

Organisasjonskultur i endringsprosesser: En studie av NFT

Julie M. S. Lohmann



Masteroppgave i pedagogikk
Kunnskap, utdanning og læring

Institutt for pedagogikk
Det utdanningsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

02.06.2014

TITTEL:

Organisasjonskultur i endringsprosesser: En studie av NFT

AV:

Julie M. S. Lohmann

EKSAMEN:

Master i pedagogikk

Studieretning: Kunnskap, utdanning og læring

Spesialisering: Læring, teknologi og arbeid

SEMESTER:

Vår 2014

STIKKORD:

Kultur, organisasjon, endring, integrasjon, fusjon, NFT, Peab, case

© Julie M. S. Lohmann

2014

Organisasjonskultur i endringsprosesser: En studie av NFT

Julie Lohmann

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

PROBLEMOMRÅDE:

Formålet med denne avhandlingen er å undersøke kulturen i en bedrift som har fusjonert, og med dette gjennomgått endringer på flere områder. Fusjoner og integrasjoner preger organisasjoners struktur og arbeidsflyt, og de ansatte må forholde seg til, og samarbeide med, nye mennesker enn tidligere. Mitt ønske har vært å rette fokus mot kulturelle elementer som preges av slike endringer, og etableringen av en samlet organisasjonskultur på tvers av avdelinger med ulik historie og kulturelle baktepper. For å kunne skrive en oppgave rettet mot dette temaet, har jeg valgt NFT som casestudie. Bedriften befinner seg nå i en integrasjonsprosess, hvor målet er å integreres sentralt i Peab-konsernet og internt med hverandre. Det interne dokumentet Profilerings- og integrasjonsplan (Reitan, 2013) belyser at de to avdelingene skal fungere som to uavhengige avdelinger som skal koordineres og samordnes slik at effektiviteten og konkurransekraften øker i et samlet NFT. For å undersøke organisasjonskulturen i NFT er mitt teoretiske utgangspunkt Scheins (2010) kulturteori og hans teorier om endringer i bedrifter. Jeg har valgt å trekke inn andre teorier underveis for å støtte opp under og utfylle teoriene som blir belyst.

Problemstillingen er som følger:

Er det likhet mellom NFTs ønskede organisasjonskultur og lederes og ansattes opplevde virkelighet?

METODE:

For å besvare problemstillingen benytter jeg meg av kvalitativ metode der jeg utfører kvalitative semistrukturerte intervjuer for å innhente informasjon. Informantene består av seks ansatte i NFT med ulike arbeidsroller, og intervjuene er analysert gjennom de valgte teoriene for å bringe frem kulturelle elementer i NFT og elementer fra endringsprosessen som bedriften står ovenfor. Studiet er et instrumentelt case-studie, der jeg undersøker kulturelle begreper og teorier i en kontekst.

RESULTATER OG KONKLUSJON:

For å besvare problemstillingen har jeg belyst Scheins (2010) kulturnivåer artefakter, verdier og grunnleggende antakelser. Gjennom prosjektet med masteravhandlingen har det vist seg at de ansatte i NFT har etablert en felles kultur på artefaktnivået, men at det eksisterer en ulikhet mellom NFTs ønskede organisasjonskultur, og ledere og ansattes opplevde virkelighet på verdi- og antakelsesnivået. NFT har arbeidet med ekstern tilpasning ved å fremme endringenes viktigste misjon, og det ble funnet at det eksisterte enighet om målene, og midlene som benyttes for å nå disse. Det arbeides med bedriftens interne integrasjon, men det eksisterer utfordringer knyttet til at det ikke eksisterer felles normer, spilleregler og et felles språk- og begrepsapparat i bedriften. Det ble funnet at utfordringen med et manglende felles språk- og begrepsapparat også kan prege læringen som foregår i bedriften, og at informantene ønsker å samarbeide ytterligere for å lære av hverandre og å dele kunnskap på tvers av avdelingene.

Jeg har i oppgaven belyst selve endringsprosessen til NFT for å undersøke de eksisterende innstillingene til endringene, og hvor i integrasjonsstadiet bedriften befinner seg. Det ble funnet at det i all hovedsak har eksistert positive innstillinger til endringene, men at det har eksistert negative følelser i ulike stadier knyttet opp mot Yukl (2006) og Scheins (2010) teorier om årsaker til motstand mot endring. Endringene har ført til at de ansatte blir mer kontrollert enn tidligere, noe som har skapt frykt for å miste makt og posisjon. Følelsen av å miste identitet var på et tidlig stadium i integrasjonen også en faktor av betydning.

Videre ble det funnet at endringsprosessen har vært preget av ulike tilnærminger, og bedriften har implementert både holdningsbaserte og rollebaserte forandringer. Dette har vært gunstig da enkelte av de ansatte har fungert som endringsagenter som har bidratt til implementeringen av endringene, samtidig som de øvrige ansatte har sett verdien av endringene som har blitt innført. Ved bruk av Lewins (1952) tre-steps-modell for endring ble det funnet at NFT nå befinner seg i en endringsfase, og på enkelte områder i en nedfrysingsfase. Resultatene i min oppgave kan være preget av dette, da NFTs ønskede organisasjonskultur ikke har blitt implementert på alle områder i bedriften.

Det eksisterer en geografisk avstand mellom de to avdelingene Smefa og NSP, og det ble funnet at dette kan være et hinder i skapelsen av en felles organisasjonskultur. Ulike

teknologiske verktøy blir benyttet som kommunikasjonsmidler, men det ble funnet at flere av informantene føler at slike verktøy er tungvinte og vanskelig å bruke. Den geografiske avstanden preger utviklingen av et fellesskap, og det eksisterte ulike meninger blant informantene om hvorvidt det er etablert en felles kultur i NFT. Enkelte føler at bedriften nå er i ferd med å skape en felles kultur, og andre er av den oppfatning at det mangler vesentlige elementer for at NFT skal fremstå som en samlet enhet. De ulike synspunktene kan være preget av at integrasjonen er en pågående prosess, og at deler av bedriften nå er mer integrert enn andre. Av hensyn til at integrasjonen fortsatt på flere nivåer opererer på endringsstadiet vil det være grunn til å anta at endringene som gjøres vil implementeres i bedriftens ulike stadier på ulik tid. Det ble funnet at det eksisterer planer om videre endringer, noe som vil prege bedriftens ulike elementer i tiden fremover.

Forord

En spennende og lærerik periode går mot slutten, og jeg er nå ferdig med masteroppgaven. Fem år på Universitetet i Oslo er over, og jeg sitter igjen med takknemlighet over alt jeg har opplevd og lært på disse årene.

Arbeidet med masteroppgaven har vært både interessant og krevende. Medstudentene mine på KUL har vært uvurderlige i denne perioden, og jeg vil takke for gode faglige og sosiale samtaler. I løpet av de fem siste årene har jeg møtt fantastiske medstudenter som har bidratt til å gjøre studietiden til en utrolig fin del av mitt liv, og til disse vil jeg rette en stor takk.

Jeg vil takke Svein Erik Moen for god veiledning gjennom hele skriveprosessen. Gjennom møter har du kommet med gode innspill, og du har kommet med raske tilbakemeldinger på mail. Christina Skorge har vært min biveileder og kontakt i NFT. Jeg vil takke for raske og gode tilbakemeldinger, og ikke minst vil jeg takke for at du gjorde oppgaven mulig.

Takk til NFT, for at dere har tatt meg godt imot, og for at dere var behjelpelige med å stille opp til intervju. Jeg håper avhandlingen kan være nyttig i arbeidet videre med integrasjonen.

Jeg vil takke mamma for all hjelp i arbeidet med oppgaven, og oppmuntrende ord gjennom hele studietiden. Takk for gode samtaler og korrekturlesing. Uten deg ville jeg aldri vært der jeg er i dag.

Ruben, takk for støtte og oppmuntring gjennom hele denne prosessen. Du har gitt meg rom til å skrive, og du har gitt meg gode pauser og fridager fylt med glede. Du har vært min klippe i denne perioden. Takk for at du er den du er.

Julie

Oslo, 01.06.14

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Oppgavens tema	1
1.2	Problemstilling	1
1.3	Teoretisk rammeverk	2
1.4	Oppgavens oppbygging og avgrensning	3
2	Om Nordisk Fundamentering (NFT)	5
2.1	Smefa og NSP	6
2.2	Forretningsplan for NFT	7
2.3	Profilerings- og integrasjonsplan for NFT	8
3	Teori: Kultur og endring	9
3.1	Kultur	9
3.1.1	Scheins kulturnivåer	10
3.1.2	Bangs kjernebegreper	12
3.2	Organisasjonskulturens innhold	13
3.2.1	Ekstern tilpasning og intern integrasjon	14
3.3	Organisasjonskultur og læring	15
3.3.1	To typer læringssituasjoner	15
3.4	Endring i organisasjonskultur	16
3.4.1	Motstand mot endring	17
3.4.2	Stadier i endringsprosessen	18
3.4.3	Ulike typer organisasjonsendringer	19
3.5	Geografisk avstand og subkulturer	20
3.6	Oppsummering og relevans for problemstillingen	22
4	Metode	23
4.1	Valg av metode	23
4.2	Case-studie	24
4.3	Det kvalitative forskningsintervju	25
4.4	Intervjuprosessen	26
4.5	Analysetilnærming	28
4.6	Validitet og reliabilitet	30
4.7	Utvalg	31
5	Kulturens posisjon i endringsprosessen	32
5.1	Betydningen av kultur	32
5.2	Kulturnivåer i NFTs organisasjonskultur	33
5.2.1	Synlige endringer - artefakter	33
5.2.2	NFTs verdier og Peabs verdigrunnlag	35
5.2.3	Normer	39
5.2.4	Grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger	39
5.3	Utvikling av en samlet organisasjonskultur	40
5.3.1	NFTs tilpasning og integrasjon	41
5.4	Læring og organisasjonskultur	43
5.5	Oppsummering	44
6	Endringsprosessen	46
6.1	Årsaken til endringene	46
6.2	Eksisterte det en positiv innstilling til å bli et firma?	47

6.3	Stadier i endringsprosessen.....	49
6.4	Holdningsbaserte eller rollebaserte endringer.....	50
6.5	Geografisk avstand	51
6.6	Veien videre	53
6.7	Oppsummering	55
7	Konklusjon	57
7.1	Oppgavens hovedfunn	57
7.2	Begrensninger ved oppgaven.....	59
7.3	Forslag til videre forskning.....	60
7.4	Avsluttende refleksjoner	60
	Litteraturliste.....	62
	Vedlegg	65
	<i>Figur 1: Organisasjonskart over Peab Industri</i>	6
	<i>Figur 2: Levins tre-steps-modell for endring.....</i>	18

1 Innledning

1.1 Oppgavens tema

Mitt valg av masteroppgave er basert på et engasjement for menneskelige faktorer på arbeidsplassen, og et ønske om å benytte pedagogiske prinsipper i arbeidslivet. Da jeg var i praksis hos Peab høsten 2013, fikk jeg et innblikk i de kulturelle utfordringene Nordisk Fundamentering AS stod ovenfor i henhold til integrasjon og samhandling på tvers av de to avdelingene Smefa og NSP. Jeg følte at dette var et spennende tema å skrive masteroppgave om, og i samarbeid med HR-sjefen hos Peab Industri ble det avgjort at dette kunne la seg gjøre.

Fusjoner og integrasjoner fører med seg lange og omfattende endringsprosesser, hvor ulike elementer i bedriften blir berørt. Nye strategier og rutiner skal innføres, og det skal iverksettes samarbeid på tvers av avdelinger med ulik historie og forskjellige arbeidsmetoder. Med disse endringene kan det oppstå kulturelle utfordringer, og det er vesentlig at organisasjonens ønskede kultur blir ført frem til de ansatte og integreres i den nye hverdagen. Integrasjonen til NFT er en pågående prosess som enda ikke er fullført, noe som trolig vil synes i studiens resultater. Min avhandling er et bidrag til å belyse kulturens rolle i fusjons- og integrasjonsprosesser, og kanskje vil mine studier være retningsgivende for NFT i arbeidet med integrasjonen i tiden fremover.

1.2 Problemstilling

Ved å analysere NFTs kultur vil jeg kunne se deres egenart, og hvordan avdelingene samhandler internt med hverandre og på tvers av geografiske avstander.

Integrasjonsprosessen mellom de to selskapene Smefa og NSP, som trådte i kraft i 2013, gjør at et fokus på organisasjonskulturen er ekstra viktig. To bedrifter er i ferd med å bli til én, og det er vesentlig at det etableres tydelige verdier og normer som fortolkes likt av alle. De to avdelingene opererer i to ulike deler av landet, noe som kan være et hinder for en samlet organisasjonskultur. Logoer er endret og systemene er på plass, men er dette nok til at de ansatte føler seg som "ett NFT"? Henning Bang (2011) hevder at 70 % av alle fusjoner

mislykkes, og begrunner dette med at det rettes fokus mot systemene og ikke menneskene i bedriften.

En samlet kultur er med på å bidra til et gode arbeidsforhold og et positivt arbeidsmiljø. I min avhandling vil jeg fokusere på målene som er gitt fra sentralt hold i integrasjonsplanen, og jeg vil undersøke ledere og ansattes opplevde virkelighet. Jeg vil undersøke samarbeidet mellom de to avdelingene, og jeg vil se om Peabs verdier er implementert i bedriften. Ikke minst vil jeg undersøke om det eksisterer en følelse av å være en samlet enhet. Med dette blir min problemstilling følgende:

Er det likhet mellom NFTs ønskede organisasjonskultur og lederes og ansattes opplevde virkelighet?

1.3 Teoretisk rammeverk

I fusjons- og integrasjonsprosesser er det mange hensyn som må tas, både økonomisk, administrativt og menneskelig. I denne oppgaven fokuserer jeg på kulturdelen i en integrasjon, og jeg er opptatt av å finne ut av om det finnes en felles plattform for et samlet NFT. For å kunne besvare problemstillingen har jeg valgt å ta utgangspunkt i Scheins (2010) teori om kultur og hans kulturanalyseprinsipper, slik at jeg kan foreta en kulturanalyse av NFT. Jeg vil også benytte andre teorier innenfor organisasjonsendring og kultur for å utfylle enkelte av teoriene som blir belyst.

I oppgaven vil jeg ta for meg de to avdelingenes historie og egenart, og jeg vil løfte frem fusjonen og integrasjonsprosessen som er en pågående prosess. Jeg vil undersøke hvordan NFT koordinerer og samhandler på tvers av avdelingene, og jeg vil se hvilken rolle kultur har i integrasjonsprosessen. Scheins (2010) definisjon av kultur legger vekt på grunnleggende antakelser som tas for gitt og som holdes fast på av medlemmer i en organisasjon. Alle former for grupper med stabile medlemskretser og felles læringshistorie vil ha utviklet en kultur (Schein, 1994). Hva skjer så når gruppens kjerne blir endret? I fusjons- og integrasjonsprosesser kommer nye ledere til, arbeidsdelingen forandres, og det er nye kollegaer å forholde seg til. Dette kan påvirke de ansatte på flere områder, fra det synlige universet på arbeidsplassen, til endrede verdier og antakelser som eksisterer på individuelle

og kollektive plan. Oppgavens formål vil være å belyse hvorvidt lederes og ansattes opplevde kultur samsvarer med NFTs ønskede organisasjonskultur.

1.4 Oppgavens oppbygging og avgrensning

På bakgrunn av min problemstilling har jeg samlet inn data gjennom intervju av ansatte i NFT. Av denne grunn vil jeg i kapittel 2. gi en presentasjon av NFT og Peab Industri. I dette kapitlet vil jeg også trekke frem bakgrunnen og spisskompetansen til de to avdelingene Smefa og NSP, som utgjør bedriften NFT. Videre i dette kapitlet vil jeg trekke frem Forretningsplanen (Reitan, 2012) og Profilerings- og integrasjonsplanen (Reitan, 2013) til NFT, og her vil målene for samarbeid og integrasjon bli belyst. Disse målene er en del av oppgavens kjerne, da min studie skal besvare hvorvidt det er likhet mellom NFTs ønskede organisasjonskultur og ledere og ansattes opplevde virkelighet.

Kapittel 3. vil omhandle min teoretiske fremstilling som utgjør oppgavens teorigrunnlag. Jeg har valgt Scheins (2010) kulturanalyseprinsipper for å belyse problemstillingen, da disse teoriene kan belyse kulturelle utfordringer i den pågående integrasjonsprosessen til NFT. Jeg har videre trukket inn ulike teorier for å utfylle kulturbegrepet, og for å vise ulike kulturelle elementer som medvirker i en fusjons- og integrasjonsprosess. Kulturnivåene artefakter, verdier og grunnleggende antakelser vil bli belyst, og jeg vil videre trekke inn Bangs (2011) kjernebegreper verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Jeg vil deretter se på organisasjonskulturens innhold, og Scheins (2010) teorier om ekstern tilpasning og intern integrasjon. Jeg vil så belyse læringens rolle i utviklingen av en samlet organisasjonskultur, og ta for meg Scheins (1984) teori om positive problemløsningssituasjoner og angstunngåelsessituasjoner. Videre i kapitlet trekker jeg inn faktorer som har betydninger i endringsprosesser. Jeg vil belyse ulike former for motstand mot endring (Schein, 2010 og Yukl, 2006), før jeg tar for meg ulike stadier i en endringsprosess (Lewin, 1952 og Schein, 1994). Videre vil jeg ta for meg ulike former for organisasjonsendringer (Yukl, 2006), før jeg til slutt i kapitlet belyser geografisk avstand som en faktor av betydning i skapelsen av en felles organisasjonskultur.

I kapittel 4. vil jeg gjøre rede for og drøfte forskningsmetode og analyse. Her vil jeg begrunne mitt valg av kvalitativ metode, før jeg belyser hvorfor jeg anser min avhandling

som instrumentelt case-studie (Merriam, 1988, i Simmons, 2009). Jeg vil så belyse årsaken til at jeg har valgt kvalitative forskningsintervjuer som datainnsamlingsmetode. Videre vil jeg begrunne utvelgelsen av informanter og jeg vil beskrive intervjuprosessen før jeg trekker frem analysen og arbeidet jeg har gjort for å få frem meningsinnholdet til informantene. Deretter diskuterer jeg oppgavens validitet og reliabilitet, før jeg avslutningsvis i dette kapitlet tar for meg utvalget til studien.

I oppgavens neste del vil jeg analysere innhentet data opp mot teorigrunnlaget jeg har valgt. Her ønsker jeg å fremme informantenes synspunkter på kulturelle elementer sett i lys av endringene som innføres. I kapittel 5 vil jeg se nærmere på kulturens rolle i NFTs endringsprosess, og jeg vil drøfte bedriftens kultur på ulike nivåer (Schein, 2010 og Bang, 2011). Jeg vil deretter drøfte NFTs eksterne tilpasning og interne integrasjon i utviklingen av en samlet organisasjonskultur. Jeg vil så drøfte læringsmekanismer som kan fremme eller hemme en utvikling av en felles kultur mellom de to avdelingene. I kapittel 6 tar for meg den helhetlige endringsprosessen, hvor jeg innleder med årsaken til endringene. Jeg vil her belyse informantenes innstilling til endringene, før jeg drøfter hvor i endringsprosessen bedriften befinner seg. Dette ser jeg som viktig da integrasjonen er en pågående prosess, som ikke er fullført og avsluttet. Jeg vil videre belyse hvorvidt endringene har vært rollebaserte eller holdningsbaserte (Yukl, 2006), før jeg trekker inn den geografiske avstandens betydning for en samlet organisasjonskultur. Avslutningsvis i dette kapitlet vil jeg trekke frem planer for ytterligere endringer som kan påvirke organisasjonskulturen videre. Oppgavens siste kapittel vil belyse mine hovedfunn, før jeg ser på begrensninger ved oppgaven. Jeg vil deretter trekke inn forslag til videre forskning, før jeg til slutt kommer med avsluttende refleksjoner.

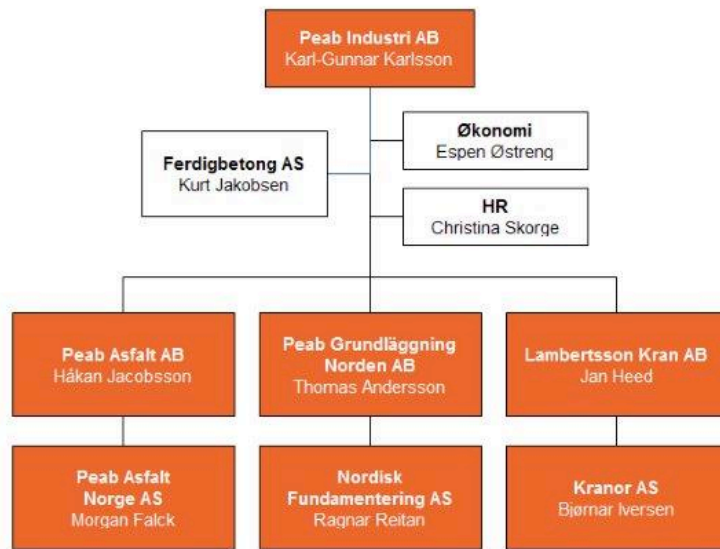
2 Om Nordisk Fundamentering (NFT)

Peab AS er et entreprenørselskap som ble etablert i 1959 av brødrene Erik og Mats Paulsson. Selskapet er børsnotert i Sverige, og har i dag virksomhet i Sverige, Norge og Finland (www.peab.no). I Norge har Peab virksomhet i bygg, anlegg og industri. Peab Industri er et forretningsområde i Peab-konsernet som består av ulike selskaper som er rettet mot bygge- og anleggsmarkedet. Peab Industri er totalleverandør av produkter og tjenester som behøves i forbindelse med utførelsen av bygg og anleggsprosjekter. I tillegg til fundamentering leverer Peab Industri blant annet betong, grus, asfaltering, kraner, transport og avfallshåndtering (www.nordiskfundamentering.no).

Peab Grunnlaggning Norden AB ble etablert i 1999, og er i dag en av Sveriges fremste grunnarbeidsselskaper. Nordisk fundamentering (NFT) er en landsdekkende fundamenteringsentreprenør i Norge, og er i dag en del av Peab Grunnlaggning Norden AB. Sammen med den øvrige virksomheten i Peab Grunnlaggning Norden tilbyr de ulike fundamenteringsløsninger. NFT ble etablert i 2010, og består av to avdelinger, Smefa og Nordenfjeldske Spunt og Peleservice (NSP). Virksomheten er rettet mot offentlige og private kunder, og omfatter fundamenteringsprosjekter knyttet til blant annet havn og kai, bolig og næring, og vei- og broprosjekter (www.nordiskfundamentering.no).

Under vises Peab Industri Norges organisasjonskart:

Peab Industri i Norge



Figur 1: Organisasjonskart over Peab Industri (Peab.no)

Organisasjonskartet over viser oppbyggingen av Peab Industri, med Peab Grunnlaggning Norden AB og Nordisk fundamentering AS som en del av Peab-konsernet.

2.1 Smefa og NSP

Smefa ble stiftet som Olger T. Jacobsen i 1962. I 1976 tok Steinar Markussen lederposisjon i firmaet, og navnet ble endret til Steinar Markussen Entreprenør Forretning Anlegg (Smefa entreprenør AS) i 1998. Peab Industri AS tok over alle aksjene i selskapet høsten 2007, og 1. Januar 2012 gikk bedriften inn i Nordisk Fundamentering AS. Avdelingen har i dag hovedsete i Ytre Enebakk, og kjerneområdet er i Oslo og på Østlandet. Spisskompetansen til denne avdelingen er peling med augerboring, stålkjernepeler, stålrørspeler, spunting med vibro, stagforankring i løsmasser og i fjell, sekantvegger, vertikaldrenering, gravearbeider, boring av gassbrønner på deponier, jordnagling og riving/fjerning (www.nordiskfundamentering.no).

NSP ble stiftet i 1977 av familien Høiseth i Trondheim, og ble oppkjøpt av Peab Industri AS i 2008. Avdelingen har kontorer i Trondheim, og virksomheter over hele Norge.

Primærmarkedet er i Midt-Norge og Nord-Norge, og spisskompetansen er peling med ramming og boring, betongpeler, stålkjernepeler, stålrørspeler, HP-peler, spunting med vibro eller slag, stagforankring i løsmasser og i fjell, avstivningsjobber, grabbing i sjø og på land, sjøarbeider og spesialjobber (www.nordiskfundamentering.no).

2.2 Forretningsplan for NFT

NFTs forretningsplan for 2013 og 2014 er utarbeidet for å kunne brukes internt i bedriften, slik at alle medarbeidere får informasjon og kunnskap om bedriftens kjernevirksomhet.

Denne planen tar utgangspunkt i overordnede forretningsplaner og strategidokumenter for Peab-konsernet, forretningsområde Industri og Peab Grundläggning Norden.

Forretningsplanen tar for seg Peabs verdigrunnlag, som består av fire kjerneverdier for medarbeidere, og som kalles JUPP. Den første verdien innebærer at medarbeiderne skal være *jordnære*. Med dette menes at det skal arbeides mot å jobbe med korte beslutningsveier, og at kundenes interesser skal bli ivaretatt. Den neste verdien er *utviklende*, og her legges det vekt på at selskapet og medarbeidere skal være nyskapende og fleksible, og at det skal være fokus på å stadig bli bedre. Den tredje kjerneverdien legger vekt på at medarbeidere skal være *personlige*, gjennom en ærlig og fortrolig dialog med kunder og leverandører skal det skapes langvarige og gode relasjoner. Den siste og fjerde verdien er *pålitelige*. Dette innebærer at alle skal opptre med god forretningsetikk, kompetanse og yrkesstolthet (Reitan, 2012).

I forretningsplanen til NFT finner man også den overordnede visjonen til Peab og deres datterselskaper. Peab skal være Nordens samfunnsbygger. Visjonen innebærer tre sentrale punkter: Peab bygger fremtidens samfunn, ved å være nyskapende og arbeide ressurseffektivt med klimavennlige løsninger. Peab er det nordiske selskapet, og samarbeider nært med kunder både lokalt, nasjonalt og globalt. Peab trekker til seg dyktige mennesker, og er arbeidsgiver nummer én i Norden, med enkle og tydelige verdier, og dypt engasjerte medarbeidere og ledere som brenner for å utvikle mennesker (Reitan, 2012).

2.3 Profilerings- og integrasjonsplan for NFT

På bakgrunn av forretningsplanen for NFT, føringer gitt av styret og grafiske direktiv i NFT, er det utarbeidet en profilerings- og integrasjonsplan for NFT. Dette dokumentet er skrevet av Ragnar Reitan, administrerende direktør i Nordisk Fundamentering. Hensikten med denne planen er å beskrive hvordan NFT som merkevare skal profileres, og hvordan virksomhetene i NSP og Smefa skal integreres slik at det oppnås best mulig resultater. Målet er at NFT skal fremstå som en samlet enhet med de samme verdigrunnlag og mål som Peab-konsernet. Det er også et mål at den markedsmessige og historiske verdien av avdelingsnavnene NSP og Smefa skal ivaretas. Integrasjonsplanen definerer videre målet for samarbeid og integrasjon mellom avdelingene:

Virksomhetene i NSP og Smefa skal fungere som uavhengige avdelinger, men det skal være en betydelig grad av koordinering og samordning som øker effektiviteten, reduserer kostnader og øker konkurransekraften samlet i NFT. (Reitan, 2013:3)

Avdelingenes egenart løftes her frem, samtidig som det legges vekt på et samarbeid og en koordinering som er med på å styrke NFT som en samlet organisasjon. Organisasjonen NFT skal som en samlet enhet øke omsetning og effektivitet på en kostnadseffektiv måte, og de skal samtidig være en del av Peab-konsernet, ved å dele de samme målene og verdiene som Peab.

Noen eksempler på koordinering og samordning er at de to avdelingene skal koordinere anbuds/markedsarbeid og tilbud, samarbeide om store prosjekter hvor begge avdelingers kompetanse behøves for å kunne levere et bredt fagspekter til kunder og utnytte potensialet på flyt av ressurser mellom avdelingene. De to avdelingene skal også samarbeide om å fordele oppgaver, utnytte og koordinere bruken av stabsressurser sentralt i NFT, og etablere sentrale systemer og rutiner som gir støtte og like krav og forutsetninger for avdelingene. Det skal være en åpen dialog med de ansatte om prosessene og målene, slik at det kan etableres forutsigbarhet og trygghet i organisasjonen (Reitan, 2013). Strategien synes dermed viktig for kjerneoppgaver i bedriftens produksjonssystem.

3 Teori: Kultur og endring

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i Scheins (2010) teorier om kultur i organisasjoner for å drøfte organisasjonskultur i en fusjonert bedrift, og jeg trekker inn annen relevant faglitteratur som støtter opp under og utdyper deler av teorigrunnlaget. Dette kapittelet vil innledes med Scheins (1990) definisjon av kultur, og Bangs (2011) definisjon av organisasjonskultur. Videre vil jeg ta for meg Scheins tre kulturnivåer, for så å trekke inn Bangs kjernebegreper i forklaringen av organisasjonskultur. På basis av dette vil jeg belyse innholdet i en organisasjonskultur. For å få en forståelse av kulturens rolle i organisasjoner, vil jeg videre i kapittelet ta for meg Scheins (2010) teori om ekstern tilpasning og intern integrasjon. Deretter vil jeg ta for meg Scheins (1984) to typer læringssituasjoner, da læring har en sentral plass i utviklingen av en felles organisasjonskultur. Den neste delen av kapittelet vil dreie seg om endringer i organisasjoner, og formålet er her å skape en forståelse av den nye hverdagen til ledere og ansatte etter en integrasjonsprosess. Jeg vil se på holdninger til endringer sett fra Scheins (2010) og Yukls (2006) synspunkt, og Lewins (1952) tre-steps-analyse vil bli tatt i bruk for å få innsikt i en endringsprosess. Jeg vil deretter se på holdningsbaserte og rollebaserte tilnærminger til endring, for å få en forståelse av menneskelige elementer som virker inn på NFTs organisasjonskultur. I kapittelets siste del vil jeg ta for meg geografisk avstand og dannelse av subkulturer, for å kunne undersøke hvorvidt disse faktorene spiller inn under etableringen av en felles organisasjonskultur.

3.1 Kultur

Kultur som begrep har flere betydninger, og det finnes mange definisjoner av begrepet. Busch, Vanebo og Dehlin (2010) tar for seg tre ulike forståelsesrammer i studiet av organisasjonskultur. Den første forståelsen av kultur er teknisk rasjonelt, hvor kulturen sees på som et redskap til å oppnå gitte mål. Den andre forståelsesrammen er funksjonelt, hvor kultur sees på som skapt gjennom en prosess hvor verdier og normer vokser frem ut i fra kravene som settes fra omgivelsene. Det tredje perspektivet innebærer at kulturen er et sosialt konstruert fenomen som bidrar til å gi mening i en kompleks virkelighet (Busch et al, 2010). Jeg har valgt å benytte meg av det funksjonelle perspektivet i denne oppgaven, hvor organisasjonskultur utvikles over tid, og sees på som et resultat av en langvarig prosess.

Edgar Schein (1990) er en av de fremste representantene for dette perspektivet, og han legger følgende mening i begrepet:

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 på i forhold til disse problemene (Schein, 1990:7)

I denne definisjonen ser man at de grunnleggende antakelsene gjør at kultur kan være vanskelig å endre, ettersom det indikeres at kultur er en sosial prosess. Ved at medlemmenes tankemønster er en del av kulturen, ser vi at kultur i denne definisjonen også er noe kognitivt. Læring er også sentralt i denne definisjonen, ved at kulturoverføring foregår når nye medlemmer læres opp til hva som er akseptabelt og ikke.

En god kultur innad i en organisasjon er nødvendig for god trivsel og indre motivasjon, noe som igjen kan være med på å skape gode resultater. Normer og verdier som er gjeldene er med på å påvirke hvordan organisasjonen fungerer i sin helhet. Henning Bang (2011) oppsummerer ulike definisjoner på organisasjonskultur i en enkelt definisjon:

Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene (Bang, 2011:23)

Ser man de to definisjonene i sammenheng, ser vi at normer, verdier og handlinger er etablert av felles sosial praksis. De to definisjonene har til felles at de ser på kultur som noe som er felles delt mellom medlemmene i en organisasjon, og at samhandling er et vesentlig element.

3.1.1 Scheins kulturnivåer

Schein (1990) skiller mellom tre ulike nivåer av kultur. Disse er artefakter, verdier og grunnleggende antakelser. De tre ulike nivåene er satt opp i en modell som refererer til grad av synlighet for observatøren av kulturen.

Artefakter er det øverste nivået, og kulturens mest synlig nivå. Her kan man observere det fysiske og sosiale miljøet som er skapt av medlemmene i organisasjonen. Artefaktene kan bestå av teknologi, kunst og synlige og hørbare atferdsmønstre (Schein, 1994). Strukturelle

elementer som formelle beskrivelser av hvordan organisasjonen fungerer og bedriftens organisasjonskart er også en del av artefaktene (Schein, 2010). Dette kulturnivået kjennetegnes ved at det er vanskelig å tyde, til tross for at det er lett å observere (Schein, 1990). Artefaktene er ikke alltid tydelige for menneskene som er en del av kulturen, så en kan ofte ikke spørre etter dem.

Verdier er det midtre nivået i modellen. Her finner man antakelser om hvordan ting burde være, og ikke nødvendigvis slik det er (Schein, 1990). Når en bedrift står ovenfor en vanskelig oppgave, som for eksempel en integrasjon, kan den første løsningen som blir foreslått bli oppfattet som en verdi, fordi det ikke enda eksisterer noen felles virkelighet. En av medlemmene i gruppen, ofte grunnleggeren, kan foreslå løsninger basert på en overbevisning om hva som er best for organisasjonen. Dersom denne løsningen gjennomføres og lykkes på langsiktig basis, og hele organisasjonen oppfatter dette, vil verdien gjennomgå en kognitiv transformasjon (Schein, 1990). Verdien vil da omgjøres til en felles tro, og videre kan den transformeres til en felles antakelse (Schein, 1994). Ikke alle slike verdiområder går igjennom en slik prosess. Kun verdier som kan bli empirisk testet, og som fungerer over tid, vil bli omformet til antakelser. Dessuten vil ikke alle verdiområder være mulige å testes ut på observerbar atferd (Schein 2010).

Grunnleggende antakelser er kjernen i modellen til Schein (1990). Grunnleggende antakelser dannes ved bruk av løsninger som fungerer gang på gang, som med tiden blir tatt for gitt og blir sett på som en realitet. Dersom en grunnleggende antakelse er sterk nok, vil en hvilken som helst annen forestilling være vanskelig for medlemmene i gruppen å forestille seg. Grunnleggende antakelser blir her implisitte, og kan styre atferden til medlemmene i en gruppe, og fortelle hvordan en skal tenke og følelsesmessig forholde seg til ting (Schein, 1994). Medlemmer av en ny gruppe vil ha med seg sin egen kulturelle læring fra tidligere grupper, men etter som den nye gruppen utvikler sin egen delte historie, vil det også utvikles nye antakelser innenfor avgjørende områder (Schein, 2010). Etterprøving av grunnleggende antakelser kan være vanskelig, fordi det går inn på gruppens forsvarsmekanismer. Det er viktig å forstå dette nivået for å kunne fortolke artefaktene og verdiene i en gruppe, slik at man kan behandle dem hensiktsmessig (Schein, 1994).

3.1.2 Bangs kjernebegreper

Bang (2011) tar utgangspunkt i blant annet Scheins (2010) teori om kulturnivåer når han tar for seg tre sentrale begreper i sin forklaring av organisasjonskultur. Disse begrepene er *verdier*, *normer* og *virkelighetsoppfatninger*.

Verdier sees her på som organisasjonskulturens innhold, og fungerer som standarder for hvordan vi skal oppføre oss i ulike situasjoner. Verdisystemer fungerer også retningsgivende i situasjoner hvor en skal løse konflikter og ta beslutninger hvor det er to eller flere motstridende verdier. To av Peabs grunnleggende verdier er at de skal være jordnære og utviklende, hvor den førstnevnte legger vekt på at kundens interesser skal ivaretas i arbeidet som gjøres, og den sistnevnte legger vekt på at selskapet skal være nyskapende. Dersom kunden vil at arbeidet skal utføres på en tradisjonell måte, og selskapet ønsker å bruke en nyskapende metode, kan det oppstå konflikter mellom de to verdiene, og her må det utarbeides en løsning for å fremme alles interesser. Bang (2011) mener verdier også tjener som motivasjonelle funksjoner, ved at man oppnår den ønskede tilstanden som verdien beskriver dersom en handler i henhold til verdiene, og til økt selvaktelse ved at selvfølelsen til organisasjonens medlemmer kan øke når verdiene blir ivaretatt.

Normer kan deles inn i to kategorier: de som organisasjonens medlemmer er seg bevisst, og de som ikke er det. Begge former for normer vil kunne påvirke medlemmenes atferd i organisasjonen. I følge Bang (2011) omfatter normer all atferd som forventes, aksepteres eller støttes av gruppe, og normer er ofte knyttet til verdier ved at det blir lagt føringer til hvordan en skal handle i bestemte situasjoner. Normer vokser frem gjennom kontinuerlig aktivitet i en gruppe, og blir etter hvert regler for atferd. Hvilke normer som aksepteres fullt og helt av hver enkelt i gruppen kan variere, og Bang (2011) mener det kan være vanskelig å finne normer som deles fullt og helt av alle medlemmene. Av denne grunn innebærer organisasjonskultur også variasjonen av normer innenfor en gruppe.

Virkelighetsoppfatningene i en organisasjons kultur er bygget opp av kollektive fortolkninger av symboler og hendelser, og kan defineres som *”oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer”* (Bang, 2011:52). Virkelighetsoppfatningene i gruppen fungerer som et kart som medlemmene tolker virkelighetene ut i fra, og som er med på å skape mening i væremåter og

kommunikasjonsformer. De kollektive virkelighetsoppfatningene utvikles i fellesskap av gruppens medlemmer og deres samhandling, og oppfatninger om virkeligheten utvikles på basis av atferd, reaksjoner og tilbakemeldinger innad i gruppen. Det er ikke noe kriterium om oppfatningene er sanne eller ikke, så lenge medlemmene forholder seg til de som om de er sanne (Bang, 2011).

3.2 Organisasjonskulturens innhold

Innholdet i en bedrifts kultur er ifølge Schein (2010) basert på de menneskelige elementene, og han nevner tre faktorer av betydning i utviklingen av kultur i en organisasjon. Den første faktoren er verdiene og antakelsene til lederen eller grunnleggeren i organisasjonen. Den andre faktoren er læringserfaringene til medlemmene ettersom organisasjonen utvikles, og den tredje er de nye verdiene og antakelsene skapt av de nye medlemmene og de nye lederne. Alle faktorene er av betydning, men lederens innflytelse på gruppen er den viktigste, da både misjonen og den miljømessige konteksten blir bestemt av lederen (Schein, 2010).

Bang (2011) stiller spørsmål til hva som bestemmer innholdet i kulturen, og han skiller mellom fire kategorier av faktorer som er av betydning. I likhet med Schein (2010) mener han at menneskelige faktorer er vesentlige, men han løfter også frem omgivelsene rundt. Den første faktoren er kulturelle føringer fra omgivelsene, og dette innebærer nasjonal og lokal kultur, og lover og reguleringer som er gitt av myndighetene. Arbeidets innhold er den andre faktoren av betydning, og her finner vi markedet med kunder, konkurrenter og leverandører. Tjenestene som utføres av bedriften går også under denne kategorien. Den tredje faktoren er menneskene som utgjør organisasjonen, med hver sin personlighet og bakgrunn som har sine forståelser av hva som er riktig og galt. Ledere i organisasjonen vil ha stor påvirkningskraft da disse har mulighet til å påvirke rutiner og strukturer, men det er samspillet mellom alle medlemmene som vil forme kulturen. Den fjerde og siste faktoren er kulturutviklingsprosessen, og her finner vi samspillet mellom de tre tidligere nevnte faktorene. Gjennom dette samspillet vil det dannes en historie som etterlater spor i organisasjonens kultur (Bang, 2011).

3.2.1 Ekstern tilpasning og intern integrasjon

For å forstå kulturens rolle i organisasjoner er det viktig å stadfeste hva kulturen gjør. Schein (1990) er opptatt av at kulturen løser en gruppes grunnleggende problemer med overlevelse i og tilpasning til ytre omgivelser, og integrasjon av indre prosesser, som innebærer tilnærmingen til den daglige læringen.

Ekstern tilpasning er i følge Schein (2010) nødvendig i utviklingen av nye grupper eller organisasjoner. Det må utvikles en delt forståelse for hvorfor gruppen eksisterer, og hva som er deres viktigste oppgave. I mange organisasjoner er dette basert på tanken om økonomisk vekst og overlevelse (Schein, 2010). Selv om deltakerne i gruppen eller organisasjonen har en felles forståelse for dette, er det viktig å bygge opp et felles språk og felles antakelser slik at målene blir konkretisert og at det eksisterer et felles forståelse rundt den grunnleggende logistikken. Noen av de viktigste elementene i en organisasjonskultur er i følge Schein (2010) de delte antakelsene av hvordan ting skal gjøres. Gruppens eller organisasjonens struktur, belønningssystemer og autoritetssystemer er her vesentlig. Her spiller lederen en viktig rolle, ved å innføre systemer og prosesser som kan bli en del av den delte kulturen. Det må også utvikles en konsensus om hva som er passende repareringsstrategier dersom mål ikke blir oppnådd. Det er viktig for gruppens medlemmer å vite hva som blir konsekvensene dersom en negativ hendelse finner sted (Schein, 2010).

Intern integrasjon er nødvendig for at en gruppe eller organisasjon overlever og vokser (Schein 2010). Dette innebærer å forstå reglene for å kunne fungere som en gruppe. For å kunne gjøre dette sier Schein (2010) at det er vesentlig å etablere et felles system for kommunikasjon og språk, slik at medlemmene forstår hverandre. Gruppen må også kunne definere seg selv, og sette kriterier for medlemskap. Dessuten er det nødvendig å utvikle en maktorden, slik at det er klare kriterier og regler for hvordan noen tilegner seg, ivaretar og mister makt. Alle grupper må også utvikle normer for tillit, intimitet, vennskap og kjærlighet, slik at medlemmene kan definere tillit og håndtere følelser. I tillegg må det utvikles en forståelse for reglene ved belønning og straff, og gruppens medlemmer må vite hva som regnes som god atferd og ikke. Til slutt hevder Schein (2010) at det er viktig å kunne forklare det uforklarlige ved å skape felles oppfatninger og forståelser, slik at medlemmene vet hvordan de skal håndtere det ukontrollerbare.

3.3 Organisasjonskultur og læring

Læring er en viktig del av en organisasjons vekst, innovasjon og fremtid, og Jacobsen (2012) hevder at organisasjoner bør betraktes som levende organismer i kontinuerlig utvikling. En bedrifts kultur er i følge Schein (2010) noe som må læres bort til nye medlemmer, og på denne måten er læring også sentralt for at nye medlemmer skal tilegne seg organisasjonskulturen som eksisterer. Chu (2003) referert i Chang og Lee (2007) mener at læring og atferd henger sammen, og hevder at organisatorisk læring er en prosedyre hvor kunnskap er innhentet og skapt for å forbedre atferdsmønstre.

Argyris (1999) mener at mange definerer læring for snevert, og at det fokuseres mest på å identifisere og å rette opp feil. Dette er en viktig faktor, men dersom læring skal vedvare må ledere og medarbeidere også reflektere over atferden som eksisterer, og identifisere på hvilken måte de bidrar i organisasjonens helhet (Argyris, 1999). Refleksjonen over atferd er med dette en viktig faktor for læring, men det er også en faktor som kan påvirke organisasjonskulturen. I forhold til Scheins (2010) teori om kulturnivåer må deltakerne i en gruppe reflektere over artefaktene i bedriften, deres verdier og de grunnleggende antakelser som ligger dypt i bedriftens kultur.

3.3.1 To typer læringssituasjoner

Schein (1984) hevder at kulturelle elementer er definert som lærte løsninger på et problem. Videre sier han at det finnes to typer læringssituasjoner, positive problemløsningssituasjoner og angstunngåelsessituasjoner. I de førstnevnte situasjonene produseres positive eller negative forsterkninger etter hvorvidt den foreslåtte løsningen fungerer eller ikke, og i angstunngåelsessituasjoner produseres positive eller negative forsterkninger på bakgrunn av hvorvidt den gitte løsningen skaper angst eller ikke. Schein (1984) hevder så at disse to typer av situasjoner er flettet sammen, men at de er strukturelt forskjellige, og at det derfor er nødvendig å skille de. I positive problemløsningssituasjoner vil gruppen prøve ut flere muligheter frem til en av de fungerer, for så å fortsette å benytte denne muligheten frem til den slutter å fungere. I angstunngåelsessituasjoner vil gruppen søke etter muligheter som unngår angst, og dersom de finner en slik mulighet, vil den bli brukt i det uendelige.

Mange teoretikere betrakter angst som en faktor av betydning i ulike situasjoner på arbeidsplassen. Angst kjennetegnes som en opplevelse uten et objekt, det finnes altså ingen konkret ytre årsak eller kilde til følelsen som er åpenbar for andre mennesker (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Angststunngåelsessituasjoner kan oppstå på ulike måter, og det er viktig å være de bevisst slik at de reduseres (Schein, 1984). Mennesker har behov for en kognitiv orden og konsistens, derfor er det svært viktig med et felles språk og delte kognitive kart. Ved en mangel på dette, vil mennesker oppleve en følelse av angst. Dersom mennesker opplever å være i fiendtlige situasjoner vil dette også føre til en følelse av angst. Dette kan utløses av ustabile sosiale forhold, som for eksempel ved å tvinge grupper til å lære og å samarbeide samtidig som det eksisterer eksterne og interne problemer.

Schein (1984) påpeker viktigheten av lederens rolle i avgjørelser som tas, da avgjørelsesprosesser ofte er påvirket av deres måte å gjøre ting på. Gruppen vil etter hvert finne sine egne løsninger basert på tidligere erfaringer, men lederskapet vil alltid spille en viktig rolle i situasjoner hvor det oppstår nye utfordringer som krever nye løsninger. Schein (1984) hevder at en av de viktigste oppgavene til en leder er å bistå med retningslinjer i situasjoner der vante løsninger ikke lenger fungerer, eller dersom det oppstår dramatiske endringer i miljøet. Lederens oppgave vil da ikke bare være å implementere nye løsninger, men også å skape en følelse av trygghet slik at medlemmene av gruppen tolerer angsten som oppstår da de må gi opp trygge løsninger for å lære seg nye måter å arbeide på.

3.4 Endring i organisasjonskultur

For å forstå en organisasjonskultur som har vært igjennom endringer, er det viktig å se på faktorer som er av betydning i endringsprosesser. Det er gjort ulike studier av fusjoner og oppkjøp, og i følge Bang (2011) konkluderer disse studiene med at mellom 50 og 80 % mislykkes i målet med å realisere de finansielle målene som ble satt (Carleton, 1997; Cartwright, 2005; KPMG, 2000; Bang, 2011). Dessuten er det vist at sammenslåinger ofte utløser stress og mistriivsel i en periode (Cartwright, 2005; Bang, 2011) Yukl (2006) hevder at endringer i en organisasjon har større sannsynlighet for å lykkes dersom lederne forstår bakgrunnen for motstand mot endringer, faser i endringsprosessen, ulike typer endring og viktigheten med å bruke egnede modeller for å forstå organisatoriske problemer.

3.4.1 Motstand mot endring

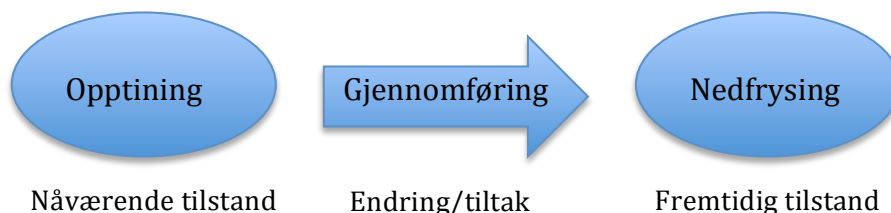
Når en organisasjon går igjennom endringer, kan det oppstå ulike reaksjoner fra de ansatte. Enkelte kan være positivt innstilt til forandringer, og andre kan være skeptiske og føle seg truet av endringene. Schein (2010) ser på fem grunner til at mennesker i organisasjoner motsetter seg endring. Den første er tap av *makt og posisjon*. Store endringer i organisasjonen kan resultere i endringer i makt og status for individer og grupper, noe som kan skape motstand mot ny læring. Den andre årsaken er *frykt for personlig inkompetanse*, ved at medlemmene ofte må tilegne seg ny kunnskap og nye måter å utføre arbeid. Dette kan være spesielt utfordrende for ansatte med lav selvtillit. Den tredje grunnen til å motsette seg endring er ifølge Schein (2010) *frykt for å bli straffet på grunn av inkompetanse*, spesielt om læringen tar lang tid og produktiviteten er lav på grunnlag av dette. Den fjerde grunnen er *frykt for tap av personlig identitet*. Dersom de nye verdiene truer de personlige verdiene til medlemmene, kan det oppstå negative følelser som kan være en grobunn for motstand mot endringer. Den femte og siste grunnen er *frykt for å miste gruppedlemskap*. De delte antakelsene som utgjør en gruppe identifiserer også hvem som er med i gruppen og ikke. Frykten baserer seg på at nye tankemåter og handlingsmåter vil kunne endre dette, og denne formen for frykt er ifølge Schein (2010) kanskje den vanskeligste å bekjempe da den krever at normene som eksisterer i gruppen, og måten hele gruppen tenker på, må endres.

Yukl (2006) tar også for seg faktorer som spiller inn på motstand mot endring. I tillegg til Scheins (2010) argumenter, legges det her også til andre årsaker. Den første er *manglende tillit* til de som foreslår endringen. Mistilliten kan igjen forsterke effekten av andre kilder til motstand. Den andre årsaken er *troen på at endring er unødvendig*. Dersom den tidligere måten å arbeide på har blitt oppfattet som vellykket, kan endringene bli sett på som et unødvendig onde. Den tredje grunnen til motstand mot endringer er *troen på at endringene er ugjennomførbare*. Radikale endringer kan virke vanskelige eller umulige, spesielt dersom tidligere endringsprogrammer har mislyktes. *Økonomisk trussel* er den fjerde årsaken til motstand, og innebærer motstand fra de som frykter tap av inntekt, goder eller jobbsikkerhet. Videre betegnes den femte årsaken som motstand mot *relative høye kostnader*, og troen på at omkostningene kan overstige fordelene med endringen. Endringer kan skape behov for større innsats fra medlemmene i organisasjonen, og kjente rutiner vil endres, noe som kan skape motstand. Denne bekymringen kan være vanskelig å unngå, da det ikke er mulig å estimere de nøyaktige kostnadene. Den siste årsaken til motstand er *motvilje mot innblanding*, da

deltakerne kan bli negative mot endring av den grunn at de ikke ønsker å bli kontrollert av andre. Det er nødvendig at deltakerne ser behovet for endring, og føler at de har en påvirkningskraft over endringsprosessen (Yukl, 2006).

3.4.2 Stadier i endringsprosessen

Det er ofte lettere å endre individer i en gruppe, enn å forandre hver av dem separat. Så lenge gruppeverdiene forblir uendret, vil enkeltindividene motsette seg endring, og jo lenger man kommer bort fra gruppestandardene, jo større vil motsettelsen være. Dersom selve gruppen forandres, vil motstanden elimineres på grunnlag av relasjonen mellom individet og gruppestandarden (Lewin, 1952). Lewin (1952) utviklet en teori om endringsledelse basert på tre trinn, som Schein (1994) senere videreutviklet. Lewin (1952) poengterer at det ikke er tilstrekkelig å kun definere en plan for endring i grupper frem til den har nådd et nytt nivå. Varigheten til det nye nivået må også inkluderes, og derfor innebærer en vellykket endringsprosess følgende stadier: opptining (unfreezing), endring eller gjennomføring (moving) og nedfrysing (freezing).



Figur 2: Levins tre-steps-modell for endring (1952, som vist i Jacobsen, 2012:184)

Opptiningsfasen involverer ulike problemer i ulike tilfeller. Kjernen er her å sørge for at organisasjonens medlemmer blir motivert og klare for utvikling av kulturen. Det må skapes en form for ustabilitet i systemet, ved for eksempel å gjøre medlemmene bevisst på fordelene med endring (Bang, 2011). Her ser man at lederne må fungere som endringsagenter før selve endringsprosessen starter (Jacobsen, 2012). Schein (1994) delte denne fasen i tre ulike prosesser, og hver av disse prosessene må til en viss grad være til stede for å oppnå motivasjon for endring. Den første prosessen innebærer uforutsett, negativ informasjon som gir medlemmene en følelse av ubehag. Dette kan føre til motstand mot endring, som belyst

tidligere i kapittelet. Den andre prosessen kobler den negative informasjonen med viktige mål og idealer, som skaper angst eller skyldfølelse for medlemmene, før den tredje prosessen innebærer å gi tilstrekkelig med psykologisk trygghet, slik at medlemmene får mulighet til å løse problemet uten å miste integritet eller identitet. Målet med den negative informasjonen er å vise medlemmene av organisasjonen at det er noe galt som må rettes opp i, og psykologisk trygghet er vesentlig for at medlemmene skal kunne se det positive ved å lære noe nytt, samtidig som de ikke mister seg selv (Schein, 1994)

Endringsfasen er det neste steget, hvor medlemmene forandrer sin atferd og sin samhandling med andre. Dersom fordelene med endring har blitt tydelige for medlemmene, kan det allerede i opptreningfasen begynne å skje endringer. I andre tilfeller kan sentrale medlemmer motsette seg endringen, og det kan eksistere en negativ holdning i gruppen. Dette må tas til etterretning av lederne som håndterer endringsfasen (Jacobsen, 2012). Schein (1994) mener endringsprosessen enten kan foregå gjennom å forsøke seg frem, eller ved at deltakerne identifiserer seg med, og etterligner rollemodeller. Kjernen for den nye læringen er her en kognitiv redefinisjon i nøkkelbegrepene i kulturnivået antakelser, og det må eksistere et ønske om forandring for at endringene skal vare (Schein, 1994).

I nedfrysingsfasen dreier det seg om å bevare den nye hverdagen, slik at deltakerne og gruppen ikke går tilbake til tidligere atferd. Viktigheten av den nye atferden må ifølge Schein (1994) her forsterkes, slik at medlemmene ser det positive ved endringene. Når bekreftende informasjon blir gitt av ledere eller medarbeidere i bedriften, vil de nye antakelsene gradvis stabiliseres, frem til ny avkrefteende informasjon igjen setter i gang en endringsprosess (Schein (1994)).

3.4.3 Ulike typer organisasjonsendringer

NFT er en ny bedrift, men de to avdelingene Smefa og NSP har lang historie. Schein (1990) hevder at kulturen vil bli mer en årsak enn en virkning når en organisasjon har tilegnet seg en historie hvor kulturen virker inn på strategier, strukturer og prosedyrer, i tillegg til hvordan medlemmene forholder seg til hverandre. Schein (1990) kaller disse typer bedrifter middelaldrende organisasjoner. Det vil være vanskelig å tyde kulturen og gjøre medlemmer bevisst på den i slike organisasjoner, fordi den blir tatt for gitt og er en del av daglige rutiner. For å skape endring må ledere på dette stadiet tilegne seg kunnskap om hvordan en kan bidra

til at organisasjonen retter seg mot effektivitet i fremtiden, og i noen tilfeller kan dette bety at ulike enheter i organisasjonen må samles og bli pålagt nye felles antakelser (Schein, 1990). Tydelig ledelse er nødvendig for å endre kulturen, og dersom en leder kommer utenifra, er det vesentlig at han eller hun tilegner seg kunnskap om den kulturen som allerede eksisterer. Ofte vil det eksistere sterke subkulturer som trekker i retning av kulturell spredning og tap av integrasjon, og en sterk integrert kultur kan være krevende å skape og opprettholde i en geografisk spredt bedrift. Opptiningsfasen vil også i denne type organisasjoner preges av usikkerhet. Det kan eksempelvis være økonomiske vanskeligheter eller interne konflikter som trekkes frem i lyset og gjør medlemmene klar over at det er behov for endring (Schein, 1994). Forandringen kan foregå på ulike måter, og i følge Yukl (2006) avhenger suksessen til en endringsprosess av hvilke deler som blir forandret. Ofte fokuseres det på holdninger eller roller, men ikke begge deler. *Den holdningsbaserte tilnærmingen* involverer endring av holdninger og verdier gjennom å overbevise de ansatte om at endringene er riktige, og ved å arrangere opplæringsprogram, team-byggende aktiviteter eller kultur-endringsprogram. De nye holdningene og evnene kan med dette være med på å skape en positiv innstilling til endringene, og å påvirke deltakerne til selv å bli endringsagenter. *Den rollebaserte tilnærmingen* involverer å forandre arbeidsroller ved blant annet å reorganisere arbeidsflyten, endre på arbeidsoppgaver og ansvarsområder og å endre kriteriene og prosedyrene for evaluering av arbeidet som utføres. Tanken bak dette er å endre atferden til medlemmene ved å endre arbeidsrollene (Yukl, 2006).

Både den holdningsbaserte og den rollebaserte tilnærmingen kan lykkes dersom implementeringen er god, og Yukl (2006) hevder at den beste strategien er å ta i bruk begge tilnærmingene slik at de kan støtte hverandre gjensidig. Forsøk på å endre holdninger og ferdigheter for å støtte nye roller, reduserer sannsynligheten for at endringer i roller vil bli undergravd av motstandere før det har fått muligheten til å lykkes (Yukl, 2006).

3.5 Geografisk avstand og subkulturer

Når to bedrifter fusjonerer vil en ofte forsøke å blande to kulturer til én uten å behandle den ene som den viktigste. Der en bedrift overtar den andre, vil den overtatte organisasjonen automatisk bli en subkultur i den overordnede kulturen til bedriften som overtar (Schein,

1994). I begge tilfellene vil det være et problem med at den nye enheten ikke har noen felles historie, og det kan være fare for at en av enhetene vil føle seg truet og underlegen.

Dersom det eksisterer geografisk avstand mellom ulike avdelinger i en bedrift, mener Schein (2010) at det er viktig å stille spørsmål til om kulturen er sterk nok til å hevde seg på ulike steder. Dersom de grunnleggende verdiene er viktige for selskapet er det relevant at lederen er fysisk tilstede i begge avdelingene, og på denne måten synliggjør ønskede verdier og holdninger. Avdelingsledere kan gå igjennom en sosialiseringssprosess, slik at den ønskede kulturen blir implementert i disse rollene. Lokale makrokulturer blir allikevel uunngåelig formet av den geografiske subkulturen, blant annet ved lokalene de opererer ved og samhandling med kundene (Schein, 2010). Delte antakelser som skaper subkulturer tar ofte form rundt de funksjonelle enhetene ved organisasjonen, og er ofte basert på bakgrunnen til medlemmene og de delte arbeidsoppgavene. Dersom et team med deltakere fra to avdelinger med ulik subkultur skal samarbeide, kan det oppstå kulturelle utfordringer, ettersom medlemmene tar med seg sin funksjonelle kultur inn i prosjektet. Med dette kan det oppstå ulike utfordringer knyttet til å kommunisere med hverandre og med å ta effektive beslutninger. Vanskelighetene vil ikke bare oppstå ved at gruppene har ulike mål, men også ved at ordene de bruker kan ha ulik mening (Schein, 2010). Det er lederens oppgave å integrere de ulike subkulturene, og derfor er det viktig å ha evnen til å arbeide på tvers av kulturelle grenser. Lederen må opprettholde en viss distanse til den overordnede organisasjonskulturen, slik at de subkulturelle forskjellene blir oppfattet og forstått. De forskjellige subkulturene må gripe inn i hverandre, for å kunne spore om til en utvikling av felles mål, felles språk og felles retningslinjer slik at man på best mulig måte kan løse utfordringer (Schein, 1994).

Dersom de geografiske enhetene modnes og blir til integrerte datterselskaper, hevder Schein (1994) at man vil finne ulike kulturelle og subkulturelle fenomener. Det vil være en sammenblanding av den overordnede organisasjonskulturen og den geografiske kulturen, en lokal utgave av de funksjonelle spørsmål om subkulturer som kjennetegner hele organisasjonen, og mer kompliserte kommunikasjonsproblemer som er basert på faktumet at de funksjonelle subkulturene også vil få lokal karakter.

3.6 Oppsummering og relevans for problemstillingen

I dette kapittelet har jeg tatt for meg Scheins tilnærming til kultur, og jeg har supplert med andre relevante teoretikere. Jeg har sett på Scheins (1990) tre kulturnivåer, og Bangs (2011) kjernebegreper i forklaringen av organisasjonskultur. Videre har jeg sett på faktorer av betydning for utviklingen av en god kultur, hvor jeg har sett at Schein (2010) fokuserer på de menneskelige aspektene. Bangs (2011) teorier trekker inn eksterne forhold som lovverk, kunder og konkurrenter, for så å sette dette i sammenheng med de menneskelige forholdene i bedriften. Disse tilnærmingene, sammen med ekstern tilpasning og intern integrasjon, er interessante for min oppgave da jeg skal undersøke organisasjonskulturen i NFT for å se om det råder en likhet mellom den ønskede kulturen og den opplevde virkelighet.

Læring og organisasjonskultur henger tett sammen, og jeg har derfor tatt for meg Scheins (1984) to former for læringssituasjoner i bedrifter. Hvorvidt ansatte har en positiv problemløsningsorientert tilnærming eller en angst-unngåelsestilnærming, har påvirkning på utvikling av ny læring og tilegnelsen av en ny kultur.

For å få en forståelse av kultur i en bedrift som har fusjonert og satt fokus på integrasjon, har jeg belyst endringsprosesser i en organisasjon. Deltakernes holdninger til endring er relevant, og derfor har jeg belyst kilder til motstand mot endring. Jeg har videre valgt å benytte Lewins (1952) tre-steps-modell for endring, og Scheins (2010) videreutvikling av denne modellen hvor fokus på deltakernes motivasjon for endring er viktig. På denne måten kan jeg få et overblikk over hvor i endringsprosessen ansatte og ledere i NFT befinner seg, og hvordan de forholder seg til den nye hverdagen. Det er også interessant å se på holdningene og rollene til medlemmene knyttet opp mot hvorvidt endringene som har blitt gjort er holdningsbaserte, rollebaserte eller en kombinasjon.

De to avdelingene Smefa og NSP ligger i to ulike deler av landet, og den geografiske avstanden kan bidra til at etableringen av en felles kultur kan være krevende. Jeg vil i kapittel 5. og kapittel 6. undersøke de to avdelingenes opplevde kultur, se på avdelingenes egenart, og kartlegge samarbeidet innad i bedriften. Videre vil jeg undersøke elementer fra endringsprosessen som kan ha påvirkning på organisasjonskulturen.

4 Metode

Metodiske refleksjoner er en elementær del av denne oppgaven, og noe som preger arbeidet fra begynnelse til slutt. I dette kapittelet vil jeg trekke frem de metodiske valgene jeg har tatt for å komme frem til en sammenhengende oppgave som er forskningsmessig forsvarlig. Jeg vil først se nærmere på valg av forskningsdesign og metodologisk tilnærming. Videre vil jeg se på valg av case-studie, før jeg presenterer det kvalitative intervju som datainnsamlingsmetode. Deretter trekker jeg inn redegjørelsen av intervjuprosessen, før jeg tar for meg analysetilnærmingen. Jeg vil så drøfte studiens validitet og reliabilitet, for å redegjøre for min rolle i forskningsrelasjonen. Til slutt vil jeg ta for meg utvalg av informanter til min oppgave.

4.1 Valg av metode

I henhold til min problemstilling fant jeg det relevant å velge kvalitativ metode. Kvalitative metoder går ut fra studiesubjektets perspektiv (Alvesson og Skoldberg, 2008). Dalen (2011) poengterer at et overordnet mål med kvalitativ forskning er å utvikle forståelse av fenomener som er knyttet til mennesker og situasjoner i deres sosiale virkelighet. Kvalitative metoder er for meg det mest hensiktsmessige da jeg skal gå dypere inn i kulturen i NFT, og videre ser jeg på intervju som en god metode for å gjøre nettopp dette. Seks kvalitative forskningsintervjuer fungerer med dette som en kilde til primærdata i min oppgave.

Valg av analysemetoder er vesentlig for oppgaven, og Thagaard (2013) hevder at den analytiske prosessen ofte preges av skiftende oppmerksomhet mellom å utforske empiriens meningsinnhold og å innarbeide teoretiske begreper. Jeg har valgt å bruke abduksjon som analysemetode, noe Thagaard (2013) beskriver som en metode i posisjon mellom induksjon og deduksjon, og som fremhever forholdet mellom teori og data. Abduksjon tar utgangspunkt i det teoretiske rammeverket, men erkjenner også at forskerens teoretiske bakgrunn kan være med på å fortolke dataenes mening. Grunnlaget for bruk av abduksjon i denne oppgaven baserer seg på at jeg tidligere har hatt praksisopphold hos Peab, og at jeg har utført arbeidsoppgaver hos NFT. Min oppgave, og i stor grad teorien jeg har innhentet, er valgt på bakgrunn av nettopp dette oppholdet. Intervjuguiden har blitt utarbeidet ved bruk av

innhentet teori og kunnskap om bedriften, og på denne måten tar jeg med meg tidligere erfaringer når jeg skal utføre intervjuene. En ser altså et samspill mellom induktiv og deduktiv tilnærming, som fanges av begrepet abduksjon (Thagaard, 2013).

4.2 Case-studie

Min oppgave dreier seg om å undersøke NFTs kultur, og NFT er oppgavens case. Thagaard (2013) hevder case-studier kjennetegnes ved opplegg av undersøkelser som rettes mot å studere mye informasjon om få enheter eller caser. Fremgangsmåten i case-studier er å rette analysen direkte mot det som representerer studiens case, og dette kan være grupper, personer eller organisasjoner. Målet er å innhente korrekt informasjon om de casene studien fokuserer på (Thagaard, 2013). Merriam (1988:16) referert i Simons (2009:20) definerer case-studie som følger:

The qualitative case study can be defined as an intensive, holistic description and analysis of a single entity, phenomenon or social unit. Case studies are particularistic, descriptive, and heuristic and rely heavily on inductive reasoning in handling multiple data sources (Merriam, 1988:16, i Simmons, 2009:20)

I denne definisjonen blir det lagt vekt på at et case-studie skal gi en helhetlig beskrivelse og analyse av en enkelt enhet, og i min oppgave skal altså kulturen i NFT belyses og analyseres. Videre sier denne definisjonen at et case-studie skal være beskrivende og oppdagende ved å kombinere flere kilder. Min oppgave baserer seg på seks intervjuer som knyttes opp mot teoretisk materiale.

Jeg har valgt å ta for meg NFTs organisasjonskultur, da det er rettet spesielt mot deres endringer basert på fusjoneringen og integrasjonen. Creswell (2007) kaller dette for *instrumental case study*, hvor et problem eller et fenomen blir bundet opp til ett enkelt case. En annen type case-studier er ifølge Creswell (2007) *collective case study*, hvor man undersøker et fenomen eller problem ved å se på flere enheter. Ved bruk av denne metoden kan en oppnå en mer utdypende forståelse for et fenomen, og en kan sammenligne flere tilfeller av det samme fenomenet. Av hensyn til oppgavens omfang og problemstillingen jeg har valgt, ser jeg det som hensiktsmessig å begrense meg til NFT og instrumentelt case studie.

4.3 Det kvalitative forskningsintervju

Det kvalitative forskningsintervjuet ønsker å se verden fra informantenes side. Et mål er å få frem betydningen av menneskers erfaringer og deres opplevde verden (Kvale og Brinkmann, 2009). Ved å bruke intervju som en metode kan man få et godt grunnlag for å få innsikt i menneskers tanker, følelser og erfaringer (Thagaard, 2013). Under et intervju beskriver mennesker tidligere erfaringer, men det som blir sagt er basert på den forståelsen de har tilegnet seg i forhold til sine erfaringer, og konteksten til intervjusituasjonen (Thagaard, 2013). Forskningsintervjuet er tilsynelatende en ukomplisert form for datainnsamling, men det kreves gode samtaleferdigheter for å kunne få mest mulig ut av intervjuet. Det er også vesentlig at den som intervjuer har gode forkunnskaper om temaet, slik at man kan stille gode oppfølgingsspørsmål (Kvale og Brinkmann, 2009). Under et forskningsintervju konstrueres kunnskap i samspill mellom den som intervjuer og den som blir intervjuet, og det oppstår en gjensidig avhengighet mellom menneskelig interaksjon og kunnskapsproduksjon (Kvale og Brinkmann, 2009).

Et forskningsintervju kan utføres på ulike måter, men et viktig poeng er at intervjusituasjonen må utformes slik at informasjonen som blir gitt får maksimal reliabilitet og validitet (Befring, 2002). Jeg valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Bang (2011) poengterer at semistrukturerte intervjuer egner seg godt når en skal studere oppfatninger, holdninger og motiver, noe jeg gjør ved å se nærmere på kulturen i NFT. Befring (2002) hevder man generelt vil styrke validiteten ved å legge intervjusituasjonen, så langt det går, til rette på informantens premiss, noe som innebærer å gi informanten rom til å uttrykke seg fritt på en naturlig måte. Det er for øvrig viktig at forskeren holder seg nøytral til forskningsspørsmålene, slik at informanten ikke blir påvirket av forskerens hypoteser (Bang, 2011). Under intervjuene tok jeg opp temaene jeg ønsket å vite mer om, og gav informanten rom til å fortelle sin historie innenfor disse grensene. På denne måten åpnet det seg nye interessante spørsmål, samtidig som jeg hadde kontroll på at jeg fikk svar på de ønskede spørsmålene.

Det finnes enkelte svakheter ved å bruke semistrukturerte intervjuer i forskning, og dette er viktig å være seg bevisst. Ved at intervjuene legger til rette for åpne svaralternativer, kan det bli forskjeller på spørsmålene fra intervju til intervju, og på denne måten kan det være

vanskelig å sammenligne de ulike intervjuene med hverandre. Dessuten vil informasjonen som kommer frem under intervjuer være informantens bevisst, og først og fremst vil forskeren få tak i verdier og teorier som er forfektete og uttalte. Det foreligger dermed en fare for at informanten siler informasjonen som gis, bevisst eller ubevisst (Bang, 2011).

4.4 Intervjuprosessen

Med hjelp fra HR-sjefen i NFT fikk jeg oversikt over relevante informanter.

Utvalgsprosessen baserte seg på strategisk utvalg, jeg valgte med dette deltakere som har kvalifikasjoner og posisjoner som er strategiske i forhold til min problemstilling (Thagaard, 2013). Dalen (2011) hevder det er viktig å velge ulike informantgrupper slik at man kan belyse hvordan ulike parter oppfatter samme situasjon, på denne måten kan man lettere fange opp mangfold og ulike nyanser. Jeg ønsket å få grep på den totale organisasjonskulturen i NFT, og derfor så jeg det som relevant å velge informanter med ulike posisjoner i organisasjonen. Informantene bestod av en sentral leder, en sentralt ansatt fra hovedkontoret og to ansatte i ulike stillinger fra hver av de to avdelingene. Jeg tok selv kontakt med informantene, da de allerede hadde blitt informert om min masteroppgave av NFTs HR-leder. Dette gjorde jeg ved å sende en mail med forespørsel om deltakelse, og via telefon. Jeg møtte fem av informantene på arbeidsplassen hvor de jobber, og ett av intervjuene ble utført via telefon.

Under intervjusituasjonen informerte jeg innledningsvis informantene om min masteroppgave, for å sikre meg at de kjente til intensjonen med intervjuet. Mine egne oppfatninger rundt temaet nevnte jeg imidlertid ikke, da et viktig element ifølge Dalen (2011) er at det verken skal argumenteres eller moraliseres rundt temaet under et intervju. Jeg opplyste også om at intervjuet ville bli tatt opp på bånd. Bryman og Bell (2007) hevder at opptak av intervju er gunstig da menneskets hukommelse har naturlige begrensninger, og ved opptak kan informantens utsagn spilles av flere ganger slik at informasjonen blir referert på en korrekt måte. Ved bruk av båndopptaker kunne jeg fokusere på informantens reaksjoner og kroppsspråk, noe som gjorde at jeg lettere kunne stille oppfølgingsspørsmål der jeg følte det var nødvendig. Ett av mine intervjuer ble utført over telefon. Årsaken til at jeg valgte dette er at det er en god metode å innhente informasjon i tilfeller det kan være vanskelig å møtes ansikt til ansikt. Geografisk avstand var grunnen til at jeg valgte telefonintervju i dette

tilfellet. Intervjuet som ble gjort over telefon ble ikke tatt opp på grunn av tekniske mangler. Dette førte til at noe av informasjonen som ble gitt ikke ble skrevet ordrett ned, men at det i stedet ble fokusert på å kontrollere at viktige utsagn ble transkribert korrekt. Jeg må ta høyde for at dette kan ha påvirket dataene mine. Intervjuer over telefon kan dessuten også påvirke kontakten med informanten. Ved at man ikke er ansikt til ansikt med informanten vil man ikke kunne se ansiktsuttrykk og kroppsspråk, noe som kan føre til at behovet for oppfølgingsspørsmål ikke blir oppfattet, og dermed kan noe informasjon gå tapt.

Under intervjuet med den sentrale lederen ønsket jeg spesielt informasjon rundt fusjonen og integrasjonsplanen, og hvorvidt det har oppstått kulturelle endringer i forbindelse med endringsprosessen. Formålet med dette var å få en helhetlig forståelse for formålet med endringene, samt å stadfeste om det er rettet fokus mot å skape en helhetlig og god organisasjonskultur. Kvale og Brinkmann (2009) hevder at det er viktig å ha god kunnskap om temaet og å kunne mestre fagspråket under et intervju. Jeg hadde tilegnet meg kunnskap rundt de to avdelingenes historie og integrasjonsplanen, slik at det ville være en viss grad av symmetri i intervjusituasjonen. Jeg brukte intervjuguiden som en mal, samtidig som informanten snakket fritt rundt planene som har blitt gjort, endringer som er i gang, og planer for videre integrasjon. Svarene jeg fikk gav en god plattform for å intervju informanter fra de to avdelingene.

Under de øvrige intervjuene ønsket jeg å få grep om de ansattes holdninger til endringene som ble gjort, og jeg ville se hvorvidt deres hverdag hadde endret seg etter integrasjonen. Jeg stilte spørsmål rundt arbeidsoppgaver, og hvorvidt hver enkelt hadde merket noe til endringene som har trådd i kraft. Videre stilte jeg spørsmål rundt ønsket kultur, og opplevd kultur i organisasjonen. Til slutt stilte jeg spørsmål som omhandlet integrasjonsplanen, hvor samarbeid og koordinering av markedsarbeid og tilbud sees på som en vesentlig del av avdelingenes nye hverdag. Under disse intervjuene brukte jeg intervjuguiden systematisk, samtidig som jeg stilte nye oppfølgingsspørsmål der det var relevant. Noen av informantene gav mye informasjon, og andre svarte kort og konsist. I de sistnevnte tilfellene så jeg det som viktig å stille en del oppfølgingsspørsmål for å få en bedre forståelse av informantenes meninger og ytringer. Oppfølgingsspørsmål innebærer aktiv lytting, hvor den som intervjuer må lytte til det som sies og hvordan det sies (Kvale og Brinkmann, 2009). Schein (1996) hevder at det er nødvendig å gå inn på de underliggende verdiene og antakelsene under et intervju, for å kunne oppdage de grunnleggende elementene i en kultur.

Oppfølgingsspørsmålene jeg stilte gjorde det mulig å komme dypere inn på temaer som omhandlet nettopp dette, da informantene her kunne utdype ulike meninger og utsagn.

4.5 Analysetilnærming

Mitt fokus i analysen har vært å løfte frem kulturelle elementer i NFT som organisasjon. Jeg har av den grunn fokusert på informantenes hverdag, opplevd endring, forskjeller og ulikheter mellom de to avdelingene og noe av innholdet i integrasjonsplanen, i tillegg til å stille spørsmål som direkte omhandler kultur. Jeg har videre valgt ut noen av Scheins (2010) teorier om kultur og supplert med andre teoretikere for å belyse de innhentede dataene. Jeg har tilstrebet å holde en faglig distanse til NFT gjennom hele analyseprosessen, slik at jeg vil være i stand til å skrive en autonom oppgave preget av empirisk og teoretisk kvalitet.

Det er viktig å reflektere over hvordan datamaterialet skal analyseres før intervjuene utføres (Kvale og Brinkmann, 2009). Analysemetoden vil så styre forberedelsene til intervjuene, blant annet intervjuguiden, selve intervjuprosessen og transkriberingen. På denne måten blir analysedelen fremskyndet til intervjusituasjonen, og dette gjør den endelige analysen lettere og mer kvalitetssikkert. Den teoretiske oppfatningen av det som skal undersøkes bør gi grunnlag for å avgjøre hvilken metode som skal brukes i analyseringen av data (Kvale og Brinkmann, 2009). Det finnes ingen standardmetoder for å analysere tekst, og ønsket om en metode kan medføre større fokus på teknikker og mindre vekt på kunnskap og validitet (Kvale og Brinkmann, 2009). Av denne grunn bør fokuset heller ligge på hvordan informantene kan bidra til å utvide forskerens kunnskap om fenomenet som undersøkes. Min analysemetode er som tidligere nevnt abduksjon. Min teoribakgrunn ble benyttet til å utforme intervjuguiden, men samtidig har refleksjon over empiri vært med på å sette nytt lys på analysen. *"Å analysere betyr å dele opp noe i biter eller elementer"* (Kvale og Brinkmann, 2009:201). Dersom intervjuet blir delt opp i biter, setninger eller ord underveis i analyseprosessen, kan det bli vanskelig å huske selve fortellingen som bli gitt i et intervju. Det er derfor viktig å ha fokus på å rekonstruere historien som ble gitt under intervjuet, slik at denne historien kan bli presentert for leserne (Kvale og Brinkmann, 2009).

Kvale og Brinkmann (2009) beskriver seks trinn i en intervjuanalyse. Det første trinnet er når informantene beskriver sin livsverden, ved at de spontant forteller hva de føler og hvordan de

opplever ting. Dette trinnet inneholder lite fortolkning fra noen av partene. Det andre trinnet er når informantene selv oppdager nye forhold underveis i intervjuet, på bakgrunn av sine egne beskrivelser. I tredje trinn fortolker intervjueren meningen med svarene som blir gitt. Her har informantene mulighet til å korrigere på informasjonen som har blitt feiltolket, og det foregår en kontinuerlig fortolkning under denne formen for intervju. Det fjerde trinnet er å transkribere intervjuet som er tolket av intervjueren, og her struktureres intervjuet for analyse. Her utvikles intervjuets egentlige mening, hvor informantens forståelse hentes frem og sammenfattes med forskerens perspektiver. I det femte trinnet intervjues igjen informanten, og fortolkningene som har blitt gjort gir igjen informanten mulighet til å korrigere. Det siste trinnet er å omfatte handling som en del av intervjuanalysen. Informantene kan her begynne å handle på bakgrunn av innsikten de har tilegnet seg i løpet av intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2009). Min analyse har båret preg av fire av disse trinnene. Jeg har ikke utført gjenintervjuing, da transkriberingen ble gjort så ordrett som mulig. Det er imidlertid grunn til å ta i betraktning at svarene kunne blitt fyldigere dersom jeg hadde utført gjenintervju. Jeg har heller ikke mottatt informasjon som skulle tilsi at informantenes handling har endret seg etter intervjuene, selv om enkelte av informantene underveis i intervjuet gjorde seg opp nye tanker om spørsmålene som ble stilt.

Som en del av analysen har jeg meningsfortettet innholdet inn i en oversikt over svar fra informantene. Her har jeg forkortet uttalelsene, slik at meningen gjengis med få ord. Ved å benytte en slik dekontekstualisering, skapes det en oversikt over hvorvidt informantene er enige eller uenige om sentrale temaer som ble diskutert under intervjuet. Videre har jeg undersøkt hvert enkelt intervju nærmere for å gå dypere inn i formålet med oppgaven, nemlig å finne ut av hvorvidt det er likhet mellom NFTs ønskede organisasjonskultur og lederes og ansattes opplevde virkelighet. I dette stadiet har jeg rekontekstualisert informantenes utsagn, og gått dypere inn i meningsinnholdet fra hvert enkelt intervju. Jeg har imidlertid vært forsiktig med å legge for mye kreativitet og fornyelse inn i fortolkningene, da jeg er svært opptatt av å beholde det opprinnelige meningsinnholdet til hvert enkelt intervju. En annen viktig del av analysen er å finne frem sitater og å fremstille disse på en korrekt måte. Dalen (2011) hevder det er viktig å bruke sitater som fanger opp det essensielle, sitater som kan gjelde for mange, og sitater som skiller seg ut ved at de forekommer sjelden. For å kunne finne slike sitater har jeg fokusert på oppgavens problemstilling og temaene jeg ønsker å få belyst, og jeg har lett igjennom hvert enkelt intervju slik at jeg silte ut sitater som jeg følte oppfylte disse kriteriene.

4.6 Validitet og reliabilitet

Jeg har kjennskap til NFT fra min praksisperiode noe som kan være både en styrke og en begrensning. På den ene siden kan forskeren bedre forstå deltakernes situasjon og utsagn, men på den andre siden kan forskeren overse elementer som ikke samsvarer med egne erfaringer (Thagaard, 2013). Det er viktig å være bevisst sin posisjon som forsker, og reflektere over eventuelle påvirkningsfaktorer man som forsker kan møte på. Under intervjuene kan jeg ha oversett spørsmål fordi jeg har en oppfatning om hvordan ting er i NFT, og min tolkning av hva som er viktig og ikke, kan ha en påvirkning på svarene jeg fikk. Det er viktig å reflektere over datamaterialet som har blitt samlet inn, og å være bevisst sin egen forforståelse. Jeg har forsøkt å holde meg kritisk og reflektert til hvorvidt min kjennskap til NFT kan ha påvirket analysen av oppgavens datainnsamling, og hva jeg anså som vesentlig for min oppgave. På denne måten håper jeg min kjennskap til bedriften kan styrke forståelsen av fenomenene jeg undersøkte, og være med på å fremme oppgavens validitet og reliabilitet.

Hvorvidt tolkningene forskeren gjør seg er gyldige, omhandles av validitet. Validiteten av et forskningsprosjekt avgjøres av om tolkningene som blir gjort er gyldige i forhold til virkeligheten som har blitt studert. Forskeren må ha et kritisk syn på sine fortolkninger, og må uttrykke eksplisitt sine perspektiver på det som blir undersøkt (Thagaard, 2013). Underveis i forskningsprosessen har jeg reflektert over mitt ståsted, og jeg har forsøkt å belyse ulike elementer av NFT. Min oppgave omhandler et tema hvor økonomiske og administrative elementer legger rammeverket for organisasjonskulturen som utvikles i bedriften, samtidig som endringsprosessene innad i bedriften fortsatt ikke er fullført. Dette er noe jeg har reflektert over i alle av oppgavens stadier.

Reliabilitet har med forskningsresultatene innhold og troverdighet å gjøre, og hvorvidt resultatene er reproducerbare (Kvale og Brinkmann, 2009). Spørsmålet om reliabilitet kommer frem under flere stadier av analyseprosessen. Under intervjuet er det nødvendig å stille åpne spørsmål, og unngå å nevne forskerens hypoteser, for å hindre i størst mulig grad at informanten blir påvirket av andre synspunkt. Jeg kjente til flere av de informantene gjennom min praksistid hos NFT, og av den grunn var jeg spesielt opptatt av å gå inn i intervjusituasjonene så autonom som mulig. Jeg tok opp fem av de seks intervjuene, for å

unngå at mine meninger og holdninger vill spille inn når intervjuene ble transkribert. På denne måten vil jeg ikke måtte rekonstruere utsagn, som ofte kan preges av forskerens oppfatninger (Thagaard, 2013). Under bearbeidingen av datamaterialet sørget jeg for å transkribere intervjuene ordrett så langt det lot seg gjøre, slik at informantenes synspunkter ville ha en sentral plass. Jeg håper og tror at jeg har tatt de nødvendige avgjørelsene som skaper en oppgave med høy reliabilitet.

4.7 Utvalg

For å kunne anonymisere informantene på best mulig måte, har jeg valgt å ikke opplyse om kjønn, alder og navn. Yin (2011) poengterer at fullstendig anonymisering vil være vanskelig dersom navnet på en bedrift fremkommer i et studie, da enkelte utsagn lettere kan kobles til informanter. Av hensyn til dette vil jeg også unnlate å nevne informantenes arbeidsroller.

Oversikt over informantene:

Betegnelse benyttet i oppgaven:
Informant 1
Informant 2
Informant 3
Informant 4
Informant 5
Informant 6

5 Kulturens posisjon i endringsprosessen

I denne delen av analysen skal jeg se nærmere på organisasjonskulturens rolle i NFT, og jeg skal undersøke hvorvidt det eksisterer et samsvar mellom NFTs ønskede organisasjonskultur og lederes og ansattes opplevde virkelighet. I forbindelse med integreringen har det blitt lagt vekt på at de to avdelingene skal operere som uavhengige avdelinger med en betydelig grad av samordning og koordinering, samtidig som NFT skal fremstå som en samlet enhet med samme verdigrunnlag som Peab-konsernet (Reitan, 2013). Innledningsvis i dette kapittelet vil jeg belyse hvorvidt NFTs ledere og ansatte opplever det som viktig å fokusere på kulturelle elementer i endringsprosessen. Deretter vil jeg ta for meg Scheins (2010) kulturnivåer og Bangs (2011) kjernebegreper, og jeg vil knytte teoriene opp mot innhentet empiri. Dette vil belyse hvorvidt de ulike nivåene av organisasjonskulturen har blitt påvirket av den pågående integrasjonsprosessen, og hvorvidt det eksisterer. Videre vil jeg se på innholdet i NFTs organisasjonskultur, samt den eksterne tilpasning og interne integrasjonen til bedriften. Læringens rolle for organisasjonskultur vil så bli belyst, med vekt på Scheins (2010) to teorier om læringsmekanismer. Disse temaene vil også knyttes opp mot og drøftes i lys av innhentede data. Avslutningsvis vil jeg gi en oppsummering av kapittelet.

5.1 Betydningen av kultur

Flere av informantene bemerket betydningen av kultur i prosessen de står ovenfor. Systemer og rutiner skal implementeres, men det menneskelige fokuset er også tilstede. En informant sier følgende om det helhetlige fokuset:

Vi må dra i samme retning, alle sammen. Vi må ha systemer på plass, og vi må ha en felles plattform å stå på. ... Det er utelukkende positivt at det kommer inn noen over som har kompetanse og ser. Det tror jeg kan være en styrke (Informant 5)

Profilerings- og integrasjonsplanen (Reitan, 2013) belyser at NFT skal oppnå bedre resultater gjennom en koordinering og samordning, og at det skal skapes trygghet gjennom forutsigbarhet og åpen dialog mellom ansatte og ledere. Da jeg spurte informantene om hva som kjennetegner en god kultur på arbeidsplassen, var det spesielt ytringen ”høyt under taket” som gikk igjen hos flere.

Høyt under taket, det er viktig. At vi kan prate med hverandre og si hva vi føler uten at det skal bli noe mer av det (Informant 4)

I tillegg var informantene opptatt av et godt samarbeid, god kommunikasjon, åpenhet og trivsel. En informant belyste viktigheten med å ha felles mål, og virkemidler for å nå disse målene. Mange av informantene opplyste om at det generelt eksisterer en god kultur i organisasjonen, og at de fleste av disse faktorene er på plass. En av informantene mente for øvrig at det eksisterer en ”cowboy-kultur”, med noe juks i utførelsen av arbeid. Dette er prosesser som er i ferd med å endres via KS og HMS-systemer, noe informantene mente var svært viktig.

5.2 Kulturnivåer i NFTs organisasjonskultur

Som tidligere beskrevet deler Schein (2010) inn kultur i tre ulike nivåer, artefakter, verdier og grunnleggende antakelser, og Bang (2011) fokuserer på verdier, normer og virkelighetsoppfatninger i sin beskrivelse av kultur. Jeg vil nå gå inn i disse nivåene for å beskrive kulturen i NFT, og jeg skal se på hvorvidt det er gjort endringer som har hatt påvirkning på kulturen. Det er viktig å reflektere over at integrasjonsprosessen ikke er avsluttet, og at kulturens utvikling vil bære preg av dette. Det er dessuten en langvarig prosess å utvikle kulturen i en bestemt retning, og noen av nivåene vil være under større utvikling enn andre.

5.2.1 Synlige endringer - artefakter

Artefakter er det øverste nivået i Scheins (2010) inndeling av de tre kulturnivåene. Her finner vi det fysiske og sosiale miljøet som er skapt av NFTs ansatte. Artefaktene innebærer synlige og hørbare elementer som er tilstede første gang man møter en ny organisasjon. Schein (2010) omtaler artefaktnivået som et nivå utenfor kulturens kjerne, men artefaktene kan ha en sentral rolle i bedriften. Gjennom en fokusering på integrasjon har omprofilering vært sentralt, hvor logoene til de to avdelingene har blitt endret. Logoer kan ifølge Schein (2010) fungere som et symbol for en organisasjon, som reflekterer viktige verdier og antakelser. Det

kan oppstå sterke følelser når et slikt symbol skal endres, og som en informant forteller var dette tilfellet i NFT:

Så har det vært mye knyttet til selve merkevaren, og NFT kontra logoene Smefa og NSP. Og det har vært en del følelser knyttet til akkurat det (Informant 1)

Endringen av logoene symboliserer at de to avdelingene nå er en felles bedrift, og med dette forsvinner også den symbolske betydningen av navnene. Det har vært krevende å endre på dette på grunn av følelsene som er knyttet til selve logoene. Endringene av logoen startet forsiktig, i en forsøk på å forhindre negative holdninger rundt disse forandringene. Det ble laget flere utkast av integrasjonsplanen, og i en av de tidligste utkastene ble det satt en dato for endringer av logoer. De ansatte i begge avdelingene hadde tidligere blitt informert om at logoene ikke skulle bli endret, så da grepene ble tatt kom det sterke reaksjoner fra flere. Det ble derfor satt i gang møter med funksjonærene på hver avdeling, slik at alle ble involvert i planen. Under disse møtene ble det avtalt at avdelingene fikk mulighet til å ha avdelingsnavnet under NFT-logoen, og dette lettet på frustrasjonen. Integrasjonsplanen fokuserer på at et mål er å ivareta den historiske og markedsmessige verdien av avdelingsnavnene Smefa og NSP, som en informant legger vekt på:

Vi må jo ta vare på den kulturen, den motivasjonen og det eierskapet som ligger i å ha en tilhørighet i et lokalt navn, samtidig som at kundene kjenner de navnene (Informant 1)

Logoene i NFT fungerer som en artefakt av betydning for det kulturelle samholdet, og som en arena for å skape fellesskap, og avdelingsnavnene gir her et historisk bakteppe og en trygghet for de ansatte og de eksisterende kundene. Funksjonærene i NFT har nå fått like vester med logo på brystet, som en del av planen om integrasjon.

Så fikk vi de her vestene, og det tror jeg var et godt trekk. Det er jo en liten ting da, men det er noe vi har felles, noe som alle hadde og kunne bruke. Jeg prøver å bruke den mest mulig, for å vise at når vi er på jobb, så er vi NFT (Informant 1)

Ansatte i NFT har nå anerkjent de nye logoene, og flere av de ansatte bruker de nye vestene regelmessig. Dette indikerer at NFT som en organisasjon er i ferd med å utvikle seg til å få en samlet organisasjonskultur på artefaktnivået, etter en start med ulike utfordringer. Bedriftens utarbeidelse av et felles system for markedsanbud og tilbud er også med på å samle kulturen

på artefaktnivået, og disse systemene er ifølge informantene et positivt element. Schein (2010) hevder at dette nivået ikke forteller stort mer enn følelsene som vekkes hos den som møter bedriften, og derfor er det viktig å belyse de dypere liggende nivåene for å få en forståelse av hvordan kulturen egentlig er. Organisasjonens logoer er på plass, og de ansatte er nå fortrolig med endringene som har oppstått i henhold til dette. I møter med nye kunder vil de ansatte opptre som en del av NFT, og avdelingsnavnene vil fungere som en trygghet for de eksisterende kundene. En kan se at NFT har vært opptatt av kulturelle endringer på artefaktnivået, men da Schein (2010) hevder at dette nivået ikke sier mye om selve kulturen i en organisasjon, vil jeg videre undersøke bedriftens verdier og grunnleggende antakelser.

5.2.2 NFTs verdier og Peabs verdigrunnlag

Verdiene er det neste nivået i Scheins (2010) modell for kultur, og Bang (2011) trekker også inn viktigheten av verdier i en organisasjonskultur. Her finner vi regler og holdninger som råder i en bedrifts kultur. Informantene til min oppgave ser viktigheten av å arbeide for å skape felles verdier i arbeidet med integrasjonen:

Hvis vi skal integreres fullt ut er det viktig med et felles verdigrunnlag. Det har vi ikke jobbet noe særlig med foreløpig. Det er ting som pågår, men de ute har vel ikke merket noe til det (Informant 6)

Som nevnt tidligere i oppgaven har Peab fire kjerneverdier som er med på å skape en felles kultur i en samlet bedrift, og NFT skal ha det samme verdigrunnlaget som Peab-konsernet (Reitan, 2013). JUPP står for at ledere og ansatte skal være jordnære, utviklende, personlige og pålitelige. En bevisstgjøring av verdiene som eksisterer er også vesentlig for en fremtidig utvikling av kulturen til NFT, da integrasjonen er en pågående prosess. En av informantene mente mangel på tid var en årsak til at Peabs verdigrunnlag enda ikke var implementert:

Nei, foreløpig tror jeg det har vært litt bevisst å holde Peab litt på utsiden. ...Det tar nok litt tid før Peab-ånden er i NFT, vi får ikke tid til å etablere JUPP (Informant 2)

Når en beveger seg videre fra artefaktnivået og over på et dypere nivå, kan det se ut til at det ikke arbeides systematisk for å skape en dypere felles organisasjonskultur. Informanten hevder at "Peab-ånden" ikke er på plass i NFT, og med dette menes at systemer og verdier som står sentralt i Peab-konsernet ikke er synlige i NFTs hverdag. Selv om det ikke er lagt

noen strategisk plan for implementeringen av JUPP, virker det imidlertid som om verdiene har en betydning for arbeidet som utføres i NFT. I begge avdelingene eksisterer det meninger om de fire verdiene, og hvorvidt arbeidet som utføres bærer preg av disse eller ei. Videre vil jeg ta for meg de fire verdiene, og informantenes holdninger til disse. Den første verdien innebærer en jordnær holdning blant de ansatte:

Jordnære – Vi skal være kjent for å jobbe på en jordnær måte med korte beslutningsveier og være lydhøre for kundens interesser. (Reitan, 2012:2)

Under intervjuene kunne det virke som om verdien *jordnær* ligger implementert i de ansatte, da kundeforhold er viktig og de korte beslutningsveiene er en naturlig arbeidsmåte, selv om verdien som sådan ikke blir eksplisitt uttrykt. En informant sier følgende:

Det er jo liksom, det gjelder for alle bedrifter det (Informant 3)

Begge avdelingene i NFT har historisk sett vært små og lokale firmaer, og dette kan være en årsak til at det fortsatt eksisterer en jordnær tilnærming i arbeidet som utføres. Avdelingene har langvarige kontakter med enkelte klienter, og har tradisjonelt hatt korte beslutningsveier og nært samarbeid med kundene.

Peabs andre verdi innebærer at NFT skal være utviklende:

Utviklende – Vi skal være nyskapende, fleksible og stadig forbedre oss. (Reitan, 2012:2)

Peabs bedrifter skal være i stadig vekst, og de ansatte også være en del av dette. Under intervjuene ytret informanter fra begge avdelinger at de legger vekt på å være utviklende.

Altså, det med utviklende, vi er ikke redd for å hoppe på nye ting, for å si det sånn (Informant 3)

Informanten opplyser om at det fokuseres på å arbeide på nyskapende måte, og at de er opptatt av å være fleksible i møte med kunder. De ønsker å være innovative og å møte kundenes behov og ønsker. En annen informant er opptatt av læringsprosessene rundt det å være utviklende, og legger en litt annen betydning i verdien:

Vi setter i gang masse kontakt og kursing, så utviklende, det er vi (Informant 5)

Utvikling er som en ser viktig for informantene, både når det kommer til utførelse av arbeid og tilegnelse av ny kunnskap. Et mål med integrasjonen er å øke effektivitet og konkurransekraft, og det kan se ut til at de ansatte er svært positive til dette. NFT er i ferd med å skape felles systemer og mål som kan sikre økonomisk vekst, og gjennom intervjuene er det funnet at informantene er positive til slike endringer.

Videre er den tredje verdien til Peab at det skal bygges opp personlige relasjoner:

Personlige – Gjennom en ærlig og fortrolig dialog med våre kunder og leverandører skal vi skape og beholde langvarige og gode relasjoner. (Reitan, 2012:2)

Gode dialoger skal bidra til å skape og beholde relasjoner til kunder, og dette er noe de ansatte i NFT setter høyt:

Det er veldig viktig med personlige relasjoner, så du må jo oppføre deg. Det er fokus på det altså (Informant 3)

Denne verdien kan trekkes tilbake til verdien *jordnær*, der det eksplisitt uttrykkes at det skal være korte beslutningsveier og nært samarbeid med kunder. Historien til de to avdelingene er nettopp å være personlige ved å skape ærlige dialoger med kunder. Avdelingene har nå blitt en del av en større bedrift, og dette kan være utfordrende i arbeidet med å opprettholde et personlig forhold til kunder og leverandører. Den geografiske avstanden innad i firmaet kan også antas å ha en påvirkning på denne verdien, da det vil bli en større utfordring å skape personlige forhold til nye kunder på tvers av landet. Lederene i NFT er opptatt av å etablere et nært forhold til de ansatte, til tross for at det eksisterer geografiske utfordringer. Under intervjuene var jeg interessert i å finne ut av om de ansatte føler at det eksisterer en åpen dialog med hovedkontoret. Informantene gav forskjellige svar, men alle har en viss grad av kommunikasjon med de sentralt ansatte.

Ja, det er en åpen dialog der. Det tror jeg gjelder for alle, men det er få som tar direkte kontakt med for eksempel KS (Informant 6)

Blant informantene eksisterte det en felles oppfatning om at det først og fremst er avdelingslederne som kommuniserer med lederne og støttesystemene på hovedkontoret, men mange informerte samtidig om at det vil være naturlig å ta kontakt dersom de følte behov for det.

Den fjerde og siste verdien til Peab innebærer at de ansatte skal være pålitelige:

Pålitelige – Vi skal alltid opptre med god forretningsetikk, kompetanse og yrkesstolthet. (Reitan, 2012:2)

Under intervjuene var det ulik oppfatning av denne verdien. Noen ytret at kompetansen innad i bedriften er god, og at de er stolte over arbeidet som blir gjort. En annen informant hevdet imidlertid at denne verdien ikke er implementert i NFT:

Pålitelig, det taler vel sin egen sak, med den cowboy-kulturen. Så helt på nett, det er vi ikke. Vi har en lang vei å gå, men vi har startet den. Vi har innledet mange prosesser for å få det opp å gå (Informant 5)

Med cowboy-kultur mener informanten at enkelte regler og rutiner for arbeid ikke overholdes. Denne verdien er kanskje den mest utfordrende for NFT, da det tidligere har manglet en aktiv styrerrolle. Da avdelingene først ble kjøpt opp av Peab ble de underlagt noen retningslinjer, men ingen form for kontroll. Det var ingen integrasjon mellom selskapene, og de arbeidet på sine egne vilkår. Nå arbeides det mye med å opprette felles systemer og rutiner, men dette er en prosess som det vil ta tid å implementere. En av informantene belyser denne prosessen under intervjuet:

Vi mangler noen av bokstavene. Som sagt er vi på rett vei, men det vil ta tid (Informant 5)

Arbeidet med å koordinere og samordne avdelingene er i gang, men det er ikke rettet spesielt fokus mot å endre verdiene som eksisterer. Implementeringen av JUPP kan være gunstig i utviklingen av en felles kultur, men dersom systemene og rutinene som nå innføres vil gjennomføres og lykkes over tid, vil denne måten å utføre arbeid på også omformes til en felles verdi (Schein, 2010).

5.2.3 Normer

Atferden som eksisterer i en kultur, og forventninger til hva som er akseptabelt og ikke, er en del av Bangs (2011) forståelse av kultur. Som tidligere nevnt kan normer være både ubevisst og bevisst, og begge formene er med på å påvirke atferden til medlemmene av en kultur. De to avdelingene har utviklet ulike normer som for hva som kan forventes og aksepteres av atferd, noe som kan skape utfordringer i tilegnelsen av en felles kultur. Under intervjuene var informantene opptatt av hva som var legitim atferd, da det ble presentert spørsmål om hva som kjennetegner en god kultur. Flere av informantene var opptatt av åpenhet, respekt og stor takhøyde, og en informant sier følgende i spørsmålet om god kultur:

At folk tør å si sin mening, men samtidig ha respekt for sin leder. Litt åpent, sånn at man får frem problemer. Det skal være høyt under taket. Men man må vite sin plass i organisasjonen (Informant 3)

Informanten fokuserer på en trygg og åpen kommunikasjon, men samtidig legges det vekt på å ”kjenne sin plass”, som med andre ord betyr å ha respekt for sin egen og andres stilling og posisjon i firmaet. Samarbeid mellom de to avdelingene kan skape utfordringer på dette nivået dersom det eksisterer ulike oppfatninger av hva som er godkjent atferd og ikke. Integrasjonsplanen fokuserer ikke på dette aspektet av kultur, så avdelingene må lære hverandre å kjenne for at det kan oppstå felles normer. Under prosjekter som krever samarbeid mellom avdelingene vil de ulike verdiene og antakelsene som eksisterer komme til syne, og måten gruppen velger å løse disse ulikhetene på vil ha påvirkning på hvilke normer som utvikles i gruppen.

5.2.4 Grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger

Kjernen i modellen til Schein (2010) er grunnleggende antakelser. I dette nivået ser man holdninger og antakelser som blir tatt for gitt, og som gjerne er vanskelige å endre. Bangs (2011) begrep virkelighetsoppfatninger baseres på kollektive oppfatninger av virkeligheten som medlemmer av en kultur utvikler og bruker for å skape mening. En organisasjons kollektive virkelighetsoppfatninger fungerer som et filter som skaper mening i handlinger og relasjoner i en kultur, og videre er de grunnleggende antakelser med på å styre atferden til medlemmene i en organisasjon. Når to bedrifter med ulik historie samles for å bli en, kan det være krevende å rokke ved de eksisterende virkelighetsoppfatningene og de grunnleggende

antakelsene. Dersom grunnleggende antakelser skal endres, og organisasjonen ikke skal brytes ned og gjenfødtes, vil denne prosessen ifølge Schein (1994) ta mellom 5 og 15 år. Årsaken til dette er at det tar tid å lære nye antakelser og utforme mekanismer som tillater at disse antakelsene blir implementert i den opprinnelige organisasjonen (Schein, 1994). NFT er i gang med endringen av organisasjonskulturen på artefakt- og verdinivå, og disse endringene kan med tiden føre til en endring i de rådende grunnleggende antakelser. Ved kontinuerlig arbeid med felles systemer og rutiner, vil den eksisterende kulturen rokkes ved, og det vil påvirke de eksisterende oppfatningene av hvordan ting skal gjøres. Løsninger som med tiden omformes til en felles verdi, kan også i ytterste konsekvens også transformere de grunnleggende antakelsene og de kollektive virkelighetsoppfatningene som eksisterer innad i bedriften.

5.3 Utvikling av en samlet organisasjonskultur

Schein (2010) hevder at en organisasjons leder er avgjørende for en organisasjons kulturinnhold, spesielt i tidlige stadier i dannelsen av en ny kultur. NFT har fått en ny ledelse som legger nye føringer for hvordan bedriften skal profileres, og for hvordan de to avdelingene skal integreres for å oppnå optimale resultater. Videre hevder Schein (2010) at læringserfaringene til medlemmene vil ha en påvirkning på kulturen etter hvert som organisasjonen utvikles. Dersom medlemmene i NFTs kultur opplever positive læringserfaringer i endringsprosessen, vil de også, som nevnt tidligere, endre verdiene og de grunnleggende antakelsene som eksisterer. Til slutt er verdiene og antakelsene som er skapt av ledere og medlemmer med på å skape organisasjonskulturen. Bang (2011) trekker videre inn kulturelle føringer fra omgivelsene i skapelsen av en organisasjonskultur. Arbeidets innhold og forholdet som opparbeides med kunder er relevante her. Nye og eksisterende kunder kan her oppleve en usikkerhet, da det har vært en utskiftning i bedriftens navn og logoer. Kunder kan stille spørsmål omkring NFTs nye hverdag, og hvorvidt endringene som har blitt gjort også har påvirket arbeidet som utføres. Bang (2011) hevder så at menneskene i bedriften er viktige i en bedrifts kultur. Integrasjonens mål er at NFT skal fremstå som en samlet enhet med samme verdigrunnlag og mål som Peab-konsernet. De to avdelingene skal altså ikke bare integreres med hverandre, de skal også inkluderes i et firma med sin egen historie og sine egne verdier. Til slutt påpeker også Bang (2011) lederens rolle i en bedrifts kultur. Hvilke områder lederen retter oppmerksomhet mot, og hvordan ledere allokterer

ressurser, er blant elementer som vil påvirke den nye kulturen. Ledelsen i NFT har rettet oppmerksomheten mot integrasjon, samarbeid og felles systemer og rutiner, og en kan se at dette er et fokus i begge avdelingene.

5.3.1 NFTs tilpasning og integrasjon

Schein (2010) fokuserer på viktigheten med å utvikle en delt forståelse med misjonen og dens viktigste oppgave. Det må så utvikles en enighet om målene og midlene som skal benyttes for å nå disse målene. I NFT ble planen for de to avdelingene kommunisert via dokumentet ”Profilerings- og integrasjonsplan for NFT” (Reitan, 2013), og videre ble det kommunisert ut til funksjonærene i hver avdeling via et møte.

...startet i Trondheim, med et møte med funksjonærene hvor planen ble gått igjennom. Det ble fortalt om merkevarestrategien i Peab, at det er drøyt 30 merkevarer i Peab, mener jeg, og de ønsker å redusere antallet, og deriblant Smefa og NSP ønskes å tones ned (Informant 1)

I dette møtet ble økonomisk overlevelse tatt opp på agendaen, slik at organisasjonens medlemmer ville utvikle en forståelse av endringenes viktigste misjon. Enighet om den viktigste misjonen sikrer imidlertid ikke at alle har samme målsettinger (Schein, 1990). For å oppnå enighet om målene, er det viktig å bygge opp et felles språk og felles antakelser, slik at alle har en felles forståelse rundt logistikken. Samtidig må det opprettes en enighet om hvilke midler som skal benyttes. I NFT innføres det nå felles HMS/KS-system for alle, og det har blitt utviklet databaser for felles markedsanbud og tilbud. Det har vært enighet om hvilke systemer som skal utarbeides for å skape god kommunikasjon og et godt samarbeid på tvers av avdelingene, og enkelte av systemene er nå i bruk.

I prosessen med å oppnå organisasjonens ytre målsettinger, er det essensielt at det eksisterer en indre struktur i gruppen, og Schein (1990) benytter begrepet intern integrasjon i sin forklaring på hvordan en organisasjon utvikler og tar vare på seg selv. Når to organisasjoner kommer sammen for å skape en felles kultur, må begge parter finne ut av hverandres meningsverden, for å på best mulig måte sikre seg at begrepene som blir brukt betyr det samme for alle. Dersom medlemmene av en gruppe ikke kan kommunisere med hverandre, kan de heller ikke bli en gruppe (Schein, 1990). Under intervjuene kommer det frem at de to avdelingene ikke er godt kjent med utfordringer og muligheter som eksisterer i den andre

avdelingen. En informant erkjenner at det er utfordringer knyttet til å ikke ha et felles språk- og begrepsapparat:

Hvis vi hyrer den andre avdelingen forventer vi at de er med helt og holdent i vårt, og de vil sikkert forvente det samme. Men vi har forskjellige arbeidstidsordninger og lønnsordninger som gjør at det er et ganske stort skritt per dags dato. Men det er en del av de tingene som skal komme på plass (Informant 5)

Det arbeides fortsatt med å innføre felles systemer som vil gjøre det lettere å kommunisere på tvers av avdelingene, og dette er viktige elementer å implementere. Det er som nevnt innført et felles programverktøy for markedsanbud og tilbud, og det arbeides for tiden med å innføre et felles HMS-system. I tillegg skal det utarbeides felles lønssystem for timelønnede. Schein (1990) hevder at mennesker ikke tåler for mye usikkerhet og nye inntrykk, og at felles begreper kan skape orden i hendelser og tanker. Prosessen med å skape et felles språk- og begrepsapparat er i gang, men dette vil ta tid, da de to avdelingene ligger geografisk adskilt og ikke har daglig kontakt med hverandre. Schein (1990) hevder videre at det er vesentlig at gruppen kan identifisere seg selv, og at det er nødvendig med normer for nærhet og vennskap. I forbindelse med integreringen av de to avdelingene arrangerte NFT i oktober i fjor en funksjonærsamling på Farris Bad. Intensjonen for denne samlingen var å introdusere alle funksjonærer for hverandre, og å fremme en følelse av "Ett NFT". Samlingens kulturelle funksjon var å skape en følelse av fellesskap ved å kombinere foredrag, gruppeoppgaver og uformell sosial hygge. Opplevelsen av samlingen var positiv for alle informantene, men det eksisterer en usikkerhet på hvorvidt det faktisk ble etablert en fellesskapsfølelse på tvers av avdelingene. En av informantene opplever at avdelingene fortsatt har en vei å gå for å integreres:

På kvelden ble vi sittende i våre grupper. Vi integrerte oss ikke med hverandre. Vi fikk en presentasjon i forkant, og så satt vi ved bord og jobbet i grupper, men da middagen kom og utover kvelden så ble det mindre. Man går som regel til dem man trives med, og som man kjenner. På frokosten kom en prosjektleder fra den andre avdelingen forbi, og han hilste og satte seg på et annet bord. I stedet for å sette seg med oss. Og vi kunne også ha sagt til han at... men jeg føler vi er der fortsatt. Det tror jeg er en god beskrivelse på hvordan vi fortsatt er samstemte (Informant 4)

Informanten hevder at de to avdelingene har fått en god start ved å delta på et slikt arrangement, men viser her at det fellesskapsfølelsen synker når deltakerne finner tilbake til sine naturlige omgivelser. Prosjektlederen informanten refererer til var kanskje usikker på sin plass i forhold til den andre avdelingen, og valgte derfor å sette seg ved et annet bord.

Informanten kunne også bedt prosjektlederen sette seg ved bordet, men det følte ikke naturlig. En kan anta at den interne integrasjonen er et stykke på vei, men at det for øyeblikket mangler sentrale spilleregler og normer for et inkluderende forhold på tvers av avdelingene.

5.4 Læring og organisasjonskultur

Kultur er ifølge Schein (2010) noe som blir lært, og av den grunn er det relevant å trekke inn læring som en faktor av betydning i utviklingen av en organisasjonskultur. Schein (1990) deler mellom to ulike læringsmekanismer som begge har konsekvenser for stabiliteten av det om læres. Positive problemløsnings situasjoner fører som nevnt tidligere til positive forsterkninger dersom en løsning fungerer, og angststunngåelsessituasjoner fører til positive forsterkninger dersom man reduserer angsten. I positive problemløsnings situasjoner vil løsninger som har fungert bli gjentatt brukt av medlemmene i en gruppe, og en gruppes kultur vil med dette inneha flere lærte repertoar av problemløsningsevner. Ferdigheter og teknikker som har blitt utviklet av gruppen over tid, sammen med gruppens tankemønstre og verdensbilder, vil være en del av dette repertoaret (Schein, 1990). Under integrasjonen til NFT vil de ulike avdelingenes repertoar komme til syne dersom det oppstår diskusjoner rundt utførelsen av arbeid, noe som kan være positivt dersom de to avdelingene er innstilt på å lære av hverandre. En av informantene foreslår at de ulike tankemønstrene og arbeidsmetodene på avdelingene kan bidra til et videre repertoar:

Det hadde kanskje vært en ide å bytte på litt. Kanskje for å utvide hverandres... de jobber på en annen måte enn det vi gjør. Så kanskje vi kan se ting i et større perspektiv på en måte. Vi har veldig lett for å gå i våre egne korridorer og tro at det vi gjør er det kun en løsning på. Men det er kanskje mange veier til Rom, som vi kunne lært av hverandre (Informant 4)

Informanten ønsker å dele kunnskap på tvers av avdelingene, slik at de ansatte vil kunne se flere løsninger på et problem. Et slikt samarbeid vil også kunne bidra til en fellesskap som kan redusere eventuell angst som kan oppstå i endringssituasjoner. I angststunngåelsessituasjoner vil medlemmene av en gruppe oppføre seg på måter som hindrer gjentakelse av tidligere smertefulle situasjoner, og det er viktig å redusere denne formen for atferd. Schein (1990) skiller mellom tre ulike typer angst, hvilket er primær eksistensiell angst, sekundær rollrelatert angst og tertiær angst. I sammenheng med NFTs endring ser jeg

den førstnevnte formen for angst som relevant, og jeg vil utdype denne nærmere i forhold til integrasjon mellom avdelingene Smefa og NSP. Primær eksistensiell angst betegnes som kognitiv overbelastning eller manglende evne til å fortolke stimuli (Schein, 1990). Denne formen for angst kan oppstå dersom medlemmene i en gruppe har ulike antakelser og forskjellige språklige kategorier, og som vi har sett tidligere i oppgaven er dette svært relevant for NFT, da de mangler et felles språk- og begrepsapparat. Denne formen for angst kan spille inn under den interne integrasjonen til NFT, da medlemmene ikke har formet regler for medlemskap og samhold. Schein (1990) hevder at denne formen for angst vil deles av medlemmene i en organisasjon, og at det vil gjøres tiltak for å stabilisere situasjonen ved å finne opp nye regler for atferd. Da de to avdelingene er geografisk spredt, vil denne formen for angst muligens ikke være tilstede i hverdagen, ettersom avdelingene fortsatt har de samme lokalene og de samme medarbeiderne som tidligere. I situasjoner hvor det må samarbeides, vil det derimot kunne tenkes at en slik form for angst vil oppstå, og at denne videre vil bli løst ved å finne opp nye felles regler. Ledernes rolle her er å skape en følelse av trygghet, slik at de nye måtene å arbeide på ikke vil virke skremmende og truende for medlemmenes eksistens.

5.5 Oppsummering

De to avdelingene Smefa og NSP skal ifølge Profilerings- og integrasjonsplanen (Reitan, 2013) operere som to uavhengige avdelinger med betydelig grad av samordning og koordinering. Det er nødvendig å arbeide for å etablere felles artefakter, verdier og grunnleggende antakelser når to avdelinger med ulik historie og praksis skal samordnes, både fra sentralt hold og fra avdelingene det gjelder. Rammeverket for kulturen blir lagt av lederne, men motivet og motivasjonen for samarbeid hos de ansatte i NFT, vil påvirke utfallet. Informantene i dette studiet opplyste om viktigheten av kultur i prosessen de står ovenfor, og det ble sett på som positivt at sentrale ledere kommer inn med kompetanse og overblikk over hvilke kulturelle og rutinemessige elementer som må utarbeides i fellesskap.

I dette kapittelet har jeg drøftet Scheins (2010) kulturnivåer, og supplert med Bangs (2011) kjernebegreper for å få en forståelse av de ulike kulturelle elementene i NFT. Analysen tyder på at NFT begynner å få en samlet organisasjonskultur på artefaktnivået. Profilerings- og integrasjonsplanen (2012) vektlegger at NFT skal fremstå som en samlet enhet med samme

verdigrunnlag som Peab-konsernet, og det kan derfor se ut til at det nå er relevant å arbeide videre med å etablere felles verdier på bakgrunn av systemer og rutiner, slik at det med tiden kan etableres felles grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger. Ledernes rolle i denne prosessen er svært viktig, da disse kan skape trygghet og minimere risikoen for angst som kan oppstå i endringssituasjoner.

Funksjonærsamlingen på Farris bad var ment til å fremme samarbeid og samhold mellom avdelingene, og denne erfaringen var ifølge informantene svært positiv. Det kan imidlertid se ut som om det fortsatt ikke eksisterer en fellesskapsfølelse mellom de to avdelingene. Det mangler et felles språk- og begrepsapparat for NFT, og en tydelig ledelse er derfor svært viktig i samarbeidsprosjekter på tvers av avdelingene. Tydelig ledelse kan legge rammer for samarbeid og kommunikasjon, slik at konflikter unngås og angst blant de ansatte minimeres. I neste kapittel vil jeg ta for meg endringsprosessen til NFT, hvor jeg belyser ulike faktorer som kan ha påvirkning på utviklingen av en felles kultur.

6 Endringsprosessen

I dette kapitlet skal jeg undersøke endringene som har blitt gjort under integrasjonen, og jeg skal se hvorvidt disse endringene har påvirket de to avdelingene i retning mot å bli en samlet enhet. Smith (1982) referert i Schein (1990) påpeker at man kan se forandring i lys av flere perspektiver. Jeg har valgt å se endringene i egenskap av informanter som er personlig berørt av forandringene, endringsagenter som bevisst forsøker å skape ny atferd hos medlemmene, og medlemmer som ikke er berørt av endringene selv, men som ser hva som foregår med de andre medlemmene. I dette kapitlet vil jeg belyse selve endringsprosessen til NFT, da ulike elementer i denne prosessen kan være med på å prege utviklingen av organisasjonskulturen. Jeg vil først belyse årsakene til integrasjonen. Deretter vil jeg se på medlemmenes holdninger til endringene, da dette er en faktor som kan prege forholdet mellom NFTs ønskede organisasjonskultur og lederes og ansattes opplevde virkelighet. Videre vil jeg belyse stadier i endringsprosessen til NFT, basert på Lewins (1952) tre-steps-modell for endring, som også er videreutviklet av Schein (2010). Dette er relevant for oppgaven da integrasjonen er en pågående prosess, og ulike stadier av endringsprosessen krever ulik oppfølging for å sikre at endringene vedvarer. Jeg vil videre drøfte den geografiske avstanden som eksisterer mellom avdelingene, for å undersøke hvorvidt denne faktoren har påvirkning på utviklingen av en felles organisasjonskultur. Deretter vil jeg belyse enkelte av planene for NFTs videre integrasjon, som kan være med på å påvirke organisasjonskulturen ytterligere. Avslutningsvis vil jeg gi en oppsummering av kapitlet.

6.1 Årsaken til endringene

Til tross for at NSP og Smefa ble kjøpt opp av Peab Industri i henholdsvis 2008 og 2012, ble det ikke satt fokus på integrasjon før i 2013. Integrasjonen skyldes flere faktorer, blant annet at Peab-konsernet ønsker å redusere antall varemerker internt. En annen faktor som spiller inn er ønsket om å koordinere og samordne de to avdelingene Smefa og NSP slik at effektiviteten og konkurransekraften øker (Reitan, 2013). En informant sier følgende om NFT før integrasjonen startet:

...det har vært et eierskap og styre uten aktiv rolle, så de har levd sitt eget gamle vante liv, underordnet noen retningslinjer, men lite felles liv. Ingen integrasjon mellom de to selskapene (Informant 1)

Tidligere eksisterte det lite samarbeid på tvers av avdelingene, og målet med integrasjonen er å samle NFT slik at potensialer kan utnyttes på best mulig måte, og at optimale resultater kan oppnås. Profilerings- og integrasjonsplanen (Reitan, 2013) ble utarbeidet for å integrere de to avdelingene. Jeg vil videre se hvorvidt de ansatte har anerkjent integrasjonsplanen og endringene som trår i kraft.

6.2 Eksisterte det en positiv innstilling til å bli et firma?

For å kunne belyse endringsprosessen ser jeg det som viktig å kartlegge holdningene som eksisterte i firmaet da integrasjonen startet, og hvilke holdninger som eksisterer på det nåværende tidspunkt. Dette er relevant for å stadfeste hvorvidt endringene blir anerkjent eller ikke, og om de blir implementert av alle i organisasjonen. Informantene opplyste om at det generelt har eksistert en positiv innstilling til å bli et firma:

Ja. For all del, jada. Vi får flere bein å stå på, det er klart (Informant 4)

Ja, det tror jeg. ...du kan si vi har vokst veldig mye de siste årene, og det har vært mye som ikke har vært på stell, for å si det sånn (Informant 3)

Informantene opplever det som positivt å innarbeide felles systemer slik at regler følges, og at kvaliteten på arbeidet som utføres sikres. Det kan virke som at det eksisterer tillit til de som foreslår endringer, og en tro på at endringene faktisk er nødvendige og gjennomførbare. Dersom disse faktorene ikke hadde vært tilstede, ville det ifølge Yukl (2006) oppstått en form for motstand mot endring. Skapelsen av en positiv innstilling til endringsprosessen blant de ansatte avhenger av at ledere gir god informasjon om endringene som skal gjøres, og hvordan endringsprosessen skal foregå. En av informantene opplyste imidlertid om at det har eksistert både positive og negative følelser rundt endringene:

Både og. Helt ærlig så har det vært både og. Jeg tror det kan være blandede følelser. Du mister litt av råderetten vi har hatt i eget hus. Samtidig har det vært mye positivt (Informant 5)

Informantens utsagn kan vise til Scheins (2010) teori om at mennesker motsetter seg endring i frykt for å miste makt og posisjon, da de ansatte nå er underlagt en større bedrift med sentrale ledere som nå er involvert i store beslutninger som blir tatt. Utsagnet kan også knyttes til Yukls (2006) teori om at mennesker kan ha en motvilje mot innblanding på bakgrunn av en misnøye mot å bli kontrollert av andre. Samtidig opplyser informanten om at det også har vært positive elementer knyttet til endringene. Informant 1. opplyste om at tilbud som foreligger nå skal loggføres slik at begge avdelingene får innsyn, og dersom tilbudene økonomisk sett ligger over en gitt grense, skal administrerende direktør være med på gjennomgangen og godkjenningen av tilbud. Ved store prosjekter som ligger på en gitt økonomisk grense over dette skal også styreformannen inn i bildet, og prosjekter som ligger over denne økonomiske grensen skal rapporteres til konsernledelsen i Sverige. Råderetten til hver avdeling har altså blitt noe mindre, noe som gir noen utslag i negative følelser mot å miste makt og å bli kontrollert av andre.

Det eksisterte som tidligere nevnt også noen hindringer da logoene skulle byttes ut. Dette kan knyttes til Scheins (2010) teori om at mennesker motsetter seg endringer i frykt for å miste personlig identitet. Avdelingsnavnene Smefa og NSP har tidligere vært selve merkevaren til de tidligere adskilte bedriftene, og når logoene byttes ut mot et tidligere ukjent navn, har det oppstått negative følelser. Forandringene som har oppstått rundt endringen av navn har virket truende på organisasjonens identitet, og dermed også de ansatte som arbeider der. Som tidligere nevnt i oppgaven ble det avgjort at avdelingsnavnene fortsatt ville ha en plass under NFT-logoen, og med dette ble motsettelsen mot endring vesentlig mindre synlig. Ansatte har erkjent de nye logoene, og NFT har på artefaktnivået tilegnet seg en samlet organisasjonskultur.

Det har eksistert noe motstand mot endringene som har blitt innført, men det kan se ut til at det har eksistert lite motstand på bakgrunn av frykt for å miste gruppedlemsskap. Årsaken til dette kan være at de to avdelingene fortsatt arbeider i de samme lokalene og med de samme ansatte som tidligere, og at de ikke samarbeider på daglig basis. Det ser heller ikke ut til at det har eksistert noen frykt for økonomisk trussel eller høye kostnader, på tross av at avdelingene nå skal samarbeide på prosjekter og dele prosjekter seg imellom. En årsak til dette kan være at Profilerings- og integrasjonsplanens (Reitan, 2013) mål også innebærer å utnytte potensialer på flyt av ressurser, og at de ansatte ser fordeler med å utnytte hverandres spisskompetanse på samarbeidsprosjekter.

6.3 Stadier i endringsprosessen

Integrasjonen i NFT er en pågående prosess, og av den grunn ser jeg det som relevant å trekke frem hvor i endringsprosessen bedriften befinner seg. Lewins (1952) tre-steps-modell for endring tar for seg stadiene opptining (unfreezing), endring eller gjennomføring (moving) og nedfrysing (freezing), og denne modellen vil være relevant da den kan gi en oversikt over endringene som har blitt gjort, og hva som må gjøres fremover for å skape en stabilitet i bedriftens kultur.

NFT har vært igjennom en opptiningsfase, hvor medlemmene ble informert om endringene som skulle gjøres, og hvorfor det var nødvendig å gjennomføre disse endringene. Lederne fremkalte med andre ord en *kognitiv redefinerings* blant de ansatte, ved å formulere og selge nye visjoner (Schein, 1990). De tre prosessene i dette stadiet innebærer ifølge Schein (1994) at medlemmene får tilført negativ informasjon om den eksisterende statusen til firmaet, før denne informasjonen blir koblet til viktige mål. Til slutt er det vesentlig å gi deltakerne psykologisk trygghet, slik at problemene løses uten tap av integritet. Innledningsvis i integrasjonsprosessen ble det holdt en strategisamling, der avdelingslederne og administrerende direktør deltok. Her ble markedsområder kartlagt, og det ble gjort analyser av virksomheten. Deltakerne ble her gjort bevisst på at det eksisterte høye administrative kostnader og lav prosjektutførelse i forhold til en tung administrasjon, og forsto at det var nødvendig med endringer. Videre samarbeidet administrerende direktør og de to avdelingslederne med å kartlegge geografiske og faglige muligheter, og de besluttet hvilke endringer som var nødvendige å utføre. Deretter ble de ansatte på hver avdeling informert om hvilke endringer som skulle gjøres via allmøter og informasjonsmøter.

NFT befinner seg nå på endringsstadiet, hvor medlemmene er i ferd med å implementere nye former for samarbeid og arbeidsmetoder. Denne prosessen er tydelig ledet av nye systemer for drift og sikkerhet. Det er etablert anbuds møter hver uke, og databaser hvor tilbud blir loggført slik at avdelingene skal samarbeide og koordinere markedsarbeid og tilbud. Det har også blitt laget utkast til driftsprosedyrer og kontrolldokumenter som skal tas i bruk i løpet av 2014. Endringsstadiets kjerne er ifølge Schein (1994) å redefinere nøkkelbegrepene i kulturnivået antakelser. NFT er i ferd med å utvikle en felles organisasjonskultur på artefakt- og verdinivå, og disse kan med tiden endre de grunnleggende antakelser som eksisterer i

firmaet. Dette er en langtekkelig prosess, og med dette i bakgrunn er det vesentlig at de nye prosessene følges opp av lederne, slik at de ansatte ikke går tilbake til gamle rutiner. Dette fører oss videre til nedfrysingsfasen, som dreier seg om å bevare den nye hverdagen, slik at deltakerne ikke går tilbake til tidligere atferd.

NFT har innført mange endringer som nå er på vei til å bli en integrert del av hverdagen, men enkelte prosesser er fortsatt i endring. En informant opplyste om at fokuset nå er i ferd med å endre seg fra integrasjon til drift:

...så da blir det på en måte en overgang fra fokus på den overordnede integrasjonsprosessen, mot nå å dreie mot drift. Nå må vi fokusere på å kontrahere prosjekt, få opp omsetning og få toget til å gå, for å si det sånn da. Så det er prioriteten og fokuset nå. Det er noen småting som står igjen, og de aksjonene glemmes ikke, men det er ikke det som har prioritet lenger (Informant 1)

Det kan se ut som at bedriften på enkelte stadier fortsatt er i endringsfasen, og at andre stadier nå går over i en nedfrysingsfase. Dersom dette er tilfellet er det vesentlig at nye endringer implementeres samtidig som det er et fokus på tidligere endringer som nå er i bruk. Den nye atferden må i nedfrysingsfasen forsterkes, slik at medlemmene fortsetter å se det positive med endringene som har blitt innført, og ikke glemmer de tidligere endringene når det innføres nye forandringer.

6.4 Holdningsbaserte eller rollebaserte endringer

Yukl (2006) hevder det er viktig å fokusere på hvilken del av organisasjonen som forandres i en endringssituasjon, og i en middelaldrende organisasjon, som NFT er ifølge Schein (1990), er det svært viktig med tydelig ledelse for å skape endringer i kultur. Det kan virke som at ledelsen i NFT har fokusert på både rollebaserte og holdningsbaserte endringer, da flere av informantene opplyste om en endring i arbeidsroller. Yukl (2006) hevder at en kombinasjon av de to strategiene er gunstig da de kan støtte hverandre gjensidig, slik at endringene på best mulig måte vil gjennomføres uten motstand. Integrasjonen har ført til at enkelte ansatte har fått nye arbeidsoppgaver og ansvarsområder enn tidligere. Endring av roller krever ifølge Yukl (2006) en tilpasning i atferd, og dette kan videre kan føre til endrede holdninger. Endringene i roller kan altså være med på implementere ønskede holdninger og verdier i firmaet, slik at endringene vedvarer. Det har imidlertid også eksistert fokus mot å endre

holdningene til de ansatte gjennom hele prosessen, og dette var spesielt fremtredende i opptiningsfasen. Gjennom felles møter med ansatte og ledere har det vært fokus på å legge til rette for positive holdninger til endringene, og funksjonærsamlingen i Larvik fokuserte på å etablere et godt samhold på tvers av avdelingene. En av informantene følte det kunne blitt gjort mer for å skape et fellesskap i NFT:

Vi har hatt noen felles kurs, men vi kjører vel fortsatt også der litt hver for oss. Det kunne vel vært lettere samarbeid og fått med enda flere inn på de forskjellige kursene (Informant 5)

Informantens utsagn viser at det har blitt iverksatt noen tiltak for å skape holdningsbaserte endringer, men samtidig ytres det et ønske om mer samarbeid på dette området. Lignende utsagn har blitt ytret av flere informanter, og det kan tyde på at flere ønsker en mer fellesskap enn det som eksisterer i dag. Et tett samarbeid kan imidlertid være utfordrende på grunn av den geografiske avstanden som eksisterer mellom de to avdelingene, noe jeg vil drøfte videre i oppgaven.

6.5 Geografisk avstand

De to avdelingene Smefa og NSP ligger geografisk spredt, og dette kan være en utfordring i skapelsen av en felles organisasjonskultur. Avdelingene samarbeider ikke på daglig basis, og av denne grunn vil det også være vanskeligere å etablere felles normer, verdier og grunnleggende antakelser. Informantene opplyste om at avstanden var en faktor av stor betydning, som kunne ha negativ påvirkning på samarbeid og skapelsen av en helhetlig kultur.

Jeg tror avstanden er veldig avgjørende. Hadde vi vært i samme by så hadde det vært helt annerledes. ...det har ikke med motstand å gjøre, men man skal endre tankesettet til folk (Informant 3)

Flere av informantene påpeker at avstanden gjør det vanskeligere å skape et fellesskap i NFT. Schein (2010) hevder at ledernes rolle er avgjørende i utviklingen av en felles kultur der det eksisterer geografiske avstander. Administrerende direktør i NFT pendler mellom Oslo og Trondheim annenhver uke, i forsøk på å binde selskapet sammen. På den måten skaper lederen et godt forhold til begge avdelingene, og har mulighet til å påvirke kulturen og arbeidsmetodene som eksisterer. Schein (2010) hevder at det allikevel vil skapes lokale

makrokulturer formet av geografiske subkulturer. Det vil være ledernes rolle å integrere de ulike subkulturene slik at det formes felles mål, felles språk og felles retningslinjer. I NFT er denne prosessen i gang, da det er innført felles mål og retningslinjer for de to avdelingene. Samtidig kan se ut til at det fortsatt må arbeides mer med integrasjon i skapelsen av en helhetlig organisasjon:

Vi har en vei å gå der, til å skape et firma. Det blir litt sånn da, når vi sitter så langt fra hverandre. Vi er veldig fordelt geografisk. ...vi har fått inn HMS/KS, vi har fått geoteknikker, så vi har fått en del påfyll den veien da. Det er det vi merker mest (Informant 4)

I skapelsen av en felles kultur er det avgjørende at deltakerne kommuniserer godt med hverandre slik at det bygges et felles språk og etter hvert også felles antakelser. En av informantene opplyste om at det var mange måter å kommunisere på, på tross av den geografiske avstanden. NFT har tatt i bruk videokonferanser og Lync, et virtuelt dataprogram som kan brukes til direktemeldinger, lyd- og videoanrop.

Ja det er klart at kontorene er på to forskjellige plasser, så det er jo en utfordring i seg selv at funksjonærene og organisasjonen sitter så langt geografisk fra hverandre. Men nå har vi mange fine verktøy da, med videokonferanser, Lync og telefon, og vi møtes jo hyppig allikevel. Men alle gjør jo ikke det (Informant 1)

Dagens teknologi gjør det mulig for ansatte å kommunisere med hverandre på tross av avstanden. Det er allikevel ikke alle som mener at det er lett å kommunisere via videokonferanser og telefon. En informant opplyser om at det er tungvidt å bruke teknologi som kommunikasjonsverktøy, og en annen informant har kun brukt Lync én gang, av den grunn at verktøyet virker vanskelig å håndtere.

Det er klart det er lett med video og alt det der, men det høres lettere ut enn det det er. Det er ikke bare å trykke på play, den andre må være der. Er man i samme bygg så kan man jo bare stikke hodet innom (Informant 2)

Avstanden mellom avdelingene gjør det altså vanskeligere å kommunisere, på tross av teknologiske verktøy. Dersom flere av de ansatte mestret Lync, ville det kanskje være mulig å kommunisere oftere på tvers av avdelingene. Vanskeligheten med å kommunisere kan prege utviklingen av en felles kultur. Under intervjuene var jeg interessert i å se hvorvidt informantene opplever at det eksisterer en felles kultur i NFT på tross av avstanden. De ulike informantene gav her svært ulike svar:

Ja, jeg føler at vi har begynt å få den på plass nå (Informant 1)

Jeg tror ikke det er på plass, verken inn eller ut. Vi mangler litt enda. Jeg tror det er mer utbredt over hodet mitt, på ledersiden, enn det er forplantet ut. Jeg tror de prosjektene vi har samarbeidet på med ute-mennesker, så tror jeg det har gått veldig fint. Men det er et mellomledd her, som har falt litt mellom stolene. Mellomlederbiten, den tror jeg har falt litt imellom (Informant 5)

En av informantene føler at NFT er på god vei til å etablere en felles kultur, samtidig som en annen informant er av den oppfatning at det mangler vesentlige elementer for at NFT skal fremstå som en samlet enhet. Informant 5. er av den oppfatning at mellomlederne i NFT ikke har hatt en sentral rolle i integrasjonen, noe som kan være med å påvirke den kulturelle utviklingen. Mellomledere kan ha en sentral og viktig rolle som et bindeledd mellom de strategiske planene og det operasjonelle, og disse medarbeiderne vil også ha en viktig rolle i implementeringen av bedriftens ønskede organisasjonskultur. Hvorvidt endringene som gjøres er synlig eller ikke for de ansatte, kan være et resultat av de ulike arbeidsrollene til informantene, og at enkelte deler av bedriften er mer integrert enn andre. Personer som opptrer som endringsagenter vil være de første til å oppdage de faktiske endringene, og gruppe-medlemmer som er mer eller mindre uberørte av endringene, vil ofte ikke se hva slags endringer som har blitt gjort (Schein, 1990). Målsettingen man har avhenger også om medlemmene er i stand til å se endringene som har blitt gjort, og derfor er det viktig at alle involverte parter er informert om intensjonene med endringene. De pågående endringene kan synliggjøres for ulike ansatte til ulik tid, og av hensyn til at integrasjonen fortsatt på flere nivåer opererer på endringsstadiet vil det være grunn til å anta at forandringene som gjøres med tiden vil implementeres i de forskjellige elementene av bedriften.

6.6 Veien videre

Integrasjonen i NFT er en pågående prosess, og enkelte endringer har foreløpig ikke blitt iverksatt. Forandringene som treer i kraft være med på å forme kulturen i lang tid dersom deltakernes motivasjon for endring vedvarer. Schein (1990) hevder at en gruppe alltid vil arbeide aktivt både med interne integrasjonsproblemer og med eksterne overlevelsesproblemer, og det er lederens rolle å sikre en tilfredsstillende løsning på problemene. I tiden fremover vil NFT innføre ytterligere endringer, og derfor er det vesentlig

at lederen fokuserer på kulturelle elementer som påvirkes av integrasjons- og overlevelsesproblemer, i tillegg til å ha et overordnet integrasjonsfokus. Endringene som skal innføres vil foregå i ulike stadier, og i tiden fremover vil det blant annet bli innført et felles lønnsystem for de to avdelingene:

Det er noen forskjeller mellom Smefa og NFT i henhold til lønnsystem. Men vi ble enige om at innen 1. mai, så skal vi ha som målsetting å ha på plass et felles dokument med et likt lønnsystem for timelønnede. Og det er kanskje den største utfordringen vi står ovenfor sånn integrasjonsmessig nå (Informant 1)

I tillegg til å innføre ytterligere endringer for å skape en samlet organisasjon, opplyser informanten også om at det eksisterer planer om å etablere et tettere samarbeid mellom NFT og Peab Grundläggning Norden AB:

Vi har en målsetting å få i gang litt tettere samarbeid mellom Norge og Sverige, på samme måte som man har fått avdelingene Smefa og NSP til å jobbe sammen. Men det er jo noen ekstra utfordringer med å få det over grensa, med skatteproblematikk og alt mulig, også er det jo litt kulturforskjeller, men det er på gang (Informant 1)

I prosessen med å skape et tettere samarbeid mellom Norge og Sverige vil en integrasjon av JUPP i NFT være med på å etablere et felles verdigrunnlag, noe som kan skape gode forutsetninger for samarbeid mellom de ulike kulturene som eksisterer på tvers av landegrensene. Det vil også være gunstig å fokusere på disse verdiene videre i skapelsen av en felles kultur internt i NFT, slik at det kan opprettes et felles verdigrunnlag som vil skape felles grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger. Det fremgår at enkelte av verdiene er integrerte, men som nevnt tidligere mangler enkelte elementer for at det kan eksistere et felles verdigrunnlag i NFT.

Endringene som har blitt innført har vist seg å være synligere i enkelte deler av bedriften enn andre. Det er imidlertid vesentlig å opprettholde vissheten om at endringene som blir gjort i tiden fremover er nødvendige for alle, slik at det ikke oppstår nye former for motstand mot endringer på et senere tidspunkt. En informant hevder integrasjonen vil fortsette å sette preg på NFT i årene fremover:

Jeg tipper at om tre år, så heter vi ikke Smefa og NSP lenger, eller kanskje fem. ...det er naturlig, med fusjoner og sånt. Det ender sånn til slutt (Informant 3)

Informanten er altså av den oppfatning at avdelingsnavnene med tiden vil forsvinne, og at det nye navnet, NFT, vil bli en naturlig del av bedriften. De ansatte begynner å se på endringene som riktige og uunngåelige, og for at dette synet skal vedvare er det viktig at lederne fokuserer på viktigheten av endringene videre i endrings- og nedfrysningsfasen. Et kontinuerlig arbeid med felles rutiner for samarbeid vil ifølge Schein (1994) være med på å forme kollektive oppfatninger, og læringserfaringene bedriftens ansatte tilegner seg videre i endringsprosessen, vil være med på å prege organisasjonskulturen i tiden fremover.

6.7 Oppsummering

Integrasjonen i NFT startet i 2013, etter en periode hvor de to avdelingene opererte med noen retningslinjer, men uten aktiv styrerrolle. Målet med integrasjonen er at NFT skal fremstå som en samlet enhet, som skal oppnå bedre resultater gjennom samarbeid og koordinering (Reitan, 2013). I dette kapitlet har jeg belyst holdningene som eksisterer blant de ansatte rundt endringsprosessen, og jeg har knyttet dette opp mot Yukl (2006) og Scheins (2010) teorier om årsaker til motstand mot endring. Generelt har de ansatte vært positive til å innarbeide felles systemer som sikrer kvalitet i arbeidet som utføres. Det har imidlertid eksistert noen negative følelser blant enkelte av de ansatte, noe som kan knyttes opp mot Scheins (2010) teori om at mennesker motsetter seg endring i frykt for å miste makt og posisjon, og Yukls (2006) teori om motvilje mot innblanding på grunn av misnøye mot å bli kontrollert av andre. Videre har det også eksistert frykt mot å miste identitet knyttet til utskiftning av logoer, en frykt som har blitt vesentlig mindre med tiden. Frykt for å miste gruppe-medlemsskap har ikke vært fremtredende da de ansatte i stor grad fortsatt arbeider i samme lokaler som tidligere, med de samme kollegaene. Det har tilsynelatende heller ikke eksistert noen økonomiske trusler, og årsaken til dette kan være erkjennelsen av at det er gunstig å samarbeide og å utnytte hverandres kompetanse.

Videre i dette kapitlet har jeg undersøkt stadier i endringsprosessen, basert på Lewins (1952) tre-steps-modell for endring, og Scheins (1994) videreutvikling av denne. NFT befinner seg i stor grad i endringsfasen, da de for tiden implementerer nye arbeidsmetoder og nye former for samarbeid. Enkelte av endringene er imidlertid nå implementert, og her kan

det se ut som at NFT over i en nedfrysingsfase. I dette tilfellet er det viktig å forsterke atferden i de implementerte endringene, samtidig som nye forandringer iverksettes. Jeg har i dette kapitlet også tatt for meg Yukls (2006) teori om holdningsbaserte og rollebaserte endringer, og knyttet det opp mot NFTs integrasjon. Enkelte av de ansatte har endret sine roller, noe som kan være med på å forsterke endringene. Det har også blitt iverksatt noen holdningsbaserte tilnærminger til endring, men det kan se ut til at dette er noe de ansatte ønsker et sterkere fokus på, med flere felles kurs og samarbeidsarenaer.

Den geografiske avstanden er en utfordring i skapelsen av en felles organisasjonskultur, noe jeg har drøftet i dette kapitlet. Flere av informantene opplyser om at avstanden mellom avdelingene vanskeliggjør skapelsen av et fellesskap i NFT, og manglede bruk av eksisterende teknologiske kommunikasjonsverktøy svekker også kommunikasjonen. Det eksisterer dessuten en ulik holdning til hvorvidt NFT har etablert en felles kultur. Enkelte av informantene opplever ikke NFT som en samlet enhet, og hevder at den geografiske avstanden er avgjørende. Andre er mer positive, og føler at det eksisterer et samsvar mellom den ønskede organisasjonskulturen og den opplevde virkeligheten. Dette kan tolkes opp mot de ulike arbeidsrollene til de ansatte, og det faktum at integrasjonen fortsatt er en pågående prosess.

Til slutt i dette kapitlet har jeg belyst noen av NFTs fremtidige planer for endringer, for å få en forståelse av den helhetlige integrasjonsplanen til NFT. Integrasjonens mål for et felles lønnsystem og videre planer for tettere samarbeid med Sverige tyder på at integrasjonens fremtidige endringer vil sette videre preg på organisasjonskulturen i NFT.

7 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg forsøkt å kartlegge NFTs opplevde kultur i en pågående endringsprosess. Problemstillingen til oppgaven er:

Er det likhet mellom NFTs ønskede organisasjonskultur og lederes og ansattes opplevde virkelighet?

7.1 Oppgavens hovedfunn

Mitt ønske i denne oppgaven har vært å studere NFTs organisasjonskultur i lys av målene for samarbeid og integrasjon mellom avdelingene, som vist i Profilerings- og integrasjonsplanen for NFT (Reitan, 2013):

Virksomhetene i NSP og Smefa skal fungere som uavhengige avdelinger, men det skal være en betydelig grad av koordinering og samordning som øker effektiviteten, reduserer kostnader og øker konkurransekraften samlet i NFT (Reitan, 2013:3)

For å kunne besvare problemstillingen har jeg tatt for meg Scheins (2010) teori om kultur, og de tre kulturnivåene artefakter, verdier og grunnleggende antakelser. Jeg har i denne sammenheng også tatt for meg Bangs (2011) kjernebegreper, for å få en bredere forståelse av kulturbegrepet. Jeg har sett at kulturnivåene til Schein (2010) og kjernebegrepene til Bang (2011) kan benyttes til å kartlegge en organisasjonskultur, og jeg har drøftet NFTs organisasjonskultur på disse nivåene. Jeg har sett at det eksisterer en ulikhet mellom NFTs ønskede organisasjonskultur, og ledere og ansattes opplevde virkelighet på verdi- og antakelses-nivåene. Artefaktene i NFT har tilsynelatende endret seg med innføring av nye logoer og systemer for markedsanbud og tilbud. Det er ifølge Schein (2010) ikke tilstrekkelig at kun dette nivået samsvarer med ønsket resultat, da artefaktnivået ikke kan forklare hvordan kulturen egentlig er. Dette nivået kan imidlertid fungere som en inngang til en ny kultur for lederne og de ansatte, hvor de endrede logoene og systemene utgjør basisen for videre endring. Jeg har sett at verdiene til lederne og ansatte i stor grad samsvarer med JUPP, selv om verdiene ikke har blitt implementert som en strategi, og dette kan med tiden være med på å utvikle felles grunnleggende antakelser (Schein, 2010). Resultatene i min oppgave kan være

påvirket av at integrasjonen er en prosess som fortsatt pågår, og at disse elementene vil ta tid å implementere.

Videre i oppgaven har jeg tatt for meg ulike faktorer som påvirker utviklingen av en organisasjonskultur. NFT arbeidet tidlig i integrasjonsprosessen med å skape en delt forståelse med misjonen, for å sikre at de ansatte anerkjente behovet for endring. I arbeidet med NFTs interne integrasjon kan det være en utfordring at de to avdelingene ikke har tilegnet seg et felles språk- og begrepsapparat, og den geografiske avstanden mellom avdelingene vanskeliggjør arbeidet med å etablere felles normer. Ulike arrangementer på tvers av avdelingene har fremmet positivitet til endringene, men det mangler fortsatt sentrale spilleregler for et inkluderende fellesskap. Jeg har sett at avdelingenes ulike historie og repertoarer vil påvirke læringen som foregår under samarbeid, da medlemmene mangler felles språklige kategorier og felles antakelser, noe Schein (1990) hevder kan skape primær eksistensiell angst. Videre har jeg sett at ansatte i NFT ønsker å lære av hverandre, og at de ulike arbeidsmetodene som eksisterer i de to avdelingene med fordel kan benyttes på en måte som fremmer fellesskap og en delt kultur gjennom samarbeid.

Det var viktig for meg å belyse selve endringsprosessen til NFT i oppgaven, for å kunne undersøke hvor i integrasjonsstadiet bedriften befinner seg. Dette var relevant da organisasjonens kulturutvikling vil bære preg av hvilke endringer som har blitt innført, og hvilke områder som enda ikke har endret seg. Integrasjonens mål er å redusere antall varemerker internt i Peab-konsernet, og å koordinere og samordne de to avdelingene slik at konkurransekraften og effektiviteten øker. Jeg har sett at det hovedsakelig eksisterer positive innstillinger til endringene blant de ansatte, men det har også forekommet negative følelser rundt integrasjonen knyttet opp mot Yukl (2006) og Scheins (2010) teorier om ulike former for motstand mot endring. Avdelingene var tidligere underlagt noen retningslinjer, men med lite styre fra sentralt hold. Endringene har ført til at avdelingene har mistet noe makt, og at de blir mer kontrollert av ledere, noe som har skapt enkelte negative følelser blant de ansatte. Innføringen av felles logoer førte til at avdelingene mistet noe av sin identitet, noe som i endringens tidlige fase også skapte negative følelser blant de ansatte. Til tross for disse faktorene ser de ansatte fordelene med å utnytte hverandres kompetanse på samarbeidsprosjekter, og det har tilsynelatende ikke eksistert motstand mot endringene på andre områder.

Ved bruk av Lewins (1952) tre-steps-modell for endring har jeg sett at NFT nå befinner seg i en endringsfase, og på enkelte områder også i en nedfrysningsfase. Dette kan ha påvirkning på resultatene i min oppgave, ved at NFTs ønskede organisasjonskultur fortsatt ikke har blitt implementert på alle områder. Endringene som fortsatt pågår kan med tiden også endre verdier, normer og grunnleggende antakelser som eksisterer i bedriften.

Jeg har sett at det har blitt fokusert på både holdningsbaserte og rollebaserte endringer i integrasjonen, men at enkelte ansatte ønsker mer fokus på samarbeid. Videre har jeg sett at den geografiske avstanden som eksisterer mellom avdelingene kan vanskeliggjøre dette, på tross av eksisterende teknologiske kommunikasjonsverktøy. Flere informanter hevder det vil være vanskelig å skape en samlet enhet når avdelingene opererer på to ulike deler av landet. Andre informanter er imidlertid mer positive, og føler at det eksisterer et samsvar mellom ønsket organisasjonskultur og opplevd virkelighet. Jeg har sett at disse motsetningene kan knyttes opp mot at de ulike arbeidsrollene blir påvirket av endringene på forskjellige tidspunkt, og at enkelte deler av organisasjonen har blitt mer implementert enn andre på det nåværende tidspunkt. Integrasjonen er en pågående prosess, og jeg har sett at det eksisterer videre planer for NFTs integrasjon. Endringene som vil implementeres i fremtiden kan være med på å påvirke organisasjonskulturen ytterligere.

7.2 Begrensninger ved oppgaven

Oppgaven bærer preg av at integrasjonen av de to avdelingene er en pågående prosess, og at enkelte av integrasjonenes planer ikke har blitt innført. Studiet ville antakeligvis fått andre resultater dersom integrasjonen var fullført.

Som forklart i metodekapittelet har jeg valgt kvalitativ metode for å belyse forskningsspørsmålene mine. Valget baserte seg på et ønske om å gå i dybden slik at den eksisterende kulturen ville bli mer synlig. Dersom jeg hadde valgt en trianguleringsmetode i forskningen ville kanskje mine resultater blitt noe annerledes. Jeg kunne kanskje oppnådd en dypereleggende kartlegging av den eksisterende kulturen på antakelses-nivået dersom jeg hadde benyttet spørreundersøkelser og observasjon i tillegg til intervju som metode i forskningen.

7.3 Forslag til videre forskning

Teoriene jeg har valgt til min oppgave kan være med på å beskrive organisasjonskulturen i bedrifter som er under endring, men oppgaven tar høyde for at integrasjonen i NFT ikke er fullført. Det kunne med dette vært spennende å forske videre på NFTs organisasjonskultur når alle planer og systemer er innført. Som nevnt i forrige avsnitt kunne det vært interessant å bruke en trianguleringsmetode i videre forskning på organisasjonskultur i endringsprosesser, for å undersøke antakelses-nivået i kulturen på et dypere plan.

I oppgaven har jeg belyst læring som en faktor av betydning for kultur, og det ville vært interessant å forske videre på læring i forbindelse med organisasjonskultur og endring. Det kunne også vært svært interessant å studere den geografiske avstanden til de to avdelingene Smefa og NSP nærmere, for å finne ut av hvordan samordning og læring foregår i denne bedriften sammenlignet med andre bedrifter som ligger geografisk spredt.

7.4 Avsluttende refleksjoner

Gjennom arbeidet med masteravhandlingen har jeg belyst ulike nivåer i kulturen som eksisterer i en bedrift under endring. Selv om det har blitt etablert felles synlige artefakter, vil det ikke nødvendigvis eksistere en samlet kultur på dypere nivåer. Det vil være relevant for ledere å ha kjennskap til dette, slik at det kan arbeides med å etablere felles normer og verdier som kan bidra til skapelsen av felles virkelighetsoppfatninger.

Under fusjoner og integrasjoner vil det være nødvendig for ledere å etablere en forståelse for de historiske elementer som har preget eksisterende kulturer, for å få bedre forståelse for reaksjonene som vil oppstå blant medlemmene i en endringsprosess. Det er viktig å planlegge hva slags kultur som er ønskelig for bedriften, slik at det overordnede målet er retningsgivende i alle endringsfasene. Det vil for NFT, og andre bedrifter i lignende situasjoner, være gunstig å fokusere på implementeringen av ulike forandringer, og arbeide for både rollebaserte og holdningsbaserte endringer. På denne måten kan enkelte av medlemmene fungere som endringsagenter og bidra til implementeringen av endringene, samtidig som de øvrige ansatte ser verdien av endringene som blir innført. Ledere har en

sentral rolle for implementeringen av en ny kultur, og denne rollen bør være synlig og retningsgivende for de ansatte under hele prosessen. På denne måten vil det skapes trygge rammer til tross for implementeringen av nye rutiner og en ny hverdag.

Litteraturliste

Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2008) *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2 utg.) Lund: Studentlitteratur

Argyris, C. (1999) *On Organizational Learning* (2th ed.) Oxford: Blackwell Publishers Ltd

Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur* (4. utg.) Oslo: Universitetsforlaget

Befring, E. (2002) *Forskningsmetode, etikk og statistikk*. Oslo: Det Norske Samlaget

Bryman, A., & Bell, E., (2007) *Business Research Methods* (2th ed.) Oxford: University Press

Busch, T., Vanebo J. O., & Dehlin, E. (2010) *Organisasjon og organisering* (6. utg.) Oslo: Universitetsforlaget

Chang, Su-Chao & Lee Ming-Sing (2007) *A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning and employees' job satisfaction*. The Learning Organization, 14:2 (pp 155 – 185)

Creswell, J. W. (2007) *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches* (2th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Dalen, M. (2011) *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming* (2. utg.) Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen, D. I. (2012) *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg.) Bergen: Fagbokforlaget

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lewin, K. (1952) *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers*. London: Tavistock Publications Ltd.
- Reitan, R. (2012) Forretningsplan 2013 – 2014. Nordisk Fundamentering. Upublisert manuskript
- Reitan, R. (2013) Profilerings- og integrasjonsplan NFT. Upublisert manuskript
- Schein, E. H. (1984) *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review, 25:2 (1984: Winter)
- Schein, E. H. (1990) *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* (2. utg.) Oslo: Libro Forlag
- Schein, E. H. (1994) *Organisationskultur og ledelse* (2. utg.) København: Valmuen
- Schein, E. H. (1996) *Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning*. Sloan Management Review, 38:1 (Fall 1996)
- Schein, E. H. (2010) *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.) San Francisco: Jossey-Bass
- Simons, H. (2009) *Case Study Research in Practice*. London: Sage Publications Ltd
- Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget
- Yin, R. K. (2011) *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press
- Yukl, G. (2006) *Leadership in organizations* (6th ed.) Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall

Nordisk Fundamentering. (2014, 08.01). *Om oss*. Hentet 8. januar 2014, fra Nordisk Fundamentering: <http://www.nordiskfundamentering.no/Om-oss/>

Peab. (2014, 10.03) *Om Peab*. Hentet 10 mars 2014, fra Peab: <http://www.peab.no/Om-Peab/>

Vedlegg

Vedlegg 1: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informanter

Vedlegg 3: Intervjuguide leder

Vedlegg 4: Intervjuguide ansatte

Vedlegg 5: Oversikt over svar fra informanter



Kamil Øzerk
Institutt for pedagogikk Universitetet i Oslo
Postboks 1092 Blindern
0317 OSLO

Vår dato: 14.02.2014

Vår ref: 36963 / 4 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 09.01.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>36963</i>	<i>Organisasjonskultur i NFT</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Kamil Øzerk</i>
<i>Student</i>	<i>Julie Lohmann</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Anne-Mette Somby tlf: 55 58 24 10

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Julie Lohmann julie.s.lohmann@gmail.com

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uil.no

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

"Organisasjonskultur i NFT"

Bakgrunn og formål

Formålet med denne studien er å se hvorvidt det finnes en felles kultur i NFT. Jeg vil finne ut av om det er sammenheng mellom NFT's ønskede organisasjonskultur og deres faktiske virkelighet. Prosjektet er en masterstudie i Pedagogikk, Universitetet i Oslo, i samarbeid med Peab.

Du er valgt ut til denne undersøkelsen fordi det er relevant for oppgaven å intervjuer ansatte i de to avdelingene Smefa og NSP.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer et intervju på ca. 30 – 45 minutter. Personopplysninger vil bli sensurert, og dermed vil verken navn, stilling, kjønn eller alder komme frem i oppgaven. Spørsmålene vil omhandle kulturen i de to avdelingene før fusjonen og nå, og hvorvidt det er ønskelig med en felles kultur. Dataene vil registreres ved bruk av notater og lydopptak.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun student og veileder som vil ha tilgang til personopplysninger, og disse vil lagres på datamaskin med brukernavn og passord for å ivareta konfidensialitet. Navnelister lagres adskilt fra øvrige data.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2014. Personopplysninger vil da anonymiseres, og opptak vil destrueres.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Julie Lohmann, Tlf 400 74 822, eller HR-sjef Christina Skorge.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Intervjuguide - Leder

1. Arbeidsoppgaver

1.1 Hva er dine arbeidsoppgaver i NFT?

1.2 Hva har vært din rolle i forbindelse med fusjoneringen og integrasjonen?

2. Fusjoneringen

2.1 Har du erfaring med fusjonering fra tidligere?

2.2 Hvorfor ønsket dere å slå sammen Smefa og NSP?

2.3 Hvordan gikk dere frem? (Endring av roller, holdninger eller annet)

2.4 Hvordan var reaksjonene fra de to avdelingene på at selskapene skulle slås sammen?

2.5 Hvordan har de ansatte forholdt seg til endringene? (Motstand mot endring?)

2.6 Har det oppstått konflikter i forbindelse med denne prosessen? Hva slags?

2.7 Hvor langt er dere kommet i fusjonsprosessen? (Lewin – opptining, gjennomføring, nedfrysing)

2.8 Hva er de største truslene mot en vellykket fusjonering i dette tilfellet?

3. Kultur

3.1 Hva beskriver en god organisasjonskultur?

3.2 Har det blitt en endring i kulturen etter fusjoneringen?

- Fysisk og sosialt miljø (det synlige miljøet)
- Verdier (Tidligere verdier vs Peabs verdier)
- Normer (regler for atferd)

3.3 Eksisterer det en felles kultur i NFT? Er det ønskelig med en felles kultur?

3.4 Arbeides det med å opprette/opprettholde en felles kultur mellom avdelingene? Hva gjør du som leder for å skape en god kultur?

3.5 De to avdelingene ligger på to ulike deler av landet, ser du på dette som en hindring for en felles organisasjonskultur?

3.6 Eksisterer det en betydelig grad av koordinering og samordning mellom de to avdelingene? (profilerings- og integrasjonsplan)

4. Integrasjonsplan

4.1 Fortell om integrasjonsplanen, hvordan ble den utarbeidet?

4.2 På hvilken måte koordineres markedsarbeid og tilbud?

4.3 Samarbeider Smefa og NFT om store prosjekter og tilbud? Er dette samarbeidet tilfredsstillende?

4.4 Utnyttes ressurser mellom avdelingene? (Personell, maskiner, utstyr osv.)

4.5 Føler du det eksisterer en åpen dialog mellom avdelingene og hovedkontoret?

4.6 Hvor langt har dere kommet i arbeidet med integrasjonsplanen?

Intervjuguide - ansatte

1. Arbeidsoppgaver

- 1.1 Hvor lenge har du arbeidet i denne bedriften?
- 1.2 Hva er dine arbeidsoppgaver?
- 1.3 Har dine arbeidsoppgaver endret seg etter fusjonen?

2. Fusjoneringen

- 2.1 Hvordan opplevde du fusjoneringen?
- 2.2 Eksisterte det en positiv innstilling til å bli et felles firma? På hvilken måte? Har dette endret seg? (Motstand mot endring)
- 2.3 Har din arbeidsdag blitt påvirket/endret etter fusjonen?
- 2.4 Hadde du noe kontakt med den andre avdelingen før fusjoneringen?
- 2.5 Har du kontakt med den andre avdelingen nå? På hvilken måte?
- 2.6 Hvis du skulle sammenlignet Smefa og NSP før dere ble slått sammen, hva ville vært de største fellestrekkene?
- 2.7 Hva er de største forskjellene mellom Smefa og NSP?
- 2.8 Hva er den største endringen etter fusjoneringen? (roller, holdninger)
- 2.9 Hvis det var tre ting du fikk lov til å endre på i organisasjonen, hva ville det vært?
Hvorfor?

3. Kultur

- 3.1 Hva er en god organisasjonskultur i dine øyne?
- 3.2 Hva kjennetegner kulturen hos dere?
- 3.3 Eksisterer det en god kultur hos dere?
- 3.4 Kan du sette ord på noen uskrevne regler og strategier man lærer seg når man jobber her?

3.5 Har det blitt en endring i kulturen etter fusjoneringen?

- Fysisk og sosialt miljø (det synlige miljøet)
- Verdier (Tidligere verdier vs Peabs verdier)
- Normer (regler for atferd)

3.6 Kan du beskrive miljøet i ditt firma før og etter fusjoneringen?

3.7 Mener du at det eksisterer en fellesskapsfølelse i NFT? Hvorfor/ hvorfor ikke?

3.8 Har det blitt iverksatt tiltak for å fremme et godt miljø på tvers av avdelingene? Hvilke?

3.9 De to avdelingene ligger på to ulike deler av landet, ser du på dette som en hindring for en felles organisasjonskultur?

4. Integrasjonsplan

4.1 På hvilken måte koordineres markedsarbeid og tilbud?

4.2 Samarbeider Smefa og NFT om store prosjekter og tilbud? Hva, hvordan?

4.3 Utnyttes ressurser mellom avdelingene? (Personell, maskiner, utstyr osv)

4.4 Eksisterer det en åpen dialog mellom avdelingene og hovedkontoret?

Oversikt over svar fra informanter

Eksisterer et felles NFT?	Ja, begynner å få på plass det nå	Vanskelig å få til felles kultur	Nei, så langt har vi ikke kommet	Nei, vi har en vei å gå for å skape ett firma	Ikke helt på plass, kanskje mer utbredt over hodet mitt.	Nei, vi er fortsatt to avdelinger
Tiltak for å forbedre kulturen?	Strategisamling, integrasjonsplan, allmøter og infomøter, samling i Larvik	Samling i Larvik, fin opplevelse	Samling i Larvik var bra, men det må mer til	Samling i Larvik, og OLP for prosjektledere. Stor jobb å integrere oss sammen	Har hatt noen kurs, men kjører også hver for oss. Kunne vært tettere samarbeid om det	Samlingen i Larvik. Ting tar tid, må møtes i flere sammenhenger, og det må jobbes med for å kunne skje
Geografiske utfordringer	Utfordring å være geografisk langt fra hverandre, men vi har verktøy som Lynk og telefon	I en ideell verden hadde det vært fint å være samlet på ett sted. Det er ikke bare lett med video osv	Lang avstand, lettere å samarbeide om begge avdelingene var på samme sted. Tungvint med Lynk	Vi er veldig delt geografisk, og det gjør at vi er ett firma her, og ett der	Utfordring å få mannskapet til å stå samlet. Vi kjenner ikke til hverandres utfordringer	Det er helt klart en utfordring. Vi jobber forskjellig
Koordineres markedsarbeid og tilbud?	Ja, har database hvor tilbud loggføres, og anbuds møte	Ja	Ja, det gjøres hver mandag via telefonmøte	Ja, vi jobber med dette i hverdagen	Det holder vi på med, den biten er i orden	Ja
Samarbeider avdelingene?	Ja, arbeidstfelleskap eller underentreprise	Ja, på enkelte prosjekter	Ja, noe	Vi hjelper hverandre på noen prosjekter	Samarbeider om et prosjekt	Det kjøres samarbeid, men ikke systematisk
Utrykkes ressurser mellom avdelingene?	Ja. Felles maskinsjef. Prøver å bruke utstyr og kapasitet på tvers mye mer	Ja, men ikke strukturert	Svært lite, men det skjer innimellom	Nei, men det hadde vært en idé å bytte litt på, vi kan dra dit og kan komme hit	Kunne vært bedre, vi kunne brukt hverandre mer, både mennesker og maskiner	Vi har leid ressurser av hverandre, men har ikke felles driftsmøter
Åpen dialog med hovedkontoret?	--	--	Ser ikke på det som et hovedkontor, men ja, det er lett	Ja, spesielt med HMS	Har ikke noe forhold til de, stort sett bare økonomi og rapportering	Ja, det tror jeg gjelder for alle, men få som tar kontakt med KS/HMS

Oversikt over svar fra informanter

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6
Endret arbeidsoppgaver	Ja	Ja	Ja	Nei	Ja	Ja
Positiv innstilling?	Naturlig måte. Noe følelser knyttet til endring av logoer	Det gikk lettere enn antatt, entusiasme og interesse fra alle	Ja. Bedriften har vokst uten at ting har vært på stell, nå er det bedre	Ja, flere ben å stå på	Både og. Større byråkrati, høyere kvalitetssikring	Ja. Det har vært viktig å holde på avdelingsnavnet
Kontakt med andre avdeling før?	--	--	Ja, noe	Nei	Lite	Noe
Kontakt med andre avdeling nå?	Ja, gjennom tilbuds gjennomgang og anbudslister	Ja	Ja, passer på at vi ikke er på samme prosjekter + ett prosjekt med samarbeid	Nå utfører vi arbeid sammen, men vi har en vei å gå	Har arbeidet sammen på et prosjekt, det har gått greit. Noen tilpassingsbolter som blir utfordrende	Ja, men på operativt nivå er det relativt lite samkjøring foreløpig
Fellestrekk	Felles systemer og planer. Lønnsystem skal bli likt	Utfører samme arbeid, men ellers ikke så mye likt	Få fellestrekk	Utfører den samme typen arbeid	Kjenner den andre avdelingen for lite. Driften er ulik	Kjenner ikke godt til den andre avdelingen.
Forskjeller	Avdelingene har ulik historie og geografiske arbeidsområder	To vidt forskjellige bedrifter, ulike lønnsystem, egne regler	Organisert forskjellig, og jobber veldig forskjellig	Forskjellige arbeidsforhold, lokal tilhørighet vs større område	En avdeling har kanskje mer stedig ledelse, den andre er mer selvstendig	Ulike prosjekter, som går mye på geografi og størrelse
Størst endring	Felles logo og systemer, trykk på integrasjon	Nye logoer og KS/HMS	KS/HMS	KS/HMS-system	Vi blir fulgt mer med på	Trykk på samordning
Hva er en god kultur?	Kommunikasjon, samarbeid, erfaringsutveksling	--	Høyt under taket, folk tør å si meningen sin, ha respekt for leder. Åpent	Høyt under taket, kan prate med hverandre, åpenhet. Godt miljø, trivsel	Åpenhet, flat struktur, stor takhøyde	Felles mål og felles virkemidler og verdier for å nå målene
Kjennetegn på deres kultur	--	--	Jeg tror vi er sånn (se over)	Her inne er det sånn (se over)	Litt lite takhøyde, og litt cowboy-kultur	Jeg føler ikke at vi er der. Noen eldre holdninger som må vekke
Endring i kultur etter integrasjon	Integrasjonen har hatt fokus på det	Noen endringer	Ikke veldig mange endringer	Ingen spesielle endringer hos oss	Større krav som NFT hjelper med å få på plass	KS/HMS har gitt nytt fokus