som støtter opp om begrepene som belyser og utvider forståelsen av funnene som drøftes.

Jeg har valgt Scheins (2010) kulturenivåer for å analysere organisasjonskulturen. Beer og Nohira (2000) sin teori om endringsstrategi E og endringsstrategi O benyttes som teoretisk grunnlag innen leders endringsstrategi. Argyris og Schön (1996) sin teori om enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring, samt modell I og modell II benyttes for å fremstille *læringsevne* hos de ansatte i bedriften. Illeris (2004) sin helhetsmodell for læring benyttes for å forklare *betingelser* for læring ved en arbeidsplass. Siden refleksjon er en viktig del av læring og en forutsetning for dobbeltkretslæring, benytter jeg Schön (1995) sin teori om refleksjon for å belyse denne viktige delen av teorigrunnet. Til slutt i dette kapitlet belyser jeg teorier omkring endringer og endringsprosesser. Her er Jacobsen og Thorsvik (2010) og Beer og Nohira (2000) sine teorier om endringer og endringsstrategier vektlagt.

#### 3.1 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur er et fenomen som har blitt studert av organisasjonsforskere over flere tiår og det finnes etter hvert mange definisjoner av begrepet. Det viser at organisasjonskultur er et levende felt. Det som kjennetegner de fleste definisjonene av organisasjonskultur er at det er et begrep konsentrert rundt felles opplevelser, tanker og meninger som opptrer i en bestemt sosial sammenheng. Det kan være et sett meninger, et system av felles symboler og/eller verdier som gir ansatte retningslinjer for hvordan de ansatte skal opptre (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 120). Organisasjonskultur representerer for mange hvordan ting fungerer i bedriften og den blir ofte oversett som en viktig faktor for organisasjoners ytelse fordi den omfatter verdier som tas som en selvfølge. Mange er ikke klar over egen kultur før den blir utfordret, blir gjort eksplisitt eller at man erfarer en ny kultur (Cameron & Quinn, 2013, s.

19). En organisasjon bør ifølge Schein (1987, s. 116) studere og forstå egen kultur dersom den ønsker å gjøre bevisste strategiske valg basert på realistiske vurderinger av interne og eksterne faktorer. I organisatorisk utvikling, læring og endring kan kultur ifølge (Schein, 1994, s. 3) betraktes som en kilde til motstand mot forandring. De fleste organisasjonsmessige endringer innebærer også en eller annen form for endring i organisasjonskulturen.

Henning Bang (2011) definerer organisasjonskultur til å være:

*”de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben” (Bang, 2011, s. 23).*

Dette er en definisjon som sier noe om kulturens nivåer. Edgar Schein (2010) går noe dypere i sin definisjon av organisasjonskultur siden han i tillegg til å vektlegge delte grunnleggende antakelser også implementerer læring, ekstern tilpasning og intern integrasjon når han definerer organisasjonskultur:

*”a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.” (Schein, 2010, s. 18).*

Når man ser på de to definisjonene av organisasjonskultur kan man se at begge mener at normer, verdier og handlinger er etablert av felles sosial interaksjon. Begge definisjonene uttrykker at man kan se på kultur som noe som er felles delt mellom medlemmene i en organisasjon. I likhet med Schein (2010) mener Bang (2013) også at man kan dele kulturen inn i det han kaller kjernebegreper. Bang (2013) fokuserer på verdier, normer og virkelighetsoppfatninger i sin beskrivelse av kultur. Han mener verdier uttrykker hva som oppfattes som viktig, verdifullt og som man higer etter i organisasjonen. Normer mener han foreskriver hvordan man bør oppføre seg, og hva som er akseptable og uakseptable handlinger og holdninger. Virkelighetsoppfatninger beskriver han som det som hjelper organisasjonens medlemmer å forstå hva som er sant og usant, hvordan ting fungerer, og hvordan de skal fortolke det som skjer rundt dem (Bang, 2013, s. 329).



For Schein (2010, s. 93) er kultur et lært resultat av erfaringer i en gruppe som har eksistert lenge nok til at felles erfaringer over tid har gitt dem en felles kollektiv oppfatning av omgivelsene og deres forhold til dem. Han mener forvirringen rundt definisjoner omkring hva kultur egentlig er handler mye om at man ikke differensierer nivåene hvor det manifesterer seg selv.

Scheins (2010) definisjon på organisasjonskultur forteller oss noe om hva kultur er. Men den sier lite om hva et mønster av grunnleggende antakelser egentlig er. Dersom vi skal kunne forstå kulturens innhold og dynamikk er det ifølge Schein (2010) nødvendig at vi prøver å forstå hvordan grunnleggende antakelser oppstår og hvorfor de vedvarer. I tillegg nevner Schein (2010, s. 18) i sin definisjon "*perceive, think, and feel in relation to those problems*". Han nevner ikke noe om "act". Jeg mener Argyris og Schön (1996) kan komplettere Schein (2010) både med tanke på hva grunnleggende antakelser virkelig er og hvordan/hva man kan gjøre for å endre de grunnleggende antakelser for å få til endring.

De grunnleggende antakelsene Schein (2010) beskriver kan sammenlignes med det Argyris og Schön (1996) kaller handlingsteorier. Handlingsteorier består av uttrykt teori og handlingsteori, der det er handlingsteori som styrer vår atferd i gitte situasjoner. Argyris og Schön sine handlingsteorier kommer jeg tilbake til under punkt 3.1.4 Uttrykte teorier og bruksteorier. For å endre bruksteorier mener Argyris og Schön (1996) at man må overskride de defensive rutinene i handlingsstrategiene som i modell I ved å bevege seg mot bruksteorier som i modell II. Handlingsstrategiene Argyris og Schön (1996) beskriver kan utfylle Schein (2010) sin definisjon av kultur der han utelater handling i forhold til hvordan man skal lære nye medlemmer den korrekte måten å oppfatte, tenke og føle i relasjon til problemløsning.

Organisasjonskultur kan ifølge definisjonen til Schein (2010) studeres på nivåer og ved dimensjoner. Ekstern tilpasning dreier seg om overlevelse og tilpasning til eksterne omgivelser, intern integrasjon omhandler interne prosesser for å forsikre om at man er i stand til å fortsatt overleve og tilpasse seg. Dette er dimensjoner i kulturen. Dimensjonene er viktige for å forstå organisasjonskultur. Likevel kan det være vanskelig å studere kulturens dimensjoner i en bedrift uten å være en del av den over lengre tid. Av den grunn avgrenses denne oppgaven til å se på kulturens nivåer i casebedriften. Nivåene kan sees på som et isfjell der man har de grunnleggende antakelsene i bunn, deretter kommer verdier og normer, og på toppen av isfjellet kan man se artefaktene som er de mer synlige nivåene i

organisasjonskulturen. Kulturnivåene går fra å være håndgripelige og åpenbare manifestasjoner som man kan se og føle på til dypt innebygde, ubevisste og grunnleggende antakelser som kan sies å være kjernen i kulturen. De grunnleggende antakelsene er så tatt for gitt at de som ikke har dem i seg blir antatt for å være annerledes og kan dermed bli avvist. Verdier er mer åpen for diskusjon og mennesker kan bli enige om å være uenige om dem. Forskjellen på grunnleggende antakelser og verdier viser litt av hvor stort spenn det er i de kulturelle nivåene.

### 3.1.1 Artefakter

Artefakter er fenomener man kan se, høre og føle ved første møte. Det kan være arkitekturen av det fysiske miljøet, det kan dreie seg om språk, teknologi og prosedyrer. Artefakter kan også dreie seg om stil i form av kleskode, manerer, myter eller historier om organisasjonen, organisasjonens publiserte liste av verdier eller deres observerbare ritualer og seremonier med mer. Artefakter inkluderer også organisatoriske prosesser som rutiner og strukturelle elementer som karakterer, formelle beskrivelser av hvordan organisasjonen fungerer og organisasjonskart. Det viktigste med dette nivået er at artefakter er forholdsvis enkle å observere, men likevel vanskelig å tyde. Med det menes det at observatører kan beskrive hva de ser og føler, men kan ikke rekonstruere fra dette alene hva disse tingene mener i en gitt gruppe, eller om de reflekterer en underliggende antakelse. Likevel kan man se på de synlige artefaktene som en metafor som reflekterer de dypeste nivåene innen kultur. Utfordringen er at metaforer er tvetydige og man kan bare etterprøve noens innsikt i forhold til hva vedkommende mener dersom man har erfart kulturen på et dypere nivå, som verdier og grunnleggende antakelser (Schein, 2010, s. 23-25). Artefaktene må altså tolkes og det er viktig å være oppmerksom på at artefakter ofte tolkes ulikt av ulike individer.

Det er imidlertid farlig å forsøke å antyde dypere antakelser fra artefakter alene, fordi ens tolkning ofte er beskrivelser av egne følelser og reaksjoner. Eksempelvis dersom man ser en uformell organisasjon og derav antar at vi har med en ineffektiv bedrift å gjøre ved å anta at lite formalitet i en organisasjon betyr at man leker og ikke jobber. Eller omvendt, dersom man møter en meget formell organisasjon og man dermed antar at dette er en bedrift som ikke er innovativ fordi man baserer seg på antakelsen om at formalitet betyr byråkrati og formalisering. Det er ved å være sammen med gruppen over tid at man får klarere begrep om

hva artefaktene i et firma egentlig betyr. Man kan forstå denne meningen noe raskere dersom man går inn for å undersøke de angitte verdiene, normene og reglene i den daglige driften som gir retning for oppførselen i gruppen (Schein, 2010, s. 25).

### 3.1.2 Verdier og normer

Verdier formidler det man i organisasjonen mener er bra, og dermed også implisitt det organisasjonen mener er dårlig. De kommer ofte til uttrykk gjennom beslutninger, planer og filosofien virksomheten vektlegger. Verdier som dette følger gjerne av hvilke grunnleggende antakelser man har. Verdier som er innbakt i en ideologi eller organisatorisk filosofi kan fungere som en guide og som en måte å håndtere usikkerhet i forbindelse med ukontrollerbare eller vanskelige hendelser (som for eksempel endringer, forsakert av omgivelsene). Verdier på dette bevisste nivået kan forutsi noe av oppførselen som kan observeres på artefakt-nivå. Slike uttrykte verdier bør basere seg på tidligere læring, hvis ikke reflekterer de kun uttrykte teorier som predikerer hva mennesker vil *si* i gitte situasjoner. Dette kan være i misforhold til hva de samme mennesker faktisk vil *gjøre* i situasjoner der verdiene skal være styrende. Se punkt 3.1.4 Uttrykte teorier vs bruksteorier. Av denne grunn mener Schein (2010) altså at det er viktig å skille mellom verdier som kongruerer med de grunnleggende antakelsene som rettesnor og de som er ment for inspirasjon for fremtiden. Ofte er forfektede verdier så abstrakte at de kan være gjensidig motstridende. For å få en dypere forståelse og gjenkjenne mønsteret i kulturen må man, som tidligere nevnt, være i stand til å forstå de grunnleggende antakelsene (Schein, 2010, s. 30).

Mens verdier angir hva som verdsettes og hva som er viktig å strebe etter, kan normer beskrives som prinsipper, retningslinjer og begrensninger på atferd i sosiale sammenhenger. I relasjonelle forhold spiller normer en viktig rolle for å redusere usikkerhet om hvordan handle i forskjellige situasjoner. I organisasjoner har man både eksplisitte og implisitte normer. Eksplisitte normer er ofte formalisert i form av regelverk, formelle standarder eller rutiner som alle i bedriften kjenner til. I tillegg eksisterer det vanligvis også implisitte eller uformelle normer som kan dominere ansatte. De uformelle normene kan eksempelvis illustreres som at man ikke skal arbeide for lite, eller ikke arbeide for mye, at du ikke skal sladre eller at du ikke skal tro at du er noe bedre enn andre medlemmer i gruppen. Uformelle normer kan styrke gruppesamholdet og solidariteten på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 126).

### 3.1.3 Grunnleggende antakelser

Man er ikke seg selv bevisst de grunnleggende antakelsene, man tar de for gitt og de får dermed karakter av å være ”sannhet”. Grunnleggende antakelser er anvendte teorier som vi verken debatterer eller utfordrer og som derfor oppfattes som vanskelig å endre. Når en løsning på et problem virker gang etter gang, blir løsningen etter hvert tatt for gitt. Ifølge (Schein, 2010, s. 28-29) blir en grunnleggende antakelse ofte så sterk i en gruppe at medlemmene etter hvert vil finne oppførsel basert på andre premisser som utenkelig.

Argyris og Schön (1996) kaller implisitte antakelser det som faktisk guider oppførsel, som forteller gruppens medlemmer hvordan de skal oppfatte, tenke og føle om ting.

Grunnleggende antakelser, som Argyris og Schön (1996) kaller ”theories-in-use”, ser ut til å være udiskuterbare og er derfor vanskelige å endre. For å lære noe nytt i denne sammenheng kreves det å endre den kognitive strukturen. En prosess som ifølge Argyris og Schön (1996) kaller dobbeltkretslæring. ”Theories-in-use” eller bruksteorier forklares, som nevnt, nærmere under punkt 3.1.4. Enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring er nærmere beskrevet under punkt 3.2.2.

Schein (2010) mener man kan anse kultur som et sett grunnleggende antakelser som definerer for oss hva vi skal være oppmerksom på, tingenes betydning, hvordan reagere emosjonelt på det som foregår og hvilke handlinger man skal gjøre i hvilke situasjoner. Så snart man har utviklet et integrert sett av slike antakelser, vil et mentalt kart utvikles i oss. Vi vil bli mer komfortable med andre som deler de samme antakelsene som oss og ukomfortable og sårbare i situasjoner der forskjellige antakelser opererer. Dette fordi vi ikke vil være i stand til å forstå hva som foregår, eller vi vil misoppfatte og feiltolke handlinger fra andre. Kulturens kraft kommer gjennom det faktum at de grunnleggende antakelsene deles og derfor er gjensidig forsterket. Disse antakelsene former kjerne-kulturens innhold. Medlemmer av en ny gruppe tar med seg deres egne kulturelle læring fra tidligere grupper, fra deres utdanning eller fra deres sosialisering i tidligere yrkesgrupper. Når den nye gruppen utvikler deres egne delte historie, vil det utvikles modifiserte eller helt nye antakelser i kritiske områder av deres eksistens. Det er disse nye antakelsene Schein (2010) mener utgjør kulturen i gruppen. Han mener at dersom man ikke tyder mønsteret av grunnleggende antakelser som opererer i en gruppe, kan man

heller ikke vite hvordan tolke artefaktene riktig eller hvor mye troverdighet man skal gi verdiene. Essensen i kultur ligger altså i mønsteret i de grunnleggende antakelsene og når man forstår disse er man i stand til å forstå de mer overflatiske nivåene for å håndtere dem skikkelig (Schein, 2010, s. 30-33).

### 3.1.4 Uttrykte teorier og bruksteorier

Argyris og Schön (1996) er opptatt av forskjellene i hva ledelsen og medarbeidere i organisasjonen gir uttrykk for og det rasjonale det handles ut fra i praksis. Med dette mener de at handlingsteorier kan ha to forskjellige former, uttrykt teori og bruksteori. Uttrykte teorier kan forklares som handlingsteori som formuleres eksplisitt og forteller hvordan vi oppfatter verden og hvilke verdier vi tror vår atferd er basert på. De mener vi bruker uttrykt teori for å forklare våre handlinger. Eksempelvis er det den uttrykte teorien som kommer frem når en person blir spurt om hvordan han eller hun vil reagere i en gitt situasjon. En leder som eksempelvis snakker om viktigheten av å prøve og feil eller å delegere, tyr til sin uttrykte teori. Det er derimot bruksteorien som avslører om det er samsvar mellom det lederen tror på og det som skjer i virkeligheten.

Med bruksteori mener Argyris og Schön (1996) handlingsteori som er implisitt i handlingsmønstre. Det er denne vi faktisk bruker uten at vi er bevisst at den ligger til grunn for handlingene våre. Bruksteorier representerer den aktuelle praksis i organisasjonen, og for å utforske bruksteori må man observere handlingsmønstre i interaksjonen mellom organisasjonens medlemmer. Verdier, handlingsstrategier og antakelser som er en del av bedriftens rutiner utgjør organisasjonens bruksteorier. Organisasjonens bruksteorier forblir ofte tause fordi de er vanskelig å beskrive eller udiskutable. De kan være ubeskrivelige fordi de individuelle medlemmene som vedtar dem vet mer enn det de kan si og er ute av stand til å beskrive hvordan hverdagslige oppgaver og utfordringer løses. Bruksteoriene kan være udiskutable fordi ethvert forsøk på å avsløre sin uoverensstemmelse med de uttrykte teoriene vil bli oppfattet som truende eller pinlige. Bruksteoriene stemmer ofte ikke med organisasjonens uttrykte teorier. Ifølge Argyris og Schön (1996) er vi ofte ubevisste våre bruksteorier, og vi oppdager heller ikke når våre bruksteorier er annerledes enn vår uttrykte teorier. En organisasjons formelle dokumenter, som organisasjonskart eller jobbeskrivelser

beskriver ofte uttrykte teorier som er inkongruente med organisasjonens faktiske handlingsmønstre (Argyris & Schön, 1996, s. 13-14).

### 3.1.5 Subkulturer

I en og samme organisasjon kan man identifisere mange ulike kulturer som utvikles og eksisterer ved siden av hverandre i organisasjonen. Kulturer som utvikles side ved side i en organisasjon kan man ifølge Jacobsen og Thorsvik (2010) kalle subkulturer. Subkulturer reflekterer ofte organisasjonskulturens inndeling i avdelinger og kontorer, men kan også sees som et resultat av ulike profesjoner, alderskulturer, eller mellom kvinner og menn. Spesialisering, der de ansatte konsentrerer oppmerksomheten omkring spesifiserte oppgaver og løsning av disse, kan blant annet utvikle subkulturer. Subkulturer er vanlig og representerer som oftest ikke noe problem. Ulike kulturer kan eksistere i organisasjoner uten at det skaper uoverensstemmelser eller konflikter. Det blir derimot utfordringer med subkulturer dersom subkulturene representerer en motkultur som utfordrer den dominerende kulturen i organisasjonen eller ved at noen subkulturer fremmer interessekonflikt og kamp om makt og innflytelse (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 139).

### 3.2 Læring

Læring kan sees på som endring av atferd på grunn av ny kunnskap eller erfaring. Klev og Levin (2013) betrakter endring i organisasjoner som en læringsprosess. Det betyr at dersom man skal være i stand til å endre seg må man altså være i stand til å forstå læringsprosesser i organisasjonen. De mener i likhet med Argyris og Schön (1996) at læringsprosesser dreier seg om å endre handlingsteoriene (bruksteori) og at endringer i disse foregår gjennom sosialt samspill og praktisk trening i bedriften. Som nevnt tidligere utvikler bedrifter kollektive handlingsteorier, det vil si delte verdier, normer og strategier for handling som styrer hvordan organisasjonen handler. Dette kan dreie seg om eksempelvis arbeidspraksis, prosedyrer eller rutiner. Disse er ofte en respons på krav eller behov i bedriften. Behov for læring og endring skjer derfor når disse handlingsstrategiene ikke lenger produserer ønskede resultater. Læring er som nevnt noe som kan betraktes som et kollektivt fenomen der det er samspillet mellom medlemmene i en gruppe som er en betingelse for og en konsekvens av læring (Klev & Levin, 2013, s. 90-97).

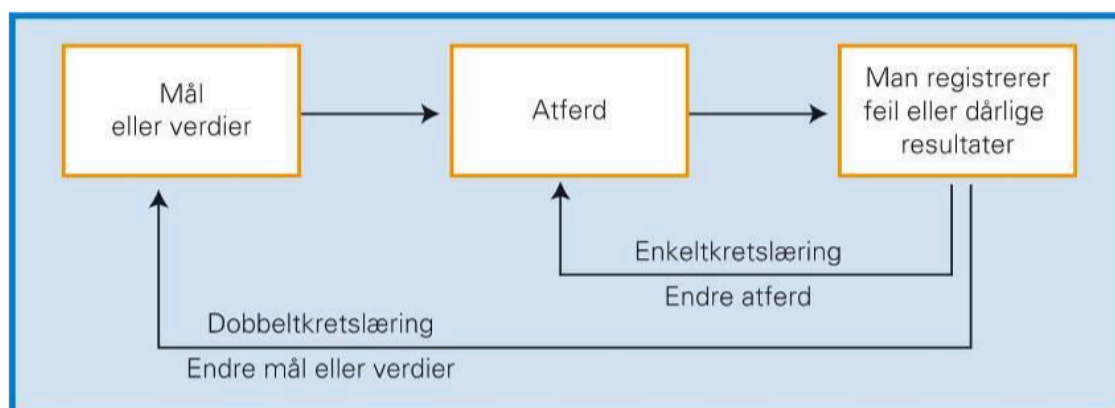
### 3.2.1 Kulturens bidrag til læring

Argyris og Schön (1996) mener i likhet med Klev og Levin (2013) at det er organisasjonens medlemmer som lærer, men at læringen kun kan kalles organisatorisk dersom læringen fører til utvikling i organisasjonen. Videre mener Argyris og Schön (1996) at dersom man skal kalle noe organisatorisk læring, og ikke bare mindre justeringer, må det skje en endring i de organisatoriske bruksverdiene ("theories-in-use"). De mener organisasjonslæring finner sted når de ansatte opplever en problematisk situasjon i organisasjonen og engasjerer seg i denne på organisasjonens vegne. Videre hevder de at dersom en handling får et annet resultat enn det som var forventet, vil en reagere på uoverensstemmelsen ved overveielser og nye handlinger. Disse vil modifisere oppfattelsen av organisasjonen og restrukturere handlingene på en slik måte at det blir overensstemmelse mellom forventet og faktisk resultat. På den måten forandres praksisrettet kunnskap i organisasjonen (Argyris & Schön, 1996, s. 16-17).

Scheins (2010) teorier gir en dypere forståelse av kultur, Argyris og Schön (1996) beskriver handlingselementet i organisasjonskultur gjennom læring og modell II. For Schein (2010) blir organisasjonslæring en prosess der han i likhet med Argyris og Schön (1996) mener det dreier seg om å avkrefte og endre grunnleggende antakelser, samtidig som det utføres mekanismer som muliggjør en kognitiv redefinering av antakelsene. Han mener også at dette må gjøres på en slik måte at organisasjonens medlemmer føler at deres psykologiske trygghet ivaretas, mens nye og mer effektive antakelser utvikles (Schein, 1987, s. 252). Dette viser at Schein (2010) og Argyris og Schön (1996) har ganske lik forståelse av organisasjonslæring, Argyris og Schön har utviklet forståelsen videre med enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring, samt ved modell I og modell II.

### 3.2.2 Enkelt og dobbeltkretslæring

Gjennom refleksjon bygger vi bro mellom erfaring og læring. Man reflekterer i handling, etter handling, individuelt og kollektivt. Ifølge Argyris og Schön (1996) kan man skille mellom hvor omfattende læring i organisasjonen skjer gjennom to typer læring, enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring. Disse to forskjellige former for læring skilles av hva man egentlig lærer og hvordan det man lærer egentlig endrer praksis.



(Fig. 1: Enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring. Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 326)

Enkeltkretslæring er den kanskje mest vanlige læringsformen i arbeidslivet, og har som mål å forbedre atferd. Denne type læring dreier seg ofte om å justere eksisterende strategier og rutiner ved å rette opp feil og avvik. Læringen skjer ved at man handler mot resultat og mellom der er det en refleksjon som er grunnlag for justering. Denne type læring endrer ikke bruksteorier. Man endrer atferd uten at mål og verdier endres. Ved rutinepregete, stabile og forutsigbare situasjoner der effektivitet og eksisterende mål og normer for produksjon teller mest er dette den mest vanligste læringsformen. Dette er en defensiv læringsform der grunnleggende forutsetninger for beslutninger eller handlinger blir ikke drøftet. Ved enkeltkretslæring blir det ikke stilt moralske eller etiske spørsmål, man tar for gitt at det man søker å oppnå er riktig og viktig. Ved tilfeller der man ønsker å avdekke og korrigere feil slik at organisasjonen kan fortsette å gjøre det den alltid har gjort, kan enkeltkretslæring være tilstrekkelig (Argyris & Schön, 1996, s. 20). De styrende handlingsvariablene Argyris og Schön (1996) kaller ”modell I bruksteori”, som omtales i punkt 3.2.3 Ansattes evne til læring: modell I og II, bestemmer at aktørene skal oppnå kontroll over omgivelsene samtidig som man for enhver pris ikke skal ”tape ansikt”. En slik bruksteori kan resultere i et ineffektivt læringsmiljø der det snarere blir fokusert på å generere enkle og tilsynelatende løsninger på problemer som oppstår, uten at de reelle forutsetningene for problemet blir konfrontert.

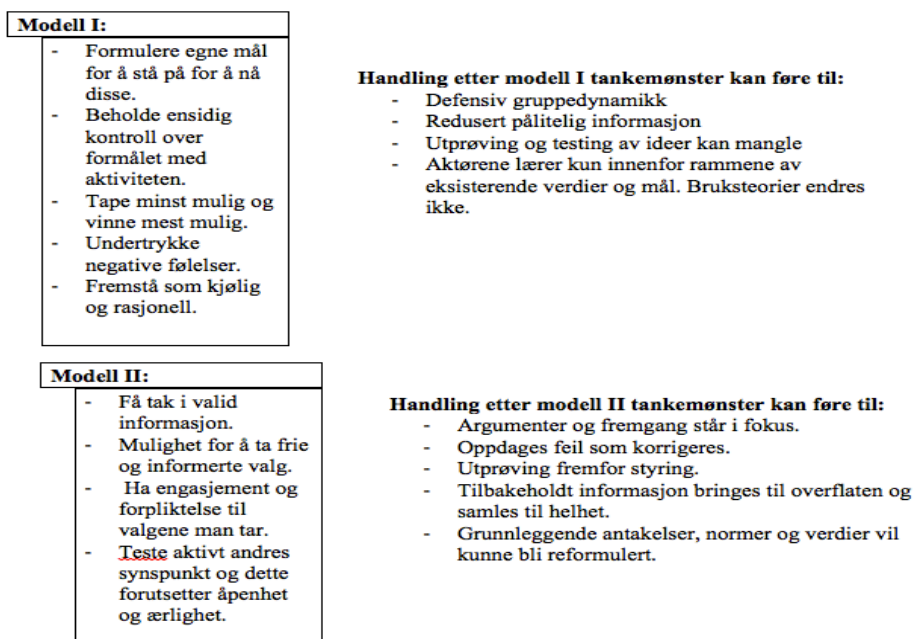
Dersom refleksjonen etter erfaringen fører til at man begynner å stille spørsmål om det man gjør har hensikt og om man oppnår det man ønsker bringes man over på en mer omfattende form for læring. Dobbelkretslæring er ifølge Argyris og Schön (1996) læring som resulterer i endring i bruksverdier, så vel som i strategier og antakelser. Her går det doble løkker fra resultater av læringsprosessen, og deretter tilbake til mål og verdier der man endrer målene og verdiene som styrer atferden vår. Ved en slik prosess vil bruksteorien hjelpe folk å generere



korrekt og anvendelig informasjon, løse problemer på en slik måte at de forblir løste og samtidig gjøre folk i stand til å lære gjennom den effektive dobbeltkretslæringen. Det er i denne type læring at man erstatter en handlingsteori med en ny handlingsteori (Argyris & Schön, 1996, s. 20-22).

### 3.2.3 Ansattes evne til læring: modell I og modell II

Som nevnt innledningsvis er det ifølge litteraturen mange endringsprosesser som faktisk ikke fører til endringer i organisasjoner. Mange hevder at dette er fordi organisasjoner har en iboende treghet i seg og at de ansatte ofte motsetter seg endringer. Andre hevder at man må være i stand til å lære dersom man skal være i stand til å endre seg. Argyris og Schön (1996) er, i tillegg til å forstå læringsprosesser, også opptatt av hva som forklarer hvorfor læring ikke skjer. Når læring uteblir mener Argyris og Schön (1996) at det kan forklares ut fra defensive forsvarsmekanismer, som de kaller modell I og modell II. Modell I og II er handlingsmønstre som påvirker evne til læring, og dermed også evne til endring. For å endre seg og ikke kun foreta mindre justeringer, mener både Schein (2010) og Argyris og Schön (1996) at man må endre de grunnleggende antakelsene. Dette mener Argyris og Schön (1996) man kan oppnå gjennom dobbeltkretslæring. For å oppnå dobbeltkretslæring hevder de at man må overskride de defensive rutinene ved å bevege seg fra bruksteori i modell I til bruksteori i modell II:



(Fig. 2. Oversikt over modell I og modell II. Forfatters bidrag)

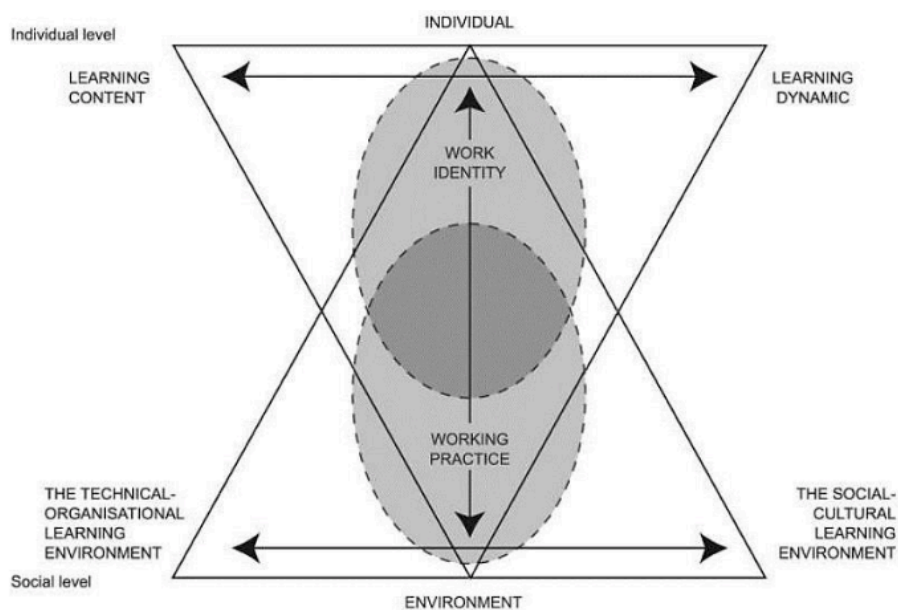
Argyris og Schön (1996) sin bruksteori modell I og modell II er normative og det er viktig å presisere at disse ikke står i motsetning til hverandre. Bruksteorier der modell I tankesett dominerer, legger vekt på å formulere egne mål og å stå på for å nå disse. Ideer og løsninger blir betraktet som egne og man forsøker å opprettholde ensidig kontroll over relevante faktorer ved omgivelsene så vel som for selve oppgaven, dette for å best kunne beskytte seg selv. Ved en slik bruksteori kan resultatet ifølge Argyris og Schön (1996) bli en defensiv gruppedynamikk, redusert produksjon av pålitelig informasjon og valgene blir mindre frie. Dette fører igjen til en type læring der utprøving og testing av ideer kan mangle. Aktørene søker ikke tilbakemeldinger på deres handlinger. Utprøving og testing av ideer kan mangle og man får da en form for læring som ved enkeltkretslæring. Aktørene lærer kun innenfor rammene av de eksisterende verdier og mål, bruksteoriene endres ikke (Argyris & Schön, 1996, s. 92-94).

Siden modell I kan sies å ikke være like effektiv ved større endringer, mener Argyris og Schön (1996) i slike tilfeller at organisasjonsmedlemmer bør beveges mot den mer effektive modell II. Bruksteorier ved denne modellen forutsetter styringsvariabler som muliggjør utveksling av synspunkter og informasjon, samt generering av løsninger og beslutninger slik at ingen trenger å opprettholde ensidig kontroll på grunn av redsel for å "tape ansikt". Styringsvariablene i modell II innebærer at man får tak i valid informasjon og at man har mulighet for å ta frie og informerte valg. En slik grunnholdning fører til at argumenter og fremgang er i fokus, ikke hvem som kommer med ideene og løsningene. Ved denne tankegangen handler det om å aktivt teste ut andres synspunkter og åpenhet er viktig siden man forventer samme åpenhet som man selv utviser. Tilbakeholdt informasjon bringes til overflaten og samles. Dette kan føre til at grunnleggende antakelser, normer og verdier vil kunne bli reformulert (Argyris & Schön, 1996, s. 117-121).

### **3.2.4 Betingelser for læring på arbeidsplassen – Illeris helhetsmodell for læring**

Argyris og Schön (1996) sin teori om enkeltkretslæring og modell I, samt dobbeltkretslæring og modell II tar for seg organisasjonens medlemmers *evne til å lære*. Illeris (2006) sin helhetsmodell for læring på arbeidsplassen utfyller Argyris og Schön (1996) sin teori ved å beskrive *mulighetene for læring på arbeidsplassen*. Ifølge Illeris (2006) er læring et

individuell og et sosialt mellommenneskelig forhold som ikke kan reguleres ved en mekanisk prosess. Han har utarbeidet en helhetsmodell som viser grunnleggende betingelser for læring på en arbeidsplass. Modellen viser at det må være kjennetegn på individnivå og organisasjonsnivå for at man skal lære. Modellen illustrerer hvordan arbeidsplassen, individet og ledelsen er gjensidig avhengige av hverandre for at læring skal finne sted. Modellens øvre del viser den subjektive tilegnelsesprosessen og den nedre del av modellen viser læringsrommet på arbeidsplassen (Illeris, 2006, s. 40-41).



(Fig. 3. Helhetsmodell for læring i arbeidslivet. Illeris, 2006, s. 69)

For at man skal lære må det ifølge Illeris (2006) være visse kjennetegn på individnivå og organisasjonsnivå. Hvis individet ønsker å dra nytte av organisasjonens læringsarenaer, skjer læringen i skjæringspunktet mellom arbeidsidentitet og arbeidspraksis. Læringen går ut på at man har lyst til å lære noe og at man møter forhold på arbeidsplassen som gir adgang for læring. Læringsmuligheter i strukturen på arbeidsplassen i form av læringsarenaer og møteplasser på den ene siden og forventninger om læring fra ledere og kollegaer i organisasjonens kultur på den andre siden. Det er altså i krysningen av disse punktene det er rom for refleksjon, utvikling og læringsprosesser.

Man kan ifølge Illeris (2006) i hovedsak skille mellom fire forskjellige måter individet tilegner seg læring på. Måten læringen foregår på preger læringens karakter og anvendelsesmuligheter. Illeris (2006) sin beskrivelse av fire måter å lære på er hensiktsmessig å nevne fordi læringsformene kan utfylle Argyris og Schön (1996) sin beskrivelse av enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring:

*Kumulativ læring* er læring som er innholdsmessig isolert og som ikke henger sammen med noe som helst. En slik læring er mekanisk og man tilfører helt ny viten. Innlæring av pin-koder er eksempel Illeris (2006) trekker frem som kumulativ læring (Illeris, 2006, s. 53-54). *Assimilativ læring* kan man ifølge Illeris (2006) også kalle den allminnelige læring, for det er denne måten man vanligvis lærer på gjennom at nye inntrykk og impulser føyer seg passivt inn i vår tidligere forståelse. Denne type læring krever ikke aktiv refleksjon eller innsats, den skjer av seg selv. *Akkomodativ læring* er mer krevende enn assimilativ læring på grunn av at man ved denne type læring må foreta en omstrukturering ved at man bryter ned deler av tidligere forståelse samtidig som en rekonstruksjon fører til ny og utvidet forståelse. Ved akkomodativ læring blir tidligere forståelse utfordret og dette krever aktiv og kreativ innsats som fordrer motivasjon hos den lærende. *Transformativ læring* er ifølge Illeris (2006) en enda mer krevende tilegnelsesprosess en akkomodativ læring. Ved denne form for læring handler det om at tidligere forståelse nedbrytes og omstruktureres til en ny og sammenhengende forståelse, en ny livsforståelse eller en ny grunnholding (Illeris, 2006, s. 54-57). Læring kan som nevnt være å tilnærme seg praksis eller å endre praksis. Kumulativ og assimilativ læring kan sammenlignes med enkeltkretslæring, akkomodativ og transformativ læring kan vise til dobbeltkretslæring.

### 3.2.5 Refleksjon i og etter handling

Refleksjonsbegrepet er hyppig brukt i både hverdagsspråk og i forskningslitteratur. Likevel er det et begrep som er uklart og derfor er det naturlig å definere hvilken betydning jeg legger til grunn når jeg bruker begrepet i denne oppgaven siden Argyris og Schön (1996) mener refleksjon er en viktig del av dobbeltkretslæring. I løpet av en arbeidsdag gjør vi oss mange erfaringer som forblir tause, vi gjør ting uten at vi snakker om det. Schön (1995) mener refleksjon kan forstås som selvrefleksjon der fokuset settes på å reflektere over praksis for å få frem og kritisere kunnskap og dermed legge til rette for å gjøre alternative handlinger og

nye erfaringer. Han skiller mellom det å *reflektere i handling* og det å *reflektere etter handling*.

*Refleksjon i handling* beskriver Schön (1995) som refleksjon i en hendelse mens handlingen fortsatt pågår for å benytte seg av erfaringene som kommer frem under refleksjonen. Dette er et nyttig verktøy man kan bruke der det er behov for å reagere mens en handling pågår snarere enn å være i stand til å tenke hva som skjedde og gjøre endringer på et senere tidspunkt. Schön (1995) mener omfanget og retningen til en leders refleksjon i handling er sterkt påvirket og begrenset av organisasjonens læringssystem:

*Managers do reflect-in-action, but they seldom reflect on their reflection-in-action. Hence this crucially important dimension of their art tends to remain private and inaccessible to others. Moreover, because awareness of ones intuitive thinking usually grows out of practice in articulating it to others, managers often have little access to their own reflection-in-action (Schön, 1995, s. 243).*

*Refleksjon etter handling* innebærer å reflektere over hvordan praksis kan utvikles eller endres etter hendelsen, ved å tenke tilbake på hva vi har gjort for å oppdage hvordan vår kunnskap har ført til en uventet hendelse. Man reflekterer over hvordan vår kunnskap fra tidligere lignende hendelser kan ha ført til uventede hendelser. Kunnskap vi trenger for å endre hendelser for fremtiden. Utfordringene med refleksjon i og etter handling er ifølge Schön (1995, s. 307) at det ikke er lett å få til reflektive samtaler. Det er ikke bare å bestemme seg for å begynne å reflektere, så blir det reflektive samtaler ut av en slik beslutning. Han mener refleksjon er noe som gradvis tiltar dersom villigheten til å eksperimentere med nye former for interaksjon er til stede.

### 3.3 Endring

Quinn og Weick (1999) skiller mellom episodisk endring og kontinuerlig endring. De mener episodisk endring foregår som periodevise avvik når organisasjoner beveger seg bort fra deres likevekt. Videre mener de at kontinuerlig endring er grupperinger av vedvarende, utviklende og kumulative endringer. De ser på endringer som en situert prosess der man oppdaterer arbeidsprosesser og sosiale praksiser. Endringsprosesser er ressurskrevende, de må

planlegges, gjennomføres og evalueres underveis (Weick & Quinn, 1999). I denne oppgaven støttes Weick og Quinn sitt syn på endringer som en kontinuerlig prosess der man oppdaterer arbeidsprosesser og sosiale praksiser. Når man skal gjennomføre endringsprosesser er det derfor viktig å forstå hva en endring virkelig er, og at måten endringsprosesser blir ledet og gjennomført på kan få konsekvenser for om endringsprosessen blir vellykket eller ikke. Leders endringsstrategi og ansattes mottakelse av endringsprosesser kan også sees på som deler av kulturen i bedriften som kan ha betydning for endringsprosesser i bedriften.

### 3.3.1 Hva er en endring?

Jacobsen (2014) beskriver organisasjonen på ett tidspunkt, for så å sammenligne den samme organisasjonen på et senere tidspunkt. Han definerer en organisasjonsendring som:

*En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkt (Jacobsen, 2014, s. 23).*

Denne definisjonen av planlagt endring som et spesielt fenomen forutsetter stabilitet i organisasjoner. Likevel mener Jacobsen (2014) i likhet med Meyer og Stensaker (2011) at endring er noe vi må forholde oss til i en tid med stadig sterkere endringspress. Jacobsens (2014) teori om planlagt endring er et viktig bidrag for å få oversikt over hva endring egentlig er. En planlagt endring har visse kjennetegn. Det er en intensjonal endring der man ofte kan oppnå utilsiktede bivirkninger, med dette menes at endringer ikke kan planlegges helt perfekt. Likevel består planlagte endringer ifølge Jacobsen (2014) av fire variabler:

- *Drivkrefter* beskriver hvem som ønsker endringen. Endringsagenter sender hva som skjer og er den handlende aktør siden de ønsker å gjøre noe med en situasjon.
- *Endringens kontekst* sier noe om hvilken sammenheng endringen skjer i. Her er det muligheter og begrensninger. Bedriftens indre kontekst sier noe om forhold innad i bedriften, mens bedriftens ytre kontekst er rammer utenfor som påvirker bedriften.
- *Endringens innhold* dreier seg om at man kan endre enten de formelle sidene ved en organisasjon; mål og struktur eller de uformelle sidene; kultur og makt. Endringens omfang sier noe om hvor krevende endringen er å få gjennomført. Om den krever enkeltkretslæring eller dobbeltkretslæring.

- *Endringsprosessen ledes* enten gjennom endringsstrategi E eller endringsstrategi O.

Man har ifølge Jacobsen og Thorsvik (2010) både inkrementelle og radikale endringer i tillegg til at man har reaktive og proaktive endringer. De mest vanlige endringene i bedrifter er inkrementelle endringer. De er mindre endringer som er mer justerende, der enkeltkretslæring er tilstrekkelig. De radikale endringsprosessene er mer omfattende endringer som eksempelvis strategiske endringer. Dette krever som nevnt dobbeltkretslæring. I tillegg kan en endring som nevnt være enten reaktiv eller proaktiv. Det vil si at dersom endringen er basert på forventninger, er den proaktiv. Dersom endringen er en reaksjon der organisasjonen svarer på forhold som allerede har oppstått er den reaktiv. Det er eksempelvis en reaktiv endring når organisasjonen opplever nedgang i salg (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 352-353).

Man kan altså gjøre endringer i organisasjonenes oppgaver, teknologi eller mål og strategi. Det kan være man ønsker å endre organisasjonens struktur, noe som innebærer endringer i hvordan arbeidsoppgaver deles opp og koordineres. Endringer i organisasjonens kultur som innebærer endrede grunnleggende antakelser, normer eller verdier. Eller organisasjoner kan endre produksjon, kommunikasjon og beslutninger. Endringer fører vanligvis til at organisasjonen endrer sitt forhold til omgivelsene og at interne forhold i organisasjonen endres (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 351-352).

### **3.3.2 Ledelse av endringsprosesser**

Hele poenget med ledelse av endringsprosesser er å skape arenaer for læring og endring. Når man tolker endring som læring er dette ifølge Klev og Levin (2013) den viktigste ledelsesutøvelsen. Læring og utvikling handler altså om å sette i gang prosesser for å utfordre og forbedre rådende tekning og praksis. Man vil ofte oppdage at det kan være behov for å gjøre ting annerledes (Klev & Levin, 2013, s. 150-151). Dersom man skal gjennomføre planlagte endringer er det viktig at man for det første velger riktig endringsstrategi og at man i tillegg leder endringen på en riktig måte. Riktig endringsstrategi kan dreie seg om at endringsprosessen bør legges opp slik at den er tilpasset typen endring man ønsker å gjennomføre. Det at man leder endringen på riktig måte innebærer at ledelsesformen som utøves bør passe til endringsprosessen (Jacobsen, 2014, s. 151-152).

Beer og Nohira (2000) har beskrevet to idealtyper endringsstrategier, endringsstrategi E og endringsstrategi O. Endringsstrategi E er en ”hard” endringsstrategi som har som mål å øke de økonomiske verdier målt gjennom aksjonærenes utbytte. I denne tilnærmingen er ledelsen instruerende og kommanderende og det er strategi, struktur og systemer som ofte endres. Planleggingen er sekvensiell og analytisk og man benytter ofte finansielle incentiver. Det er ofte konsulenter som analyserer problemer og skaper løsninger. Endringsstrategi O er en ”mykere” endringsstrategi som har som mål å utvikle organisatoriske kapabiliteter og øke læringsevnen. Denne form for endringsstrategi er mer delegerende og støttende i ledelsesformen og oppfordrer deltakelse og bred medvirkning. Det er ofte mennesker, grupper og kultur som er innholdet i slike endringer og strategien er mer interaktiv, eksperimenterende og inkrementell. Det er indre motivasjon og deltakelse som ligger bak som motivasjon for endringene og i slike type endringsstrategier er det ofte konsulenter som støtter opp om ledelsen når ledelsen former deres egne løsninger. Beer og Nohria (2000, s. 4-6) mener begge strategiene kan være hensiktsmessige, men at man må være klar over at de fungerer best under ulike forutsetninger og sammen med andre utøvelser av ledelse.

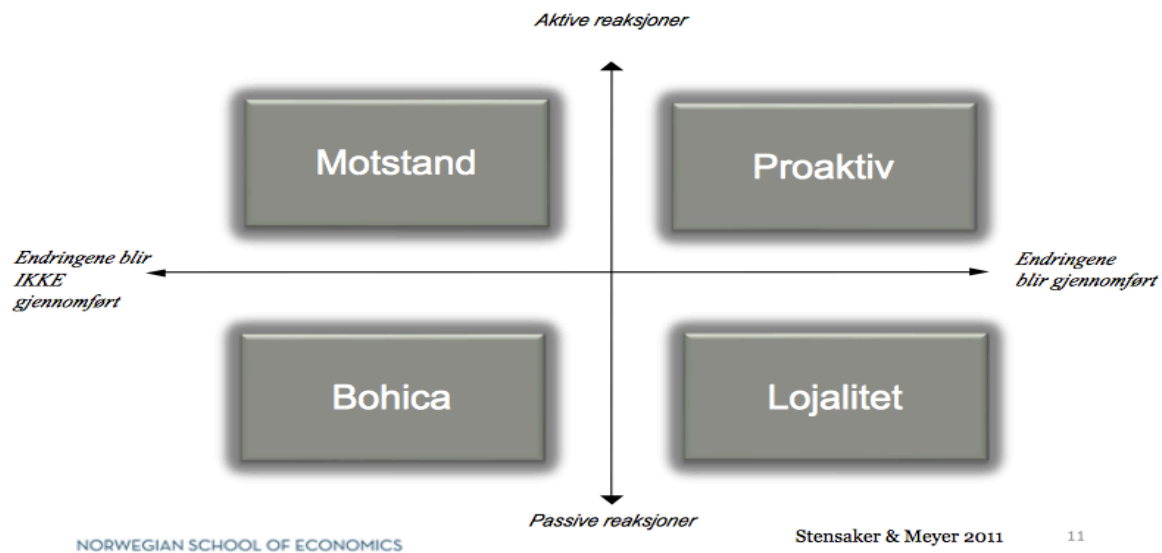
Endringsstrategi O kan sammenlignes med transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse innebærer at leder blant annet utvikler en visjon som viser mer enn de organisatoriske målene som lønnsomhet og vekst. Isteden tar man sikte på å forbedre eksempelvis ansvarlighet og frihet. I tillegg til å utvikle visjoner kan man innen transformasjonsledelse inspirere ansatte til å yte ekstra gjennom aktiv bruk av symboler. Dette skjer ofte ved at ledere fremstår som rollemodeller. I denne ledelsesformen tar man også hensyn til den enkelte ved å følge opp på en personlig måte slik at hver enkelt får følelse av å være respektert og ha en betydning. Ledere kan også gi ansatte stadige nye utfordringer som setter deres evne på prøve innen denne ledelsesformen (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 413). Denne ledelsesformen der utvikling av visjoner og evne til å inspirere har fått stor oppmerksomhet som en effektiv ledelsesform.

### **3.3.3 Ansattes mottakelse av endringsprosesser**

I likhet med ledelse av endringsprosesser, kan også ansattes mottakelse av endringsprosesser anses som en del av kulturen som har betydning for endringsprosesser. Meyer og Stensaker



(2011) har beskrevet ulike reaksjoner på endringer i en figur. Figuren er basert på studier av endringer i to store norske bedrifter der de har kartlagt hvordan ansatte som hadde vært gjennom flere endringer reagerte og i hvilken grad de bidro til at endringer faktisk ble gjennomført.



(Fig. 4. Reaksjoner på endringer. Meyer og Stensaker, 2011, s. 71 )

Figuren kategoriserer reaksjoner knyttet til hvordan ansatte reagerer på endringer. De som utøver aktiv motstand utfører aktive handlinger som ikke er konstruktive for å få gjennomført endringer. Det kan være at de eksempelvis forsinker prosessen eller mobiliserer andre til å stå imot endringen sammen med dem. BOHICA står for bend over, here it comes again. Dette er en mer passiv atferd som også hindrer gjennomføring av endringer. Ved slike tilfeller er det istedenfor å direkte nekte på å være med på endringen at man heller distanserer seg fra endringen. Denne reaksjonsmåten kan man ofte se blant ansatte som har opplevd at en endringsprosess avledes av en ny. Man er tilsynelatende positiv, men man fortsetter med jobben slik de alltid har gjort. I tillegg til de to nevnte reaksjonsmønstre som hindrer gjennomføring av endringer, har man ifølge Meyer og Stensaker (2011, s. 71-72) mer konstruktive reaksjonsmønstre som lojalitet og proaktiv atferd. Ved lojalitet gjør man det man blir bedt om i endringsprosesser. Proaktiv atferd betyr at man aktivt bidrar til å drive frem endringen.

### 3.4 Analytisk rammeverk og forskerspørsmål

For å kunne drøfte problemstillingen opp mot valgte teori, har jeg utarbeidet følgende analytisk rammeverk for denne studien:



(Fig. 5. Analytisk rammeverk. Forfatters bidrag)

I organisasjonskulturen avgrenses denne oppgaven til å identifisere Schein (2010) sine nivåer; artefakter, verdier og normer, og grunnleggende antakelser. Kulturens nivåer i casebedriften har betydning for leders endringsstrategi, ansattes og bedriftens lærings *evne* og *betingelser* for læring i bedriften, samt ansattes reaksjon på endring. Dette er kulturelle trekk i bedriften som i tillegg til å være en del av organisasjonens kultur også har betydning for endringsprosesser i MEK. For å skape kultur for endring argumenteres det for at bedriften reflekterer strategiske prosesser i større grad, slik at man kan få bedre frem og ivareta erfaringer som gjøres underveis og etter endringsprosesser. På denne måten kan man oppnå dobbeltkretslæring i selve endringsprosessen og dermed skape kultur for endring gjennom å bringe til overflaten tilbakeholdt informasjon og få tak i valid informasjon.

Det analytiske rammeverket danner grunnlaget for studiens forskerspørsmål:

- Hvilke artefakter, verdier og normer, samt grunnleggende antakelser identifiseres i bedriften?
- Hvilke typer endringsprosesser har bedriften gjennomgått?
- Hvordan har endringsprosessene blitt ledet?
- Hvordan har endringsprosessene blitt mottatt?
- Hvilke handlingsstrategier hemmer og fremmer læring og endring i organisasjonen?

## 4 Metode

Dette kapitlet har til hensikt å redegjøre for hvilken metodologi, metoder og teknikker som ligger til grunn for studien.

Verden kan betraktes på forskjellige måter og vi har forskjellige perspektiver i oss som gjør at vi forstår og skaper kunnskap på forskjellige vis. Forskningsmetoder kan sees på som veiledende prinsipper for hvordan vi forstår og skaper kunnskap. Det betyr at vi innen vitenskapen må ta en rekke valg der metodene vi bruker må passe både med problemet vi undersøker og de grunnleggende antakelsene vi som forskere har (Arbnor & Bjerke, 2009, s. 11). Grunnlaget for valg av metode er ofte bestemt ut fra hvordan vi betrakter verden, ontologi, og hvordan vi best kan skaffe oss kunnskap om denne verden, epistemologi (Easterby-Smith, Thorpe & Jackson, 2015, s. XV). For å beholde kvalitet og troverdighet i forskningen er det viktig at vi som forskere er oppmerksomme på våre grunnleggende antakelser siden det er stor sammenheng mellom ontologi, epistemologi, metodologi og metodevalg.

### 4.1 Hermeneutikk

I positivisme mener man at det er lovmessigheter som er måten man kan oppnå erkjennelse og viten gjennom og at det finnes en objektiv virkelighet som kan studeres gjennom objektive metoder og mål. I denne studien har jeg lagt til grunn en hermeneutisk tilnærming for valg av det metodiske designet. Det vil si at jeg legger til grunn at generelle lover ikke finnes og at virkeligheten er konstruert av mennesker og må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten (Jacobsen, 2005, s. 32).

Det som hovedsakelig skiller induktive og deduktive strategier er hvor åpne de er for ny informasjon, og når jeg skulle studere organisasjonskultur og endringsprosesser fant jeg det naturlig å ha en mer åpen tilnærming enn deduktiv tilnærming, slik som ved induktiv tilnærming (Jacobsen, 2005, s. 37-38). I forskningsprosessen utarbeidet jeg et analytisk rammeverk. Rammeverket ble endret underveis, men det la grunnlaget for ønsket retning i oppgaven. Likevel var jeg i prosessen åpen for ny informasjon og overraskende momenter

som ikke var ventet på forhånd. På grunn av dette vil jeg si at jeg har benyttet en induktiv tilnærming der jeg som forsker hadde et åpent forhold til det jeg skulle studere uten forhåndsdefinerte hypoteser. Likevel hadde det teoretiske rammeverket lagt grunnlag for hvilke teorier jeg ønsket å ha med i studien.

Siden studien omhandler organisasjonskultur og endringsprosesser var det for meg naturlig med en holistisk tilnærming gjennom å oppnå en så rik beskrivelse av situasjonen og omgivelsene rundt individene som mulig. Likevel vet jeg at jeg som forsker i en organisasjon der jeg har studert organisasjonen i et halvt år kun har fått med meg en liten flik av virkeligheten. Schein (1987) hevder at man i tillegg til å definere kulturens grunnleggende bestanddeler ved å finne mønster av antakelser bør ”dechiffere” kulturen. Med dette menes det at man må tolke det som er uklart. Til dette må det til en felles innsats fra gruppens medlemmer og den som søker å utforske kulturen i en bedrift. Dette kan dreie seg om datainnsamling ved hjelp av formelle intervjuer, analyse av artefakter og gruppeintervjuer som får fram gruppens medlemmers opplevelser. Den felles innsatsen kan føre til at man ser hva den kulturelle ”essensen” ved å unngå subjektive feilvurderinger og at man overvinner intern usynlighet. På denne måten kan man få korrigert feiltolkninger ved å gjøre fortolkninger eksplisitt. Ved å gjøre antakelser eksplisitte kan gruppe medlemmet bli klar over dem ved å forsøke å forklare den som utforsker kulturen hvordan ting henger sammen eller korrigere de fortolkninger forsker kommer med. Siden man i dette arbeidet er et forsøk på å bringe fram noe som er skjult, krever dette at man jobber sammen over tid (Schein, 1987).

For å kunne klare å overvinne intern usynlighet benyttet jeg enhver mulighet for å være i bedriften i forskjellige sammenhenger. Det var viktig å vektlegge nærhet som et viktig element i forskningen uten at jeg skulle bli preget av virkelighetsbildet til casebedriften. Jeg fikk god tilgang til bedriften og bedriftens ansatte siden jeg fikk eget kontor der jeg kunne sitte og skrive når jeg ville. Første gang jeg besøkte bedriften var en god stund før jul der jeg fikk en presentasjon av bedriften fra daglig leder. Siden introduksjonsmøtet foregikk før jul, kom jeg raskt i gang med å bli kjent i bedriften på nyåret. Første uken etter nyttår tilbragte jeg i bedriften. Videre var jeg i bedriften omtrentlig to dager i uken, annenhver uke. Dette gav meg en flott mulighet til å bevege meg mellom nærhet og distanse til casebedriften. Nærhet for å forstå casebedriftens virkelighet og å opprette kjemi med informanter, distanse for å se oppfatningene i et videre perspektiv (Jacobsen, 2005, s. 40).

## 4.2 Valg av metode

Siden målet for oppgaven var å forstå og tolke organisasjonskulturens betydning i endringsprosesser, fant jeg det naturlig å utføre en kvalitativ casestudie. For å gjøre dette startet jeg med å gjøre litteraturstudier omkring temaene organisasjonskultur og endringsprosesser. Etter at jeg hadde funnet frem til relevant sekundærdata, startet jeg innsamlingen av primærdata i casebedriften. Casestudier er ifølge Maaløe (2002) empiriske undersøkelser av fenomener sett i lys av deres historiske forutsetninger. Slike studier foregår innenfor rammene av deres eget liv og krever at forsker kommer inn på livet i til andre mennesker på deres betingelser. Videre hevder Maaløe (2002) at casestudier krever at forsker søker å benytte så mange datakilder som mulig. Når man jobber med feltarbeid i organisasjoner er det viktig å også benytte seg av observasjoner i tillegg til samtaler (Maaløe, 2002, s. 58-59). Et casestudie skal gi en helhetlig beskrivelse og analyse av en enkelt enhet. I denne oppgaven er det organisasjonskulturens betydning i endringsprosessene i MEK, og hvordan MEK kan skape kultur for endring, som analyseres.

For å få god kunnskap om og innsikt i organisasjonen og organisasjonens medlemmer valgte jeg som nevnt å benytte kvalitativ metode i undersøkelsen. Dataene ble samlet inn via observasjon, deltakende observasjon og intervjuer. Observasjon og deltakende observasjon gjennom at jeg fikk mulighet til å være i bedriften, gå rundt i produksjonen, delta i lunchsamtaler, firmafest, overhøre det som ble snakket om i gangene og rett og slett bare være til stede i bedriften. Det gav meg mulighet til å samle inn empiri bare ved å se hva som foregikk i bedriften. I tillegg hadde jeg mange uformelle samtaler og gjennomførte litt mer formaliserte intervjuer med informanter. Organisasjonskulturens nivåer gjør at empiri omkring temaet kan være krevende å få tak på. Det er vanskelig for de som studeres å forklare akkurat hva de gjør og hvorfor de handler slik de gjør i gitte situasjoner. Observasjon egner seg godt når man er interessert i å registrere hva mennesker faktisk gjør, og ikke hva de sier at de gjør, og når man er ute etter å registrere atferd i en kontekst (Jacobsen, 2005, s. 159-160). Av den grunn anser jeg observasjoner som en viktig del av innsamling av empiri i denne studien, i tillegg til intervjuer. I tillegg var observasjoner svært viktig fordi jeg ønsket å studere både hvordan de jobbet og løste oppgaver sammen, samtidig som jeg også ønsket å studere relasjonene mellom de som jobber i bedriften.

Jeg oppfattet casebedriften som en åpen bedrift og jeg ble tatt godt i mot. De behandlet meg som en midlertidig ansatt. Det at jeg fikk muligheten til å være i bedriften for å jobbe med oppgaven med jevne mellomrom, førte til at jeg fikk med meg verdifull informasjon om bedriften og de ansatte som jeg ellers ikke ville ha fått dersom jeg bare hadde vært på besøk i bedriften i forbindelse med intervjuer. En av de første dagene jeg var på besøk i bedriften fikk jeg være med en av de ansatte rundt i produksjonshallen for å hilse på alle de som jobber der. Dette gav meg mye informasjon om hvordan de ansatte i MEK jobber med tanke på rutiner og arbeidspraksis, samt hvordan de håndterer utfordringer. Selv om de bare er litt over tyve ansatte i bedriften tok ”hilserunden” en halv arbeidsdag. Jeg tok meg god tid og spurte de ansatte om alt jeg lurte på. Her spurte jeg mye om deres arbeidsoppgaver. Jeg spurte spørsmål dels for at jeg var nysgjerrig, men også fordi jeg ønsket å bli kjent med potensielle informanter og opprette tillit og kjemi med de ansatte. Jeg oppfattet det som at de synes det var fint at jeg var interessert i deres arbeide. Jeg stilte mange spørsmål vedrørende maskiner de opererte og hvordan de håndterte ulike situasjoner. Jeg foretok altså det man kan kalle en åpen observasjon, de ansatte var fullt klar over at de ble observert når jeg gikk rundt i produksjonshallen. De ble observert i sine naturlige omgivelser. Når det gjelder deltakende eller ikke-deltakende observasjon vil jeg si at jeg fant en balanse der jeg befant meg et sted midt i mellom. Når man benytter observasjon er det i tillegg til det jeg allerede har nevnt er det også et par andre ting man må vurdere. Alle observasjoner er et utsnitt av en spesiell tidsepoke og tidspunktet vi velger for observasjonene vil få konsekvenser for hva vi får se. Det samme gjelder hvor lenge vi skal foreta observasjonene. Tidsmessig lengre perioder med observasjoner gir mer pålitelig informasjon (Jacobsen, 2005, s. 161-162).

Det kan tenkes at de tre månedene jeg besøkte bedriften er en for kort tidsepoke når man skal studere kultur. Jeg har foretatt et tverrsnittstudie som beskriver casebedriften på et gitt tidspunkt. I studier som omhandler kulturelle elementer er det en fordel at man observerer handlinger over tid, slik at man kan observere handlinger og relasjoner over tid. Likevel er det ikke alltid at dette lar seg gjennomføre. Jeg anser min tilgang til bedriften og det at jeg fikk være i bedriften med jevne mellomrom som en stor fordel for min studie. Etter hver gang jeg hadde snakket med noen, besøkt produksjonshallen, eller deltatt i luncher trakk jeg meg tilbake på kontoret og skrev logg over det jeg hadde sett, hørt og ellers fått med meg av situasjoner og hendelser. Loggen viste seg å bli svært nyttig i arbeidet med analysen, siden jeg hadde notert utfyllende under besøkene i bedriften.

### 4.3 Det kvalitative forskningsintervju

Siden kvalitative metoder sikter på å gå i dybden, har man mulighet for inngående forståelse ved denne metoden. For å få til gode intervjuer er det for meg viktig å være systematisk i fremgangsmåten. Det letter arbeidet å ha en klar forståelse av det man ønsker å studere. Her var det analytiske rammeverket en stor fordel. Det lå til grunn i arbeidet med å utarbeide intervjuguiden. Jeg utarbeidet spørsmål rettet mot hvert element i det teoretiske rammeverket; kultur, læring og endring. På den måten forberedte jeg meg til å utføre semi-strukturerte intervjuer. Siden jeg før jeg utarbeidet intervjuguiden allerede kjente informantene litt på forhånd, visste jeg at det var stort sprik i hvor selvstendig og utfyllende informantene kom til å svare. Jeg visste at noen ville snakke nærmest uoppfordret, men jeg var også klar over at jeg i noen av intervjuene kom til å behøve gode spørsmål og oppfølgingsspørsmål for å få frem utfyllende svar. Intervjuguiden jeg utarbeidet var derfor ganske omfattende, men den var fleksibel i forhold til oppfølgingsspørsmål. Jeg hadde muligheten til å hoppe over spørsmål i intervjuer der praten gikk lett.

Nøytrale spørsmål om informanten og informantens rolle fungerte som oppvarming før jeg spurte om hvordan de jobber og hvordan endringsprosesser i bedriften har foregått. For å få tak i kulturelle nivåer spurte jeg om arbeidspraksis og rutiner. Vedrørende læring spurte jeg om muligheter og motivasjon for å lære. Det var svært viktig for meg å ”omforme” teoriens begreper til et mer ”hverdagslig” språk for at det ikke skulle bli misforståelser mellom meg og informant om hva jeg ønsket å undersøke. I flere av intervjuene lot jeg informantene snakke mer fritt om temaer der jeg spurte underveis ut i fra de de fortalte. I disse samtalen fungerte intervjuguiden mer som en rettesnor for å holde samtalen på riktig tema. Jeg ønsket å gjennomføre intervjuene på forskjellige tidspunkt for at jeg skulle få muligheten til å reflektere over hva som fungerte bra under intervjuene og hva som fungerte mindre bra. De åtte intervjuene ble gjennomført på tre forskjellige tidspunkt, med rundt en uke mellom hver runde. Et dilemma som dukket opp etter første runde var at jeg oppdaget under transkiberingen at jeg kunne gi informanten enda bedre tid til å svare. Samtidig var det slik at jeg måtte forholde meg til at informantene ikke hadde mer enn 30-45 minutter å avse siden de hadde det travelt i arbeidet sitt. De første intervjuene tok 30 minutter, men etter en evaluering så jeg at det var hensiktsmessig å benytte minimum 45 minutter på hver informant, slik at de fikk tid til å gi tilstrekkelige og utfyllende svar på mine spørsmål. Etter første intervjurunde gikk jeg gjennom intervjuguiden og slettet et par spørsmål jeg mente ikke hadde like stor



hensikt. Ved å gjøre dette fikk jeg spisset de neste intervjuene enda mer mot temaet jeg ønsket å studere.

Semi-strukturerte intervjuer som dette kan nærmest sees på som en samtale mellom intervjuer og informant, der det er intervjuer som styrer samtalen basert på intervjuguiden (Easterby-Smith et al., 2015, s. 139). Jeg lagde én intervjuguide. Denne benyttet jeg til å intervju informanter fra produksjonen så vel som de fra administrasjonen. Daglig leder ble intervjuet i tre uformelle samtaler der jeg hver gang hadde tenkt ut spørsmål på forhånd som jeg skulle spørre vedkommende om. Det var viktig for meg å skaffe til veie så fullstendig informasjon som mulig for å få så god som mulig forståelse av organisasjonen som mulig. Under intervjuene og samtalene var det informantenes personlige erfaringer og meninger som var av interesse.

#### 4.4 Utvalg

Informantene som velges ut vil ha betydning for studiens pålitelighet og troverdighet (Jacobsen, 2005, s. 177). Samtlige av de ansatte i casebedriften ville komme inn i målgruppen. Selv om det er en forholdsvis liten bedrift, med i overkant av 20 ansatte, vil likevel en slik populasjon gi en u håndterlig mengde informasjon for denne undersøkelsen. Av den grunn valgte jeg derfor å benytte et ikke-sannsynlighetsutvalg ved å foreta et vurderingsutvalg på til sammen åtte enheter. Et vurderingsutvalg er et utvalg der jeg som forsker velger ut informanter fra populasjonen fordi de har bestemte egenskaper som jeg ønsker skal være representert i utvalget (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010, s. 139). Vurderingsutvalget foretok jeg selv. Siden det er en liten bedrift ønsket jeg at færrest mulig i bedriften visste om mitt utvalg, i henhold til anonymiseringen. Det er én fra bedriften som vet om utvalgslisten, siden denne personen måtte hjelpe meg i forhold til kapasitet hos de forskjellige informantene. Det var viktig at informantene skulle være typiske i forhold til populasjon og problemstilling, samt at de skulle representere både administrasjonen og produksjonen. Utvalget består av til sammen fire fra produksjonen og fire fra administrasjonen. Jeg mener utvalgsfordelingen sikrer synsvinkler både fra strategisk og operativt nivå.

For å kunne anonymisere informantene på best mulig måte, valgte jeg å ikke opplyse om navn, alder, kjønn og stilling. Det samme gjelder navnet på bedriften som i denne oppgaven kalles MEK, istedenfor deres virkelige navn. En fullstendig anonymisering vil være vanskelig dersom navnet på bedriften fremkommer i studien, da enkelte utsagn lettere kan kobles til informanter. For å ta hensyn til anonymiseringen har jeg derfor også gitt informantene navn som P 1-4 og A 1-3.

#### 4.5 Intervjuprosessen

Siden jeg tilbragte tid i casebedriften helt i starten av studien fikk jeg muligheten til å sette meg godt inn i casebedriftens hverdagsliv før jeg startet med intervjurundene. I tillegg til å tilbringe tid i bedriften og observere søkte jeg også det jeg kunne av sekundærdata om bedriften. Bedriftens hjemmeside, bedriften i media ellers, samt bedriftens regnskap, nøkkeltall og roller i selskapet, ble nøye studert på nettsider. Dette gav meg et godt innblikk i organisasjonens historie samtidig som jeg fikk mye informasjon gjennom det å bare være i kontorlokalene for å få med seg mest mulig av det som skjedde på arbeidsplassen deres. Det som var spesielt viktig med det å være til stede i bedriften, var å opprette kontakt og tillit hos informantene. Det å oppnå tillit er viktig for å forsikre seg om at informantene gir valid informasjon under intervjuene (Easterby-Smith et al., 2015, s. 144).

I perioden jeg undersøkte casebedriften hadde stemningen roet seg ned noe med tanke på at de hadde fått de største endringsprosessene litt på avstand da jeg besøkte bedriften. Jeg tror at dersom jeg hadde studert bedriften 6-8 måneder tidligere hadde jeg muligens fått andre svar. Perioden jeg var i bedriften var preget av gryende optimisme og stor tro på at en tung periode var tilbakelagt og at det nå skulle bli bedre tider i bedriften.

Det å skulle gjennomføre intervjuene helt på egen hånd, var en ny opplevelse for meg. Jeg hadde fått tilbud fra en medstudent om at hun kunne bistå meg under intervjuene. Dette avslø jeg siden jeg tror den tilliten jeg hadde jobbet for å oppnå ville ha blitt brutt dersom jeg hadde tatt med en helt fremmed person til intervjuene. Før jeg startet hvert intervju spurte jeg informantene om det var greit at jeg spilte inn intervjuet på lydfil. Jeg transkiberte intervjuene straks etter at jeg hadde gjennomført dem. I tillegg skrev jeg ned egne refleksjoner rett i etterkant av intervjuene.

## 4.6 Bearbeidelse av innsamlet informasjon

Som nevnt var det viktig for meg å skrive ned egne refleksjoner etter at jeg hadde gjennomført intervjuene. På denne måten ble det lettere for meg å i ettertid se hvilke umiddelbare reaksjoner jeg hadde rett etter intervjuene. Så snart alle intervjuene var gjennomført, startet jeg prosessen med å bearbeide dataene. Transkiberingen var da allerede unnagjort siden jeg gjorde den jobben umiddelbart etter hvert intervju. Det var viktig for meg å starte bearbeidningen av dataene så snart intervjuene var ferdig. Dette arbeidet fremstår som den viktigste og den mest tankemessig krevende delen av studien. Arbeidet med å gjøre dataene oversiktlige fører ofte til at man tenker over dataenes betydning og i dette arbeidet ligger det et håp om å finne nye mønstre i empirien. For å sortere dataene valgte jeg å først gå gjennom hvert intervju med markeringstusjer. Jeg valgte en farge for hver del i rammeverket; endringsprosess, læring og kultur. Jeg markerte så ut det jeg mente var spesielt relevant eller viktig fra intervjuene med farge som tilhørte hvilken kategori. Når dette var gjort valgte jeg å systematisere dataene inn i matriser på store ark der hver informant fikk hver sin kolonne. På denne måten ble det mer oversiktlig og det ble lettere å se hvem som hadde svart hva på hvilke spørsmål. Siden jeg allerede hadde markert ut det som hadde betydning fra intervjuene, var det selvsagt ikke alt informanten hadde snakket om som kom inn i denne matrisen. Ifølge Easterby-Smith et al. (2015) er det viktig at valg omkring hva som settes inn i matrisen og sorteringen av funnene i matrisen kan rettferdiggjøres (Easterby-Smith et al., 2015, s. 189). For å kunne klare å ivareta dette ble matrisen utarbeidet på grunnlag av det analytiske rammeverket og intervjuguiden. Jeg var nøye på å følge rammeverket under valg av hvilken informasjon som var relevant å ta med inn i matrisen.

## 4.7 Analysetilnærming

Etter at jeg hadde fullført arbeidet med matrisen, samt sikret at all relevant informasjon var tatt med, startet arbeidet med å lete etter sammenhenger og mønstre i funnene. Siden jeg hadde notert alle refleksjoner i loggen min både i tiden før intervjuene og i etterkant av intervjuene, hadde jeg en liten anelse om hva jeg ønsket å se etter i dataanalysen. Jeg startet fra en kant og begynte å besvare forskerspørsmålene basert på den totale mengden empiri jeg hadde samlet inn. Her var det viktig at jeg ikke bare tok hensyn til informasjon som var fremkommet i intervjuene siden det er det som fremkommer av matrisen. Jeg skrev ut alt jeg hadde fra loggen min slik at dataene fra loggen supplerte empiri innsamlet fra intervjuene.

Loggen inneholder informasjon om alle observasjoner og refleksjoner jeg har gjort underveis i datainnsamlingsperioden. Grunnlaget for å skrive analysen var da datamatriksen der jeg hadde samlet all relevant informasjon fra intervjuene, samt loggen som omhandlet alle observasjoner og refleksjoner jeg hadde gjort meg underveis. Når jeg hadde samlet empirien på denne måten ble det lettere å se etter mønstre i dataene. Ved å lese matrisen horisontalt kunne jeg se om det var likheter eller forskjeller rundt det informantene hadde svart i de forskjellige spørsmålene.

#### 4.8 Validitet og generaliserbarhet

Intern validitet dreier seg om hvorvidt målemetoden og forskningsresultater gir et korrekt bilde av virkeligheten. Ekstern validitet handler om i hvilken grad resultatene fra en studie kan overføres til lignende situasjoner (Easterby-Smith et al., 2015, s. 73-74). Alle informantene hadde i ulik grad blitt berørt av de omfattende endringsprosessene bedriften hadde vært gjennom. Likevel er det slik i kulturstudier at det ikke er sikkert at det er det som virkelig skjer vi får tak i gjennom samtaler. Jeg benyttet mye tid på å observere hverdagen til de ansatte i bedriften. I uformelle samtaler benyttet muligheten til å spørre om ting som kan avsløre kulturens nivåer i bedriften, dette mener jeg kan øke gyldigheten i studien. På tross av dette er det en viss usikkerhet omkring bildet av virkeligheten. Som tidligere nevnt har jeg brukt mye tid i bedriften. Likevel tror jeg at man bør benytte mer tid i en casebedrift over en lengre tidsperiode for å få et mer realistisk bilde av en bedrifts virkelighet. Planen var egentlig å avholde en workshop der alle ansatte i MEK skulle delta. Dette viste seg å bli utfordrende å få til. MEK fikk store oppdragsmengder underveis i studien. Dermed ble det for hektisk for bedriften å gjennomføre en workshop som opprinnelig var planlagt. Workshopen var ment til å få frem en felles innsats i bedriften for å overvinne intern usynlighet, og bringe frem eventuelle skjulte momenter gjennom å jobbe sammen.

Når det gjelder antall informanter har jeg i denne studien intervjuet til sammen 8 personer. Det er viktig å være oppmerksom på at datagrunnlaget innsamlet fra intervjuer er bare en del av empirien. I tillegg til intervjuene ligger det utallige uformelle samtaler med de ansatte som har foregått underveis i perioden jeg har utført studien, og på toppen av dette har jeg også bevisst observert det som skjer i bedriften. Det dreier seg da altså om observasjon av hvordan de løser utfordringer og observasjon av relasjoner i interaksjoner mellom de som jobber i casebedriften. Et annet poeng å diskutere når det gjelder gyldighet og virkelighetsbildet er intervjuguiden som ble omformet til et mer "hverdagslig" språk enn de begreper vi leser fra

litteraturen. Det kan være at denne omformingen og igjen min fortolkning av informantenes svar har påvirket den interne validiteten noe.

Vedrørende ekstern validitet må det påpekes at empirien i denne undersøkelsen er bedriftsspesifikke og at det kan påvirke studiens relevans for andre bedrifter. Likevel kan det nevnes at muligheten for at resultatene kan overføres til andre situasjoner er til stede. Casebedriftens kontekst er at de har beveget seg over i en mer global bransje, det kan føre til økt endringsbehov. Mange norske små og mellomstore bedrifter er i samme situasjon som casebedriften som er undersøkt. Selv om empirien ikke ville ha blitt den samme i andre bedrifter, kan man til en viss grad overføre situasjonen til lignende bedrifter. Casearbeider som er basert på feltarbeid slik som i dette tilfelle, kan nemlig ifølge Maaløe (2002) gi oss innsikt i hvilke faktorer som fremmer og hemmer arbeidernes evne og vilje til å ta vare på deres egen, henholdsvis firmaets situasjon. Vel gjennomførte casestudier vil eksempelvis være i stand til å gi en mer generell forståelse for hvordan grupper arbeider (Maaløe, 2002, s. 24).

#### **4.9 Reliabilitet**

Reliabilitet dreier seg om man kan stole på at resultatene i undersøkelsen er pålitelige. Det vil si om man får det samme resultatet dersom andre gjentar undersøkelsen med samme eller andre metoder og om det er åpenhet om datainnsamling og tolkning (Easterby-Smith et al., 2015, s. 103). Måten man velger å utføre undersøkelsen på kan påvirke resultatene man får. Jeg valgte å sende intervjuguiden til informantene på forhånd. Jeg merket av flere av informantene var litt skeptiske til å stille opp til intervju og det ville gjøre det mindre skummelt for dem å stille til intervju dersom de visste litt hvilke spørsmål jeg ville spørre dem. I tillegg til det mener jeg at spørsmålene er av den karakter at det å reflektere over på forhånd og jeg vurderte det som positivt for prosessen i studien at informantene fikk muligheten til å reflektere over spørsmålene. Videre mener jeg at det var tidsbesparende at informantene fikk intervjuguiden på forhånd. Den negative siden med å sende ut intervjuguiden til informantene på forhånd er at de kan svare fortolkende, dette kan gå ut over reliabiliteten.

#### 4.10 Etske utfordringer i kulturstudier

Det er risikomomenter og potensielle omkostninger forbundet med å studere kulturen i en organisasjon. Analysen av kulturen kan være feilaktig og dette kan få konsekvenser. Schein (1987) mener at dersom man gir feilaktige data om de grunnleggende antakelsene og hvordan disse henger sammen, kan beslutninger som tas på grunnlag av feilaktige antakelser om kulturen gjøre skade på organisasjonen. I tillegg til å være observant på dette mener han man også bør ta hensyn til at organisasjonen muligens ikke er klar til å ta imot tilbakemeldinger om kulturen. Analysen kan være korrekt, men medlemmene er kanskje ikke modne nok til å kunne fordøye det de har lært om seg selv. Til slutt hevder han det også er viktig å være klar over at organisasjonen kan gjøres mer sårbar ved at kulturen avsløres for noen utenfra.

Dersom en korrekt analyse av en organisasjons kultur blir kjent for noen utenfra, enten fordi den blir publisert eller diskutert blant dem som er innblandet, kan organisasjonen komme i en ufordelaktig posisjon eller bli sårbar. Dersom analysen viser til forhold organisasjonen er fullstendig klar over, er det liten sannsynlighet for at noen vil bli skadelidende. Derimot kan en offentliggjørelse skape uønsket innsikt eller spenning hos medlemmene og uønskede inntrykk fra outsiders dersom historien avslører materiale som organisasjonen ikke er seg bevisst (Schein, 1987, s. 115-118).

For å unngå en ufordelaktig situasjon rundt dette, var disse risikoene noe av det jeg diskuterte med daglig leder i vårt første møte. Han var veldig interessert i at jeg skulle studere organisasjonskulturen i bedriften. Jeg informerte ham om eventuelle implikasjoner vedrørende en slik kulturstudie, der jeg snakket om noen av de ovennevnte tingene. Jeg nevnte for ham at dersom bedriften velger en slik studie så er det på en måte bedriftens "sjel" som undersøkes og gjøres eksplisitt. Daglig leder mente at en slik studie ville være hensiktsmessig etter flere omfattende endringsprosesser på kort tid der de ansatte var berørt. Han så verdien av at noen kom inn og studerte dem slik at de skulle få følelsen av å bli "sett og hørt" i etterkant av de omfattende prosessene de har gjennomgått.

#### 4.11 Kommentar til egen forskning

Ved en kritisk evaluering av egen forskning kommer det frem momenter i forskningsprosessen der jeg kunne ha valgt å gjøre ting annerledes. Jeg foretok som nevnt et

vurderingsutvalg ved definering av informanter. Man kan stille spørsmål til om utvalget i undersøkelsen er tilstrekkelig variert slik at det gir et riktig bilde av bedriftens situasjon.

En longitudinell studie er en tverrsnittstudie som går over tid, der målet er å undersøke utvikling og endring (Easterby-Smith et al., 2015, s. 100). Det er som nevnt litt liten tid å være i en bedrift i under et halvt år når man skal studere kulturens betydning i endringsprosesser. For å få et tilstrekkelig bilde av kulturen kan det tenkes at jeg burde vært i bedriften over lengre tid enn det som var mulig i denne studien.

I tillegg til det allerede nevnte er også sorteringen av funnene i matrisen også et potensielt svakt ledd i analysen. Man kan stille seg kritisk til om man har fått med svarene som best beskriver virkeligheten inn i matrisen og at rangeringen av svarene etter den teoretiske modellen ikke fører til feilaktige slutninger. Videre nevnes det også at analysen baserer seg på mine subjektive tolkninger av organisasjonskulturen i bedriften. Studien omfatter fenomener som har subjektiv og intersubjektiv karakter der problemstillingen gir svar som uten videre ikke er enkelt å målbare. Et problem kan gi flere former for svar og det kan være forskjellige kriterier for å vurdere om et svar er korrekt. Derfor har jeg vært svært opptatt av transparens i prosessen. Det analytiske rammeverket, intervjuguiden som ble utarbeidet på grunnlag av rammeverket, samt sorteringen av rådataene er gjort så oversiktlig som mulig for at det skal være lett for andre å se hvordan jeg har jobbet gjennom hele undersøkelsen.

## 5 Analyse av organisasjonskulturen

I dette kapittelet skal jeg kartlegge organisasjonskulturen i MEK. Dette skal jeg gjøre gjennom å presentere og drøfte empirien opp mot teorigrunnlaget jeg har beskrevet i kapittel 3. I arbeidet med å studere organisasjonskulturens betydning i endringsprosesser ønsker jeg å tolke organisasjonskulturen i casebedriften. Dette gjør jeg gjennom å se på Scheins (2010) kulturnivåer der jeg knytter empiri opp mot teori. Videre vil jeg presentere en nærmere beskrivelse av endringsprosessene i MEK. Deretter vil jeg fremstille hvordan jeg mener endringsprosessene i MEK har blitt ledet gjennom Beer og Nohira (2000) sin teori om endringsstrategi E og endringsstrategi O. Til slutt vil jeg studere de ansattes reaksjoner på endringsprosessene opp mot Meyer og Stensaker (2011) sin teori om reaksjoner på endringsprosesser.

### 5.1 Kulturnivåer i MEKs organisasjonskultur

Som tidligere beskrevet deler Schein (2010) kulturen inn i tre ulike nivåer; artefakter, verdier og normer og til slutt grunnleggende antakelser. For å kartlegge og beskrive organisasjonskultur i MEK som kan ha betydning for bedriftens endringsprosesser er det naturlig å benytte Scheins (2010) kulturnivåer. For å få tak i hva disse nivåene innebærer i MEK har jeg forsøkt å finne ut hva som er aktuell praksis i bedriften, gjennom å observere handlingsmønstre i interaksjonene mellom de ansatte.

#### 5.1.1 Artefakter

Selv om Schein (2010) beskriver artefaktnivået utenfor kulturens kjerne, kan artefaktene likevel ha en sentral rolle i bedriften. I årene etter at daglig leder kjøpte det tradisjonelle mekaniske verkstedet initierte han endringer som førte til at bedriftens artefakter ble endret. Over en femårsperiode gjennomgikk bedriften en strategiendring som førte til at de gikk over fra å være et tradisjonelt mekanisk verksted til å bli en offshorebedrift. Når bedriften gjorde denne endringen, førte dette til at de også byttet navn og logo. Det nye navnet og logoen er mer tilpasset offshoremarkedet enn det tidligere navnet. Navnebyttet og ny logo kom som en reaksjon på at selskapet var i ferd med å endre kurs. Det nye navnet er en artefakt av betydning for det nye markedet de bevegde seg inn i. Fra å være en tradisjonell bakgårdsbedrift med færre ansatte og mange kunder, økte de antall ansatte samtidig som de



fokuserte driften rundt det å betjene få store kunder innen oljevirkosomhet. En av informantene sa at det da var naturlig å ta det nye navnet som har en mer moderne og internasjonal karakter enn det tidligere navnet på bedriften.

Det fysiske miljøet rundt MEK kan beskrives ved at lokalene vitner om ”det som engang var” i og med at det er mye tomme kontorer og stort fellesareal i forhold til antall personer som jobber i bedriften. De tomme kontorene viser at bedriften en gang har vært større. MEK holder til i enkle lokaler der man tydelig ser at det er produksjonshallen som er i fokus. Både fra resepsjonen og fra spiserommet kan man se inn til produksjonslokalet gjennom store vinduer. Det kommer tydelig frem at det er produksjonshallen som er den ”viktige” delen av bedriften. Dette fysiske inntrykket av at produksjonshallen blir fremhevet bekreftes også av en av informantene, som uttalte at:

*Det er sveis, maskinering og montasje som er hjertet i bedriften og alt annet er til for å serve denne biten (informant A1).*

Første møte med bedriften og søk på nettsidene viser hva MEK driver med. Som tidligere nevnt består bedriftens produksjon av tre avdelinger; sveis, maskinering og montering. Denne tredelingen var også synlig ved lunchbordet, der alle hadde faste plasser. Ved første besøk i bedriften viste det seg tydelig at den ved den ene siden satt administrasjonen, ved den andre siden satt produksjonen. Etter at jeg ble mer kjent med ansatte i bedriften, var det også lett å se at de som jobber der også hadde faste plasser avdelingsvis. Det at bedriften på en måte var delt i henholdsvis produksjon vs administrasjon og også en tredeling av produksjonen ble også nevnt av flere av informantene når det var snakk om hvordan miljøet i bedriften opplevdes for dem. Informantenes svar kan tolkes som at de fleste synes miljøet var veldig bra avdelingsvis og helt greit samlet sett. Ansatte fra administrasjonen uttrykte at de er en liten bedrift der det er lett å bli kjent med alle. Likevel var det for flere av informantene fra produksjonen et naturlig førstevalg for dem å tilbringe mest tid sammen med dem de jobbet mest sammen med. Det kan se ut til at plasseringen ved lunchbordet er en synlig artefakt på at det eksisterer subkulturer i bedriften. I samtalen refererte informantene ofte til ”de der oppe” (administrasjonen som satt i andre etasje) eller ”gutta på gulvet” (ansatte i produksjonen). Det var likevel lite som tydet på at subkulturene i MEK representerte noe problem.

Ifølge Schein (2010) er organisatoriske prosesser som rutiner et eksempel på artefakt. Måten MEK jobber på er en synlig artefakt. De jobber som nevnt i kapittel 2 etter DUI metoden, det vil si at de jobber i prosesser der de løser krevende oppdrag for kunder gjennom tilpasning og utvikling av eksisterende løsninger gjennom prøving og feiling. Ved en besøksrunde i produksjonshallen var det tydelige tegn på at MEK var en DUI-bedrift. Noen arbeidere i produksjonen holdt på med reparering av en type installasjon og her hadde de utilstrekkelige eller utgåtte tegninger. Ved slike tilfeller visste arbeiderne at de heller måtte prøve og feile, samt snakke sammen om hvilke muttere som ville passe best for å få gjennomført denne type oppdrag for kunden. Flere av de som jobber i bedriften har blitt hentet inn fra konkurrerende bedrifter. Det ble opplyst om at firmaet hadde hentet inn arbeidere fra andre firmaer nettopp på grunn av deres erfaringer i bransjen. Flere av informantene fortalte at erfaringene til de som jobber der ser ut til å være veldig viktig for bedriften og dermed også høyt verdsatt av ledelsen.

Strukturelle elementer er ifølge Schein (2010) en artefakt som kan vises i organisasjoner. MEK har en konfigurasjon som Mintzberg, Ahlstrand og Lampel (1998) kaller entreprenørorganisasjonen. Denne type organisasjoner består i hovedsak av en toppledelse og en operativ kjerne. Strukturen i entreprenørorganisasjoner er løs og fleksibel, og koordineres ofte av lederen. På individnivå kjennetegnes slike bedrifter av å ha lite spesialisering og at en og samme person må utføre flere oppgaver (Mintzberg et al., 1998, s. 307). MEK er en liten bedrift der de som jobber der blir poteter, det vil si at de gjør litt av det meste. Det er en lite forutsigbar organisasjon som gjør det krevende å sette opp modeller som passer til alle type jobber. De produserer omtrent prototyper hver gang og nesten ingen oppdrag er like. Siden de ikke driver med serieproduksjon er det også utfordrende å strukturere hvordan jobbene skal utføres. I tillegg er det et lite firma og det fører også til at de kanskje mangler noe struktur og informasjon. Likevel kan det tenkes at de har struktur og informasjon som ikke blir brukt. Et eksempel på dette er et søknadsskjema om ferie. Dette skjemaet benyttes til søknad om ferie for at man skal ha system på hvem som har ferie når. Dette skjemaet var det en informant som fortalte meg om at han nettopp hadde blitt oppmerksom på etter å ha jobbet et par år i bedriften. Firmaets størrelse og korte linjer fører til at det er mye prat mellom de ansatte. Utfordringer og løsninger blir til i korridorene og veien til ledelsen er kort. Informantene ga inntrykk av at "alle" kunne snakke med ledelsen når de ville og av denne grunn kan man tenkes at de ikke har hatt behov for strukturer som større bedrifter er helt avhengige av.

Schein (2010) mener at artefaktnivået ikke forteller mer enn hva man føler i møte med bedriften, og at man bør belyse de dypere nivåene i kulturen for å få en forståelse av hvordan kulturen egentlig er. Likevel er det slik at kulturelle elementer man ser på artefaktnivå kan være et uttrykk for de dypere nivåene av kulturen.

### 5.1.2 Verdier, normer og forventninger

Verdier er det neste nivået i Scheins (2010) kulturnivåer, Bang (2013) vektlegger også normer på dette nivået. Det blir naturlig å skille dem siden verdier er det man opplever som viktig og verdifullt som man higer etter, mens normer setter retningslinjer for hvordan man bør oppføre seg. Herunder akseptable og uakseptable handlinger og holdninger. Selv om de ofte skilles er det naturlig at disse i virkeligheten går noe i hverandre.

MEK har investert tungt i sertifiseringer. Dette har de gjort for å oppfylle krav og standarder i bransjen. Etter at de har endret retning fra å være et verksted til å bli en offshore-aktør har kravet til sertifiseringer også økt og dette har vært en stor satsning for selskapet. Etter nedgangen i olje-bransjen har de måttet ta de oppdragene de har tilgang på og dette har ført til at de har måttet ta jobber innen tradisjonell verksteddrift som de egentlig har hatt et ønske om å bevege seg bort fra. I tillegg har nedgangen i oljebransjen også ført til en noe uklar retning for firmaet. De har måttet ta jobbene som kommer inn og har ikke hatt muligheten til å velge bort oppdrag de egentlig ikke vil ha. De er klare på at de må ta jobbene de kan få, men en tydeligere visjon ville kanskje hjulpet de ansatte med å se en tydeligere retning for firmaets fremtid.

Innerst i resepsjonen, nesten gjemt bak en halvvegg, hang tre bilder som viser bedriftens Helse Miljø og Sikkerhet-politikk, kvalitetspolitikk og miljøpolitikk. Ifølge Schein (2010) er publiserte verdier en artefakt. De tre bildene er en artefakt som er nærmest verdiløs dersom den ikke vises på underliggende nivåer i bedriftens organisasjonskultur. Utover de tre bildene kommer MEKs visjon og verdier ikke tydelig frem verken på bedriftens nettsider eller i bedriftens lokaler. De har ikke eksplisitte uttalte verdier som gir retningslinjer for hva bedriften mener er viktig og hva de ønsker å jobbe etter. Selv om deres verdier ikke er eksplisitte og tydelig formulerte, kom det likevel frem verdier gjennom observasjoner og intervjuer, som er godt forankret hos de fleste ansatte. De ser at det er mye dårlig kvalitet i bransjen og de ønsker ikke være en av aktørene som ikke leverer kvalitet. De fleste

informantene opplyste at det å levere kvalitet og nøyaktighet i utførelsen av jobber var noe av det viktigste i deres arbeide. Det kan tyde på at selv om dette ikke er en eksplisitt uttrykt verdi, er denne verdien likevel godt forankret i organisasjonen. Likevel er det en balansegang med nyanser det å levere til kvalitet:

*Det forventes at man leverer beste kvalitet. Vi skal ikke ha feil og ikke levere fra oss feil, kun det beste. Likevel må vi være konkurransedyktige. Vi kan ikke stå og pirke (Informant P4).*

En annen informant nevner også at det er viktig at de i produksjonen gjør ting best mulig og riktigst mulig og at de stiller krav til seg selv. Kvalitet er en verdi som i MEK kongruerer med de grunnleggende antakelsene, det er kravet til kvalitet som er styrende for deres handlinger. Ifølge Schein (2010) kan slike verdier fungere som en rettesnor for medarbeiderne i organisasjonen. Det at bedriften er svært opptatt av kvalitet er en verdi som kanskje burde vært gjort mer eksplisitt. Selv om kravet til kvalitet er godt forankret internt, kunne det være hensiktsmessig for MEK å gjøre denne verdien mer eksplisitt. Dersom de gjør dette som en del av bedriftens strategi, kan nåværende og potensielle kunder se at MEK er opptatte av kvalitet. Dette kan være viktig for MEK, siden de konkurrerer med leverandører fra lavkostland der de kanskje ikke har samme krav til kvalitet.

Daglig leder er opptatt av verdier som åpenhet, transparens og ærlighet. Dette både ovenfor kunder og ovenfor ansatte. Krav til åpenhet, transparens og ærlighet er noe av bakgrunnen for at det ble besluttet å innføre et ERP-system. Daglig leder mener at kundene skal få bedre tilgang til informasjon enn det de kanskje har i dag ved å gi de et grensesnitt av prosjektet slik at de selv kan følge med på fremdriften. Dersom prosjektet ikke går som planlagt, mener han det er hensiktsmessig om kunden får innsyn i dette og at det er videre behandling som er viktig for godt kundeforhold. I tillegg har de ansatte bedre mulighet for å følge med i prosjektene. De får innsyn i økonomi, kundeforhold og andre forhold i bedriften. En av informantene sier at dette fører til at de er i stand til å gjøre en bedre jobb og at jobben også blir mer interessant. Han sier at istedenfor å være en brikke i et spill, får man være med på hele prosessen. Han mener det oppleves veldig motiverende at de får være med på hele prosessen. Et par av de andre informantene gir også uttrykk for at de verdsetter en åpen ledelse som er ærlig om økonomiske forhold i bedriften, og at det har vært viktig for dem å vite bedriftens situasjon i nedgangstiden de har vært gjennom. Åpenhet og ærlighet er dermed verdier som betraktes som godt forankret hos MEK sine ansatte. Åpenhet og ærlighet kan

også gjenkjenne i de grunnleggende antakelsene, slik Schein (2010) hevder man må være i stand til for å se mønsteret i kulturen. Dette kommer jeg tilbake til i avsnitt 5.1.3.

I MEK er det normer for å prøve å fikse og ordne opp i så mye som mulig selv. Daglig leder forventer mye av de som jobber i bedriften:

*Det stilles forventninger til at vi skal yte vårt beste, og når vi gjør det får vi tilbake i økt tillit (Informant A2).*

Høye forventninger til de ansatte, fører til at de har høy autonomi. Det forventes at de prøver å løse utfordringer uten å koble inn ledelsen. Dersom de støter på problemer er det vanlig å konferere med arbeidende formann som eventuelt tar det videre med noen i administrasjonen. Dette kan tyde på høy tillit fra ledelsen om at de ansatte håndterer komplekse og varierte oppgaver. Et eksempel på dette viste seg da noen som jobber i produksjonen utførte reparasjoner og kalibrering av egne maskiner. Det fortalte at andre selskaper normalt benytter dyre eksterne reparatører til å utføre slike reparasjoner og kalibreringer. Forventningen fra ledelsen om at de ansatte kan fikse ”alt”, og ansattes svar på denne forventningen, kan kanskje forklares som en av de viktigste grunnene til at bedriften fremdeles består. For å understreke fleksibiliteten og hvor løsningsorientert arbeidsstokk MEK har, kan en annen hendelse også nevnes. Det oppstod en situasjon der en produksjonsdel skulle leveres på et tankskip i Bergen, og det hastet. To av arbeiderne fra produksjonen kjørte tur/retur midtvinters på natten med stengte veier og omkjøring for å levere varen. Arbeiderne fortalte at det hadde vært en krevende kjøretur med vanskelige kjøreforhold og de jobbet i halvannet døgn for å få produksjonsdelen levert på skipet. Denne hendelsen vitner om lojalt personell som er villige til å gå ut over normale arbeidsoppgaver for å løse utfordringer og tilfredsstille kundene.

En norm som følger av tidspress og høye forventninger i firmaet er at arbeiderne kommer på jobb selv om man egentlig kanskje er for syk til å være på jobb. Tidspress og høye forventninger er dermed normer som ifølge Jacobsen og Thorsvik (2010) kan sette press eller begrensninger på atferd. En av informantene fortalte blant annet at det ikke var akseptert å være borte fra jobb. Med det mente han at folk gikk på jobb selv om de egentlig var for syke til å være der. I maskineringen er de spesielt sårbare for fravær siden det er maskiner der som det kun er en eller to som kan betjene. Manglende tid til opplæring gjør at denne avdelingen

blir spesielt sårbar når det gjelder fravær og dermed blir det en norm at man helst ikke er borte fra jobb og dermed blir det sykenærvær i bedriften.

Daglig leder fortalte om ”spiriten” som de en gang hadde hatt i bedriften. Jeg prøvde å finne ut av hva dette betød. ”Spiriten” var etter det jeg ble fortalt en stå-på vilje bedriften tidligere hadde hatt, som daglig leder mente ikke var helt til stede nå lengre. Bang (2013) mener normer foreskriver hvordan man bør oppføre seg og hva som er akseptable og uakseptable holdninger og handlinger. Jeg anser derfor denne ”spiriten” en del av bedriftens normer fordi det angir noe bedriften streber etter. ”Spiriten” kan betraktes som en uformell norm om krav til ytelse i bedriften. Når det gjelder ”spiriten” de engang hadde kan det tenkes at daglig leder kanskje er noe utålmodig. Det har skjedd mye på kort tid for bedriften og det kan være at forventningene til de ansatte kanskje er litt høy? Endringer tar tid og dette går ut over produksjonen. Flere av informantene mente i hvert fall at nær sagt alle i bedriften stod på og gjorde sitt ytterste på jobb:

*Når det gjelder innsats føler jeg at de ikke kan kreve mer. Jeg mener det er samsvar mellom forventninger til innsats og faktisk innsats. Vi produserer bra her og har stort tempo. Vi er et lite firma og det er ikke lett å sluntre seg unna (Informant P2).*

### 5.1.3 Grunnleggende antakelser og bruksteorier

Kjernen i kulturnivåene til Schein (2010) er de grunnleggende antakelsene. Ved dette nivået ser man holdninger og antakelser som blir tatt for gitt, og som regel er vanskelige å endre. Det er de grunnleggende antakelsene som er med på å styre atferden til medlemmene i en organisasjon. Denne delen av kulturen kan sammenlignes med det Argyris og Schön (1996) kaller bruksteorier. Når en bedrift skal gjennom større endringer kan det være krevende å rokke ved de grunnleggende antakelsene.

Konfigurasjonen til MEK, som tidligere ble omtalt under artefakter, er en synlig del av kulturen som også kan tolkes som at den viser seg i de grunnleggende antakelsene, siden denne artefakten også styrer atferden til ansatte. Siden MEK kan betraktes som en entreprenørorganisasjon, handler de ansattes arbeidspraksis i stor grad om at jobbene utføres uten strukturelle linjer for utførelsen av arbeidet. Sveiseavdelingen har prosedyrer de jobber

etter i forhold til sine jobber. Koordinering mellom de tre avdelingene og internbestillinger derimot så ut til å ha noen mangler. Jobbene blir tildelt og koordinert etter oppdragstype og i dette ligger det at de ansatte løser nye oppgaver hele tiden. En slik beskrivelse av organisasjonen bekreftes av en av informantene som kom fra en tidligere konkurrerende bedrift som var mye større i størrelse, der man sannsynligvis hadde andre forhold med tanke på koordineringen av arbeidet:

*Når jeg kom inn her stilte jeg spørsmål til hvordan ting virker, er det et tryllepulver her? Det var ikke noen form for internbestillinger som forklarte produksjonen hva vi skal lage, informasjonen var ikke til stede. Jeg er vant til en stor arbeidsplass der jeg hadde min rolle, her er vi poteter (Informant A2).*

Sitatet viser til en måte å handle på som ikke blir debattert eller utfordret og en handlingsmåte i bedriften som kan være vanskelig å endre. Schein (2010) beskriver kultur som mønstre av løsninger på et problem som stadig fungerer og dermed blir en slik måte å løse utfordringer på tatt for gitt. Handlingsmåten de løser oppgaver på i MEK, som beskrives i forrige sitat, kan sees i sammenheng med det en annen informant opplyste om at oppgaver løses i en fei. Med det mente han at oppgaver ofte ble løst i siste liten og at de kan være litt på etterskudd som følge av at beslutninger blir tatt kanskje litt for raskt, eller at ledelsen forplikter seg overfor kunde slik at det blir press i organisasjonen:

*Vet ikke om det er kultur eller hva det er men det er alltid hast. Det blir alltid endringer, så når jeg prøver å planlegge neste dag, blir dette ofte snudd på hodet. Det er nesten umulig å planlegge hva jeg skal gjøre dagen etter. Usikker på hvordan eller hvorfor dette skjer eller hva vi eventuelt kan gjøre med det. Det er alltid et konstant jag og forsinkelser. Det er alltid lite tid og vi er alltid sent ute med alt mulig (Informant A1).*

Uttalelsene viser bruksteorier som Argyris og Schön (1996) mener er implisitt i handlingsmønstre. De to informantene det refereres til her hadde ikke vært ansatt i bedriften veldig lenge. Dermed klarte de å se bedriften mer utenfra enn ansatte som hadde vært ansatt i bedriften over lengre tid. Funnene tyder på at de i MEK jobber etter lite strukturerte forhold og oppgavene blir løst fortløpende etter der det haster mest. En av de andre informantene fortalte at det stadig er kniving om ressursene i produksjonen. Med det mente han at de i

administrasjonen kjempet om ressurser i produksjonen for å benytte i ”sine” prosjekter. Dette kan også tyde på at ressurser blir tildelt etter der det er inntrykk av at det haster mest. Det kan se ut til at det ligger implisitte antakelser hos ansatte i MEK der oppgaver blir løst vilkårlig.

Åpenheten og ærligheten, som tidligere også er beskrevet under verdier, kan sees på som det Schein (2010) kaller metaforer i kulturen som også vises også i de ansattes handlinger på nivået grunnleggende antakelser. De ansatte har lav terskel for å si i fra om ting de ikke er enig i eller dersom de har gjort ting som får negative konsekvenser:

*Jeg har aldri hatt problemer med å si i fra her, det jeg sier, det sier jeg og det står jeg for. Jeg er ikke redd for å si det jeg mener heller. Når jeg sier i fra om ting blir det hørt, noe kunne kanskje vært hørt fortere” (Informant P2).*

*Jeg føler det at alle som er her blir gitt en stor grad av ansvar for at jobben skal gjennomføres på best mulig vis, og at man sier i fra dersom man ser at det ikke går. At man ikke glemmer bort i en krok ting man ikke fikser. Med det følger det en stor grad av åpenhet, hvis du har dritt på draget her er det få som prøver å gjemme det bort” (Informant A3).*

Uttalelsene antyder at det blir tatt for gitt at man sier i fra og gir beskjed om noe ”skurrer” i bedriften. Det virker som at bedriften setter ærlighet høyt og at dersom man gjør feil, er det ingen som henger seg opp i det. Schein (2010) hevder at grunnleggende antakelser ofte blir så sterk i en gruppe at oppførsel basert på andre premisser kan oppleves som utenkelig. I MEK er det utenkelig å gjemme bort i en krok det man ikke fikser. Man spør heller om råd eller hjelp. Det å ta ansvar og prøve seg frem virker å være viktig for å løse utfordringer og det er kultur for at man kan gjøre feil uten at det får store konsekvenser. Med det menes det at det jo kan få store konsekvenser dersom noen gjør noe feil, men det virker som at de er mer opptatte av å se fremover enn bakover når noen har gjort valg som ikke var hensiktsmessige eller direkte feil. Flere av informantene sa at de så fremover dersom noen hadde løst utfordringer på en måte som ikke fungerte. Ingen opplyste om at de tok særlig vare på ”dårlige” erfaringer.



#### 5.1.4 Bedriftens identitet

Selv om bedriften har verdier som er forankret hos de ansatte kunne det være hensiktsmessig å kartlegge bedriftens identitet i fellesskap:

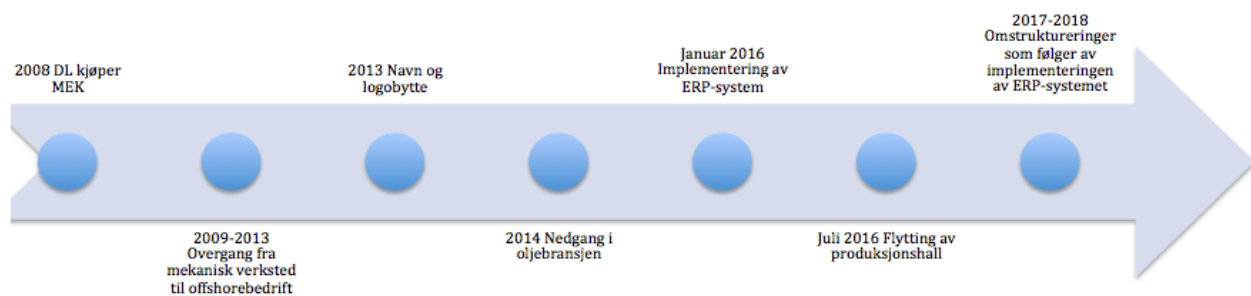
*Vi har ikke en klar identitet her i bedriften, ingenting som kan vise hvilken kultur vi ønsker å ha her. Kultur er alles ansvar fordi man har et ansvar for seg selv og i forhold til andre medarbeidere og i forhold til bedriften (Informant A1).*

Jacobsen og Thorsvik (2010) mener det er ledelsen som må gi organisasjonen et verdigrunnlag som en rettesnor, som de ansatte kan identifisere seg med. De mener dette krever verdibasert ledelse, der bedriften velger noen nøkkelverdier og bygger opp organisasjonen på en måte som er tilpasset de verdier, oppfatninger, normer og forventninger som preger organisasjonen og omgivelsene. Dette krever en leder som er god på å formulere, fremme og beskytte verdier. Verdiene skal gi organisasjonen en meningsfull funksjon slik at man kan bygge legitimitet rundt organisasjonens virksomhet. Organisasjonens verdigrunnlag bør reflektere organisasjonens struktur, arbeidsforhold, rutiner og prosedyrer (Jacobsen & Thorsvik, 2010, s. 410-412). Videre er det viktig at nøkkelverdiene kongruerer med de grunnleggende antakelsene i organisasjonen. Hvis dette ikke tas hensyn til, vil verdigrunnlaget ifølge Schein (2010) kun bli forfektete verdier.

#### 5.2 Beskrivelse av endringsprosessene i MEK

Som tidligere nevnt har MEK vært gjennom mange endringer. Blant dem kan strategiendring, oppbemanning og opprettelse av nye avdelinger, flytting, nedbemanning, implementering av ERP-systemet RamBase og omstruktureringer. De fleste intervjuene dreide seg om flytting, Rambase og omstrukturering. I tillegg var det et par informanter som snakket om endringen fra å være et mekanisk verksted til å bli en offshore-aktør som den største og viktigste endringen de hadde gått gjennom.

For å kartlegge endringene tidsmessig var det hensiktsmessig å lage en tidslinje over de viktigste endringene i MEK:



(Fig. 6. Tidslinje endringer i MEK. Forfatters bidrag)

### 5.2.1 Endringenes drivkrefter

Markedsmessige forhold har vært de ytre drivkreftene som har ligget til grunn for flere av endringene, bedriften har måttet tilpasse seg det som skjer i omgivelsene. Overgangen fra mekanisk verksted til offshoreaktør har ført MEK over i et mer globalisert marked. Denne overgangen kan ha ført til økt behov for endringer i MEK. Når det gjelder de indre drivkreftene er det stort sett daglig leder oppdager behov for endring i bedriften og dermed er endringsagent. Det er han som er handlende aktør og som ønsker å gjøre noe med situasjonen. Endringene som ble initiert til og med implementeringen av ERP-systemet kan sees på som proaktive endringer der MEK har forsøkt å være i forkant av konkurrentene.

Omstruktureringene som har skjedd etter implementeringen av ERP-systemet er reaktive endringer etter at det har oppstått uønskede situasjoner i forbindelse med implementeringen av ERP-systemet.

### 5.2.2 Endringenes innhold og omfang

Innholdet i de fleste endringene dreier seg om teknologi, strategi og strukturelle endringer. Endringer i formelle elementer som mål og strategi, teknologi og formell struktur kan ifølge Jacobsen (2014) vitne om en organisasjon med handlekraft, som gjør noe for imøtekomme utfordringer (Jacobsen, 2014, s. 160). Selv om de fleste endringene som nevnes i denne oppgaven er relativt store, er det bare én som kan sies å være av en slik karakter at den har krevd dobbeltkretslæring for å få endringen gjennomført. Det er den strategiske endringen da bedriften gikk fra å være en bakgårdsbedrift med over 400 kunder til å betjene få og store

kunder i offshorevirksomhet. I denne endringen erfarte og reflekterte bedriftens ledelse over at det var krevende å ha så mange kunder med småoppdrag dersom man skulle satse på å bli større. Dette krevde at man gikk tilbake og endret strategi og målene med det man driver med. Nye avdelinger ble opprettet og bedriften fikk nye metoder å jobbe etter. Småverktøy ble solgt og det ble investert i store maskiner og kraner. Hele organisasjonen, det vil si alle avdelinger skulle jobbe på en måte man ikke hadde vært vant med tidligere. Praksis i bedriften ble endret og de ansatte gjennomgikk læreprosesser der bruksteoriene ble endret. Læringsprosessen endringen førte til det som kan karakteriseres som det Illeris (2006) kaller akkomodativ læring. Bedriftens medlemmer måtte foreta en omstrukturering av tidligere lærte handlingsmåter og bryte med deler av tidligere forståelse. Denne endringsprosessen krevde at de ansatte i stor grad brøt med tidligere mål og verdier, slik som i Argyris og Schöns (1996) beskrivelse av dobbeltkretslæring.

Implementeringen av ERP-systemet var også en stor endring som også krevde mye av de ansatte:

*Vi har innført et ERP-system og det kan etter det som sies sammenlignes med en hjertetransplantasjon ved at det er hele pumpa i organisasjonen som driver alt og som samler alt som byttes ut (Informant A1).*

Selv om endringen var veldig omfattende og krevende for de ansatte, krevde ikke endringen at de ansatte måtte endre bruksteorier som i dobbeltkretslæring. Bedriftens ansatte gjorde de samme tingene som før, men bare på en helt forskjellig måte ved overgangen fra papirer til å ha alt samlet på et elektronisk system. For mange krever dette en omstrukturering ved at man bryter med tidligere forståelse og en rekonstruksjon som fører til ny og utvidet forståelse som i akkomodativ læring. Siden denne endringsprosessen ikke endrer opprinnelige mål og strategier bør den likevel betraktes som en endringsprosess som krever enkeltkretslæring. Navnbytte og logoendring, flytting og omstruktureringer er mindre endringer som verken har krevd akkomodativ læring eller dobbeltkretslæring i form av modell II bruksteorier.

### 5.2.3 Endringenes kontekst

Endringens indre kontekst sier noe om hvilken sammenheng endringer skjer i. Entreprenørorganisasjoner, slik som MEK betraktes som, er ifølge Mintzberg (1998) mer dynamiske og det kan ofte være lettere å få til endringer i denne type bedrifter (Mintzberg et al., 1998, s. 307). Den ytre konteksten er blant annet et stadig mer presset marked der konkurransen er hard. Dette fører til at bedriften må endre seg for å tilpasse seg de ytre rammene. I tillegg opererer de i en bransje med sterke institusjonelle rammer. Offshorebransjen har krav til sertifiseringer som MEK må ta hensyn til.

### 5.3 Ledelse av endringsprosessene

Som tidligere nevnt handler endring og utvikling om å sette i gang prosesser for å utfordre og forbedre rådende tenkning og praksis.

*Ledelse er å fasilitere dialog som utfordrer og utvikler handlingsteorier (Klev & Levin, 2013, s. 150).*

MEK har en handlekraftig leder som er åpen for nye løsninger. Flere av informantene forteller at de større endringsprosessene bedriften har gjennomgått vært nødvendige for bedriftens videre eksistens. Daglig leder har forstått at det er viktig å endre seg og dette er noe han også overbeviser ansatte om gjennom daglige dialoger. Ifølge Klev og Levin (2013, s. 150) er det å engasjere seg i dialoger med medarbeidere, klargjøre rammer og forutsetninger om nødvendig, utfordrende rådende handlingsteorier, samt det å teste ut egen tenkning slik at den kan bli utfordret og forbedret en viktig form for ledelse.

I noen av dialogene daglig leder har hatt med medarbeidere har det vært helt nødvendig å se på om utfordringer skal løses på helt nye måter. Ledelsen i MEK har vært nødt til å diskutere om den rådende måten å tenke og jobbe på har vært hensiktsmessig for å nå ønskede mål. Daglig leder har ikke beslutningsvegning og han er ikke skeptisk til å initiere og gjennomføre endringer. Selv om det å endre seg er viktig, er det også slik at endringsprosesser også har sin pris. Det er slik at endringer ikke bare kan besluttes. De må planlegges, ledes og evalueres. I neste avsnitt drøftes hvordan endringsprosessene i MEK har blitt ledet.

### 5.3.1. Endringsstrategi

Ledelse dreier seg også ifølge Klev og Levin (2013) om å påvirke rådende verdier og normer gjennom egen atferd. Leder er rollemodell og kulturskaper i organisasjonen. Både gjennom eksplisitte reguleringer av andres atferd og gjennom egen atferd ved å klargjøre hvilke normer og verdier som skal råde i organisasjonen gjennom egen måte å opptre på. I tillegg mener de også at ledelse dreier seg om å redusere usikkerhet i endringsprosesser ved å skape en prosess der de involverte opplever at de selv har reelle muligheter til å påvirke resultater (Klev & Levin, 2013, s. 151-153). Flere av informantene kunne fortelle at daglig leder var opptatt av å benytte seg av ledergruppen i endringsprosessene. Likevel gav de uttrykk for at beslutninger om endringer skulle gjennomføres eller ikke ofte ble tatt før ledergruppen kom inn i prosessen. Når ledergruppen diskuterer nye løsninger, er det ofte allerede tatt en beslutning om at en endring skal gjennomføres:

*Vi kunne komme med synspunkter, men til hvem? Beslutningen var jo tatt. Vi måtte bare lære oss systemet. Akseptere det (Informant A1).*

*Vi var med på noe av planleggingen. Vi var ikke involvert før beslutningen var tatt (Informant P3).*

Mye kan tyde på at leder viser en kombinasjon av strategi E og O ved at han setter retningen fra toppen ved å ta beslutninger om endringer, deretter engasjerer han de ansatt. Ledergruppen får være med på å påvirke og utforme endringsprosessene. Daglig leder gjennom har jevnlig samtaler med ansatte i produksjonshallen og han holder fellesmøte for alle ansatte en gang i kvartalet. I disse samtale snakker han om hva som skal skje i bedriften og eventuelle endringsinitiativ.

En av informantene, som sitter i ledergruppen, kunne fortelle at de tidligere hadde brukt mye tid på å fortelle og overbevise de ansatte om hvor bra det skulle bli ved nye endringer. Etter at de har fått erfare gjennom flere endringstiltak at ting sjelden blir helt slik som man har tenkt, har de nå gått litt tilbake på dette. Ledergruppen hadde ved flere anledninger fått erfare at fallhøyden hos arbeidsstokken ble stor når ting ikke ble slik som forventet, og dette hadde ført til at de hadde endret noe på strategien overfor ansatte i produksjonen. Ved de siste endringene som omhandlet omstruktureringer i administrasjonen, hadde de begynt å

gjennomføre endringene litt mer i det stille. Det vil si at ledergruppen ikke hadde flagget positive konsekvenser av endringstiltak høyt for ansatte i produksjonen. Ledergruppen hadde ønske om å istedenfor å lage store forventninger til endringsprosessene, heller implementere endringene for at produksjonen heller skulle se endringene underveis. Erfaringene hittil med denne fremgangsmåten, var at ansatte i produksjonen heller ble positivt overrasket når de så at det skjedde endringer i måten arbeidet ble utført på. Daglig leder bør imidlertid være oppmerksom på at denne strategien kan føre til at de ansatte ikke føler seg involvert.

## 5.4 Ansattes mottakelse av endringsprosessene

Hvordan ledelsen har gjennomført endringsprosessene har ofte sammenheng med hvordan de ansatte responderer på endringene. Motstand mot endring er et vanlig fenomen det ofte snakkes om, likevel mener Klev og Levin (2013, s. 153) at dette kan være en feilslutning. De mener at de fleste ser at det er mulighet å gjøre ting annerledes og at vi ofte ønsker endringer, men at vi mennesker er slik at vi ikke ønsker å være passive objekter for andres ideer om endring da dette kan skape usikkerhet. Selv om endringsinitiativene i MEK stort sett kommer fra daglig leder, ser det ut til at det har vært stor oppslutning om endringsprosessene. De store endringsprosessene har kostet mye, likevel sier alle informantene at endringene har vært helt nødvendige.

### 5.4.1 Usikkerhet

Flere av informantene i MEK kunne fortelle at gjentatte endringer har ført til usikkerhet i bedriften. De ansatte vet ikke helt når nye endringer blir igangsatt, de bare vet at de kommer. Noen av informantene uttrykte også sin skepsis til valg av ERP-system. At valget falt på RamBase som ERP-system var det noen av informantene som var litt skeptiske til. Dette er et system som kanskje ikke er helt rettet mot den type produksjon MEK driver med. Et par informanter mente at ledelsen muligens ble forlokket eller rett og slett litt lurt av ivrige selgere til å velge akkurat dette systemet. Implementeringen av ERP-systemet har ført til merarbeid for de ansatte, kanskje aller mest for de som jobber i administrasjonen. Flere av informantene er bekymret for kostnaden merarbeidet medfører. De sier at det er positivt med bedre sporing i prosjektene, men til hvilken pris? De timene som går med til å lage strukturer på hvert prosjekt skal dekkes inn og det fører til at de må ta høyere pris av kunden. Det passer dårlig når det er nedgangstider i bransjen. Timingen av implementeringen av systemet viser

seg i ettertid å være uheldig, og dette påvirker også de ansatte i form av usikkerhet. Et par av informantene var bekymret for om et så omfattende ERP-system skulle velte hele bedriften som i samme periode som implementeringen også opplevde nedgangstider i bransjen:

*Vi burde egentlig bare ha brettet opp ermene og senket prisene, da hadde vi ikke trengt å ta høyde for alle de timene vi trenger for å dekke alt arbeidet med RamBase, for de timene må jo også dekkes (Informant P1).*

*Timing av RamBase kunne vært annerledes. Det er greit å ha jobbene i systemet, men systemet spiser av kaka. Det er mye arbeid før prosjektet kan produseres og vi er ikke mange som produserer her. Jeg er usikker på om RamBase lønner seg i lengden (Informant P3).*

Uttalelsene det her vises til tyder på at implementeringen av ERP-systemet har ført til usikkerhet for videre drift. Flyttingen av produksjonslokalet og implementering av ERP-system har medført store kostnader for bedriften. Når disse to store endringsprosessene kom samtidig med nedgangstider i bransjen har det medført at noen av informantene uttrykker usikkerhet for den videre driften. Spørsmålet er om denne usikkerheten kunne vært unngått dersom de ansatte hadde i større grad hadde blitt involvert i forkant av beslutningen om implementering av ERP-system? Etter det som har blitt fortalt var det fire personer som var involvert i den delen av prosessen. To av de fire er ikke i bedriften lengre.

#### **5.4.2 Lojalitet og endringsvilje**

Å skape motivasjon for endring dreier seg ofte om å benytte metoder der de ansatte får lyst til å endre seg. Man må gi alle involverte i endringen en følelse av at de får være med på å "eie" prosessen. I MEK er det nok ikke alle som føler det. Dataene tyder på at arbeidsstokken viser det Meyer og Stensaker (2011) kaller passive reaksjoner. Det vil si at de enten får en Bohica – *bend over, here it comes again* reaksjon, eller en lojalitetsreaksjon. Bohica er en passiv reaksjon der endringene ikke blir gjennomført ved at de ansatte får en passiv atferd og distanserer seg fra endringen ved gjentatte endringsforsøk. Dette kanskje er en reaksjon som i MEK foregår mest i praten når initiativ til nye endringer blir lansert. Det snakkes som nevnt om at MEK har vært preget av endring hele tiden. Lojalitetsreaksjonene vises ved at de ansatte lojalt gjennomfører endringsinitiativ, uten å drive dem frem proaktivt. Informantene

ga inntrykk av at det var noe motstand mot endringer av og til, men ikke mer enn at stort sett de fleste gjennomfører det de får beskjed om. Informantene reflekterer over at store endringer har kostet mye og at det er knappe ressurser i bedriften som følge av endringsprosessene de har gjennomgått. Dette skaper usikkerhet for fremtiden. Lojaliteten i arbeidsstokken er høy. De ansatte i MEK gjennomfører endringsinitiativene gjennom passive reaksjoner.



## 6 Handlingsstrategier som hemmer og fremmer gode endringsprosesser

Dersom man skal skape kultur for endring bør bedriftens handlingsstrategier støtte opp om gode endringsprosesser. Bang (1998) mener ledere har relativt stor betydning for hva slags normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som etableres i organisasjoner. Han mener det er et viktig poeng at kulturen dannes gjennom samhandlingen mellom mennesker herunder kunder, ansatte og som nevnt ledere (Bang, 1998, s. 21). På samme måte hevder også Kotter og Heskett (1992) at selv om det å påvirke organisasjonskultur er komplekst og tidkrevende at det også kreves lederskap. De skiller i den sammenheng mellom lederskap og management og de mener altså at det er selve lederskapsfunksjonen som er spesielt viktig når det gjelder det å påvirke organisasjonskultur (Kotter & Heskett, 1992, s. 12). Det finnes likevel flere eksempler på at ansatte uten lederposisjoner kan være like viktige kulturformidlere som formelle ledere.

For å studere hvordan man kan skape kultur for endring vil jeg i dette kapittel å drøfte hvilke handlingsstrategier som hemmer og fremmer gode endringsprosesser i MEK. Dette gjør jeg gjennom å drøfte logikken bak valg av endringsstrategi. Videre analyserer jeg planleggingen av endringsprosessene i MEK, før jeg drøfter MEKs muligheter for læring på arbeidsplassen opp mot Illeris (2006) sin modell. MEKs evne til å lære studeres videre i sammenheng med at de er en typisk DUI-bedrift og Argyris og Schöns (1996) modell II bruksteori. Til slutt avrundes analysedelen ved å drøfte MEKs tilrettelegging for refleksjon i og etter endringsprosesser.

### 6.1 Logikken bak valg av endringsstrategi

Selv om daglig leder har en god ledergruppe, som han gjerne benytter, kan det som tidligere nevnt se ut til at leder tar beslutninger på egen hånd før han involverer resten av administrasjonen. Quinn og Weick (1999) viser til at endringsstrategien som Beer og Nohira (2000) kaller strategi E baseres på en logikk der ledere forteller andre hva de skal gjøre. Ved en slik lederstil er det leder som tar beslutninger for de andre i organisasjonen, dette kaller Quinn og Weick (1999) ”a logic of replacement”, siden det her ofte forventes ofte en

kompensasjon fra de ansattes side for å gjøre slik leder har bestemt. Endringsstrategi O derimot baseres på at mennesker tiltrekkes mot en ny tilstand og dette kaller Quinn og Weick (1999) ”a logic of attraction”. Ved en slik logikk klarer lederen å skape en situasjon der ansatte føler seg inspirert eller tiltrukket av muligheten til en ny og bedre tilstand i bedriften. For å klare å gjennomføre stadige endringer mener de at man må klare å inspirere mennesker til stadig ny og bedre tilstand i bedriften (Weick & Quinn, 1999).

Logikken bak endringsprosessene i MEK ser altså ut til å være basert på det Quinn og Weick (1999) kaller ”logic of replacement”. Endringsinitiativene kommer sjelden fra de ansatte. Det er leder som forteller hva de ansatte skal gjøre, og de ansatte oppnår tillit ved å gjøre slik leder ønsker. Likevel ser man også trekk av endringsstrategi O, under gjennomføringen av endringsprosessene. Et sentralt element i endringsstrategi O er delegerende og støttende atferd. Som nevnt tidligere er det mye som tyder på at daglig leder i MEK er god på å delegere ansvar og flink på å vise støtte til ansatte gjennom at han tror på at de klarer å håndtere utfordringer på en god måte. Han leder de ansatte som ved transformasjonsledelse gjennom ansvarlighet og frihet. Han viser også tillit til de ansatte i produksjonsprosesser. Denne tilliten kan med fordel også utvides til å også omfatte beslutninger før endringsinitiativ. Dette er en måte å lede på som kan tenkes har større omkostninger siden det ved en slik prosess er flere som skal involveres i prosessene. Små og mellomstore bedrifter har ofte ikke anledning til å drive frem slike prosesser da de ofte blir for kostbare. Den økonomiske situasjonen i MEK, der de har hatt stort fokus på produksjon og overlevelse har nok bidratt til at lederstil E har dominert i prosessene i bedriften de siste årene. Likevel kan det være hensiktsmessig å vurdere overgang til mer ”logic of attraction” siden man ved lederstil O kan oppnå at de ansatte ønsker å endre seg fordi de får inspirasjon eller at de ser en mulighet for en ny og bedre tilstand, fremfor å bli fortalt hva de skal gjøre.

Det kan det ligge et potensiale i bedriftens endringsprosesser dersom man klarer å balansere endringsstrategi E og endringsstrategi O på en bedre måte enn det det gjøres i dag. I MEK kan en overgang til en logikk mer basert på strategi O potensielt føre til at vilje til endring hos de ansatte kommer mer som et resultat av at det er noe de faktisk ønsker fremfor noe de føler de må i lojalitet ovenfor firmaet. Ved en overgang til en mer ”myk” endringsledelse som i ”logic of attraction” vil man oppnå at endringsledelse E og O utfyller hverandre mer. En daglig leder som inspirerer og vektlegger felles verdier, samtidig som han kan ta ”autoritære” beslutninger når det trengs, kan være med på å fremme endringsprosesser.

## 6.2 Planlegging av endringsprosesser

Ledelse av endringsprosesser handler i stor grad også om å skape rammer for utvikling, allokere ressurser for utvikling og å bidra til å sette opp klare, grunnleggende premisser utviklingsarbeidet (Klev & Levin, 2013, s. 149-150). Endringsprosessene MEK har gjennomgått har altså ført til at bedriften, ifølge daglig leder, har mistet litt av ”spiriten” i firmaet. Som tidligere forklart er dette altså en drive i firmaet som daglig leder mener mangler nå i forhold til hvordan det var tidligere. Ifølge Meyer og Stensaker (2011, s. 19) er det tre kategorier kostnader i større endringsprosesser: tap av produktivitet, tap av effektivitet og direkte utlegg og investeringer. Direkte utlegg og investeringer er godt synlige kostnader i endringsprosesser. som de fleste regner med når de skal planlegge endringsprosesser. Tap av produktivitet og effektivitet derimot, er skjulte kostnader som ofte ikke er medberegnet i budsjettering av kostander i endringsprosesser. Analysen tyder på at endringsprosessene i bedriften har vært så krevende og tatt så mye tid fra de ansattes produksjon og effektivitet at det muligens ikke slik at de ansatte faktisk har mistet litt av den gode ”spiriten”, men at man ikke har tatt tilstrekkelig høyde for tap av produksjon og effektivitet i endringsprosessene:

*Endringene skjer mens det er full drift, man skal endre seg, men det blir ikke satt av tid til endringsprosessene (Informant A3).*

Flere av informantene sier at selv om endringsprosessene var nødvendige så har endringsinitiativene likevel båret preg av ønske om å skulle få til noe som skal fungere. Frustrasjon over at nye løsninger ikke fungerer har deretter ført til nye endringer igjen. Denne beskrivelsen passer godt til det Quinn og Weick (1999) skriver om kontinuerlige endringer i sin artikkel: ”change starts with failures to adapt and that change never starts because it never stops” (Weick & Quinn, 1999, s. 381). Skuffelsen over at nye løsninger ikke har fungert, har igjen ført til økt frustrasjon og dermed har nye løsninger blitt introdusert kanskje litt for hyppig. Dette har medført at beslutningene i forkant av prosessene kan sies å være noe impulsive og mangelfullt planlagt:

*Plutselig ville de flytte. Prosessen gikk fort, selv om det var behov for det (Informant P2).*

Det ser ut til at MEK har gjennomgått endringsprosesser med noe mangelfull planlegging, i den sammenheng er det viktig å reflektere over at MEK er en bedrift som i de siste årene har vært økonomisk presset og at det av den grunn ikke har vært økonomi for å planlegge så godt som man kanskje burde:

*Jeg ville brukt mer tid på planlegging av endringsprosessene, samtidig er det slik at man ikke kan bruke for mye tid på ting som ikke genererer inntekt her og nå. Vi skulle hatt bedre struktur og økonomi for å gjennomføre endringer, det er ikke satt av tid til å implementere endringene godt nok (Informant A3).*

Flere av endringsprosessene som diskuteres i denne oppgaven er kostbare. Manglende planlegging kan også skyldes at i forbindelse med implementering av nytt ERP-system gikk bedriften i gang med et omfattende forprosjekt i forkant av implementeringen. En prosess som innebar kartleggingsprosesser og utarbeidelse av flytskjema, skulle kartlegge hele driften i MEK. Hensikten med forprosjektet var planlegging og tilrettelegging av implementeringen av ERP-systemet. To eksterne konsulenter som skulle være eksperter på produksjon hjalp til i kartleggingsprosessen. Forprosjektet mislyktes på flere vis. De eksterne konsulentene viste seg å ikke levere i henhold til forventningene. MEK sine ansatte hadde spørsmål som ikke ble besvart, og arbeidet de to konsulentene hadde gjort i bedriften var til liten nytte. MEK måtte leie inn andre for fullføre kartleggingsprosessen. Da leverandøren av ERP-systemet fikk forprosjektet som skulle fungere som grunnlag for MEK sine behov vedrørende et ERP-system, ble det ikke tatt hensyn til. MEK satt, ifølge informantene, igjen med følelsen av at forprosjektet og all planleggingen hadde vært bortkastet.

Denne erfaringen kan også ha vært med på å minimere planleggingsprosesser i forkant av endringsprosesser som har kommet etter implementeringen av ERP-systemet. Ledelsen i MEK har opplevd at kostbare planleggingsprosesser har blitt skrinlagt, og med det har de fått bekreftet at det ikke alltid lønner seg å bruke ressurser på planlegging. Planlegging av endringsprosesser er kostbart og det kan se ut til at ledelsen i de senere endringsprosessene heller ønsker å kjøre en ”prøve og feile” strategi når de må finne nye løsninger på utfordringer. En slik strategi kan være effektiv, men det kan også tenkes at den er slitsom for de ansatte. Et par av informantene informerte om at de kunne ønske at man brukte bedre tid på endringene. En av dem sa at både flyttingen og implementeringen av RamBase nok var litt overilt, og at det ble rett og slett litt for mye for bedriftens ansatte. Den samme informanten

mener det er viktig å tenke over timingen når man skal gjøre endringer, fordi endringer tar tid og er krevende. Dette støttes av det Jacobsen (2014, s. 127) mener om at manglende timing av endringstiltak kan føre til motstand, apati og forvirring.

En intensiv planlegging av detaljer kan kanskje være med på å hemme gode endringsprosesser siden det er ekstremt tidkrevende og prosessene kan da fort bli kostbare. Ifølge Jacobsen (2014, s. 39) er det ikke alltid at en planlagt endring fører til ønsket resultat eller at man klarer å gjennomføre prosessen slik man på forhånd har planlagt. Likevel er det et par ting det er viktig å ta hensyn til i planleggingen av endringsprosessene. Det er viktig å ta høyde for at alle endringsprosesser har en pris. Det kan dreie seg om direkte utlegg og investeringer, men like viktig er det å beregne hva endringene vil koste bedriften i form av nedsatt produktivitet og effektivitet. I tillegg er det viktig å planlegge timing av endringene, slik at det ikke blir for mye for bedriftens ansatte. God timing er kanskje viktigere nå som det er økende endringstakt i bedrifter, dersom man skal få til gode endringsprosesser.

### 6.3 Læringsmuligheter på arbeidsplassen

For å få en bedrift i stand til å lære mener Jacobsen (2014) man må fokusere på menneskene i organisasjonen. Siden læring på arbeidsplassen ifølge Illeris (2006) finner sted mellom arbeidsplassens læringsmiljø og medarbeideren læringsforløp vil jeg i dette avsnittet kartlegge både læringsmiljøet i MEK og informantenes nytte og motivasjon for læring. Siden ansatte i MEK hele tiden løser ulike typer oppdrag for kundene opplyser informantene at de stadig lærer nye ting:

*Vi har mye forskjellige oppgaver her, det gjør at vi lærer hele tiden. Vi lærer nye ting daglig. Arbeidsmengden sier likevel at jeg ikke har tid til å knote med ting lenge. Jeg må finne ut av ting relativt raskt (Informant P1).*

I likhet med Illeris (2006) mener også Klev og Levin (2013) at når man skal skape læring i en organisasjon må man forme møteplasser for sosial utveksling på arbeidsplassen.

Møteplassene for sosial utveksling i MEK skjer i det daglige arbeidet i produksjonshallen. I tillegg kunne informantene fortelle meg at bedriften hadde torsdagsmøter. Torsdagsmøtene er et ukentlig møte der formennene i alle avdelinger møter administrasjonen for å planlegge neste ukes arbeid. I torsdagsmøter kunne de også komme inn på diskusjoner om spesielle

utfordringer i driften slik at man gjennom dialog kunne løse problemer sammen. Her kan det tenkes at det foregår læring mellom produksjon og administrasjon ukentlig.

Flere av informantene fra produksjonen nevner tid som en faktor som hindrer læring i bedriften. Selv om flere av informantene opplyser om at de egentlig lærer det de skal gjennom det å løse konkrete oppgaver, er det likevel et par av informantene som mener at man burde sette av mer tid til opplæring. Dette gjelder spesielt maskineringsavdelingen der det er ekstra krevende å lære nye maskiner. Dette har resultert i at man ved denne avdelingen er ekstra sårbare fordi det er kun en eller kanskje to som kan håndtere flere av maskinene de bruker i arbeidet.

*Manglende opplæring på maskinene gjør oss sårbare dersom noen blir forhindret fra å komme på jobb (Informant P4).*

*Det er jo forventet at vi skal lære maskinene, det blir bare ikke satt av tid til det. Vi er sårbare i forhold til at det ikke blir satt av tid til opplæring (Informant P4).*

Ifølge denne informanten har flere på denne avdelingen både motivasjon og ser nytte av det å kunne lære seg maskinene, men tiden og arbeidsmengden setter ifølge informanten en stopper for opplæringen. Informanten forteller at det ikke er tid for å lære. Daglig leder fortalte meg at mengden oppdrag kan variere. Noen ganger kan det være stort trykk i bedriften og mange ordre som skal ferdigstilles samtidig. Etter slike perioder kan det være roligere perioder, og det er i disse periodene daglig leder mener at motivasjonen til de ansatte kanskje daler noe.

Jacobsen (2014) beskriver organisasjonens slakk. Med det mener han differansen mellom de ressurser en bedrift trenger for å produsere en vare eller en tjeneste på et gitt tidspunkt og de ressursene den faktisk bruker på denne produksjonen. Denne differansen, som kan kalles slakk, er nødvendig for at organisasjoner skal kunne endre seg siden slakk er en forutsetning for å kunne eksperimentere og prøve ut nye ting. Dersom bedriften ikke har råd til å tape noe i det hele tatt blir det vanskelig å eksperimentere og lære (Jacobsen, 2014, s. 102-103). I de litt roligere periodene på MEK kan det muligens være noe slakk i bedriften som kanskje utnyttes bedre dersom man tilrettelegger bedre for læring. Det krever en mer målrettet opplæringsplan enn det som foreligger i dag. I tillegg krever det slakk i de avdelingene som sårt trenger mer

tid til læring. Mye tyder på at det er her utfordringene for opplærling ligger, det er for lite slakk i bedriften.

#### 6.4 Evne til å lære: DUI måte å jobbe på og modell II bruksteori hos ansatte

Siden endring og læring er så tett forbundet, vil jeg i dette avsnittet studere de defensive rutinene Argyris og Schön (1996) beskriver i sammenheng med at MEK er en DUI-bedrift.

STI-modellen er betegnelsen på ”innovasjonsmåten” forskningsaktive bedrifter jobber etter. DUI-modellen ble utviklet som en modell som viste at bedrifter kan innovere uten å forske seg frem til nye løsninger. DUI-modellen er den modellen de fleste små og mellomstore bedrifter i Norge innoverer etter. Bedrifter som innoverer etter denne modellen skaffer seg kunnskap gjennom lang erfaring med en bestemt type virksomhet (Isaksen, 2013, s. 135). Denne måte å jobbe på sammenfaller med slik MEK jobber. Som nevnt tidligere, skaper de ansatte i MEK nye løsninger i det daglige arbeidet for å imøtekomme ordre fra kundene. Løsningene finner de gjennom å prøve og feile, samt bruke erfaring fra ting de fra tidligere vet fungerer, likevel er det ikke nødvendigvis alltid de vet hvorfor det fungerer. Kunnskapen er forankret i personer og rutinene på arbeidsplassen, og denne kunnskapen deles ofte internt ved at de snakker med hverandre:

*Når vi har utfordringer har vi full mulighet for å komme med forslag til løsninger (Informant A2).*

Organisatoriske defensive rutiner er blant de viktigste komponentene i dobbeltkretslæring. Dette er handlinger og retningslinjer som er allment akseptert i organisasjonen som skal beskytte organisasjonens medlemmer fra å oppleve forlegenhet eller trussel (Argyris & Schön, 1996, s. 99-100).

I bedrifter der det jobbes etter DUI-modellen kan det tenkes at man jobber på en måte som kan minne om handlingene Argyris og Schön (1996) nevner kan bli utfallet av modell II tankemønster. I DUI-bedrifter er det vanlig å i større grad i fellesskap argumentere seg frem til løsninger på utfordringer, man oppdager feil som korrigeres, samt man prøver og feiler fremfor å styre løsninger. Åpenhet og ærlighet er en forutsetning i modell II, og også ganske vanlig i DUI-bedrifter. Et eksempel som ofte benyttes for å illustrere ærligheten i DUI-

bedrifter er når produksjonsmedarbeideren kommer med tegninger til ingeniørene og forteller at noe på tegningen er feil. Selv om DUI-bedrifter er kjent for å ha hovedtyngden på inkrementelle innovasjoner, kan likevel DUI-bedrifter muligens ha tanke og kommunikasjonsmønstre som sammenfaller med modell II og det kan muligens være lettere å endre bruksteorier i slike type bedrifter. MEK har en leder som tror på dem, og verdien om åpenhet er forankret i bedriften. Åpenheten, samt at det ligger naturlig for dem å i fellesskap argumentere frem de beste løsningene når det gjelder problemløsning i produksjonen taler for at ansatte i MEK har handlingsmønstre som sammenfaller med modell II tankemønstre. Flere av informantene ga inntrykk av at de kunne diskutere sine handlinger offentlig uten at de virker å være bekymret for å bli angrepet eller kritisert.

Informantene kunne fortelle at de har full mulighet for å komme med forslag til løsninger og ytre meninger, men gjelder dette også selve beslutninger i forkant endringsinitiativ også? Analysen viser at evnen til å kunne komme frem til gode argumenter i fellesskap er gode, men at de muligens begrenser seg til prosesser i produksjonen. Som tidligere nevnt er de ansatte veldig lojale mot ledelsen, og det eksisterer en "can do" mentalitet i bedriften som viser seg ved at de fleste hiver seg rundt og løser utfordringer som går ut over deres stillingsinstrukser.

De ansatte i MEK oppfordres til å si sterkere grad si i fra også i strategiske prosesser og legge lojaliteten litt til side. I intervjuer og samtaler kom det frem flere argumenter og synspunkter som bedriften kunne hatt nytte av i strategiske prosesser. Dersom disse argumentene og synspunktene skal komme til nytte, må de ansatte tørre å ha engasjement og forpliktelse ved si hva de mener om strategiske prosesser før og mens prosessene pågår. Dette kan de gjøre gjennom å gå bort fra Argyris og Schöns (1996) tankemønstre og handlinger i tråd med modell I, for å bevege seg over til modell II i sine handlinger og tankemønstre. De kan med fordel mer uoppfordret argumentere for løsninger på utfordringer i strategiske prosesser de tror på. Det samme gjelder i etterkant av endringsprosesser. Istedenfor å snakke seg i mellom i produksjonen om hva som kunne vært gjort annerledes, burde flere komme sterkere frem med egne meninger om iverksatte strategiske tiltak, slik at evalueringene kan komme med i forkant av neste endringsprosess.

Dette krever at daglig leder også fokuserer på løse opp i forestillinger i bedriften som har sitt utgangspunkt i modell I, spesielt i strategiske prosesser. Funnene viste at bedriften har en åpenhet og ærlighet som gjør at man handler etter modell II tankemønstre i operative



prosesser, men at man i strategiske prosesser fremdeles handler etter modell I. Daglig leder kan tilrettelegge for at man i bedriften har mulighet for å overskride de defensive rutinene, også i strategiske prosesser. Dette kan han gjøre ved å blant annet i større grad benytte åpenheten og ærligheten i bedriften til å teste aktivt andres synspunkt, istedenfor å formulere egne mål og løsninger på utfordringer. Slike prosesser kan være med på å fremme gode endringsprosesser ved at man får frem tilbakeholdt informasjon som bringes til overflaten og samles til helhet, noe som er viktig i Argyris og Schön (1996) sin bruksteori modell II.

## 6.5 Tilrettelegging for refleksjon

Klev og Levin (2013) tar som utgangspunkt at det ligger refleksjonsprosesser bak vår atferd og handlinger. Refleksjonsprosesser er dermed knyttet til praksis. Organisert hverdagspraksis er lært og endringer er derfor også en læreprosess (Klev & Levin, 2013). Informantene hevdet at bedriften har fokus på å se fremover og de ser seg ikke så mye bakover. Flere av de jeg snakket med nevnte at man ikke vier tid og tenker på løsninger som ikke fungerer.

*Vi ser oss ikke for mye bakover, men ser fremover istedenfor (Informant A2).*

Ifølge Arnulf (2008, s. 4) er refleksjon ”en mulighet til å trekke rutiner i tvil, samtidig som man erkjenner behovet for å handle”. Pragmatisk, reflekterende tenkning er ifølge Arnulf (2008) viktig fordi man for det første er tjent med å huske på at planer er kartet og ikke terrenget. Reflekterende tenkning reduserer dermed behovet for å kjempe for å få frem ”sine” ideer og åpner opp for at flere deltakers perspektiver og handlingsmønstre deles. En slik tankegang passer også godt med Argyris og Schöns (1996) modell II tankegang. Selv om MEK sine ansatte ytrer sine meninger og forslag til nye løsninger i produksjonen, betyr det ikke at de er gode på å huske på at planer er kartet og ikke terrenget. For MEK sin del kunne det være hensiktsmessig å av og til sondere terrenget litt oftere istedenfor å kaste kartet for å lage et nytt når endringsinitiativ ikke får ønskede konsekvenser. Det kan se ut til at de haster med å finne nye løsninger fremfor å i fellesskap reflektere over *hvorfor* tidligere løsninger ikke fungerer. Et par av informantene snakket om at de sjelden satte av tid til å reflektere over kollektiv praksis:

*Skulle ønske vi hadde tid til å skrive ned litt hvordan vi gjør ting. Det er ikke ofte vi får tid til det. De gode erfaringene husker man som regel (Informant P4).*

Refleksjon ansees av Levin og Rolfsen (2015, s. 96-97) å være viktig i endringsprosesser. Refleksjon over oppnådde resultater kan gjøre at man skaper innsikt i hvordan resultatene har kommet frem. Denne refleksjonen kan føre til at man igjen kan gjennomføre arbeidet på en måte som gir forbedret resultat. På denne måten kan refleksjon bli viktig i en organisasjon som ønsker å bli i stand til å lære og dermed også endre seg. I tillegg til at MEK ikke setter av tid til evaluering av praksis, fortalte også en av informantene at de ikke brukte nok tid i prosessene når de skulle endre seg. Han kunne ønske de kunne se mer på erfaringene de gjorde seg i endringsprosessene. Vedkommende ønsker at de hadde mulighet til å reflektere over hvorfor en løsning ikke fungerer. Vanlig praksis i slike tilfeller var da å heller søke og ha fokus på ny løsning:

*Vi bruker ikke nok tid på prosessene, på å se på erfaringer vi har gjort. Det ligger nok noe i det jeg ser at vår hovedutfordring er at vi ikke har tid til å sette oss ned og evaluere litt. Dersom vi nå hadde tatt en fot i bakken for å se på hvordan det går, hvor skoen trykker, kan vi se på noe alle lurer på og ta det felles. Vi kunne nok ha oppfordret folk til å si sine meninger om hva som fungerer og ikke fungerer, der kunne det nok ha åpnet seg muligheter (Informant A3).*

MEK er en bedrift som ifølge flere informanter ser fremover istedenfor å se bakover. De ser ut til å benytte prøve og feile strategien når de initierer endringer. Hyppig igangsetting av endringstiltak uten å ha planlagt og satt av tilstrekkelig tid til å endre seg går utover evne til refleksjon å reflektere i og etter handlinger.

## 7 Konklusjon

Oppgavens formål har vært å studere organisasjonskulturens betydning i endringsprosesser og se nærmere på hvordan organisasjoner kan skape kultur for endring. For å besvare problemstillingen har jeg kartlagt casebedriftens organisasjonskultur og studert hvilke handlingsstrategier i MEK som hemmer og fremmer gode endringsprosesser. Oppgavens problemstilling er:

*Hvilken betydning har organisasjonskultur for endringsprosesser, og hvordan skape kultur for endring?*

### 7.1 Oppgavens hovedfunn

For å kunne besvare problemstillingen har jeg forsøkt å finne ut hva aktuell praksis i MEK er gjennom å observere handlingsmønstre i interaksjonene mellom de ansatte.

Organisasjonskultur dreier seg ofte om en måte å betrakte verden på, dersom denne kulturen er sterk kan det påvirke villigheten til å ta inn over seg nye måter å jobbe på. I noen bedrifter kan en sterk kultur virke som et hinder mot endringer. I MEK er det trekk ved kulturen som kan hindre endringsprosesser, men også trekk som fremmer endringsprosesser. I dette kapitlet skal jeg oppsummere de viktigste funnene jeg gjorde i bedriftens organisasjonskultur som kan påvirke endringsprosesser.

Det er flere elementer ved kulturen i casebedriften som har betydning i endringsprosesser. For å studere organisasjonskulturens betydning i endringsprosesser var det naturlig å starte med en kartlegging av organisasjonskulturens nivåer. Kulturnivåer kan være vanskelig å sette i direkte sammenheng med organisasjonskulturens betydning i endringsprosesser. Derfor har jeg valgt jeg leders endringsstrategi, læringsmuligheter og læringsevne i bedriften, samt ansattes mottakelse av endringsprosesser som viktige trekk ved kulturen som kan utdype organisasjonskulturens betydning i endringsprosesser. I tillegg til å kartlegge organisasjonskulturens nivåer i bedriften, har jeg studert hvordan man kan skape kultur for endring. Dette har jeg gjort gjennom å analysere hvilke handlingsstrategier som hemmer og fremmer gode endringsprosesser.

### 7.1.1 Kartlegging av organisasjonskulturens nivåer i MEK

Bedriftens artefakter viser at det er produksjonen som er hjertet i bedriften. Bedriften jobber etter DUI metoden der de løser krevende oppdrag for kunder gjennom tilpasning og utvikling av eksisterende løsninger gjennom prøving og feiling. De har en organisasjonskonfigurasjon som kan kalles entreprenørorganisasjon, som gjør at de har lite strukturer i hvordan jobbene utføres.

MEK har verdier som kongruerer med aktuell praksis i bedriften. Verdiene det dreier seg om er å alltid jobbe etter å levere kvalitet, samt ærlighet og åpenhet i prosesser. Selv om disse verdiene så ut til å styre hvordan de ansatte i MEK jobber i produksjon, oppfordres de til å forsterke og fokusere verdiene slik at verdiene også blir styrende i endringsprosesser.

De grunnleggende antakelsene er vanskelige å tyde, likevel kan det argumenteres for at konfigurasjonen til MEK som er synlig i bedriftens artefakter er et synlig tegn på hvordan de jobber i bedriften når det gjelder manglende strukturer. Det kan se ut til at det ligger implisitte antakelser hos ansatte i MEK der oppgaver blir løst vilkårlig. Videre viste funnene at det i MEK ble tatt for gitt at man sier i fra dersom noe ”skurrer” i bedriften, noe som også kan være dypere strukturer i organisasjonskulturen i MEK.

### 7.1.2 Beskrivelse av endringsprosessene i MEK

Det er kun den strategiske endringen da bedriften gikk fra å være et tradisjonelt mekanisk firma til å bli en offshoreaktør som kan sies å være av en slik karakter at den har krevd dobbeltkretslæring og modell II bruksteorier for å gjennomføre endringen. Implementering av ERP-system er også en stor endring som krevde mye av de ansatte, men denne endringen krevde ikke at de ansatte måtte endre bruksteorier som i dobbeltkretslæring. Navnebytte og ny logo, flytting og omstruktureringer er mindre endringer som verken har krevd akkomodativ læring eller dobbeltkretslæring.

Det er markedsmessige forhold som kan sies å være de ytre drivkreftene for endringene, mens det er daglig leder som endringsagent som har vært de indre drivkreftene. MEK som entreprenørorganisasjon er bedriftens indre kontekst som muligens har gjort det lettere å få til

endringer i bedriften. Økende konkurranse og et stadig mer presset marked er sammen med sterke institusjonelle rammer i offshorebransjen den ytre konteksten som bedriften må endre seg for å tilpasse seg til.

### 7.1.3 Ledelse av endringsprosesser

Daglig leder har best oversikt over hvilke trusler og muligheter rundt bedriften og det er ofte han som ser behovet for endring. Det er han som er endringsagent. Daglig leder styrer endringsprosessene ved at han tar beslutning om endringer før han involverer ledergruppen i videre gjennomføring av endringer. Han setter retning fra toppen, gjennom endringsstrategi E og motiverer bottom-up gjennom endringsstrategi O. Dette gjør han gjennom støttende og delegerende atferd i dialoger med ansatte, der han tidligere har fortalt hvor bra det kommer til å bli i bedriften etter at endringene gjennomføres. Dersom daglig leder forteller om utfordringer og endringsbehov til ansatte og i større grad stiller seg åpen for forslag til løsninger *før* beslutninger om endringer tas, kan bedriften kanskje oppnå større engasjement rundt endringsinitiativ.

### 7.1.4 Mottakelse av endringsprosesser

Selv om endringsinitiativene hittil har kommet fra daglig leder, ser det ut til at det har vært oppslutning om endringstiltakene. Lojale ansatte gjennomfører endringer, uten å drive dem frem proaktivt. Stor endringsvilje hos ledelsen og lav involvering har ført til usikkerhet hos de ansatte. Flere av endringene ført til at de ansatte har blitt usikre på bedriftens fremtid. De er likevel lojale og gjennomfører endringer de selv ikke har vært med på å beslutte. Usikkerhet hos de ansatte kunne kanskje ha blitt redusert ved økt deltakelse og involvering i forkant av beslutninger i endringsprosesser. I tillegg kan det tenkes at økt deltakelse og involvering fra øvrige ansatte kanskje kunne ha ført til mer proaktive handlinger fra de ansatte i gjennomføringen av endringsprosessene.

### 7.1.5 Handlingsstrategier som hemmer og fremmer gode endringsprosesser

Logikken bak valg av endringsstrategi peker mot endringsstrategi E, ved at leder tar beslutninger før ledergruppen blir koblet inn i gjennomføringen av endringsprosesser. Det ser

ut til at leder benytter elementer av endringsstrategi O underveis i gjennomføringen av endringsprosessene med sin delegerende og støttende lederstil. I MEK kan en overgang til en logikk mer basert på strategi O potensielt føre til at vilje til endring hos de ansatte kommer mer som et resultat av at det er noe de ønsker fremfor at de gjennomfører endringene i lojalitet ovenfor bedriften. Det argumenteres for at en balanse mellom endringsstrategi E og endringsstrategi O kan fremme gode endringsprosesser. Dette krever at daglig leder inspirerer og vektlegger felles verdier, samtidig som han kan ta nødvendige beslutninger når det trengs.

Analysen kan tyde på at tap av produksjon og effektivitet ikke er tilstrekkelig tatt høyde for i endringsprosesser i MEK. Manglende ”spirit” i arbeidsstokken kan skyldes produksjons og effektivitetstap i endringsprosesser. Manglende planlegging i endringsprosesser kan skyldes overdreven og bortkastet planlegging ved implementering av ERP-systemet. Dette kan ha ført til en mer overgang til prøve og feile-metoden når det gjelder endringer. For å få til gode endringsprosesser understrekes viktigheten av å planlegge alle kostnader forbundet med det å endre seg, samt det å tenke over timing av endringer slik at det ikke blir for mye på en gang for bedriften.

De ansatte lærer daglig i det å løse krevende oppdrag for kunder. Likevel kan det se ut til at læringspotensialet i MEK ikke er fullt utnyttet. Det blir det satt av lite tid til opplæring av nye oppgaver. Medarbeiderne i MEK ser nytten av læring, men flere av dem opplever at læringsmulighetene ikke er tilstrekkelige på grunn av at det ikke settes av tid til læring. I bedriften læres det på assimilativt nivå, men flere av informantene etterlyser mer læring på et akkomodativt nivå som er mer krevende og forutsetter tid til refleksjon.

De ansatte ser nytten av å lære nye oppgaver og har motivasjon for det, men de blir begrenset av manglende tidsressurser i bedriften til å drive med læring og utvikling. Bedriften har vært i en situasjon der produksjon har lagt beslag på ressursene. De lærer gjennom enkeltkretslæring i det å utføre oppdrag for kunder, men dobbeltkretslæring, spesielt i strategiske prosesser kan se ut til å mangle. Det å endre og utvikle seg krever at organisasjonens medlemmer har muligheter for å lære å løse nye oppgaver. For å fremme gode endringsprosesser kan det være hensiktsmessig å ha større fokus på å sette av mer tid til læring.

I MEK, som er en DUI-bedrift, er det vanlig å i fellesskap argumentere seg frem til løsninger på utfordringer, ved å oppdage feil som korrigeres og at man prøver og feiler fremfor å styre

løsninger. Dette kan sammenfalle med Argyris og Schön (1996) sin teori om modell II som de mener må til for å oppnå læring. MEK har åpenhet og ærlighet som forankrede verdier. Likevel kan det stilles spørsmålsteget til om denne åpenheten og ærligheten begrenser seg til operative prosesser? Er verdiene forankret hos de ansatte også når det gjelder strategiske prosesser? De ansatte oppfordres til større åpenhet rundt forslag til løsninger og meninger om iverksatte tiltak. Samtidig oppfordres daglig leder til å i større grad benytte åpenheten og ærligheten i bedriften til å teste aktivt andres synspunkt istedenfor å formulere egne mål og løsninger på utfordringer. Dette kan føre til at de ansattes stemme i strategiske beslutninger oftere blir hørt, noe som kan føre til bedre endringsprosesser for fremtiden.

Analysen tyder på at man setter i gang med nye endringstiltak uten å ha planlagt og satt av tilstrekkelig tid til refleksjon i og etter handlinger. Dette kan føre til at man går glipp av viktig læring i og etter endringsprosessene siden det i dobbeltkretslæring er viktig å reflektere over om man gjør de riktige tingene. For å fremme gode endringsprosesser kan det være fordelaktig for MEK å ta seg bedre tid i endringsprosessene, for å reflektere over hva som eventuelt ikke fungerer både i og etter handling. Refleksjon er ifølge Argyris og Schön (1996) en forutsetning for dobbeltkretslæring og dersom man skal skape kultur for læring kan det være hensiktsmessig å ha fokus på muligheten for å drive reflekterende tenkning. Likevel er det ikke lett å bare bestemme seg for å reflektere. Refleksjon krever ifølge Schön (1995) at man er villig til å eksperimentere med nye former for interaksjon. Flere av informantene uttrykker en slik vilje. Bedriften oppfordres dermed å tilrettelegge, gjennom å sette av tid, slik at man kan skape kultur for endring gjennom å bli god på å reflektere i og etter endringsprosesser.

## 7.2 Hovedkonklusjon

Organisasjonskultur har stor betydning i endringsprosesser. Dersom bedrifter ikke er bevisst egen kultur, kan det være at kulturen leder bedriftens medlemmer i endringsprosesser. MEKs antakelser om å løse oppgaver vilkårlig, kan ha ført til mangler ved bedriftens endringsprosesser i form av mangelfull planlegging og lite tilrettelegging for refleksjon i og etter prosessene. I tillegg viser det seg at de kan ha viktige verdier og antakelser som kan hjelpe dem i fremtidige endringsprosesser dersom de øker fokus omkring denne delen av egen kultur. Bevissthet omkring egen kultur kan dreie seg om å ha fokus på handlingsstrategier

som fremmer ønsket kultur i organisasjonens endringsprosesser. Organisasjonskultur vokser frem gjennom interaksjon mellom bedriftens medlemmer, det er ikke noe man uten videre kan vedta eller bestemme. Derfor er det viktig med et felles fokus i bedriften omkring ønsket organisasjonskultur.

Som et hovedresultat av drøftingen ser jeg at det i operative prosesser i produksjonen finnes verdier og grunnleggende antakelser som *kan* føre til dobbeltkretslæring. Ærlighet og åpenhet er to viktige verdier hos de ansatte som kongruerer med grunnleggende antakelser i bedriften. Likevel er tid en viktig begrensning for bedriftens evne til læring og utvikling. En stram økonomi setter begrensninger. Endringsprosesser gjennomføres samtidig som det er forventning om full drift. Dette fører til at bedriftens mulighet til å reflektere i og etter endringsprosessene svekkes. I tillegg til manglende tid til å reflektere i og etter endringsprosesser, viser analysen også at verdiene åpenhet og ærlighet begrenser seg til det operative nivået. For å skape kultur for endring kan MEK forsøke å få til dobbeltkretslæring ved å overskride de defensive rutinene også i de strategiske prosessene. Åpenhet og ærlighet er ifølge Argyris og Schön (1996) en forutsetning for å teste aktivt andres synspunkt og for å få til utprøving fremfor styring. For å kunne håndtere det å stadig måtte endre seg kan det være viktig for MEK å forsterke verdier de allerede har ved å strategisk bruke åpenhet og ærlighet ved refleksjon i og etter endringsprosesser.

### 7.3 Begrensninger ved oppgaven

Selv om jeg har valgt kvalitativ metode med observasjoner, intervjuer og samtaler for å belyse forskningsspørsmålene, samt hatt mulighet for å tilbringe mye tid i bedriften over flere måneder, kan likevel oppgaven ha begrensninger. Begrensninger i oppgaven handler om det å få skikkelig tak på de dype strukturene i organisasjonskulturen i MEK. Schein (2010) mener man må tyde mønsteret av grunnleggende antakelser i en gruppe dersom man skal tolke artefaktene riktig eller vite hvor mye troverdighet man skal tilegne verdiene. Jeg fikk god tilgang til organisasjonskulturens overflate og bredde, men anser tiden som begrensning for en dypereliggende kartlegging av den eksisterende kulturen på antakelses-nivået. Det er ved å bruke tilstrekkelig tid sammen med en gruppe at man virkelig kan få tak i de dype strukturene i kulturen. Dersom jeg hadde vært til stede i bedriften over lengre tid, hadde studien muligens gitt mer informasjon om de dype strukturer i kulturen.



## 7.4 Forslag til videre forskning

I oppgaven er læring en forutsetning for endring. MEK er i likhet med mange andre norske bedrifter en DUI-bedrift. DUI-modellen er den modellen de fleste små og mellomstore bedrifter i Norge innoverer etter. En bedrift som ønsker å innovere, må man være i stand til å endre seg. Dette krever ifølge Klev og Levin (2013) at bedriften er i stand til å lære. I denne oppgaven er det et poeng at Argyris og Schön (1996) hevder at man må overskride de defensive rutinene etter bruksteori modell II dersom man skal være i stand til å lære. I drøftingen nevner jeg så vidt at DUI-måte å jobbe på kanskje sammenfaller med Argyris og Schöns (1996) modell II bruksteori på noen måter. I DUI-bedrifter er det som kjent vanlig å i større grad i fellesskap argumentere seg frem til løsninger på utfordringer, man oppdager feil som korrigeres, samt man prøver og feiler fremfor å styre løsninger. Åpenhet og ærlighet er også i likhet med modell II ganske vanlig i DUI-bedrifter. Det kunne være interessant å forske videre på om det kan være en sammenheng mellom DUI-modellen å innovere etter og Argyris og Schöns (1996) modell II bruksteori. En slik sammenheng hadde vært viktig for mange små og mellomstore bedrifter i blant annet offshorebransjen i Norge.

## 7.5 Avsluttende refleksjoner

Samarbeidet med casebedriften har ført til at jeg har belyst ulike nivåer i kulturen deres som kan ha betydning for endringsprosesser. Noe av det som har kommet frem i studien har muligens bedriften vært kjent med. Likevel kan det tenkes at det i denne oppgaven har kommet frem elementer i organisasjonskulturen som bedriften ikke var kjent med fra tidligere. Studien kan minne bedriften om at organisasjonskulturen er viktig for bedriften generelt, men spesielt i endringsprosessene de gjennomgår. Det å få en bedre forståelse for egen kultur kan være viktig for å forstå hvorfor endringsprosesser forgår som de gjør. I tillegg kan det være relevant for bedriften å ha større fokus på ønsket organisasjonskultur i bedriften. En bedre forståelse for egen organisasjonskultur kan tenkes å føre til at man i fremtiden får til endringsprosesser der man oppnår prosesser i fellesskap som gir tilnærmet ønskede resultater, gjennom gode læringsprosesser.

Studien viser at når bedrifter skal endre seg er det kompliserte og komplekse prosesser som settes i gang. Bedrifter som ønsker å være med på den økte globaliseringen i næringslivet, digitalisering og økt bærekraftighet, må endre seg samtidig som de bør være klar over kompleksiteten i endringsprosesser. For mange små og mellomstore bedrifter, som MEK, kan store endringer få konsekvenser for bedriften. Selv om det er viktig å være i stand til å endre seg er det også viktig å være oppmerksom på at det å sette i gang store endringer kan føre til omkostninger både for bedriftens ansatte og økonomi. Derfor er det spesielt viktig at bedrifter som ønsker å håndtere det å stadig måtte endre seg skaper kultur for læring i bedriften. En bedrift som har fokus på og tilrettelegger for refleksjon og læring i organisasjonen, kan oppnå endringsprosesser som medfører mindre belastninger i bedriften. Kultur for endring i bedriften kan skapes gjennom det å bygge kultur for læring og refleksjon i bedriften.

## Litteraturliste

- Arbnor, I. & Bjerke, B. (2009). *Methodology for creating business knowledge*. London: Sage Publications Ltd.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company
- Arnulf, J. K. (2008). Refleksjonsevne i ledergrupper som inngangsport til organisasjonsendring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45(3), 287-294. Hentet fra [http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=41138&a=2](http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=41138&a=2).
- Bang, H. (1998). *Organisasjonskultur i praksis. Verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 50(4), 326-336. Hentet fra [http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=318400&a=3](http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=318400&a=3).
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-216.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Jackson, P. R. (2015). *Management & Business Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Fredriksen, A., W & Johansen, E. (2015). Derfor er det krise i oljebransjen. *e24.no*. Hentet fra <https://e24.no/energi/oljebremesen/derfor-er-det-krise-i-oljebransjen/23468755>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS - Norwegian Academic Press.
- Illeris, K. (2006). *Læring i arbeidslivet*. Fredriksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Isaksen, A. (2013). Regional innovasjon. I B. Abelsen, A. Isaksen & S.-E. Jacobsen (Red.), *Innovasjon - organisasjon, region, politikk* (s. 127-149). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, D. I. (2014). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Klev, R. & Levin, M. (2013). *Forandring som praksis. Endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Levin, M. & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team. Læring og utvikling i team*. Bergen Fagbokforlaget
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. New York: Prentice Hall Financial Times.

- Maaløe, E. (2002). *Casestudier af og om mennesker i organisationer*. København: Akademisk Forlag A/S.
- Sadri, G. & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of Management Development*, 20 (10), 853-859.
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag AS.
- Schein, E. H. (1994). *Organisationskultur og ledelse*. København: Forlaget Valmuen.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schön, D. A. (1995). *The Reflective Practitioner. How professionals think in action*. London: Arena, Ashgate Publishing Limited.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* 50:361-386.

## Vedlegg 1: Figuroversikt

|  |       |
|--|-------|
| Figur 1: Enkeltkretslæring og dobbeltkretslæring. Jacobsen & Thorsvik, 2010..... | s. 17 |
| Figur 2: Oversikt over modell I og modell II. Forfatters bidrag.....             | s. 18 |
| Figur 3: Helhetsmodell for læring i arbeidslivet. Illeris, 2006.....             | s. 20 |
| Figur 4: Reaksjoner på endringer. Meyer & Stensaker, 2011.....                   | s. 26 |
| Figur 5: Analytisk rammeverk. Forfatters bidrag.....                             | s. 27 |
| Figur 6: Tidslinje endringer i MEK. Forfatters bidrag.....                       | s. 51 |

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### Intervjuguide:

#### Om masteroppgaven:

- Undersøke organisasjonskulturens betydning for endringsprosesser og hvordan refleksjon og tilrettelegging for læring skaper kultur for endring.

#### Opptak/anonymisering

- Jeg bruker lydopptak, alle opptak vil bli slettet så snart oppgaven er ferdigstilt.
- Det er viktig at du uttrykker din oppriktige mening, da vil oppgaven ha størst mulig hensikt. Informasjonen som blir innhentet fra deg vil bli anonymisert i oppgaven.
- Som intervjuobjekt har du rett til å avbryte intervjuet når som helst.
- Intervjuet vil ta ca. 30 minutter.

#### Fakta/introduksjonsspørsmål:

- Utdanning
- Arbeidsoppgaver
- Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

#### Organisasjonskultur:

##### Begrepsavklaring/introduksjon:

- Hva mener du med organisasjonskultur?
- Hvordan opplever du organisasjonskulturen i bedriften?
- Hva synes du er bra?/ Hva kunne vært bedre?

##### Kartlegging av artefakter, verdier og normer og grunnleggende antakelser:

- Hvilke uskrevne regler, faste rutiner, ting alle gjør og hva som forventes finnes i bedriften?
- Hva bør man ikke gjøre?
- Hva er spesielt med kulturen i bedriften i forhold til andre (kan være andre steder du har jobbet)?
- Hvilke verdier mener du dere faktisk jobber etter i bedriften?
- Hva er det hos dere som hjelper eller hindrer bedriften med å nå mål?

## **Læring:**

### Nytte og motivasjon på individuelt nivå:

- Er det stadig nye ting å lære i arbeidet ditt?
- I hvilken grad opplever du motivasjon og lyst for læring?
- Er det visse faktorer som demotiverer/motiverer deg ved læring?

### Læringsmiljø og læringsmuligheter

#### *Teknisk organisatorisk arbeidsmiljø:*

- Hvordan lærer du nye oppgaver i jobben din?
- Har dere arenaer der dere kan dele erfaringer og kunnskap knyttet til daglige arbeidsoppgaver? (morgensamling, ukemøter osv)
- Er det noe som begrenser eller legger til rette for læring i din arbeidshverdag?
- Er det noe du føler deg litt usikker på som du skulle ønske å lære mer om?

#### *Forventninger:*

- Er det forventninger i arbeidsmiljøet om å lære nye ting? Forventninger fra ledelsen?

## **Endringsprosesser:**

Beskriv kort en/flere endring(er) du har tatt del i?

- Hva er forandret?
- Hvilke deler av organisasjonen er berørt?
- Enkel prosess, eller omfattende?
- Hvor kom initiativet for endringen fra?
- Var det tydelig behov for endringen?

## **Endringsstrategi:**

- Kan du fortelle litt om utforming av endringsprosessen(e)? Gjerne litt om planleggingen før endringen, dersom du kjenner til den.
- Var det nok informasjon om endringen til alle som ble påvirket av endringen?

**Refleksjonsmuligheter i endringsprosessene:**

- Har dere hatt mulighet for å evaluere eller reflektere omkring endringsprosessene?  
Eventuelt hvordan?
- Hvordan har endringen(e) påvirket dere som jobber der?
- Hva er annerledes hos dere etter endringsprosessen(e)?

**Motstand og aksept og motivasjon for endring:**

- I hvilken grad opplevde du oppslutning om endringen(e)?
- Var det noe motstand til endringsprosessen(e)? I så fall hva?
- Mener du bedriften gjorde tiltak for å få de ansatte med på endringen?

**Endringskapasitet/kultur:**

- Hva mener du har hatt størst betydning i endringsprosessen?
- Etter det dere har vært gjennom av endringer, mener du nå at dere er bedre rustet til fremtidige endringer? På hvilken måte?

**Oppsummering:**

- Hva mener du er viktigst av det vi har snakket om i dag?
- Er det noe du ønsker å tilføye innen temaene vi har snakket om i dag?