



www.uis.no/hhuis

Ola Kaurstad

Hvordan skapes en robust kultur som bygger virksomhetens fremtid?

Masteravhandling 2016

Avhandlingen er innlevert som del av

«Executive MBA-studiet» ved

Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTERGRADSSTUDIUM I

Executive Master in Business Administration

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemester 2016

FORFATTER: Ola Kaurstad

VEILEDER: Professor, Dr. Jan Erik Karlsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Hvordan skapes en robust kultur som bygger virksomhetens fremtid?

En kasstudie av et varehus i petroleumsbransjen

EMNEORD: Organisasjon, endringsledelse og kultur

SIDETALL: 82 (inkludert litteraturliste og vedlegg)

STAVANGER, 19. mai 2016

Forord

Masteravhandlingen er gjennomført som en del av utdanningen ved Universitetet i Stavanger. Oppgaven tar utgangspunkt i endringsteorier.

Enkeltkasusstudiet «Hvordan skapes en robust kultur som bygger virksomhetens fremtid?» tar for seg en organisasjon som gjennom det siste året har måttet gjennomgå en rekke ulike endringer. For å kartlegge hvordan strukturert ledelse påvirker opplevelsen av kultur, har jeg gjennomført to kvalitative undersøkelser, der seks personer ble intervjuet i en fokusgruppe. Intervjuguiden følger som vedlegg.

Masteravhandlingen er utført av Ola Kaurstad

Jeg vil rette en stor takk til professor emeritus, Dr. Oecon Jan Erik Karlsen ved Universitetet i Stavanger som har vært min faglige veileder.

Dersom oppgaven oppleves å være for lang til gjennomlesning, finnes sammendraget i resyméet, og hovedfunnene i kapittel 6.

Stavanger, 19. mai 2016

Ola Kaurstad

Resymé

Opgaven har til formål å studere hvorvidt det er mulig å påvirke, eller rokke ved opplevelsen av en etablert organisasjonskultur gjennom strukturert ledelse.

I avhandlingen har undertegnede tatt for seg et enkeltkasus fra et varehus i en mellomstor bedrift i Stavanger-regionen med tilknytning til olje- og offshore næringen. Utredningen er et kasusstudie som primært bygger på to fokus-gruppeintervjuer hvor et representativt utvalg av organisasjonens ansatte har uttalt seg rundt emnet opplevd kulturell endring, intern dokumentasjon vil også analyseres som sekundærdata.

Organisasjonen kasusstudien omhandler har de siste årene vært preget av stor gjennomstrømning av ledere. De lederne som for kortere perioder har vært inne, har latt de sterke uoffisielle lederne fått regjere fritt. I praksis er det de som har hatt kontrollen, med det resultat at gruppen fikk liten endringsvilje overfor nye formelle ledere som kom inn. Det er derfor interessant å studere hvordan, og om strukturert ledelse over en ett års periode kan påvirke ansattes opplevelse av organisasjonskulturen.

Opgavens funn vil være interessante for teoretikere som søker å forstå hvordan man gjennom strukturert ledelse påvirker opplevelsen av en organisasjonskultur. Analysen og dens funn skulle også være interessant for praktikere som står foran lignende utfordringer i andre organisasjoner, da den viser praktisk bruk av analyseverktøy for å håndtere laber endringsvilje i organisasjoner der det er behov for å endre eller påvirke kulturen.

Selv jobber forskeren i bedriften kasusstudien omhandler, dette har uten tvil styrket studien på det sett at jeg har hatt ubegrenset tilgang på ressurser og en stor påvirkningskraft når det gjelder tilrettelegging for gjennomføring av fokusgruppeintervjuer. En annen styrke er at forskeren har inngående kjennskap til organisasjonen fra innsiden, som igjen har gitt mulighet til førstehåndsinformasjon og deltagelse i all møtevirksomhet som har vært av betydning for kasuset. Det er for øvrig også studiens svakhet, da jeg selv også har agert som endringsagent derfor har jeg hatt et stort fokus på å holde meg objektiv i forbindelse med utarbeidelse av studien. For å sikre reliabiliteten av datagrunnlaget som ble samlet inn, ble det primært benyttet kollektive fokusgruppeintervjuer og sekundært analyse av tilgjengelige interne dokumenter.

Studien har i stor grad begrenset seg til fagområdene funksjonell organisasjonsteori, endringsledelse og kultur for å besvare avhandlingens problemstilling.

Resultatet av studien viser en tydelig sammenheng mellom lederens adferd og påvirkningen av de ansattes opplevelse av organisasjonskultur. Svaret på forskningsspørsmålet er at opplevelsen av organisasjonskultur blir påvirket, i dette enkeltkasusstudiet i positiv retning, av at strukturen i ledelsen endres. Studien gir både støtte til og støttes av eksisterende teorier og studier om emnene.

Innhold

1	INNLEDNING	1
1.1	Oppgavens formål	2
1.2	Forskningsspørsmål	3
1.3	Oppgavens struktur	4
1.4	Hensikten med studien	5
2	TEORI	6
2.1	Teoretiske hovedperspektiver	6
2.2	Kultur	6
2.2.1	Kartlegging av kultur	7
2.3	Endringsledelse	9
2.3.1	Strategier for endring	10
2.3.2	Endringsmodell	15
2.3.3	Kjede av endringsverktøy	15
2.4	Organisasjon.....	19
2.4.1	Struktur	19
2.4.2	Makt	19
2.4.3	Transaksjon vs. Transformasjon	21
2.4.4	Ledelsesgitteret, eller «Managerial Grid».....	23
2.5	Evaluering av teoribidragene	24
3	DESIGN, METODE OG CASE.....	25
3.1	Forskningsdesign	25
3.1.1	Teoretiske og empiriske perspektiver i analysen	26
3.1.2	Troverdighetskriterier	27
3.1.3	Nøytralitet – distanse eller nærhet	28
3.2	Metodevalg.....	29
3.2.1	Datainnsamling	29
3.2.2	Datainnsamling gjennom fokusgruppe	30
3.2.3	Valg av deltagere	31
3.2.4	Gjennomføring av fokusgruppeintervjuet.....	32
3.2.5	Dataanalysens utfordringer	32
3.2.6	Forskningsetiske aspekter	32
3.3	Kort presentasjon av enkeltkasuset og dens kontekst	34
4	RESULTATER	36

4.1	Fokusgruppeintervju 1	36
4.1.1	Tidligere jobbkultur på varehuset	36
4.1.2	Opplevelse av kulturen i dag.....	38
4.1.3	Endringer gjennom det siste året.....	40
4.1.4	Opplevelse av iverksatte endringer	41
4.1.5	Veien videre	44
4.2	Fokusgruppeintervju 2	45
4.2.1	Tidligere jobbkultur på varehuset	45
4.2.2	Opplevelse av kulturen i dag.....	45
4.2.3	Endringer gjennom det siste året.....	46
4.2.4	Opplevelse av iverksatte endringer	48
4.2.5	Veien videre	49
5	DISKUSJON	51
5.1	For ett år siden.....	51
5.1.1	Kultur	52
5.1.2	Endringsledelse	53
5.1.3	Organisasjon	54
5.2	I dag.....	56
5.2.1	Organisasjon	56
5.2.2	Endringsledelse	59
5.2.3	Kultur	62
5.3	Implikasjoner	64
6	KONKLUSJON.....	66
6.1	Evaluering av hypoteser/forskningsspørsmål	67
6.2	Samsvaret med tidligere forskning, begrensning og muligheter.....	67
6.3	Fra hode til hale.....	68
6.4	Behov for ny forskning?	68
7	REFERANSER	69
8	VEDLEGG	74

1 Innledning

Ledere og ansattes hverdag preges av organisatoriske endringer, og man opplever at endringstakten blant norske virksomheter stadig akselererer (Meyer C. B., 2011). Organisasjonen avhandlingen omhandler er intet unntak. Selskapet fungerer som underleverandør til olje- bransjen, en bransje som lenge har vært kjent for sine gode dekningsbidrag og stabile resultater. Næringen har likevel det siste året opplevd radikale fall i lønnsomheten, noe som igjen har fremtvunget et kostnads- og effektiviseringsfokus man lokalt ikke tidligere har sett maken til (Petroleumsforening, 2015).

Eksempelvis har oljeprisen det siste året (fra 09.11.2014 til 07.11.2015) falt fra 83,10 dollar pr. fat, til om lag 40,03 dollar pr. fat (E24, 2015). For organisasjonen studien omhandler har prisleiligheten medført reforhandling av en stor kontrakt, noe som også er tilfellet for tilknyttede forretningsfeller. Marginene i den nye avtalen er langt mindre, og selskapet innså sent at en organisatorisk endring, både i struktur og kultur måtte på plass innen kort tid for å kunne høste gode resultater.

Alt er i konstant endring, det være seg mennesket som individ, organisasjoner, og/eller samfunnet og bransjen man som organisasjon opererer i. Med andre ord er det ikke omgivelsene som gjør denne organisasjonen interessant for studie, men derimot organisasjonskulturen og dens evne til å tilpasse seg endringer. Organisasjonens formelle leder har derfor gjort et prosjekt ut av å gjennomføre strukturert ledelse for å påvirke kulturen til å innfri de kjennetegn James Reasons (1997, s. 181) setter ved en god forretningsmessig kultur. Han sa at den skulle være rapporterende, rettfærdig, fleksibel og lærende.

Dette er alt annet enn hva den aktuelle organisasjonen hadde som utgangspunkt. Det manglet kriseforståelse, kommunikative egenskaper, og tilsynelatende har der vært praktisert ustrukturert ledelse over lengre tid som resulterte i god grobunn for den eksisterende ukultur.

Den plutselige åpenbaringen selskapet fikk da oppdragsgiver forsøkte å terminere kontrakten, resulterte i flere mer eller mindre gode forslag fra eierene. Ledelsen hadde tross stort fokus på utfordringen, problemer med å sette ideene ut i praksis. Ved nærmere analyse, kom man frem til at utfordringen i all hovedsak ikke var knyttet til disponible fasiliteter eller ressurser, men at motstanden delvis lå i kulturen, samt mangelen på struktur og ledelse av hele organisasjonen.

For at leseren skal ha samme forståelse for hva som menes med ordet kultur som forfatteren, ønsker man å avslutte innledningen med Edgar Schein (1985, s. 7) sin definisjon av ordet kultur:

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

En ser det hensiktsmessig å utdype at det innen en større kultur kan, og mest sannsynlig vil, eksistere en eller flere subkulturer.

Avhandlingen er, som en kommer tilbake til senere i oppgaven, et enkeltkasusstudie innenfor et felt hvor det finnes mange teorier. Intensjonen med dette prosjektet er å knytte eksisterende teori til et praktisk eksempel i en gitt virksomhet, for å teste ut om det oppleves endring i en etablert organisasjonskultur, i en bransje hvor tilpasning og endring de siste to årene er blitt en forutsetning for å overleve.

1.1 Oppgavens formål

Det kreves mye av både ansatte og ledere i en endringsprosess. Kotter (1996) mente det var av stor betydning for suksess å mobilisere til innsats internt i bedriften. Organisasjoners endringsbehov vil variere, og en kan skille mellom strategiske og inkrementelle endringer (Nadler, 1990). Målet ved en strategisk endring er å gjøre virksomheten mer konkurransedyktig, gjennom endring som røkter ved grunnleggende forhold ved organisasjonen. Det er nettopp en slik omfattende endring vi står overfor i kasusstudiet, og man må forvente at innsatsen blant ledere og ansatte derfor må være betydelig. Et spørsmål blir da hvordan lederen skal kunne mobilisere den motivasjon blant sine ansatte som kreves for at endringen skal lykkes. Det er derfor interessant å studere hvilke grep som skal til for å motivere de ansatte til å endre retning gjennom strukturert ledelse. Gjennom utredningen ønsker jeg å kartlegge om disse grepene i sum etter et års tid har gitt en annen opplevelse av organisasjonskulturen.

Veien fra det å komme som ny leder inn en avdeling som lenge har operert som et slags anarki, til det å ta styringen og danne et regime hvor lederen har kontrollen og er i stand til å påvirke kulturen i ønsket retning, skaper konteksten for studien. Studien er spesielt interessant da det er rimelig å anta at det tilhører sjeldenheten å få eksperimentere med ulike ledelsesverktøy på veien mot et skifte i organisasjonskultur og kvalitet på leveranse.

Videre vil transformasjonen av de ansattes leveranse, være av en slik karakter at den omrokerer hva den enkelte opplever som akseptabelt. Arbeidere som tidligere har hatt god tid og selvstyre, vil nå opptre i et hektisk arbeidsmiljø hvor der er klare forventninger til hver enkelt persons leveranse. I tillegg finnes det ansatte i organisasjonen som tidligere har dratt lasset for andre, og som således ikke opplever endringen som like radikal. Potensielt eksisterer det altså et vidt spekter av endringsopplevelser, noe som igjen gir rom for å sammenligne enkeltpersoners opplevelse av kulturell endring.

For å få innblikk i disse forholdene ønsker jeg å intervju et representativt utvalg av organisasjonens ansatte. En blanding av både ansatte på «gulvet» og fagansvarlige. Slik vil jeg fange opp et bredt spekter av meninger og opplevelsen til de som blir rammet av de strukturelle endringene. De fagansvarlige vil på et tidligere tidspunkt enn de øvrige ansatte bli involvert i de planlagte endringene, derfor vil de øvrige ansatte som også er involvert i studien, gi en vel så viktig informasjon om hvilke opplevde synergier en endring vil gi. Dette da deres oppfatning ikke i samme grad som de fagansvarlige vil bære preg av lederes påvirkning.

1.2 Forskningsspørsmål

Utgangspunktet for studien er å se nærmere på om opplevelsen av organisasjonens kultur endrer seg i løpet av et år med etablering av struktur og ledelse. Formålet er å kartlegge hvorvidt endring i struktur påvirker de ansattes opplevelse av kultur, studiens forskningsspørsmål er:

«Hvordan påvirker strukturert ledelse opplevelsen av en organisasjonskultur?»

Det er ikke selve endringen i kulturen jeg er på jakt etter å finne kunnskap om, men hvordan opplevelsen av kulturen ser ut i et slikt endringsperspektiv.

Forfatteren ser det som hensiktsmessig å definere studiens tolkning av uttrykket opplevelse, dette da det er en sentral del av forskningsspørsmålets formulering og da teorien senere skal diskuteres opp mot empirien. På et overordnet nivå er det lett å plassere opplevelser i to bokser, en positiv og en negativ. Nyere forskning har indikert at mange reagerer med ambivalens på endring, og at det således ikke er tilstrekkelig med en endimensjonal tankegang. I følge Piderit (2000) innehar reaksjoner både kognitive, følelsesmessige og atferdsmessige komponenter. Den kognitive referer til hvordan individet resonnerer, og hva en anser som sant. Den følelsesmessige komponenten omhandler individets følelser som respons på en holdning til et objekt. I den atferdsmessige komponenten refereres det som regel til individets vurdering av

holdninger til et objekt basert på både tidligere og intendert fremtidig atferd. Sett i sammenheng med endring, vil det imidlertid være naturlig å fokusere på intensjon om fremtidig atferd. For å skissere et eksempel ut fra Piderit (2000) sin teori om at reaksjoner på endring ikke nødvendigvis er sammenfallende for alle tre komponentene, kan en ansatt ved varehuset tolke og forstå endringen på en positiv måte. Vedkommende klarer altså å se en forklaring på hvorfor den er der, men det er nødvendigvis ikke slik at vedkommende liker det. I følge Piderit (2000) kan mottageren reagere atferdsmessig med motstand, men samtidig ha positive følelser knyttet til det. På tross av at reaksjoner har tre ulike komponenter, fokuserer de fleste studier på endring som oftest på kun én komponent (Meyer C. B., 2011a). I studien vil en forsøke å ta med Piderit sin tredeling av opplevelsesbegrepet i analyse av empirien.

Premissene som ligger til grunn for studien er endrede rammer i bransjen generelt, samt lokalt for inneværende- og ny kontrakt, hvor det nå legges større vekt på målstyring, kostnadskutt og resultatkrav, både fra selskapet varehuset tilhører og kunden avdelingen opererer varehuset for.

Avhandlingens problemstilling skal belyses gjennom følgende teoretiske emner, samt ved hjelp av strategisk valgte underspørsmål knyttet til disse.

Kultur, hvordan opplevde dere kulturen før, og hvordan oppleves den nå? Gjennom tilbakemeldinger på dette håper en å danne et bilde som kan skissere eventuelle endringer i opplevelsen av organisasjonskulturen.

Endringsledelse, hvordan har informantene opplevd de iverksatte endringene, og hvilke endringer har de oppfattet iverksatt? Det finnes en rekke ulike strategier for gjennomføring, og flere teoretikere enes om at måten de er iverksatt på vil påvirke effekt og varighet. Det er derfor ønskelig å kartlegge hvordan prosessen har vært for informantene.

Organisasjon, hvor går veien videre? Det er et klart mål for endringen å etablere en kultur og struktur som er bærekraftig og som danner en ramme for oppnåelse av virksomhetens målsetning.

1.3 Oppgavens struktur

Man ønsker gjennom avhandlingen å analysere hvordan strukturert ledelse påvirker opplevelsen av en organisasjonskultur. Varehusets ansatte vil være sentrale i besvarelsen av dette, og utgjør i sin helhet fokusgruppen som skal intervjues. Det vil bli gjennomført to

fokusgruppeintervjuer, hvor en vil diskutere fem gitte temaer med tanke på hvordan kulturen opplevdes for et år siden, og hvordan den oppleves i dag.

Innledningsvis i avhandlingen vil jeg presentere overordnet, relevant teori. Videre følger en beskrivelse av metoden og forskningsdesignet som er brukt. Deretter vil jeg beskrive prosessen av empiriinnsamlingen, før det følger en presentasjon av resultat og funn. Avslutningsvis er funnene diskutert, og vurdert opp mot de teorier jeg har funnet i forkant av intervjuene, før jeg avslutter med en konklusjon på hvorvidt strukturert ledelse påvirker opplevelsen av organisasjonskulturen.

1.4 Hensikten med studien

I oljebransjen, og regionens private næringsliv generelt, er endringstakten stor, dette da markedet enkeltkasusstudiet omhandler er inne i en lavkonjunktur, og marginene som tidligere var gode, ikke lenger eksisterer. Studiens formål er ikke å oppnå revolusjonerende vitenskapelige fremskritt, men den kan likevel være et bidrag til å kombinere teoretisk og empirisk kunnskap i et landskap hvor mange bedrifter må foreta omfattende strukturelle og kulturelle endringer. Dersom selskap i dag skal være konkurransedyktige, må alle levere sitt beste for at bedriften skal kunne nå sine mål. Kaufmann & Kaufmann (2003, s. 149) viste til en rangering, såkalt Fortune 500, hvor de med høyest score har til felles at de kjennetegnes av å være utpreget innovasjonsorienterte og at de ligger i forkant av konkurrentene når det gjelder å utvikle nye arbeidsprosesser. Målet med studien er å se på om kulturen kan endres til å bli robust, slik at den kan bidra positivt i å bygge virksomhetens fremtid.

Dette fører oss naturlig over til det å se på hva som tidligere er sagt om temaet, altså ulike teorier som har relevans for min problemstilling.

2 Teori

2.1 Teoretiske hovedperspektiver

I avhandlingen har en valgt å ta utgangspunkt i teori rundt generell organisasjonsledelse, endringsledelse og kultur. Avdelingen studien omhandler har, ifølge kunden, lenge kun levert et minimum i forhold til kontraktuelle forpliktelser. Interne dokumenter omtaler at varehuset de siste 8 årene blant annet har vært preget av høy gjennomstrømning av personell på alle nivåer, det er derfor også tatt med noe teori om onde sirkler. Avhandlingens fundament er en teoretisk tilnærming, basert på logisk positivisme. Med logisk positivisme trekkes en slutninger fra observerte regelmessigheter til generelle lovmessigheter eller teorier. Det tas utgangspunkt i gjeldende teori innen fagfeltet som presenteres her i kapittel 2, hvor dette testes empirisk i kapittel 5. For å kunne måle og observere noe, må forskeren inneha kunnskap om det som skal måles. Kunnskapen her hentes fra utvalgt teori. Ringdal (2001) sier at det er dette som skiller logisk positivisme fra konstruktivisme og relativisme, som er basert på allmenngyldige sannheter, da disse alltid, på et eller annet punkt vil være relative.

2.2 Kultur

Som nevnt i innledningen definerer Schein organisasjonskultur som «et mønster av grunnleggende antagelser- skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon- som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene» (Schein E. H., 1985, s. 7). Likevel påpeker Schein at: «uansett hvor klar definisjonen av begrepet kultur er, vil det alltid være vanskelig å finne ut hva som er kulturen i en gitt organisasjon (Schein E. H., 1985, s. 209)». Geertz (1973 sitert i Karlsen 2004, s. 163) definerte også at kultur er et resultat av tilvirkninger av meninger som folk tolker sin erfaring og leder sin handling ut i fra. Det er altså et ordnet system av offentlige og felles symboler og meningsrammer som gir retning, form og særpreg til menneskelig erfaring. Geertz understreker derfor at kultur ikke kan letes etter i folks hoder, men i meninger felles for samhandlende aktører. Analyse av kultur er derfor ingen eksperimentell vitenskap på let etter lover, men fortolkende vitenskap på let etter mening, noe som vil være avgjørende for valg av metode og design senere i oppgaven.

Schein (1987) ser på kultur som en dynamisk prosess hvor kulturdannelse og gruppedannelse ses på som to sider av samme sak, og at begge anses som et resultat av utøvd ledelse. Dersom

det er behov for å iverksette større endringer i bedriften, vil den etablerte organisatoriske kulturen påvirke hvorvidt endringen vil lykkes eller ei (Yukl, 2013, s. 298). Organisasjonskultur vil ha en situasjonsbestemt innvirkning på lederens adferd, men på lengre sikt kan også kulturen påvirkes av lederen (Yukl, 2013, s. 282). Dermed vil også ledelse være et relevant teoretisk fundament for oppgaven.

2.2.1 Kartlegging av kultur

Edgar Schein hevdet at det fantes et sett primærmekanismer som skaper nye kulturer (Schein E. H., 1987, sitert i Jacobsen D. I., 2004, s. 231). Det første var knyttet til hva lederen er opptatt av, kontrollerer og evaluerer. Med dette menes hva lederen signaliserer, gjennom egen adferd, er viktig å bry seg spesielt mye om. I praksis betyr dette hva lederen selv spør om ved interaksjon med mennesker, og eller hva lederen først spør/leter etter i rapporter, samt hva vedkommende stadig kommer tilbake til i samtaler med andre.

Den andre primærmekanismen knytter seg til emosjonelle utbrudd. Ledere som alle andre reagerer følelsesmessig når personlige normer brytes, at en sentral verdi utfordres, eller at noe oppfattes på helt feil måte. De emosjonelle utbruddene er viktige, fordi de oppfattes som svært sterke signaler av de mennesker som opplever dem. Vel så viktig er det hva ledere ikke reagerer på. Dersom noe formidles til lederen, som ikke frembringer noen reaksjon, tolkes dette også som viktige signaler på hva som er viktig.

Det tredje elementet er knyttet til ledelsens reaksjon på kriser og avgjørende hendelser. For eksempel kan dette være en organisasjon som står ovenfor økonomiske nedgangstider. Her er det stor forskjell på signaler som formidles. Dersom lederen velger nedbemanning som innfallsvinkel, vil det kanskje fremprovosere en unødvendig frykt i organisasjonen. Dersom lederen heller starter med å understreke at ingen skal bli oppsagt, og at problemet løses på andre måter, vil utfallet bli noe noe annet.

Det fjerde forholdet er knyttet til hvilke kriterier for belønning og status som utvikles. Har man et system som straffer ansatte som er villige til å ta risiko på vegne av bedriften, eller belønner man disse – materielt i form av opprykk eller penger, eller mer symbolske belønninger som positiv omtale og ros – selv om det viste seg at man gjorde feil? Belønnig og straff formidler signaler om hva som er viktig – og hva som i ledelsens øyne er mindre viktig, hva slags adferd man ønsker og hva som er uønsket opptreden.

Det siste av Scheins primærmekanismer omhandler kriterier for rekruttering og seleksjon. Hva legger ledelsen til grunn ved rekruttering og nyansettelser for høyere stillinger? Er det erfaring eller formell kompetanse? Er det å kunne vise til resultater eller å i lang tid ha vært en lojal medarbeider? Eller er det viktig at man har kjennskap til organisasjonen, eller settes det størst pris på at man nettopp ikke har det? Mekanismene viser altså i hvilken grad og på hvilke arenaer lederen vil kunne påvirke organisasjonens kultur.

I følge Schein (1987), som nevnt innledningsvis, er kjernen i enhver kultur et sett grunnleggende antagelser. Dette går på hvordan ting henger sammen, og på hvordan man oppfatter verden. Altså er det oppfatninger som ligger dypt inne i oss, oppfatninger som resultat av en livslang sosialiseringssprosess. Som regel følger de grunnleggende oppfatningene opp med et sett normer og verdier. Disse bygger på våre grunnleggende oppfatninger, men er meninger som for det første er mer klare for oss selv, og som får direkte konsekvenser for hvordan vi opptrer. En verdi kan defineres som noe vi synes er godt og riktig, altså noe som kan styre våre handlinger i retning av å handle i tråd med disse verdiene. En norm er hva vi anser som en akseptabel atferd eller ikke, samt at den ofte i tillegg inneholder retningslinjer for hvordan vi bør handle når vi ikke følger normene. Også verdier og normer er ofte skjult for andre, det er individuelt og befinner seg inne i hodet på den enkelte (Jacobsen D. I., 2004, s. 83)

Felles for de kulturelle elementene, er at man ofte må se på hva folk sier, hvordan det blir sagt, samt observere hva de gjør for å kunne ta stilling til hva, eller hvordan den dominerende kulturen er. Jacobsen (2004) sier at kulturer først blir direkte observerbare når de gir seg utslag i synlige elementer (artefakter) som handlinger, fysiske objekter eller snakk (Jacobsen D. I., 2004, s. 83). Eksempelvis har slike artefakter vært observerbare gjennom kunden sine tilbakemeldinger på hvor vanskelig det er å gå i gang med arbeidet kl. 08:00, når varehuset åpner. Dette er enkelt og greit fordi det nesten ikke fantes folk der på denne tiden, noe som igjen gir grunnlag for å tro at det har eksistert en ukultur for ikke å være presis i oppmøte på jobben.

Jacobsen(ibid.) mener det innen organisasjonsteori er laget langt flere strukturelle typologier enn der er gjort forsøk på å lage kulturelle. I tillegg til Schein sin tolkning finner man et sett dimensjoner som (Greenwood R. &., 1988) utviklet. Disse er også sentrale, og er nyttet mye i forskning om endring av organisasjoner. De trekker frem tre sentrale trekk, eller det de kaller «et sett av normer, antagelser og verdier som former de dominerende oppfatninger av hva en organisasjon skal gjøre, hvordan den skal gjøre det og hvordan den skal bli vurdert (...)»

(Jacobsen D. I., 2004, p. 84). Den første kulturelle dimensjonen omhandler hva organisasjonen egentlig driver med, hva slags domene den befinner seg innenfor, og/eller hva som oppfattes som dens eksistensgrunnlag (Greenwood & Hinings, 1993). Den neste kulturelle dimensjonen er knyttet til hvordan det kulturelt forventes at oppgaver skal utføres, «den riktige måten å gjøre det på hos oss». Kikulis et.al. (1995) mener at et sentralt delement i denne dimensjonen er i hvor stor grad man aksepterer sentral styring av det man driver med, og således hvem som oppfattes som legitime beslutningstakere. Tett opp mot den første kulturelle dimensjonen, er den siste knyttet til hvilke kriterier for evaluering som oppfattes som legitime, hva som skal belønnes. Skillet går mellom det å belønne resultatet av virksomheten på den ene siden, eller å belønne selve arbeidet i seg selv (Jacobsen D. I., 2004, p. 84-85).

Det har i selskapet studien omhandler aldri vært noen tradisjon for prestasjonsbelønning blant ansatte. Men varehuset og organisasjonen ellers har en særdeles sterk fagforening, som historisk har iverksatt ulike varianter av «gå-sakte-aksjoner» eller nektet å jobbe overtid. Noe som igjen har resultert i at klubben har hatt en sterk forhandlingsmakt i oppgangstider, når behovet for arbeidskraft har vært stort. I tiden studien omhandler har fagforeningen vist stor forståelse for implementering av endringer da de har innsett at organisasjonen er inne i en dyp lavkonjunktur.

2.3 Endringsledelse

Sosial endring kan forekomme intendert, men også uforutsett som følge av kollektive tiltak eller individuelle handlinger. Det er av denne årsak viktig å følge med på endringer på makro-, så vel som på meso- og mikronivået (Karlsen & Øverland, 2010, s. 91). I teorien knyttet til planlagt endring antas det at strukturen kan manipuleres, og eller endres av mennesker i organisasjonen (Astley & Van de Ven, 1983). Yukl (2013) understreker dette, men legger til at det er en suksessfaktor for implementering av planlagte endringer, å ha et bevisst fokus på ledelse av alle involverte parter gjennom selve endringsprosessen (Yukl, 2013). Det er en absolutt fordel dersom det før arbeidet påbegynnes, lar seg gjøre å utvikle en strategi for den gjeldende endringen. En slik strategi skal vise sammenhengen mellom de virkemidlene organisasjonen iverksetter for å nå sine mål (Mikkelsen & Laudal, 2014).

Jacobsen og Thorsvik (2007 s.185) drar frem Michael Beer og Nitin Nohria(2000) sin presentasjon av to ulike grunnleggende strategier for endring av organisasjoner i boken *Breaking the Code of Change*. De kaldte dem strategi E og strategi O. E stod for økonomi og O stod for organisasjon. Både O og E baserer seg på at det formuleres en visjon , altså hvorfor

man skal og bør endre seg, og lage en grunnleggende formulering av hva man ønsker å oppnå (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 206). Kort fortalt ligger ulikheten i hvem som er pådriveren, og strategi E beskrives som en «må-strategi», eller top down hvor ledergruppen ser et økonomisk behov eller intensiv for å fremtvinge endringen. Strategi O beskrives som en «vil-strategi», eller «bottom-up» tilnærming, initiativet til endring kommer fra menneskene i organisasjonen.

Selskapet avhandlingen omhandler, gikk høsten 2014 ut i en anbudsrunde om å få være leverandør av varehustjenesten for 10 nye år. På det samme tidspunktet hadde kunden et lederskifte, som gjorde at inneværende kontrakt også ble gjennomgått. Kunden la et massivt press på selskapet som leverandør, om endringer som måtte iverksettes umiddelbart for å bedre leveransen for at selskapet i det hele tatt skulle kvalifisere seg til å delta i anbudsrunder. I denne pressede situasjonen kom selskapets eiere på banen, og tvang en «e-strategi» nedover daværende leder, og hans organisasjon. I kjølevannet av dette, økte antallet rapporterte kundeklager simultant med kundens egen misnøye. På dette tidspunktet så en også en tydelig økning i antall sykemeldinger.

Masuch (1985, s. 17) snakket om onde sirkler, disse bygget på Merton sin sirkel av selvoppfyllende profetier. Dette forstås som en spiral av negative hendelser, eller utvikling som opprettholdes av atferd hos menneskelige aktører, i adekvat forståelse av sin situasjon. For at organisasjoner skal kunne bli, eller forbli robuste, er det en fordel at de lærer seg å kjenne igjen onde sirkler, og så ha utviklet redskaper for å komme seg ut av disse. Masuch mente at så lenge man er seg bevisst de tidlige signaler på onde sirkler, kan man lettere komme seg ut av dem.

2.3.1 Strategier for endring

Å utvikle gode strategier for gjennomføring av organisasjonsendringer har alltid opptatt teoretikere innen organisasjonsteori (French & Bell, 1984 i Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dunphy og Staces (2000) skriver at endringsstrategier kan klassifiseres etter to ulike dimensjoner. Dimensjon 1, omhandler omfanget av endringen, bør den klassifiseres som en revolusjon eller en evolusjon? Dimensjon 2, tar for seg hvorvidt endringsprosessen er basert på samarbeid og konsultasjon eller på ordre og makt (Dunhy & Staces, 2000 i Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dimensjonene er kombinert i følgende tabell, noe som gir oss fire hovedtyper endringsstrategier.

Figur 2.1 Fire hovedtyper endringstrategier (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

	Revolusjon	Evolusjon
Basis i tvang og ordre	Diktatorisk omforming	Tvungen utvikling
Basis i samarbeid og konsultasjon	Karismatisk omforming	Deltakende utvikling

Jeg vil i korthet forklare hva de ulike endringsstrategiene kjennetegnes av.

Diktatorisk og tvungen utvikling baseres på antagelser om konsentrert makt og rasjonalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Bourgeois & Brodwin (1984) beskriver disse formene for endringsstrategi som «kommandørmodellen», eller «top down» som Sabatier kalte den i 1986 (Sabatier, 1986). Dette da det er lett å kjenne igjen idealet i strategiene fra militære organisasjoner og operasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Bourgeois & Brodwin (1984) hevder at disse strategiene av flere grunner ikke var/er vellegnet for det sivile liv, da de for det første er bortimot umulig for ledelsen i en sivil organisasjon å analysere alle muligheter og hendelser før endringen iverksettes. For det andre har de færreste ledere i sivile organisasjoner så konsentrert makt at de kan tvinge igjennom de strategier de til enhver tid ønsker. Crozier (1964) påpeker at det finnes «lommer» av makt i organisasjoner som ledelsen ikke kontrollerer. For det tredje er det ingen ledere som har tid til kun å drive langsiktig og strategisk planlegging av endring (Jacobsen & Thorsvik, 2007). På tross av at det finnes eksempler på at diktatorisk omforming har fungert som endringstrategi, oppsummerer Jacobsen og Thorsvik med å si at disse i all hovedsak er en idealmodell, som i begrenset grad har mulighet til å fungere i virkeligheten (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

I karismatisk omforming stilles det andre krav til lederen. Her må lederens primære oppgave være å skape oppslutning i organisasjonen rundt den forestående omfattende endringen. Dette kan skje gjennom at lederen innehar egenskaper som får ansatte til å følge dem. Lederen må ha et vinnende vesen som gjør at de ansatte identifiserer seg med han, og slik ønsker å følge med på de endringer som ledelsen foreslår. Bruk, opparbeiding og vedlikehold av karismatiske endringer blir her sentrale (Jacobsen D. I., 2004, s. 243).

Deltagende utvikling vil i all hovedsak gå ut på at ledelsen skal legge til rette for at medarbeiderne skal finne ut av, og om, det er nødvending med en endring. Hvorvidt dette vil fungere kommer helt an på hvor gode lederne er til å formidle budskapet, samt hvor godt de klarer å støtte opp omkring lokale initiativ (Jacobsen D. I., 2004, s. 243).

En har tidligere nevnt at det tidlig i anbudsrunder var en markant økning i sykefravær, samtidig som kvaliteten på leveransen falt. Både eierene og kunder, og interne faktorer billedliggjorde behovet for en radikal endring overfor ledelsen. Endringer kan forekomme i ulike former, det er forskjell på hvor omfattende de er, og hvor dypt de stikker. Thorsvik sier at dersom endringen innbefatter en justering av mål og strategier, maktforhold eller struktur, må en også ta stilling til hvorvidt endringen skjer proaktivt eller reaktivt, derfor er det vanlig å analysere endringer langs fire dimensjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 353). Jacobsen og Thorsvik beskriver den første dimensjonen som revolusjon versus evolusjon, hvor de omtaler hvor omfattende endringen er. Den andre dimensjonen dreier seg om hvorvidt endringen er proaktiv eller reaktiv. Den tredje om endringens innhold, og den fjerde om hvorvidt endringen er planlagt eller ikke.

Nadler og Tushman (1990) mener det er et naturlig skille mellom strategisk og inkrementell endring. Med inkrementell endring menes det at en tilnærmer seg en endring med små skritt over lang tid. En rekke små endringer kan oppsummeres til en større og omfattende endring, men hovedpoenget med den vil fremdeles være inkrementell, dersom dette foregår over lang tid.

Dersom organisasjonen må gjennomgå en større endring på relativt kort tid, kalles det for en strategisk endring. Vanligvis innebærer dette at både organisasjonens mål og strategi røkkes ved. Ved slike endringer endres hele organisasjonens forhold til omgivelsene, og man kan si at den har gjennomgått en organisatorisk revolusjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007). En bør også ta hensyn til hvorvidt endringene kommer som følge av, eller i forberedelsen til en situasjon. Proaktive endringer iverksettes på bakgrunn av forventninger, mens reaktive endringer skjer som en respons på hendelser som har inntruffet organisasjonen eller f.eks. markedet som organisasjonen opererer i (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Relasjonen mellom leverandør og kunde, på det endringsutløsende tidspunkt, var tydelig så betent at det trues med å utelukke selskapet fra å gi tilbud på ny kontrakt. Eierne og organisasjonens reaksjon med en igangsetting av endring, er en tydelig respons på situasjonen og er således reaktiv og ikke proaktiv.

Uten at jeg skal gå for dypt inn på hvilke verktøy en som organisasjon kan benytte seg av for å kunne havne i en posisjon hvor en kan opptre proaktivt, drar Karlsen & Øverland frem viktigheten av å benytte seg av et organisasjonsfremsyn, for slik å gjøre valg i nåtiden sikrere (Karlsen & Øverland, 2010, s. 70). Med dette menes, dersom man vet hva som kommer til å skje (prognose), eller hva som kommer til å bli populært, har organisasjonen fått et konkurransefortrinn. Slik bruk av organisasjonsfremsyn kan ansees som et proaktivt trekk. Dersom man starter på et tidlig tidspunkt, kan organisasjonen tilpasse seg og gå forberedt i møte med konsekvensene (Ibid., s, 191).

Tushman og Nadler (1990) utviklet et rammeverk hvor de ved hjelp av å kombinere de to første dimensjonene får frem en tabell med fire ulike endringstyper (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Figur 2.2 Ulike endringstyper.

	Inkrementell	Strategisk/radikal
Proaktiv	”Fininnstilling”	Reorientering
Reaktiv	Tilpasning	Gjenskapning

«*Fininnstillinger*» omhandler endringer som blir iverksatt basert på forventinger om at noe vil skje, slike tilpasninger vil omhandle mindre deler av organisasjonen. Eksempelvis kan en slik endring være en justering i kvalitetskontroll.

Tilpasning betyr mindre endringer som reaksjon på et skifte internt eller i omgivelsene. Samme eksempelet kan nyttes her, bare at som en reaksjon på at myndighetene stiller strengere krav til kvalitetskontroll, har man nå ansatt en ekstra person.

Reorientering er vesentlig store endringer hvor organisasjonen gjennomgår omfattende omstruktureringer, eventuelt personutskiftninger osv.

Gjenskapning, i denne kategorien gjennomføres store nødvendige endringer for at organisasjonen skal overleve. Eksemplet her vil være omorganisering eller snuoperasjon for organisasjoner i dype kriser (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

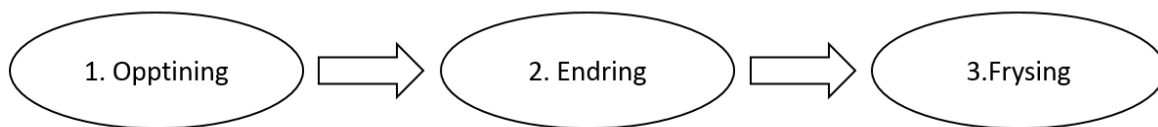
Den tredje dimensjonen tar for seg om endringen er strukturell eller kulturell (Hirschborn, 2000). Strukturelle endringer omhandler i all hovedsak organisasjonens strukturelle kjerne, dette være seg endringer rettet mot arbeidsdeling, koordinering, spesialisering, styring og belønningssystemer. Kulturelle endringer på sin side, er i høyere grad rettet mot personers meninger, holdninger og oppfatninger (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Jacobsen og Thorsvik understreker at disse som regel i praksis er umulig å skille, og at kulturen vil bli påvirket av strukturelle endringer. Hirschborn (2000) skriver at det ikke holder å endre den ene, dersom man vil lykkes. Det sentrale spørsmålet man står igjen med, er hvilken dimensjoner man skal ta tak i først, struktur eller kultur. Andre påpeker at hva som er mest effektivt vil avhenge av hvilke endringer man ønsker å oppnå (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Den siste dimensjonen det er vanlig å dele endring inn i er hvorvidt, eller i hvilken grad den er planlagt eller ikke (Hannan & Freeman, 1989). Planlagte endringer er basert på læring, der ledende aktører på en aktiv måte tilpasser organisasjonen til de nye forholdene eller omgivelsene den opererer i (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Man kan likevel ikke si at alle endringer man er vitne til er et resultat av rasjonell tilpasning og problemløsning (Ven de Ven & Poole, 1995). Det er også andre teoretikere som hevder at endringer kan være utfall av tilfeldigheter og sammenfall i tid (Cohen, March, & Olsen, 1972) og resultat av naturlig utvelgelse (Hannan & Freeman, 1989). Men la oss ta for oss en planlagt endring, og anta at organisasjoner er noe som kan manipuleres og endres av ledelsen (Astley & Van de Ven, 1983). Da vil den overfor nevnte ledende aktøren utvikle en strategi, en handlingsplan, og så tilpasser de strukturen (og kulturen) slik at den støtter opp om den forutvalgte strategien (Chandler jr., 1962). I følge Jacobsen og Thorsvik vil planlagte endringer forutsette følgende tre sentrale elementer. For det første er det viktig at organisasjonen har et relativt klar målsetning om hvor de vil. For det andre forutsettes det en relativt sikker kunnskap om både behovet for endring, hvilke tiltak eller løsninger som kreves, og sist men ikke minst hvilke effekter de iverksatte tiltakene har. For det tredje forutsettes det at organisasjonen klarer å iverksette endringen som, og slik den var planlagt (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

2.3.2 Endringsmodell

Lewins (1951, sitert i Karlsen & Øverland) klassiske endringsmodell har de siste to generasjonene dominert både endringsledelsens praksis og teori. Modellen er basert på at endringer skjer i følgende tre trinn. *Opptining*, her må organisasjonens medlemmer bevisstgjøres for behovet om endring. *Endring*, representerer ikke et gitt øyeblikk men selve overgangsprosessen, eller bevegelsen fra inneværende situasjon til ny tilstand. *Frysing*, her skal motkrefter og drivkrefter på nytt balanseres i sin nye orden (Karlsen & Øverland, 2010, s. 105), stegene er illustrert i tabellen under.

Tabell 2.3 Endringsmodell hentet fra Karlsen, 2010.



Alle teorier om endring sier at endring er regelbundet. Det påstås at det er orden i kaoset, utfordringen er at den orden ikke fremkommer før i etterkant eller i vår tenkte fremtid (Karlsen & Øverland, 2010, s. 105). Siden alle organisatoriske endringer har med mennesker og deres begrensede kognitive kapasitet å gjøre, vil det være tilnærmet umulig å basere en endring på at de involverte har fullstendig informasjon om de tre forutsetningene til Jacobsen og Thorsvik (2007) nevnt over. Dette er en medvirkende årsak til at resultatet av endringsprosessen som regel blir noe annet enn forutsett. På tross av at en strategi er gjennomførbar, blir den ikke nødvendigvis akseptert av alle de som blir påvirket/ rammet (Løwendahl, et al., 2004). I praksis vil dette by på det som kalles iverksettelsesproblemer. Altså utfordringer som oppstår i prosessen fra planen til og med iverksettelse av endringen. Motstand mot endring blir ofte omtalt som et slikt problem, noe som er sentralt ved arbeid med endring (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dette ønsker en å komme tilbake til senere i kapittelet.

2.3.3 Kjede av endringsverktøy

For å gjennomføre en større endring må organisasjonen inneha, eller fremskaffe endringsledere som kan lede igjennom selve organisasjonsendringen. Abell (1980, sitert i Mikkelsen og Laudal, 2014) mente at strategier kunne defineres gjennom at de svarte på følgende tre spørsmål. 1. Hvem skal de tilfredstille? 2. Hvilke behov eller hva søker strategien å tilfredstille? 3. Hvordan tilfredstilles disse behovene? En endringsleder vil kunne ha et godt utgangspunkt i

en strategi som besvarer disse spørsmålene. Man ønsker derfor å ta leseren igjennom noen teoretiske verktøy for å kunne utvikle en god strategi for å lede endringen. Yukl (2013) mener at for å sikre innovasjon i bedriften, eller for å oppnå suksess ved implementering av endringer, må lederen ha et bevisst fokus på ledelse av alle involverte gjennom selve endringen (Yukl, 2013, p. 95). For at dette skal være mulig må en kunne analysere sine interesser.

Løwendal et.al (2004) definerer en interessent som et enkeltindivid eller gruppe som påvirkes av, og eller selv påvirker organisasjonen. Ved hjelp av en interessentanalyse vil man kunne kartlegge hvilken type interesse og påvirkningskraft de ulike interessentene har. Tar en resultatet med seg inn i en interessent-kartleggingsmatrise (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regner, 2014), vil man kunne prioritere rekkefølgen på interessentene slik at de mer eller mindre kan plasseres i kronologisk rekkefølge i neste verktøy i strategiutviklingsprosessen. Slik kan en gjennom interessent- kartleggingsmatrisen skape et bilde av hvilke interesser som har makt til å påvirke strategien, og hvem som har interesse av å gjøre det.

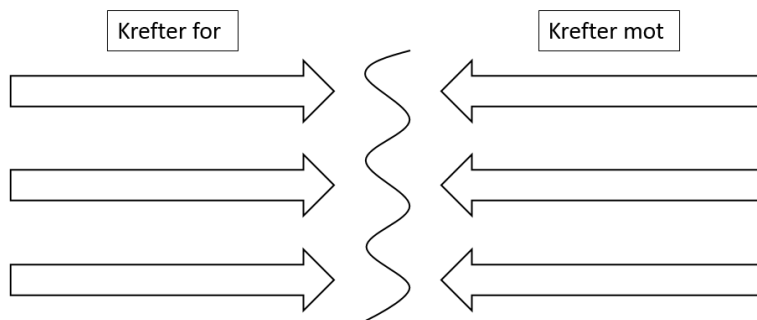
Tabell 2.4 Hentet fra Johnson, et. al. 2014.

		Grad av interesse	
		←	→
		Lav	Høy
Makt	↑	Lav	Høy
	↓	Høy	Høy
		(Krever minimal innsats)	(Hold dem informert)
		(Hold dem tilfreds)	(Nøkkelpersoner)

Lewin bygde i 1973 videre på endringsmodellen presentert tidligere kapittelet. Modellen han nå utviklet kalte han «forcefield analysis» (heretter FFA). Hans utgangspunkt er at en aktuell situasjon, slik den fremstår på et gitt tidspunkt, ikke er statisk, men et resultat av en dynamisk balanse mellom krefter som fremtvinger, «drivere», og krefter som holder igjen, «hemmere», en endring. Man kan med et slikt syn på hvorfor den aktuelle situasjoner/adferd oppstår, si at det er intuitivt at endring finner sted så snart likevekten rokkes (Karlsen & Øverland, 2010). FFA vil være nyttig å bruke i planleggingsfasen av en planlagt endring, nettopp pga. denne ubalansen, først og fremst for å forstå hvilke krefter man har med å gjøre, for så å kunne

stimulere eller påvirke dem over i en likvekt slik at den nye ønskede balansen oppnås (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regner, 2014). Illustrert i tabell 2.5 under. Med andre ord vil analysen bidra i å kartlegge støtte og motstand i forhold til endringene organisasjonen står overfor.

Tabell 2.5 Hentet fra Johnson, et. Al. 2014



Enkelte medlemmer i organisasjonen vil trekke mot drivkreftene som fremmer endring, mens andre medlemmer som ønsker at situasjonen skal være slik den er, vil trekkes i retning av motkreftene. Dersom man skal kunne gjennomføre en planlagt endring, må en derfor først gjøre en fullstendig kartlegging og analyse for å vite hvor en skal sette inn trykket.

Som en har vært innom i kapittel 2.3.1 vil de ulike typene strategiske endring deles inn i ulike grader av endringsomfang, og hastegrad. «Omstilling» omhandler mindre justeringer som skal gjøres innen eksisterende kultur. Mer omfattende endringer blir plassert under «transformasjon», hvor der gjøres grep som også påvirker kulturen (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regner, 2014). Johnson. et.al. (2014) argumenterer for at evolusjon er en svært krevende endring fordi man da skal ta hensyn til og utnytte eksisterende strategiske funksjoner, samtidig som man skal utvikle nye kapabiliteter. Johnson. et.al. (2014, s. 70) definerer strategisk kapabilitet som kompetanser og ressurser organisasjonen trenger for å utvikle seg og overleve.

Ut fra hvem som blir kartlagt som nøkkelpersonell i interessent-kartleggingsmatrisen og om de innehar en ledende posisjon i endringer, må de evne å justere sin lederstil forløpende og iht. den dynamiske konteksten de til enhver tid befinner seg i (Avolio, 1994). Det å vite hvordan man som endringsleder skal lede igjennom endringen er viktig, man vil komme tilbake til ulike leder- roller og stiler i delkapittelet ledelse senere i oppgaven. Johnson. et.al. (2014) argumenterer for sammenhengen mellom kapabilitet og hvor klar organisasjonen er for en endring(kriseforståelse).

Forskning på lederstiler har vist at man trenger ulike tilnærminger for å lykkes, avhengig av ansattes evne, behovsforståelse og vilje til å endres (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regner, 2014). Dette illustreres i tabell 2.6 under. Sett at kriseforståelsen er stor, men de ansattes kapabilitet er lav, vil trolig en kombinasjon av overtalelse, coaching, trening og utdanning være den beste tilnærming. Er de ansattes kapabilitet høy vil man under endringsprosessen kunne forvente deltagelse (men under ledelse), som vist i tabell 2.6 under.

Tabell 2.6 Hentet fra Johnson, et. al. 2014.



Variasjonen mellom de ulike interessentene involvert i endringsprosessen vil som regel være stor. De involverte kan ikke ansees som en homogen gruppe som skal endres. Dersom man tar med seg de påbegynte analysearbeidet som hentes fra FFA, vil en, dersom det er ønskelig, kunne bygge opp omkring de kulturere som gir krefter for endring. En slik effekt kan oppnås dersom en bevisst benytter seg av valgte mekanismer, som for eksempel rekruttering, sosialisering og, eller belønning (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regner, 2014). Endringsgrepene er ikke alltid av en åpenlys formell karakter, de kan også fremtre gjennom symbolske handlinger. I tabell 2.7 under, er det skissert noen eksempler på symbolske handlinger, og hvilke effekt de kan få i en endringsprosessen. Johnson. et.al. (2014) påpeker at utfallet/effekten av symbolske handlinger avhenger av hvordan de oppfattes av mottakeren, noe som gjør det vanskelig å fastslå utfallet av en slik handling.

Tabell 2.7 Hentet fra Johnson, et. al. 2014.

Type ritual	Rolle	Eksempler på endringsinitiativ
Overgangsritualer	Markere en endring av status eller rolle	Introduksjon til nye typer opplæringsprogrammer
Forbedringsritualer	Erkjenne forsøk forbedret organisering	Arrangere utmerkelsesseremonier, forfremmelser
Fornylsesritual	Forsikre seg at noe blir gjort, opprettholde fokus på saker	Utnevne rådgiver, prosjektgrupper og «workshops»
Integreringsritual	Oppmuntre til eierfølelse, felles forpliktelse	Markering av måloppnåelse eller nye måter å gjøre ting på
Konfliktreducerende ritual	Redusere konflikt og aggresjon	Etablere forhandlingskomiteer
Utfordringsritual	«Kaste stridshansken»	Ny konsernsjef setter utfordrende mål

2.4 Organisasjon

Ved de fleste lederskifter settes det i gang planlegging av langsiktige mål. Slike planer vil som oftest spisses til å endres underveis, ettersom lederen skaffer seg mer kunnskap om organisasjonen (Yukl, 2013, s. 44). I kapitlet som følger, vil teori knyttet til organisasjonens oppbygging og ledelse bli presentert.

2.4.1 Struktur

Meyer og Scott (1992) forklarte den formelle strukturen som måten organisasjonen er oppbygd på. Med det mente de hvordan arbeidet var fordelt mellom grupperinger og mennesker, hvordan beslutningsansvaret var fordelt, samt hvilke systemer man har for å samordne og styre de ulike aktivitetene som foregår i organisasjonen. Disse forholdene – strategi og mål, samt formell struktur – blir ofte omtalt som organisasjonens formelle elementer. De er synlige da de som regel er drøftet og vedtatt i formelle fora, samt at de er skriftlig nedfelt. Egeberg (1984) oppsummerer dette ved å si at dette er normative elementer som setter forventninger og krav til hvordan medlemmene i organisasjonene skal opptre (Jacobsen D. I., 2004, s. 77).

2.4.2 Makt

Makt er essensen i ledelse. Makt i denne sammenheng beskriver i hvilken grad en person kan påvirke en annen persons adferd og holdning (Mikkelsen & Laudal, 2014). Hvem er eliten, som Mintzberg (1983, gjengitt i Johnson. et.al. 2014) omtalte formelle og uformelle ledere, da han utviklet modellen «political mechanisms in organisations» (vist i 2.8 under). Denne illustrerer overordnede grep for å oppnå en effektiv ledelse (internt) gjennom endringen.

Tabell 2.8 Mintzberg (1983) hentet fra Johnson. et.al. 2014

Aktivitetsområde	Mekanismer			Problemer/utfordringer
	Resurser	Eliten	Bygge allianser	
Bygge maktbase	<ul style="list-style-type: none"> - Kontrollere og besitte nødvendige ressurser - Ha tilgjengelig nøkkelkompetanse 	<ul style="list-style-type: none"> - Opprett forbindelser til en elite, formelle og eller uformelle ledere. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifisere de som er for endringene (interessentanalyse og FFA) - Bygg allianser - «Teambuilding» 	<ul style="list-style-type: none"> - Det tar tid å bygge maktbase - Oppfattes som en trussel av eksisterende eliter
Overvinne motstand	<ul style="list-style-type: none"> - Være i posisjon til å ta ut, eller allokere ressurser for å skape aksept for endring 	<ul style="list-style-type: none"> - Vurder behovet for å dele opp elitegrupper 	<ul style="list-style-type: none"> - Belønne initiativtakere til endring 	<ul style="list-style-type: none"> - Potensielt ødeleggende: behov for rask oppretting
Oppnå etterlevelse	<ul style="list-style-type: none"> - Inneha kapasitet til å allokere ressurser 	<ul style="list-style-type: none"> - Om nødvendig fjerne tidligere elite 	<ul style="list-style-type: none"> - Delta i implementering og samarbeid 	<ul style="list-style-type: none"> - Fare for å skli tilbake

Da makt ikke er en konstant eller statisk tilstand, vil den endres og påvirkes av omgivelsene, tid og handlinger fra mennesker den omhandler (Yukl, 2013, s. 196). Ifølge Alvesson (2002, s. 133) finnes det et bredt spekter av definisjoner på ledelse, en av dem er: «Utøve innflytelse over viktige mål og strategier, over de ansattes commitment og oppgaveutførelse for å nå målene, innflytelse over gruppesamhold og identifisering med innflytelse over organisasjonskulturen» (Yukl 1989, i Alvesson 2002, p. 132).

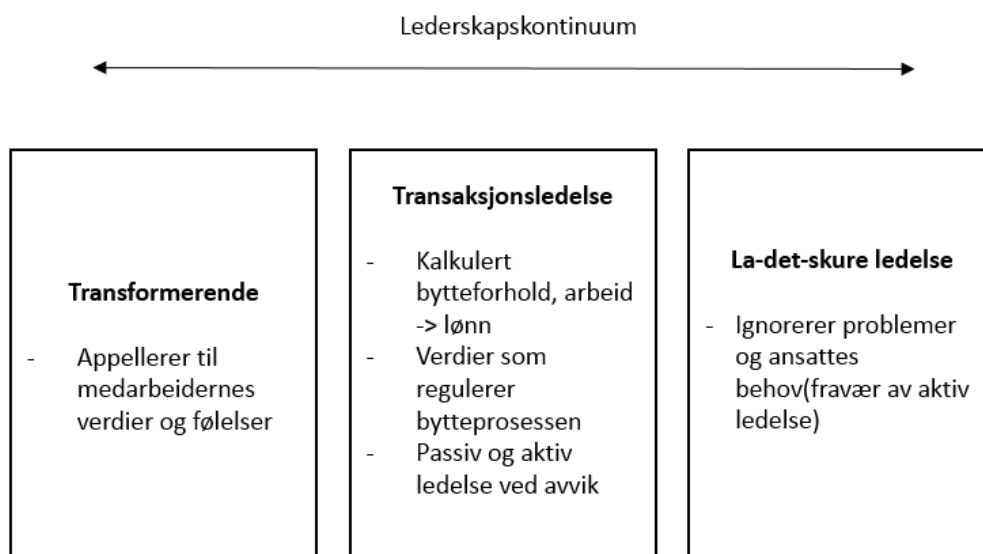
Yukl (2013) mener at verdisetting for ledere som har vokst opp i en kultur, vil bevisst eller ubevisst la adferden som leder påvirkes av denne (Yukl, 2013, p. 349). Han mener også at det å være leder er for komplekst og uforutsigbart, til at man kan si at det finnes én rett måte å løse alle (Jackson, 2006) utfordringer på (Yukl, 2013, s. 186). Det samme sier Alvesson (2002, s. 133) at man må ta hensyn til den sosiale konteksten hvor ledelsesprosessen utøves. «Ledelse er ikke bare en leder som handler og en gruppe underordnede som reagerer på mekanisk vis, men en komplisert sosial prosess hvor betydningene og tolkningene av det som blir sagt og gjort er avgjørende».

Avolio sa at: "When viewed from a life span perspective, certain trigger events in a leader's life can be identified that served to stimulate positive growth and development" (Avolio B., 2005 i William L. Gardner 2005). I slike hendelser endres oppmerksomheten, og lederen må ta stilling til og flytte fokuset mot det som skjer nå (Mikkelsen, 2014). Det finnes flere ulike tilnærminger av ledelse, to av de mest sentrale vinklingene blir beskrevet i teksten som følger.

2.4.3 Transaksjon vs. Transformasjon

James McGregor Burns (1978) så på kontrastene mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, han mente lederne i transaksjonsledelse motiverte sine følgere ved å appellere til deres egeninteresser og bytte av goder. Ledere i transformasjonsledelse spilte på følgernes etikk og moralske verdier for å skape motivasjon (Burns, 1978 in Yukl, 2013 s.312). Avolio og Gibbons (1988, referert i Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002) hevdet at ett av hovedmålene for transformativ ledelse er å utvikle følgerne til å drive selvledelse og selvutvikling. Kelley (1992, referert i Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002, s. 737) beskrev de beste følgerne som de som "gir konstruktiv kritikk", "tenker selv" og "er innovative og kreative". James McGregor Burns (1978) så på kontrastene mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, han mente lederne i transaksjonsledelse motiverte sine følgere ved å appellere til deres egeninteresser og bytte av goder. Ledere i transformasjonsledelse spilte på følgernes etikk og moralske verdier for å skape motivasjon (Burns, 1978 in Yukl, 2013 s.312). Gardner et. al. (2005) påstod at autentiske ledere skaper autentiske følgere. De strekker seg etter lederens eksemplariske atferd, da den appellerer til deres verdier, og det oppstår en positiv syklus av ønskede egenskaper, og sammen skaper de engasjement, tillit og trivsel på arbeidsplassen for alle parter (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Bass & Avolio (1994 referert i Mikkelsen & Laudal, 2014 s. 6) utviklet lederskapskontinuumet (se tabell under), her skisseres transaksjonsledelse mellom ytterpunktene la-det-skure ledelse, hvor ansattes behov og problemer ignoreres, og transformasjonsledelse hvor det appelleres til følgernes verdsett.

Tabell 2.9 Hentet fra Avolio 1994 i Mikkelsen 2014.



Transformasjonsledelse består av fire hovedkomponenter (Avolio B., 1994 in Mikkelsen & Laudal, 2014), også kalt de fire I- ene. *Inspirerende motivasjon*, ved for eksempel å innføre fleksible arbeidstider, dele av overskuddet og/eller vise tillit med å avslutte overvåkning. *Idealisert innflytelse*, kan oppnås ved å gi fra seg informasjonsmakt (Raven, 1965 in Yukl 2013 s.195) ved å åpne opp for at alle ansatte skal ha tilgang til møtereferater, man kan også gi fra seg noe av den legitimerede makten (Jacobs, 1970 in Yukl 2013 s. 191) ved å fjerne vakthold. Forfatterne av boken *Endringskapasitet* mener det er viktig å involvere ansatte i endringsprosesser, grad av innflytelse kan gå fra å bare bli informert om beslutninger, til å ha full råderett (Meyer C. B., 2011). *Individuelle hensyn* vises gjennom for eksempel lederevalueringssystem, der alle ansatte får mulighet og lov til å uttale seg om sine sjefer i full anonymitet, og lederne på sin side får mulighet til å ta tak i sine svakheter for å sikre personlig utvikling. Sist, men ikke minst kan man som leder gi rom for *intellektuell stimulering* gjennom å være åpen for nye løsninger.

Transformasjonsledelse omhandler prosesser som gir forståelse for ledernes påvirkningsevner. De skal få følgerne til å sette organisasjonens behov over sine egne materialistiske egeninteresser (Yukl, 2013, s. 300). Endring og læring er hva som opptar lederen i transformasjonsledelse. Som leder må en da ta hensyn til evner, behov og ambisjoner den enkelte medarbeider har (Ribe, 2013, s. 81). For at man skal lykkes med en transformerende lederstil, er man avhengig av at følgerne har tillit til sin leder (Dirks, 2002 in Yukl 2013 s. 314).

Prestasjonsbelønning beskrives av Yukl (G.Yukl, 2013, s. 313) som en tradisjonell ingrediens i transaksjonsadferd. Dersom man klarer å legge elementene i transformasjonsledelse på toppen, kan man oppnå resultater utover det forventede. Kaufmann & Kaufmann (2003) kaller dette for en addisjonseffekt (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

GLOBE er navnet på en kryss- kulturell studie som så på lederskap i over 60 land. Landene ble inndelt i 10 grupper. Dette ut fra geografisk plassering, språk, religion og etnisk bakgrunn (House R., 2004 in Yukl 2013 s. 351). Skandinaviske ledere har konkludert med at en viss aversjon mot hierarkier, sterk tiltro til kolleger. En gjennomgående skepsis til bruk av formelle regler og prosedyrer er typiske trekk ved disse (Smith & Eyjolfsdóttir, 1996). Mintzberg (1973) utviklet et rammeverk av 10 ulike lederroller som kan karakteriseres som 1) Gallionsfigur, 2) Leder, 3) Kontaktskaper, 4) Overvåker, 5) Informasjonsspreder, 6) Talsmann, 7) Entreprenør, 8) Konflikthåndterer, 9) Ressursfordeler og 10) Forhandler. Disse rollene beskriver lederens handlinger overfor underordnede i ulike situasjoner (Mintzberg, 1973 in Yukl s. 45).

2.4.4 Ledelsesgitteret, eller «Managerial Grid»

Mye av den tidligere forskningen på effektiv ledelse slekter på studier utført på Ohio State University i '50-åra. Her ble lederens adferd analysert etter tilbakemeldinger gitt av underordnede gjennom spørreskjemaer. Ut fra resultatene ble lederne plassert i to kategorier: Strukturinitierende adferd og omsorgsadferd (Yukl, 2013, p. 64). Michiganstudiene så på lederadferdens innvirkning på folks arbeidsinnsats i små grupper. I motsetning til Ohio-studiene fant de frem til at produksjonsorientering og medarbeiderorientering var motpoler, men på samme skala (Mikkelsen, 2014, p. 23). Blake og Mouton (1966 sitert i Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 24) definerte orientering mot mennesker som: Fokus på oppfølging av mennesker i organisasjonen som arbeider for å nå dens mål, skape tillit og engasjement, sørge for gode arbeidsbetingelser og legge til rette for et godt sosialt miljø. Orientering mot produksjon beskrev de som sterkt ledelsesfokus på organisasjonens arbeidsoppgaver: utvikling av nye produkter, salgstall, policy-beslutninger, osv. Sett med disse definisjonene utviklet de: "The managerial grid" (Blake, 1964). Her presenteres fem hovedstiler, den autoritære lederen (9,1), kompisen (1,9), den maktesløse lederen (1,1), balansekunstneren (5,5), lagspilleren (9,9) (Mikkelsen & Laudal, 2014, s. 25). Teoretikerne mente at ledere som var medarbeiderorientert forsøkte å skape tillit og engasjement, samt legge til rette for et godt sosialt arbeidsmiljø og ved å besørge gode arbeidsbetingelser. En leder som heller hadde sitt øye på produksjon, fokuserte på utvikling av nye produkter, salgstall og førte sine beslutninger av ren policy (Blake, 1964).

Tabell 2.10 Ledelsesgitteret

Høyt	9	9,1								9,9
	8									
Hensyn til folk	7									
	6									
	5				5,5					
	4									
	3									
Lavt	2									
	1	1,1								1,9
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Lavt			Hensyn til produksjon					Høyt

2.5 Evaluering av teoribidragene

Varehuset opererer innen en bransje som nå det siste året har vært preget av store endringer innen de økonomiske rammebetingelsene, noe som har skapt en forventning til blant annet effektivisering og kostnadskutt. Utvalgt og presentert teori har tatt utgangspunkt i belyse de grep, samt fremgangsmåten av disse, som organisasjonen står overfor. Sentralt for denne avhandlingen vil være å vurdere hvorvidt effekten av de iverksatte tiltakene har innvirkning på opplevelsen av organisasjonens kultur, og eventuelt hvordan og hvorfor dette skjer.

Av teoribidragene ser en flere sentrale elementer for hvordan organisasjonskulturen skal observeres, organisasjonen skal drives og ulike sentrale elementer av endringsledelse. En forutsetning for at varehuset skulle vinne den innværende anbudsrunder av en ny kontraktsperiode, var at kvaliteten på leveransen måtte heves. Ut fra de teoribidragene som er tatt med i oppgaven, vil grad av suksess med endingen påvirkes av hvorvidt alle involverte ledd i organisasjonen ser behovet for endring, og slik mobiliserer krefter og egen motivasjon for kompetansehevingen. Ledelsen lokalt på varehuset er et sentralt element for å utvikle en strategi, og tilrettelegge gjennom en optimalisert struktur for å ivareta medarbeiderne og legge til rette for, og på best mulig måte gjennomføre kompetansehevingen som kan løfte leveransen til ønsket nivå.

Teorien knyttet til endringsledelsen er bestående av et bredt spekter verktøy endringslederen kan og bør ta i bruk for å snevre seg inn mot en tendert endring. For øvrig med denne som all annen teori, er den svært generell og det ligger en utfordring knyttet til at virkeligheten ikke er konstant, og at faktorene som er avgjørende for å lykkes til stadighet endrer seg, selv under selve utviklingen av endringsstrategier. Mye av det samme gjelder for ledelse, en har i kapitlet tatt med et knippe teorier om ulike ledelsestilnærminger. Velvitende om at det ikke finnes en, og bare en korrekt måte å lede ansatte igjennom en endring.

Håpet er at en gjennom oppgaven kan få samlet inn resultater som vil være beskrivende og til hjelp for andre organisasjoner som står overfor lignede situasjoner, hvor en omfattende endring er påkrevd. Dette på tross av at teorien testes i et enkeltkasusstudie.

Denne teorien peker i retning av bestemte typer metodevalg, og disse metodevalgene vil jeg ta opp i kapittel 3.

3 Design, metode og case.

I det følgende kapittelet blir mine forskningsmetodiske valg presentert. Dette er mine valg knyttet til inngangsvinkel, og de vil fungere som verktøy i arbeidet med å besvare avhandlingens problemstilling: *Hvordan påvirker strukturert ledelse opplevelsen av en organisasjonskultur?*

Fossland og Thorsen (2010, p 170) definerte forskningsdesign som fremstillingen av hvordan undersøkelsen skulle utføres, eller ble utførte. Thagaard (2003, s 46) sier at prosjektets design skal beskrive *hvordan* forskeren skal utført prosjektet. Retningslinjene omfatter *hvem* som er aktuelle informanter, *hva* undersøkelsen skal fokusere på og sist, men ikke minst *hvor* undersøkelsen skal utføres.

Kapittelet er bygd opp på følgende måte. Først tas leseren igjennom hvilke design (3.1) forfatteren har valgt, hvorpå forskningstilnærmingen blir beskrevet (3.2). Under dette punktet vil datanalysen, samt datainnsamlingsteknikk bli gjennomgått. Avslutningsvis vil min egen evaluering av studiens styrker og svakheter, samt en vurdering av forskningsetiske aspekter bli presentert. I 3.3 gis en kort presentasjon av logistikkbransjen og selve kasuset.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign beskrives av Fossland og Thorsen (2010, s. 170) som en overordnet plan for hvordan forskningsspørsmålet skal besvares. Det finnes ulike designtyper som kan knyttes til undersøkelsens formål, men gitt antagelsen at en systematisk tilnærming til kvalitativ forskning gir et viktig grunnlag for forståelse og innsikt, mener forfatteren at dette er veien å gå for å besvare problemstillingen. For å imøtekomme utfordringen forskere med lite erfaring står overfor ved bruk av kvalitative metoder, med å ha oversikt over alle innsamlede data (Thagaard, 2013 s.16), har forfatteren lagt vekt på å utarbeide en intervjuguide (vedlagt 1) for å sette en ramme rundt datainnsamlingen.

Saunders et al. (2012 s. 171) delte forskningen inn i tre ulike design, forklarende, utforskende og beskrivende. Dersom hensikten er å studere et fenomen, for å redegjøre for ulike variabler og sammenhengen mellom disse, benyttes et forklarende design (Saunders, Lewins, & Thornhill, 2012, p. 171). Beskrivende design benyttes i de tilfeller hvor en vil gi mest mulig nøyaktig beskrivelse av fenomener, personer eller hendelser (Saunders, Lewins, & Thornhill, 2012, p. 171). Utforskende, eller eksplorativt design er best egnet til å kaste lys over et problem,

aller helst dersom man er usikker på problemets natur (Saunders, Lewins, & Thornhill, 2012 s. 171). På tross av at det allerede eksisterer mye kunnskap og forskning om temaet organisasjonskultur og ledelse, ønsker man med avhandlingen å tilføre mer kunnskap om i hvilken grad lederen kan påvirke en etablert organisasjonskultur gjennom endring av struktur og konsekvent strategisk ledelse, i organisasjoner hvor der er påkrevd radikale endringer for å rettferdiggjøre dens eksistens. Et eksplorativt forskningsopplegg gir også rom for noe fleksibilitet (Thagaard, 2013 s. 17), slik at forskeren under arbeidet kan tilpasse retning og fokus undervegs etter hvert som ny innsikt fremkommer av datamaterialet (Saunders, Lewins, & Thornhill, 2012 s. 171).

I avhandlingen har jeg derfor valgt å benytte meg av et eksplorativt forskningsdesign i et enkelt kasusstudie, med en kvalitativ metode for innsamling av data. Begrunnelsen er at jeg skal forske på en organisasjons klomplekse kontekst, og således trenger fleksibiliteten designet tillater. Jeg kan da justere vinklingen etter som ny innsikt kommer frem av- og i intervjuene.

3.1.1 Teoretiske og empiriske perspektiver i analysen

Wadel (1991, sitert i Fosslund & Thorsen , 2010 s. 193) beskriver forskningsprosessen som en hermeneutisk – fortolkende – runddans mellom teori, data og metode. Alvesson og Skjöldberg (1994, s. 47) beskrev den hermeneutiske prosessen slik : «(...) en opprepaad prosess av pendling eller alturnering mellan (empiriladad) teori och (teoriladad) empiri. Det innabär en hermeneutisk process under vilken man så småningom åter sig inn i empirin med hjälp av teoretiska för-föreställningar, allt under det att man också utvecklar teorin». Et viktig valg er derfor hvilken tilnærming forskeren velger for å besvarlese av problemstillingen. Alvesson og Skjöberg (1991, sitert i Fosslund & Thorsen , 2010 s. 193) beskrev videre analysen som en abduktiv prosess, noe som innebærer at den veksler mellom deduktive (fra teori til empiri) og induktive (fra empiri til teori) faser. Tross at analysen er teoriinspirert, er det likevel viktig å være klar på å ikke la teorien legge for sterke bånd på det man ser etter i eget empirisk materiale. Det er viktig å være åpen for at intervjupersonene kan kommunisere ting som ikke «passer overens» med teorien(ibid., s.193). Det temaet analysen er rettet mot, er definert av forskeren og vil således preges av forskerens forståelse av de situasjoner som vedkommende studerer (Thagaard, 2013 s. 191). Forskeren har funnet mye teori innen emnene som studeres, og ser det derfor som mest hensiktsmessig å benytte en deduktiv tilnærming, ved å teste ut etablerte teorier ved hjelp av utsagn funnet i intervjumaterialet.

3.1.2 Troverdighetskriterier

Validitet er i ordbøker knyttet til sannhet (Kvale S. B., 2009). Flere påstår at det ikke er mulig å generalisere funn hvor et sosialt fenomen, som opplevelse av en organisasjonskultur undersøkes, og at det derfor ikke fremstår som testbart. Noe som igjen er årsaken til at det stilles strenge krav til kontroll og oppfølging av kriterier for validitet som gjelder enkelt kasusstudier. En har i avhandlingen forsøkt å sikre validitet ved å kjøre to fokusgruppeintervjuer, hvor primærdata samles inn. Forfatteren har tilstrebet å holde seg objektiv ved gjengivelse av tilgjengelige dokumenter, i den visshet at validiteten er knyttet til meningssammenhenger og meninger som observeres i fenomenet som undersøkes. Jacobsen (2005 s.177) skiller ved sammensetning av grupper mellom bruddegenskaper og kontrollegenskaper. Kontrollegenskapene viser på sin side til de egenskapene i gruppen som er felles, mens bruddegenskapene fremhever hvordan folk er ulike. I denne studien har en valgt, som en kommer tilbake til, å bruke informanter fra ulike sjikt av hierarkiet, for å på denne måten sikre kontrollegenskaper i form av at alle jobber ved samme avdeling. Og på den andre siden få med bruddegenskaper, da i kraft av hvilke nivå eller stilling de representerer, henholdsvis arbeidsleder og undersøkt (i mangel på et bedre ord).

En annen sentral problemstilling knyttet til validitet, når representantene stammer fra ulike deler av hierarkiet, er hvorvidt deltagerne formidler sannheten og/eller om de lengre nede eventuelt tør å si imot sin overordnede, i frykt for å bli oppfattet som en utbryter (Myers, 2004, s.137). Avdelingen kasuset omhandler er relativt liten. Samtlige av intervjuobjektene jobber sammen hver dag, og har således god kjennskap til hverandre, noe som regel gjør det lettere å snakke eller delta i en samtale. Jeg har en forventning til at de våger å utdype hverandres perspektiver på grunn av interagerende erfaringer. Siden undertegnede selv skal fungere som moderator, vil en ha et fokus på å oppfordre og besørge at alle skal få komme til orde, og slik forsøke å få frem et så bredt mangfold som mulig.

Overførbarhet omhandler hvorvidt funnene i studien kan generaliseres (Jacobsen D. I., 2005). Det er altså snakk om å vurdere i hvilken grad resultatene kun er av lokal interesse, eller om de kan overføres til andre relevantesituasjoner. Jacobsen (2005 s. 222) trekker frem en utfordring med teoretisk generalisering gjennom bruk av kvalitativ forskning, hvor en ut fra relativt få observasjoner kan danne en mer generell teori om virkeligheten enn den i realiteten er, og viser til at kvalitative undersøkelser som regel vil være knyttet til en gitt kontekst.

Varehuset studien omhandler er driftet av et datterselskap i et konsern som har lignende varehus for den samme kunden over hele landet. Det vil derfor være et nærliggende spørsmål hvorvidt hovedtendensene som kommer frem i resultatet av studien, vil være gjeldende også for de andre varehusene. De resterende varehusene er styrt og bemannet etter samme forretningsmodell og overordnet målsetting. Det kan derfor være en mulighet at resultatene som fremkommer også vil være av interesse for de andre datterselskapene i konsernet. Det er imidlertid viktig å ikke generalisere funnene, da det på tross av likheter i modellen vil være lokale forskjeller. Likevel vil jeg konkludere med at noen av elementene som fremkommer i fokusgruppeintervjuene vil være av verdi for de andre varehusene i konsernet, fordi de kan gi et innblikk i tankemåter rundt lignende problemstillinger. Men som sagt er det viktig å se disse tankemåtene i lys av den beskrevne konteksten på det studerte varehuset.

Etterprøvbare dreier seg om hvorvidt en kan replikere undersøkelsen som er gjennomført. I kvantitative studier, skal spørreundersøkelser og eksperiment beskrives og dokumenteres så nøye at det i teorien skal kunne være mulig å gå inn og gjøre nøyaktig det samme ut fra denne i etterkant. Jacobsen (2005 s. 231) understreker at åpenhet er sentralt for etterprøvbareheten. Forskeren må eksplisitt både formulere hvilke metoder som er benyttet, og reflektere hvordan dette kan ha påvirket resultatene. På denne måten vil leseren selv kunne vurdere hvorvidt de stoler på metodene som er benyttet. Jacobsen (2005 s. 230) sier at etterprøvbareheten i kvalitativ forskning er vanskelig på grunn av at det er en studie gjennomført i en gitt kontekst, og uttaler følgende: «Forsøk på å gjenskape funn er meningsløse, fordi vi da studerer et nytt fenomen. Fenomenet endrer seg og kan ikke kopieres.»

3.1.3 Nøytralitet – distanse eller nærhet

Hvorvidt en bør forske i en organisasjon hvor en selv har tilhørighet, er et aktuelt spørsmål i tilknytning mitt valg av enkelt kasus. Jacobsen (2005) påpeker problemstillingen rundt distanse eller nærhet mellom forskningsobjekt og forsker. Det positivistiske idealet har tradisjonelt forsøkt å fjerne forskerens effekt på det som studeres. Virkeligheten blir sett på som en objektiv tilstand, som ikke må påvirkes, eller tolkes av forskeren. Jacobsen (2005) mener fremdeles at forskerens personlige verdier alltid, til en viss grad, vil påvirke undersøkelser, og at det derfor er en usannhet når det hevdes at forskningen er nøytral. Enkelte hevder til og med at å forsøke å tilstrebe det Jacobsen anser som umulig, påvirker forskningen i negativ forstand, gjennom at en i et slikt forsøk ikke får mulighet til å se nærmere på den enkeltes fortolkning og forståelse.

Jacobsen (2005, s. 30) konkluderer derfor med at forskeren i størst mulig grad av likeverd, skal gå inn i en relasjon med dem som undersøkes.

Jeg har i denne avhandlingen valgt å se min egen organisasjon som enkeltkasus, og således søker jeg å besvare problemstillingen med nærhet, istedenfor distanse. Dette kan medføre noen ulemper, men er en disse bevisst vil det fremfor alt bringe med seg fordeler. Eksempler på dette vil være, inngående kjennskap til organisasjonen fra innsiden, mulighet til førstehåndsinformasjon til- og deltagelse i all møtevirksomhet som er av betydning. Som sagt vil også dette være oppgavens svakhet. Min nærhet til organisasjonen kan svekke analysen ved at det kan være utfordrende å løfte blikket tilstrekkelig for å danne seg et nødvendig helhetlig bilde av kasuset. Repstad (2004 s. 241) beskriver utfordringen som å få et froskeperspektiv på forholdene, og således fremstå som nærsynt i forhold til fenomenet som analyseres.

3.2 Metodevalg

I diskusjon om forskjeller mellom metodiske tilnæringer, hevder Grønmo (1996, sitert i Thagaard, 2003 s. 17) at det kan være mer fruktbart å skille mellom kvalitative og kvantitative data enn metoder. Dette fordi kvalitative data uttrykkes i utfyllende tekst, mens kvantitative data uttrykkes i tall. For å belyse delspørsmålene som igjen skal besvare problemstillingen, har forskeren i studien valgt et kvalitativt forskningsopplegg. Gjennom en slik orienteringen rettes fokuset mot de dagligdagse og kulturelle aspektene, og empirien innhentes gjennom sitater av menneskelig tenkning, viten og måte å forstå de organisasjonen og verden på (Kvale S. B., 2009 s. 31). De mest utbredte kvalitative metodene, som intervju og observasjon, baserer seg i prinsippet på et subjektivt subjekt-forhold mellom informant og forsker (Thagaard, 2003 s.18). Studien vil derfor basere seg på to ulike metoder for datainnsamling for å besvare forskningsspørsmålet, *«Hvordan påvirker strukturert ledelse opplevelsen av en organisasjonskultur»?*

3.2.1 Datainnsamling

Primært vil empiri innhentes gjennom forskningsintervju, men data vil også samles inn gjennom analyse av dokumenter som forskeren har tilgang til. Jeg mener disse to metodene i fellesskap vil gi mettet informasjon om forskningsspørsmålet mitt, og således vil være godt egnede metoder for empirisk innsamling. Jacobsen (2005) understreker at resultatet når flere metodiske tilnæringer kombineres, er en mer perspektivrik, nyansert og helhetlig forståelse enn om kun én blir benyttet.

Repstad (2007, p. 103) beskriver dokumentanalyse som: «*En metode der man gir visse tekster status som kilder eller data for selve undersøkelsen(...)*». Forskeren har i jakten på å besvare forskningsspørsmålet benyttet seg av dokumenter om visjoner og mål, strategier, strukturering av varehuset, samt generell informasjon om konteksten rundt varehuset som enhet. Dette har vært en sentral del av analysearbeidet, da forskningsspørsmålet søker å se en endring i opplevelsen av organisasjonskultur før og etter strukturelle endringer. Det er disse endringene jeg gjennom dokumentanalysen får kartlagt. En vil i tillegg søke generell teori som belyser aktuelt tema, og se etter sammenlignbare forskningsarbeider på nettet.

Det finnes ulike måter å bygge opp et forskningsintervju på, det ene ytterpunktet preges av lite struktur, og det hele kan betraktes som en samtale mellom intervjuperson og forsker, hvor hovedtemaene er bestemt på forhånd. En fordel med et lite strukturert intervju, er at forskeren kan sørge for å få utdypet temaer som man ikke hadde tenkt på i forkant. Det andre ytterpunktet er selvfølgelig svært strukturert. Dette er formålstjenlig når sammenligning av personer er viktig (Thagaard, 2003, p. 98). Den mest brukte fremgangsmåten i intervjusammenheng ved kvalitative intervjuer, er den delvis strukturerte tilnærmingen. Her er som regel forskningsspørsmålene definert på forhånd, men rekkefølgen bestemmes underveis. Dette har vist seg hensiktsmessig for å kunne knytte spørsmålene til den enkelte intervjupersons forutsetninger (Thagaard, 2003, p. 98) Datamaterialet i analysen er primært samlet inn gjennom delvis strukturerte fokusgruppeintervjuer, intervjuformen vil bli beskrevet i detalj i påfølgende delkapittel.

3.2.2 Datainnsamling gjennom fokusgruppe

Det ligger som beskrevet over, mye argumentasjon bak valg av både metode og grad av struktur i intervjuet. Det samme gjør det for valget av selve intervjuformen. Som nevnt innledningsvis i kapittelet, vil primærdata samles inn gjennom fokusgrupper. Ved intervju av personer knyttet til deres opplevelse, både av seg selv og andres adferd, er det hensiktsmessig å skape en slags samhandling, for å sikre validiteten av informasjonen intervjuobjektene gir fra seg. Ved å samle folk i en fokusgruppe, vil man unngå det man i et individuelt intervju kan oppleve, nemlig at man får en rekke beretninger om «korrekte» forståelser og handlinger (Halkier, 2010, p. 14), som igjen ville gitt ukorrekte data til studien. Halkier mener at hvordan vi fremstiller våre beretninger vil avhenge av hvem som er tilhører, men at dette blir noe korrigeret, avhengig av hvem som er deltager i gruppen for samhandling. Hun sier «vi fremhever alle visse ting hos

oss selv overfor kolleger og medstudenter, men sannsynligvis litt andre ting overfor mormor»(Ibid., p.14).

En annen styrke ved bruk av fokusgrupper, er den sosiale interaksjonen hvor deltagerne stimulerer hverandre, og at selve samspillet i gruppen er kilden til data (Morgan, 1997). Kunnskaper som kan vokse ut av dette samspillet er velegnet for å kreere rikholdig empiri til studien, som under diskusjonen skal sees opp mot teorier. Samtidig er det verdt å nevne at moderatorens kontroll, på godt og vondt, i intervjuet blir redusert ved et slik gruppesamspill, og at dette lett kan føre til at intervjuet får et kaotisk preg (Kvale, Brinkman, Anderssem, & Rygge, 2009, s. 162). I de følgende delkapitlene vil fremgangsmåten som ble benyttet i organisering av intervjuene i praksis, bli presentert.

3.2.3 Valg av deltagere

I utvelgelsen av deltagere i fokusgruppen må man være analytisk selektiv (Neergaard, 2001). Med dette menes å sikre deltagere av viktig karakteristika i forhold til problemstillingen i utvalget. Ved utvelgelse må en unngå å lage fokusgruppene for homogene, da man slik lett kan miste interessante interaksjoner, samtidig må ikke gruppen bli for heterogen, det kan lett oppstå usunne konflikter når deltagerne ikke relaterer seg til hverandre, slik at noen forståelser ikke kommer til uttrykk (Halkier, 2010 s. 31). Videre er det viktig at alle deltagerne føler de har noe å bidra med, dersom spriket mellom folks erfaring blir for stort, vil det for enkelte av deltagerne være vanskelig å kommunisere med hverandre (ibid., s. 32). Halkier (2010) mener det kan by på utfordringer om fokusgruppene er sammensatt med deltagere av ulik status i organisasjonen. Hun mente dette kunne fremprovosere en konfliktorientert og/eller en mindre åpen dialog (ibid., s. 33), noe jeg ikke mener vil bli et problem i studien. De fagansvarlige og arbeiderne jobber tett sammen til daglig, på tross av skillet i organisasjonens hierarki, kjenner gruppe medlemmene godt til hverandre og er vant til å snakke sammen. Likevel vil moderator ta med seg denne kunnskapen i intervjuene, og besørge at alle parter får taletid og mulighet til å uttale seg om alle delspørsmål.

Fokusgruppen er valgt bestående av to fra samme fagdisiplin, samt to interagerende fagdisipliner av alle grener, størrelsen på faggruppen ble således fortrinnsvis seks personer, hvorav alle er fagorganisert. Det ble i tillegg etterstrebet å ha en blanding av deltagere, med mindre enn ett års ansiennitet og de med lengre, dette for å sikre en bredde i utvalget for å kartlegge eventuell endring i opplevelsen av kulturen.

3.2.4 Gjennomføring av fokusgruppeintervjuet.

Fokusgrupper ledes av en moderator. Denne rollen må ikke blankt forveksles med en intervjuer i et individuelt kvantitativt intervju. På tross av sine likheter, som at moderatoren først og fremst skal lytte, samt stille spørsmålene på en måte som balanserer mellom innlevelse og distanse, skal moderatoren i et fokusgruppeintervju håndtere en mer omfattende form for sosial samhandling. Det er ikke et poeng at gruppen skal komme til enighet, men at så mange synspunkter som mulig angående temaet blir belyst (Halkier, 2010 s. 56). Undertegnede har selv fungert som moderator, da det ikke lyktes forskeren å få noen andre til å gjøre det. Det hadde muligens vært en fordel å legge mer arbeid i dette, da det kunne skapt en sunn avstand mellom forsker og forskingsobjekt, spesielt i dette kasstudiet, da en studerer en organisasjon hvor forskeren selv har agert som endringsagent. Fordelen var for øvrig at det var lett å få folk i tale, da deltagerne kjente hverandre og var vant til å snakke med moderatoren tilstede. Dette samstemmer med Halkier (2010 s. 57) som sier at en moderator også kan kalles en «fasilitator» eller hjelper – den som muliggjør det sosiale samstillet i fokusgruppen, uten å kontrollere det.

I utformingen av intervjuguiden ble forskningsspørsmålet delt opp i fem sentrale hovedtema. Disse områdene er opplevd kultur før og i dag, gjennomføring av endringsledelse, samt synergier for organisasjonen og veien videre. Data fra intervjuene ble tatt opp, og i etterkant transkribert. Empirien blir presentert i det påfølgende resultatkapittelet (4) og diskutert i lys av teoribidragene fra kapittel 2 i kapittel 5

3.2.5 Dataanalysens utfordringer

Kvale (1997, s. 126) hevder at det ikke fantes noen standardmetode for tekstanalyse innen kvalitativ forskning på lik linje som det gjør for statistisk analyse. Dette fordi det er forskeren selv som velger hvordan innhentet informasjon skal presenteres og struktureres. I tillegg vil min kjennskap til organisasjonen være en utfordring i forhold til å holde seg objektiv ved analyse av innhentet data. Metoden som er valgt, gjør det nødvendig på belyse enkelte etiske aspekter, dette gjøres i det påfølgende delkapittelet.

3.2.6 Forskningsetiske aspekter

Forskningsetikk omhandler hvilke spørsmål forskeren stiller, samt måten dette blir utført på, og hvilke konsekvenser dette kan få for informantene i studien. Halkier (2010, s. 74) mener etikk i forbindelse med fokusgrupper, dreier seg om fire grunnleggende faktorer. For det første må det være klart for deltagerne at de kan være anonyme. For det andre, skal deltagerne være klar

over hva studien går ut på, og hva resultatene fra fokusgruppen skal brukes til. For det tredje mener Halkier det er viktig at forskeren holder det som er lovet. Informerer han om at en eventuell rapport vil bli oversendt i etterkant av intervjuet, må han enkelt og greit innfri dette. Sist men ikke minst påpeker hun at det er viktig å opptre på en ordentlig og høflig måte, dette kan virke overfladisk å understreke, men man har et ansvar i en forskerrolle, hvor en representerer den akademiske verden. Dersom noen har en dårlig opplevelse med en fokusgruppemoderator, vil det fort spre seg i folks sosiale nettverk, og resultatet kan bli at det er vanskelig å få tak i informanter. Jacobsen (2005) sier mer spesifikt at det i utgangspunktet er tre grunnleggende krav knyttet til interaksjon mellom forsker og det som skal forskes på. Disse er: krav på privatliv, krav til korrekt gjengivelse og som Halkier (2010) påpekte, krav til informert samtykke. Hvert av disse elementene vil bli knyttet til kasuset i teksten som følger.

Jacobsen (2005 s.50) påpeker utfordringen med å danne en fullstendig gjengivelse av alt som ble sagt i intervjuet, da all analyse av data vil være en reduksjon på detaljer og mangfold. Likevel mener han dette er et ideal som skal tilstrebes å etterleve. I undersøkelsen ble begge intervjuene tatt opp og deretter transkribert. Kvale (1997) definerte transkribering som skriftliggjøring av intervjumaterialet som er samlet på lydbånd. «Når intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analyse» (Kvale, 1997 s.105). Gjennom å strukturere materialet i tekstform vil forskeren kunne danne seg et oversiktsbilde over hva som ble sagt og formidlet under intervjuet, og man kan si at dette arbeidet er i seg selv en begynnelse på analysen. Råmaterialet er arkivert på båndopptak i tillegg til transkriberingen, og dersom noen ønsker innsyn i hvorvidt en har lyktes i å gjengi det som har blitt sagt, kan man under konfidensielle omstendigheter få innsyn i dette. I mitt arbeid har jeg tilstrebet å ha en objektiv og nøytral observatørrolle, for å sikre meg at jeg gjengir de sentrale elementene som fremkommer. Det vil likevel være en fare for at man som forsker fortolker det aktørene gir av informasjon, og smitter den med egne tolkninger. Dette er imidlertid et faremoment som alltid vil være til stede i den samfunnsvitenskapelige forskningen.

Deltagerne ga sitt samtykke gjennom å respondere, og akseptere (elektronisk) på deres forespørsel om deltagelse i fokusgruppeintervjuet. Min studie er en forlengelse av dette, og alle lydbåndopptak av intervjuene er anonymisert ved transkribering. Forskeren må fortløpende vurdere konsekvensene dersom deltagerne under intervjuet avslører noe som kan volde dem skade selv, om det skulle bli avslørt i det offentlige rom. Og det er forskerens plikt å tilstrebe minimal skade eller risiko for intervjupersonen, samt å informere deltagerne på forhånd, slik at

de selv kan være i stand til å beslutte om de ønsker å delta eller ikke. Denne avhandlingen omhandler deres oppfattelse av deres organisasjonskulturen og opplevelse av eventuelle endringer det siste året. Noe som forskeren anser å være en uskyldig og ufarlig situasjon for deltagerne, da ingen personsensitive temaer ble, eller skulle bli diskutert.

Jeg valgte å sende ut en invitasjon i til de utvalgte kandidatene i god tid før det første intervjuet. I invitasjonen var målsettingen og fokusområdene som skulle belyses nøye beskrevet, samt forklaring på hvordan intervjuet i praksis skulle gjennomføres. Således har en vært åpen om både problemområde og tema som ønskes belyst, og ikke hatt en skjult agenda for hva en ønsker å undersøke. Dermed har det vært en grei prosess både å få respondentene til å delta og å besørge at alle er vel informert om hva de takker ja til. I avhandlingen er det naturlig med anonymitet, da selve organisasjonen også ville være anonym.

3.3 Kort presentasjon av enkeltkasuset og dens kontekst

Det aktuelle selskapet har driftet varehus for samme kunde gjennom flere 10-års kontrakter. I inneværende kontraktperiode har bedriften skiftet ledere for avdelingen ved ca. 2 års mellomrom, mens kunden på sin side kun har hatt to ulike ledere for de siste to kontraktperiodene. Skiftet kom først få måneder før inneværende kontrakt skulle avsluttes. Ved kundens siste lederskifte ble inneværende kontrakt, samt dens forståelse og tolkning kraftig endret, og sett opp mot hvordan de ønsket å bygge opp den nye kontrakten som nå ble lagt ut på anbud. Selskapet så seg nødt til å etterleve ethvert behov, eller ønske fra kunden for å sikre seg gode kort i anbudsrunden som var i anmarsj.

Sensommer og høst 2014 varslet kunden manglende etterlevelse av kontrakt, disse tilbakemeldingene ble møtt av selskapet ved at antallet ansatte ble doblet på svært kort tid. I ettertid så man at dette ikke løste utfordringen, da problemet hovedsakelig lå i mangel på kunnskap, struktur og generell ukultur i avdelingen. Oppdragsgiver ville at selskapet skulle ta over detalj- eller kontrollroller de mente lå inn under kontrakt. Da kunden etter hvert trakk ut sine ressurser, og bedriftens ansatte møtte sine begrensninger ved utførelse av de roller bedriften etter avtale skulle overta, eskalerte feilraten i leveransen og utfordringene omkring organisering blomstret kraftig. Konklusjonen var at organisasjonskultur og -struktur måtte endres, og det umiddelbart.

Undertegnede ble satt inn som endringsagent og leder for organisasjonen. Det er flere grunner til at jeg fikk utfordringen, men hovedsakelig ligger det i at jeg tidligere, med hell, har ledet og

omstrukturert en annen avdeling ved selskapet. Videre var jeg midt i mitt masterstudie, og hadde presentert et ønske om å få skrive masteravhandlingen min om det samme temaet, ledelsen tok stilling til dette, og ga sitt klarsignal til at jeg kunne benytte varehuset som kasus for studiet. I kapittel 3.1.3 diskuterte jeg min nærhet til organisasjonen jeg skulle studere.

4 Resultater

I det følgende kapittelet vil hovedfunnene bli presentert. Disse er utgangspunktet, og danner selve rammen for besvarelse av forskningsspørsmålet: «*Hvordan påvirker strukturert ledelse opplevelsen av en organisasjonskultur?*».

Forskingsspørsmålet ble delt inn i 5 delspørsmål, disse er benyttet som delkapitler for å sikre en oversiktlig struktur i presentasjonen av intervju materialet, resultatene blir presentert i samme rekkefølge som intervjuene ble avholdt. I forkant av hvert utsagn blir informantnummer presentert, dersom det ikke er anført noe nummer, er det samme informant som uttaler seg. Formålet med denne delen av utredningen er ikke å diskutere de funnene som ble gjort i intervjuene, men å skissere de viktigste resultatene. Innledningsvis ønsker en å gi en kort beskrivelse av konteksten de to møtene ble avholdt i. Diskusjon av resultatet kommer i neste kapittel.

I praksis fungerte undertegnede som både moderator og observatør i begge intervjuene. Intervjuene ble åpnet med en kort innledning, hvor intervjuformen ble presentert, samt at det ble tatt en gjennomgang av målsetting og hvilke tema man ønsket belyst i likhet med informasjonen gitt i invitasjonen. Fokusgruppene ble avholdt i selskapets egne kjente møtelokaler. Heretter følger de viktigste funnene innenfor hvert av delspørsmålene.

4.1 Fokusgruppeintervju 1.

Spørsmål 1

4.1.1 Tidligere jobbkultur på varehuset

Informant 1: Det var travelt. Ja det var virkelig travelt. Vi sprang gjerne i sikk-sakk, uten å riktig vite hva vi søkte etter eller hva ville oppnå.

En av informantene jobbet som innleid faglig konsulent i perioden etter at kunden for første gang varslet sin misnøye til leveransen. Vedkommende kom med en utfyllende kommentar på informant 1 sitt utsagn.

Informant 2: Slik jeg opplevde det, (...) var organisasjonen helt uten ledelse. Dette gjaldt både for organisasjonen vi jobbet opp imot (kunden), og internt i selskapet. Det var ingen som tok kontrollen og fortalte folk hva de skulle gjøre, og ingen, eller svært få var i besittelse av kunnskap til å løse sin egen oppgave, eller hjelpe de som trengte det. Dette skapte et generelt kaos og en synlig utrygghet og misnøye blant de ansatte.

Informanten nevnte videre flere kommentarer på hvordan opplevelsen var av å komme varehuset til unnsetning.

(...) vi opplevde hele varehuset som et sirkus. De gangene vi gikk til lederen med konkrete tiltak, ble vi avvist og sendt videre til en av de uformelle lederne med oppfordring om å ta saken opp med dem. Det sørgelige var at den uformelle lederens standardreplikk var «vi får se om gjengen blir med på det».

Deltagerne i intervjuet så ut til å gjenkjenne seg i situasjonsbeskrivelsen, og alle ristet litt oppgitt på hodet.

Informant 3: Det var rart, vi følte oss som en kompisgjeng. Det var i praksis ingen leder som hadde kontrollen, ingen sa noe på når vi stemplet oss inn eller ut, noe som resulterte i at vi etter hvert gjorde dette etter eget selvbehag og noen uten blygsel.

Informant 2: Vi la ned en masse arbeid i kartlegging, og ved hver avreise overleverte vi rapporter på saker vi mente med enkelthet ville kunne gjøre alt enklere.

En annen informant, som kan regnes som relativt nyansatt, sammenlignet sitt førsteinntrykk av organisasjonen med et anarki.

Informant 6: (...) det opplevdes som et anarki (...). Folk kom og gikk som de ville. Nå antar jeg jo bare, men en måtte se en endring på timelister etter at det ble innført stemplingsur. Eller for å si det på en annen måte. Da jeg begynte i januar, kunne jeg ikke se at det var noen form for struktur.

En av de informantene med lengst ansiennitet virket litt brydd av kommentarene fra informantene med kortest fartstid, og uttalte.

Informant 5: (...) Ja, nei. Det var liksom ingen som hadde fortalt oss, rett og slett, hvordan det var, og/eller hvordan ting skulle gjøres.

Det så ut til at gruppen plukket opp at de kanskje hadde vært for direkte i sine uttalelser, og justerte seg i en mer konstruktiv retning. Informanten trakk frem det han mente var et viktig kjennetegn for organisasjonskulturen slik den var for ett år siden. Dette var knyttet til selskapets arbeidsfordeling.

Informant 2: (...) arbeidsmengden var svært skjevt fordelt, sånn som f.eks. varemottaket hadde veldig høy belastning, mens slik som manifestering bare satt og ventet på at varemottaket skulle bli ferdige med sin del, som utgjorde $\frac{3}{4}$ av det totale arbeidet, slik at de bare kunne rusle over målstreken.

En annen informant tok for seg et annet kjennetegn, og det var den høye gjennomstrømningen blant lederne.

Informant 4: Men det er jo en viktig faktor oppe i det hele, det å ha formenn som virkelig kan jobben, og som holder ut en stund. For det har ikke vi hatt tidligere. Og det er mange som har vært innom her som ikke aner hva drifta er, de kunne absolutt ingen ting!

Spørsmål 2

4.1.2 Opplevelse av kulturen i dag

En av informantene åpnet spørsmål 1 med å kalle organisasjonen for et sirkus, moderator trakk dette tilbake i samtalen og diskusjonen ble ledet inn på hvilke opplevelser informantene har av organisasjonskulturen i dag.

Informant 2: Organisasjonen har gått fra å bli kalt et sirkus på all-munne, til nå å være et arbeidslag med uniformerte arbeidere, hvor alle har fått dokumentert og kvalitetsikret opplæring i alle sine arbeidsoppgaver.

Informanten trakk frem eksempler på at dette også er gjenkjennelig for personer som var i kontakt med varehuset, også utenfor organisasjonen.

Det er klart at opplevelsen av å få en oppringning fra kunden i dag, mot det den var for et år siden, ja, den er stor. I dag kan du svare på de spørsmål som måtte komme. Man har kontroll på om varen er kommet, om det er tatt mottak, og/eller om varen er sendt ut eller ei. Internt har du faste personer å henvende deg til, ansatte har fått klare ansvarsområder og vet hva de snakker om når du spør dem. For et år siden fikk du ikke svar, ingen visste noen ting og om du mot formodning fikk et svar, så var det mest sannsynlig, og i bestefall kvalifisert gjetning.

Alle informantene var enige om dette og fylte ut med at kunden lokalt også opplevde en radikal endring i forhold til hvem som hadde oversikten.

Informant 5: Ja, nå er jo det faktisk snudd andre veien, nå er det kunden som trekker på vår kunnskap.

Informanten fortsatte å utdype hvordan han opplevde det å være ansatt ved varehuset i dag, i motsetning til hvordan han opplevde det tidligere.

Jeg var på varemottaket her forleden dag, da det kom inn en kollega fra en annen avdeling i selskapet. Jeg iakttok han, da han kom inn i en skitten jakke og dongeribukse. Først da så jeg at vi i vår avdeling har blitt langt mer profesjonelle, vi har jo hevet oss mange hakk. For slik som han, så vi ut for et år siden vi også. Nå bruker alle like klær, fra innerst til

ytterst. Jeg opplever det nå som om vi er i tet, som et lokomotiv, og det tror jeg viser. Ta bare når vi kommer inn i kantinen her oppe, så ser du på oss at vi ser litt mer ordentlige ut, jeg håper, og føler at vi er blitt litt forbilder i bedriften nå.

Informanten fortsatte å fortelle, ved dra paralleller fra uniformering til generell adferd og punktlighet.

Ikke bare at det ser mer proft ut. Vi har blitt mye mer presentable. Ta for eksempel morgenmøtet som vi hadde for et år siden, og sammenlign det vi har i dag. Det er et totalt forskjellig møte. For det første så kom folk ranglende 10 minutter for seint. Jo, ja. Det hender at noen kommer for sent i dag også, men det hører heller til sjeldenheten. Likevel er det noe helt annet. Før stod folk i kø og stemplet inn, eller de hang over kaffeautomaten mens du som møteleder forsøkte å formidle noen ord. Nå er det helt annerledes, folk vet nå hvordan de skal te seg. Kommer tidsnok, ferdig skiftet og hører etter på informasjonsmøter. Ja, nei, så jeg synes vi har en helt annen kultur! Men jeg tror det er vi som har vært jobbene her i flere år som har merket det mest.

En annen informant bygde videre på dette, og kommenterte den opplevede endringen i folks ansvarsfølelse og eierskap, men påpekte at det fremdeles var en vei å gå på dette.

Informant 6: Folk sier ifra, som lukk igjen porten etter deg. (...) likevel er det en vei å gå når det gjelder å plukke opp kaffekopper som står igjen, eller om det ligger en tom-pall i varemottaket, ta tak i den og legg den der de skal ligge. Helt dit er vi ikke kommet riktig enda.

Deltagerne ble engasjert av denne vinklingen, og noen av informantene hang seg på og kommenterte.

Informant 2: Jeg synes indrejustisen er blitt langt bedre, eksempelvis så jeg senest i dag at det var en som irretesatte en annen en. (...) De som jobber med boring, satte en av de andre i rommet på plass, dette fordi de snakket og fratok vedkommende nødvendig arbeidsro. Dette ble akseptert, og de gikk straks i gang med arbeidet igjen. Hun ville ha arbeidsro og fikk det.

En av informantene som hittil ikke har sagt så mye, kommenterte arbeidsmiljøet slik han opplevde det i dag.

Informant 4: Totalt sett vil jeg likevel si at jeg føler arbeidsmiljøet, både det psykososiale og fysiske er blitt mye bedre. Våren 2015 var det til tider veldig variabelt, stemninga er var jo på grensen til slåsskamper av og til. Fortvilede situasjoner og alt mulig, men nå er det, slik jeg opplever det, svært god stemning.

Her trakk en informant inn et annet område som ikke hadde vært kommentert tidligere, nemlig press fra kunden

Informant 1: (...) presset vi hadde fra kundens lokale representanter var ufattelig tungt, det var akkurat som om det lå et jernteppe over oss som jobbet her. Det følte umulig å reise seg, for de holdt oss nede. Men nå derimot er det helt annerledes. Nå går folk med hevet hode, de er sikre på at de klarer å svare for ting som kunden spør etter.

Diskusjonen dreide nå videre inn på et annet tema, nemlig betydningen av lagarbeid.

Informant 6: Vi fikk jo skryt på sist kontraktsmøte. Kunden meldte da tilbake at opplevelsen av våre ansatte var kjempegod, og at leveransen stort sett var feilfri. At vi jevnt over gjorde en langt bedre jobb nå enn det vi gjorde før. Det jeg mener er årsaken til dette, er at vi nå har et bedre lagspill, man jobber sammen som et team. Og at man ikke sitter på hver sin haug å strir med vårt.

Spørsmål 3

4.1.3 Endringer gjennom det siste året

For å styre diskusjonen over på spørsmål 3, hvilke endringer informantene mener er gjort det siste året, trakk moderator frem en faktor som har vært omtalt tidligere, uniformering. Samtalen gikk friskt om emnet, og det neste punktet som ble nevnt var standardisert opplæring og kompetanse.

Informant 5: (...) vi forstod ikke hva dere snakket om. Vi hadde bare lært opp hverandre, også så gikk det fra person til person. Det var ikke noe skjema, det var Learning by doing.

Et annet tema som tidligere ikke hadde vært nevnt, var HMS.

Informant 1: Våre holdninger til HMS er radikalt forbedret, nå skrives det før-jobb-samtaler ved hver lossing og lasting. Det er en totalforandring de siste 6 mnd.

En informant trakk frem at endringsviljen ikke var like stor for noen av tiltakene som var satt i verk.

Informant 6: Jeg minnes det var ganske god skepsis til de endringer som ble gjort i varemottaket, likevel tror jeg at opplevelsen både av, og hos de som jobber i varemottaket sikkert nå er bedre! Eller tar jeg feil?

Informanten kommentaren tilsynelatende var rettet til, smilte lurt og sa:

Informant 1: Nja, det er både og. Det trekker litt, men ellers er det bra.

En annen deltager trakk frem struktur som et viktig element med tanke på hvilke endringer som var gjennomført:

Informant 2: Så er det jo endringen i organisasjonskartet. Det har jo skapt et ryddig organisasjonsskille mellom f.eks. hvem som har produksjon og hvem som har drilling. I stedet for det rotet som var før. Alle har fått nye stillingsinstruksjoner og de postene er tillagt oppgaver som ikke ble utført der tidligere.

Opplæring og gjennomstrømning av personell ble igjen trukket frem som et viktig element med tanke på forståelse av verdikjeden og ressursutnyttelse.

Informant 4: Det er kommet en del opplæring, sånn som for eksempel worklist. Jeg har visst at det har eksistert, men jeg har aldri lært hvordan det brukes, før nå.(...) Det har ikke akkurat vært gode stafettpinnevekslinger, opp igjennom tidene. Alt for stor gjennomtrekk av folk, så man har hele veien gjort så godt man kunne med det de ressursene en hadde.

En annen av informantene oppsummerte med å påpeke at det for alle avdelingene ved varehuset hadde det vært tilgjengelige verktøy, som av varierende grunner ikke var blitt utnyttet.

Informant 6: (...)Mange av de systemene som egentlig skal brukes i denne logistikk-kjeden, har ikke vært brukt før nå. Eksempelvis lager som nå tar ut både hold- og plukklistene og returner til lager. Tidligere har dette vært vilkårlig, mens nå er det rutiner og full kontroll på det.

4.1.4 Opplevelse av iverksatte endringer

Her dreide samtalen seg inn på hvilke opplevelser en satt med dersom kunden skulle stille spørsmål til leveransen

Informant 5: Det er klart at det å få en telefon fra kunden i dag, mot for et år siden er bare, ja, du kan svare, gi dem et svar. Du vet om varen er kommet, du vet om det er tatt mottak eller om varen er sendt eller ei. Du har faste personer å forholde deg til, de forskjellige har fått klare ansvarsområder, og de vet hva de snakker om. Før så fikk du ikke svar, ingen visste noen ting.

Informant 2: Alle saker som blir gjort ved varehuset i dag blir gjort skikkelig, alle er sant enige om at der ikke finnes noen snarveier.

Informanten penset samtalen inn på hvordan det opplevdes å gi kolleger tilbakemelding på adferd i et HMSK perspektiv.

(...) om du ba en om å ta på beltet i trucken før, så fikk du bare fingeren til svar. Nå vet alle at du skal ha beltet på deg!

En annen informant trakk frem et personlig eksempel på forutinntatt motvilje for endring

Informant 4: (...) offshore-tankene vi skulle holde styr på, det var jo veldig press på at disse for hver gang skulle sendes vekk, og jeg var veldig kritisk til denne endringen. Men

det viser seg at det faktisk var fornuftig. Det går lettere å ta bestillinger nå, og å få dem levert, enn å fysisk gå ned å ta på dem selv. Det er en endring som har lettet min hverdag, og ikke minst er kunden er svært fornøyd. Så det er meget bra!

Videre ble det trukket frem flere viktige elementer innen endringsledelse

Informant 4: Det har skjedd mange endringer på kort tid, men alt har vært til det bedre, så det stemmer godt overens med hva som ble lovet av vår leder.

Informant 6: I tillegg til at organisasjonen har implementert nye rutiner, så har man på samme tid nesten doblet antallet ansatte.

Informant 1: Samtidig så var det jo det man ble irritert for også, den tette oppfølgingen av endringer.

Informant 5: Man hadde endringene på den ene siden, og det strenge presset fra kunden på den andre siden i tillegg, det var en periode det var alt for mye endring på gang. Det var rett og slett ikke kjekt å kjøre inn på jobb.

Informant 1: Nei, en periode var det ufattelig mye på en gang.

Informant 6: Vi fikk liksom ikke tid til å vise at vi var blitt gode, overfor kunden

En annen informant stilte spørsmål til informasjonen som ble gitt underveis i endringsprosessen, måloppnåelse og hvor planlagt den var.

Informant 5: I etterkant av revisjonen trodde vi at vi var der vi skulle være, men så rett etter sommeren fikk vi på nytt vite at vi ikke var gode nok, for da var det faktisk masse vi hadde bommet på. Og denne siste smellen genererte masse snakk, alle visste om det, men så ble det ansatt nye folk som kanskje ikke skulle vite så mye om det, men jeg vet ikke hvor mye de fikk vite da. Men, vi andre som hadde vært der og visste om det, vi snakket veldig mye om hva, hvis, om, ikke sant. Det var så klart. Altså alt vi gjorde etter den tid, det skulle vært gjort mye tidligere. Jeg tenker på alt dette med kursing og opplæring.

Delmål, og milepæler

Informant 6: Kunden ba oss om å sette måltall, dersom vi feilet på disse var leveransen for dårlig. Selv lagde vi måltall som var til hensikt å vise kunden hvor gode vi var, og som vi selv følte hadde en motiverende effekt, for å vise at vi faktisk gjorde noe. Slik jeg oppfattet KPI til kunden, så var disse negative. Om vi ikke leverte, var leveransen utilstrekkelig. Mens det vi kom med, gikk mer på å loggføre hvor mye mail vi behandlet, hvor mange mottak vi utførte, plukk vi gjorde, returer vi behandlet osv. Disse presenterte vi til kunden for å vise at vi faktisk gjorde mye. Vi registrerte mange avvik på egen aktivitet, samtidig som de avvikene som kunden rapporterte på oss har gått ned. Noe som indikerte at vi observerer feilen før kunden gjør det, registrerer og retter opp avviket før avviket ville gitt utslag for kunden. Dessverre så kunden det ikke på samme måte. Vi hadde en 10 - 15 uker hvor vi rapporterte, men det skapte slett ikke motivasjon, det skapte

faktisk bare mer frustrasjon med all den manuelle søkingen i mail, og mas etter å få inn tall for den statistikken vi skulle føre. Jeg tror det administrative ved det tok for mye tid.

Samtalen dreide seg videre inn på kommunikasjonskanaler og bevisstgjøring av hvem som var endringsleder.

Informant 2: Jeg tror jeg brukte en halv torsdag hver uke, iallfall, for jeg måtte jo mase på de som skulle levere tall til rapporten. På det verste satt det tre ledere internt i organisasjonen, som skulle ha hver sin rapport. Da måtte jeg gå til lederen min å spørre om hjelp, jeg trodde jeg skulle eksplodere til slutt. Til slutt var det faktisk ingen ba om den rapporten vi var enige om skulle produseres.

Informanten fortsatte med viktige elementer som forståelse.

Operasjonssjefen gjorde noen forsøk på å roe det ned, men tiltakene hadde motsatt effekt. (...) det tok ekstremt mye ressurser å tilfredsstille de interne rapporteringskravene. Samt det å forstå hva de skulle bruke målingene til, for oss virket de totalt meningsløse.

Informanten dro videre frem det med arbeidspress og uoppnåelige tidsfrister.

(...) de påkrevde en spesiell type rapport, eller utredning om en viss hendelse eller sak, som måtte leveres innen uoppnåelige frister. Altså du kom på jobb, registrerte mailen og måtte bare presse på for å få det til. Siden dette kom fra kontrakts avdelingen, og ikke gjennom vår leder kom dette bare oppå det han hadde for planer for oss denne dagen, og arbeidsmengden bygde seg bare opp. Presset ble så stort at vi hadde ikke kapasitet til å gjøre det vi egentlig skulle gjøre den dagen, noe som igjen resulterte i en ekstrem mengde overtid på veldig mange i varehuset.

Informanten beskrev videre at dette gjorde det umulig å drive proaktivt.

Jeg hadde problemer med å drive den planlagte proaktive opplæringen av ansatte, men måtte bare sitte og rapportere på gamle hendelser, og ble hele dag, kveld og ettermiddag bombardert med telefoner, eposter og annet mas.

En annen informant beskrev at dette påvirket arbeidsmiljøet, og hans egen motivasjon for arbeidshverdagen.

Informant 6: Dette med resultat at det reduserte det tidligere løftede arbeidsmiljøet, alt det presset vi fikk fra kontraktavdelingen. Jeg satt iallfall med følelsen at jeg jobbet så hardt jeg kunne, men klarte aldri å levere et tilfredsstillende resultat. Til hverken arbeidsgiver eller kunden. En satt kveld etter kveld og presset seg selv, men ble aldri ferdig, og man fikk aldri eller sjeldent levert et produkt som noen sa seg fornøyd med.

Til dette ble det tilføyd:

Informant 2: Merket at jeg var så stresset, at lunten til kolleger ble uutholdelig kort, og da tok jeg kontakt med lederen min for å få hjelp. I den perioden på høsten når de interne la som mest press, så vi på avvikene at avdelingen leverte så mye dårligere igjen. Du gikk hele tiden og var litt forbanna.

En av informantene stilte videre spørsmål ved nytten av å kjøre for mange endringsprosesser samtidig.

Informant 6: Til tider har også faktisk flere store endringsprosesser vært pågående samtidig, og det har kanskje generert både støy og fortvilelse. Dette fordi man ikke får landet et endringsprosjekt skikkelig før man begynner på et nytt et.

4.1.5 **Veien videre**

Samtalen gikk her over til å omhandle hvilke tanker informantene hadde gjort seg om hvordan varehuset fortsatt kunne bli bedre.

Informant 6: Det er noe vi fortsatt må jobbe litt med. Sånn som det er nå, så kan du si at vi snart har fått opp kompetansen på alle. Eventuelle kompetansegap er kartlagt, og vi har satt opp en plan for hvordan vi skal få lukket dem, når det er gjort, så skal vi begynne med kryssopplæring. På denne måten vil en dra nytte av personer på tvers av avdelingene, det vil gi folk mer forståelse av hva som ligger i leddet foran eller bak det leddet man selv sitter og jobber i.

En informant trakk frem at lokalene ikke var optimale for den moderne logistikk-kjeden som nå praktiseres ved varehuset.

Informant 1: Likevel er det en del eksisterende faktorer som er vanskelig å få bukt med i de lokasjoner vi i dag råder over.

Et tema som var nevnt tidligere, ble igjen trukket frem som en avgjørende suksessfaktor ved kontinuerlig forbedringsarbeid, nemlig opplæringsplaner og kryssopplæring.

Informant 3: (...) det gjelder at vi lærer litt fra andre. Vi har nå blitt lært opp der vi er, men det kan være smart å kunne mer om hva kollegene våre driver med i sin del av logistikk- kjeden.

En av informantene som tidligere jobbet ved et annet, men tilsvarende varehus, kommenterte hvor viktig han mente det var med krysskompetanse.

Informant 6: Da jeg jobbet i et varehus på en annen base, da jobbet jeg i varemottaket, når jeg var ferdig med mitt, satt jeg og ventet. Jeg gikk ikke til de andre og spurte om de

trengte hjelp, dette var fordi jeg ikke visste hva de gjorde, eller hva og om jeg kunne hjelpe. Jeg satt da i varemottaket en stund, for så å bli flyttet til boring, og jobbet og fikk forståelse der, for så å jobbe i returavdelingen og tilnærme meg forståelse der. Og da så jeg at det produktet varemottaket har, altså alt henger sammen. Jo mer jeg lærte, jo mer kunne jeg levere i varemottaket. Da kunne jeg gi så mye bedre pasninger til kolleger. Slik kunne jeg gi bedre pasninger til kolleger og forstod mer av vareflyten. For meg ga det mer eierskapsfølelse til hele bedriften, for da forstod jeg mer av helheten og leveransen. Da så man hvilke problemer de andre avdelingene hadde. I forkant av kryssopplæringen trodde jeg de bare satt og loket, men etter så visste jeg faktisk mer om hvilke utfordringer de hadde i hverdagen.

4.2 Fokusgruppeintervju 2

Moderator åpnet intervjuet med å si at vi kom til å holde oss til de samme spørsmålene i dette intervjuet som i det første. Det hadde nå gått ca. 2 uker siden forrige samling, og det virket som folk hadde tenkt mer på spørsmålene denne gangen, enn det de hadde ved det første. Dette resulterte i at intervjuet ble noe kortere, da samtalen var effektiv og kommentarene mer konkrete.

4.2.1 Tidligere jobbkultur på varehuset

En av informantene hadde lyst til å tilføre noe på hvordan han husket organisasjonskulturen for ett år siden.

Informant 6: Vi ble vant til å ha en masse frustrasjon til arbeidsplassene våre. Ideer/utbedringer ble ikke tatt tak i, og når arbeidsmengden økte ble det bare pøst på med folk. Systemene ble ikke utbedret, resultatet dårligere og det tvang seg frem et behov for en radikal endring.

4.2.2 Opplevelse av kulturen i dag

Informant 1: Før bidro man litt her, og så gjorde du litt der, uten at en visste helt hva en gjorde. Nå har vi fått struktur, og man har fått tildelt sine oppgaver, og man har en klar formening om hva som kreves av en til enhver tid. Også er man heller med og bidrar på andre sine når man har utført sine egne. Slik oppleves det mye ryddigere.

Samtalen dreide seg over på innsikt og at folk i dag søkte kunnskap om forventninger til leveransen gjennom kontrakt. I tillegg påpekte de at omrokering av arbeidsplasser hadde vært heldig for kommunikasjonen lokalt.

Informant 6: Alle som jobber i avdelingen har benyttet seg av muligheten til å lese Scope of Work for å finne ut av hvem som har ansvar for hva. I tillegg har kunden endret lokasjon, slik at vi kan jobbe tettere sammen istedenfor å bare skrive mailer inhouse.

Informant 2: Vi ser det gang etter gang, at kunden vil ha oss til å gjøre oppgaver kontrakten sier vi som leverandør ikke skal gjøre. Men takket være vår generelle kompetanse på dette, gjør at vi lett kan takke nei på forespørsler og hentydninger som tidligere gjorde at vi hoppet.

Informant 6: Ja, kunnskap som dette, det har gitt en mestringsfølelse som gjør det kjekt å gå på jobb.

4.2.3 Endringer gjennom det siste året

Tydlig ansvarfordeling ble igjen trukket frem som en av endringene informantene hadde bitt seg merke i.

Informant 1: (...) nå har vi lagt det opp slik at hver av personene i varemottaket har fått sin egen rigg(kunde) de skal følge opp, på denne måten opplever kunden at de faktisk får svar og oppfølging når de tar kontakt. (...) Varemottaket var tidligere organisert slik at det var svært vanskelig å orientere seg. Korgene som skulle sendes til plattformene hadde ikke en dedikert plass. Man gikk bare rundt og kastet varene oppi nærmeste korg, samtidig som folk som skulle levere varer både kom og gikk som de selv ville. Det var med dette oppsettet svært lett å gjøre feil. Etter ombyggingen har vi alle vårt eget samleband, og varene er allerede sortert før de kommer opp på noens pult. Jeg mener bestemt dette er årsaken til at vi unngår, eller har eliminert risikoen til det minimale på det å sende varer feil.

Informant 2: Ja, det tror jeg kanskje er noe av det beste som har skjedd, det at installasjonene er skilt i varemottaket. Nå kan ikke folk bomme, husker ikke sist jeg mottok en mail om noe som havnet feil. Men kanskje den viktigste årsaken til at vi opplever den sterke reduksjonen i antall feil er det at folk er blitt ansvarliggjort. De vet og erkjenner at det er de som plikter å følge opp den riggen. Det har skapt et ansvarsforhold til oppgaven, det har bidratt til andre positive synergier, om man ser på dette med arkivering. Slik som før, da hadde man i bestefall en treffprosent i papirarkivet på 20%, mens i dag arkiveres alle varer elektronisk etter satt prosedyre.

En annen informant la merke til et annet sentralt element, nemlig standardisering av arbeidsoppgaver.

Informant 5: Nå har vi utarbeidet en mal for hver enkelt av arbeidsoppgavene som løses, det gjorde at man lett kunne følge folk opp og se hvor systemet eller folk sviktet. Nå er oppgavene standardisert, og alle skal gjøre dem på samme måten.

Det ble også nevnt at rydding i gammelt uorganisert materiell på lageret, samt det å gå fra et papirlager til et papirløst arkiveringssystem, hadde vært en suksessfaktor for effektivisering.

Informant 6: Så gikk vi på og endevendte lageret, fikk det systematisert og arkivert på riktig måte. Slik fikk vi på plass den elektroniske sporbarheten vi burde ha på et varelager i 2015/16. Også har vi gjort en del endringer på infrastruktur. Fått på plass nye

arbeidsstasjoner, slik at de som jobber der skal ha mulighet til å ha kontroll på sitt arbeidsfelt.

Informanten nevnte i denne sammenheng at det var utarbeidet en komplett risikomatrix for hele varehuset, dette for å danne en oversikt og således kunne vurdere hvilke risiko som var størst og mest aktuell for øyeblikket.

(...) det legges ned en masse arbeid, kontinuerlig, for å rydde opp i gamle saker på lageret. Dette har vi nevnt i risikomatriksen også, at det skulle vært frigjort en ressurs for å komme til bunns i saken en gang for alle.

En informant fra en av de andre representerte avdelingene ved varehuset kommenterte en av de endringene han mente var viktigst for sin avdeling.

Informant 3: På returen har vi delt området inn i soner, hensikten er at når annet personell, som ikke jobber på varehuset til vanlig, vet hvor de skal sette ting for at vi skal unngå dobbel håndtering for å øke effektiviteten».

En av de andre informantene kommenterte at behandlingstiden på hver sak som håndteres av varehuset hadde gått kraftig ned, og at kjennskap til kontrakter muliggjorde effektiviseringen av arealene.

Informant 6: Behandlingstiden har jo gått ned fra 1 måned til 24-timer, dette får vi til ved at alt blir registrert inn digitalt, slik at vi med sikkerhet praktiserer FIFO prinsippet. Samt at tankparken er redusert med 70%, noe som var mulig fordi vi gikk igjennom kontrakten med underleverandøren, som hadde forpliktet seg til å levere containere innen svært kort tid. På denne endringen er det ikke bare de direkte kostnadsbesparelsene som er viktige, men også det at vi fikk frigjort mye plass på uteområdet til å gjøre logistikken enklere»

Informanten fortsatte med å trekke frem de nye rutinemessige 24-timers møtene for å sikre at alle får samme informasjon.

Morgenmøtene er fast på dagsplanen. Her blir overordnet informasjon gitt til alle. Etter det går vi mellomlederne sammen, diskuterer og koordinerer dagen på et mer detaljert nivå, før vi går løs på dagens oppgaver.

En annen informant ledet diskusjonen igjen over på arbeidet med å standardisere varehusets arbeidsoppgaver.

Informant 2: Ja og det at vi ikke splitter opp arbeidsoppgavene i mange små biter, at man ikke gjør halve jobben og gir den fra deg til neste mann, men at du fullfører det du har begynt på og gir det produktet videre til neste ledd istedenfor.

Informant 6: Før var flere involvert i samme arbeidsprosess, men ingen sørget for at neste ledd, som tok over og fullførte. Man fokuserte veldig på å gjøre sine oppgaver skikkelig, men ga litt blanke i selve overleveringen, og/eller om pasningen som ble sendt videre var tilstrekkelig god. Nå som alle kjenner verdikjeden, føler alle på et ansvar for at produktet til slutt skal være komplett og godt!

4.2.4 Opplevelse av iverksatte endringer

En av deltagerne trakk frem at lederen hadde fått kontor inne på lageret, tettere på arbeiderene, en faktor som har hatt innvirkning på arbeidseffektiviteten og leveransen.

Informant 1: I dag er vi annerledes organisert, vi har flere fagledere nede i organisasjonen som tar seg av de detaljerte sakene. Varehuslederen er jo like mye fraværende i dag. Men da har vi jo de andre som er tilstede, og som følger opp. Det at vi nå får tettere oppfølgingen fra en overordnet, har nok også mye med plasseringen av lederen, før satt han på et kontor på andre siden av bygget, mot nå som han er plassert midt inne på lageret. Tett på aktiviteten.

Informant 4: (...) kommunikasjon som tidligere har vært skriftlig, kan nå løses muntlig. Mail- trafikken min har gått fra å være over hundre om dagen til ti-tolv.

Informantene kommenterte opplevd delaktighet og innflytelse i endringer, og at de fikk hjelp når det er behov for det.

Informant 1: (...)i dag når en går og spør om hjelp til et problem, så blir det tatt tak i, i motsetning til tidligere. Før sa lederen bare, ja det skal jeg ta når jeg får tid, også måtte du som ansatt gå og purre opp gang etter gang. Mens nå blir det ordnet opp i, nesten umiddelbart.

Deltagerne forklarte mer inngående hvordan organisasjonen nå var bygd opp, og trakk frem den nye strukturen som et nødvendig grep for å lede organisasjonen og å heve kompetansen.

Informant 6: Før var organisasjonen bestående av en leder og en stor gjeng med arbeidsfolk. Ingen struktur utover det var skissert i organisasjonskartet. (...) nå har vi en leder, og en assisterende varehusleder. (...) samt at vi har etablert egne fagavdelinger med hver sine fagansvarlige (ledere). Og i tillegg en egen dedikert støtteressurs knyttet til HMSK og andre mindre oppgaver. (...) det er en hel annen struktur nå, og det er enklere for de som jobber i de ulike avdelingene å vite hvem de skal spørre om hjelp, og ikke minst er det bygget krysskompetanse på tvers av de ulike "avdelingene". Før håndterte kunden selv alle avvik,(...) noe som gjorde at vi ikke fikk mulighet til å bygge opp den nødvendige kompetansen til å løse slike problemer. Dette er det tatt tak i nå, og vi ordner selv våre utfordringer og bygger ny kompetanse daglig.

Flere av informantene kom med eksempler på tilbakemeldinger de den siste tiden hadde fått fra kunder som tidligere hadde slaktet varehusets leveranse.

Informant 4: Jeg snakket med en av kundene (til varehuset) i dag, hun hadde ikke nok go'ord om vår «nye» leveranse, kontra slik det har vært. Det har blitt mye, vi som leverandør var ikke til å kjenne igjen når det gjelder profesjonalitet. Og det var kjekt å høre!

Informant 2: Den samme beskjeden har jeg fått av to ulike plattformsejere også, de er knallfornøyde! (...) Det er virkelig kjekt og også få tilbakemelding når folk er fornøyde, at de føler de faktisk får hjelp.

En deltager mente å vite hva som var årsaken til de positive tilbakemeldingene.

Informant 6: Slik vi håndterer kontrakten i dag, er å tilgjøre ansvaret innad i organisasjonen samt det ansvaret organisasjonen har overfor kunden. (...) en har systemisert og laget konkret oversikt over håndteringen som gjøres fra a til å. (...) samtidig er det klart at vi fremdeles har en del arbeid igjen på kvalitet, men rammene er her og vi er kommet langt i innkjøring av rutinene.

Informant 2: (...) det har generelt vært en god kompetanseheving over hele avdelingen, dette sammen med endringene som har skjedd i struktur har gitt voldsomme løft for organisasjonen

To av informantene trakk frem organisasjonsendringer og kompetanseheving som viktige faktorer i det de opplevde som positive endringer ved organisasjonen.

Informant 5: Kompetansehevingen, holdningene til folk, kulturen. Folk er blitt mer handlekraftige, folk er blitt mer lagspillere. Det var de ikke før, også det at de er mer sikkerhetsbevisste. Det er nok det jeg ser på som det største og viktigste som har skjedd det siste året.

Informant 6: Ja, også de organisasjonsendringene som har blitt gjort, har jo medført at det er blitt mer jevn arbeidsbelastning. Infrastrukturendringer som er gjort har også arbeidsmiljøet bedre, og vareflyten mer smidig. Sånn at ressursbehovet har blitt redusert, på tross av at aktivitetsbehovet totalt har økt. Det har vært viktig synes jeg.

Verneombudstjenesten ble også trukket frem av informantene som en opplevd endring det siste året.

Informant 1: Og det med verneombud. Det fungerte ikke før, men nå er de proaktive og ivrige. Tar tak i saker og lukker dem lett til kollegenes tilfredshet. Det går vernerunder, fokuserer på områder, før gikk det i rykk og napp.

4.2.5 Veien videre

Informant 6: Jeg mener vi har lokalisert en del områder som fremdeles genererer mye feil, og det er dette vi skal ta tak i nå. Selve papirflyten mellom de ulike arbeidslagene. Dette fordi det fremdeles gjøres feil, tross at vi har satt inn tiltak og barrierer som skulle ordne opp i problemet. Disse er derfor ikke gode nok. Vi erkjenner at tiltakene vi har gjort ikke har fungert optimalt, og da må vi gå inn igjen og endre på prosedyrene eller rutinene

på det for å komme i mål. Før var spekteret for det som skulle effektiviseres så stort at, at oppgaven til tider har virket vanskelig. Men nå er mange gode endringer gjort, og mange av de som nå står igjen er identifisert og vil være fokuset fremover. Om et årstid vil vi kunne ha klart å lukke alle gap på internopplæringen, fått sett på de siste områdene som bør endres, så tror jeg vi vil oppleve en helt fantastisk hverdag.

Dette kapitlet har hatt oppbygning etter delspørsmålene, og fremstilling i den rekkefølgen intervjuene ble avholdt. I det påfølgende kapitlet skal teorien fra kapitel to diskuteres med empirien, og sammen skal de besvare forskningsspørsmålet i kapitel seks.

5 Diskusjon

I teorikapittelet ble betydningen av organisasjon, kultur og endringsledelse, gjort rede for. I resultatdelen ble de empiriske funnene presentert knyttet til organisasjonskulturen før, nå og veien videre. De opplevde endringene ble presentert og beskrevet i arbeidsmåter, struktur, lederrolle og normer og verdier.

I dette kapittelet sammenfattes funn fra fokusgruppeintervjuene med det teoretiske utgangspunktet som er presentert i kapittel 2. Målsetningen er å kunne besvare avhandlingens forskningsspørsmål: «Hvordan påvirker strukturert ledelse opplevelsen av en organisasjonskultur?». Underkapitlene er strukturert etter studiens hovedemner, kultur, endringsledelse og organisasjon, de mest sentrale funnene fra empirien i kapittel fire blir diskutert under disse.

Organisasjonen studien omhandler stod for et år siden foran flere omfattende endringer, som omgående måtte implementeres for å ivareta markedsposisjon og for å vise seg verdig anbudsseieren av en viktig 10-års kontrakt. Yukl (2013) mente at den eksisterende organisasjonskulturen ville ha en avgjørende påvirkningskraft på i hvilken grad endringsforsøk av organisasjonen kunne lykkes. Schein (1987) var relativt klar på at kulturen kunne styres og at dette er å anse som lederens viktigste oppgave. Informantene fikk derfor i oppgave å beskrive deres opplevelse av kultur for et år siden, og i dag. Dette diskuteres i kapittelet under.

5.1 For ett år siden

Varehusets oppgave, er å drifte lageret for, og supplere offshore-installasjoner fra disponerte områder i en og samme havn. Det siste året, har antallet installasjoner vokst fra å være tre til å bli åtte installasjoner i sin helhet. Veksten i antallet kunder var formidabel og foregikk over relativt kort tid. Noe som resulterte i at kvaliteten på varehusets leveranse, falt fra det kunden så på som et absolutt minimum, til langt under det som var forventet gjennom kontrakt. Resultatet var massive klager fra kunden, noe som kom frem av utsagnet under:

(...) presset vi hadde fra kundens lokale representanter var ufattelig tungt, det var akkurat som om det lå et jernteppe over oss som jobbet her. Det føltes umulig å reise seg, det holdt oss nede.

5.1.1 Kultur

For å kunne studere kulturens plass i organisasjonen, understreker Jan Erik Karlsen (2004) viktigheten av å analysere både organisasjonskulturens ytringer, drivkrefter og dens virkninger. Dette gjennom å fokusere på tre ulike former for kulturelle fenomener i en organisasjon: kulturelle særtrekk, kulturelle determinanter og kulturelle virkninger (Karlsen J. E., 2004 s.171). Spørsmål knyttet til fenomenene var utgangspunktet for utarbeidelsen av intervjuguiden. En stilte åpne spørsmål knyttet til opplevd organisasjonskultur (organisasjonens myter, ideologier og verdier) ved 01.01.2015, og samme for 01.01.2016. Den kulturelle virkningen vil mest sannsynlig også kunne tolkes gjennom empirien i tilknytning til organisatorisk utfall, dvs. hvordan kollektive og individuelle aktører handlinger målrettes, og hvordan disse aktørenes meningssystemer skapes og vedlikeholdes (Karlsen J. E., 2002 s. 172). Sist men ikke minst nevnes de kulturelle determinantene. De vil kunne oppfattes som drivkreftene for organisasjonskulturen, som kom frem av empirien som f.eks. motivasjon i gruppen for å ha kulturen som den er. En av informantene beskrev sin opplevelse av kulturens særtrekk, som også utspeiler den kulturelle virkningen, dette er sitert under.

(...) vi følte oss som en kompisgjeng. Det var i praksis ingen leder som hadde kontrollen, ingen sa noe på når vi stemplet oss inn eller ut, noe som resulterte i at vi etter hvert gjorde dette etter eget selvbehag og noen uten blygsel.

Jacobsen (2004) sier at kulturer først blir direkte observerbare når de gir seg utslag i synlige elementer (artefakter) som handlinger, fysiske objekter eller snakk. Varehusets organisasjonskultur, både før og nå anses som sterk. Under intervjuet trakk en av informantene frem dette, og på denne måten understrekte slik at kulturen til tider var direkte observerbar.

(...) Våren 2015 var det til tider veldig variabelt, stemninga er var jo på grensen til slåsskamper av og til.

Hovedhensikten med å endre en organisasjonskultur, er å endre måten mennesker i organisasjonen handler og tenker på (Jacobsen D. I., 2004). Ut fra det informantene diskuterte, er det verdt å nevne at de kulturelle determinantene i organisasjonen har hatt fritt spillerom, og at organisasjonen for et års tid siden ble omtalt og opplevd som et anarki.

(...) det opplevdes som et anarki (...). Folk kom og gikk som de ville.

Organisasjonen pådro seg i tiden som kom et høyt sykefravær, noe som igjen førte til mye overtidsarbeid på de som stod igjen. Situasjonen selskapet hadde havnet i, sammenfalt godt

med det Masuch (1985) kalte en ond sirkel. I følge Johnson (2014) sin teori, kan en argumentere for at situasjonen bedriften hadde havnet i, ville gjøre det lettere å få innpass for lederens endringsforslag, da organisasjonen selv har lettere for å se behovet for endring når kriseforståelsen/misnøyen er tilstedeværende og allment kjent.

Vi ble vant til å ha en masse frustrasjon til arbeidsplassene våre. Ideer/utbedringer ble ikke tatt tak i, og når arbeidsmengden økte ble det bare pøst på med folk. Systemene ble ikke utbedret, resultatet dårligere og det tvang seg frem et behov for en radikal endring.

Personene så selv behovet for endring og det kan se ut til at det har vært et skifte i likevekten mellom «hemmere» og «drivere» (Lewin, 1973). Johnson, et. al. (2014) argumenterte videre for at det var en sammenheng mellom kapabilitet og hvor klar organisasjonen er som avgjørende for at prosjektet skal lykkes. Kapabiliteten til arbeidslaget opplevdes ikke som en hindring, men innsalget og forståelse er å sette seg inn i hva som forventes er viktig. Som kommentar til at kontrakter ble tilgjengeliggjort, sa en av informantene følgende.

Alle som jobber i avdelingen har benyttet seg av muligheten til å lese Scope of Work for å finne ut av hvem som har ansvar for hva.

Ut i fra sitater som dette og det generelle inntrykket av informantene i fokusgruppen, var det all grunn til å tro at de ansatte var kapable til å tilnærme seg ny kunnskap ved en kompetanseheving, nå som behaget med selvstyret var blitt borte, var organisasjonen moden for at lederen iverksatte planlegging og implementering av endringer (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regner, 2014).

5.1.2 Endringsledelse

Daværende leder for avdelingen hadde ikke tilstrekkelig oversikt over hvilken kompetanseheving som skulle til for å håndtere aktivitetsøkningen som følge av eskaleringen i antall kunder. Således viste han lite hensyn til produksjonen og kommuniserte derfor ikke annet behov til HR- avdelingen enn en økning i antall ansatte. Dersom lederen hadde lyttet til de ansattes frustrasjon, hadde han kanskje sett behovet for kompetanseheving (Blake & Mounton, 1964). Utsagnet under illustrerer mangelen på kunnskap, og frustrasjonen dette brakte med seg.

(...) det var ingen som tok kontrollen og fortalte folk hva de skulle gjøre, og ingen, eller svært få var i besittelse av kunnskap til å løse sin egen oppgave, eller hjelpe de som trengte det. Dette skapte et generelt kaos og en synlig utrygghet og misnøye blant de ansatte.

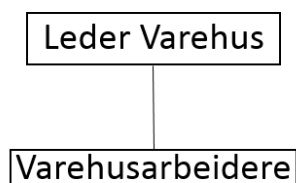
De pålagte oppgavene ble ikke løst, og klagene kom etter hvert også fra eksterne kunder/installasjoner. Forskeren konkluderer med at organisasjonen på dette tidspunkt hadde omfattende problemer, som følge av både mangelen på struktur, ledelse og en sterkt etablert ukultur. Et løft i de ansattes kompetansenivå var påkrevd. Jacobsen og Thorsvik (2007) mente at kulturelle endringer i høyere grad var rettet mot personers meninger, holdninger og oppfatninger, og at dette i praksis var umulig å skille, videre mente de at en endring i strukturen ville påvirke kulturen. Dette var også utgangspunktet for studien, å se på hvorvidt en strukturert ledelse vil påvirke opplevelsen av organisasjonskulturen.

5.1.3 Organisasjon

Meyer og Scott (1992) forklarte den formelle strukturen med hvordan arbeidet, beslutningsansvar og ulike aktiviteter var fordelt. Fokusgruppen ble derfor under intervjuet anmodet om å diskutere hvilken struktur de opplevde at det var i organisasjonen for et år siden. En av informantene, som i den aktuelle perioden var innleid som konsulent for å bistå i endringsarbeidet, uttalte følgende knyttet til struktur og ledelse:

Slik jeg opplevde det, (...) var organisasjonen helt uten ledelse. (...) Det var ingen som tok kontrollen og fortalte folk hva de skulle gjøre, og ingen, eller svært få var i besittelse av kunnskap til å løse sin oppgave, eller hjelpe de som trengte det. (...) vi opplevde hele varehuset som et sirkus. De gangene vi gikk til lederen med konkrete tiltak, ble vi avvist og sendt videre til en av de uformelle lederne med oppfordring om å ta saken opp med dem. Det sørgelige var at den uformelle lederens standardreplikk var «vi får se om gjengen blir med på det..».

Illustrasjon 5.1 Organisasjonskart 01.01.2015



Ut fra organisasjonskartet kan en se at organisasjonens formelle elementer er tilnærmet fraværende. Dette vil være negativt for organisasjonen pga. mangelen på normative elementer, som skulle vist de forventninger og krav til hvordan medlemmene i virksomheten skal opptre (Jacobsen D. I., 2004).

En annen av deltagerne forklarte deretter hvordan organisasjonskartet så ut.

Før var organisasjonen bestående av en leder og en stor gjeng med arbeidsfolk. Ingen struktur utover det var skissert i organisasjonskartet.

Dette stemmer godt overens med det organisasjonskartet som var tilgjengelig på selskapets intranett.

Slik ledelse ble definert i teorikapittelet består ledelse av å «utøve innflytelse over viktige mål og strategier, over de ansattes commitment og oppgaveutførelse for å nå målene, innflytelse over gruppesamhold og identifisering med innflytelse over organisasjonskulturen» (Yukl 1989, i Alvesson 2002, s. 132). Schein (1987) mente at det fantes et sett primærmekanismer som skaper nye kulturer, en av disse var knyttet til hva lederen er opptatt av, kontrollerer og evaluerer. Med dette mente han hva lederen signaliserer f.eks. gjennom egen adferd hvordan en ønsker at arbeiderne skal opptre. Dersom lederen ikke er bevisst sine handlinger, kan dette føre til at der bygges en ukultur, som i dette tilfellet, hvor en av informantene under intervjuet hadde følgende utsagn:

(...) før sa lederen bare, ja det skal jeg ta når jeg får tid, også måtte du som ansatt gå og purre opp gang etter gang.

En av de andre informantene tilførte at:

(...) en viktig faktor oppe i det hele, det å ha formenn som virkelig kan jobben, og som holder ut en stund. For det har ikke vi hatt tidligere. Og det er mange som har vært innom her som ikke aner hva drifta er, de kunne absolutt ingen ting!

Fraværet på struktur i seg selv gir handlingsrom for uformell ledelse (Mintzberg, 1983). I enkeltkasuset ble innleide konsulenter til og med oppfordret av lederen selv, til å ta endringsforslagene de kom med, opp med de uformelle lederne. Som beskrevet av informantene:

(...) vi opplevde hele varehuset som et sirkus. De gangene vi gikk til lederen med konkrete tiltak, ble vi avvist og sendt videre til en av de uformelle lederne med oppfordring om å ta saken opp med dem.

En oppsummering av situasjonen for et år siden, er at organisasjonen så behovet for stabilitet i ledelse av varehuset. Hensikten var å påvirke likevekten mellom driv- og motkrefter i form av struktur og strukturert ledelse (Lewin, 1973), og å implementere endringer som påvirket

organisasjonskulturen i en ønsket retning (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regner, 2014).

5.2 I dag

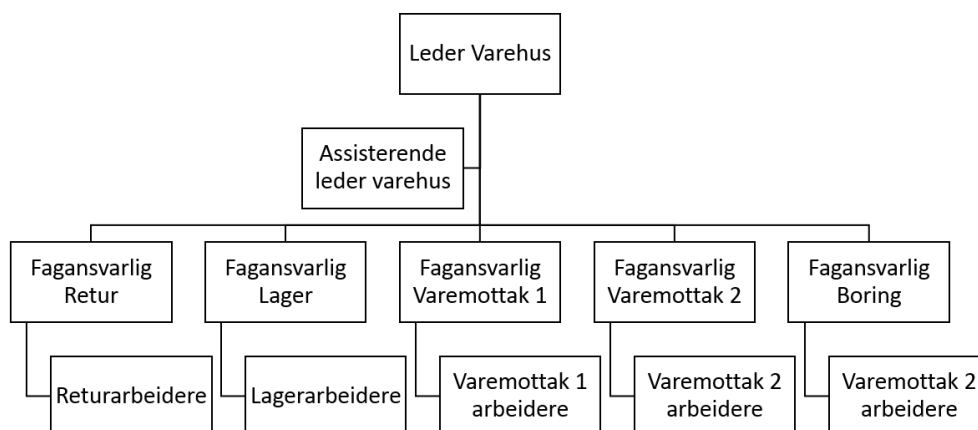
Ved årsskiftet 2014/2015 ble det ansatt en ny leder ved avdelingen, Yukl (2013) sa at ved de fleste lederskifter ble det satt i gang planlegging med langsiktige mål, men at slike planer som oftest ble spisset eller endret underveis. Ansettelsen var i seg selv et mål fra bedriftens ledelse, for å skape struktur og ro i organisasjonen ved varehuset. Som overskriften sier, skal kapittelet beskrive hvordan informantene nå opplever organisasjonskulturen, etter ett år med strukturering av varehusdriften. De etablerte teoriene presentert i kapittel 2 skal knyttes til og testes på empirien.

5.2.1 Organisasjon

Egeberg (1984) uttalte at struktur er de normative elementene som setter forventning og krav til hvordan medlemmene i organisasjonene skal opptre. Sentralt i denne sammenheng er oppbygningen av organisasjonenes hierarki. En av informantene beskrev dagens organisasjonskart med følgende setninger.

Før var organisasjonen bestående av en leder og en stor gjeng med arbeidsfolk. Ingen struktur utover det var skissert i organisasjonskartet. (...) nå har vi en leder, og en assisterende varehusleder. (...) samt at vi har etablert egne fagavdelinger med hver sine fagansvarlige (ledere). Og i tillegg en egen dedikert støtteresurs knyttet til HMSK og andre mindre oppgaver. (...) det er en helt annen struktur nå, og det er enklere for de som jobber i de ulike avdelingene å vite hvem de skal spørre om hjelp, og ikke minst er det bygget krysskompetanse på tvers av de ulike "avdelingene.

Illustrasjon 5.2 Under er en skisse av organisasjonskartet hentet fra intranett 01.06.2015



Ved gjennomføringen av de organisatoriske endringene i oppbygging av det nye organisasjonskartet, ble alle de som mente seg aktuelle for stillingen oppfordret til å søke. En interessant observasjon var at det var de yngste som søkte på stillinger som fagansvarlige ledere. Det kan være flere årsaker til dette. Kanskje de eldste i organisasjonen, med lengre fartstid, følte at de kjente sin plass i organisasjonskulturen og har aldri tidligere opplevd å bli sett på som lederpotensial, og anser dermed ikke seg selv som potensielle søkere til denne type stillinger.

Edgar Schein (1987) omtalte et sett primærmekanismer han mente skapte ny kultur. Et av dem handlet om rekruttering. HR- avdelingen og varehuslederen diskuterte hvorvidt det var mest nyttig å vektlegge kjennskap til organisasjonen, eller om en ville være mest tjent med om vedkommende nettopp ikke hadde det. En fullstendig ansettelsesprosess ble derfor igangsatt, interne og eksterne søkere ble vurdert likt. Resultatet ble at lederen med bakgrunn i et ønske om å komme seg ut av den onde sirkelen avdelingen var havnet i (Masuch, 1985), rekrutterte de mest lærevillige og respekterte interne søkerne, samt at selskapet ansatte noen sterke eksterne kandidater med tung erfaring fra lignede varehus. Alle de rekrutterte, eksterne som interne, ble informert om endringene som måtte til, og HR- avdelingen kjørte et kurs hvor de fikk presentert hva som forventes av dem som fagledere, både av kjennskap til kontrakt, ansvarsområde og deres nyervervede makt. Informantene trekker frem kjennskapen til kontrakt som positivt for bedriften og at det gir arbeidstakerne individuelt en mestringsfølelse som er positiv for miljøet.

Vi ser det gang etter gang, at kunden vil ha oss til å gjøre oppgaver kontrakten sier vi som leverandør ikke skal gjøre. Men takket være vår generelle kompetanse på dette, gjør at vi lett kan takke nei på forespørsler og hentydninger som tidligere gjorde at vi hoppet. (...) kunnskap som dette, det har gitt en mestringsfølelse som gjør det kjekt å gå på jobb.

Som en kan se av organisasjonskartet, illustrasjon 5.2, er varehuset inndelt i flere avdelinger som hver ledes av en fagansvarlig leder. I tabell 2.8 illustreres grep som Mintzberg (1983) mener er nødvendige for å oppnå effektiv ledelse. Disse samsvarte godt med det informantene fortalte om sin opplevelse av endringer gjort i ledelsesstrukturen. De ulike avdelingene har ansvar for hvert sitt ledd av logistikk-kjeden, men foruten den pålagte overlappen som sikrer kvalitet for den totale leveransen dem imellom, jobber avdelingene relativt upåvirket av hverandre.

Før var flere involvert i samme arbeidsprosess, men ingen sørget for at neste ledd, som tok over og fullførte. Man fokuserte veldig på å gjøre sine oppgaver skikkelig, men ga litt

blanke i selve overleveringen, og/eller om pasningen som ble sendt videre var tilstrekkelig god. Nå som alle kjenner verdikjeden, føler alle på et ansvar for at produktet til slutt skal være komplett og godt!

Den enkeltes arbeidsdag har også fått et fast mønster. Slik varehuset er organisert i dag, kjøres det felles 24-timers møter, hvor alle har møteplikt. Her blir oppsummert status for gårsdagen formidlet, i forkant av at dagens forventede aktiviteter blir presentert og spørsmål knyttet til denne blir besvart i plenum. En har sett at en slik samhandling mellom medlemmene i de ulike teamene, har bidratt til å konstituere arbeidsmiljøet i gruppen.

Morgenmøtene er fast på dagsplanen. Her blir overordnet informasjon gitt til alle. Etter det går vi mellomlederne sammen, diskuterer og koordinerer dagen på et mer detaljert nivå, før vi går løs på dagens oppgaver.

Det ble som følge av avvik i folks punktlighet, ved det å stille på, og gå fra jobb til rett tid, gjeninnført stemplingsur. Dette ble mottatt med negativitet, lederen fikk tilbakemeldinger om at det ble oppfattet som overvåking og at det gikk på motivasjonen løs. Avolio (1994) tolket transformerende ledelse, som en ledelsesform som skapte engasjerte medarbeidere som ofret noe ekstra for at organisasjonen skulle lykkes gjennom gjensidig tillit i ordninger som f.eks. fleksible arbeidstider. På tross av at endringene og de umiddelbare tilbakemeldingene strider mot dette, så en likevel av kommentaren under, at organisasjonen høster goder av ordningene.

Ta for eksempel morgenmøtet som vi hadde for et år siden, og sammenlign det vi har i dag. Det er et totalt forskjellig møte. For det første så kom folk ranglende 10 minutter for seint. Jo, ja. Det hender at noen kommer for sent i dag også, men det hører heller til sjeldenheten. Likevel er det noe helt annet. Før stod folk i bilkø og stemplet inn, eller de hang over kaffeautomaten mens du som møteleder forsøkte å formidle noen ord. Nå er det helt annerledes, folk vet nå hvordan de skal te seg. Kommer tidsnok, ferdig skiftet og hører etter på informasjonsmøter.

Ansvarliggjøringen har blitt gjennomført på flere ulike måter, informantene trekker frem varemottaket opptil flere ganger gjennom intervjuet. Varemottaket har fått en ansvarsfordeling hvor hver ansatt har ansvar for sin egen rigg(kunde), dette er kommunisert til kunden og de ringer, eller kontakter vedkommende direkte. En informant fra varemottaket fortalte:

Det er klart at det å få en telefon fra kunden i dag, mot for et år siden er bare, ja, du kan svare, gi dem et svar. Du vet om varen er kommet, du vet om det er tatt mottak eller om varen er sendt eller ei. Du har faste personer å forholde deg til, de forskjellige har fått klare ansvarsområder, og de vet hva de snakker om. Før så fikk du ikke svar, ingen visste noen ting.

Det er også utarbeidet stillingsinstrukser, og alle arbeidsoppgaver har gjennomgått en standardiseringsrunde. Dette gjør prosessene mer transparente, noe som hjelper lederen i å se hvordan organisasjonen fungerer og lettere avdekke hvor en må følge tettere opp for å ta vare på endringen som er skapt (Yukl, 2013). Mintzberg (1983) utviklet modellen «political mechanisms in organisations» som illustrerer overordnede grep for å oppnå en effektiv ledelse gjennom endringer, samt oppfølging i etterkant.

Nå har vi utarbeidet en mal for hver enkelt av arbeidsoppgavene som løses, det gjorde at man lett kunne følge folk opp og se hvor systemet eller folk sviktet. Nå er oppgavene standardisert, og alle skal gjøre dem på samme måten.

Sosial endring forekommer både intendert og planlagt. Mikkelsen og Laudal (2014) uttalte at det absolutt er en fordel dersom det før arbeidet påbegynnes, lar seg gjøre å utvikle en strategi for den gjeldende endringen. På tross av at det finnes mange verktøy for utviklinger av bevisste strategier til bruk innledningsvis i en endring, har de i organisasjonen kun vært benyttet sporadisk som verktøy i praktisk utførelse av implementeringen.

Ut fra resultatene kan den nye ledelsen i varehuset passe godt med en type 9,9 – stil som Blake og Moutons (1964) legger frem i ledelsesgitteret, hvor det skåres høyt på hensyn både til folk, da de ansatte nå vet hvilke forventninger som stilles til dem, og at de hører etter ved informasjon og blir hørt når de har kommentarer til endringsopplegget. Hensynet til produksjon blir ivaretatt gjennom at arbeidsoppgavene nå er standardisert.

5.2.2 Endringsledelse

Et stadig tilbakevendende tema under intervjuene var kompetanse. Informantene bemerket kompetansehevingen ved varehuset generelt, samt tilgjengeligheten av kompetente fagledere hvor de kunne rådføre seg, dersom de var oppe i noe som de selv ikke hadde kontroll på.

(...) i dag når en går og spør om hjelp til et problem, så blir det tatt tak i, i motsetning til tidligere.

Studiens utgangspunkt er å se på effekten av strategisk ledelse, og hvorvidt den påvirker opplevelsen av kultur. Johnson et.al. (2014) beskrev hvilke grep som måtte tas for å endre kulturen gjennom ledelse i en tabell med faktorene hastegrad på den ene siden og grad av endringsomfang på den andre. De omtalte det å lede gjennom en «revolusjon», stort endringsbehov og umiddelbart behov, som svært utfordrende. Dette fordi en da måtte endre og utvikle både de strategiske funksjoner og kapabiliteter. Johnson et.al. (2014) definerer

strategisk kapabilitet som kompetanser og ressurser organisasjonen trenger for å utvikle seg, og overleve. I varehuset bød den intensive kompetansehevingen på operasjonelle utfordringer, da til tider $\frac{2}{3}$ av de ansatte var på kurs samtidig, likevel uttaler informantene følgende på spørsmål om dette var verdt det.

Kompetansehevingen, (...). Folk er blitt mer handlekraftige, folk er blitt mer lagspillere. Det var de ikke før, også det at de er mer sikkerhetsbevisste. Det er nok det jeg ser på som det største og viktigste som har skjedd det siste året.

Kompetansehevingen som selskapet til nå har vært igjennom, sammenfaller godt med deres eget slagord: «People - our greatest asset», og det vil bidra til å gjøre selskapet til en attraktiv arbeidsgiver gjennom å ivareta arbeidsfolkenes utviklingstrang.

Organisasjonen var som informert tidligere i oppgaven, i en kritisk periode preget av særdeles stor gjennomtrekk på personell. Høy gjennomstrømning av personell og kort oppsigelsestid resulterte i markant tap av kompetanse, alle ansatte var gjennom arbeidskontrakt kun forpliktet til en måneds oppsigelsestid. Således var det umulig å foreta en kompetanseoverføring mellom vedkommende som sier opp og ny arbeidstaker som skal overta rollen. Enkelt og greit fordi selskapet ikke var i stand til å fremskaffe erstattere hurtig nok. Proaktivt for å bøte på denne utfordringen, fikk alle nyansatte derfor en forlenget oppsigelsestid til tre måneder.

Nå som kompetansen ved varehuset var blitt løftet, vil det være en nyttig strategi å forsøke å ta vare på humankapitalen. Det bør være fokus blant ledelsen på at arbeidsoppgavene ved varehuset, individuelt sett, kan være noe ensformig. Det vil derfor være en nærliggende oppgave å forsøke å tilby mer variasjon i disse. En løsning på dette ville være å innføre en form for rotasjonsordning for alle lagermedarbeiderne. Uten videre tilrettelegging, er forholdene mulige for dette i dag. To av informantene trekker frem at det er flere synergier knyttet til slik hospitering i tillegg til utvidet jobbinnhold, og det er blant annet den faglige kryssopplæringen. Når en oppnår bredere og høyere kompetanse internt i bedriften, vil det gi større fleksibilitet ved utarbeidelse av vaktlister, ferieplaner, samt å skaffe erstattere ved sykefravær. Samtidig vil en bygge kunnskap som gjør folk handlekraftige og kompetente til å løse arbeidsoppdrag som fraviker fra normen.

Før håndterte kunden selv alle avvik, (...) noe som gjorde at vi ikke fikk mulighet til å bygge opp den nødvendige kompetansen til å løse slike problemer. Dette er det tatt tak i nå, og vi ordner selv våre utfordringer og bygger ny kompetanse daglig

Før bidro man litt her, og så gjorde du litt der, uten at en visste helt hva en gjorde. Nå har vi fått struktur, og man har fått tildelt sine oppgaver, og man har en klar formening om hva som kreves av en til enhver tid. Også er man heller med å bidrar på andre sine når man har utført sine egne. Slik oppleves det mye ryddigere.

Gardner (et. al, 2005) påstod at autentiske ledere skaper autentiske følgere. De strekker seg etter lederens plikttoppfyllende atferd, da den appeller til deres verdier, og det oppstår en positiv syklus av ønskede egenskaper, og sammen skaper de engasjement, tillit og trivsel på arbeidsplassen for alle parter. Samtidig er det viktig å påpeke at om en skal lykkes med en transformerende lederstil, er en avhengig av at følgerne har tillit til sin leder (Dirks, 2002 in Yukl s. 314).

Det har skjedd mange endringer på kort tid, men alt har vært til det bedre, så det stemmer godt overens med hva som ble lovet av vår leder.

Samtidig kom det også frem i andre utsagn at det tidlig i endringsprosessen ble det brukt overvåkning og makt for å rokke ved likevekten, i de tilfeller hvor «hemmere» var umulige å overbevise.

Jeg minnes det var ganske god skepsis til de endringer som ble gjort i varemottaket, likevel tror jeg at opplevelsen både av, og hos de som jobber i varemottaket sikkert nå er bedre (...).

I dag er vi annerledes organisert, vi har flere fagledere nede i organisasjonen som tar seg av de detaljerte sakene. (...) Det at vi nå får tettere oppfølgingen fra en overordnet har nok også mye med plasseringen av lederen å gjøre, før satt han på et kontor på andre siden av bygget, mot nå som han er plassert midt inne på lageret. Tett på aktiviteten.

Mikkelsen (2014) sier at makt er essensen i all ledelse, og at den beskriver i hvilken grad en person kan påvirke en annen persons adferd og holdning. Yukl (2013) påpekte likevel at man ikke kan si at makt er en konstant eller statisk tilstand, den vil endres og påvirkes av omgivelsene, tid og handlinger fra menneskene den omhandler. Organisasjonen, i forbindelse med et lederkurset for de nyansatte faglederne, fant snart ut at Jackson (2006) hadde rett i at kompleksiteten i ledelse er så omfattende, at en umulig kan si at det finnes én rett måte å løse lederoppgaven på. Det gruppen i dette tilfellet ble enige om, var at de hadde fått tildelt makt og at de var nødt til å få kollegene til å se hvilke ansvar hver og enkelt av dem har overfor leveransen i kontrakten. Dette kan det se ut til at de har lyktes i, sett fra utsagnet til informanten under.

Men kanskje den viktigste årsaken til at vi opplever den sterke reduksjonen i antall feil er det at folk er blitt ansvarliggjort. De vet og erkjenner at det er de som plikter å følge opp den riggen. Det har skapt et ansvarsforhold til oppgaven (...).

Dagens organisasjonskultur på varehuset er tidligere beskrevet som robust, med sterk opplevd tilfredshet blant de ansatte. Lewin (1951, sitert i Karlsen & Øverland, 2010) utviklet en modell som nå har dominert både endringsledelsens praksis og teori de siste to generasjonene. Modellen forklarer han slik: Alle organisasjoner er holdt i en slags balanse ved at to motstridende krefter samspiller. Han beskriver kreftene på den ene siden som beholder status quo «hemmere», og de som vil styrke endringene «drivere». Hans tanke er at dersom likevektsstanden rokkes, ved at drivkreftene blir sterkere enn hemmerne, vil en endring inntreffe (Karlsen & Øverland, 2010). Ut i fra utsagnene som kom frem under intervjuene, har lederen vært aktiv i kartlegging, og motivering av driverne.

En slik tilnærming, ved å motivere driverne, stemmer godt overens med den tilnærmingen Beer og Nohira (2000) kalte for en O-strategi. Dette er en såkalt «vil-strategi» som korrelerer godt med Alvesson (1992) utsagn om at mye av det som ligger i ledelse av en organisasjonskultur, kan betegnes som bevisst og aktiv bruk av «eksemplenes makt». Hennestad (2015) skriver at kulturell forståelse- det å «tenke kulturelt» som leder- på sett og vis er en «personlig greie». En må evne å se betydningen, og ville. Med det som utgangspunkt, er trikset å være nettopp denne reflekterte praktikerens som hele tiden er seg og sine handlinger bevisst, teoretisk og praktiske antagelser bak hvert et valg (Schön, 1983 sitert i Hennestad, 2015, s. 196). Dette, samt at det er viktig å konfrontere antagelsene med utfallet av beslutninger og valg, for hele tiden å utvikle sine egne kulturelle handlingsteorier.

5.2.3 Kultur

Felles for de kulturelle elementene, er at man ofte må se på hva folk sier, hvordan det blir sagt, samt observere hva de gjør for å kunne ta stilling til hva, eller hvordan den dominerende kulturen er. Forskjellen i opplevelsen fra et år tilbake og i dag, er at den nå kjennetegnes ved at trivselsfaktoren er stor.

Totalt sett vil jeg likevel si at jeg føler arbeidsmiljøet, både det psykososiale og fysiske er blitt mye bedre. (...).

Tidligere i kapittelet har en vært innom struktur og kompetanse, informantene har trukket frem at folk er blitt mer pliktoppfyllende og at de ansatte er blitt gode lagspillere. Utviklingen av kulturen gikk i den retning at arbeiderne kom med forbedringsforslag som har resultert i

endringer som igjen har økt effektiviteten. Av dette tolker forskeren at det har oppstått en positiv syklus av ønskede egenskaper, som har skapt engasjement, tillit og trivsel på arbeidsplassen for alle parter (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). En av informantene trakk frem en generell endring av adferd blant varehusets ansatte.

(...) om du ba en om å ta på beltet i trucken før, så fikk du bare fingeren til svar. Nå vet alle at du skal ha beltet på deg!

Dette stemmer godt overens med Jacobsen (2004) sin teori om at man først kan snakke om en reell organisatorisk endring, når adferden til flere av menneskene i organisasjonen har endret seg. Internt finnes det mange utsagn som tilsier at de fleste ansatte i organisasjonen har endret seg, og at deres opplevelse av deres kultur eller gruppefølelse har fått et skifte. Informantene beskriver en stolthet over det å tilhøre varehuset, som en ny type gruppe i organisasjonen, og at de opplever den innførte uniformeringen som positiv i forhold til dette. Informanten omtalte dette skillet så markant at de omtaler representanter fra resten av organisasjonen som sjuskete. Uniformeringen som del av dette har skapt et felleskap, hvor de opplever seg mer betydningsfulle og profesjonelle enn resten av organisasjonen. Utvalget i studien begrenset seg til varehuset alene, informantene i fokusgruppen var alle enige i denne observasjonen, slik at det er rimelig å anta at det er en felles opplevelse. Likevel biter en merke i at det ut fra dette kan si at det eksisterer ulike subkulturer, om en skulle studert kulturen ved hele selskapet under ett.

Jeg var på varemottaket her forleden dag, da det kom inn en kollega fra en annen avdeling i selskapet. Jeg iakttok han, da han kom inn i en skitten jakke og dongeribukse. Først da så jeg at vi i vår avdeling har blitt langt mer profesjonelle, vi har jo hevet oss mange hakk. For slik som han, så vi ut for et år siden vi også. Nå bruker alle like klær, fra innerst til ytterst. Jeg opplever det nå som om vi er i tet, som et lokomotiv, og det tror jeg viser. Ta bare når vi kommer inn i kantinen her oppe, så ser du på oss at vi ser litt mer ordentlige ut, jeg håper, og føler at vi er blitt litt forbilder i bedriften nå.

Schein (1987) så på kultur- og gruppedannelse som to sider av samme sak, og vektla at dannelsen av begge er et resultat av lederen(e)s virksomhet. En kom i endringsarbeidet frem til at det var viktig å ikke glemme at verneombud og tillitsvalgte også kan og vil være viktige pådrivere i arbeidet med dette. En av informantene sier i diskusjon under gruppeintervjuet at

(...) verneombud. Det fungerte ikke før, men nå er de proaktive og ivrige. Tar tak i saker og lukker dem lett til kollegenes tilfredshet. Det går vernerunder, fokuserer på områder, før gikk det i rykk og napp.

Tidligere hadde varehusets leder personalansvar for opptil 36 ansatte. I dag har ansvaret blitt delt på faglederne, som under seg har 5 – 6 personer. Det er opp til hver enkelt fagansvarlig å stimulere sitt team til å utføre jobben på best mulig måte. De har blitt oppfordret, å lede i tro med organisasjonens visjon om å danne en bærekraftig kultur. Denne er at du skal være «HERO», Helpful, Enthusiastic, Responsible, Open. Med andre ord skal en som leder ha en orientering mot mennesker som Blake og Mouton (1964) sier, hvor en fokuserer på oppfølging av mennesker i organisasjonen som arbeider for å nå dens mål, skape tillit og engasjement, og sørger for at de har gode arbeidsbetingelser og legge til rette for et godt sosialt miljø.

(...)i dag når en går og spør om hjelp til et problem, så blir det tatt tak i, motsetning til tidligere. Før sa lederen bare, ja det skal jeg ta når jeg får tid, også måtte du som ansatt gå og purre opp gang etter gang. Mens nå blir det ordnet opp i, nesten umiddelbart.

Ja, også de organisasjonsendringene som har blitt gjort, har jo medført at det er blitt mer jevn arbeidsbelastning. Infrastrukturendringer som er gjort har også gjort arbeidsmiljøet bedre, og vareflyten mer smidig. Sånn at ressursbehovet har blitt redusert, på tross av at aktivitetsbehovet totalt har økt.

Samtidig informerte deltagerne om at det kom eksterne tilbakemeldinger som beskriver at også de har en opplevelse av at organisasjonskulturen er endret.

Det er klart at opplevelsen av å få en oppringning fra kunden i dag, mot det den var for ett år siden, ja, den er stor. I dag kan du svare på de spørsmål som måtte komme. Man har kontroll på om varen er kommet, om det er tatt mottak, og/eller om varen er sendt ut eller ei. Internt har du faste personer å henvende deg til, ansatte har fått klare ansvarsområder og vet hva de snakker om når du spør dem. For et år siden fikk du ikke svar, ingen visste noen ting og om du mot formodning fikk et svar, så var det mest sannsynlig, og i bestefall kvalifisert gjetning.

Den samme beskjeden har jeg fått av to ulike plattformsjefene også, de er knallfornøyde! (...) Det er virkelig kjekt og også få tilbakemelding når folk er fornøyde, at de føler de faktisk får hjelp.

5.3 Implikasjoner

For at organisasjonen skulle overleve, gjennom å få delta og vinne den kommende anbudsrunder på ny kontrakt, var det avgjørende å skape et skifte i organisasjonens kultur og å løfte kvaliteten på leveransen. Kartleggingsarbeidet var ikke bare en nødvendighet for avhandlingen i seg selv, men også for å lede igjennom den sårt påkrevde snuoperasjonen. Teorien har bidratt til i å predikere et mulig ønsket utfall, uten å kunne garantere for organisasjonens reaksjon. Den har fungert som en verktøykasse for hele prosessen.

Prosesen har foregått over ett år. Informantenes respons viser i stor grad en positiv opplevelse av den endrede organisasjonskulturen over et relativt kort tidsrom. For varehusets fortsatte eksistens vil imidlertid prosessen være langvarig, og kreve vedlikehold, nytenkning og stadig endring i årene som kommer. Det vil gjøre at de ansattes opplevelse vil kunne svinge, da konteksten aldri vil være konstant.

6 Konklusjon

Til tross for at Schein (1987) var relativt klar på at kulturen kunne styres og at dette er å anse som lederens viktigste oppgave, er likevel det store spørsmålet om en kan styre og påvirke kultur like effektivt som en kan endre og skape en ny struktur.

Utgangspunktet for studien var å se nærmere på om de ansattes opplevelse av organisasjonens kultur endret seg i løpet av ett år med etablering av struktur og konsekvent ledelse. Avhandlingens oppgave var ikke å kartlegge, eller å måle selve endringen i organisasjonskulturen, men å finne kunnskap om selve opplevelsen av kultur hadde endret seg før og etter at endringen var iverksatt.

Gjennom empirien kom det frem at informantene var samstemte i at opplevelsen av organisasjonskulturen hadde endret seg gjennom året som hadde gått. Disse opplevelsene av endring finnes i alle Piderit (2000) dimensjoner, kognitiv, emosjonell og atferdsmessig.

En ser en tydelig sammenheng mellom teori og empiri når det gjelder den opplevde effekten blant organisasjonens ansatte, når lederen førte en transformerende lederstil. Det ble lagt vekt på kompetanseheving og standardisering, de ansatte ble trygge i sine roller og både fikk og tok mer eierskap og ansvar til organisasjonens leveranse.

Det samme gjelder det som Jacobsen (2004) omtaler som artefakter, altså synlige kulturelle elementer. Informantene omtalte observerbare handlinger i forhold til punktlig oppmøte, ryddighet, samhold og et løft i kvalitet på utførelse av arbeidsoppgavene.

En annen faktor som kommer frem av empirien, og som underbygges av teorien, er endringen i organisasjonskartet. Opplevelsen av oppfølgingen den enkelte ansatte hadde, styrket tryggheten til arbeidsoppgavene, og eliminerte frustrasjon knyttet til lederens manglende tilstedeværelse. De hadde noen i umiddelbar nærhet de kunne rette spørsmål til når behovet meldte seg, istedenfor å gjøre feil. Konsekvensen av dette var at kundene ble mer tilfredse, og de tidligere negative tilbakemeldingene snudde til å bli positive. Dette underbygger den opplevde mestringsfølelsen blant de ansatte.

På spørsmålet om hvorvidt kultur kan endres like lett som struktur, er svaret nei. Dette leder oss over til formuleringen av forskningsspørsmålet: «Hvordan påvirker strukturert ledelse opplevelsen av en organisasjonskultur?». Det teoretiske fundamentet og empirien i studien viser

en tydelig sammenheng mellom endringsledelse, organisasjonens struktur og opplevelsen av organisasjonens kultur, og at denne sammenheng inntreffer på kort sikt. Piderit (2000) sin definisjon av opplevelse som begrep, vil være viktig for å konkretisere sammenheng mellom endringsledelse, organisasjon og kultur i besvarelse av forskningsspørsmålet. Emosjonelt opplevde informantene reduksjon av misnøye som en konsekvens av ledelsesendring. Det ble uttrykt i form av utsagn om trivsel, trygghet og stolthet, både individuelt og sosiostrukturelt. Den kognitive komponenten gav seg utslag i bedre innsikt i selve arbeidsinstruksjonen og mer resonnement rundt arbeidsoppgavene. Atferdsmessig viste informantene klare holdningsendringer til hvordan de opplevde sin egen stilling og evne til å løse arbeidsoppdrag.

Svaret på forskningsspørsmålet er altså at opplevelsen av organisasjonskultur blir påvirket, i dette enkeltkasusstudiet i positiv retning, av at strukturen i ledelsen endres.

6.1 Evaluering av hypoteser/forskningsspørsmål

Å stille forskningsspørsmål som innebefatter begrep som opplevelse og kultur, kan virke som et umulig prosjekt å besvare. Avhandlingen krevde at begrepene ble definert og problematisert. Metodisk ble løsningen en kvalitativ datainnsamling, ved intervju av utvalgte informanter fra oppgavens enkeltkasus. For å sikre holdbarheten og bredden i datamaterialet ble intervjuene gjennomført i fokusgrupper og i to intervjurunder. Disse intervjuene ble forskningsprosjektets primærdata, sekundærdata ble innhentet fra tilgjengelig intern dokumentasjon. Forskeren ønsket å diskutere utvalgt teori opp mot den innsamlede empirien.

Teorien ga indikasjoner i retning av sammenheng mellom størrelsene, organisasjon, endringsledelse og kultur, det var derfor lite overraskende at analysen konkluderte med informantenes opplevelse av påvirkning av organisasjonens kultur ved endring av strukturert ledelse.

6.2 Samsvaret med tidligere forskning, begrensning og muligheter

Studiet av enkeltkasuset har stemt godt overens med forskning rundt hovedemnene. Samtidig kan en si at denne teorien er utvalgt med hensyn til dette forskningsprosjektet, og som sådan viser avhandlingens klare begrensninger.

I ettertid kan en se at forskningsspørsmålet kunne ha vært vinklet mot varigheten av opplevd endring i kulturen, og ikke bare den opplevde effekten på kort sikt.

Halkier (2010 s. 56) understreker at det ikke er et poeng at fokusgruppen kommer frem til enighet, dette var et viktig utgangspunkt for forskeren. Fokusgruppen virket likevel å være svært samstemte i de aller fleste av sine utsagn. Det er ikke nødvendigvis en svakhet dersom dette gir et korrekt bilde på virkeligheten, men en kan stille seg spørsmål om hvorvidt dette faktisk er tilfellet. Muligens kan forskerens rolle i organisasjonen hatt en innvirkning på dette.

Konklusjonen om at opplevelse av organisasjonskultur lar seg påvirke av strukturert ledelse vil trolig være generaliserbart. Det positive resultatet i opplevd endring, er i denne studien funnet i en gitt kontekst, og en bør derfor være forsiktig med å generalisere dette utfallet.

6.3 Fra hode til hale

Teorigjennomgangen og empirien som er samlet inn har pekt på flere sentrale elementer som berører avhandlingens forskningsspørsmål, «Hvordan påvirker strukturert ledelse opplevelsen av organisasjonens kultur?» Empirien har fremhevet betydningen av at lederen er klar på sin rolle, og hvordan denne rollen utøves er avgjørende for den kulturen som skapes på arbeidsplassen (Schön, 1983; Hennestad, 2015). Mitt syn på lederens betydning ble ytterligere forsterket etter at jeg hadde analysert empirien. Lederrollen harmonerer med Avolio og Gibbons (1988) definisjon av transformerende lederskap. Det er tydelig at lederen og strukturen er avgjørende for å drive frem en robust kultur som bygger virksomhetens fremtid.

6.4 Behov for ny forskning?

Det vil alltid være behov for ny kunnskapsvinning gjennom forskning, dette emnet er intet unntak.

Innledningsvis i avhandlingen nevnte jeg at det sannsynligvis tilhører sjeldenheten å få eksperimentere med ulike ledelsesverktøy på veien mot et skifte i en gitt organisasjonskultur med et kvalitetsløft på dens leveranse. Denne typen studier vil være interessante for teoretikere som ønsker å forstå hvordan en gjennom strukturert ledelse påvirker opplevelsen av en organisasjonskultur. Slike analyser og funn er også interessante for praktikere som står foran lignende utfordringer i andre organisasjoner, da den viser praktisk bruk av analyseverktøy for å håndtere laber endringsvilje i organisasjoner der det er behov for å endre eller påvirke kulturen.

7 Referanser

- Alvesson, M. (1992). Leadership as social integrative action: a Study of a computer consultancy company. *Organizations studies*, vol 13, 185-209.
- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly* 28, 245-273.
- Atkins, L., Wallace, S., & Spenceley, L. (2012). *Qualitative research in education*. London : Sage.
- Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Avolio, B. J. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive*. San Francisco: Jossey-Bass., 276-308.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16, 315-338.
- Beer, M., & Nohira, N. (2000). *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston, Huston: Gulf publishing.
- Bourgeois, L. J., & Brodwin, D. R. (1984). Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. *Strategic Management Journal* 5, 241-264.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chandler jr., A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. Cambridge : M.I.T Press.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 1-25.
- Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dunhy, D., & Staces. (2000). *Embracing Paradox. Top-Down versus Participative Management of Organizational Change. I: M Beer og N Nohira (red). Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- E24. (2015, 11 06). Hentet fra <https://bors.e24.no/#!/instrument/C:PBROUSDBR%5CSP.IDCENE>

- Egeberg. (1984). *Organisasjonsutforming i offentlige virksomheter*. Oslo: Aschehoug/Tanum Norli.
- Fossland, T., & Thorsen, K. (2010). *Livshistorier i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1984). *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Engelwood Cliffs NJ:: Prentice Hall.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 343–372.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of Culture*. New York: Basic Books.
- Greenwood, R. &. (1988). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organizational Studies*, 9, 193-316.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1993). Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes. *Academy of Management Review*, vol 21, 1022-1054.
- Halkier, B. (2010). *Fokusgrupper*. Oslo: Gyldendals Akademiske forlag.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Hennestad, B. W. (2015). *Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hirschborn, L. (2000). Changing Structure is not enough: The Moral Meaning of Organizational Design. I I:M. Beer og N. Nohira (red). *Braeking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- House, R. J. (2004). Leadership, culture and organizations: GLOBE study of 62 societies.
- House, R. J.-q. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: project GLOBE in W.H. Modley, M.J. Gessner & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership*. Stanford, CT: JAI Press, pp. 131-233.
- Jackson, C. L.-P. (2006). Psychological collectivism: A measurement validation and linkage to group member performance (91). 884-889.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Krisitiansand: Høyskoleforlaget.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2014). *Exploring Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Karlsen, J. E. (1990). *Pegasus og Sigarkassen. Myter og symbolsk ledelse i oljevirksomheten*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Karlsen, J. E. (2004). *Ledelse av helse, miljø og sikkerhet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karlsen, J. E., & Øverland, E. (2010). *Carpe Futurum*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kelley, R. E. (1992). The power of followership. . *New York: Currency and Doubleday*.
- Kikulis, L. M., Slack, T., & Hinings, C. R. (1995). Sector-Specific Patterns of Organizational Design Change. *Journal of Management Studies Vol 32*, 67-100.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Kvale, S., Brinkman, S., Anderssem, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lewin, K. (1973). Force field analysis. I *The 1973 Annual Handbook for Group Facilitators* (ss. 111-13).
- Løwendahl, B. R., Wenstøp, F. E., Fjelstad, Ø. D., Kvålshaugen, R., Lunnan, R., & Viken, M. B. (2004). *Grunnbok i strategi*. Norge: N.W. Damm & Søn.
- Masuch, M. (1985). *Vicious Circles in Organizations*. Administration Science Quarterly.
- McCracken, G. (1988). *The Long Interview*. London: Sage.
- Meyer, C. B. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen : Fagbokforlaget.
- Meyer, C. B. (2011a). Change Experience and Employee Reactions:Developing capabilities for change. *Personnel Review, Vol 41, Nr 1*, 106-124.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1992). *Organizational Environments. Ritual and Rationallity*. London: Sage.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2014). *Effektive ledere - effektiv lederatferd*. Cappelen Damm.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial grid*.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Morgan, D. (1997). *Focus Groups as Qualitative Research*. London: Sage.
- Myers, D. G. (2004). *Exploring social psychology*. Boston: McGraw-Hill.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond The Charismatic Leader: Leadership and organizations in change. *California Management Review Winter, 77-97*.
- Neergaard, H. (2001). *Udvælgelse av Cases I Kvalitative Undersøgelser*. Fredriksberg: Samfundslitteratur.

- Petroleumforening, N. (2015, 11 06). *Norsk Petroleumforening*. Hentet fra <https://www.npf.no/nyheter/kostnadsfokus-under-bore-og-bronnkonferansen-article6133-193.html>
- Petroleumstilsynet. (2005). *HMS og Kultur*. Stavanger: Petroleumstilsynet.
- Pfeffer, T. (1981). *Power in organizations*. Cambridge: Ballinger.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional View of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794.
- Potter, J. (1996). *Representing Reality. Discourse, Rhetoric and Social Construction*. London: Sage.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risk of Organizational Accidents*. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- Repstad, P. (2004). *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ribe, M. E. (2013). *Coaching, Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvalitativ analyse*. Fagbokforlaget.
- Sabatier, P. A. (1986). Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research. *Journal of Public Policy* 1, 21-48.
- Saunders, M., Lewins, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. (1985). Organisasjonskultur og ledelse, er kulturendringer mulig? I *Organisasjonskultur og ledelse, er kulturendringer mulig?* Oslo: Mercuri Media Forlag.
- Schein, E. H. (1987). *Process Consultation: Lesson for Managers and Consultants*. Reading Mass., Addison Wesley.
- Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner, How Professionals Think in Action, Basic Books*. Selznick, Ph. (1957) *Leadership In Administration*. New York: N.Y: Harper & Row.
- Smith, P., & Eyjolfsdóttir, H. (1996). Icelandic business and management Culture. *International Studies of Management and Organization* 26(3), 61-72.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. Poland: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Ven de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organization. *Academy of Review*, 20, 510-540.
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations. I *Leadership in organizations, Global edition*. University of Albany, State university of New York: Pearson.

8 Vedlegg

Fra: Ola Kaurstad

Dato: 15.01.2015

Sak: Invitasjon til fokusgruppesamling

Til:	Avdeling	Innkalt	Til stede	Kopi

Formål: Gjennomføre et fokusgruppemøte om sammenhengen mellom ledelse og kulturendring i varehuset

Sted: XXXXXXX møterom, XXXXX

Dato: Tirsdag 19.01.2016 og fredag 29.01.2016

Tid: 1200-1330

Du inviteres herved til å delta i et fokusgruppemøte om sammenhengen mellom ledelse og endring i vår arbeidskultur. Intervjuets fokus vil dels dreie seg om den kulturen som var tidligere, hvordan den er i dag, samt hvordan iverksatte endringer er opplevd i den senere tid.

Prosessen vil rent praktisk foregå over to samlinger, begge varer fra 90-120 minutter, med 10 dagers mellomrom. Sentralt i disse møtene vil være fem oppgitte temaer som følger av denne invitasjonen. Deltagerne vil være ansatte i avdeling 363, varehus som jobber i diverse underavdelinger med forbindelse til hverandre. Møtene vil avholdes som et gruppeintervju med en gruppeleder som vil fungere som leder og observatør under samlingen.

Fokusgruppeintervjuet skal dekke følgende (fem) hovedspørsmål:

- 1.) Hvordan husker dere jobbkulturen på varehuset for ett år siden?
- 2.) Hvordan oppleves kulturen på varehuset i dag?
- 3.) Hvilke endringer mener dere er gjort gjennom det siste året?
- 4.) Hvordan har dere opplevd de iverksatte endringene?
- 5.) Hvor går veien videre?

Diskusjonen vil bli nedskrevet og tatt opp på bånd og vil sikres etter foreliggende kriterier som fortrolig materiale. Det skal anvendes i mastergradsavhandlingen til Ola Kaurstad, og vil bli anonymisert og forelagt deltakerne før publisering.