

MASTEROPPGAVE

Emnekode:
BE320E

Navn:
Mailin R. Reinertsen & Ada Therese Haugen

Organisasjonskultur gjennom Covid-19 pandemien i Red Rock Marine

Dato: 29.11.2021

Totalt antall sider: 74

Abstract

This thesis examines organisational culture and potential changes in the culture within a company associated with both the Covid-19 pandemic and the company's growth which occurred in the year 2020.

The theory presented in this master's thesis sheds light on the topic of organizational culture, what an organizational culture consists of and what effects it can have on a company.

Furthermore, communication is presented as it was found during the work that communication has an impact on organizational culture, and vice versa.

To find an answer to this, a qualitative survey has been carried out by interviewing several employees in the company. The survey took place when the pandemic had affected the lives of the employees for a year and a half and provides a good understanding of how the culture has changed. Findings from the surveys have then been presented and analyzed and finally discussed against theories related to organizational culture and change.

The most important findings in the thesis are divided into three categories because in addition to the pandemic, the company has been through a period of great growth. This resulted in findings that indicate that both the growth and the pandemic changed the organizational culture and communication in the company. The most important findings under the growth category were an increase in subcultures in the company, that the company has gone from a culture-based to a structure-based hierarchy and that the employees have not become familiar with the new employees due to greater distance and little formal introduction. Under the category we have called crisis, the most important findings are a change in artifacts, it has become more acceptable to dress more casually compared to before the pandemic. The next finding is that due to the lack of information through the pandemic the employees feel neglected, even though employees have high confidence and trust in management, and last, the crisis has also affected subcultures in RRM. The last category is communication. Here, the most important findings were that communication has been weakened due to subcultures and greater hierarchical distance in the company. Furthermore, it is weakened due to the crisis sending employees to home offices and by increased use of digital tools where one can not interpret non-verbal communication. Finally, there has also been less small talk due to social distance and more rumors due to lack of administrative information.

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg organisasjonskultur og ser på eventuelle endringer i kulturen i en bedrift, både i forbindelse med Covid-19 pandemien som inntraff året 2020 og bedriftens vekst under samme tid.

Teorien som blir presentert i denne masteroppgaven belyser temaet organisasjonskultur, hva en organisasjonskultur består av og hvilke effekter den kan ha på en bedrift. Videre presenteres kommunikasjon da det tydelig viste seg at kommunikasjon har innvirkning på organisasjonskultur, og omvendt.

For å finne svar på dette er det blitt gjennomført en kvalitativ undersøkelse av flere ansatte i bedriften. Undersøkelsen fant sted da pandemien hadde preget de ansattes liv i halvannet år og gir en god forståelse for hvordan kulturen har endret seg.

Videre er funn fra undersøkelsene blitt presentert og analysert og til slutt diskutert opp mot teorier knyttet til organisasjonskultur og endringer.

De viktigste funnene i oppgaven deles i tre kategorier fordi bedriften i tillegg til pandemien har vært gjennom en periode med stor vekst. Dette resulterte i funn som tilsier at både veksten og pandemien endret organisasjonskulturen og kommunikasjonen i bedriften. De viktigste funnene under kategorien vekst var en økning av subkulturer i bedriften, at det er gått fra et kulturbasert til et strukturbasert hierarki og at de ansatte ikke er blitt kjent med de nyansatte på grunn av større avstand og lite introduksjon. Under kategorien vi har kalt krise er de viktigste funnene en endring i artefakter, det er blitt mer akseptabelt å gå mindre formelt kledd sammenlignet med før pandemien. Det neste funnet er en følelse av å ikke bli ivaretatt på grunn av manglende informasjon gjennom pandemien, til tross for at de ansatte har høy tillit til ledelsen, og til slutt har også krisen påvirket subkulturer i RRM. Den siste kategorien er kommunikasjon. Her ble de viktigste funnene at kommunikasjonen har blitt svekket på grunn av subkulturer og større hierarkisk avstand i bedriften. Videre er den svekket på grunn av at krisen sendte ansatte på hjemmekontor og ved økt bruk av digitale verktøy hvor en ikke kan tolke non-verbal kommunikasjon. Til sist har det også blitt mindre småprat på grunn av sosial avstand og mer rykter grunnet manglende administrativ informasjon.

Forord

Denne masteroppgaven definerer slutten på vår MBA, Master in Business Administration i Teknologiledelse ved Nord Universitet.

Oppgaven er skrevet av to studenter som fant hverandre tidlig i studiet og som har arbeidet sammen på flere oppgaver gjennom dette løpet. Begge to har ganske lik bakgrunn og i dag arbeider vi begge i samme bransje, men på ulike fagfelt. Det var også slik vi raskt bestemte oss for bedriften vi ønsket å skrive om i oppgaven.

Vi bestemte oss for å levere oppgaven et semester før planlagt da dette var en mulighet. Derfor benyttet vi sommeren til intervjuer og innhenting av teori, mens høsten gikk med til å skrive oppgaven og analysere funnene våre. Dette krevde en del ekstra innsats som vi begge var villige til å legge inn. Til slutt ble vi svært fornøyd med oppgaven, ikke minst på grunn av en dyktig og positiv veileder - Siri Jakobsen. Vi vil rette en stor takk til henne for hjelp, gode råd og svært god veiledning underveis.

Vi vil også takke familie og venner for tålmodighet og heiarop fra sidelinjen gjennom oppløpet denne høsten.

Tusen takk!

Mailin R. Reinertsen & Ada Therese Haugen

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Sammendrag	ii
Forord	iii
Oversikt over figurer	iv
Oversikt over tabeller	iv
Oversikt over vedlegg	iv
1 Introduksjon	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	3
2 Teori	4
2.1 Krise og vekst som endring	4
2.1.1 Krise	6
2.1.2 Vekst	6
2.2 Organisasjonskultur	8
2.2.1 Organisasjonskulturens tre nivåer	9
2.2.2 Subkulturer	12
2.2.3 Effekter av organisasjonskultur	16
2.2.3.1 Tillit	16
2.2.3.2 Effektivitet	17
2.2.3.3 Motivasjon	18
2.3 Kommunikasjon	18
3 Metode	21
3.1 Forskningsdesign	22
3.2 Metoder	22
3.3 Fenomenologi	23
3.4 Datainnsamling og utvalg	23
3.5 Validitet og reliabilitet	27
3.6 Dataanalyse	29
3.7 Egen rolle	31
3.8 Etske problemstillinger	32
4 Empiri	33
4.1 Informant 1	34
4.2 Informant 2	34
4.3 Informant 3	36
4.4 Informant 4	38
4.5 Informant 5	39
4.6 Informant 6	41
4.7 Oppsummering av funn	44
5 Diskusjon / Analyse	45

5.1	Vekst.....	45
5.2	Krise	49
5.3	Kommunikasjon	52
6	Konklusjon	56
6.1	Resultat.....	56
6.2	Kritikk og videre forskning.....	59
6.3	Anbefaling til Red Rock Marine basert på funn	60
	Referanser.....	61
	Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	65

Oversikt over figurer

<i>Figur 2-1 Vekst i bedrifter</i>	8
<i>Figur 2-2 De tre nivåene (Schein, 1994, s. 24)</i>	9
<i>Figur 2-3 Organisasjonskultur og de tre nivåene</i>	12
<i>Figur 2-4 Subkultur</i>	15
<i>Figur 2-5 Organisasjonskulturens innvirkning på tillit</i>	16
<i>Figur 2-6 Kommunikasjonsformer i en bedrift</i>	21
<i>Figur 5-1 Vekstens påvirkning på organisasjonskulturen</i>	49
<i>Figur 5-2 Pandemiens påvirkning på organisasjonskulturen</i>	52
<i>Figur 5-3 Kommunikasjonens innvirkning</i>	55
<i>Figur 6-1 Sammenheng mellom vekst, krise og kommunikasjon i organisasjonskultur</i>	57

Oversikt over tabeller

<i>Tabell 3-1 Utvalg for intervjuobjekter</i>	26
---	----

Oversikt over vedlegg

<i>Vedlegg 1 – Intervjuguide</i>	65
--	----

1 Introduksjon

Det er vanskelig å se tilbake på året 2020 uten å bli påminnet covid-19 pandemien, også kalt korona pandemien. Store deler av året ble korona situasjonen det som tok mest plass og fokus hos folk over hele verden, både privat og som samfunn for øvrig. De aller fleste har opplevd at noe har blitt annerledes i løpet av året 2020 på ulike plan.

1.1 Aktualisering

I desember 2019 oppstod de første overskriftene i nyhetene relatert til et virus som var blitt bekreftet funnet hos mennesker i millionbyen Wuhan i Kina. Viruset bar navnet SARS-CoV-2 og tilhører koronafamilien. Et koronavirus kan gi mennesker luftveisinfeksjoner, noen lettere symptomer som en vanlig forkjølelse og andre mer alvorlige symptomer (FHI, 2020). Viruset som ble oppdaget i Wuhan skulle vise seg og være av den dødelige sorten og krevde sitt første menneskeliv i begynnelsen av januar 2020 (Allam, 2020). Det ble daglig rapportert nye smittetilfeller, ikke bare i Kina, men også i andre asiatiske land. Situasjonen eskalerte da det ble påvist smitte ombord på et cruiseskip, Diamond Princess, den første februar 2021. Det ble raskt iverksatt isolasjon av passasjerene på lugarene, med gode rutiner og lite menneskelig kontakt med andre. Likevel var det i alt nesten 700 mennesker om bord som ble smittet med viruset (Nakazawa, Hiroyasu & Akabayashi, 2020). Det var ingen tvil om at viruset var ekstremt smittomt, som igjen førte til at landegrenser ble stengt og mennesker ble isolert i håp om å begrense smitten til andre land i verden (Allam, 2020).

Som et resultat av det som pågikk i Asia bestemte regjeringen seg for at det også her i landet måtte iverksettes tiltak for å holde smittetallene lave. Statsministeren uttalte i en pressekonferanse 12. mars 2020 at *«vi står i en vanskelig tid»* og presiserte at *«i denne perioden som vi har foran oss vil alle få en annerledes hverdag»* (Løkkevik et al., 2020). Denne dagen stengte Norge ned, hvilket medførte stengte skoler med hjemmeskole og digitale løsninger, stengte barnehager, strenge innreiserestriksjoner og alle som hadde mulighet til å jobbe hjemmefra ble sendt på hjemmekontor. Videre ble det innført strengere tiltak de følgende ukene som gjorde at svært mange ble permittert helt eller delvis fra sitt arbeid. Butikker ble stengt, hoteller og reiseliv opplevde store kutt da folk reiste mindre og restauranter og utesteder slet som følge av et forbud mot å selge alkohol. I slutten av mars og

starten av april 2020 eksploderte derfor arbeidsledigheten i Norge som følge av pandemien (NAV, 2021). Norge, som andre store deler av verden ble i denne tiden isolert.

Disse endringene har påvirket bedrifter på ulikt vis. Produksjonen falt dramatisk i begynnelsen av pandemien. For noen har omsetningen nå økt så mye at de har passert tallene fra før pandemien, mens inntektene har uteblitt for bransjer som stadig måtte holde stengte dører. Organisasjonskulturen har også blitt påvirket av pandemien. Den kan i form av hjemmekontor gi ansatte en økt følelse av autonomi og fleksibilitet. Arbeid fra hjemmekontor kan inkludere flere til arbeid, som ellers kan ha utfordringer med reisevei til og fra jobb eller som har utfordringer med sosial interaksjon. Videre kan det bety en annerledes rekruttering fordi bedriften kan ansette uavhengig av geografi. Av negative konsekvenser i en digital verden er at det er vanskeligere å tolke non-verbal kommunikasjon. Det er også mer utfordrende å lede ansatte på avstand, det krever mer planlegging og tydelig kommunikasjon (NHO, 2021).

En bedrift som har vært påvirket av pandemien i stor grad er den internasjonale gründerbedriften Red Rock Marine (RRM). Samtidig som denne uplanlagte endringen, som pandemien er, opplevde bedriften stor etterspørsel og økte ordre. De hadde et stort behov for å vokse og hadde planlagt for denne veksten allerede før pandemien brøt ut. Bedriften har utviklet seg fra en gründerbedrift med to ansatte til en middels stor bedrift i dag over forholdsvis kort tid. Red Rock Marine er den delen av Red Rock konsernet som leverer løfte- og håndteringsutstyr til både offshore og marine-sektor. Kontinuerlig utvikling er et av hovedfokusene for RRM og etterspørselen på markedet har derfor økt betraktelig de siste årene. Dette har også ført til at bedriften har vokst i antall ansatte og som de selv skriver på sine nettsider «*Our organization consists of both highly educated and experienced employees with technically competent backgrounds*» (Redrock, 2021). I dag har RRM både lokale kontorer i Kristiansand i Norge og et internasjonalt kontor i St. George i Romania. Denne veksten er interessant å undersøke i forhold til organisasjonskulturen i en relativt ung bedrift med høyt utdannede og erfarne mennesker. I tillegg er det svært interessant å se dette opp mot den krisen vi står i nå. Etersom bedriften allerede var i vekst da pandemien oppstod, måtte den forholde seg til både endringene veksten medførte og endringene krisen ville medføre i organisasjonskulturen. Nyansatte som startet i bedriften ble sendt rett på hjemmekontor, uten å kunne bli sosialt integrert i selskapet først. Dette gjør bedriften svært interessant som et forskningsobjekt

omkring organisasjonskultur og hva som vil påvirke kulturen gjennom vekst og pandemi. En av forfatterne arbeider i denne bedriften, mens den andre arbeider i samme segment. Interessante spørsmål er blant annet om kulturen har blitt påvirket i positiv eller negativ grad? Hvilke opplevelser har de ansatte om utviklingen det siste året? Hvordan har de ansatte blitt ivaretatt gjennom pandemiens første fase?

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Det finnes mange forskjellige definisjoner av ordet kultur. Det er derfor viktig å påpeke at denne oppgaven legger til grunn at kultur er en gruppe mennesker som deler noe felles. Organisasjonskultur kan defineres som en gruppe mennesker med forskjellig bakgrunn, kunnskap og erfaring som sammen skal løse oppgaver for en arbeidsgiver (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Lederen for IBM definerer organisasjonskultur med en enkel setning «*the way we do things around here*» (Hennestad, 2012, s. 60), mens en annen, og litt mer utfyllende definisjon på organisasjonskultur er beskrevet av Schein i Jacobsen og Thorsvik (2015):

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og internt integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor lærer bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene» (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s 130).

De ovenfor nevnte aktualiseringene har hjulpet oss på veien mot å definere et forskningsspørsmål som vi presenterer slik:

Hvilke endringer i organisasjonskulturen i Red Rock Marine forekommer som følge av Covid-19 pandemien og den veksten bedriften har gjennomgått? - Hvilke endringer har de ansatte opplevd, og hvilken rolle har kommunikasjon i disse endringene?

En opplevelse sies å være subjektiv og det kan medføre visse utfordringer å forske på hvordan organisasjonskulturen har eller ikke har endret seg, samt forsøke å få en kollektiv mening for hvordan kulturen har vært gjennom pandemiens første år. Det er også viktig å påpeke at

undersøkelsene er gjort sommeren 2021, rundt halvannet år etter pandemiens utbrudd i Asia, og at verden, inkludert Norge fortsatt står i denne krisen. Gjennom å søke svar håper vi at vi kan avdekke de ansattes opplevelse av håndteringen gjennom denne perioden på dette feltet.

Oppgavens videre struktur er delt inn i kapitler for teori, metode, empiri, analyse og konklusjon. I teorien vil organisasjonskultur, endringer og kommunikasjon være de sentrale temaene. I metoden beskrives både teoretiske rammer for metode og fremgangsmåte for å gjennomføre oppgaven. Empirien belyser intervjuer med de ansatte og funn fra dette. I analysen trekkes funnene frem og diskuteres mot teorien, mens konklusjonen summerer opp oppgavens viktigste funn og svarer på problemstillingen. Det noteres at enkelte deler av oppgavens kapittel 1, 2 og 3 er bearbeidet og benyttet fra forfatterens oppgave i faget anvendt metode våren 2021, referanse til denne oppgaven finnes i også i referanselisten (Haugen & Reinertsen, 2021).

2 Teori

I denne oppgaven er organisasjonskultur hovedtemaet og teorikapittelet er bygget opp rundt dette. Kapittelet definerer begrepet endring og ser videre på krise og vekst som er hovedfaktorene for de endringene bedriften har gjennomgått. Videre tydeliggjøres begrepet organisasjonskultur, hva den består av og hvordan det kan oppstå subkulturer i en kultur. Ulike effekter av organisasjonskulturen vil så synliggjøres, før kapittelet til sist belyser teori rundt kommunikasjon da denne er en felles faktor i begge disse endringene og spiller en sentral rolle i organisasjonskulturen.

2.1 Krise og vekst som endring

De siste par årene har vært sterkt preget av endringer i samfunnet, både i hjemmet og på arbeidsplassen. Endringer viser seg på mange måter. Livsstilsendringer, klimaendringer, kulturelle endringer, miljøendringer, organisatoriske endringer, tekniske endringer, strukturelle endringer og operasjonelle endringer for å nevne noen og endringer kan forekomme i forskjellige former og størrelser (Weick & Quinn, 1999; Antonsen & Heldal, 2017). Jacobsen (2004) forklarer at en endring har funnet sted hvis man kan spore forskjeller i tilstander på minst to ulike tidspunkt. Weick og Quinn (1999) skriver også at endring er et

fenomen av tid, men legger i tillegg til at det handler om måten folk snakker på om en hendelse som ser ut til å forekomme eller bli til noe annet, hvor «noe annet» blir sett på som et resultat eller utfall av hendelsen. Når vi snakker om endringer i en organisasjon snakker vi ofte om rutinemessige endringer som følge av noe som mislykkes, og likedan blir det diskutert om nødvendigheten for endringer ville vært like stor hvis vi bare hadde gjort jobben vår riktig i utgangspunktet. For i organisasjoner handler ikke endringer bare om noe som endrer seg i tid. De involverer også forandringer i hvordan en organisasjon fungerer, hvem som er organisasjonens medlemmer og ledere, hvilken form organisasjonen tar og hvordan den allokterer sine ressurser. Dette skal sørge for økt individuell utvikling og forbedring av organisasjonens fremtreden gjennom endring av medlemmers atferd på jobben (Weick & Quinn, 1999). I teorien skilles det også mellom såkalte planlagte endringer og ikke-planlagte endringer. Teoriene som er knyttet til planlagte endringer spesifiserer ulike måter å lede og styre endringsprosesser på, mens Poole (2004) i sin teori som omhandler ikke-planlagte endringer antyder at endring er en kraft i seg selv, den kan påvirkes, men den kan være vanskelig å styre eller lede (Antonsen & Heldal, 2017).

Lewin og Kotter har begge utviklet prosesser for planlagte endringer i organisasjoner. Tilbake i 1951 satte Lewin først ord på en endringsprosess og delte den inn i tre faser, kjent som *change as three steps*. Det første steget her handler om å overbevise om nødvendigheten for endring og skape forståelse om at det haster, i steg to finner transformasjonen sted og i det tredje steget skal bedriften igjen stabiliseres etter endringen har funnet sted. En viktig faktor gjennom alle disse fasene er å ivareta organisasjonskulturen og sørge for at de ansatte til enhver tid forstår hvorfor denne endringen finner sted (Cummings, Bridgman & Brown, 2016). I 1995 ble rammeverket til Lewin ytterligere avansert da Kotter kom opp med sin åtte-trinns modell for en vellykket endring. Denne er ikke ulik fra Lewin sin modell, men den er mer detaljert for å planlegge for og gjennomføre en god endring. Også i denne modellen står organisasjonskulturen sentralt. Kotter (2018) påpeker at ledelsen er avhengig av å ha med de ansatte på laget for at endringen skal kunne finne sted.

Ettersom endringer kan forekomme både som planlagte endringer som ved en vekst, og som ikke-planlagte endringer som kjennetegner endringer i kriser vil kapittelet videre belyse teori rundt disse to endringsfaktorene.

2.1.1 Krise

En krise kan sies å være alvorlige trusler mot grunnstrukturen i et system, som igjen krever at det blir tatt viktige beslutninger under tidspress og i usikre omstendigheter (Nesheim, 2016). Coombs (2010) definerer en krise som en uforutsigbar hendelse av stor trussel som kan ha negativ effekt på organisasjonen, industrien eller interessenter hvis den håndteres feilaktig. Samtidig påpeker Friedman (2002, sitert i Coombs & Holladay, 2010) at en krise ikke nødvendigvis er en uheldig hendelse, men at den kan være en radikal endring på både godt og ondt. Kriser varierer i størrelser og grad, det kan forekomme mindre kriser som kun påvirker en organisasjon, og det kan oppstå store kriser som påvirker en hel verden. Eksempler på kriser kan være økonomiske kriser, naturkatastrofer, epidemier og sykdom eller de kan være menneskeskapt, som for eksempel ved terror (Nesheim, 2016). Uansett hva det skyldes er alle kriser avvik, nettopp fordi de bryter med hva interessentene forventer (Coombs & Holladay, 2010). Ingen vet med sikkerhet hvor lenge pandemien har tenkt å styre menneskers liv, heller ei hvor mye skade den gjør på organisasjoner. Organisasjoner verden over er nødt til å forholde seg til situasjonen og gjøre det beste ut av den.

Spicer (2020) skriver at det sosiale og økonomiske sjokket Covid-19 pandemien medførte gjorde at organisasjoners kultur endret seg raskt. Han trekker frem at der bedrifter tidligere hadde ritualer som en prat ved kaffemaskinen ble endret til en zoom-prat.

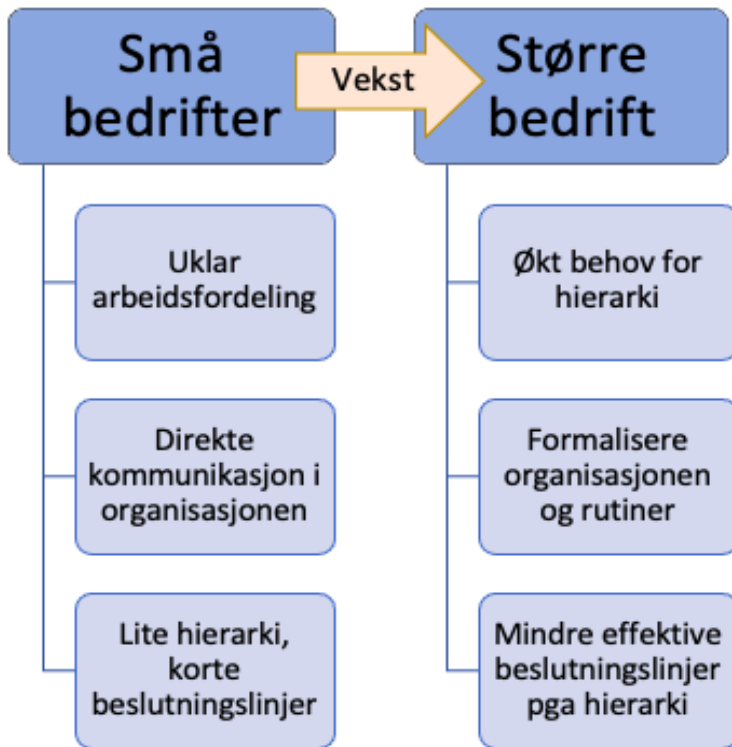
Ut av ekstern påvirkning eller det sjokket som covid-19 pandemien var, kommer det et press om en endring av kulturen, og det kan komme forskjellige reaksjoner fra dette sjokket. En bedrift og dens ansatte kan bli defensiv, overreagere, radikaliserer kultur eller bli hyklersk som kan medføre feil kulturelle endringsprosesser. En god sammenligning man kan trekke er fra Nokia. De møtte et stort skifte i mobilmarkedet i 2007, men klarte ikke å tilpasse seg. Mange ledere ble defensive når endringen kom, og reagerte kulturmessig med frykt og sinne, og overså derfor de nødvendige endringene de skulle ha gjort for å tilpasse seg det nye markedet (Spicer, 2020).

2.1.2 Vekst

Når man ser på organisasjoners vekst, vil disse sies å være heterogene av natur. Alle målinger som på en eller annen måte måler organisasjoners vekst er viktige trekk for å se på organisasjonsvekst som et fenomen. Dette kan være variasjoner i vekst over tid, variasjoner i grunnen til at bedrifter vokser, som for eksempel organisk vekst eller ved oppkjøp, eller

variasjonen i organisasjoners omgivelser og karakteristikker og hevder derfor at «*all high growth firms do not grow in same way*» (Delmar, Davidsson & Gartner, 2003, s. 4-8). Vekst er en viktig faktor for organisasjoners overlevelse. Små, unge bedrifter mangler ofte ressurser for å oppnå økonomisk stabilitet, og derfor har disse ofte sitt første behov for å vokse. Selv om små bedrifter ofte møter på behovet for å vokse er det ikke alltid dette er eierens ønske. I litteraturen skilles det derfor mellom de eierne som fra starten ønsker å oppnå høy vekst og de som ikke gjør det. Dette forklarer at veksten ikke alltid har vært et ønsket utfall og derfor heller ikke en god dokumentert prosess (Chan, Bhargava & Street, 2006).

Jacobsen (2012) skriver at alle organisasjoner går gjennom et sett faser med tanke på vekst i sin levetid hvor økende størrelse skaper behov for endring i organisasjonsstrukturen. Det eksisterer flere modeller for disse vekstfasene, med forskjellig antall steg, men i samtlige modeller kan man se flere identifiserbare faser som typisk er karakterisert ved tre generelle antakelser. Den første er at stegene er sekvensielle, den andre er at stegene forekommer i en hierarkisk progresjon som normalt sett ikke er reversert, og den tredje er at de alle involverer endringer i et bredt spekter av organisatoriske aktiviteter og strukturer (Chan, Bhargava & Street, 2006) Jacobsen (2012) i sin modell skriver at i starten er ofte bedriftene små, arbeidsfordelingen er uklar og flytende og de ansatte koordinerer ofte arbeidsoppgavene seg imellom ved bruk av direkte kommunikasjon. Organisasjoner vil ofte vokse og bli større, og da skapes det et behov for rutiner og mer formelle systemer. Dette skjer ofte ved å danne hierarkier. Når da organisasjonen vokser enda mer vil det bli et enda større behov for å formalisere og systematisere organisasjonen. Det er i denne vekstfasen det ofte opprettes mellomledere og administrative grupper som skal utvikle prosedyrer som organisasjonen skal følge. Når organisasjoner igjen vokser blir ofte systemene mer kompliserte, og hierarkier virker mindre effektivt på beslutninger. Til slutt når da organisasjonen vokser enda litt til viser det seg at den nye strukturen skaper en organisasjon som ikke lenger henger sammen. Figur 2-1 oppsummerer nedenfor noe av det som kjennetegner en bedrift i vekst.



Figur 2-1 Vekst i bedrifter

Etter å ha vist til endringer i form av vekst og krise vil videre teori belyse organisasjonskultur som begrep og hvordan endringer påvirker denne.

2.2 Organisasjonskultur

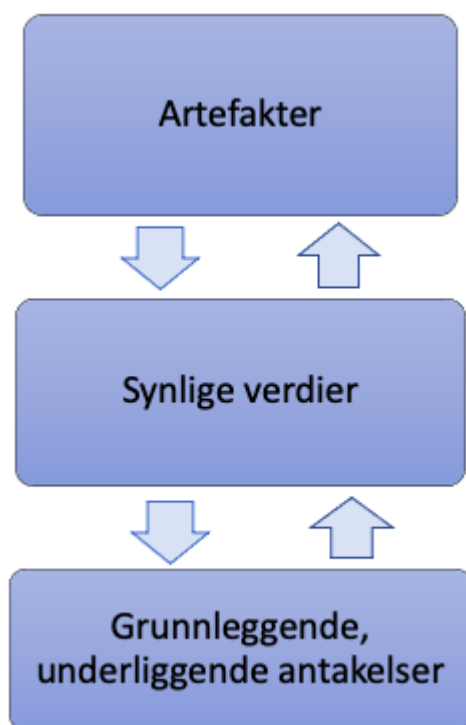
Dette kapitlet forklarer begrepene organisasjon og organisasjonskultur, hvordan den arter seg og hvilke påvirkninger endring kan ha på en kultur i organisasjoner.

En organisasjon er en gruppe som knyttes sammen ved at mennesker arbeider med felles oppgaver og mot et felles mål, hvorpå det også skal finnes retningslinjer eller prosedyrer som styrer dette arbeidet og koordinerer gruppen mot å nå det felles målet (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Antonsen og Heldal (2017) beskriver organisasjoner som sosiale systemer og mener derfor at organisasjoner på en eller annen måte alltid vil være i utvikling. Dette med sosiale systemer er også brukt i definisjonen til Jacobsen og Thorsvik som sier at organisasjoner er «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 18).

Begrepet kultur har en lang historie. Av individer i et samfunn har det vært anvendt som et ord som beskriver noe flott. For eksempel har man brukt ordet for å forklare at noen er kulturelle. Antropologer har alltid brukt ordet kultur som et begrep som refererer til skikker og ritualer i grupper i et samfunn. Nå i senere tid har ordet blitt brukt av organisasjonsforskere og ledere som noe som beskriver klimaet og praksisen som organisasjonen utvikler når det kommer til hvordan de ansatte behandles og organisasjonens misjon og verdier. (Schein, 1994). Organisasjonskulturen lar seg vanskelig studere sammenlignet med formell struktur, mål og strategi da kulturen blant annet består av grunnleggende antakelser, som er ting mennesker tar for gitt og det vi anser som en sannhet (Jacobsen & Thorsvik, 2015).

2.2.1 Organisasjonskulturens tre nivåer

Schein (1994) deler kulturen inn i tre nivåer for å kunne analysere den. De tre kulturnivåene er artefakter, synlige verdier og grunnleggende, underliggende antakelser. Når man bryter dette opp på denne måten kan man enklere avdekke kulturen da antakelser ofte speiles i verdier og normer (Jacobsen & Thorsvik, 2015). De tre nivåene er vist i Figur 2-2 under.



Figur 2-2 De tre nivåene (Schein, 1994, s. 24)

Artefaktene i det øverste nivået beskriver Schein (1994) som de synlige organisatoriske strukturer og prosesser. Disse er fenomener som man både kan se, høre og føle i en gruppe. Dette kan være humor eller fagterminologi innad i en avdeling. Det kan være historier om en leder som var med og tok i et tak 'på gulvet' eller det kan være kleskoder slik som uniformer, innredning, bygget til bedriften eller logoen. Selv om dette kan la seg observere kan det være vanskelig å avdekke hva de betyr (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Artefaktene kjennetegnes derfor som noe i en gruppe som er enkelt å observere, men som kan være veldig vanskelig å tyde. En observatør kan derfor lett beskrive hva vedkommende ser, men kun anta hva disse tingene betyr for en gruppe. Disse artefaktene kan også avspeile viktige, underliggende antakelser som ikke en observatør kan oppdage. Schein påpeker også at artefakter, som symboler for noe, er flertydige og at man derfor kun kan teste ens innsikt i hva noe kunne bety hvis man i tillegg til dette øverste kulturnivået også har opplevd kulturen på det nederste nivået for grunnleggende antakelser. Man skal være forsiktig med å fastslå noe ut fra antakelser i artefaktene fordi oppfattelsen av disse kan være feil. I en analyse av organisasjonskulturen er det derfor fornuftig å fokusere på neste nivå - de synlige verdier, om ikke man har en observatør lenge nok i en gruppe til å lære å kjenne betydningen av artefaktene godt nok (Schein, 2004, 1994).

Kulturens synlige verdier, eller «espoused beliefs and values» er omtalt som organisasjonens verdier og normer. Disse er lettere å tyde enn artefaktene (Schein, 2004, Schein, 1994). Normer er gjerne beskrevet som uskrevne regler om hvordan en skal oppføre seg ved ulike situasjoner. Det kan også være slik at dersom en ikke følger normen kan en få en straff, for eksempel gjelder dette ved bestiktelser. I enkelte land kan det være normen å motta og gi bestiktelser, mens i andre land er dette utenkelig og helt uakseptabelt (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Schall (1983) skriver lignende at normer er uskrevne regler som definerer hva folk bør og ikke bør gjøre. De beskriver ikke bare oppførsel, men også holdninger til ting, slik at normer med andre ord er en forventning til hvordan et godt medlem av en organisasjon skal være. De som følger disse teoriene som beskriver dette mener altså at medlemmene av en kultur (ofte) må overholde uskrevne, usagte regler som garanterer den akseptable sosiale oppførselen og tolkninger om oppførsel. En organisasjon kan dermed bli studert som en kultur ved å avdekke reglene for oppførsel og sosial interaksjon og tolkning. Sosial interaksjon og

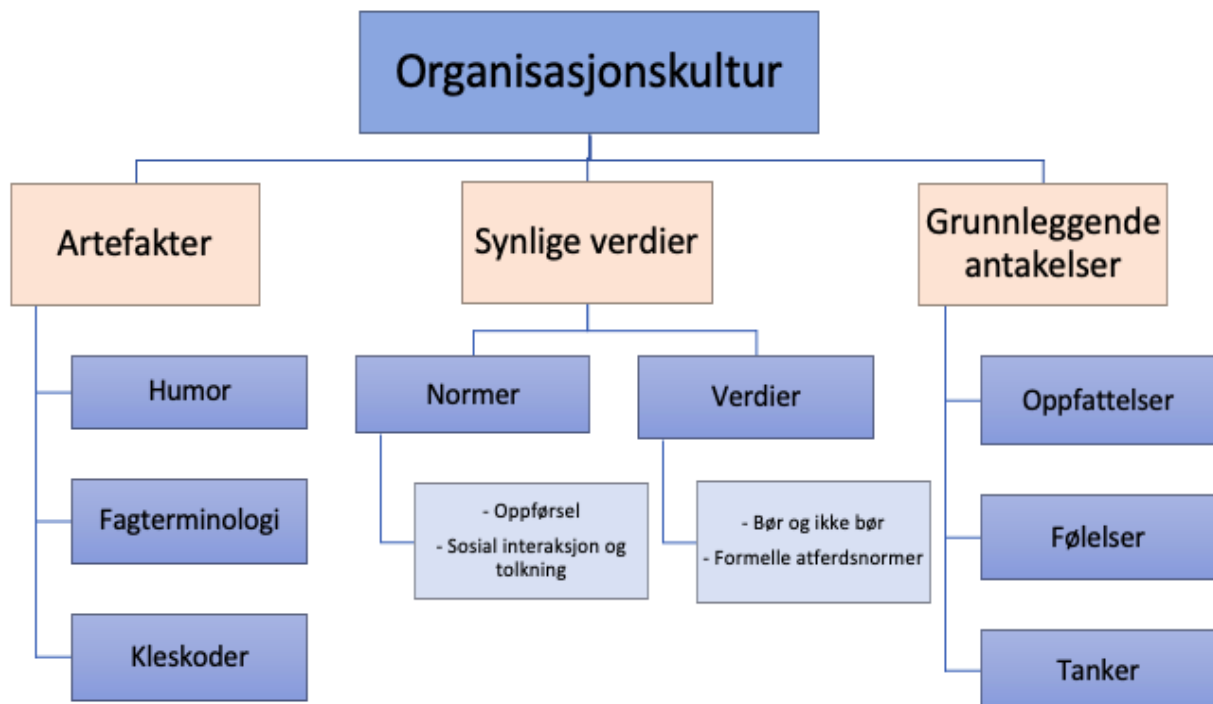
tolkning er aktiviteter som består av kommunikasjon, derfor følger det at kulturen kan beskrives gjennom å avdekke og uttrykke kommunikasjonsreglene.

Verdier i en organisasjon er det man mener er bra og dårlig, nærmest som et ideal for hva man ønsker å oppnå (Jacobsen & Thorsvik, 2015). I alle grupper vil vi se en eller annen persons verdier i form av en oppfattelse av hvordan forholdene burde være, og ikke nødvendigvis hvordan de er. Når en gruppe dannes vil det automatisk være noen medlemmer i gruppen som vil bli identifisert som «ledere». Disse gruppemedlemmene har ofte sterke meninger og kan ønske å definere kulturen i gruppen. Schein (2004) vektlegger at verdi skapes hvis en gruppe lykkes med noe sammen. Likevel er det viktig å huske på de sosiale verdier i en gruppe. Disse handler ofte om gruppens interne forhold og hvor godt gruppens medlemmer irettesetter seg disse, men kan også inngå i de verdier som ikke kan endres, som for eksempel religion og etikk. Disse verdiene inngår ofte i organisasjonens normer og regler om operasjonell atferd, også kalt adferdsnormer. Atferdsnormer i bedriften kan ofte finnes nedskrevet i form av etiske retningslinjer og rutiner (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Disse kommer tydelig frem fordi man tjener den normative og moralske funksjonen i organisasjonen som delvis består av å veilede gruppemedlemmer i hvordan de skal håndtere visse situasjoner, og delvis inneholder opplæring av nye medlemmer og forteller noe om hvordan de skal oppføre seg (Schein, 2004, Schein, 1994).

De grunnleggende, underliggende antakelsene er de oppfattelsene, tankene og følelsene man tar for gitt i en organisasjon. I Schein (1994) sin bok om organisasjonskultur skriver han at Argyris beskriver de grunnleggende antakelsene som de implisitte antakelser som rent faktisk styrer atferden og som forteller medlemmer i en gruppe hvordan de skal oppfatte, tenke på og følelsesmessig forholde seg til ting. Som medlem av en gruppe blir man adressert til disse om man vil eller ei, og de kan beskrives som en del av kulturen i organisasjonen som sørger for at medlemmer overlever i gruppen (Mells, 1994). Det er slik at nye medlemmer i organisasjoner kan bli lært gruppens sannheter gjennom påvirkning og sosiale prosesser og vi kan derfor si at de grunnleggende antakelser ikke nødvendigvis er individet bevisst, men noe som blir tolket som en sannhet av gruppens medlemmer (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Man kan se på disse antakelsene som noe som danner et kulturelt paradigme som igjen er grunnmuren i organisasjonens liv. Dette paradigmet brukes som en mal som guider medlemmers oppførsel i en organisasjon (Mells, 1994).

Nye medlemmer vil ha vanskelig for å endre de antakelser som allerede eksisterer i en gruppe, og at man derfor ofte i stedet for å prøve å endre det, tillater seg selv å oppfatte begivenheter som stemmer overens med våre egne antakelser. Forskning viser at man gjør dette selv om man på en måte velger å forfalske det som egentlig skjer. Det er denne prosessen som skaper trygghet i gruppen og som gjør at man føler seg tilpass med andre personer i samme gruppe (Schein, 1994).

Figur 2-3 summerer opp hva teorien beskriver om organisasjonskultur og hva den består av. Det vises til eksempler på de tre nivåene. Kapitlene under vil gå nærmere inn på hva som kan påvirke organisasjonskulturen og mer av hva kultur er.



Figur 2-3 Organisasjonskultur og de tre nivåene

2.2.2 Subkulturer

Subkulturer er underkulturer som kan oppstå i en bedrift. De kan for eksempel utvikles som en refleksjon av organisasjonsstrukturen med subkulturer for ulike avdelinger. De kan også oppstå som følge av at forskjellig kjønn har ulike verdier og normer, ved ulik alder der unge har med seg sine normer og verdier mens eldre har sine, eller ved at forskjellige profesjoner

knyttet sammen, for eksempel ved at de har lik utdanningsbakgrunn (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Schein (2004) understreker at kulturer til personer i en organisasjon med forskjellige profesjoner vil være forskjellige fordi deres grunnleggende tro, verdier og taktiske forutsetninger er forskjellige av den grunn at disse menneskene arbeider på forskjellige områder. I tillegg har de fått forskjellig opplæring og tatt forskjellig utdanning og på denne måten opparbeidet seg en viss identitet ved sin profesjon. Schein mener derfor at det i alle funksjonelle områder i en organisasjon vil finnes organisasjonens grunnleggende verdier, i tillegg til de som er relatert til de forskjellige profesjonene.

Subkulturer kan påvirke organisasjonen i en negativ retning, men de kan også være velfungerende dersom ulike enheter arbeider så og si uavhengig av hverandre og så lenge subkulturene arbeider for bedriftens satte mål. Utfordringer oppstår når subkulturen opponerer mot bedriftens primære kultur, det kan være et problem når to bedrifter slår seg sammen og det kan fremme makt, innflytelse og interessekonflikter (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Hofstede (1998) har undersøkt organisasjonskultur i bedrifter og finner at konflikter eller brudd i kulturer langt fra er sjeldne og leder derfor til subkulturer. Disse konfliktene eller kulturbruddene representerer viktig kulturell informasjon da noen aspekter i en kultur kan gjelde for hele organisasjonen mens andre vil gjelde for deler av organisasjonskulturen. Andre vanlige årsaker til at subkulturer kan oppstå er rekruttering og demografi samt organisasjonsstruktur (Jacobsen & Thorsvik, 2015). I tillegg ser man ofte at det oppstår utfordringer når organisasjoner vokser og det er behov for geografisk differensiering. Geografisk differensiering skjer når ledelsen ser et behov for å komme nærmere forskjellige kundebaser, dra nytte av lokale lønnskostnader, komme nærmere råvarer og energikilder eller ved at lokale kunder krever at produktet produseres lokalt for å beskytte lokal arbeidskraft. Ved geografisk differensiering vil de geografiske enhetene naturlig inspireres av kulturen i landet eller området de opererer i, selv om de hovedsakelig er ansatt fra hjemlandet og om det da i tillegg blir ansatt lokale statsborgere vil denne innflytelsen naturlig nok være enda større. De kulturelle forskjellene kan bli så store at det kan være vanskelig for grunnleggeren av organisasjonen å videreføre den kulturen organisasjonen hadde i utgangspunktet (Schein, 2004). Det er også slik at ledelsen ofte har sin egen, profesjonelle og ledelsesmessige gruppe, med en egen subkultur, og at de derfor kanskje ikke har oversikt over de andre subkulturene som finnes i sin egen organisasjon. Det er gjort studier som viser at ledelsen i noen tilfeller har forsøkt å undertrykke organisasjonens subkulturer der hvor ledelsen finner den forskjellig fra deres egen (Hofstede, 1998).

Ulike grupper på arbeidsplassen skilles ofte av organisasjonens struktur i ulike avdelinger som omhandler spesielle oppgaver for den gruppen. Dette utvikler kulturen fordi ulike grupper samhandler og kommuniserer med hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Bang (2013) skriver at «*hyppig og nær kontakt mellom en gruppe mennesker er grunnleggende for dannelsen av en subkultur*» (Bang, 2013, s. 329). Man kan derfor finne mange subkulturer innad i en bedrift med flere avdelinger. Et eksempel på slike subkulturer er i en avdeling som arbeider med salg. De har fokus på deres oppgaver knyttet til sin spesialisering, og vil være skjermet fra andre avdelinger som for eksempel en teknisk avdeling, både med tanke på profesjon, men ofte også ved fysisk plassering. Disse menneskene vil kanskje også ha en annen rapporteringsvei enn den tekniske avdelingen, og vil naturlig nok kommunisere med hverandre om sitt arbeid og det de har til felles. På denne måten vil også organiseringen av arbeidet gjøres forskjellig fra andre avdelinger. Dette kan virke styrkende på delmålene i avdelingen. Til slutt kan det være slik at salgsavdelingen søker informasjon som er knyttet til sine interesser og ser bort fra annen informasjon. Dermed vil de få begrenset informasjon om andre ting og heller forsterke fokus mot sine mål da de ansatte eksponeres for selektiv informasjon, dette vil styrke subkulturen, i dette eksempelet i denne salgsavdelingen. Slik påvirkning kan medføre at avdelingen føler at det de arbeider med er viktigere enn andres i bedriften. Gruppetenkning i så måte kan derfor være skadelig for organisasjonskulturen fordi medlemmene ikke ser det totale bildet, men mest sin egen virkelighet i bedriften (Jacobsen & Thorsvik, 2015, Bang, 2013).

I bedrifter med spesialistkompetanse er formell utdanning et av de viktigste kriteriene for å ansettes. Bedriften kan ofte ansette folk med lik utdanning hvor disse arbeider sammen i sin profesjon. Dette kan skape en profesjonskultur og gjøre det utfordrende å innføre en helhetlig organisasjonskultur. Når bedrifter skal ansette kan de til dels forsøke å velge personer de mener kan ha det grunnlaget som passer deres verdier og kultur. Gjennom utdanning får potensielle arbeidstakere med seg profesjonelle verdier, normer og holdninger. Dette lar seg vanskelig viske helt ut, og det er gjort studier som påpeker at mennesker med den samme utdanningen holder sammen på arbeidsplassen, de velger ofte lojalitet mot sin egen profesjonskultur heller enn å følge bedriftens dersom de er motstridende (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Utdanning er en av de faktorene Bang (2013) omtaler som *felles personlige karakteristika*, og som han mener er en av de betingelsene som er med å drive frem subkulturer. En annen felles personlig karakteristika er kjønn. Kjønn, både i form av fysisk

kjønn, men også som en speiling av samfunnets antakelser og arv gjennom generasjoner har innvirkning på kulturen. Kvinner grupperer seg ofte for å skape vennskap og støtte, mens menn er mer opptatt av posisjonering og nettverk knyttet mot arbeidsoppgaver. Det er gjort studier på at menn blir favorisert gjennom både maktrelasjoner og som språk, for eksempel ved at menn og kvinner belønnes forskjellig og at man bruker begrepsassosiasjoner og metaforer på kvinner og menn i bedriften (Jacobsen & Thorsvik, 2015). En tredje felles personlig karakteristika Bang (2013) trekker frem er alder. Alder gir også en innvirkning på kulturen da unge og eldre har andre holdninger og verdier, som vil utgjøre kulturforskjeller i bedriften. Eldre er oftere mer lojale mot arbeidsplassen enn de yngre.

Kunnskapsmedarbeidere og samarbeid er viktigere i dag enn før da fokus på teknologi og innovasjon er høyt. Yngre personer ønsker ofte en sosial arbeidsplass med potensielle vennskap mens eldre tidligere har funnet venner utenfor jobb (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Finner nye medlemmer i en gruppe felles karakteristika med andre medlemmer i gruppen vil de ikke ha behov for å endre sine gamle verdier, og vil derfor føle et fellesskap med de andre medlemmene. Bang (2013) oppsummerer det som at det i alle sosiale systemer vil være mennesker som snakker sammen oftere enn andre, og som derfor vil skape felles erfaringer, som igjen danner subkulturer. En oppsummering av hva som kan påvirke og utvikle subkulturer er vist i Figur 2-4 nedenfor.



Figur 2-4 Subkultur

2.2.3 Effekter av organisasjonskultur

Kapitlene over forteller hva organisasjonskultur består av og hvordan subkulturer dannes innad i kulturen. Videre ses det på hva teorien sier om hvilke effekter organisasjonskultur kan ha på en bedrift og hvordan kulturen endrer disse.

2.2.3.1 Tillit

Tillit bærer med seg mange fordeler, men mistillit har også sin pris. Det er ingen eksakt enighet om hva tillit er, men det er enighet om at tilliten er relasjonell. Den involverer minst to tillitspersoner, og spiller en viktig rolle i sårbare miljøer (Romero, 2015).

Undersøkelser viser at tillit er kulturspesifikt, med store forskjeller i de ulike formene for tillit som eksisterer, og spesielt når man undersøker tilliten i kulturer basert på geografi (Li, 2008). Det vil også være store variasjoner på hvordan tillit oppfattes i forskjellige grupper innad i en organisasjon. I den ene gruppen kan en sterk tillit handle om at man støtter hverandre, og det vil derfor også signalisere mistillit om det blir stilt spørsmål om et medlems beslutning innen medlemmets kompetanseområde. I en annen gruppe kan nettopp dette være faktoren som skaper sterk tillit. Noen mennesker opplever en sterk tillit hvis de blir utfordret på meninger og vurderinger av andre grupped medlemmer (Antonsen & Heldal, 2017).

Jacobsen og Thorsvik skriver at tillit er en atferdseffekt i organisasjonskulturen. Dersom kulturen er sterk vil tilliten være høy mellom ledelsen og de ansatte, og motsatt, dersom kulturen er svak er tilliten lav som vist i Figur 2-5 under.



Figur 2-5 Organisasjonskulturens innvirkning på tillit

Videre skriver Jacobsen og Thorsvik (2015) at dersom tilliten er høy vil det minske behovet for å overvåke og kontrollere hverandre i bedriften. Ledelsens tillit til ansatte handler om at de

forventer at de ansatte handler og agerer i tråd med bedriftens normer og verdier, mens tillit mellom kollegaer kan bety at de regner med at man handler på en slik måte som de andre i den sosiale gruppen gjør. Denne tilliten gjør at man vil ha mindre behov for informasjonsutvekslinger og styring fordi man stoler på at medarbeideren handler «korrekt», og derfor kan tillit erstatte noe administrativ informasjon og kontroll. Utviklingen av tillit tar ofte tid fordi tillit krever en sterk bedriftskultur, og fordi medarbeidere opparbeider lojalitet og pålitelighet over tid, men ofte kan tilliten brytes ned raskt.

2.2.3.2 Effektivitet

Organisasjonskultur skapes, endres eller brytes delvis av ledere, og delvis av de ansatte. Ledere som forsøker å få organisasjonene til å fungere mer effektivt i en situasjon med store omgivelsesmessige påvirkninger, overraskes ofte over hvor lenge enkeltpersoner og grupper i organisasjonen kan fortsette med å oppføre seg tilsynelatende ineffektive i forhold til hva ledelsen forventer. Dette skjer ofte så lenge at organisasjonens overlevelse trues. Når man prøver å få ting gjort hvor man må involvere andre grupper eller disipliner i en organisasjon, oppdager man ofte at de ikke kommuniserer med hverandre og at konfliktnivået mellom dem ofte er overraskende høyt (Schein, 1994). Dette ses også tydelig ved uforutsette hendelser i samfunnet, som i en krise. Disse situasjonene kan virke motsatt på organisasjonen og gjøre dem defensive, som i eksempelet fra Nokia som ble beskrevet i kapittel 2.1. Dette forklares ved at organisasjonsmedlemmer oppfatter endringer som bekymringsfulle og truende og ganske enkelt benekter eller unngår de endringer som kan være nødvendig for å styrke kulturen i bedriften og på denne måten heller gjør den mindre effektiv (Spicer, 2020). Dette kan settes i sammenheng med den allerede eksisterende kulturen i organisasjonen hvor de ansatte opplever en følelse av fellesskap som de frykter kan bli endret.

Jacobsen og Thorsvik (2015) skriver at organisasjonskulturen i en bedrift kan ha påvirkning på de ansattes atferd. Det skiller seg fra formell struktur ved at kultur kan oppstå som en motsetning til den formelle strukturen, som forteller hvordan man skal handle, og dermed kan bedriften oppleve at medarbeidere handler ulikt. De skriver videre at studier har vist at effektivitet og organisasjonskultur henger sammen. Likedan hevder organisasjonsforskere at ledere derfor utvikler kulturen og forsøker å skape den riktige kulturen, eller en slags kvalitetskultur i deres organisasjon. Det kan derfor eksistere både gode og dårlige kulturer,

sterke og svake. Organisasjonskulturen vil i større eller mindre grad påvirke organisasjonens effektivitet (Schein, 1994).

2.2.3.3 Motivasjon

En følelse av gruppetilhørighet er viktig for mennesker og dette kan dekke opp for et grunnleggende behov. Kulturen kan gi motivasjon, da ansatte kan oppleve det å jobbe mot et felles mål med like verdier er noe som gir de mening. En sterk og god kultur er tidligere beskrevet som noe som øker tilliten mellom ledere og ansatte, og mellom forskjellige enheter i bedriften. Dersom de ovenstående punktene oppleves gode, vil det skape godt samarbeid og bryte ned avstand på hierarkiske nivåer. En god kultur kan også skape et slags regelverk som kan si noe om hvilken atferd en forventes å ha (Jacobsen & Thorsvik, 2015).

Det er nå lagt til grunn hvilke effekter organisasjonskultur kan ha. Neste kapittel gjennomgår litteratur som omhandler kommunikasjon for å belyse viktigheten av dette i en organisasjon.

2.3 Kommunikasjon

Organisasjonskultur er ofte diskutert i sammenheng med kommunikasjon. Noen mener de henger svært tett sammen, slik som Hall (Hall 1959, referert i Schall, 1983) som fastslår at kultur er kommunikasjon og kommunikasjon er kultur. Cushman (1977) hevder imidlertid at kultur er konsekvensen av kommunikasjon (Schall, 1983). Schall (1983) skriver at kulturer skapes, vedlikeholdes, overføres og endres gjennom sosial interaksjon. Dette foregår gjennom instruksjon, imitering, korreksjoner, forhandlinger, fortellinger, småprat og sladder og observasjon, altså alle typer aktiviteter som baserer seg på å motta og sende budskap og som vi dermed kan kalle kommunikasjon.

Kommunikasjon er prosessen for utveksling av informasjon, holdninger, følelser og ideer mellom grupper eller mennesker. Den kan være verbal eller ikke-verbal(non-verbal), for eksempel ved tolkning av kroppsspråk (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Schall (1983) skriver at mennesker interagerer gjennom ord, verbale uttrykk, vokale lyder, slik som «hmm», tonefall og toneleie og gjennom non-verbal oppførsel, slik som positur, kroppsholdning, kroppsspråk osv., og at dette kalles kommunikasjon. Knyttet dette opp mot teorien om organisasjonskultur og de tre nivåene ser man hvorfor kommunikasjon er så viktig for en kultur. En artefakt kan

være en historie som blir fortalt til en intern gruppe, normer læres gjennom sosial interaksjon, en kan lære verdier gjennom sterke «ledere» og et nytt medlem av en organisasjon kan lære grunnleggende antakelser gjennom påvirkning av andre og gjennom sosiale prosesser (Schall, 1983; Jacobsen & Thorsvik, 2015; Schein, 1994).

Kommunikasjon kan sies å være nøkkelfaktoren som holder bedriften sammen. I dag må man kunne kommunisere effektivt for å følge markedet og gjøre endringer som følge av omgivelsene. Det krever god informasjonsflyt og forståelse av hva som skjer. Mye av dagens arbeid består av teamarbeid, og utviklingen av ny informasjonsteknologi og digitale verktøy gjør at man ikke fysisk trenger å møtes. Bedrifter sprer ofte virksomheten geografisk som igjen stiller høyere krav til kommunikasjon og koordinering. Flere kan også nå velge å arbeide på hjemmekontor (Jacobsen & Thorsvik, 2015). I en bedrift må det tilrettelegges for å kommunisere oppover, nedover og horisontalt i hierarkiet. Det skilles mellom formell og uformell kommunikasjon. Den formelle delen er meldinger og informasjon som omhandler det offisielle arbeidet i bedriften, mens den uformelle delen er uoffisiell informasjon og beskjeder som veksles uten å omhandle bedriftens offisielle arbeid (Lunenburg, 2010). Kommunikasjon er så viktig i en bedrift fordi den brukes for å utvikle kulturen. De tre nivåene i organisasjonskulturen må uttrykkes og formuleres til de ansatte for at kulturen skal kunne utvikle seg. Dersom kommunikasjonen er dårlig har studier vist at det ofte kan oppstå konflikter mellom mennesker. Videre er det slik at kommunikasjonen er essensielt for svært mange prosesser i en organisasjon. Man trenger det for å koordinere arbeidsoppgavene og det brukes også gjennom beslutninger som tas. For å ta gode beslutninger trenger man nok informasjon til beslutningstakerne. Ansatte trenger tilbakemeldinger på arbeidet de gjør for å lære, og de trenger erfaringsoverføringer for å forbedre arbeidet. I tillegg må bedriften forholde seg til eksterne omgivelser som kunder, myndigheter og konkurrenter, som vanskelig lar seg gjøre uten å kommunisere (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Disse ovennevnte faktorene viser hvorfor kommunikasjon i bedriften er så viktig, Jacobsen og Thorsvik (2015) oppsummerer det slik:

«Kommunikasjon er den viktigste prosessen i alle organisasjoner fordi den er avgjørende både for intern integrasjon og for ekstern tilpasning» (Jacobsen & Thorsvik, 2015, s. 278).

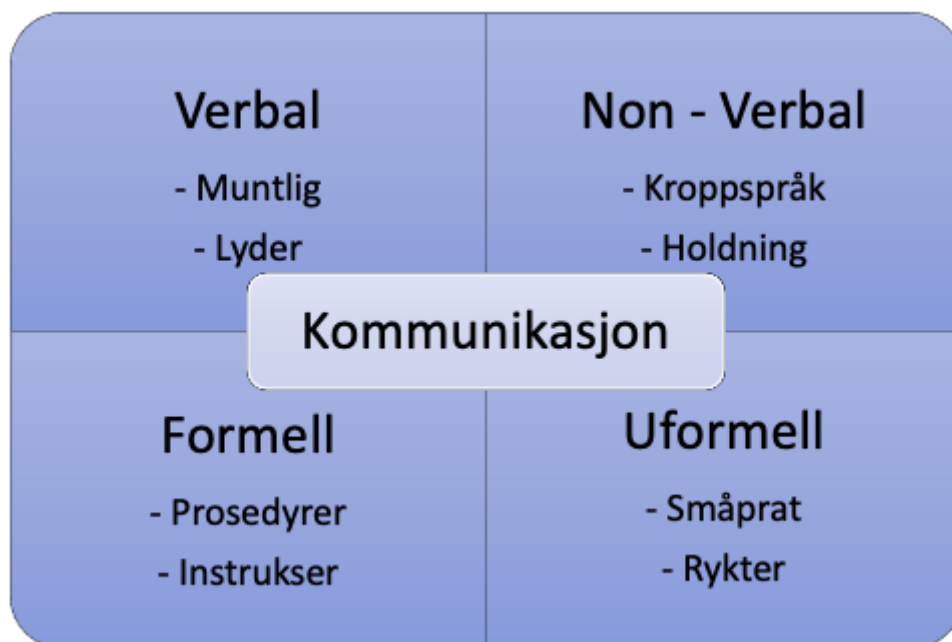
Også i kriser er kommunikasjon et viktig verktøy. Johansen og Frandsen (2007) forklarer at god kommunikasjon gjennom krisen er avgjørende for et godt utfall, og definerer det som *«...en kompleks og dynamisk konfiguration af kommunikationsprosesser - før, under og efter*

en begivenhed,..» (Johansen & Frandsen, 2007, s. 18). Dette kan være en lang prosess og omhandler innsamling, behandling og spredning av informasjon som kreves for å håndtere en krisesituasjon, hvor man i forkant av krisen skal hente inn informasjon om krisens risiko, det skal vurderes hvordan krisen skal håndteres og det skal dannes en gruppe som vil fungere som talspersoner når en krise finner sted. Disse personene vil være ansvarlige for å kommunisere riktig hva krisen angår og hvordan den angår organisasjonen når den inntreffer. Videre er det viktig å dele så mye informasjon med resten av organisasjonen som nødvendig for at organisasjonens ansatte skal føle seg ivaretatt (Coombs & Holladay, 2010).

I kommunikasjonsprosessen er det en sender som formidler informasjonen og en mottaker som mottar informasjonen. Senderen må kode og uttrykke budskapet verbalt og non-verbalt etter hvem mottakeren er, den må også velge om formidlingen skal skje skriftlig eller muntlig og velge formalitetsgrad på kanalen den velger å bruke på formidlingen. Mottakeren må dekode og fortolke informasjonen den blir gitt og på den måten finne ut hva senderen ønsker med budskapet. Til slutt i prosessen sender mottakeren en tilbakemelding til senderen om at budskapet er mottatt. Slik går prosessen i en loop og går fra enveis- til en dynamisk toveiskommunikasjon. Det defineres ofte som effektiv kommunikasjon når informasjonen fortolkes på en måte som samsvarer med det senderen hadde som intensjon og at det utvikles en felles overensstemmelse. I tillegg blir kommunikasjonen mer effektiv dersom budskapet gjentas, og ved formidling gjennom bilder og bruk av metaforer. (Jacobsen & Thorsvik, 2015).

Småprat, rykter og sladder er en del av den uformelle kommunikasjonen i en bedrift. Småprat skaper samhold og tillit mellom de som deltar, den utleverer erfaringer og meninger i gruppen. Den gjør at personer kan vise hvilken fortolkning de har gjort seg i et budskap og dermed berike fortolkningen av informasjon og skape felles forståelse. Småprat fremmer læring gjennom de ansattes erfaringsoverføring, og de får mulighet til å lære mer av hverandre og potensielt finne forbedringer gjennom denne læringen. Ledere blir ofte gjenstand for granskning og tolkninger gjennom småprat fordi det de sier og gjør har en påvirkning på alle i bedriften. Sladder har opphav i sannhet og handler gjerne om hva enkelte har gjort, for eksempel at noen har sagt opp stillingen sin. Rykter på sin side kan være usanne og satt ut for å skade noen. Det kan ha både positive og negative følger ved rykter og sladder. På den positive siden kan de være et gøyalt tilskudd og moro for enkelte, mens på den negative siden vil det være desto verre for de det går ut over. Det kan hjelpe i fortolkningen

av informasjon, men også spre feilinformasjon og undergrave senderens faktiske budskap. Ledelsen må derfor forsøke å begrense de negative følgene (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Viktigheten av å informere de ansatte kontinuerlig rundt saker som omhandler bedriften og de ansattes arbeid er høy fordi det fører til at de ansatte forstår ledelsens beslutninger. Videre reduserer informasjon misforståelser som oppstår rundt daglige aktiviteter og det forbedrer en gjensidig tillit mellom de ansatte og ledelsen (Daneci-Patrau, 2011). En viktig årsak til at rykter oppstår er usikkerhet og uro blant de ansatte. Årsaken til usikkerhet og uro kan være lite formell informasjon eller tvetydighet (Jacobsen & Thorsvik, 2015). I Figur 2-6 nedenfor er ulike kommunikasjonsformer i en bedrift oppsummert.



Figur 2-6 Kommunikasjonsformer i en bedrift

3 Metode

I dette kapittelet beskrives metodene som er brukt for å gjøre undersøkelsene i denne oppgaven. Det er blitt brukt en kvalitativ tilnærming, hvor det er blitt intervjuet flere ansatte og gjort observasjoner i bedriften. Spørsmålene er utarbeidet i løpet av våren 2021. De samme spørsmålene er blitt stilt til alle intervjuobjektene. Interessen var på forhånd stor for å undersøke de ansattes syn på kulturen gjennom året fra før pandemien og gjennom årene 2020 og 2021.

3.1 *Forskningsdesign*

Valg av forskningsdesign avhenger av hvilken problemstilling som skal forskes på. Forskningsdesignet omhandler alt som knytter seg til en undersøkelse. Hva skal undersøkes, hvem skal være med i undersøkelsen og hvordan skal den utføres. Det skilles ofte mellom kvalitativ og kvantitativ metode for å gjennomføre undersøkelsen. Kvalitative design har ofte blitt brukt i antropologi, sosiologi, psykologi og pedagogikk, som alle er felt som handler om å forstå mennesket, kultur og sosiale rammeverk (Johannessen et al., 2011). Creswell, en kjent amerikansk akademiker beskriver kvalitativ forskningsteknikk som en prosess hvor forskningsproblemet studeres i sin naturlige setting, i stedet for å studere forskjellige subjekter i et laboratorium. Han la også til at denne metoden gjør det mulig å samle informasjon fra flere kilder som er rettet mot å forstå betydningen av forskningsspørsmålet gjennom respondenter eller involvert publikum (Akinyode & Kahn, 2018). Dette gir grunnlag for å bruke en kvalitativ undersøkelse som metode for å forske på organisasjonskulturen i en bedrift.

En kvalitativ undersøkelse kan gjennomføres på flere måter, men forskeren starter som regel med å foreta et valg om hvordan data skal hentes inn. Når dette valget er tatt begrenser det valgene for hvordan man skal arbeide videre (Johannessen et al., 2011).

Foreløpig er det ikke gjort mye forskning på hvordan organisasjonskulturen blir endret av korona-pandemien. Ettersom problemstillingen innebærer forskning på noe som er relativt ukjent var det naturlig å skrive et eksplorativt design. Derfor er det mulig å identifisere problemstillinger som i fremtiden kan være nyttig informasjon.

3.2 *Metoder*

Vi har i vår oppgave gjort undersøkelser og funnet ny kunnskap om et fenomen og har gjort dette ved å hente inn og bearbeide data fra bedriften vi har undersøkt. Det at vi har brukt egne erfaringer, kunnskap og data vi selv har hentet inn fra ansatte kalles empirisk kunnskap eller empiri. Empirien vil være en representasjon av virkeligheten og er basert på det utsnittet vi har valgt for oppgaven (Johannesen et al., 2011).

3.3 Fenomenologi

Fenomenologi er både en filosofi og et forskningsdesign. I filosofien kan dette forklares som «det som viser seg». Det handler om hvordan noe oppfattes av sansene. I et forskningsdesign handler fenomenologi om å utforske og undersøke mennesker og deres erfaringer med et fenomen (NAOB, 2021). Vi har i denne oppgaven blitt inspirert av dette forskningsdesignet og valgt å se på organisasjonskultur som et fenomen, og pandemien som konteksten i undersøkelsen for fenomenet. Det finnes foreløpig lite forskning på nettopp dette som har med pandemi i sammenheng med organisasjonskultur. I denne undersøkelsen ønsket vi derfor at den nye konteksten, altså informasjon om pandemien kan gi økt kunnskap om fenomenet organisasjonskultur. I denne oppgaven har vi derfor utforsket, prøvd å forstå, og beskrevet menneskers erfaringer med pandemien og hvordan dette har påvirket organisasjonskulturen i bedriften.

For å foreta en design som er inspirert fra den fenomenologiske har vi i oppgaven fulgt Creswell sine tre steg: forberedelse, datainnsamling og analyse og rapportering (Akinyode & Kahn, 2018).

I forberedelsesfasen innhentet vi erfaringer fra kulturen i bedriften. I denne delen av fasen skulle vi prøve å forstå hvordan ansatte i bedriften opplever organisasjonskulturen og eventuelle endringer i denne. Vi var interesserte i tolkningen av organisasjonskulturen som ansatte selv har fortolket. En viktig faktor for oss i denne fasen har vært at en av forfatterne selv er ansatt i bedriften og har bedre tilgang på denne informasjonen.

3.4 Datainnsamling og utvalg

Vi gjorde hovedsakelig dybdeintervjuer av enkelte ansatte i bedriften for å hente inn de dataene vi trengte, men vi utførte naturlig nok også observasjoner i og med at en av forfatterne er ansatt i bedriften og har mulighet for å observere til daglig (NDLA, 2021). En observasjon er en undersøkelse hvor dataene bygger på forskerens sanseintrykk av handlinger og samhandling i en konkret situasjon (Johannessen et al., 2011).

I dybdeintervjuene som en del av den kvalitative undersøkelsen var dataene som ble hentet inn basert på den informasjonen informantene formidlet i samtalene med oss. I all hovedsak

ble både intervju og observasjoner samlet i form av opptak og tekster vi senere jobbet videre med i analysen. Johannessen et al. (2011) legger til at det meste av den sosiale virkeligheten kan registreres og klassifiseres, men at virkeligheten er komplekst og at det ikke er mulig å registrere «alt». Likevel kunne vi samle inn data ved intervjuer og observasjoner som forteller oss noe om virkeligheten, og det er viktig for oss å konsentrere oss om data som er viktige for at vi skal kunne besvare problemstillingen og legge frem data for senere forskning på samme område.

I fasen for datainnsamling hentet vi inn data fra flere ansatte i bedriften som har erfaring med fenomenet, som i dette tilfellet er organisasjonskulturen (Johannessen et al., 2011). Alle som ønsker å undersøke organisasjonskultur må i forkant velge hva som representerer en kulturelt meningsfull organisasjonsenhet. Man kan velge å undersøke kulturen i hele organisasjonen verden over, eller kulturen i et nasjonalt datterselskap. Man kan undersøke en avdeling i en organisasjon, en geografisk lokasjon, kulturen på hierarkisk nivå eller kun i en gitt arbeidsgruppe (Hofstede, 1998). Ofte hentes informasjon inn gjennom lange intervjuer. I disse intervjuene skulle vi som forskere prøve å forstå hvilken mening de ansatte finner i fenomenet. Det er også viktig at vi klarer å forstå vårt eget fortolkningsmønster og hva som gjør at vi oppfatter fenomenet slik vi gjør basert på forberedelsene. Dette er en forutsetning for å forstå andre mennesker (Johannessen et al., 2011).

Etter intervjuene var gjennomgått, ble dette det videre grunnlaget for analysen og vi skrev de ut i sin helhet. Intervjuene inneholdt mye informasjon og i starten av analysen forsøkte vi å finne sammenhenger for å se hvilke fenomener som ga mening for informantene. Dette for å redusere datamengden fra intervjuene, men samtidig også for å kunne håndtere stoffet analytisk. Deretter foretok vi en systematisk analyse av funnene i intervjuene. For å foreta denne analysen brukte vi i starten programvaren Nvivo. Nvivo er et dataanalyseprogram for organisering og analysering av data som er hentet inn for kvalitative undersøkelser (QSR international, 2021). Senere i analysen tok vi i bruk Microsoft Excel, da dette virket som et mer effektivt verktøy for oss da begge forskerne allerede er kjent med dette og bruker det daglig i jobb. Det brukes forskjellige språk i forskjellige forskningsdesign, og derfor måtte intervjuene transkriberes, og skrives om fra den ansattes dagligtale til bokmål.

Det var viktig at intervjuobjektene ble valgt ut etter utvalgte kriterier for å få et best mulig utvalg slik at det kunne dannes et godt og mest mulig helhetlig bilde på kulturen. Dette

beskrives i Johannessen et al. (2011) som en strategisk utvelgelse for å kunne innhente så mye informasjon om emnet eller fenomenet som mulig. I motsetning til kvantitative undersøkelser som ofte benytter et representativt utvalg er vi ute etter et hensiktsmessig utvalg. For vår oppgave anså vi det som mest hensiktsmessig å bruke en kriteriebasert utvelgelse. Intervjuobjektene måtte derfor oppfylle visse kriterier som vi har satt opp for å bli vurdert som aktuelle.

Vi tok hensyn til og tok ta med intervjuobjekter med forskjellig profesjon, bakgrunn, alder, kjønn og erfaring. De har forskjellige roller og er på ulike hierarkiske nivå i bedriften for å danne en best mulig oversikt over synspunkter. Vi ønsket å få med oss et hensiktsmessig utvalg også i antall og satte oss derfor en målsetting om å benytte mellom 5 og 8 informanter. Allerede etter 5 intervjuer begynte vi å oppnå informativ metning på flere av spørsmålene, og bestemte oss derfor for å ta et siste intervju for å være sikre på at den informasjonen vi allerede hadde fått også stemte godt overens med den siste informanten. Johannessen et al. (2011) skriver at noen av kandidatene underveis i datainnsamlingen kan få en større rolle i oppgaven og vi var derfor forberedt på at det kunne bli flere intervjuer med noen av informantene, mens andre ville få en mindre sentral rolle. Ut fra kriteriene nevnt ovenfor satte vi opp en liste med mulige intervjuobjekter. Den forfatteren som ikke er ansatt i bedriften fikk velge hvem vi skulle intervjuer, da vi var redde for at den ansatte kunne velge informanter basert på egne opplevelser med vedkommende. Vi valgte å sette datoen for pandemiens utbrudd i Norge til 12. mars 2020, selv om det ble registrert positive tilfeller av viruset helt tilbake til februar. Likevel anså vi 12. mars som den datoen de aller fleste i Norge vil huske som pandemiens start på grunn av de drastiske tiltakene som ble satt i gang den dagen. Tabell 3-1 nedenfor gir en oversikt over stillingstitlene til utvalget brukt i denne studien.

Tabell 3-1 Utvalg for intervjuobjekter

Stilling:	
Prosjektleder	Senior innkjøper
Produktansvarlig	Automasjonsingeniør
Prosjekt- og adm. koordinator	Prosjektingeniør

I forkant av intervjuene utarbeidet vi en grundig intervjuguide med spørsmål vi ville stille til alle intervjuobjektene. Temaene i intervjuguiden varierer, men for å få en forståelse av organisasjonskulturen slik den er i dag og slik den var før korona-pandemien var det viktig å stille alle ansatte spørsmål rundt temaene kommunikasjon, autonomi, hjemmekontor, sosiale happenings, trivsel, subkulturer, tillit og ivaretagelse. I og med at en av oss er ansatt i bedriften hadde vi en fordel i intervjuprosessen i form av egne opplevelser av organisasjonskulturen og ville kunne bruke disse egne erfaringene til å stille mer presise spørsmål enn noen som ikke har denne oppfatningen av kulturen i forkant (Nilsen & Repstad, 2004).

Vi planla å ha intervjuene så langt det lot seg gjøre med personlig oppmøte i organisasjonens lokaler. På grunn av pandemien og smittesituasjonen på intervjutidspunktene endte vi med at den ansatte i bedriften møtte opp fysisk mens den andre var med over videosamtale da den andre bor i en annen landsdel. Det var et høyt antall smittede med viruset daglig, og regjeringen kom stadig med nye smitteverntiltak og nasjonale restriksjoner. I tillegg måtte vi ta hensyn til de lokale restriksjonene på kommunenivå, samt interne restriksjoner i begge bedriftene til forskerne som gjorde det vanskelig å reise på tvers av fylkene. Dette begrenset naturlig nok gruppens mulighet til å samles. I utgangspunktet anså vi det som en fordel å

kunne møte i organisasjonens lokaler for å i tillegg til intervjuene kunne gjøre egne observasjoner i bedriften. Likevel planla vi altså for digitale intervjuer ved bruk av google hangouts eller liknende verktøy. Ettersom en av forfatterne hadde egne erfaringer med seg fra før bestemte vi at den som ikke er ansatt i bedriften skulle være den som var hoved-intervjuer, mens den ansatte ville komme med eventuelle oppfølgingsspørsmål. Dette gjorde vi fordi det er enklere for en lokalkjent å i større grad improvisere en ny og utdypende runde rundt temaet i samtalen hvis man har erfaringer fra før, men også fordi personlig engasjement i det miljøet man forsker i ofte blir betraktet som en mulig feilkilde for de erkjennelsene man kommer frem til (Nielsen & Repstad, 2006).

Teori vi har brukt som ledd i datainnsamling er både pensumbøker ved MBA studiet, annen faglitteratur som omhandler organisasjonskultur og endring, internettsider og artikler funnet på internett via google scholar. Dette er for å kunne ha et teoretisk oppslagsverk å sammenligne resultatene av intervjuene med. Det vil være viktig å ikke projisere dette over i intervjuene eller over til informantene, men forsøke å bruke det som nyttig informasjon og hjelp for oss i forskningen. Vi har gjort søk i artikler for å finne ut om andre har drevet forskning på kultur ved andre store ytre påvirkninger i verden, og også forsøkt å finne noen som har skrevet artikler om den pågående pandemien. Dette ses på som svært interessant da vi kan finne ut om vi kan finne likhetstrekk eller ulikheter og eventuelt få med viktige poenger som vi kan benytte oss av i vår oppgave. Vi søkte også på bedriftens nettsider for å forsøke å finne ut hvilke verdier bedriften kommuniserer ut til omgivelsene. Vi fant derimot ikke denne informasjonen på deres nettsider. Vi spurte deretter en ansatt om verdiene, men personen visste ikke om bedriften hadde definert verdiene skriftlig noe sted.

3.5 Validitet og reliabilitet

For å vurdere kvaliteten på oppgaven er det viktig å legge til grunn kriterier for kvalitet. Slike kriterier er gjennom litteraturen diskutert som både reliabilitet og validitet, eller som pålitelighet, bekreftbarhet, troverdighet og overførbarhet. De ulike begrepene brukes mest i enten kvantitativ forskning eller i kvalitativ forskning. Enkelte forskere mener at man kan bruke reliabilitet og validitet kun i kvantitative oppgaver, mens andre mener man kan bruke de om hverandre både i kvantitative og kvalitative oppgaver (Johannessen et al., 2011).

Pålitelighet og reliabilitet er sammenfallende begreper, men vi har benyttet oss av det litteraturen sier om pålitelighet vedrørende kvalitativ forskning. I kvalitativ forskning er det vanskelig for andre å gjenta våre intervjuer og undersøkelser med samme resultat, fordi de er kontekstbasert og fordi man bruker seg selv når man gjør denne typen forskning. Underveis i forskningsprosessen kan vi ubevisst eller bevisst sende ut signaler som intervjuobjektet merker seg og som den påvirkes av, som en annen forsker ikke kan forutse for å gjenta det samme senere. For å øke påliteligheten er vi derfor nødt til å beskrive og forklare fremgangsmåten vi bruker så godt det lar seg gjøre gjennom forskningsprosessen. Dette har vi gjort gjennom å utarbeide tydelige intervjuguider, forklare hva vi har tenkt og hvilke beslutninger vi har tatt underveis. Vi samler også inn og sorterer data som gjør det mulig for andre å sette seg inn våre valg (Johannessen et al., 2011).

Bekreftbarhet forteller noe om hvor objektiv forskningen er. Vi gikk inn i en bedrift hvor en av oss arbeider og vi ville begge ha med egne erfaringer, meninger og holdninger. Det var viktig at resultatene våre gjenspeilet forskningen og ikke våre egne meninger. Dersom annen forskning senere kan bekrefte våre funn gjennom samme undersøkelser vil bekreftbarheten være styrket (Johannessen et al., 2011).

Når vi ser på hva validitet betyr for vår kvalitative oppgave er troverdighet og overførbarhet to begreper som kan brukes og som omhandler validitet. Overførbarhet eller ekstern validitet vil si om vi kan bruke våre resultater i andre sammenhenger eller på andre steder. Her kan en spørre seg om våre resultater kan brukes i andre typer bedrifter med samme problemstilling. Det blir viktig for overførbarheten å kode funnene våre og systematisere dette. I kvalitativ forskning vil en forsøke å overføre kunnskap og forsøke å lage fortolkninger, begreper og beskrivelser som andre kan nyttiggjøre seg av. Troverdigheten i kvalitative undersøkelser er stor dersom vi klarer å speile virkeligheten gjennom fremgangsmåten, funn og refleksjon av formålet vårt med oppgaven (Johannessen et al., 2011). Vi ønsket altså å finne ut hva virkeligheten er med tanke på organisasjonskulturen og få reflektert dette gjennom metodene vi bruker, og funn vi gjør gjennom arbeidet med analysen og i oppgaveskrivingen.

I kvalitativ forskning kan man ikke være helt subjektiv fordi man som forsker er den som informasjonen skal sluses gjennom. Man er til stede under intervjuer og vil påvirke informanten ubevisst eller bevisst. Det er viktig å være klar over dette og lignende svakheter som ofte kalles metodefeil. Johannessen et al. (2011) skriver at metodefeil kan være

utvalgsskjevhet, at vi glemmer eller utelater informanter som burde vært med og som kan ha noe viktig og riktig å si om fenomenet vi forsker på. Videre beskrives det at klassifiseringsskjevhet kan oppstå dersom intervjuobjektene ikke er de som burde uttalt seg om fenomenet da de ikke er egnet for problemstillingen. På dette området har vi gjort vårt kriteriebaserte utvalg som vi mener eliminerer dette og styrker utvalget vårt. Intervjuskjevhet kan oppstå dersom intervjuobjektene ikke behandles likt. Videre må man være observante på hukommelsesskjevhet som vil være viktig gjennom observasjonene og også i intervjuer med folk i bedriften. Som ordet beskriver handler det om at hverken vi eller informantene kan huske 100 prosent av det vi opplever. I og med at vi har intervjuet og observert ansatte som er nødt til å forsøke å huske over et år tilbake i tid har dette punktet vært gjeldende for oss. Kognitiv skjevhet er for eksempel at vi som forskere søker etter og finner forskning som støtter opp under våre meninger og tanker, men ser bort fra forskning som ikke støtter det vi mener. Kognitiv skjevhet er også hvordan vi ser oss selv i sammenheng med andre og at vi for eksempel kan falle for gruppetenkning eller å tolke fenomener i henhold til egne referanser. Hvordan kan vi så ta høyde for disse metodiske feilene og øke troverdigheten? Det første er at en kan planlegge nok tid til å observere, bygge tillit og bli kjent med hva som er viktig og mindre viktig. Det andre er at vi benytter oss av ulike metoder i felt. Vi planla og gjennomførte både intervjuer og observasjoner i bedriften (Johannesen et al., 2011).

3.6 Dataanalyse

Ettersom vi har valgt å arbeide med et design som ligner et fenomenologisk design var det naturlig å analysere meningsinnhold, altså selve innholdet i dataene vi har hentet inn. Dataene skulle fortolkes og vi måtte prøve å forstå den dypere meningen med informantenes tanker rundt organisasjonskulturen satt i sammenheng med pandemien og veksten. Vi startet analysen ved å lete etter sentrale temaer som kom frem i dataene vi hentet inn. Ettersom vi ønsket å bruke analyseverktøyet Nvivo ga dette oss en mulighet til å samle alle dataene på et sted og enklere skaffe oss et overblikk over informasjonen vi hentet inn (QSR international, 2021). Vi vekslet på å teste ut Nvivo og Excel til dette. På denne måten skapte vi et helhetsinntrykk og silte ut irrelevant informasjon vi ikke synes var like viktige for undersøkelsen vår i forhold til problemstillingen. Vi kan si at vi laget vår første forståelse, også kalt en meningsfortetting av hva som var tilfelle for organisasjonskulturen i denne bedriften. Fortettingen skjedde ved at vi arbeidet oss gjennom dataene og forkortet lange setninger (Johannesen et al., 2011).

Videre i analysen kom vi til en relativt tidkrevende oppgave, nemlig kodingen. I denne delen av analysen var vi ute etter etter å trekke ut meningsbærende elementer i materialet. Disse elementene er ofte hele setninger eller avsnitt og har som hensikt å gi oss som forskere kunnskap og informasjon om de hovedtemaene vi merket oss, men som merkes som en kode av et eller flere ord som sier noe om det valgte avsnittet eller setningen. Denne delen av prosessen skal gjøre det lettere å analysere og organisere innholdet samt redusere det og som er en forutsetning for å få tak i meningsinnholdet, men kan ikke alene erstatte eller skilles fra fortolkningsarbeidet (Johannessen et al., 2011). Også her var Nvivo et godt verktøy å bruke, men ettersom vi allerede hadde hentet inn all dataen i Excel fant vi etterhvert ut at det var mer effektivt for oss å bruke dette. I Nvivo hadde vi mulighet til å merke deler av tekster med ord vi synes var riktige i forhold til tema og opprette såkalte noder, som fungerer nesten som emneknagger gjør i sosiale medier. Vi kunne så velge å dra setninger eller avsnitt inn under den respektive noden for å samle tekst fra forskjellige intervjuobjekter inn i riktig kategori (QSR international, 2021), Vi opplevde derimot på dette stadiet at det var mer tidkrevende å bruke Nvivo enn å lage kategorier i Excel og flytte informasjon i et og samme ark. Vi gikk i løpet av kodeprosessen fra såkalte beskrivende koder, som er koder som forteller noe om meningsinnholdet i dataene, til såkalte tolkende koder som viser til sammenhenger eller begreper ut fra hvordan tendenser i tekstene kan forstås eller tolkes. Vi forsøkte først å danne oss noen beskrivende koder, men det var viktig å prøve å finne tolkende koder, fordi disse ville være reflekterte koder og jo flere vi hadde av denne type koder jo mindre automatisk blir kodeprosessen. Kodingen er den delen av en analyse som tar mest tid, dette fordi vi kan oppdage at kodene vi først så på ikke var like meningsfulle likevel for å finne et svar på problemstillingen. I de tilfellene dette skjer må vi gå tilbake igjen og starte på nytt med nye koder (Johannessen et al., 2011). Vi begynte arbeidet med å finne ord som ble repetert av flere av intervjuobjektene. Disse ble opprettet til såkalte noder. Vi fant at tillit, kommunikasjon og informasjon, endring, subkultur, avstand og vekst var ting som kom opp i flere intervjuer. Dette ble de første nodene våre og de som beskrives som beskrivende noder. Etterhvert fant vi at kommunikasjon, endring i form av vekst og pandemi, eller krise var sammenhengene, og derfor definert som tolkende noder. Vi opplevde også at vi en stund trodde kommunikasjon var tilhørende til krise, men at vi senere så at dette tilhører både krise, vekst og endring. Det var derfor naturlig å analysere kommunikasjon utenom de andre tolkende nodene.

Den tredje delen av analysen er en såkalt kondensering. Hensikten med kondensering er å abstrahere det meningsinnholdet vi har funnet i kodedelen. Poenget er å trekke ut det meningsbærende materialet som vi mener er viktig for problemstillingen, og plassere dette i tabeller med den informasjonen som ligger til grunn for denne koden. Dette er også mulig å gjøre i Nvivo da man kan flytte noder og lage nye navn mens innholdet forblir det samme. Her valgte vi igjen å bruke Excel. Vi tok alt det meningsbærende materialet vi hadde funnet og la i et eget ark, og på denne måten hadde full oversikt over hva vi ønsket å bruke i oppgaven. I denne fasen er det også mulig å slå sammen kodeord, eller ordne de inn under hverandre og vi kunne deretter skrive en fortettet tekst basert på disse funnene (Johannessen et al., 2011, QSR international, 2021).

Den fjerde og siste fasen i denne analysen er sammenfatningen. I denne fasen er målet å utforme nye beskrivelser eller begreper ved å sammenfatte eller rekontekstualisere materialet. Det kan være at en i denne fasen finner ut at det sammenfattende innholdet ikke gir samme inntrykk som det innholdet som kom frem i starten av analysen, og at vi derfor måtte gå tilbake i prosessen å prøve å finne ut hvor det gikk galt. Det er dette som i hovedsak er hensikten med denne fasen. Å identifisere mønstre og sammenhenger i materialet som ikke umiddelbart er synlige (Johannessen et al., 2011).

Det finnes som sagt flere måter å gjøre en fenomenologisk analyse på, men denne sikrer systematikk i analysearbeidet og ved bruk av et analyseverktøy vil man ha kontroll på dataene og det sparer forskeren for tid i arbeidet (QSR international, 2021).

Vi fant etterhvert en sammenheng med områdene vekst, krise og kommunikasjon. Dette ble hovedområdene våre. Vi ønsket først å analysere hva veksten, endringen og kommunikasjonen hadde med subkulturer å gjøre. Deretter ville vi gå videre og analysere funnene mot alle ordene vi definerte som noder, som tillit, avstand, arbeidsbelastning, endring og hjemmekontor.

3.7 Egen rolle

Vår egen rolle i arbeidet med oppgaven var det viktig å være bevisst ved. Vi tok med vår egen forutinntatthet, egne følelser, meninger og opplevelser som kunne farge observasjonene dersom vi ikke var bevisst på det. Den av oppgavens forfattere som arbeider i bedriften kan

således inneha egne meninger om kultur og sine egne erfaringer vedrørende situasjonen i bedriften. Den ansatte har vært forsiktig med å dele dette med den andre forfatteren slik at den andre kan være så nøytral som mulig. Vi måtte videre ta høyde for vår bakgrunn gjennom datainnsamlingen og forsøke å ikke filtrere ut det vi kan mene å anse for unødvendig, da det kan vise seg at vår forutinntatthet skygger over et viktig funn. For å øke påliteligheten og overførbarheten har vi tidligere nevnt at det vil være viktig å skrive ned valg vi gjør underveis, hvilke begrensninger vi har satt og hvilke beslutninger vi tok og hvorfor. Gjennom fasen med observasjon var det viktig å dokumentere det vi observerte gjennom notater for å få samlet dataene og få med alt. Det kan være utfordrende å fange opp ikke-verbal kommunikasjon eller tegn gjennom observasjon, og det kan være slik at vi tolker de uriktig (Johannessen et al,2011).

Nielsen og Repstad (2004) beskriver i sin artikkel både fordeler og ulemper ved å forske på egen bedrift. Blant de helt klare fordelene er at den som er ansatt i organisasjonen ikke trenger å lære seg dens kultur da man som ansatt kjenner denne. Man har også sitt eget nettverk som gir enorme fordeler i en intervjuopprosess som vi gjennomførte i denne studien. I et intervju har man også andre fordeler som ansatt i organisasjonen, man kjenner intervjuobjektene og de har derfor vanskelig for å pynte på sannheten og dekke over konflikter. Likevel bærer disse fordelene med seg ulemper. Så lenge intervjueren og intervjuobjektet kjenner hverandre er det enklere for intervjuobjektet å komme med utydelige svar, eller vise til noe som en gang har blitt nevnt i en annen setting, og intervjueren kan samtykke til at dette er noe som er klart og tydelig, men som gjerne ikke er det for å ikke virke uvitende. Den som arbeider i bedriften kan også ha projisert sine egne tolkninger av informantene til den andre ettersom den allerede kjenner informantene. Forfatterne av denne oppgaven kan sies å stille sterkere på disse utsagnene da vi har hatt en utenforstående og en ansatt som ved planlegging kunne nøytralisere hverandre. Mens den ansatte vanskelig kan unngå å la seg påvirke av sine forutfattede meninger og fordommer, kan den utenforstående bidra til å oppfatte situasjonen på en annen måte ved egne observasjoner.

3.8 Ethiske problemstillinger

Gjennom arbeidet må en ta hensyn til både juridiske og etiske prinsipper, deriblant personvernet. Ethiske prinsipper omhandler hva vi kan og ikke kan i forholdet mellom

mennesker. Det gjelder både indirekte og direkte påvirkning. I oppgaven vår har vi behandlet opplysninger og informasjon som kommer direkte fra mennesker som er ansatt i en bedrift. Vi måtte forholde oss til etiske retningslinjer som intervjuobjektene rett til autonomi, respekt for privatliv og vi har derfor et ansvar for å unngå skade.

Meldeplikten ble utløst både fordi vi trengte å behandle personopplysninger og fordi disse skulle lagres elektronisk da vi har brukt datamaskin som verktøy i oppgaven. Meldingen av oppgaven skjedde via Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) i juni 2021, på meldeskjemaet man finner der. Dette skulle meldes minst 30 dager før vi innhentet data. Før meldingen laget vi intervjueskjema og skrev ned informasjon til informantene (NSD, 2021). Personopplysninger vi innhentet til dataene våre var kjønn, stilling, alder og når de ble ansatt. RRM kan anses som en liten til mellomstor bedrift og det vil derfor være mulig for andre å identifisere disse personene på bakgrunn av informasjonen. Etersom vi har samlet inn data fra personer som kan identifiseres på dette grunnlaget anonymiserte vi dataene i formidlingen av oppgaven. Informantene fikk tydelig informasjon om dette på forhånd. Gjennom oppgaven har vi valgt å bruke kallenavnene «Informant 1, informant 2» osv. Denne nummereringen er tilfeldig og har ikke noe med rekkefølgen de ble intervjuet i. Før intervjuene startet innhentet vi samtykke fra intervjuobjektene til å intervju de slik at vi tilfredsstiller krav fra personopplysningsloven om samtykke. Et slikt samtykke kan gis muntlig eller skriftlig. Vi innhentet dette muntlig og dokumenterte det elektronisk via lydopptak. Vi innhentet også samtykke fra ledelsen før observasjoner ble gjort i bedriften (Johannessen et al, 2011).

4 Empiri

Dette kapittelet omhandler resultater og funn fra datainnsamlingen. Hensikten med kapittelet er å skildre informantenes opplevelser av organisasjonskulturen i bedriften og trekke frem interessante funn for videre analyse. Kapittelet er delt inn etter hver enkelt informant sine opplevelser og uttalelser. For å ytterligere anonymisere informantene blir de alle omtalt med det kjønnsnøytrale pronomenet «hen».

4.1 Informant 1

Informanten opplever at det å jobbe hjemmefra gir like mye som å sitte på kontoret å jobbe, men at det er mer effektivt hvis man kan spørre om ting personlig. «*Det er en stressfaktor å måtte ringe*» (informant 1). Hen beskriver videre at det har vært tillitsbasert ledelse i perioden på hjemmekontor, og at det ikke har vært mye oppfølging fra leder så lenge jobben blir utført. Informanten synes selv hen har hatt god tillit til ledelsen. «*Så lenge jeg gjør det jeg skal blir det godt mottatt. Jeg setter veldig pris på dette*» (informant 1).

Informanten forteller at det var lite kommunikasjon i starten av hjemmekontor-perioden og som relativt nyansatt var det utfordrende da kommunikasjonen og den normale kommunikasjonsrutinen ikke var på plass enda, nærmere bestemt at man ikke visste hvem alle var eller hvordan ting pleide å bli gjort. «*Som ny hadde det vært lettere hvis alle var på kontoret*» (informant 1). Det informeres også om språkbarriere fordi engelsk er arbeidsspråket i bedriften, og fordi bedriften har en avdeling i Romania.

Rundt spørsmålene angående hvordan ledelsen kommuniserte endringer forteller informanten at de ansatte fikk en mail om restriksjoner fra myndighetene i tillegg til at de ringte og spurte om når informanten planla å komme på kontoret. «*Man spør om hjelp hvis man er selvstendig. tror de forventer at man sier ifra*» (informant 1).

4.2 Informant 2

Informanten forteller at det før pandemien var et sosialt og hyggelig miljø i bedriften, hen sier «*Det er en liten bedrift, alle kjenner alle*» (informant 2). Videre forteller hen om god kommunikasjon fra ledelsen under pandemien når det var endringer i policy, slik som nye retningslinjer angående Covid-19 fra regjeringen og FHI. Videre kommenteres det at kommunikasjonen ikke har vært så god mellom enkelte på hjemmekontor og de som var på kontoret. Det trekkes frem at det var utfordrende å vite hva de forskjellige gjorde. «*Er du den som blir spurt er det nok greiere med hjemmekontor, men er du den som trenger å spør er det bedre på kontoret*» (informant 2). Informanten tror terskelen for å spørre kan ha blitt litt høyere, fordi folk legger opp dagene sine selv og «*det er vanskelig å vite når folk er tilgjengelig på hjemmekontor*» (informant 2). I RRM er det kjernetid hvor man skal være tilgjengelig og hvor det er krav til å stille på møter. Kommunikasjonen mot avdelingen i Romania opplevdes uendret fordi man allerede var vant til å måtte kommunisere over internett med dem. «*Nå har vi en disiplin i Romania fast og samarbeidet har vært ganske likt*» (informant 2).

mot Romania. Mot hydraulisk avdeling har det vært vanskeligere over digital arena» (informant 2). Informanten sier at *«det å få en annen til å forstå hva du gjør er enklere i person enn fra hjemmekontor»* (informant 2).

Informanten forteller under spørsmål angående artefakter at det oppleves fritt i RRM, og har en oppfattelse om at hvis man gjør jobben trenger man ikke være der fra klokken 08.00. *«Salg er ikke til stede på kontoret nå, men hadde ganske pen klesstil før på grunn av kundekontakt. Man kan kle seg slik man vil, men også etter hvor mye kundekontakt en har, salg har vært penere kledd enn ingeniørene, men nå er det mer likt»* (informant 2).

En annen endring som nevnes er at bedriften har blitt ganske mye større. RRM har hatt en vekst selv under pandemien og vokst fra 20 ansatte til 40 ansatte på huset. *«Hvert individ er en implikasjon på fellesskapet, dynamikken og slik»* (informant 2). Hen forteller at organisasjonen strukturmessig har vært i endring, *«Vi har blitt større med økt behov for kontroll, blitt litt rigid og mindre fleksibelt»* (informant 2). Det informeres om at kollegaene har pleid å gå ut og spise lunsj på fredager, mens det etter 12. mars har forandret seg og blitt noen takeaway lunsjer istedet. Lunsjen trekkes frem som noe av det sosiale i bedriften. *«Lunsjen var veldig sosial før pandemien, men antall sitteplasser ble halvert etter pandemiens start. Lunsjen var en sosial arena hvor en fikk snakket med folk en ikke ellers hadde kontakt med»* (informant 2).

Respondenten svarer at det har blitt implementert flere oppfølgingsmøter gjennom pandemien enn tidligere. *«Tilliten har vært der, men man har et behov for mer informasjon»* (informant 2). Hen opplyser om at det var mye usikkerhet i starten rundt dette om hvordan forskjellige ting skulle håndteres, blant annet ble ikke utenlandsreiser avlyst. Dette var ikke nødvendigvis bedriften sin feil, men hen opplyser at det var mye usikkerhet og motstridende informasjon. Informanten opplevde samtidig en følelse av at alle var på lag og at ting skulle fikses og løses.

Det informeres også om at det var så mye å gjøre i perioden på hjemmekontor at man ikke kunne «dalle» på hjemmekontoret. *«Om du ikke gjorde en ting så var det ingen andre som gjorde det. Man måtte levere. Det var vanskelig å motivere seg selv i denne perioden, en var ikke alltid i arbeidsmodus»* (informant 2). Informanten forteller at motivasjonen underveis i pandemien har gått mer på at fremgang motiverer, RRM blir bedre og får til flere ting.

Samtidig forteller hen oss at «Noe som tærer på motivasjonen, er at det selges mye og det blir uendelig mye overtid. Det går på arbeidsmengde» (informant 2).

4.3 Informant 3

Informanten sier at det på grunn av at bedriften har endret seg må det også endringer til, men at disse er ikke gjennomført enda. «Nei jeg tror ikke det er gjort så mange endringer, men det er kanskje det som må til på en måte. Fordi bedriften har endret seg, størrelsen har endret seg så mye siste året, det må endringer til, men det er ikke gjennomført enda, så det er sånn voksesmerte. Tviler ikke på vi finner ut av det, men igjen, det går på tid og jeg vet jo at ledelsen har mer enn nok å holde på med, men det jobbes med» (informant 3).

Videre beskriver informanten at det var en god kommunikasjon og samarbeid før pandemien, med en kultur hvor man kunne gå bort i gangen og spørre den man trengte. Hen forteller at det er noen flere utfordringer med dette etterhvert som bedriften vokser. «Det er litt større avstander i den forstand at det sitter litt lengre inne å gå rundt i gangene å prate. Det går på arbeid og da ikke sant, at en har det travelt og de har det travelt og en vil ikke vil forstyrre» (informant 3). Arbeidsmengde og vekst nevnes som noen av faktorene som har svekket kommunikasjonen. Bedriften har vokst med mange nye ansatte og mange har i tillegg så mye å gjøre at det går ut over kommunikasjonen. Informanten sier at «Vi var ikke så velinformert på mail i starten så vidt jeg kan huske. Så det er av og til det tok litt tid før vi fikk beskjed, men det har blitt bedre etterhvert» (informant 3). Informanten beskriver også organisasjonen som annerledes «akkurat nå opplever jeg den litt mer rotete, mest fordi vi er blitt så mange flere. Vi har vokst såpass masse at det ikke er klare linjer lenger» (informant 3). Til slutt nevnes det at en del kommunikasjon skjer muntlig, både formell og uformell kommunikasjon. «Ledelsen kommuniserer på e-post med noen punkter kanskje som er gjeldende til eventuelt neste epost. Også er det av og til muntlig kommunikasjon som du kanskje har hørt noen rykter om i gangene litt tidligere. Det er litt sånn av og til, det er det» (informant 3).

Angående spørsmål rettet mot tillit opplever informanten stor tillit fra ledelsen. «Jeg har aldri blitt stilt spørsmål til hva jeg har gjort eller hva jeg driver med når jeg har sittet på hjemmekontor» (informant 3). Samtidig opplyser respondenten at tilliten til ledelsen har vært god, og informanten påpeker at hen kan stille spørsmål til det hen ønsker å stille spørsmål til, og at hen også opplever og får svar.

Respondenten sier at pandemien har påvirket hen og stillingen fordi det pleide å være en del reising i stillingen før som ikke lenger forekommer. «*Avstanden til Romania gjorde det litt mer uvant å kommunisere via telefon og video med dem på dette tidspunktet*» (informant 3). Informanten skulle vært rundt og besøkt verkstedene til RRM i andre land i Europa i denne perioden, men fikk ikke gjort dette som en naturlig konsekvens av reiserestriksjonene. Det informeres om at denne overgangen ikke har gått knirkefritt. Informanten viser til at dette har gått ut over kommunikasjon og relasjoner til RRMs andre lokasjoner, leverandører og kunder.

«I begynnelsen gikk det greit, men nå merker vi at det er slitasje. Kommunikasjonen stopper litt, avstanden blir litt større. Når vi ser hverandre litt jevnlig så har man god kommunikasjon, men nå blir avstanden større når vi ikke kan reise, den blir det altså. Veldig masse kan gjøres over nettet, men akkurat den fysiske oppfølgingen og relasjonsbygging er viktig med face to face» (informant 3).

Informanten tror det kan dannes subkulturer fordi det har blitt et større skille mellom avdelingene.

«Du skal ikke se bort fra at .AI blir et eget miljø, og hydraulikk blir et eget. Alle disipliner jobber litt forskjellig, selv om vi bruker det samme datasystemet, med ulike tilnærminger. Det er helt greit, for de er jo ikke like. Det er greit å finne ut av, jeg må lære meg det og hvordan forholde meg til det. Det er naturlig og ikke presse alle inn i samme mal. Det som kan være likt er jo greit å gjøre likt. Også er det fint med en fellesmail med bilde på hvem som er nyansatt og liknende» (informant 3).

Hen sier videre også at det har vært utfordrende å vite hvem de nyansatte er og få informasjon om disse. Hen har ikke fått hilst på hilst på noen av de nye, og vet ikke hva de heter, eller hvilken jobb de har. «*De kunne kommunisere med navn og bilde på nyansatte*» (informant 3). Informanten etterspør et intranett som kunne løst mye av dette, og legger til at «*Det trenger ikke være så veldig stor bedrift før dette er nyttig*» (informant 3).

Videre forteller hen at det var en positiv erfaring med hjemmekontor fordi det ble mindre forstyrrelser. «*I starten var terskelen litt høyere for å ringe. Nå er det helt naturlig, en endring!*» (Informant 3). Det opplyses om at det i perioden på hjemmekontor var det mer enn

nok å gjøre. Videre forteller hen at *«Vi vet jo at alle har det travelt, altså, vi er jo overarbeidet holdt jeg på å si, så, vi balanserer sånn akkurat tror jeg nå. Hvis vi får et salg til så blir det for mye, for da er det mye dokumentasjon som skal ut umiddelbart»* (informant 3). I forhold til det sosiale sier informanten at alle har det veldig travelt, så det blir bare korte 'hei', 'ha det' og en liten prat inn imellom i gangene. *«Kontaktgruppen jeg har på jobb er mindre enn den var før»* (informant 3).

4.4 Informant 4

Informanten forteller om en god kultur en stund før pandemien. *«Vi kjente hverandre veldig bra, det var etterhvert en og en som kom inn som nye, deriblant noen kjente fra tidligere. Det var bra stemning og en herlig gjeng. Desto mer man vokser, desto mer ... ja, det blir ikke én gruppering lenger, det blir flere»* (informant 4). Videre forteller informanten, *«Jeg tror det blir flere subkulturer fordi bedriften vokser og man gjør tydeligere skille på hvilken disiplin som er hvilken. Man ser aldri AI for eksempel da de blir egen bedrift»* (informant 4). Det opplyses i tillegg om at det har vært utfordrende både for de etablerte ansatte og de nyansatte å bli kjent med hverandre på grunn av arbeid på hjemmekontor. Informanten sier at det har vært *«Vanskeligere for nyansatte som har vært på hjemmekontor, vi vet ikke hvem de er, de skal inn og det blir vanskeligere å komme og hilse på»* (informant 4).

Respondenten mener det er vanskelig å svare på hvordan organisasjonskulturen var rett før pandemien, og begrunner dette med at det har skjedd så mye før pandemien med svært mange nye ansatte og at organisasjonen har bygget seg opp igjen. *«Det var en ny sjargong og ny stemning i denne perioden med mange nyansatte. Alle skulle lære seg sine roller»* (informant 4). Informanten trekker frem at hen er glad for de endringene i bedriften før pandemien, fordi dette hjalp på informantens belastning i arbeidshverdagen.

Informanten forteller om god kommunikasjon før pandemien. *«Tidligere var organisasjonen mye mindre, det var mindre elektroavdeling, vi satt tight, vi satt omtrent i samme rom alle på teknisk. Så vi hadde god stemning. Godt samarbeid. Kommunikasjonen gikk veldig raskt og det var kort vei i prosjektet»* (informant 4). Senere i intervjuet sier derimot informanten at kommunikasjonen mellom avdelingene alltid har vært dårlig, og i alle fall etter det ble flere folk, når disiplinene ble delt opp i flere avdelinger og ikke lenger satt i sammen. Informanten opplever frustrasjon over at kolleger ikke snakker med hverandre, og skulle ønske det var mer

kommunikasjon mellom avdelingene. *«Det er bedre å spørre og få hjelp på telefon og samarbeide»* (informant 4).

Informanten sier at hen vet at flere har klaget på informasjonsflyt i pandemiperioden ved hjemmekontor, og foreslår her at ledelsen kunne holdt informasjonsmøter eller korte statusmøter for å dekke opp noe behov hos de ansatte. Til spørsmålet angående om noe burde blitt gjort annerledes fra starten av pandemien svarer vedkommende at ingen endring er nødvendig. Hen påpeker samtidig at det har blitt flere møter i avdelingen det siste året med mer informasjon enn tidligere. Under spørsmål om samarbeidet slik det er i dag og informantens opplevelse av dette svarer hen igjen noe motsigende, hen tror avdelingene internt arbeider godt, men sier samtidig at hen tror avdelingen i Romania samarbeider bedre med andre avdelinger enn avdelingene i Norge.

Informanten opplevde god tillit fra ledelsen på hjemmekontor. Det var møter med lederen en gang i uken, i tillegg til avdelingsmøter. Hen informerer også om at tilliten er gjensidig, og at hen har god tillit til ledelsen.

«Min tillit til ledelsen er bra. Har ikke følt så mye på det hjemme, men man kan fort bli mindre involvert i andre ting, hører mindre om prosjekt som pågår, om noe som går bra eller dårlig osv. man får mindre informasjon om sånt som andre prosjekter, kan være skjønt også det også, å koble av på en måte» (informant 4).

Videre formidles det at det en stund før pandemien var mye å gjøre. RRM opplevde vekst og de ansatte hadde svært mye å gjøre. *«Jeg gjorde alt mulig for å få ting til å gå rundt»* (informant 4). Så det var fint å få ansatt flere, men så kom det en nedtur rundt 2015. *«Jeg har hatt for mye å gjøre, spesielt i den tiden (etter nedbemanning i 2015), og det var så skjønt når vi fikk inn nye folk og organisasjonen ble satt igjen med innkjøpere, teknisk sjef og så videre. Det ble en ny hverdag og var deilig»* (informant 4).

4.5 Informant 5

Informanten formidler at det ikke var så mye informasjon på mail før pandemien, men at det var vanlig å sende ut fellesmail ved nyansettelser eller avgang, men at dette også like godt kunne bli tatt som en muntlig beskjed i et ledermøte hvor lederne videre skulle informere sine avdelinger. Informanten har opplevd flere ganger at enkelte ledere har glemt å videreformidle

beskjeder, og at det derfor har vært tilfeldig hvem i bedriften som har mottatt beskjeder. Rundt spørsmål om samarbeidet nå i dag mener informanten at dette har blitt bedre, at hen tydeligere ser hvem som har ansvar for hva fordi mye av kommunikasjonen foregår på mail med flere satt på kopi. Dette mener hen har gitt et positivt løft hvor de involverte ser tydeligere ansvarsfordelingen i saker. Informantens opplevelser med kulturendring blir besvart med hverken enten eller, og bekrefter at det fortsatt er litt lite informasjon. Hen beskriver usikkerhet knyttet til pandemien enda da vi fortsatt befinner oss i den.

Kommunikasjon og informasjon trekkes frem og beskrives som svært viktig. *«Jeg tenker at informasjon og kommunikasjon er kjempeviktig, det burde vi ha lært»* (informant 5).

Informanten legger til at dette ikke er på stell i bedriften. Informanten ønsker seg, - og foreslår informasjonsbrev, intranett, månedlig newsletter, en status fra leder hver uke, og sier at denne informasjonen må komme på fellesmail.

«Det at alle blir inkludert og får informasjon er viktig for å føle seg inkludert. En medarbeider kan fort føle seg gjennomsløst, føle seg ikke sett, ikke satt pris på. Dette kan gå ut over selvfølelse og motivasjon. Alt det psykososiale på en arbeidsplass» (informant 5).

En artefakt som informanten har merket seg er klesstilen. Hen sier at det virker som at denne er endret fordi det nå kan ses kolleger som vanligvis gikk med skjorte og som nå går med hettegenser. *«Jeg har sett hettegensere etter korona. Har egentlig følt at det har vært mange som har gått i skjorter før. Nå ser vi mer hettegensere»* (informant 5). Hen nevner også at ledermøtet som tidligere var fysisk hver morgen enten er blitt på Teams eller er at de ikke har de lenger. Informanten legger til at flere også går rundt med mikrofoner og høyttalere.

Informanten beskriver at det var en periode på rundt 6 måneder med mye armer og bein etter personen startet i bedriften. Hen sier at det på denne tiden var mange som hadde arbeidet der lenge som sluttet, det var mange nyansatte i tillegg til at hen skulle gjøre seg kjent med en ny arbeidsplass. Det trekkes frem at det har vært en endring i det sosiale etter det ble innført hjemmekontor, hvor det nevnes at det for eksempel har vært færre felles måltider.

Informanten har opplevd at kollegaer har ringt til vedkommende for å slå av en prat som ikke angår jobb for å dekke et sosialt behov.

«Det har ikke vært noe greit med tanke på det sosiale, det har begynt mange nye. Jeg har ikke fått hilst på dem, har kanskje sett de med maske, har ikke håndhilst, har ikke «albuert» de, har ikke sett ansiktet, vet ikke navn eller hvor de sitter. De som har slutta har jeg ikke fått sagt hadet til» (informant 5).

Informanten nevner også at det fortsatt ikke er alle som er til stede på kontoret.

«Salg er jo ikke her, vi har ikke plass til de, service var her halvparten av dagene før korona og nå aldri, de kom klokka 09 og gikk 12. Det er vanskelig å få det skikkelig til sosialt når ikke alle er her» (informant 5).

Informanten har en oppfatning om at ledelsen tar kontakt om det er noe, og har mye frihet i stillingen. På hjemmekontor føler hen at en daglig prat er viktig. Informanten trekker ikke frem noen motivatorer i perioden på hjemmekontor rett etter nedstengingen.

«Det var om å gjøre å holde hodet over vann. På grunn av dårlig samvittighet måtte jeg jobbe mine 7,5 timer. Startet klokken 06 på morgenen for å jobbe, barna var hjemme, de måtte vekkes og settes i gang, og klokken 14 kom samboer hjem slik at jeg kunne jobbe igjen, selv om dette da egentlig hadde vært en full arbeidsdag» (informant 5).

På oppfølgingsspørsmål om dette var en forventning av bedriften, eller om de kommuniserte noe rundt balansegang mellom hjemmeskole og jobb beskriver informanten at det ikke var noen kommunikasjon på dette. *«Jeg tror jeg bare fikk spørsmål om det gikk greit. «Nei, men dette klarer jeg.» Så kanskje hvis jeg hadde kommunisert ut at dette er dritt hadde vi kanskje kommet til en annen enighet, mens jeg bare prøvde å overleve og holde ut» (informant 5).*

4.6 Informant 6

Informanten forteller at ansatte ikke inkluderes i eventuelle endringer.

«Tilliten fra ledelsen var der hele tiden, og motsatt, men jeg ble litt skuffa på at de ikke var mer PÅ om pandemien om hva som angår ansatte. Jeg måtte fortelle at nå er

det nye retningslinjer. Jeg tror ikke de tok pandemien på alvor nok. Jeg mener ledelsen burde undersøkt og kommet med mer informasjon» (informant 6).

Informanten sier videre at tillitsvalgte heller ikke er inkludert i ting, så det hele oppleves for informanten som litt diffust. Hen forteller at det forventes av ledelsen at lederne informerer avdelingene sine. *«De ansatte inkluderes ikke, ingenting. Det er en forventning at avdelingsledere skal sende ut og distribuere info. Men avdelingslederne er ikke utdannet ledere, ikke med HR, så de tenker ikke slik» (informant 6).* Informanten forteller videre at tillitsvalgte har forsøkt å påpeke at det er viktig å inkludere ansatte for å føle seg inkludert, men at dette ikke tas til følge. Som et eksempel viser informanten til flytteprosessen som bedriften har vært gjennom, hvor det opplyses om en helt grei informasjonsflyt med tanke på flytting. Hen sier at det ble sendt ut en mail annenhver uke fra flyttekomiteen, men de ansatte ble ikke inkludert i for eksempel hvor de forskjellige skulle sitte.

Det opplyses om at bedriften har et trygt og godt miljø hvor alle kan være seg selv og hvor tilliten er svært sterk. *«... når du kommer inn i så er du en mester i ditt fag, eller det forventes at du er en mester i ditt fag, til et visst nivå, i den stillingen du er ansatt i» (informant 6).* Informanten sier at kollegaer stoler på dette uten at man må sjekke det opp videre og påpeker at RRM er gode på å utnytte styrker og svakheter. Informanten har en oppfattelse av at folk sier fra om de ikke kan ting og sier at det er ikke slik at man sitter i en liten boks, men hjelper til litt her og der om mulig.

«Organisatorisk kan jeg ikke si at jeg i stillingen min bare er den stillingen. Jeg kan jo så mye annet. Jeg kan tilby hjelp eller si nei, jeg har ikke tid, eller jeg kan finne noen andre som kan hjelpe til. Det går her, men i en større bedrift som jeg jobbet i, så måtte man søke den riktige rollen for å få svar, man fikk ikke lov å få svar fordi det ikke var riktig vei. Kan jeg ikke bare gjøre det liksom. Her kan du gjøre det. Hvis du gjør det, så tar du ansvar ...» (Informant 6).

Videre forteller hen at samarbeid er avhengig av tilliten til hverandre, og en aksept for den du er. *«Det er veldig lett å snakke sammen, det er ikke noe murring, baksnakking osv. Så lenge alle følger samme prinsipper, aksepterer hverandre som du er på godt og vondt har det gått veldig fint» (informant 6).* Hen beskriver at i RRM dømmes ingen, *«alle er litt rare har vi konkludert med» (informant 6),* men påpeker at det er på en god måte. Ledelsen utviser stor

tillit og stoler på at personen gjør jobben. *«De lar meg gjøre det jeg vil, og det jeg mener er riktig. De stoler på meg, aksepterer meg og har tillit»* (informant 6).

Det blir fortalt at det før pandemien var uformelt og kort avstand mellom leddene, mellom de forskjellige lederne og de ansatte, men også mellom ansatte. *«Samarbeidet før Covid-19 var veldig bra, som sagt er vi en familie og alle har samme mål, når alle har samme mål tror jeg det er lett å samarbeide ...»* (Informant 6). Informanten beskriver videre at *«Det var enkelt å løpe bort i gangen og spørre, man kunne nesten rope og så kunne de høre deg. Den fysiske avstanden og den organisatoriske avstanden var veldig kort»* (informant 6). Når de ble sendt på hjemmekontor på grunn av restriksjonene forteller informanten at *«Det ble definitivt vanskeligere å samle teamet. Et problem på tvers av disipliner kunne løses i gangen tidligere, men det var ikke mulig lenger, Det var vanskelig. Jeg ble flinkere til å sende mail. Vi har kontor i Romania, det var ikke problem med digitale samtaler med de, men de norske måtte omstille seg»* (informant 6). Hen forteller at det var overlevelsesmodus de første 4 ukene, men at alle var i samme båt. Det trekkes frem at det ble en bedre balanse med familien, samtidig ønsket informanten å komme rett tilbake på kontoret så raskt som mulig da det ble lov, og nevner at på hjemmekontor var det ikke riktig utstyr og hen ble fysisk påvirket. Hen forklarer også at det var vanskeligere å logge av når arbeidsdagen var over. En annen endring som informanten beskriver som følge av pandemien er at pauser mellom møter ofte er glemt i den digitale møteverden.

Organisasjonskulturen i dag trekkes frem som noe annet fordi de har vokst så mye, nye folk og med ny avdelingsleder. Hen forteller at det på et tidspunkt ble formidlet at man ikke lenger kunne gå direkte til toppsjefen, men man må gå gjennom systemet. *«Den organisatoriske kulturen er mer en illusjon»* (Informant 6). Hen beskriver *«Det har blitt mer hierarki, vi ser ikke lederne like mye som før i bedriften. Ledergruppen har blitt som en hemmelig gjeng hvor vi ikke ser hva som skjer inne i den gruppen. Behovet for HR har økt vanvittig»* (informant 6). Respondenten oppgir også at det er blitt flere kvinner, som har ført til at det er blitt innført en «kjolefredag» som er mer synlig enn før på grunn av veksten av kvinner, og at det er blitt innført en «strek-gruppe» kl. 13.30 for å riste litt løs. Videre forteller hen at *«RRM er blitt flere og det er blitt flere grupper, vi er ikke lenger en gjeng. Vi referer mye til 90-tallet på grunn av at gjennomsnittsalderen er der»* (informant 6).

Informanten opplyser at *«Samarbeidet er litt anstrengt fordi det er veldig mye, det er fysisk umulig å gjennomføre på den tidsplanen som ligger der. Folk må bli bedre til å snakke sammen. Samarbeidet er bra i bunn, men gjennomføringen er vanskelig»* (informant 6). Hen sier videre om det sosiale i bedriften at *«Alle har for mye å gjøre og alle prøver å holde seg over vannet. Det er ikke tid til det sosiale»* (informant 6). Informanten formidler at det nok også har vært en frykt og skepsis til å være sosial som har hindret en del av det sosiale, og at folk prioriterer familie og venner utenfor RRM. Hen beskriver også at det tidligere var vanlig å ta seg tid til en prat med de nyansatte, men dette har det ikke vært tid til nå. *«Bedriften er nesten ny nå, avdelingen må ha et ansvar for å inkludere. Nå sitter noen og er usikre på hva de skal gjøre og hvem de skal snakke med»* (informant 6).

4.7 Oppsummering av funn

Denne delen av kapittelet oppsummerer funnene fra intervjuene som videre vil bli diskutert i analysen. Gjennom intervjuene viste det seg noen felles opplevelser fra informantene. Disse fellestrekkene er:

- De fleste trakk frem dårligere kommunikasjon etter pandemien start.
- Flere av informantene beskriver manglende og lite kommunikasjon gjennom pandemien, men de fleste nevner likevel at de har høy tillit til ledelsen.
- Flere har opplevd høy arbeidsbelastning både før og gjennom pandemien.
- Bedriften har vært i endring, i form av vekst med mange nyansatte rett før og under pandemien, samtidig som de har flyttet til nye kontorlokaler.
- Enkelte har beskrevet en opplevelse av avstand internt i bedriften, både på grunn av geografisk avstand, bruk av tidvis hjemmekontor i perioden, noen har vært frem og tilbake på hjemmekontor.
- De beskriver også at de både har opplevd og tror det vil bli flere subkulturer internt i bedriften, fordi de får flere ansatte og de oppretter et nytt selskap.
- Noen forteller at de synes det har vært vanskeligere å kommunisere med andre over digital kommunikasjon, og at det har vært en stressfaktor å måtte ringe og ikke vite når folk er pålogget.
- De synes det har vært vanskelig å bli kjent med nyansatte.
- Organisasjonen har endret seg, det er blitt mer hierarki.

5 Diskusjon / Analyse

I dette kapitlet analyseres funnene våre og vi ser på hvilken sammenheng vi kan finne eller ikke finne i teorien. Vi skal analysere hvordan organisasjonskulturen påvirkes av vekst og av krise hver for seg. Deretter vil vi diskutere forskjeller i hvordan krise og vekst påvirker kulturen. Til slutt ser vi på hvilken rolle kommunikasjon har i disse prosessene.

5.1 Vekst

Det er ansatt mange nye personer i RRM de senere årene, dette gjelder også rett før og underveis i pandemien. Organisasjonen har vokst betraktelig både i antall ansatte og i salg. I dette avsnittet ser vi på hvilke organisatoriske kulturendringer og funn vi har gjort som er påvirket av eller på grunn av vekst. Informant 3 påpekte dette godt i sitatet:

«Nei jeg tror ikke det er gjort så mange endringer, men det er kanskje det som må til på en måte. Fordi bedriften har endret seg, størrelsen har endret seg så mye siste året, det må endringer til, men det er ikke gjennomført enda, så det er sånn voksesmerte. Tviler ikke på vi finner ut av det, men igjen, det går på tid og jeg vet jo at ledelsen har mer enn nok å holde på med, men det jobbes med» (Informant 3).

Et viktig funn vi har gjort er at bedriften har endret seg fra en bedrift med lite strukturbaserte hierarkier til et mer strukturbasert hierarki på grunn av vekst. Det har blitt større avstand mellom ledelsen og de ansatte. Som beskrevet i teorien skrev Jacobsen (2012) at når bedriftene enda er små kan arbeidsfordelingen være uklar og flytende og de ansatte kan ofte koordinere arbeid seg imellom gjennom direkte kommunikasjon. Informant 3 beskriver at den opplever organisasjonen *«litt mer rotete, mest fordi vi er blitt så mange flere. Vi har vokst såpass masse at det ikke er klare linjer lenger»* (Informant 3). Informanten påpeker her det vi tolker som uklare og flytende arbeidsfordelinger og ansvarsområder som passer godt med det teorien beskriver om en bedrift i vekst.

Ettersom bedriften vokser blir det behov for mer formelle systemer og det dannes gjerne hierarkier for å imøtekomme dette (Jacobsen, 2012). *«Det ble formidlet av ledelsen at en ikke lenger kunne gå direkte til toppsjefen, men man måtte heller gå gjennom systemet,»* sier informant 6. *«Det har blitt mer hierarki, vi ser ikke lederne like mye som før i bedriften ...»*

(Informant 6). En annen informant fortalte at bedriften har blitt større, «*med økt behov for kontroll, blitt litt rigid og mindre fleksibelt*» (Informant 2). Informantene beskriver her at det er blitt mer hierarki, og sier at ledelsen er mindre synlige blant organisasjonens øvrige medlemmer. Dette tyder på at bedriften har identifisert behovet for mer hierarki og at dette har blitt implementert i bedriften i løpet av den senere tiden.

Organisasjonskulturen i dag trekkes frem av Informant 6 som noe annet fordi de har vokst så kraftig, med nye folk og med ny avdelingsleder. «*Den organisatoriske kulturen er mer en illusjon*» sier informant 6. Det at informanten sier at kulturen er «noe annet» forteller oss at det har vært en endring på grunn av veksten.

Videre har vi funnet at det har oppstått forskjellige subkulturer i bedriften på grunn av vekst. Det ene området gjelder for ledelsen og det andre for de øvrige ansatte. Litteraturen påpeker at endringer er målbart fra en tid til en annen, men i organisasjoner innebærer også endringer organisasjonens medlemmer og ledelse og hvordan deres atferd på jobben endres (Weick & Quinn, 1999). «*Ledergruppen har blitt som en hemmelig gjeng hvor vi ikke ser hva som skjer inne i den gruppen. Behovet for HR har økt vanvittig*» (Informant 6). Dette kan også tyde på at det er blitt dannet en subkultur hos ledelsen i RRM, som stemmer overens med det litteraturen beskrev om at ledelsen ofte har sin egen subkultur innad i sin ledergruppe (Hofstede, 1998).

Subkulturer har vært til stede i RRM før pandemien og før veksten i form av geografisk avstand. Avdelingene i Romania og Kristiansand innehar sine egne subkulturer på grunn av geografi. Gjennom forskningen har vi funnet at det har oppstått flere subkulturer innad i avdelingen i Kristiansand gjennom veksten som har vært i bedriften. Dette gjelder hovedsakelig profesjonskulturer da flere har blitt ansatt i ulike avdelinger og gjort dette skillet mellom profesjonene større enn tidligere. Som litteraturen sier oppstår ofte subkulturer blant annet ved geografisk differensiering, vekst, og rekruttering (Schein, 2004; Jacobsen & Thorsvik, 2015). RRM har den siste tiden gjennomgått alle disse fasene. Med en egen avdeling i Romania, stor organisatorisk vekst og et stort antall nye ansatte vil det være naturlig å tenke at det med sikkerhet har dannet seg subkulturer i organisasjonen. «*Desto mer man vokser, desto mer ... ja, det blir ikke én gruppering lenger, det blir flere*» (Informant 4). Det er i tillegg opprettet et nytt segment som kalles .AI, som blir en egen enhet i Red Rock. «*Jeg tror det blir flere subkulturer fordi bedriften vokser og man gjør tydeligere skille på hvilken disiplin som er hvilken. Man ser aldri .AI for eksempel da de blir egen bedrift*»

(Informant 4). Av dataene kan det trekkes frem at allerede før pandemien hadde forskjellige grupper med samme profesjon forskjellige måter å jobbe på. En av informantene sier:

«Du skal ikke se bort fra at .AI blir et eget miljø, og hydraulikk blir et eget. Alle disipliner jobber litt forskjellig, selv om vi bruker det samme datasystemet, med ulike tilnærminger. Det er helt greit, for de er jo ikke like. Det er greit å finne ut av, jeg må lære meg det og hvordan forholde meg til det. Det er naturlig og ikke presse alle inn i samme mal. Det som kan være likt er jo greit å gjøre likt» (Informant 3).

Flere uttrykker også at det i løpet av pandemien har blitt større avstand mellom kollegaer både internt i avdelinger og mellom ulike avdelinger. En respondent nevner at «... salg er jo ikke her, vi har ikke plass til de...»(Informant 5). I små og mellomstore bedrifter har man ofte kjennskap til alle ansatte i bedriften. De ansatte i RRM har uttrykt at det før pandemien var slik. En informant sier at «det er en liten bedrift og alle kjenner alle» (Informant 2). En annen informant uttrykker at «Samarbeidet før Covid-19 var veldig bra, som sagt er vi en familie og alle har samme mål, når alle har samme mål tror jeg det er lett å samarbeide ...» (Informant 6), hvorpå en tredje informant nevner at vedkommende ikke var redd for å snakke med øverste sjef. Når vi nå har sett at de ansatte beskriver veksten som stor er det også grunn til å anta at oppfattelsen av det å være en familie er svekket. Det virker dermed tydelig at informantene kjenner på at det finnes flere subkulturer i RRM.

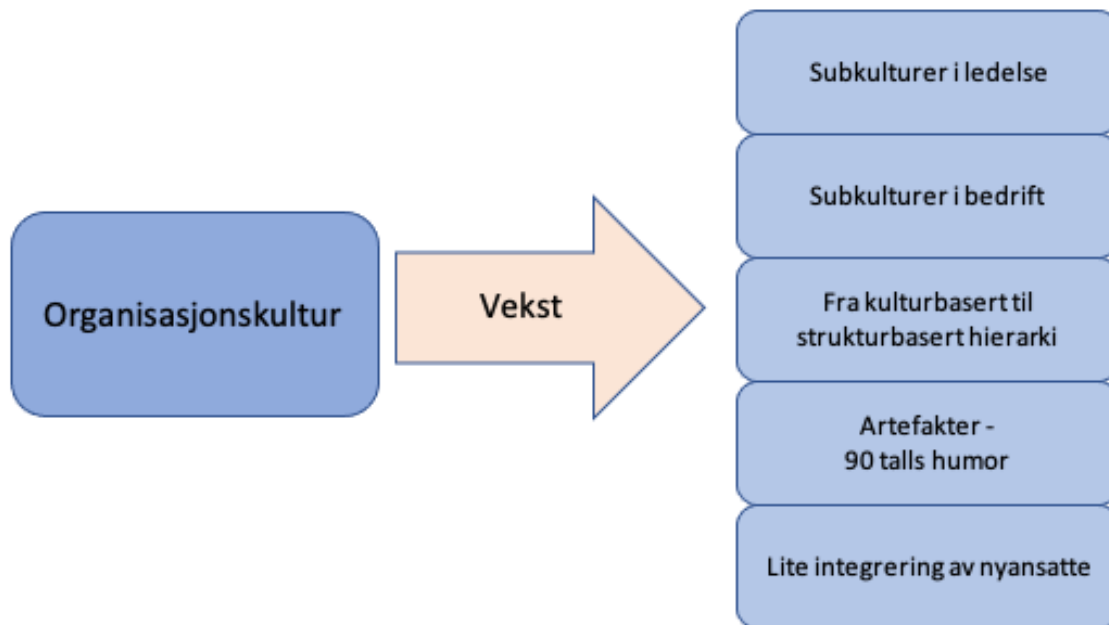
Teorien viser at artefakter for eksempel kan være humor internt i en avdeling (Jacobsen & Thorsvik, 2015). En artefakt vi fant som kan påvirke den interne humoren i en avdeling eller i bedriften og igjen påvirke subkultur grunnet økt rekruttering er henvisningen «Vi refererer mye til 90-tallet på grunn av at gjennomsnittsalderen er der» (Informant 6). Som omtalt i teorikapittelet kan bedriften gjennom rekruttering velge å ansette mennesker som passer inn i dette bildet, eller den kan fokusere på å ansette utenfor denne boksen. Ettersom unge og eldre har forskjellige verdier og holdninger kan kulturen utvikles ut fra rekrutteringen (Jacobsen & Thorsvik, 2015).

Flere har uttrykt at det har vært vanskelig og utfordrende å bli kjent med de nyansatte. Informant 5 beskriver at det var en periode på rundt 6 måneder med mye armer og bein etter personen startet i bedriften, fordi det var mange som hadde arbeidet der lenge som sluttet, det var mange nyansatte i tillegg til å gjøre seg kjent med en ny arbeidsplass. En tolkning av dette kan være at veksten i bedriften har skjedd så raskt at organisasjonen ikke har hatt tid til å

integrere de nyansatte i bedriften og kulturen som var her fra før. I intervjuene er det blitt nevnt at en form for presentasjon av de nye ansatte kunne med fordel vært sendt ut til organisasjonen, for eksempel per email eller på en intranettside. «*De kunne kommunisere med navn og bilde på nyansatte, sånne ting burde blitt*» (Informant 3).

Flere av intervjuobjektene sier at de har hatt svært høy arbeidsbelastning og at det har vært svært travelt, både før pandemiens start og frem til sommeren 2021 da intervjuene ble gjennomført. Det er ikke bare negativt ladet for objektene, men et par av dem trekker frem at de har hatt *for* mye å gjøre på enkelte tidspunkt. «*Jeg gjorde alt mulig for å få ting til å gå rundt*» (Informant 4). I litteraturen ble det nevnt at vekst er en viktig faktor for organisasjoners overlevelse, og at små, unge bedrifter ofte mangler ressurser for å oppnå økonomisk stabilitet, og derfor har disse ofte sitt første behov for å vokse (Chan, Bhargava & Street, 2006). «*Vi vet jo at alle har det travelt, altså, vi er jo overarbeidet holdt jeg på å si, så, vi balanserer sånn akkurat tror jeg nå...*» (Informant 3). En annen informant beskriver en svært høy arbeidsbelastning når de ansatte ble sendt på hjemmekontor. Barna hadde hjemmeskole og personen skulle jobbe alle timene sine, «*...det gjaldt bare å overleve og holde ut*» (informant 5). Vi ser her at manglende ressurser har ført til høy arbeidsbelastning, og bedriften har derfor hatt et behov for å vokse, som den har gjort det siste året. Informantene bekrefter med dette at organisasjonen på grunn av vekst har endret seg.

Figur 5-1 under viser en oppsummering av funnene som gjelder hvilke påvirkninger veksten i bedriften har hatt på organisasjonskulturen



Figur 5-1 Vekstens påvirkning på organisasjonskulturen

5.2 Krise

Det viktigste funnet vi har angående krisen bedriften har vært gjennom er en tydelig misnøye med informasjon og kommunikasjon og håndteringen av dette gjennom pandemien. En annen endring i kulturen er artefakter i form av en mindre formell klesstil. Videre har vi funnet at pandemien også har påvirket subkulturer og den sosiale delen av arbeidsplassen.

Som beskrevet i kapittel 2.1 har både Lewin og Kotter kommet opp med faser i en vellykket endringsprosess. Vi kan se på Covid-19 pandemien som en endring i bedriften og bruke rammeverkene til å forstå hva RRM har vært gjennom, og videre hva de ifølge teorien burde vektlagt i denne perioden. Dette kan så settes opp mot opplevelsene de ansatte har hatt. Dette diskuterer vi videre i dette kapittelet.

Lewin påpekte at det i de tre fasene var en viktig faktor gjennom alle fasene å ivareta organisasjonskulturen og sørge for at de ansatte til enhver tid forstår hvorfor denne endringen finner sted (Cummings, Bridgman & Brown, 2016). Også i åtte-trinns modellen til Kotter står organisasjonskulturen sentralt. Ledelsen er avhengig av å ha med de ansatte på laget for at endringen skal kunne finne sted (Kotter, 2018). Svarene fra informantene viser at de ikke

alltid har vært så velinformert gjennom pandemien som de skulle ønske. *«De ansatte inkluderes ikke, ingenting. Det er en forventning at avdelingsledere skal sende ut og distribuere info. Men avdelingslederne er ikke utdannet ledere, ikke med HR, så de tenker ikke slik»* (informant 6). En annen sier *«Vi var ikke så velinformert på mail i starten så vidt jeg kan huske, så det er av og til det tok tid før vi fikk beskjed, men det har blitt bedre etterhvert»* (informant 3). Teorien påpeker viktigheten med å kommunisere riktig hva som angår en krise gjennom krisekommunikasjon, og i dette legger Johansen og Frandsen (2007) måten organisasjoner kommuniserer før, under og etter en krise. Hvis dette gjøres på en god måte vil de ansatte føle seg ivaretatt. En informant påpeker at *«tilliten har vært der, men man har et behov for mer informasjon»* (informant 2), og beskriver at det var en del usikkerhet og motstridende informasjon i starten. En annen sier *«det at alle blir inkludert og får informasjon er viktig for å føle seg inkludert ...»* (Informant 5). Med dette vil vi kunne påstå å si at ledelsen i RRM ikke har gjort en tilstrekkelig jobb i form av kommunikasjon rundt krisen, og på denne måten ikke ivaretatt de ansatte på en god måte. I kapittel 2.5 skrev vi at dersom en bedrift har en sterk organisasjonskultur, vil det også være høy tillit, og motsatt, dersom kulturen er svak er tilliten mindre. Alle personene vi intervjuet har oppgitt at de har hatt høy tillit til ledelsen, og også at de opplever at ledelsen har høy tillit til sine ansatte. I teorien er det beskrevet at dersom man har høy tillit i bedriften kan det erstatte noe av den administrative informasjonen og kontrollen, forutsatt at en har en sterk kultur, og at tillit kan brytes ned raskt (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Funnene våre kan derfor implisere at både ledelsen og de ansatte har innehatt gjensidig høy tillit, og at organisasjonskulturen derfor kan betegnes som sterk tidlig i pandemien. Dette kan ha gjort at ledelsen føler at de ikke har hatt behov for den samme kontrollen og at den høye tilliten i bedriften har gjort at de stoler på at informasjonen kommer de ansatte til øre, og at dette derfor har erstattet noe av den administrative informasjonen. Det er grunn for å tolke at denne høye tilliten er svekket gjennom pandemien fordi de ansatte beskriver misnøye med informasjonen.

Vi har funnet at krisen har påvirket artefakter i bedriften, spesielt med tanke på klesstil. Flere av informantene har påpekt at de gjennom pandemien har opplevd enkelte endringer i det som betegnes som artefakter. *«Salg er ikke til stede på kontoret nå, men hadde ganske pen klesstil før på grunn av kundekontakt. Man kan kle seg slik man vil, men også etter hvor mye kundekontakt en har, salg har vært penere kledd enn ingeniørene, men nå er det mer likt»* (informant 2). Litteraturen viste at kleskoder er en av artefaktene man kan observere i en bedrift, men det kan være vanskelig å kode hva dette betyr (Jacobsen & Thorsvik). I stedet

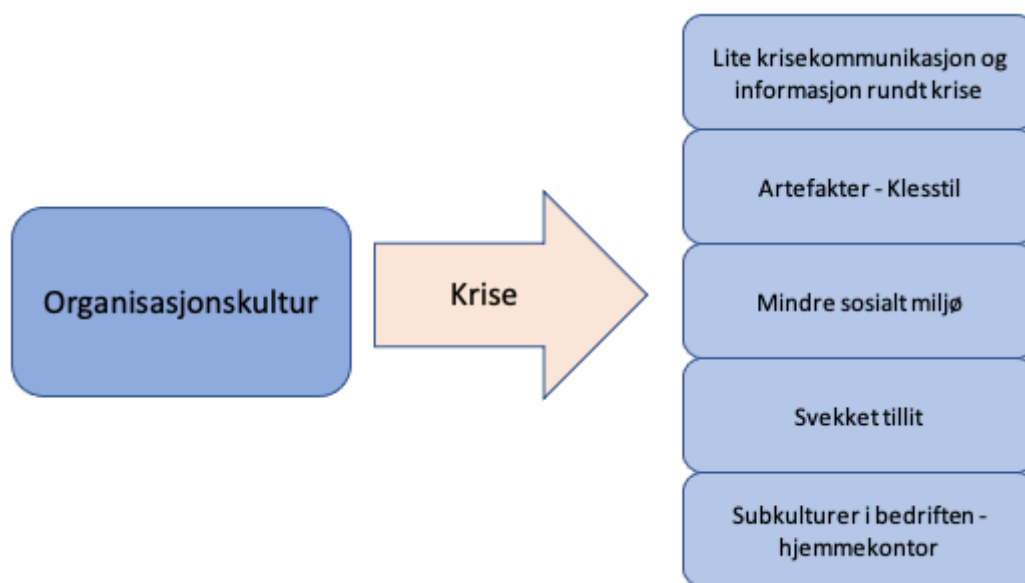
kan man fokusere på de synlige verdiene som normer og verdier for å lettere fastslå hva artefaktene betyr. Normene kan altså vise hvordan et medlem av en kultur kan overholde uskrevne, usagte regler som garanterer den akseptable sosiale oppførselen (Schall, 1983). *«Jeg har sett hettegensere etter korona. Har egentlig følt at det har vært mange som har gått i skjorter før. Nå ser vi mer hettegensere»* (informant 5). Disse utsagnene tyder på at det har blitt mer akseptabelt internt å kle seg mindre pent nå etter pandemien enn det var før, men det må også legges til grunn at det har vært mindre fysisk kundekontakt enn tidligere på grunn av restriksjoner.

Et annet funn vi har med tanke på krise er subkulturer og det sosiale i bedriften. Litteraturen beskriver at kultur skapes, vedlikeholdes, overføres og endres gjennom sosial interaksjon, og at dette ofte skjer via ulike former for kommunikasjon (Schall, 1983). Krisen synes å ha resultert i at de nyansatte ikke har hatt mulighet til denne overføringen i kulturen på grunn av hjemmekontor, og sosial avstand gjennom pandemien. Krisen har også medført mindre vedlikehold blant de ansatte fordi det har vært mindre mulighet for å samles. *«Lunsjen var veldig sosial før pandemien, men antall sitteplasser ble halvert etter pandemiens start. Lunsjen var en sosial arena hvor en fikk snakket med folk en ikke ellers hadde kontakt med»* (informant 2). En annen påpeker at *«... service var her halvparten av dagene før korona og nå aldri, de kom klokka 09 og gikk 12. Det er vanskelig å få det skikkelig til sosialt når ikke alle er her»* (informant 5). Serviceavdelingen har vært avdelingen med størst påvirkning fra reiserestriksjonene fordi det har vært innreisekarantene når de har reist ut av landet. Dette har medført at de ofte har blitt sittende på hjemmekontor i karantene i påvente av neste reise. Det nevnes også som en endring at det nå, etter pandemiens første fase sitter litt lengre inne å gå rundt i gangen å prate. Det eksisterer en følelse om at man ikke ønsker å forstyrre andre ansatte, i tillegg har pandemien gjort at det er enkelte som sitter på hjemmekontor. *«Det er vanskelig å vite når folk er tilgjengelige på hjemmekontor»* (informant 2). *«Vanskeligere for nyansatte som har vært på hjemmekontor, vi vet ikke hvem de er, de skal inn og det blir vanskeligere å komme og hilse på»* (informant 3). Dette viser at både på grunn av vekst med nyansatte, men også krisen og hjemmekontor har det blitt vanskeligere å integrere de nyansatte i bedriftens kultur.

Pandemien har krevd at endringer har måtte finne sted over natten. Teorien forteller oss at ledere ofte skaper eller endrer kulturer slik at de blir mer effektive for deres organisasjon, og at de samtidig blir overrasket over at ikke effektiviteten blir synlig med det første. I en krise

hvor vi har uforutsette hendelser vil kulturer føle seg truet, og derfor forsøke å holde fast ved sin kultur og dermed virke tilsynelatende ineffektive (Schein, 1994). I vårt tilfelle har ledelsen ikke hatt mulighet til å endre kulturen da endringen fra fysisk kontakt og oppmøte på kontoret til hjemmekontor nærmest skjedde på timen den 12. mars 2020. Likevel er det viktig å påpeke at vi i våre undersøkelser har funnet at endringen med hjemmekontorløsning kan se ut til å ha endret den trygge rammen i kulturen med et fellesskap på kontoret, som igjen skaper usikkerhet og gjør arbeidere mindre effektive.

Krisens påvirkning av organisasjonskulturen i RRM er vist som en oppsummering i Figur 5-2 nedenfor.



Figur 5-2 Pandemiens påvirkning på organisasjonskulturen

5.3 Kommunikasjon

Gjennom oppgaven har fokuset vært på hvordan endringer påvirker organisasjonskulturen spesielt med tanke på de to endringskreftene krise og vekst. I tillegg til disse ser vi også endringer i kommunikasjonsflyten i bedriften. Funn vi har gjort vedrørende kommunikasjon er at kommunikasjonen oppleves som svekket, eller noe som er blitt dårligere både på grunn av veksten i bedriften og som følge av pandemien.

Som beskrevet i teorikapittelet finner endring sted hvor noe er blitt forandret fra en tid til en annen (Jacobsen, 2004). Informant 4 forteller oss at det var effektiv kommunikasjon før

pandemien, men at denne ble dårligere etterhvert. Den samme informanten forteller oss at bedriften var mindre før pandemien og at det derfor var enkelt å kommunisere med de involverte. «*Tidligere var organisasjonen mye mindre, det var mindre elektroavdeling, vi satt tight, vi satt omtrent i samme rom alle på teknisk. Så vi hadde god stemning. Godt samarbeid. Kommunikasjonen gikk veldig raskt og det var kort vei i prosjektet*» (informant 4). Dette viser at bedriften tidligere hadde færre subkulturer internt og at kommunikasjonen var effektiv. En annen sier at «*det var enkelt å løpe bort i gangen og spørre, man kunne nesten bare rope, så hørte de deg. Den fysiske avstanden og den organisatoriske avstanden var veldig kort*» (informant 6). I disse tilfellene ser vi en endring på grunn av veksten til bedriften. I teorikapittelet forklarte vi en organisasjons fem vekstfaser, hvor disse funnene er typiske for den første fasen hvor organisasjonen har relativt få ansatte, og hvor koordinering foregår gjennom direkte kommunikasjon, for så å vokse, som igjen fører til mer hierarki og tregere beslutninger (Jacobsen, 2012). Det som en gang var effektivt, er i dag mindre effektivt fordi det er flere ansatte i bedriften. Vi ser også at dannelsen av subkulturer gjennom vekstfasen har svekket kommunikasjonen i bedriften.

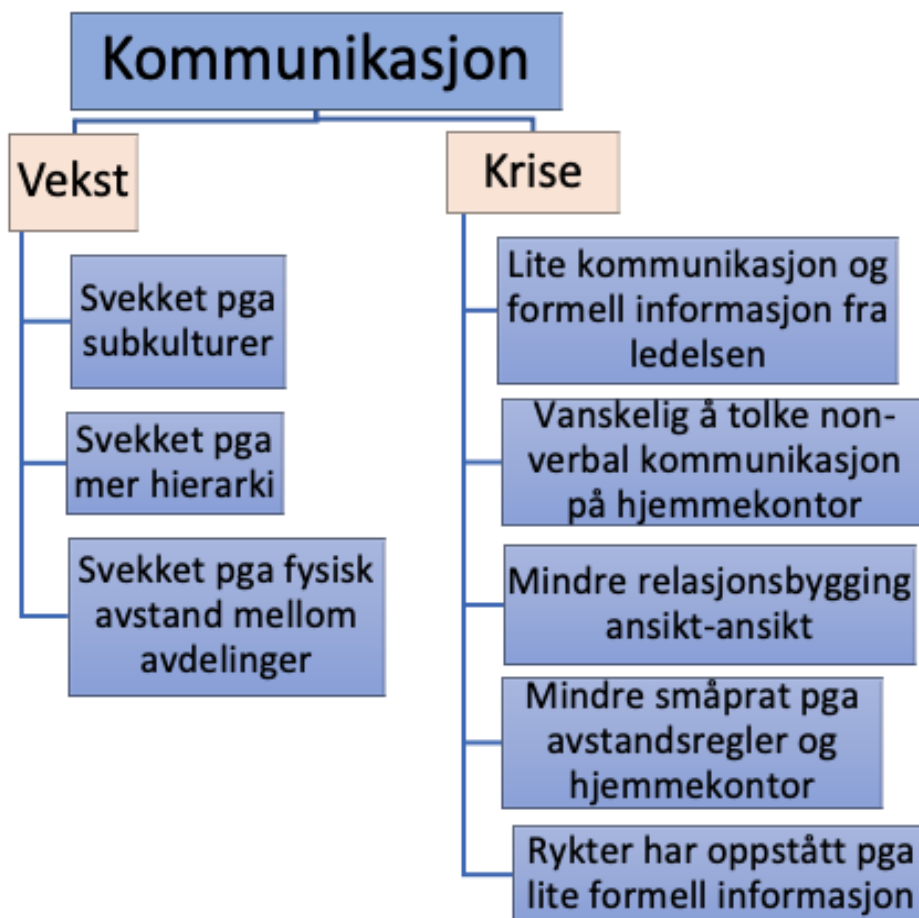
Videre har vi funnet at krisen påvirket måten det kommuniseres på da flertallet av de ansatte ble sittende på hjemmekontor, og terskelen for å kommunisere var noe høyere fra hjemmekontoret med digitale løsninger enn det å kunne kommunisere fysisk i gangene på kontoret. Vi har funnet at kommunikasjonen er mindre effektiv også på grunn av krisen og at det er blitt større avstand og at dette går ut over relasjonsbyggingen. Både informant 1, 2 og 3 forklarer at det er vanskeligere å kommunisere med de ansatte over en digital arena. «*Det er mer effektivt hvis man går å spør personlig. Det er en stressfaktor å måtte ringe*» (informant 1). En annen sier at det har blitt lettere etterhvert. «*I starten var terskelen litt høyere for å ringe. Nå er det helt naturlig, en endring!*» (informant 3). Den tredje fortalte at «*Mot hydraulisk avdeling har det vært vanskeligere over digital arena ...*» (informant 2). Informant 6 påpekte også at «*Et problem på tvers av disipliner kunne løses i gangen tidligere, men det var ikke mulig lenger, Det var vanskelig. Jeg ble flinkere til å sende mail*» (informant 6). Denne endringen har funnet sted fordi pandemien har sendt de ansatte på hjemmekontor og det er tatt i bruk digitale verktøy på en annen måte enn før. Dette henger sammen med det teorien beskriver om non-verbal og verbal kommunikasjon. Både sender og mottaker må dekode budskap både non-verbalt og verbalt. (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Ettersom de ansatte i RRM både befinner seg på ulike geografiske steder, Norge og Romania, og at enkelte har vært på hjemmekontor over lengre perioder betyr det at de ikke har fått mulighet

til å utforske og tolke den non-verbale kommunikasjonen med ledere og kollegaer annet enn over digitale møter. Fra å kunne se hele kroppen, med kroppsspråk, holdninger og væremåte kan man over PC og kamera kun se ansiktet og deler av overkroppen til den man snakker med, hvis kameraet er slått på vel og merke. Dette kan således gjøre det utfordrende for både senderen av budskapet og mottakeren av budskapet fordi fortolkningen kan bli feil, dersom tolkningen av mottakeren ikke samsvarer med avsenderen er kommunikasjonen lite effektiv. (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Informant 2 beskrev utfordringer slik: *«det å få en annen til å forstå hva du gjør er enklere i person enn fra hjemmekontor»* (informant 2). Hen sier også *«det er vanskelig å vite når folk er tilgjengelig på hjemmekontor»* (informant 2). En annen fortalte *«I begynnelsen gikk det greit, men nå merker vi at det er slitasje. Kommunikasjonen stopper litt, avstanden blir litt større. Når vi ser hverandre litt jevnlig så har man god kommunikasjon, men nå blir avstanden større når vi ikke kan reise, den blir det altså. Veldig masse kan gjøres over nettet, men akkurat den fysiske oppfølgingen og relasjonsbygging er viktig med face to face»* (informant 3). Ut av dette kan vi fastslå at kommunikasjonen har blitt dårligere mellom kollegaene på grunn av pandemien og den økte bruken av digitale plattformer, og at dette har gjort kommunikasjonen mindre effektiv enn tidligere.

Informantene har opplyst om at kommunikasjon og informasjonsflyten fra ledelsen ble svekket fra pandemiens start, videre at det er blitt økt avstand mellom ledelsen og de ansatte, og at de har savnet informasjon nedover i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2015) skrev at kommunikasjon kunne ses på som en nøkkelfaktor i bedriften.

Flere av informantene nevner at det ved hjemmekontor ikke lenger småprates, heller ei samtaler i lunsjen, da kantinen ble avvirket som et tiltak for å hindre eventuell smitte. Det nevnes også at det før pandemien har vært åpne dører til kontorene og at man hilser og lett slår av en prat med alle i organisasjonen. Litteraturen sier at småprat bygger tillit og samhold i en bedrift (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Dette påvirker videre kulturen da tillit er en del som påvirker organisasjonskultur, som vist i Figur 2-5. Teorien beskriver videre at rykter oppstår ved usikkerhet og uro blant ansatte, og at rykter er spredning av feilinformasjon. Årsaken til at rykter oppstår kan være at det finnes lite formell informasjon eller tvetydighet (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Ser vi dette i sammenheng med informantenes svar ser vi at mange påpeker at det mangler formell informasjon. De har riktignok fått e-mails med oppdateringer som angår pandemien og regler dertil, men flertallet sier at de har savnet mer informasjon. En del av kommunikasjonen er vi fortalt som «rykter i gangen» av informant 3. Dette mener vi er resultater både av at bedriften har vokst og som følge av krisen og manglende informasjon.

Informant 5 forteller at det var forventet at avdelingslederne skulle kommunisere ting nedover i sin gruppe, men at det ofte har blitt glemt. Dette påpekes også av informant 6, som sier at det forventes at lederne kommuniserer det ut, men nevner at lederne ikke er utdannet innen HR og ikke tenker slik. Informant 2 sa at i starten var det mye usikkerhet og motstridende informasjon i starten omkring utenlandsreiser som hadde innvirkning på hen sin stilling. I Figur 5-3 nedenfor vises kommunikasjonens rolle i endringene vekst og krise.



Figur 5-3 Kommunikasjonens innvirkning

6 Konklusjon

I kapittelet presenteres resultatene av forskningen, videre diskuteres det hva vi anbefaler Red Rock Marine å fokusere på. Kritikken av oppgaven presenteres og refleksjon rundt potensiell videre forskning.

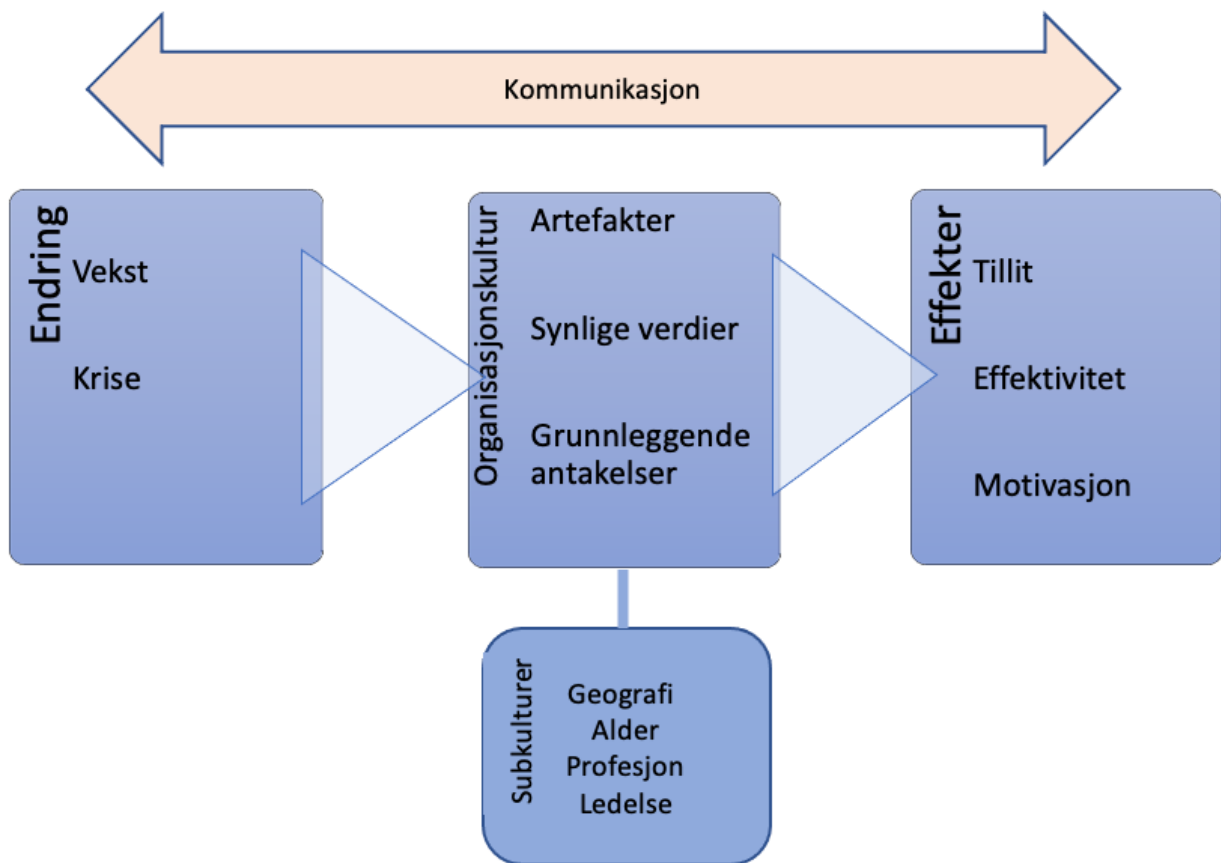
6.1 Resultat

Problemstillingen i denne oppgaven er:

Hvilke endringer i organisasjonskulturen i Red Rock Marine forekommer som følge av Covid-19 pandemien og den veksten bedriften har gjennomgått? - Hvilke endringer har de ansatte opplevd, og hvilken rolle har kommunikasjon i disse endringene?

Vi har gjort flere funn gjennom empirien som stammer fra endringer i bedriften, spesielt på grunn av vekst og krise. Gjennom å synliggjøre disse håper vi å hjelpe RRM slik at de kan fokusere på utvikling og forbedring av organisasjonskulturen og stå sterkere ved en liknende situasjon senere. Informantene har opplevd flere endringer i organisasjonskulturen. På den ene siden har det blitt endringer i organisasjonskulturen fordi bedriften har vokst mye både rett før og gjennom pandemien. I tillegg har krisen medført endringer i bedriften og organisasjonskulturen siden 12. mars 2020. Vi har også sett på kommunikasjonens rolle i disse endringene og gjort flere viktige funn angående dette. Disse endringene har påvirket organisasjonskulturen på ulike måter og på forskjellige områder.

Figur 6-1 viser sammenhengen mellom endringer, organisasjonskultur med subkulturer og hvilke effekter disse kan ha. Kommunikasjon er en prosess som går på tvers og overordnet alle disse delene og vil ha innvirkning på hvordan bedriften endrer seg med tanke på kulturen gjennom vekst og krise.



Figur 6-1 Sammenheng mellom vekst, krise og kommunikasjon i organisasjonskultur

Gjennom oppgaven har vi funnet at både veksten og krisen som bedriften har vært gjennom siden mars 2020 har hatt innvirkning på organisasjonskulturen.

Det er blitt flere subkulturer i bedriften, dette har oppstått både som følge av vekst og som følge av krise. På den ene siden har veksten endret organisasjonsstrukturen, det har blitt flere avdelinger og større avstand mellom avdelingene, denne avstanden har gjennom krisen blitt forsterket ved økt bruk av hjemmekontor. Dette har skilt profesjonene mer fra hverandre og ført til flere profesjonskulturer. Den nye strukturen med tydeligere hierarki har også resultert i subkultur blant ledelsen. Gjennom de ulike geografiske avdelingene har det tidligere eksistert subkulturer, men pandemien har gjort dette gapet enda større fordi det har vært reiserestriksjoner som har medført at relasjonsbyggingen ansikt til ansikt har utgått. Vi har også funnet ut at det er subkulturer på grunn av alder i bedriften, der vi fant en artefakt på humor som henspiller seg til ansatte som forstår 90-talls referanser. Dette kan føre til en subkultur blant de som forstår denne humoren. I tillegg har opprettelsen av et nytt selskap medført en frykt for at disse får sin egen subkultur når de starter opp. Subkulturene, den

organisatoriske avstanden og krisen som medførte økt bruk av digitale verktøy har påvirket kommunikasjonen og gjort den mindre effektiv enn tidligere. I tillegg eliminerer kommunikasjon over en digital plattform noen av de vanligste formene for tolkning i en kommunikasjonsprosess. Over en digital arena har ikke de ansatte mulighet til å tolke den non-verbale delen av kommunikasjonen.

Flere ansatte har vært under høy arbeidsbelastning, og veksten i form av nyansatte har vært tiltrengt. Det har derimot ikke vært enkelt for de ansatte å bli kjent med de nyansatte og omvendt fordi det ikke har blitt kommunisert ut en introduksjon til organisasjonen om hvem de nyansatte er. Dette skyldes den hurtige veksten og kan indikere at ledelsen ikke har fokusert nok på å få integrert de nyansatte i kulturen. Her har også krisen medført utfordringer, fordi de nyansatte ble sendt på hjemmekontor uten å ha blitt introdusert for ansatte og kulturen i bedriften.

Organisasjonskulturen er sterk i RRM. Tilliten mellom ledelse og ansatte beskrives høy, selv om mange har påpekt misnøye med kommunikasjonen rundt krisen. Vi har funnet ut at den manglende administrative informasjonen fra ledelsen har medført at det har oppstått rykter i bedriften. Dette oppstår som en kombinasjon, den ene siden hvor de ansatte har hatt et økt behov for mer informasjon omkring krisen og på den andre siden har ledere glemt eller unnlatt å kommunisere informasjon videre. Det har også blitt mindre småprat fordi den sosiale arenaen for småprat har vært mindre. Dette gjelder både lunsjen som har hatt en maksimal begrensning på antall personer til stede, og praten over kaffemaskinen som ble borte da de ansatte ble sendt på hjemmekontor. Vi viste tidligere til at høy tillit og sterk kultur kan erstatte noe av den administrative informasjon, som er tilfellet her, samtidig som misnøyen kan ha gjort tilliten svekket underveis i pandemien.

Krisen har påvirket artefakter i bedriften i form av en mindre formell klesstil enn tidligere. Der enkelte før hadde en finere klesstil med skjorter opplever nå de ansatte at de ser personer som går med hettegensere. Det indikerer at kulturen har en aksept for å kle seg mindre pent nå enn før pandemien, men det er også slik at det er mindre kundekontakt enn det var tidligere. Et annet aspekt ved dette er at ettersom bedriften har vokst kan de nyansatte hatt med seg andre grunnleggende antakelser inn i bedriften, hvor de har en aksept for en løsere klesstil enn det som var i kulturen fra før.

Ut fra oppgavens funn kan vi si at kulturen har blitt endret som følge av både veksten og pandemien. Det har vært både positive og negative følger av dette. Subkulturenes positive effekter er en følelse av gruppetilhørighet og samarbeid internt i subkulturen, dette kan gi økt motivasjon. De ansatte beskriver høy tillit og en god kultur, som kan være tegn på at de fortsatt arbeider mot et felles mål selv om det er blitt flere subkulturer. Som negative følger av subkulturer er økt avstand til ansatte i de ulike avdelingene og mellom ansatte og ledelse, som har ført til mindre effektiv kommunikasjon. Det har også oppstått rykter i bedriften på grunn av manglende informasjon fra ledelsen. Ledelsen har ikke kommunisert ut, informert om, eller inkludert nyansatte i tilstrekkelig grad, og i begynnelsen av pandemien informerte de ikke nok rundt krisen. Dette har medført en misnøye blant ansatte og de har følt seg mindre ivaretatt.

6.2 Kritikk og videre forskning

Utvalget bestod av seks ansatte. Ettersom størrelsen på bedriften er relativt liten, er dette et greit utvalg med hensikt i denne oppgaven. Vi opplevde metning på noen spørsmål, men det betyr ikke at det var definitiv metning på alt. Vi kan ha gått glipp av viktig informasjon fordi vi ikke intervjuet noen flere. Det kan også hende at vi ikke intervjuet et bredt nok utvalg fra hele bedriften. Vi konsentrerte oss om avdelingen i Kristiansand, og at hovedintervjueren skulle velge ut noen tilfeldige informanter. Vi ble nødt til å avgrense oppgaven og intervjuet derfor ingen som var ansatt i ledelsen i dag. Dersom vi hadde inkludert minst en person fra ledergruppen tror vi at vi kunne fått tilført verdi til oppgaven og sett på korrelasjon mellom hva ledelsens opplevelser og målsetninger var i pandemien mot de ansattes opplevelser. Videre har restriksjonene som har vært aktuelle i perioden medført at flere sitter på hjemmekontor, derfor ble observasjoner utfordrende å gjennomføre helhetlig i bedriften.

Teorien vi har brukt kan reflektere det vi ønsker å finne, og ikke nødvendigvis det vi burde funnet. Vi kan ha valgt ut feil tidligere forskning, utdatert forskning eller på andre måter gjort feilvurderinger når litteratur ble valgt. Vi har valgt ut en god kombinasjon av anerkjente tungvektene innen organisasjonskultur og kommunikasjon og nyere forskning gjort av mindre kjente forskere i artikler.

Dersom det skulle bli gjort videre forskning på dette feltet ville det vært naturlig å intervjuer flere informanter for å bekrefte en metning på enda flere spørsmål. Det ville også være

interessant å inkludere ledelsen i forskningen. Det ville sannsynligvis tilført god verdi til oppgaven dersom deres syn på de samme spørsmålene ble belyst. Det kunne også inkludert refleksjoner om ledelsens syn på pandemien og håndteringen av denne. Videre kunne det blitt brukt tid på observasjon i bedriften.

6.3 Anbefaling til Red Rock Marine basert på funn

Intervjuene våre og resultatene derfra gir oss noen tydelige signaler på hva RRM burde arbeide videre med.

Det kan for eksempel vurderes å få på plass en HR-ressurs som kan lette en del av oppgavene som informantene påpeker, slik som intranett, få ut identisk informasjon på samme tid til alle, lage nyhetsbrev og å styre overordnede prosesser det er naturlig at en HR-funksjon ivaretar. I tillegg vil vi anbefale bedriften å sørge for et godt onboarding-program til nyansatte slik at de tidlig gjøres kjent med de andre ansatte og kulturen. Informantene og observatøren har gitt uttrykk for at dette ikke eksisterer i dag. Med et slikt program ville de nyansatte tidlig bli bedre kjent med bedriften og dens arbeidsmåte. Hele eller deler av dette programmet kunne vært online og mulig å gjennomføre på hjemmekontor.

Videre bør bedriften anerkjenne at de innehar flere subkulturer internt i bedriften og i sin ledergruppe. For å unngå at subkulturer skal bety noe negativt for bedriften kan det være en god idé å påse at alle fortsetter å arbeide mot det samme og felles målet overalt i hele bedriften.

For å ivareta de ansatte og bevare den gode tilliten mellom ledelse og ansatte kan bedriften fokusere på å kommunisere ut og informere alle ansatte likt. Dersom det opprettes et intranett som nevnt over kan dette brukes for å spre administrativ informasjon. Dette vil kunne medføre mindre rykter på grunn av manglende kommunikasjon.

Referanser

- Akinyode, B. F. & Khan, T. H. (2018). Step by step approach for qualitative data analysis. *International Journal of Built Environment and Sustainability*.
https://www.researchgate.net/publication/328632911_Step_by_step_approach_for_qualitative_data_analysis
- Allam, Z. (2020). The First 50 days of COVID-19: A Detailed Chronological Timeline and Extensive Review of Literature Documenting the Pandemic. *Elsevier Public Health Emergency Collection*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-824313-8.00001-2>
- Antonsen, S. & Heldal, F. (2017). *Sikkerhet og Ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 50, 326-336.
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>
- Chan, Y. E., Bhargava, N. & Street, C. T. (2006). The homogeneity of High-Growth Small Firms*. *Journal of Small Business Management* 44(3), 426–440.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00180.x>
- Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. West Sussex: Blackwell Publishing.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations*, 69(1), 33-60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Daneci-Patrau, D. (2011). Formal Communication in Organisation. *Economics, Management and Financial Markets*, 6(1), 487-497.
<https://login.ezproxy.nord.no/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/formal-communication-organisation/docview/869529620/se-2?accountid=26469>

- Det norske akademis ordbok. (2021, 21.04). Fenomen. I *Det norske akademis ordbok*. Hentet fra <https://naob.no/ordbok/fenomen>
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W. (2003) Arriving at the high growth firm. *Journal of Business Venturing* 18(2), 189-216. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00080-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00080-0)
- Folkehelseinstituttet. (2021, 22. juni). *Fakta om koronaviruset SARS-CoV-2 og sykdommen covid-19*. <https://www.fhi.no/nettpub/coronavirus/fakta/fakta-om-koronavirus-coronavirus-2019-ncov/?term=&h=1>
- Haugen, A.T & Reinertsen, M. R. (2021). *Anvendt metode* [Studentoppgave]. Nord Universitet.
- Hennestad, B. W. (2012). Endringsledelse og Sticky Culture. *Magma*, 59-67. <https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/93754/Magma1208Hennestad.pdf?sequence=1>
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: an empirical approach. *Institute for Research on Intercultural Cooperation*. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00081>
- Jacobsen, D. I. (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2015). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg, s. 126-160). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt.
- Johansen, W. & Frandsen, F. (2007). *Krisekommunikasjon* (1. utg.). Frederiksbeg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Kotter, J. (2018). *8 steps to accelerate change in your organisation*.

<https://www.kotterinc.com/wp-content/uploads/2019/04/8-Steps-eBook-Kotter-2018.pdf>

Li, P. P. (2008). Toward a Geocentric Framework of Trust: An Application to Organizational Trust. *Management and Organization Review*. 4:3 413-439.
<https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00120.x>

Lunenburg, F. C. (2010). Formal communication channels: Upward, downward, horizontal, and external. *Focus on Colleges, Universities, and Schools*, 4(1), 1-7.
<http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C,%20Formal%20Comm%20Channels%20FOCUS%20V4%20N1%202010.pdf>

Løkkevik, O., Ording, O., Holmes, M., Buggeland, S., & Johnsen, A. (2020, 13. mars). *Dette er tiltakene til Erna Solberg: – Vi står i en vanskelig tid*. VG.
<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/2GeXaq/dette-er-tiltakene-til-erna-solberg-vi-staar-i-en-vanskelig-tid>.

Mells, R. L. (1994). The Identification of Underlying Cultural Assumptions in an Effective School. *American Educational Research Association*. <https://files-eric-ed-gov.ezproxy.nord.no/fulltext/ED374522.pdf>

Nakazawa, E., Ino, H. & Akabayashi, A. (2020). Chronology of COVID-19 Cases on the Diamond Princess Cruise Ship and Ethical Considerations: A Report From Japan. *Cambridge University Press*. <https://doi.org/10.1017/dmp.2020.50>

NAV. (2020, 07. april). *21 000 flere arbeidssøkere siste uke*. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/arbeidssokere-og-stillinger-statistikk/nyheter/21-000-flere-arbeidssokere-siste-uke>.

Nesheim, T. (2016). Kriseledelse og organisering. *Magma*, 35-44.
<https://old.magma.no/kriseledelse-og-organisering>

NHO (2021). *Hjemmekontor - ikke for alle, alltid* (Økonomisk overblikk 1/2021, Utsikter

2021-2023). Næringslivets hovedorganisasjon.

<https://www.nho.no/contentassets/384526e702204c82b750442a92a65c32/210310-oo-1-2021---rettet.pdf>

Nilsen, J. C. R. & Repstad, P. (2004). Når mauren også skal være ørn: om å analysere sin egen organisasjon. Nyeng, F. & Wennes, G. (Red.), Tall tolkning og tvil: bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring (1. utg, s. 245-275). Cappelen Damm.

NSD (2021, 20. juni). *Fyll ut meldeskjema for personopplysninger*.

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger>

QSR International (2021, 21. april). *Unlock insights in your data with powerful analysis*.

<https://www.qsrinternational.com/nvivo-qualitative-data-analysis-software/home>

Schall, M. (1983). A Communication-Rules Approach to Organizational Culture.

Administrative Science Quarterly, 28(4), s.557-581. <https://doi.org/10.2307/2393009>

Schein, E. H. (1994). *Organisasjonskultur og ledelse* (2. utg). København: Forlaget Valmunden.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. utg). San Francisco: John Wiley & Sons.

Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal Of Management Studies*, 57(8), 1737-1740. <https://doi.org/10.1111/joms.12625>

Tørdal, R. M. (2018, 3. Mars). *Forskningsprosessen*. NDLA.

[https://ndla.no/en/subject:1:80f10045-2faa-4f6f-be0f-](https://ndla.no/en/subject:1:80f10045-2faa-4f6f-be0f-4c7ec9618186/topic:3:186530/topic:2:70510/resource:1:22149)

[4c7ec9618186/topic:3:186530/topic:2:70510/resource:1:22149](https://ndla.no/en/subject:1:80f10045-2faa-4f6f-be0f-4c7ec9618186/topic:3:186530/topic:2:70510/resource:1:22149)

Weick K.E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50:361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Intervjuguide

Vi har utarbeidet en grundig intervjuguide som vil være grunnlaget for alle intervjuer vi foretar i sammenheng med denne masteroppgaven.

Vi informerer om at intervjuet er konfidensielt og at intervjuobjektene vil bli anonymisert i oppgaven.

I masteroppgaven vår undersøker vi organisasjonskulturen i Red Rock Marine og forsøker å finne ut om denne har endret seg i løpet av covid-19 pandemiens første fase.

Vi har i denne sammenheng valgt å bruke følgende definisjon på organisasjonskultur: en gruppe mennesker med forskjellig bakgrunn, kunnskap og erfaring som sammen skal løse oppgaver for en arbeidsgiver» (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Som på en litt enklere måte kan sies «the way we do things around here» (Hennestad, 2012, s. 60).

Generell informasjon:

Denne informasjonen vil fortelle oss grunnleggende informasjon om alder, kjønn, ansiennitet og roller i bedriften. Dette kan være nyttig informasjon med tanke på subkulturer

1. Dette intervjuet vil bli tatt opp på bånd, samtykker du til dette?
2. Hva heter du?
3. Hvor gammel er du?
4. Hvor lenge har du jobbet i Red Rock Marine?
5. Har du hatt forskjellige stillinger i den tiden du har vært ansatt?
6. Hvilken stilling har du i dag?

Kulturen før 12. mars 2020:

Vi ønsker med disse spørsmålene å kartlegge organisasjonskulturen slik den ble oppfattet av de ansatte før 12. mars (pandemiens start i Norge).

7. Hvordan opplevde du organisasjonskulturen i bedriften før 12. mars?
8. Hvordan opplevde du det sosiale i kontorlandskapet den gangen?
9. Hva motiverte deg (i ditt arbeid) før pandemiens utbrudd?
10. Hvordan var samarbeidet i teamet før 12. mars?

11. Hva gjorde bedriften for å motivere deg, ivareta deg og følge deg opp i tiden før pandemien?
12. Har du opplevd noen artefakter (kleskoder, produkter (noe «alle har», hvordan opptre rundt kollegaer osv.) i tiden før pandemien?

Hjemmekontor:

Den neste seksjonen omhandler bruken av hjemmekontor. Vi ønsker med dette å kartlegge hvordan påbudet om hjemmekontor kan ha påvirket organisasjonskulturen i Red Rock Marine.

13. Har du hatt hjemmekontor, og hvordan opplevde du dette?
14. Hvordan ble du motivert til å arbeide fra hjemmekontoret? Hvis ikke du har hatt hjemmekontor ønsker vi at du forteller oss hvordan du ble motivert til arbeid på kontoret i denne perioden?
15. Hvordan opplever du tilliten fra ledelsen når du har arbeidet hjemmefra?
16. Hvordan har din tillit til ledelsen vært i den samme perioden?
17. Har hjemmekontor påvirket effektiviteten i arbeidet? I så fall hvordan?
18. Hvordan påvirket hjemmekontoret/perioden det sosiale i bedriften?
19. Hva gjorde bedriften for å motivere deg, ivareta deg og følge deg opp mens du arbeidet fra hjemmekontoret?
20. Etter flere perioder med hjemmekontor, er det noe du skulle ønske var gjort annerledes fra starten?
21. Hvordan har hjemmekontoret/perioden påvirket din grad av autonomi (selvledelse/selvstyring) i arbeidet?
22. Har du opplevd endringer i artefakter på hjemmekontoret/perioden?

Kulturen i dag:

I denne seksjonen vil vi hente inn data på hvordan kulturen oppleves i dag (sommeren 2021) og på denne måten skaffe grunnlag for å analysere om den har endret seg gjennom pandemien:

23. Hvordan opplever du organisasjonskulturen i dag?
24. Hvordan opplever du det sosiale i kontorlandskapet nå?
25. Er du motivert, og hva er det som motiverer deg nå?
26. Hvordan opplever du samarbeidet i bedriften i dag?
27. Hvordan kommuniserer ledelsen endringer?
28. Hva gjør din leder for å motivere deg, ivareta deg og følge deg opp nå?

Forankring i bedriften:

I de neste spørsmålene vil vi forsøke å hente inn informasjon angående forankring i organisasjonen. Dette skal hjelpe oss å forstå om det er blitt igangsatt spesielle tiltak med tanke på restriksjonene fra regjeringen.

29. Har du opplevd at kulturen er endret før/etter 12. mars 2020?
30. Hvilke grep har bedriften satt i gang det siste året med tanke på kultur (endre, ivareta)?
31. Hva har bedriften gjort for å forankre endringer i løpet av det siste året hos sine ansatte?
32. Er de ansatte inkludert i endringene som foretas? I så fall hvordan?

Vi ønsker å takke for at du tok deg tid til å være med på undersøkelsen vår, og håper det er i orden at vi kan komme tilbake med flere spørsmål hvis vi skulle trenge noe mer informasjon ved et senere tidspunkt.