

# Organisasjonskultur i fusjonsprosesser

En konsekvensanalyse

739

---

**Kandidatnummer**

**BAL3900 17V**

**Bacheloroppgave våren 2017**

**Bachelorstudium i administrasjon og ledelse**

**Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for offentlig administrasjon og ledelse**

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	iv
Sammendrag .....	v
1. Innledning og formålsavklaring .....	1
1.1 Tema for oppgaven .....	1
1.1.1 Presentasjon av empiriske subjekter .....	2
1.1.2 Formålet med oppgaven.....	3
1.2 Problemstilling .....	3
2. Faglig teoretisk rammeverk .....	4
2.1 Definisjoner og grunnleggende forståelser .....	4
2.1.1 Organisasjon .....	4
2.1.2 Oppdrag og strategi.....	4
2.1.3 Endring, motstand, oppslutning og endringsledelse .....	5
2.1.4 Organisasjonskultur .....	9
3. Metoderammeverk .....	12
3.1 Informasjonskilder .....	12
3.2 Forskningsmessig utgangspunkt .....	13
3.3 Forskningsmessig tilnærming .....	13
3.3.1 Kvalitativ eller kvantitativ tilnærming? .....	13
3.3.2 Kvalitetssikring .....	15
4. Valg av metode og praktisk gjennomføring.....	17
4.1 Kvantitativ metode.....	17
4.1.1 Tilnærminger.....	17
4.1.2 Beskrivelse.....	20
4.1.3 Opprettelse og distribusjon av spørreskjema .....	23
4.2 Kvalitativ metode.....	24
4.2.1 Praktisk gjennomføring.....	24
4.2.2 Krav til deltakere.....	24
5. Resultater av undersøkelsene .....	24
5.1 Resultat av spørreskjema .....	25
5.1.1 Besvarelse og generalisering.....	25
5.1.2 Dominante karakteristikk.....	25
5.1.3 Lederstil i organisasjonen .....	25

5.1.4 Personalledelse.....	26
5.1.5 Det som binder organisasjonen sammen.....	26
5.1.6 Strategisk fokus.....	26
5.1.7 Suksesskriterier .....	27
5.1.8 Resultatene sammenslått .....	27
5.2 Resultater av fokusgrupper .....	27
5.2.1 Besvarelse .....	27
5.2.2 Verdier, normer og virkelighetsoppfatninger .....	27
6. Tolkning av resultatene.....	29
6.1 Arketypisk utvikling .....	30
6.2 Kulturelle tema.....	31
6.2.1 I vår organisasjon belønnes man ved skryt og små feiringer.....	31
6.2.2 I vår organisasjon trengs det lagarbeid og en tydelig leder som engasjerer seg i den enkelte som fører til suksess. ....	32
6.2.3 I vår organisasjon er det kunden som kommer først.....	33
6.2.4 I vår organisasjon er fleksibilitet og frihet i arbeidsutførelsen viktig for koordinering og gjennomføring av arbeidet. ....	33
6.2.5 I vår organisasjon er den flate strukturen roten til innovasjon og nytenkning.....	34
6.2.6 I vår organisasjon er trygghet og klarhet i arbeidsforholdet samt engasjement rundt merket viktig for trivsel og engasjement .....	35
7. Konklusjon.....	36
7.1 Refleksjon rundt eget arbeid .....	37
Bibliografi .....	38
Vedlegg.....	i
Vedlegg 1 - Larry Grein endring som livssyklus.....	i
Vedlegg 2 – Oppslutning og motstand.....	ii
Oppslutning.....	ii
Motstand .....	iii
Vedlegg 3 Organisasjonskultur funksjoner.....	v
Vedlegg 4 – Fordeler med OCAI.....	vi
Vedlegg 5 – Kulturtypene .....	vii
Vedlegg 6 – Spørreundersøkelsen .....	x
Vedlegg 7– Fokusgruppe, minigruppe.....	xxvi
Vedlegg 8 – Geert Hofstede.....	xxvii
Vedlegg 9 – Metadata .....	xxviii
Før fusjon .....	xxviii

Etter fusjon.....	xxix
Vedlegg 10 – Illustrasjoner og data .....	xxx
Vedlegg 11 – Intervjuguide .....	xxxiii
Guide org. A.....	xxxiii
Guide org. B.....	xxxv
Vedlegg 12 – Svar kvalitative undersøkelser.....	xl
Intervju 1 .....	xl
Intervju 2.....	xlvi
Intervju 3.....	liv
Intervju 4.....	lx
Vedlegg 13.....	lxiv
Vedlegg 14 – Kulturelt tema.....	lxv

## Forord

Denne oppgaven er et forskningsbasert verk i forbindelse med bachelorstudiet administrasjon og ledelse ved Høgskolen i Oslo og Akershus, 2017.

Høgskolen har ikke ansvar for synspunkter eller innhold i denne oppgaven. Fremstillingen og synspunktene står utelukkende for kandidatens regning og ansvar.

En stor takk til tante Wenche som har bidratt med litteratur og innspill. Også takk til familie for støtte, organisasjonen for innpass, og veileder Kjell E. Værnør for god og konkret veiledning i forbindelse med oppgaveskrivingen.

## Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg en pågående fusjons og omstillingsprosess som har vart i fem år. Fusjonen er resultat av et oppkjøp gjort av et multinasjonalt konsern, org. A, av en mindre privat bedrift i Norge, org. B. Første deloppkjøp på 50.1% var i 2013, mens fullstendig overtakelse ble gjort i slutten av 2015.

Den pågående omstillingsprosessen har gjennom årene vært oppfattet som både ineffektiv og noe konfliktfull. Formålet med studien i oppgaven er å kunne identifisere konsekvensene av en fusjons/oppkjøpsprosess mellom to organisasjoner som er grunnleggende forskjellige med tanke på størrelse, marked og funksjon – der org. A i hovedsak er en salgsorganisasjon mens org. B er en tradisjonell produksjonsorganisasjon.

Forskeren løfter frem konsekvensene av oppkjøpet i lys av en opplevd organisasjonskulturell forandring. Analyseverktøyet er hentet fra to sentrale forfattere innen tematikken, Kim S. Cameron og Robert E. Quinn og deres Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

Instrumentet brukes til å fremheve den opplevde forskjellen i organisasjonskultur fra før fusjonen fant sted, til etter fusjonering. Svarene fra denne undersøkelsen vil vise til én av fire dominerende organisasjonskulturer. Resultatene blir deretter lagt til grunn for dybdeintervjuene med arbeidere fra begge organisasjonene.

Sammen trekker de to metodene opp en rekke problematiske situasjoner som følge av fusjonen.

OCAI-instrumentet viser i dette tilfellet en klar overgang fra en kulturtype til en annen. Detaljene i disse kulturtypene var tydelig korresponderende med funnene i de kvalitative undersøkelsene. Dette viser en markant og virkelighetsnær forandring, og de samlede resultatene gjorde det mulig å fremstille kulturelle tema – eller billedlige representasjoner av kulturen – som deretter ble drøftet.

De kulturelle temaene viste til tydelige og ofte sammenfallende tendenser hos de to organisasjonene. Allikevel er det en rekke elementer som hindrer en god omstillingsprosess.

Konklusjonen er at man ved fusjon av to organisasjoner som er grunnleggende forskjellige kan oppleve usikkerhet, motstand, støtte/oppslutning og konflikter. Alle av varierende grad.

# 1. Innledning og formålsavklaring

## 1.1 Tema for oppgaven

Tema for denne oppgaven er en utforskende analyse av konsekvenser som følge av en fusjonsprosess av to organisasjoner.

Opgaven tar sitt utgangspunkt i en situasjon der et multinasjonalt konsern har kjøpt en privat bedrift. Analysen er basert på en forståelse av opplevde organisasjonskulturelle endringer i omstillingsprosessen. Relevant teori bidrar til å belyse de elementene som utforskes i forskningen.

Bakgrunnen for at denne tematikken velges for forskningen, er av egen interesse og samfunnsnyttig betydning. Som påpekt i en rekke tidsskrifter, bøker og nettsider, er vi i en tid som kjennetegnes av høy teknologisk utvikling og globalisering. Spesielt globaliseringselementet er interessant fordi dette ofte betyr en økt tilgang til utenlandske produsenter og deres produkter. For mange bedrifter skaper denne tilgangen et ønske om å gå inn i nye internasjonale markeder, samtidig som det legger press på kostnadsfunksjonene deres. Konkurransen er hard, og det kan derfor oppfattes som hensiktsmessig å inngå avtaler eller kjøpe seg inn i markedet fremfor å investere store ressurser i egen markedsføring som kan resultere i en beskjeden markedsandel.

Blant annet kan dette føre til organisasjonsfusjoner mellom flere innenlandske selskaper, eller en blanding av både utenlandske og innenlandske. I slike situasjoner er organisasjonskultur et interessant tema å studere.

Interessen for organisasjonskulturen oppstod på 1920 tallet, men ble ikke studert som enkeltstående fenomen før på 1980-tallet i forbindelse med økt konkurranse mellom Asia (Japan) Vesten (USA). Omfattende studier handlet om hva Japanerne gjorde annerledes enn vesten konkurransen om markedsandel, og flere forfattere påviste at dette hadde å gjøre med den japanske bedriftskulturen. Jacobsen og Thorsvik (2014, 126) går videre med å poengtere "*Hovedgrunnen til å studere organisasjonskultur er dermed antakelsen om at kultur kan være en viktig faktor for å forklare organisasjonens suksess.*" og referer til en rekke sentrale teoretikere gjennom tiden som Deal & Kennedy (1982) og Trice & Beyer (1993).

### *1.1.1 Presentasjon av empiriske subjekter*

Den følgende delen er en presentasjon av de to empiriske subjektene, eller organisasjonene, som brukes i oppgaven. Deretter følger en beskrivelse av organisasjonenes historie, grunn til oppkjøp og resultat av oppkjøpet – oftere omtalt som fusjonen.

Av hensiktsmessige årsaker vil de to organisasjonene ikke omtales ved faktiske navn da det kan oppleves tungvint å skille de to på en god måte. Organisasjonene refereres til som org. A og B, der A er det multinasjonale konsernet (oppkjøperorganisasjonen), og org. B er den oppkjøpte bedriften.

#### *Historie*

Org. A er et internasjonalt konsern bestående av to hovedaktører. Selskapet har datert historie tilbake til 1883 i Sveits med jordbruksprodukter som hesteplog og såmaskiner mens den yngre Tyske delen startet i 1920 med sine snøryddingsprodukter og kostemaskiner. Disse organisasjonene gikk sammen i 2007 og opererer nå i store deler av verden, med importører i Europa, Nord-Amerika, Afrika, Australia og Sør-Amerika.

Hovedkontoret er lokalisert i Sveits mens produksjonen av utstyr er satt til Estland, Nederland, Polen, Sveits og Tyskland. På grunn av den spredte produksjonen er avdelingene i de respektive landene for det meste kombinert, mens andre land har *rene salgsavdelinger*. Salgsavdelingen i Norge er plassert på Østlandet i Norge.

Org. A er en ledende internasjonal aktør innen smarte produktsystemer til bruk i sammenheng med jordbruk og infrastruktur. Som resultat av fusjonen i 2007 har de en bred produktportefølje innen ulike typer veivedlikehold, egenproduserte kjøretøy, samt jordbruksredskaper, i tillegg utstyr innen bakketeknikk for fly og jernbane.

*Org. B* var et privateid selskap – familieeid sådan - som daterer tilbake til 1933. Den startet med produksjon av kjettinger til bil i Norge, og har gjennomgått en rekke svenske eierskifter før det igjen ble norskeid i 2010. Frem til den nye fusjonen med org. A har org. B holdt seg til produksjon, salg og montering av snøplog til en rekke større kjøretøy i Norden. Både kontor og produksjonsenhet er på samme lokasjon på Sørlandet i Norge. Organisasjonen var, og er til en viss grad enda, å *oppfatte som en produksjonsenhet*.

#### *Årsak til fusjon og resultat*

Det hele startet med et ønske fra org. A om å kjøpe org. B. Dette ønsket bunnar i at org. B gjorde det godt innenfor salg av snøryddingsprodukter, og derfor tok opp stor markedsandel



som org. A fant det vanskelig å konkurrere med. Så, for å få tilgang og/eller innpass i det nordiske markedet innen plog, var oppkjøp ansett som en god mulighet.

Org. B på sin side gikk inn i forhandlingene med en høy prissetting av verdier av egen organisasjon. Summen var for høy for org. A og forhandlingene ble satt på vent. De to organisasjonene fortsatte derfor slik de hadde gjort.

Org. B på sin side endte i en overraskende og vanskelig økonomisk situasjon i 2012.

Rapporter som viste gode resultater var feil, og bedriften var nær teknisk konkurs. Dette var den utløsende årsaken til interne endringer og at den nye lederen tok kontakt med org. A sitt hovedkontor i Zurich.

Dermed ble det inngått en oppkjøpsavtale på 50.1% i 2013 av org. A. Avtalen gikk (videre) ut på en tre-årsperiode (2013-2015) der sluttresultatet til org. B skulle avgjøre den endelige kjøpesummen/eierandelen. Altså var B styrt av A, men fungerte som selvstendig organisasjon.

De siste eierandelene ble overført til org. A 31.12.2015, og B stod som juridisk enhet frem til 9.april 2016. Nå har de to organisasjonene, med B på Sørlandet og A på Østlandet vært i en omstillingsprosess på totalt fem år. Per dags dato er det allikevel en del usikkerhet, konflikter og en følelse om at de to ikke fungerer som én.

### *1.1.2 Formålet med oppgaven*

Formålet med denne oppgaven er, slik det antydes i tematikken, en konsekvensanalyse med utforskende og forklarende standpunkt. Oppgaven bruker organisasjonskultur som referansepunkt i analysen, supplert med drøfting rundt relevant teori. Målet er å gå inn i organisasjonen, undersøke konsekvensene av fusjonen og reflektere rundt deres mulige opphav og effekt.

Resultatet av analysen er ment å fungere som et referansepunkt for de involverte partene, og lignende organisasjoner som befinner seg i en omstillingsprosess.

## **1.2 Problemstilling**

Med den informasjonen som er gjengitt ovenfor er det derfor interessant å gjøre et forsøk på å belyse følgende problemstilling;

*"Hvilke følger kan det ha at to organisasjoner med grunnleggende forskjeller fusjoneres".*

Disse grunnleggende forskjellene er at org. A er et multinasjonalt konsern med salg som kjerneaktivitet, mens org. B er en norsk produksjonsbedrift som opererer i et mindre marked. Basert på dette faktum antas det at fusjonen har ført til opplevd endring av organisasjonskultur.

Ettersom konsekvenser av slike fusjoner er situasjonsbestemt, avhengig av hvilke analyseverktøy som tas i bruk, og gjerne hvor langtrukken forskningen er – vil denne oppgaven ikke påberope seg fasitegenskaper i forhold til verken tema eller situasjonen.

## 2. Faglig teoretisk rammeverk

I dette kapitlet er teorien tilknyttet problemstillingen. Teorikapitlet består av en rekke redegjørelser av blant annet definisjoner og forståelser av elementer relevant for problemløsningen.

Innen flere deler av dette kapitlet løftes det frem flere forståelser av de enkelte fenomenene med hensikt å kunne identifisere den som passer oppgavens kontekst best. Teorien belyses igjen avslutningsvis der drøftelsen av problemstillingen skal skape sammenheng i oppgaven og besvare problemstillingen.

### 2.1 Definisjoner og grunnleggende forståelser

#### 2.1.1 Organisasjon

Først må det legges til grunn en baseforståelse av hva de empiriske objektene er. Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsviks definisjon fra deres "*Hvordan organisasjoner fungerer*" (2014) beskriver det slik: "... en organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål." I dette legger de at det er en samling mennesker som bevisst jobber for å realisere mål ved å organisere seg og løse oppgaver på en fornuftig måte. Oppgaveløsningen kan være vareproduksjon de ønsker å selge til forbrukere.

Org. A og B består av mennesker som kollektivt jobber for å realisere satte mål ved produksjon og salg av produkter innen deres markedssegment –og er derfor "organisasjoner".

#### 2.1.2 Oppdrag og strategi

Med forståelsen av hva en organisasjon er, er det også hensiktsmessig å kort løfte frem teori innen strategifaget. Dette underkapitlet brukes til å belyse en forståelse av hva som kan være drivkraft og retningsgiver for mange organisasjoner. Dette er for å få innsikt i hva som kan være med å styre en organisasjon i en bestemt retning.

Drivkraften det refereres til er noe som anses som en av de viktigere elementene i en organisasjons strategiutforming. Strategi i seg selv kan defineres som en virksomhets handlingsplan for realisering av mål og utvikling av virksomheten gjennom en rekke forpliktelser av varierende karakter, om man forstår Thompson mfl. rett (2008) - referert til i Knudsen og Flåten (2015, 44).

Drivkraften relatert til oppgavens teoretiske rammeverk på sin side er en organisasjons oppdrag, misjon, eller eksistensgrunnlag. Dette er måten organisasjonen definerer sine hovedoppgaver på. En viktig utfordring ligger i det å definere hvorfor en gjør det en gjør, og en annen innenfor hvilke rammer en skal utføre dette oppdraget (Knudsen og Flåten 2015, 283). Tett knyttet opp mot dette tema er visjoner og mål – aspektene ved strategien som sier hva organisasjonen ønsker å oppnå og hvordan dette skal oppnås.

Disse tre, oppdrag/eksistensgrunnlag, visjon og mål, er alle med på å gi organisasjonen en spesiell retning. Vanligvis vil det i tilknytning til organisasjonens aktivitet utvikle seg klare formeninger om hvordan en skal utføre arbeidet sitt på. Dette kommer av en lengre prosess der en lærer seg en rekke metoder som viser seg å fungere i henhold til problemløsningen. Knudsen og Flåten (2015, 286) nevner at det ikke er uvanlig at dette over tid får ledere og arbeidere til å tenke i tradisjonelle baner. Med dette mener forfatterne at det kan utvikles skylapper slik at man ikke registrerer det som skjer utenfor det tradisjonelle synsfeltet.

### 2.1.3 Endring, motstand, oppslutning og endringsledelse

Ettersom en fusjon er en sammenslåing av to eller flere organisasjoner vil det ofte bety at det står igjen én ledelse. Dersom fusjonen er av gjensidig ønske - en sammenslåing - er gjerne ledelsen en blanding av begge to, mens i oppkjøpssituasjoner er det ofte oppkjøperen som står igjen med den formelle ledelsen. Denne teoribiten omhandler oppfatninger av hvordan endringer kommer til, røtter til motstand og hvordan endringsledelse burde utarte seg.

#### *Endring*

Til tross for at årsaken til endring er klar i dette tilfellet, er det allikevel gunstig å sette situasjonen i en teoretisk kontekst. I stil med oppgavens kontekst fremheves derfor to av Jacobsens (2012, Kap. 2) perspektiver:

Den første, **endring som livssyklus**, er en forståelse om at endring er et resultat av at organisasjonen entrer en ny fase i livet som et resultat av vekst. Jacobsen referer til to teoretikere innenfor denne tankestrømmen; Henry Mintzberg og Larry Greiner. I denne

redegjørelsen er Greiners forklaring på fenomenet utgangspunktet - men det legges vekt på at den står i stor likhet med Mintzberg sine ideer.

Den overordnede ideen går ut på at etter hvert som en org. Blir større må den endre seg for å avansere til neste fase. Fasene er vist i figuren til høyre (Jacobsen 2012, 43), og forklaring på to deler av figuren er under. De resterende fasene kan leses i vedlegg 1:

Organisatorisk vekst skaper etter en stund behov for et tydeligere lederskap (ledelseskrisen). Man går inn i styringsfasen og det etableres struktur, systemer for markedsføring, budsjettering og kontroll. Samtidig sentraliseres mye av beslutningsmyndigheten.

Koordineringsfasen er en fase for organisasjoner av stor størrelse og bærer preg av kontrollkrisen. Med andre ord er det nå utviklet ytterligere kontrollsystemer for å kontrollere alle de (relativt) autonome enhetene som brer seg rundt i regionen, landet, eller utlandet. Faren med

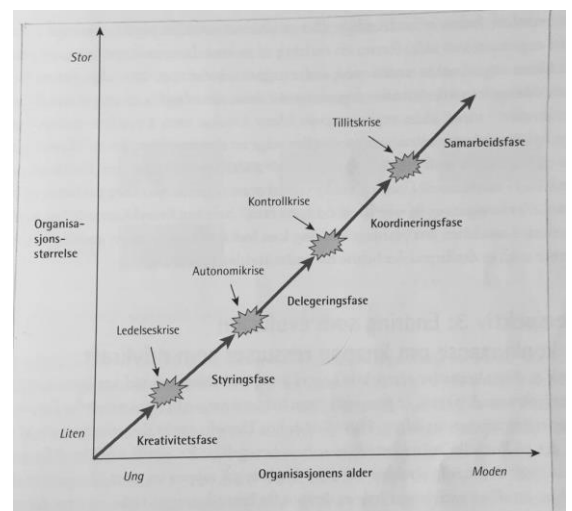
disse systemene er at den store graden av kontroll kan skape en følelse om at ledelsen er fraværende og at systemene virker mot sin hensikt fordi de kompliserer lokale tilpasninger.

Denne tilnærmingen er i stor grad opplevd, og kritisert for å være for deterministisk - og åpner derfor for en redegjørelse av et annet perspektiv, nemlig **endring som evolusjon**. Dette perspektivet har en Darwinistisk tilnærming. Her kjempes det om begrensede ressurser – kunder – og endring består av fire ledd.

- 1) Nye konkurrenter inn i bildet, og skaper behov for endringer i markedet – for eksempel i forhold til produktkvaliteter eller pris.
- 2) Endringene fører til en variasjon i markedet blant produsentene.
- 3) Kundene står for utvelgelsen av hvilke tilbydere som får "overleve" gjennom hvem de velger å handle hos.
- 4) Til slutt gjelder det å holde seg gående til syklusen starter på nytt igjen.

Tanken er at organisasjonene som best tilpasser seg omgivelsene, er de som vil overleve mens andre forsvinner.

*Motstand og oppslutning*



Jacobsen (2012, 183) sier "Endring medfører ofte et brudd med det etablerte. Stabile og forutsigbare rutiner og prosesser brytes opp, etablerte oppfatninger utfordres og maktforhold endres."

Dette bruddet med det oversiktlige systemet kan skape reaksjoner. Disse reaksjonene går gjerne mellom konseptet vedrørende oppslutning om eller motstand mot endringen. Det finnes omfattende teori om temaet, og utgangspunktet for fremleggelsen er Dag Ingvar Jacobsens bok *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2012). Boken dekker mye innenfor temaet, men kun det som anses relevant i forhold til oppgaven trekkes frem.

### Motstand

Endringer i en organisasjon kan for eksempel oppfattes som skremmende for enkelte fordi endringen rokker ved en eller flere deler av den enkeltes arbeidstilværelse. Derfor kan endringer føre med seg varierende grad av motstand fra de involverte. Punktene i

Faglig uenighet	Løsning på problemet oppfattes som dårlig og/eller unødvendig
Frykt for det ukjente	Endring i trygg atmosfære skaper usikkerhet om fremtiden.
Tap av identitet	Man mister sin opplevde rolle/identitet på arbeidsplassen.
Ekstraarbeid	Behov for eventuell avlæring av ferdigheter og opplæring av nye.
Tap av psykologiske kontrakter	Samarbeid og organisatorisk flyt rammes. Skaper usikkerhet.
Endrede maktforhold	Nye personer å forholde seg til. Autonomi kan berøres.
Andre aktører i omgivelse	Frykt for potensiell relokasjon.

tabellen er noen kilder til denne motstanden (Jacobsen 2012, 133-141). Ytterligere beskrivelse finnes i vedlegg 2, underkapittel "motstand".

### Oppslutning

Oppslutning på sin side avhenger på mange måter av de samme variablene som motstand. Hovedforskjellen ligger i hvilken grad de involverte ser behovet for endring og kanskje ønsker å endre seg. For å sikre god oppslutning må endringene være kommuniserte som:

- **Viktig**, ved at medarbeiderne føler at det er viktig at endringen gjennomføres for å unngå reelle konsekvenser.
- **Riktig**. De som er en del av endringen må kunne se en klar sammenheng mellom problemet og den foreslåtte strategien – å anse denne som riktig.
- **God**, ved at de involverte føler at endringen vil trekke organisasjonen og ansatte mot en situasjon som er bedre enn den nåværende. (Jacobsen 2012, 186)

### Oppsummering

Grad av oppslutning i elementene over, samt flere, vil gi det Jacobsen omtaler som grad av oppslutning eller motstand, eller i hvilken grad drivkreftene er sterkere enn motkreftene i

endringsprosessen. Illustrasjonene plasseres i vedlegg 2, mens en kort oppsummering av detaljene er under:

**Grad av oppslutning:** Nødvendighet – fordi man ikke har noe valg → fordi man føler man bør → fordi man genuint mener endringene er viktige, riktige og gode.

**Grad av motstand** går fra: Likegyldighet → negative oppfatninger om endringen → sterke kritiske ytringer → til aktiv sabotasje av endringsprosessen.

### *Endringsledelse*

Med referanse til innledende sitat fra Jacobsen i underkapittelet "Motstand", vil endringsledelse være de personer, av formell eller uformell karakter, som skaper orden i den tilsynelatende kaotiske situasjonen – derav leder organisasjonens medlemmer gjennom endringen (Jacobsen 2012, 182).

I forhold til lederskap skiller man gjerne mellom to hovedtyper. Disse går under en rekke ulike navn men refereres gjerne til som den transformativ og transaksjonelle lederen.

Den transformativ lederen tar sikte på å skape et verdimeessig samhold i hele organisasjonen. Dette gjøres ved å formulere visjoner, understreke meningen med arbeidet som gjøres – for eksempel grunn til endring – og skape engasjement rundt de etablerte strategiene.

Transaksjonsledelse på sin side baserer seg på solide bytterelasjoner med andre i organisasjonen. Forholdet lederen har til de ansatte er basert på fornuft, og endring skjer gjerne ved at den enkelte får tilbud om godtgjørelser som lønnspålegg.

Logikken bak de to tilnærmingene i forhold til endringsledelse beskrives av Jacobsen (2012, 210) slik som vist i tabellen:

Basert på denne fremstillingen er det lett å tro at den ene formen er bedre enn den andre – gjerne at transformativ er bedre enn transaksjon. En slik oppfatning er uheldig ettersom man dermed neglisjerer viktigheten av god transaksjonell ledelse. Studier viser at de to formene i stor grad

	Maktbase	Innflytelsesteknikk	Hensikt
Transformasjonsledelse	Sosial identitet, personlig utstråling og felles verdigrunnlag	Inspirasjon, delegasjon, støtte og personlig omtanke	Hjelp mennesker å gjennomføre atferds teknikker
Transaksjonsledelse	Kontroll over materielle og fysiske ressurser som penger og jobbforhold	Belønninger eller trusler/press	Tvinge frem endring i atferd, selv om den enkelte ikke ønsker det

utfyller hverandre. Samtidig foreligger det solide empiriske indikasjoner på at gode transformativ ledere også skårer bra innen transaksjonsaspektet. Jacobsen (2012, 211) sier at

ledere balanserer ulikt på denne skalaen, at man finner ledere som både inspirerer; og benytter seg av makt og myndighet der det trengs.

#### 2.1.4 Organisasjonskultur

Ettersom organisasjonskulturen er det analytiske utgangspunktet må det foreligge en avklaring på hvordan fenomenet kan forstås. Som Henning Bang sier i (2003, 17) kan; "... man vanskelig studere et fenomens innvirkning på forhold i organisasjonen hvis man ikke har klart for seg hva fenomenet består av og hvilke egenskaper det har ...".

Denne teoridelen belyser flere forståelser av begrepet, konkluderer hvilket som er oppgavens utgangspunkt, mens det til slutt inkorporeres en fordypningsdel til begrepets innhold. Henning Bang refereres ofte til siden han i boken sin har grundige refleksjoner basert på referanser til en rekke sentrale teoretikere innen fagdisiplinen.

**Deal & Kennedy** beskrev "*Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss*" i deres bok *Corporate cultures. The Rites and Rituals of Corporate life*, 1982.

Går man lengre frem i tid kan man sammenlikne dette med elementene Harald Knudsen og Bjørn-Tore Flåten fremmer i sin bok *Strategisk Ledelse*. Knudsen og Flåten, på lik linje med Bang, viser til Deal & Kennedy - men omtaler denne som lite deskriptiv. De belyser heller Edgar Scheins beskrivelse fra 1992 om kjennetegn ved organisasjonskulturer. Disse elementene kan kort beskrives slik:

En organisasjonskultur er bygget opp av 1) *fysiske artefakter* (kleskode, uttrykksformer og omgivelser), 2) *uttrykk for verdier, holdninger og oppfatninger* (hvordan en oppfatter årsakssammenhenger), og 3) *tause antakelser*, altså internaliserte uskrevne regler som sjelden kommer til syne.

Videre sier Knudsen og Flåten (2015, 378) at "*Det er ikke nok å presentere et organisasjonskart. Det som til sist er avgjørende for resultatene, kan være ansattes holdninger og oppfatninger, verdier og prinsipper, adferd, normer og rutiner.*" Her trekkes det en parallell med Bangs (2003, 23) forståelse av begrepet, nemlig "*Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene.*"

## Kulturinnhold

Basert på forståelsen ovenfor vil innholdet av kulturen være verdier, normer og virkelighetsoppfatninger.

En kort definisjon av disse elementene er vist i tabellen.

Definisjoner er hentet fra Bang (2003, 47-56).

<b>Verdi</b>	"En vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutttilstand". Noe omformulert er dette dyptliggende formeninger om rett og galt
<b>Norm</b>	"...påbod eller reglar som peikar ut rett handling innafor eit avgrensa område for å fremje og verne om verdiar ." Fra Aadland (1991, 47) referert til av Bang (2003, 51)
<b>Virkelighetsoppfatning</b>	Oppfatninger om virkeligheten i organisasjonen. Disse utvikles ved samhandling med andre der en ser hvilke handlinger som gjennomføres, og hva som får konsekvenser og visa versa. Virkelighetsoppfatninger kan være kollektive formeninger om hva som er sant og usant, riktig og galt, og hvordan ting henger sammen.

## Kulturuttrykk

Bang sier videre at disse kjerneelementene sjeldent kommer til uttrykk direkte. De utspiller seg gjerne i symbolske prosesser og objekter i organisasjonen. Disse symbolske elementene kalles kulturuttrykk, og er "...

*synlige, observerbare produkter av kulturen, og kan tolkes som kulturbærere."* (Bang 2003, 60).

Kulturinnholdet kan på en annen side ikke avleses direkte gjennom uttrykkene, men må tolkes for å finne deres egentlige betydning.

Bang presenterer fem dimensjoner

man kan forstå kulturinnholdet ut fra, og er vist i tabellen..

<b>Adferdsuttrykk</b>	Faktiske handlinger og atferd på alle nivåer i organisasjonen.
<b>Verbale uttrykk</b>	Muntlige fortellinger, uttalte verdier, normer og oppfatninger. Disse uttalte elementene er forfektete verdier og står nødvendigvis ikke i forhold til bruksverdiene – altså hva som faktisk gjøres.
<b>Materielle uttrykk</b>	Fysiske objekter, kleskode og åpne dører.
<b>Strukturelle uttrykk</b>	Ritualer, regler og prosedyrer som opprettholder kultur ved at de gjentas på samme måte regelmessig – uformelt eller formelt.
<b>Fysisk struktur</b>	Hvordan arbeidsplassen er strukturert – for eksempel åpent/lukket landskap -, og hvordan bygningen/lokalet er.

## Kulturelt tema

Kulturelle tema kan forstås som et bilde eller oppsummering av kulturuttrykkene. Eksempel på dette kan være at man på en arbeidsplass har en hyggelig omgangstone med hverandre, noe som registreres gjennom handlinger, språkbruk og kroppsspråk.

## Organisasjonskulturens funksjon

De aller fleste organisasjoner er utsatt for en rekke påvirkningsfaktorer av både intern og ekstern karakter. Man skal administrere og, mer eller mindre, kontrollere sine omgivelser, sin produksjon, sine ansatte og mål. Avhengig av hvor mange interessenter som deltar i denne påvirkningsprosessen, desto mer kompleks kan organisasjonen forstås. Det er en rekke måter en organisasjon kan kontrollere disse, og retter man blikket innover vil man gjerne stå igjen



med å styre gjennom formelle og uformelle kanaler – struktur og kultur. I forhold til denne oppgaven vil det være kulturens funksjon som fremheves.

Bang lister i sin bok opp tre hovedkategorier organisasjonskultur bidrar med, med ytterligere 12 punkter (se vedlegg 3). Oppsummert er organisasjonens funksjon å:

- 1) **Styre adferd ved å gi modeller for handling.** Disse modellene kan være kognitive kart som hjelper oss å navigere i organisasjonen og omgivelsene ved å sette normer for handlingsmønstre for gitte situasjoner. Disse kommer gjerne gjennom sosialiseringprosessen på arbeidsplassen.
- 2) **Virke integrerende på organisasjonsmedlemmene** ved å fungere som et sosialt lim som skaper en identitet og fellesskapsfølelse. Felles språk vil fungerer som en grunnleggende forståelse av uttrykk, artefakter og forståelse av riktige og gale handlinger. Gjennom nevnt sosialiseringprosess vil et medlem kunne føle seg forstående og forstått til de den omgås med på arbeidsplassen.
- 3) **Virke angstreduserende** gjennom sin automatikk av å skape trygghet om hvordan en takler spesielle problemer eller situasjoner som vanligvis ville vært angstproduserende.

Jacobsen og Thorsvik lister selv fem punkter med sterke likhetstrekk med Bang og andre sentrale forfattere innen organisasjonsteorien, der kulturen - **1) Skaper tilhørighet** og fellesskap, **2) virker motiverende** (angstreduserende), **3) skaper tillitt** mellom ledelse og ansatte, **4) stimulerer til samarbeid og koordinering** på tvers av grupper og nivåer, og endelig **5) legger føringer på passende adferd** (internalisere normer, verdier og virkelighetsoppfatninger) (Jacobsen og Thorsvik, Hvordan organisasjoner fungerer 2014, 127-128).

Sagt på annet vis kan vi si at kulturen hjelper med å skape stabilitet og trygghet i en naturlig "kaotisk" situasjon.

### *Subkultur*

Subkulturer er ofte et begrep som tas i bruk idet man omtaler én organisasjons utvikling over tid. I slike organisasjoner, gjerne av relativt stor størrelse, kan det vokse opp mindre kulturer som lever parallelt med den overordnede.

Bang (2003, 28) videreformidler Van Maanen & Barleys tolkning av begrepet: "...en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre som

*definerer seg som en distinktiv gruppe i organisasjonen, som deler et sett problemer som de fleste i gruppen er enige om er problematiske, og som rutinemessig handler på grunnlag av gruppens unike kollektive virkelighetsoppfatning" (Utheving gjort selv).*

Faget omkring organisasjonskultur løfter frem en rekke måter å tolke og forholde seg til slike subkulturer. Teorien som blir et gjeldende utgangspunkt i denne oppgaven er en av perspektivene presentert av Joanne Martins (2002). Hun løfter frem tre komplementære perspektiver – Integreringsperspektivet, differensieringsperspektivet, og fragmenteringsperspektivet.

For denne oppgavebesvarelsen vil kun differensieringsperspektivet belyses. Bang (2003, 28) og Jacobsen & Thorsvik (2014, 142) henter inn Martins teori i sine bøker, og perspektivet går ut på det følgende: Kulturen åpner for muligheten for subkulturer å etableres gjennom ulike tolkninger av organisasjonens manifestasjoner (virkelighetsoppfatninger, verdier og normer). Disse kulturene kan **1)** leve uten konflikt med hverandre, **2)** fungere uavhengig av hverandre, og **3)** være konfliktfylte av både destruktiv og konstruktiv karakter.

Hva som blir spennende å se på i denne oppgaven er under hvilken av de tre mulighetene fusjonen vil dra i retning av. Martin & Siehl (1983) trekker frem at det gjerne utvikler seg konflikter mellom kulturene når to organisasjoner slår seg sammen.

### **3. Metoderammeverk**

Dette kapittelet består av teori knyttet til den praktiske forskningen og problemløsningen av problemstillingen. Her vil teori tilknyttet forskning bli løftet frem, mens det neste kapittelet går dypere inn i valg av metode.

#### **3.1 Informasjonskilder**

For å skape et godt grunnlag for refleksjon rundt problemstillingen til oppgaven er det essensielt at informasjonen som ligger til grunn er av god og pålitelig kvalitet. Dersom dette kravet ikke overholdes kan resultat, refleksjon og konklusjon bli mangelfull eller feil. Av den grunn benyttes kun primærkilder. Dette er informasjon i sin reneste form grunnet den direkte overføringen av informasjon fra informant til forsker.

For å sikre at relevant informasjon oppgis må forskeren tydelig kommunisere sine mål for undersøkelsen, og sine spørsmål. Dette er viktig fordi informasjon hentes innenfor hensiktsrammer. Dette betyr at man henter informasjon relatert til det en oppfatter som konteksten. For eksempel vil et spørsmål om hvor en la nøklene sine sist kunne resultere i at

en snakker om husnøkler, selv om forskeren var nysgjerrig på bilnøklerne. Dersom det på forhånd avklares at konteksten er bilnøkler vil forskeren mest sannsynlig få et mer presist svar. Ergo må forskeren i sine metoder klart kommunisere sine intensjoner.

### 3.2 Forskningsmessig utgangspunkt

Med referanse til problemstillingen skaper dette kapittelet en forståelse om hvordan forskningen skal utspille seg.

Grunnen til at organisasjonskultur er det analytiske utgangspunktet er fordi kulturen er med på å styre adferd, integrere medarbeidere, skaper trygghet, maner frem suksesskriterier og forventinger. Den er situasjonsbestemt og er derfor helt unik, og er derfor et spennende utgangspunkt å løfte frem forskjeller som utspiller seg som følge av fusjonen org. A og B har vært gjennom.

### 3.3 Forskningsmessig tilnærming

#### 3.3.1 Kvalitativ eller kvantitativ tilnærming?

Det er flere måter forskere kan foreta en kulturkartlegging. Dette utvalget blant metodene er noe Kim S. Camron og Robert E. Quinn i sin bok *De konkurrerende verdier* (2013, 165) omtaler som **måleproblemet**. Forfatterne trekker frem tre hovedformer:

- 1) Holistisk tilnærming der forsker "*dykker ned i kulturen og tar i bruk en deltakende dybdeobservasjon... [og] forsøker å bli innfødt.*"
- 2) Tilnærming gjennom metaforer og språk der en bruker språkmønstre og sekundærkilder for å avdekke kulturmønstre, og;
- 3) Kvantitative tilnærminger, hvilket betyr bruk av spørreundersøkelser og intervju (kvantitative og kvalitative metoder)

Innenfor oppgavens tidsperspektiv og hensiktsmessighetens rammer er det metode nummer tre som gjør seg mest relevant.

Videre antyder Bang i sin bok at det later til å være bred enighet blant forskerne om at en kvalitativ tilnærming spiller en dominerende rolle i slik kulturkartlegging. Men på lik linje med Cameron og Quinn løftes det frem en splittelse i fagmiljøet i balansen mellom behovet for dybdeforståelsen av kulturfenomenet som et vagt begrep, og behovet for målbare data.

På bakgrunn av dette benyttes det derfor både kvantitative og kvalitative metoder i denne forskningen. Dette er for best mulig å triangulere svarene og sikre en viss grad av reliabilitet

og validitet. Dette vil mest sannsynlig gi sluttproduktet høyere kvalitet som står sterkere til formålsavklaringen.

Forskningen legges derfor opp til bruk av det kvantitative elementet gjennom en spørreundersøkelse med hensikt å identifisere en opplevd endring av organisasjonskulturen som et resultat av fusjonen. Deretter foretas en supplerende, strukturert, kvalitativ undersøkelse gjennom gruppeintervju for å gå dypere inn og forstå kulturinnholdet.

Undersøkelsene er å oppfatte som en tverrsnittsundersøkelse ettersom data vil samles inn i en periode på kun to måneder og deltakerne kun intervjues én gang, og resultatene ikke vil sammenliknes med data fra et senere tidspunkt (Johannesen, Tuft og Cristoffersen 2011, 74). Siden begge metoder tas i bruk må det foreligge en grunnleggende forståelse av de to.

#### *Kvantitativ metodes styrker og svakheter*

Styrken til spørreskjema ved kulturkartlegging er at informasjonen man får er statisk, enkel å analysere og høyst sammenlignbar (Bang 2003, 165). Videre hevdes det at en slik tilnærming er både kostnads- og tidseffektivt. Svakheten til spørreskjemaer er at det blir vanskelig å oppnå dybdeforståelse ettersom spørreskjema vurderer kulturen etter spesifikke dimensjoner eller verdier som ikke åpner for tvetydig informasjon. Man står derfor i fare å ikke fullstendig å avdekke det forskeren egentlig søker av helhetlig perspektiv eller forståelse. Dette vil, slik mange teoretikere mener, gjøre det tilnærmet umulig å forstå de mulige utfordringene en organisasjon opplever. Man kan sammenlikne organisasjonskultur med et isfjell der toppen synes, mens den største delen er under vannoverflaten.

#### *Kvalitativ metodes styrker og svakheter*

Kvalitative forskningsmetoder utarter seg i en rekke format, men de to grunnleggende måtene er gjennom intervju og observasjon. Den kvalitative studien er som nevnt gruppeintervju, og dette delkapittelet begrenses derfor til forståelse av denne tilnærmingen.

Blant styrkene til intervjuformen er at informantene har mulighet til å kommunisere med et språk hen er komfortabel med. Dette åpner for en tydeligere informasjonsutveksling med bruk av referanser som informantene finner relevante. Videre gir tilnærmingen også stor fleksibilitet ved at intervjueren kan stoppe og avklare uklarheter eller komme med oppfølgingsspørsmål – og på den måten tilegne seg en mer detaljert forståelse av det som fortelles.

Svakheter ved intervjuformen er at de kan være svært tidkrevende. Intervjuer krever forberedelser før møtet, tid til gjennomførelse, og etterarbeid av notater. I tillegg er det ofte mer komplisert å sammenlikne informasjonen fra intervju sammenliknet med spørreundersøkelser. Dette er fordi svarene ofte er innholds- og informasjonsrike. Intervjuer kan trekke frem følelsesliv og dyptliggende oppfatninger og verdier som er unikt for hver informant.

### 3.3.2 Kvalitetssikring

På lik linje med all type forskning foreligger det en rekke krav som skal kvalitetssikre resultatene. Kriterier for å oppnå denne kvaliteten er mange og vil til en viss grad variere mellom ulike forskningsprosjekt. Allikevel er det noen grunnleggende vilkår som går igjen i forskningen som gjennomføres. Disse kravene er knyttet til det man på fagspråket omtaler som validitet, reliabilitet og representativitet i forskningen. Le Compte og Goetz sa i (1982, 55): "*Attaining absolute validity and reliability is an impossible goal for any research model. Nevertheless, investigators may approach these objectives by conscientious balancing of the various factors enhancing credibility within the context of their particular research problems and goals.*"

Tross vanskelighetene med å oppnå en fullstendighet innenfor de tre, vil det allikevel etterstrebes. Det følgende er en kort presentasjon av de tre begrepene, og det teoretiske utgangspunktet vil være boken til Johannessen m.fl. (2011).

#### *Reliabilitet*

Reliabiliteten knyttes til graden av pålitelighet og nøyaktigheten av undersøkelsene. Omformulert til et spørsmål kan man spørre om andre forskere vil finne frem til det samme resultatet ved bruk av de samme metodene. Dersom svaret er ja, vil dette avdekke en *konsistens* i funnene, og metoden kan anses pålitelig.

I kvantitative undersøkelser knyttes gjerne reliabilitet til gjentakende svar av undersøkelsen – kalt test-retest-reliabilitet, eller ved å få andre forskere til å vurdere dataene eller metoden. De samme kravene gjelder ofte ikke i kvalitative undersøkelser fordi det ikke er strukturerte datainnsamlingsteknikker, men heller samtalen som styrer innsamlingen.

Her er et mer konkret eksempel på hvordan reliabiliteten kan sikres innenfor kvantitative undersøkelser:

Cronbachs Alpha koeffisient brukes til å måle interne sammenhenger mellom flere, i dette tilfelle, svar. Denne metoden brukes gjerne i sammenheng med undersøkelser med skala-besvarelse langs flere dimensjoner. Sagt mer konkret vil denne måten å beregne reliabilitet på brukes til å se hvor sammenhengende respondentene avgir svar som totalt sett støtter opp om de ulike kategoriene forskeren forsøker å få svar på gjennom en sammenhengs-analyse. Koeffisienten kan være mellom 0-1, der tall nær 1 viser til høy grad av reliabilitet – altså sterk pålitelighet i at indikatorene som vurderes dekker kategorien forskeren ønsker å måle. (Cohen, Manion og Morrison 2007, 506).

### *Validitet*

Validitet referer til hvor godt dataene som samles inn representerer fenomenet som undersøkes. I kvantitative undersøkelser vil dette stå i korrelasjon til vurderingsdimensjonene eller variablene – nemlig om dette er en riktig måte å vurdere forholdene på.

Validitet i kvalitative undersøkelser dreier ifølge Johannessen m.fl. seg om "*... i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.*" Forfatterne bruker heller ordet "troverdighet" fremfor validitet i den forstand.

Men hvordan kan en forsker sikre at det som kommer frem i intervjuet gjenspeiler virkeligheten? Antropologien James P. Spradley (1979), referert til i (Bang 2003, 150) har nedfelt noen kriterier som kan settes for å sikre dette.

- 1) Informanten bør være skikkelig kulturisert – altså at hen kjenner kulturen godt,
- 2) Informanten bør leve i kulturen i dag, og;
- 3) Informanten må ha nok tid til å fungere som informant, og bør helst intervjues flere ganger.

I tillegg stiller han som krav at forsker ikke er kjent med den kulturelle scenen – altså at forskeren ikke skal ha god forhåndskunnskap om kulturen ettersom det kan gjøre at hen overser viktige kulturelle trekk.

Utvider man validitets og troverdighetsbegrepet omtales det som ekstern validitet eller overførbarhet, som i hvilken grad funnene i undersøkelsen kan være gjeldende andre liknende situasjoner og til ulike tider.

## *Populasjon og utvalg*

Studiepopulasjonen forbundet til denne undersøkelsen er det som tidligere var org. B før fusjonen. Dette er fordi kartleggingen er basert på deres opplevelse av fusjonen.

Denne populasjonen utgjør totalt 40 personer, og undersøkelsen distribueres til alle nivåer innen den organisatoriske enheten. På grunn av populasjonens relativt lave antall er det ikke hensiktsmessig å begrense utvalget gjennom for eksempel enkel tilfeldig trekning innenfor en sannsynlighetsutvelgelse. Det antas at alle vil kunne svare på undersøkelsen.

Undersøkelsen tar allikevel utgangspunkt i et randomisert utvalg ved at alle fikk tilgang til spørreskjema. Dette betyr at det er tilfeldig hvem som svarer, hvilket styrker svarenes representativitet overfor hele populasjonen, samt åpner for muligheter innen generalisering – altså i hvilken grad man kan konkludere med at "*... resultatet i utvalget også gjelder for populasjonen.*" (Johannesen, Tufte og Cristoffersen 2011, 241).

## **4. Valg av metode og praktisk gjennomføring**

Som nevnt i forrige kapitels innledning skal dette kapittelet trekke frem metodene, som skal stå for den praktiske utførelsen av forskningen. Den følgende informasjonen deles inn i kvantitativ og kvalitativ metode. Blant annet vil seleksjon, legitimering, krav og tolkninger knyttet til de to tilnærmingene fremlegges.

### **4.1 Kvantitativ metode**

#### *4.1.1 Tilnærminger*

På samme måte som det eksisterer en rekke tolkninger av organisasjonskulturbegrepet er det et tilsvarende bredt spekter av metoder man kan bruke i kulturkartlegging. Disse instrumentene, eller verktøyene, kan basere seg på alt fra hvordan kommunikasjonslinjer, nasjonal kultur, eller de enkeltes opplevelse av aspekter ved organisasjonen som skaper kulturforståelse. Hvilke metoder som tas i bruk vil i stor grad avhenge av formålet med det enkelte forskningsprosjektet. Dette er måleproblemet til Cameron og Quinn (2013), og ble løftet frem under forrige kapittel.

Etter at forskeren har bestemt hvilken metode hen skal benytte går man videre til *dimensjonsproblemet*. Her problematiseres det hvilke dimensjoner som bør legges til grunn for forståelsen av kulturen – altså **hva** en skal se etter. Det neste er en presentasjon av ulike dimensjoner ulike teoretikere har forholdt seg til i vurdering av organisasjonskultur.

Deal og Kennedy (1982) var blant de første teoretikerne på fagfeltet til å lansere en modell for organisasjonskultur. Denne tilnærmingen ser på hvordan grad av risikotakning og hvor raskt en mottar tilbakemelding på om handlingene var gode som påvirkningsfaktorer av kulturmønstrene og praksis.

Geert Hofstede, en Nederlandsk teoretiker, er kjent for sine omfattende studier av hvordan den nasjonale kulturen påvirker organisasjonskulturen langs fem dimensjoner.

Tidligere refererte forfattere, Robert E. Quinn & Kim S. Cameron, utarbeidet et verktøy som ser på kjerneverdier, antakelser, fortolkninger og tilnærminger som kjennetegner organisasjonen. Disse gir fire ulike "arketypiske" kulturer. Rammeverket og dens arketyper er å kjenne igjen hos blant annet Kilmann (2014) og Mintzbergs sju hovedformer for organisasjoner - Knudsen og Flåten (2015, 375). Cameron og Quinn vurderer organisasjoner langs grad av fleksibilitet og skjønnstakning, og eksternt fokus og differensiering.

### *Valg*

Selv om Hofstedes modell er en interessant, sammenliknbar og forståelig måte å måle kulturforskjeller på, vurderes det som mer hensiktsmessig i forhold til problemstillingen å gå dypere inn i den enkeltes oppfatning av organisasjonen og fremheve de forskjeller som avtegnes på individnivå.

Deal og Kennedy henvender seg til aktiviteten på innsiden av en organisasjon, og peker blant annet på fortellinger, ritualer og kulturelt nettverk - "spillefigurer" med spesifikke kjennetegn. Dette virker som en grundig og god analyse, men vurderes som for tidkrevende i forhold til tidsrammen for denne oppgaven på grunn av omfattende identifiseringsspørsmål.

Camerin og Quinns OCAI på sin side en mer simplifisert - men allikevel forståelig og anerkjent. Deres vurderingsdimensjoner vil kunne plassere en organisasjon innen fire arketyper: klan-, ad hoc-, marked- eller hierarkikulturen. Denne inndelingen er enkel og egner seg godt til å identifisere klare forskjeller langs interessante vurderingsdimensjoner som også står i stil til formålsbeskrivelsen.

### *Legitimere modellen*

I tillegg til forskerens egen begrunnelse på hvorfor Cameron og Quinns modell er gunstig – rask, forståelig og tydelig/sammenliknbar – vil også noen av forfatterens egne tanker rundt verktøyet legges frem. Den uttømmende listen finnes i vedlegg 4, mens det følgende kun er noen punkter (Cameron og Quinn 2013, 24).



OCAI er praktisk siden den bevisst fanger opp aspekter ved organisasjoner som utgjør en forskjell, den er effektiv i den grad at man fort kan konstruere en endringsstrategi basert på svarene og den er involverende ettersom alle medlemmene kan delta.

### Modellens reliabilitet og validitet

Hvordan ivaretar modellen reliabilitet og validitet? Dette delkapittelet viser hvordan måleverktøyet OCAI måler kulturtyper på en konsekvent måte.

Reliabiliteten til analyseverktøy vurderes gjerne på basis av gjentatte undersøkelser - i hvilken grad den måler fenomenet den er

designet for konsekvent. OCAI er brukt over hele verden, noe som betyr at det eksisterer en empirisk base for grad av pålitelighet. Noen av disse studiereferansene er hentet fra boken til Cameron og Quinn (2013). Skjema viser til at Cronbachs alpha-koeffisient er brukt som ligning for utregning av den statistiske reliabiliteten.

Undersøkelser	Institusjon & utvalg	Klan - koeffisient	Ad hoc koeffisient	Marked koeffisient	Hierarki koeffisient
Quinn og Spreitzer (1991)	Offentlige foretak, alle nivåer i organisasjonene, 796 personer	.74	.79	.73	.71
Yeung, Brockbank og Ulirch (1991)	Bedrifter, personalledere og medarbeidere, 10 300 personer	.79	.80	.76	.77
Zammuto og Krakower (1991)	Høyere utdanningsinstitusjoner, 1300 personer	.82	.83	.78	.67

*"En rekke andre studier kan siteres ..., men i hvert tilfelle som vi vet om, har reliabiliteten av disse kulturtapene vist mønster som samsvarer med dem som er blitt fremstilt her. Det er med andre ord blitt produsert nok bevis når det gjelder reliabiliteten til verktøyet OCAI for å skape nok tillit til at det matcher eller overgår reliabiliteten av de oftest brukte verktøyene i samfunns- og organisasjonsvitenskap."* (Cameron og Quinn 2013, 176).

I forhold til validitet er OCAI påvist å vise til en korrelasjon mellom opplevd kultur og resultatet av spørreundersøkelsen. I forfatterens bok refereres det til et studium av Cameron og Freeman i 1991. De satte svarene fra OCAI opp mot i hvor stor grad organisasjonen var å regne som effektiv på følgende vis:

- I hvilken grad er sterke kulturer var mer effektive enn svake kulturer.
- I hvilken grad overensstemmende kulturer var mer effektive enn uoverensstemmende kulturer, og;
- Hvordan effektiviteten differensierte seg mellom kulturtyper.

I de to første tilfellene var det ikke statistiske bevis på forskjell i effektivitet. I det siste tilfellet ble det derimot identifisert store forskjeller mellom kulturtypene knyttet til ulike

oppgaver. Som eksempel at institusjoner med klankultur "... var mest effektive i områder hvor ytelse hadde med moral, tilfredshet, intern kommunikasjon og støtte å gjøre ..." som alle er egenskaper i klankulturen. Dette peker i retning av at metoden vedlikeholder validitetskravet ved å måle det den sier: "hovedfaktorer i organisasjonskultur som har betydelig effekt på organisatorisk og individuell atferd." (Cameron og Quinn 2013, 176-180)

Med det overordnede lagt til grunn – reliabilitet i forhold til test-retest og Cronbachs alpha samt de validerende undersøkelsene – anser forskeren dette verktøyet som et godt måleinstrument for opplevd organisasjonskultur i fusjonsprosessen sett i forhold til formålsbeskrivelsen.

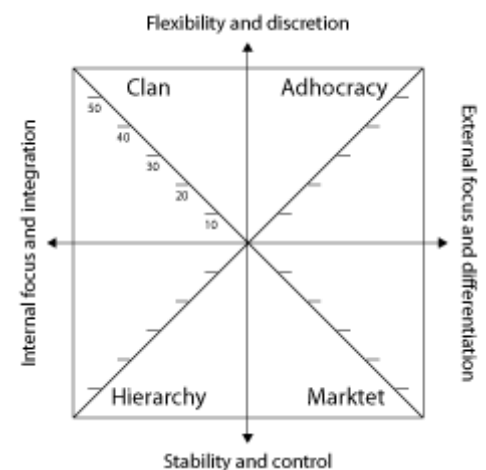
#### 4.1.2 Beskrivelse

##### Fremgangsmåte og tolkning av skårene

OCAI-skjemaet består av seks dimensjoner med fire tilknyttede påstander hver. For hver dimensjon skal respondenten fordele 100 poeng på tvers av de fire påstandene. Man vil gi mest poeng til den påstanden som passer best med hvordan man opplever organisasjonen, og minst til den som passer dårligst. For de aller fleste vil ikke én påstand passe 100% (100 poeng), så det er vanlig at respondentene fordeler poengene på flere påstander, for dermed å beskrive en spredning innenfor hver dimensjon. Hver av de fire påstandene er tilknyttet en av de fire arketyper. Tolking av resultat kommer lengre ned.

Som vist i figuren til høyre er OCAI satt opp på en måte som plasserer de fire arketyperne – Klan-, Ad Hoch-, Markeds-, og hierarkikulturen – langs to akser. X-aksen refererer omgivelsesorientering og differensiering - *Ekstern orientert og for differensiering* versus *Internt orientert og integrering* - mens Y-aksen peker på grad av fleksibilitet og skjønn – *Fleksibilitet og skjønn* versus *Stabilitet og kontroll*.

Originalt er verktøyet brukt til å sammenlikne *nåværende* kultur med *ønsket* kultur. Dette gjøres ved at respondentene først gjennomgår de seks dimensjonene med påfølgende påstander med tanke på situasjonen slik de opplever den *nå*, etterfulgt av å besvare de samme dimensjonene og påstandene med tanke på hvordan de *ønsker* det skal være.

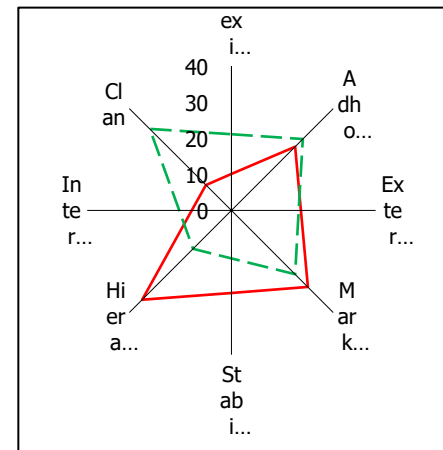


Denne analysen bruker ikke original fremgangsmåte. Istedenfor svarer respondentene på påstandene i forhold til slik de opplevde sin organisasjon *før* fusjonen, og den andre gangen slik de opplever den *i etterkant av* fusjonen. Dette gjøres for å få et godt sammenligningsgrunnlag knyttet opp mot problemstillingen. Verktøyet forblir det samme, gjennom opprettholdelse av de gode – slik forsker tolker dem – analysedimensjonene.

Ettersom de de fire påstandene klart peker i retning av fire ulike arketyper, er tolkningsprosessen av skårene å regne som relativt enkel. Hver enkelt respondent vil konkret vise til en egen forståelse av hvordan organisasjonen fungerer. Resultatet er en fremstilling av differansen mellom opplevd kultur før og etter fusjon. Til slutt trekkes alle tallene sammen, og man ser dermed den totale differansen mellom de to situasjonene. Se figur til høyre for eksempel.

I verktøyets originale forståelse er en differanse på mellom 10-15 poeng indikatorer for at det må gjennomføres en endring for å

imøtekomme ønsket til de ansatte. På grunn av forskerens modifikasjon er disse differansene heller indikatorer på hvor sterk overgangen oppleves.



### Dimensjoner for analyse

Cameron og Quinn sier at nøkkelen til å vurdere en organisasjonskultur ligger idet man klarer å gjenspeile verdier og antakelser i en organisasjon. Med dette henvises det til teorikapittelet og Bangs definisjon av organisasjonskultur – nemlig "*Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene*".

Videre forklarer Cameron og Quinn (2013, 171) at "*Forskning har funnet at individer beskriver kulturene i deres organisasjoner i henhold til denne psykologiske arketyper, og kulturell informasjon blir fortolket i konteksten av deres underliggende arketype*."

Dimensjonene er som følger:

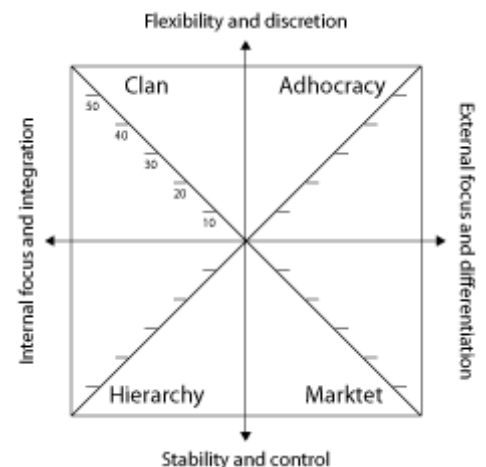
- *Dominerende karakteristikk*, eller hvordan den overordnede organisasjonen oppleves å være.
- *Lederstil* og tilnærmingen som gjennomsyrrer organisasjonen.
- *Personalledelse*, ledelsen av de ansatte eller stilen som karakteriserer hvordan ansatte blir behandlet, og hvordan arbeidsmiljøet er.

- *Det som binder organisasjonen sammen*, også kalt organisasjonslimet.
- *Strategisk fokus*, den strategiske vektleggingen som definerer hvilke områder som driver organisasjonsstrategien.
- *Suksesskriterier* som avgjør hvordan seire blir definert, og hva som blir belønnet og feiret.

I denne delen har forfatterne dermed gitt sitt svar på spørsmålet løftet frem i delkapittelet over – Kvantitativ metode > tilnærminger – nemlig dimensjonsproblemet.

### De ulike arketyper

Som nevnt peker de ulike påstandene i analyseverktøyet i retning av ulike arketyper, og resultatet vil vise det som mest sannsynlig er en blanding av de fire, innen samme organisasjon. Det følgende vil være en redegjørelse på hva de ulike kulturene - Klan, Ad Hoc, Marked og Hierarki – betyr. Utdypende forklaring på de enkelte finnes i vedlegg 5.



### Hierarki (kontrollkulturen)

Den hierarkiske organisasjonskulturen stammer fra Max Webers effektive byråkrati og er lokalisert nede til venstre i matrisen i figuren til høyre. Dette betyr at den har et internt rettet fokus samt en høy grad av stabilitet og kontroll. Organisasjonen preges av klare relasjoner mellom ansatte, mens standardiserte regler og prosedyrer for effektivitet og punktlighet er oppskriften på suksess. Dette gjør at arbeidsplassen oppleves svært formell.

Store bedrifter og offentlige etater er ofte preget av en slik kultur grunnet deres ofte standardiserte oppgaver og vektlegging av regler. Paralleller kan trekkes til endringsteoriene om endring som livssyklus til Dag Ingvar Jacobsen (2012, 43) - som sier at større organisasjoner gjerne innfører omfattende regelsystemer etter hvert.

### Marked (konkurranseskulturen)

Markedskulturen er plassert nede til høyre i matrisen der ønske om kontroll og stabilitet, og eksternt fokus og differensiering står sentralt. Viktigst for organisasjonen er å skape et konkurransefortrinn. De grunnleggende antakelsene i en markedskultur er blant annet at kunder er kresne og interessert i verdi, at organisasjonen skal strebe etter markedsposisjon, og

at ledelsens fremste oppgave er å styre organisasjonen mot avkastning og produktivitet. Det kollektivet drivet for å oppnå gode resultater holder organisasjonen sammen..

Ved å ta i bruk de elementene som følger markeds-kulturen på en god måte vil man gjerne oppleve økt effektivitet, produktivitet og profitt.

#### **Klan (samarbeidskulturen)**

I en klankultur oppleves organisasjonen som en forlenget familie fremfor en økonomisk enhet, og fremmer i stor grad av engasjement, trivsel og moral. Kjernen i denne kulturen er at omgivelsene best kan håndteres gjennom felles innsats og utvikling av det menneskelige kapital. Kunder blir sett på som partnere, lederens oppgave er å bemyndige de ansatte, mens de ansatte gir mye av seg selv. Klankulturen forankrer fleksibilitet og skjønnsutøvelse i forhold til sine omgivelser sammen med et internt fokus rettet mot menneskelig utvikling. Dette vises ved sin plassering i øvre venstre felt i modellen. Her finner man lite rigide kontrollsystemer eller et utpreget jag etter avkastning.

#### **Ad-hoc-krati (skaperkulturen)**

Skaperkulturen er den mest fleksible av de fire kulturtypene. Dens flate struktur åpner for tilpasningsevne, fleksibilitet og kreativitet i situasjoner preget av usikkerhet, og oppleves som en dynamisk, innovativ og kreativ arbeidsplass. Oppskriften på suksess er en ledelse som stimulerer til entreprenørskap og nytenkning sammen med produksjon av originale produkter for kresne kunder. Denne kulturen er plassert oppe til høyre med eksternt fokus og differensiering og ønske om fleksibilitet og skjønnsutøvelse. Delt oppfatning og oppfølging av disse er det organisatoriske limet.

Ad-hoc-kratiet trekker gjerne med seg organisatorisk vekst, omsetning og økt antall interessenter (som kunder) dersom de klarer å holde på, og kapre markedsandel.

#### ***4.1.3 Opprettelse og distribusjon av spørreskjema***

For innsamlingen av det kvantitative datasettet ble det opprettet en spørreundersøkelse i nettjenesten SurveyMonkey. Tjenesten tillater hvem som helst å opprette, sende ut og analysere egne spørreskjema.

På grunn av rettigheter knyttet til det offisielle OCAI verktøyet har forskeren vært i kontakt med Executives International for opprettelse av spørreskjema, da disse sitter med alle lisenser som kreves for lovlig bruk av verktøyet. Ingen personopplysninger blir hentet inn, og skjemaets utseende finner leser i vedlegg 6.

Med Surveymonkey som dataverktøy blir skjema distribuert ved nettlinke. Respondentene i org. B mottok lenken gjennom kontaktpersonen til forskeren i organisasjonen. Det forskningsmessige utgangspunktet er å undersøke opplevd overgang fra gammel til ny kultur i org. B. Lenken ble derfor tilsendt disse.

## **4.2 Kvalitativ metode**

### *4.2.1 Praktisk gjennomføring*

Den kvalitative delen av undersøkelsen består av en serie gruppeintervjuer av strukturert karakter. Disse fokusgruppene er det Johannssen m.fl. (2011, 105) omtaler som minigrupper – med tre til fem deltakere. Noen fordeler med at små grupper ble brukt fremfor store er at mindre grupper er lette å fylle, det er lettere å ta ordet og at man lettere får frem detaljerte historier og personlige forestillinger. Den komplette listen av fordeler finnes i vedlegg 7.

Referert til teori om metode fremheves det at kvalitative undersøkelser gjennom intervju er en tidkrevende prosess. Derfor anses gruppeintervju som fordelaktig i dette tilfellet. For å tilfredsstill behovet for troverdighet, planlegges fire gruppeintervjuer - to fra tidligere org. A og to fra org. B. Samtidig gjøres et forsøk på å intervjuer ulike nivåer i organisasjonen slik at det oppnås et mer virkelighetsnært bilde av situasjonen. Flere nivåer av samme organisasjon vil derimot ikke blandes. På denne måten får den avsluttende delen en bedre base for refleksjon, og besvarelsen på problemstillingen forsterkes.

Innsamlingsmetoden for informasjonen i gruppeintervjuene var ved notater på datamaskin. Ingen personlige opplysninger ble skrevet ned.

### *4.2.2 Krav til deltakere*

Som nevnt i tidligere kapittel eksisterer det krav forskere kan sette til informantene i forkant av intervjuer. Forskeren har i denne oppgaven gått ut ifra James P. Spradley sin liste som beskrevet tidligere. Informantene som ble plukket ut har alle levd i begge kulturer over lengre tid, lever der enda, og hadde avsatt god tid til fokusgruppen dagene disse ble holdt.

## **5. Resultater av undersøkelsene**

Etter gjennomførte spørreskjema og gruppeintervju kom det frem verdifull informasjon som styrker drøftingsgrunnlaget om problemstillingen. Dette kapittelet er en redegjørelse for de sentrale funnene. Først presenteres resultatet fra den kvantitative delen sammen med tilhørende visuelle representasjoner. Rød strek representerer opplevelse før fusjon og grønn;

etter fusjon. Deretter legges de mest fremtredende funnene i den supplerende kvalitative delen frem.

## 5.1 Resultat av spørreskjema

### 5.1.1 Besvarelse og generalisering

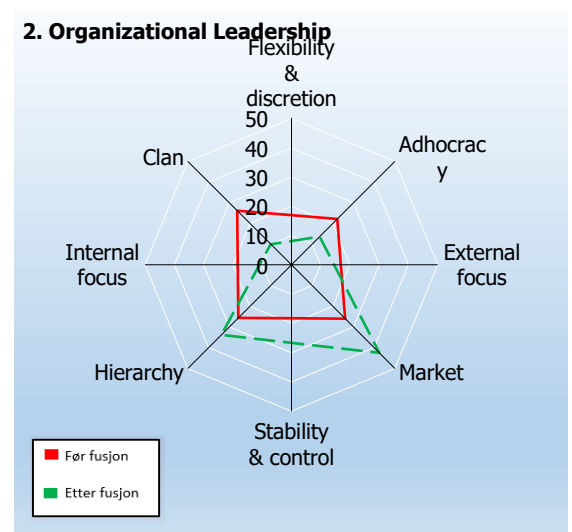
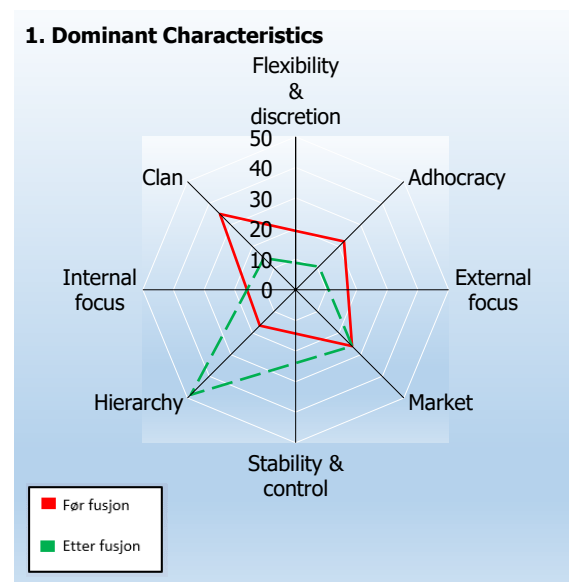
Av den totale populasjonen og utvalget forbundet med undersøkelsen (40 personer) var det totalt 30 respondenter i undersøkelsen. Dette tilsvarer en svarprosent på 75%, og åpner godt for mulighetene innenfor generalisering. I tillegg bekrefter resultatene i spørreundersøkelsen forventningen som ble presentert i samme kapittel som problemstillingen - nemlig at det ville oppleves en organisasjonskulturell endring relatert til overgangen fra privat bedrift til del av et internasjonalt Sveitsisk/Tyskeid selskap.

### 5.1.2 Dominante karakteristikk

Innenfor de dominante karakteristikkene, eller hvordan organisasjonen oppleves, ser man en markant bevegelse langs Y-aksen der det oppleves at organisasjonen forlater graden av fleksibilitet og skjønnsutøvelse, mot stabilitet og kontroll. Sagt på en annen måte er det tydelig at de kjennetegn som ligger i klankulturen er svekket og erstattet med hva som oppleves som den nå dominante kulturen - hierarkikulturen. Ad hoc er også sterkt redusert.

### 5.1.3 Lederstil i organisasjonen

Opplevelsen rundt lederstilen på sin side står mer stabilt. Det evidente her er at det er en liten forskyvning ned på Y-aksen og økning langs X-aksen. Det er altså en forflytning fra klan- og ad hoc kulturen mot markeds- og hierarkikulturen, med markeds-kulturen klart dominerende.



### 5.1.4 Personalledelse

Blant de dimensjonene som har opplevd størst endring er personalledelsen. Her foreligger det en opplevelse der en går vekk fra den tidligere balansen mellom de fire kulturene, til en markant opplevelse av en markedskultur som innebærer hard konkurranse, høye krav og fokus på resultater.

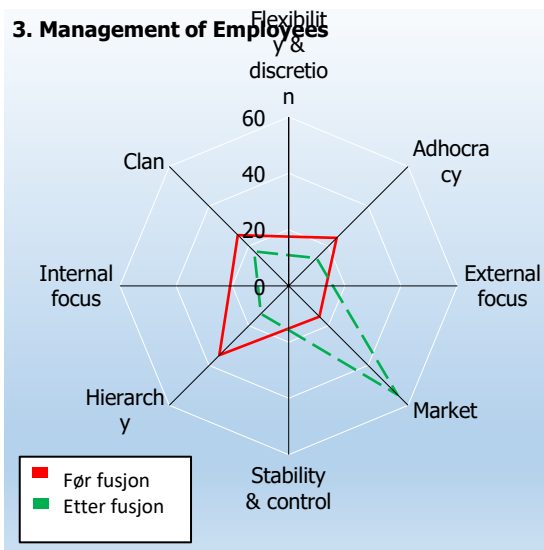
### 5.1.5 Det som binder organisasjonen sammen

I stor likhet med de dominerende karakteristikene foreligger det en stor forskyvning innen det organisatoriske limet. Det er en stor økning innen stabilitet og kontroll, hvilket betyr en overgang fra klankulturen til hierarkisk kultur.

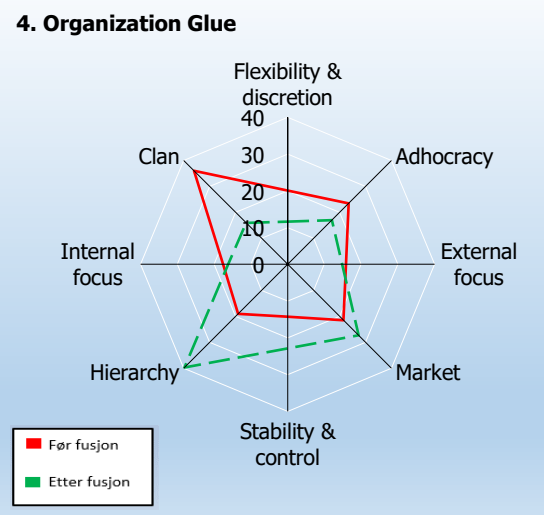
### 5.1.6 Strategisk fokus

Innenfor det strategiske fokuset for organisasjonen vil man identifisere nærmest lik reduksjon i klankulturen som vekst innenfor markeds-kulturen. Det er altså en vekst innen eksternt fokus og trykk på stabilitet og kontroll.

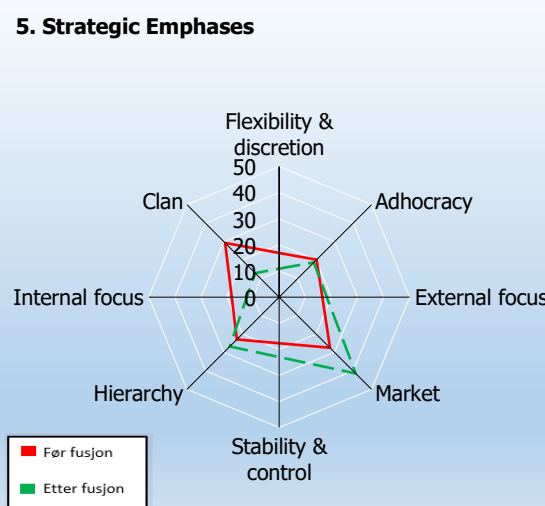
### 3. Management of Employees



### 4. Organization Glue



### 5. Strategic Emphases





### 5.1.7 Suksesskriterier

De foreliggende suksesskriteriene i organisasjonen er i stor grad stabil i omstillingsprosessen som resultat av fusjonen. I likhet med bevegelsen i det strategiske fokuset er det også her en parallell forskyvning vekk fra klankultur mot markeds-kulturen.

### 5.1.8 Resultatene sammenslått

Dersom alle skårene fra de individuelle dimensjonene legges sammen vil man kunne tegne modellen til høyre. Dette er en representasjon som viser hvordan organisasjonen totalt sett oppfatter overgangen i et organisasjonskulturelt perspektiv. Oppsummert er det en relativt sterk reduksjon i fleksibilitet og skjønnsutøvelse - derav økning av stabilitet og kontroll, samtidig som det eksterne fokuset har opplevd en markant økning.

I det store bildet har organisasjonen beveget seg fra en opplevelse av en dominerende klankultur over til en dominerende markeds-kultur. En forskyvning fra venstre topp til nedre høyre felt.

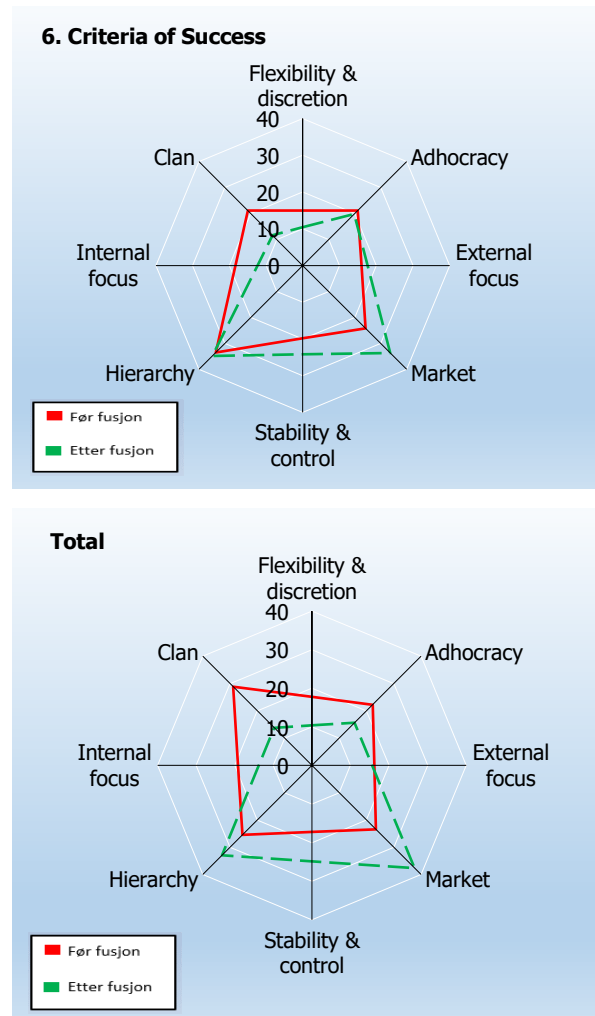
## 5.2 Resultater av fokusgrupper

### 5.2.1 Besvarelse

Resultatene av de kvalitative undersøkelsene består av gruppeintervjuer av totalt fire grupper - to fra tidligere org. A og tidligere org. B. To grupper bestod av tre personer, en gruppe av fire, og den siste av fem. De fire gruppene representerer til sammen ulike nivåer av begge organisasjonene. De ulike nivåene i organisasjonene satt ikke i samme fokusgruppe.

### 5.2.2 Verdier, normer og virkelighetsoppfatninger

Funnene i gruppeintervjuene er basen for de verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som legges frem. Ettersom begge organisasjonene ble intervjuet påpekes både sentrale likheter og ulikheter, der de oppstod. I tillegg fremheves det av forskeren at det følgende er forfektete verdier - det som kommer til uttrykk gjennom språk. Studier av deres bruksverdier ble ikke



gjort, og det gjøres oppmerksom på at de forfektede verdiene **ikke** nødvendigvis avspeiler bruksverdiene (Bang 2003, 48). Dette er en svakhet ved undersøkelsen samtidig som det er uunngåelig relatert til tidsrammen.

### *Verdier*

Felles hadde de: godt arbeidsmiljø, uformell og humoristisk tone, hjelpe når de trengs, press på gode kunderelasjoner, fleksibilitet og frihet i eget arbeid, står til ansvar for sine handlinger, yte sitt beste og strebe etter noe mer – altså være ambisiøse.

Hver for seg vektlegges det i tillegg fra:

Org. A: gode salgsresultater, vise kunnskap og respondere raskt, være selvstendig og utforskende.

Org. B: Klarhet og trygghet i arbeidsforholdet, beslutningsdyktighet

### *Normer*

Innenfor hvordan organisasjonene støtter opp om verdiene sine var det svært mange likhetstrekk.

Man skal by på seg selv, være ærlig og omgjengelig med hverandre, vise interesse i kolleger, fag og kunder, ikke baksnakke hverandre eller konkurrenter (snakk til, ikke om), ta ansvar for egne handlinger, være imøtekommende og hyggelige, se hvor skoen trykker og hjelpe der det trengs, og vise tillit til at alle gjør det de skal.

Org. A. hadde i tillegg: Finn egne løsninger på problemet, ikke vent på beskjed fra andre, og vær aktiv i kundeoppfølgingen.

### *Virkelighetsoppfatninger*

Innenfor virkelighetsoppfatninger for de to organisasjonene fantes det mye likt, noe motstridende og noe unikt med hver.

Felles er at suksess regnes etter gode resultater og tilbakemeldinger fra kunder, at man viser styrke og utvikler seg gjennom gode produkter, man er sammen om å oppnå resultater, salg er et teamarbeid, det nytter ikke å sende beskjeder opp i systemet fordi man vet man ikke blir hørt, datasystemet til org. B var bedre, fusjonen er positivt idet man får større produktportefølje og tilgang til større marked, og det er ikke rom i organisasjonen for uengasjerte personer som ikke vil hjelpe andre.

Motstridende hadde de at:

Org A mener regler og rutiner bidrar til effektiv arbeidsplass, mens org. B mener overvåking, regler og rutiner ødelegger for tidligere fleksibilitet og frihet i arbeidet og at deadlines er viktig for effektivt arbeid.

Org A mener man skal drive seg selv i arbeidet uten en leder som sier hva en skal gjøre, mens org. B sier det trengs en sterk lederskikkelse for effektivt arbeid som samtidig ser de enkelte. Flat struktur med god ledelse er mer effektivt mener org.B.

Org A mener det ikke mange regler å forholde seg til, mens org. B mener alle reglene og systemene svekker effektiviteten

I tillegg uttrykte org. B noen flere; nemlig at nærhet til arbeidsplassen og kollegaer holder organisasjonen sammen, organisasjonen har stor betydning for lokalsamfunnet, at arbeidsplassen er der for å hjelpe kundene med deres behov, kunden har alltid rett, det burde investeres mer i org. B siden de er den største avdelingen i Norge, det nye datasystemet er direkte ødeleggende for organisasjonen, og til slutt at tap av lager og produksjon har vært skadelig for virksomheten.

### *Kulturelt tema*

Slik det ble nevnt i kapittel 2 om organisasjonskultur er kulturelle tema en måte å forstå de kulturelle uttrykkene. På bakgrunn av dette vil det konstrueres en rekke kulturelle tema der positive og negative elementer trekkes opp sammen med en refleksjon rundt opphavet til konfrontasjoner der de gjør seg gjeldende.

## **6. Tolkning av resultatene**

De kvantitative forskningsresultatene indikerer en tendens forskeren finner nødvendig å trekke videre inn i de kvalitative undersøkelsene. Under kapittelet «Resultater av undersøkelsene» fremkommer det interessante ledetråder som danner grunnlaget for den strukturerte intervjuguiden som graver dypere i disse utviklingstendensene innen blant annet "Dominerende karakteristikker" og "Personalledelse".

Bekreftelser av tendenser fra den kvantitative tilnærmingen - bevegelsen fra klan og reduksjon i ad hoc kultur, til et dominant skift mot markeds og hierarkisk kultur - fremkommer i den kvalitative undersøkelsen, der funnene belyser den enkelte medarbeiders hverdagsfrustrasjoner i organisasjonen. Forskningsmetodene gir en triangulering, og styrker derfor reliabiliteten av undersøkelsen.

## 6.1 Arketypisk utvikling

Gjennom spørreskjema kom det frem at før situasjonen var opplevd som en klankultur slik den er beskrevet i tidligere kapittel, mens etter-situasjonen er preget av en opplevd markedskultur. Den opplevde overgangen illustrert i de kvantitative resultatene korrelerer sterkt med funnene i de kvalitative undersøkelsene, hvilket gjør at denne forskningen bidrar til forsterkingen av måleverktøyet OCAIs reliabilitet og validitet.

Som et godt eksempel er ytringen om frustrasjonsmomentet rundt kundebehandling der det føles som om den nye organisasjonen setter mennesket i tredje rekke, med penger og systemer foran. Frustrasjonen har sterk forankring i kulturtypisk overgang fra klan til marked der man i klankulturen kjennetegnes med at; "... *kunden blir sett på som partnere ...* " Versus Markedskulturen som "... *fokusere på transaksjoner med eksterne støttegrupper ...* " (Cameron og Quinn 2013, 44-47).

Sammen med de kvalitative undersøkelsene kan hvert element tolkes som det følgende:

- **Dominante karakteristikk**. Det er en klar opplevelse i organisasjonen at man beveger seg vekk fra et avslappende arbeidsklima kjennetegnet av en familiekultur, over til en kultur som oppleves veldig kontrollerende og regelstyrt. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom det som oppleves som utdaterte, kompliserte og uoversiktlige datasystemer og en strukturell oppdeling med økt fokus på de respektive arbeidsoppgavene.
- **Lederstilen** har gått fra en balansegang mellom tilrettelegging, nyskaping, resultatorientering og koordinering, til å få en klart dominerende kultur innenfor resultatoppnåelse og kontrollsystemer. Dette baseres på en følelse av nye og strengere krav til kunden og et økt press på salg og inntjening for organisasjonen. Nytenkingen (ad hoc) er redusert i forbindelse med en ledelse i konsernet man ikke føler man når opp til med innspill.
- Mens **personalledelsen** og arbeidsmiljøet før var preget av trygghet i arbeidsforholdet og forutsigbarhet, er det nå en følelse av at hard konkurranse, høye krav og resultatoppnåelse er det viktigste. Dette har rot i mye av den usikkerheten som kommer av utydelige arbeidsoppgaver og tap av ledelsesskikkelse. Man forventes å selge, men det er ikke noe tydelig lederskap eller mål som tydelig skal oppnås. Dette punktet henger godt sammen med lederstilen.

- **Det som binder organisasjonen sammen** oppleves som å ha gått fra gjensidig tillit og engasjement for arbeidsplassen til å handle om formelle regler og retningslinjer. Dette henger sammen med den utbredte følelsen av at det stadig trykkes nye regler og systemer ned i organisasjonen.
- **Det strategiske fokuset** ligger enda på å utmerke seg i markedet. Overgangen oppleves heller som at det er mindre fokus på den menneskelige kapitalen med et tilsvarende økt trykk på være markedsledere.
- Tett knyttet opp mot det strategiske fokuset er enda salg og innovative produkter **oppskriften på suksess**. Allikevel er det økt press på en kostnadseffektiv organisasjon med selvstendige arbeidere fremfor laginnsats og felles engasjement i organisasjonens aktivitet. Dette reflekteres gjennom verdiene til de to organisasjonene, der selvstendig arbeid står sterkt hos org. A.

## 6.2 Kulturelle tema

Slik det ble nevnt i kapittel 2 om organisasjonskultur er kulturelle tema en måte å forstå de kulturelle uttrykkene. På bakgrunn av dette konstrueres en rekke kulturelle tema med utgangspunkt i oppkjøpsobjektet (org. B). Temaenes innhold vil settes opp mot funn hos org. A, i lys av fremlagt teori i oppgaven, samtidig som at mulig effekt og følger av de presenterte elementene vil diskuteres.

### 6.2.1 I vår organisasjon belønnes man ved skryt og små feiringer

Dette kulturelle tema referer til en trivselsfaktor i organisasjonen. Slike belønningsformer, gjerne kalt psykologiske belønninger (Kundsen og Flåten 2015, 296), er knyttet opp mot den enkeltes motivasjon til å fortsette å gi en ekstra innsats for arbeidsplassen utover det de økonomiske belønningene strekker til.

Dersom en organisasjon som er vant til en stor grad av slike belønninger opplever en omveltning i fenomenet, kan det gå utover interessen for arbeidsoppgavene, tillit og relasjonen kollegaer imellom (Kundsen og Flåten 2015, 296).

I situasjonen til org. B oppleves denne overgangen. Det er en nå en følelse om at skryt som gis er en formalitet samtidig som det stilles ytterligere ønsker eller spørsmål om bedre resultater. Org. A har ikke omtalt punktet, så her belyses saken kun fra en side. Denne opplevelsen er sterkt knytte til restruktureringen og tap av lederskikkelsen det skal rapporteres til.

Opphavet til denne konflikten kan ligge i de grunnleggende forskjellene der org. A er en salgsorganisasjon og org. B en produksjonsorganisasjon. Det kan hende at det å gi komplimenter ikke er like selvfølgelig i en salgsorganisasjon der det forventes stadige måloppnåelser.

### *6.2.2 I vår organisasjon trengs det lagarbeid og en tydelig leder som engasjerer seg i den enkelte som fører til suksess.*

Begge organisasjonene involvert i denne fusjonen har en team-innstilling som sier at resultater oppnås sammen. Grad av individualisme er allikevel annerledes.

Det kom tydelig frem hos org. A at selvstendighet er en verdi knyttet til suksess. Org. B på sin side er mer preget av styring fra en leder. Dette peker på en skjevhet i forventningsgrunnlaget hos de to avdelingene. Dersom denne ubalansen vedvarer over lengre tid kan det hende at det også vil utvikle seg konfrontasjoner av varierende grad ettersom de ikke innfrir hverandres forventinger, og dermed skuffer hverandre.

Det er vanskelig å peke på den konkrete grunnen til denne skjevheten. Allikevel kan det trekkes en tråd til organisasjonens eksistensgrunnlag. Som en internasjonal organisasjon med salg som sin kjerneaktivitet kan det stilles klare forventninger om at selgerne skal være tørste på og drives av økt salgsvolum – og derfor skal operere fritt fra sterk ledelse. Som produksjonsenhet i et mindre marked i Norden er det flere aktiviteter involvert i salget av et produkt – alt fra produksjon til salg. Produksjonsorganisasjoner, som kjent fra Mintzbergs maskinbyråkrati, er preget av en sterkere ledelse som koordinerer dette.

Hva kan skje når denne lederskikkelsen fjernes? I første omgang vil det endrede maktforholdet kunne skape motstand – slik det ble løftet frem i teorikapittelet. Oppstykking av org. Bs struktur samt en fungerende leder fra org. A har skapt usikkerhet og konflikter innad. Dette beviser behovet for en god endringsleder som kan skape engasjement og eierskap til endringene (Jacobsen 2012, 183).

Men hvorfor er det ikke satt inn en slik leder? Under delkapittelet "Oppdrag/strategi" skrev Knudsen og Flåten (2015) at man gjennom arbeid i lang tid kan utvikle skylapper. Akkurat som diskusjonen ovenfor om selvdrevet arbeid, kan det hende at toppledelsen i org. A slett ikke har sett eller ser behovet til å erstatte den tidligere lederen på en god måte. Kanskje er dette fordi det ikke er en naturlig rolle å fylle i deres egen organisasjon – og at dette behovet ikke ble sett.

Den langvarige konsekvensen kan være at omstillingsprosessen tar langt mer tid enn nødvendig, at mistillit mot toppledelsen utvikles, og/eller et høyt konfliktnivå.

### *6.2.3 I vår organisasjon er det kunden som kommer først*

Kunderelasjoner er en utpreget verdi hos dem begge. Dette peker i en retning der begge organisasjoner kan dele et mål som skaper engasjement og gir mening til arbeidet.

Allikevel er det en dissonans angående hvordan kundeforholdet skal utspille seg. Forskeren ser dette i forhold til forventningene de to organisasjonene stiller til kunden. Forventningene ses i direkte relasjon til de aktuelle kulturtypene.

Mens org. A som salgsorganisasjon setter strenge krav til kundenes betalingsdyktighet, har org. B en historie med et løsere forhold til dette. Org. B har i en årrekke fulgt en "kunden har alltid rett" mentalitet og dermed strukket seg langt for å tilfredsstille den enkelte. Enkelte ganger også på bekostning av potensiell inntekt. Org. B var å regne som en klankultur, hvilket betyr at de behandlet sine kunder som partnere. Markedskulturen, som er den opplevde kulturen etter fusjon, setter et sterkere krav på betalingsdyktighet grunnet et strategisk fokus på transaksjoner i markedet.

Effekten av disse uenighetene kan være mange. Det ble fremhevet under intervjuene at kunder fremstår misfornøyde etter at det strammere rammeverket ble innført. I tillegg til markedskulturen kan det pekes på Geert Hofstedes maskulinitetsdimensjon (se vedlegg 8). Dimensjonen peker på trykk om å være best, og viser at Tyskland og Sveits skårer mange ganger høyere høyt som Norge.

Med den tradisjonelle kundekretsen til gamle org. B kan en konsekvens av de nye forventningene i verste fall føre til tap av gamle kunder som er vant til og forventer en mildere behandling fra organisasjonen. Dette kommer frem i en påstand i intervjuprosessen: "*Det er typisk tysk å sette penger foran mennesket*". Kanskje peker dette på at organisasjonene også er grunnleggende ulike som følge av nasjonal kultur?

### *6.2.4 I vår organisasjon er fleksibilitet og frihet i arbeidsutførelsen viktig for koordinering og gjennomføring av arbeidet.*

Frihet i utførelsen av sitt arbeid er for mange et element som bidrar til økt engasjement om både oppgaver og arbeidsplass. Gjennom dette skaper mange seg en egen identitet rundt sin posisjon på arbeidsplassen. Denne forståelsen deles i aller høyeste grad hos de to organisasjonene og kan regnes som en av de sterkeste verdiene for arbeidsplassen. Men frihet er også et relativt begrep. Satt på spissen kan man regne studenter som frie –bundet av få

regler fra omgivelsene, mens voksne i arbeidslivet også kan føle stor grad av frihet tross sine forpliktelser i forhold til arbeidsplass, lån, skole, barn eller lignende.

Trekker man dette bildet i fusjonssammenhengen kan org. A sammenliknes med den voksne ettersom den er et multinasjonalt konsern. Arbeiderne i Norge føler allikevel en stor grad av frihet, "*så lenge målene nås*". Org. B på sin side, som er vant til færre regler og systemer – føler seg svært begrenset i den "plutselige" overgangen.

Dette har skapt motstand i form av faglig uenighet i forhold til nødvendigheten av spesielt datasystemet som oppleves tungvint, unødvendig og "*som å gå tilbake til steinalderen*". Følelsen av omfattende styring og kontroll kan skape det Knudsen og Flåten omtaler som *Kontrollens onde sirkel* (2015, 298). Dette er at systemene reduserer innsats, som dermed øker behovet for kontroll og system, og så videre.

Men hva er opphavet til disse systemene? Tar man størrelse og levetid som utgangspunkt kan det settes en referanse til teorien om endring som livssyklus. Med forklaringen presentert i teorikapittelet kan man anta at org. A er å oppfatte som innen koordineringsfasen med sine systemer for kontroll av enhetene. Org. B, som er en yngre aktør i et mindre marked kan plasseres i styringsfasen. Organisasjonen er ung, har fått et fotfeste og har derfor utviklet et system som fungerer med en tydeligere ledelse for koordinering av arbeid – typisk produksjonsvirksomhet. Faren med slike systemer er at de "*... kan i mange tilfeller virke mot sin hensikt, for eksempel ved at de vanskeliggjør raske, lokale tilpasninger.*" (Jacobsen 2012, 42), og dermed skape mistillit, misnøye og motstand.

På lik linje med det kulturelle tema ovenfor kan det også trekkes en parallell til Hofstedes maskulinitetsdimensjon, der det tyske og sveitsiske drivet etter å være best kan resultere i flere føringer på hvordan arbeidet skal utføres.

#### *6.2.5 I vår organisasjon er den flate strukturen roten til innovasjon og nytenkning.*

Innovasjon og nytenkning er i forhold til Jacobsens endringsteori om evolusjonær endring fundamentet i en organisasjons overlevelsesstrategi. "*De organisasjonene som er dårligere tilpasset, vil forsvinne.*" (2012, 47). Et utpreget fokus hos begge organisasjonene er å kunne tilby og levere de beste produktene på markedet. Dette fordrer tett kontakt med markedet for å registrere endringer i behov. Org. B hevder å alltid ha stått nære kunden, noe som registreres i resultatene av OCAI i utslaget om Ad hoc kulturtypen. Fusjonen, på sin side, har skapt en opplevelse av at det ikke hjelper å sende forslag oppover i systemet. Det påpekes av begge at man ikke blir hørt av konsernledelsen, og at dette kveler engasjementet. Å bevege



seg fra en flat struktur der en kan få avklart spørsmål og forslag i løpet av dagen/uka, til et system "*uten kontakt med grasrota*" kan muligens fort få negative følger.

#### *6.2.6 I vår organisasjon er trygghet og klarhet i arbeidsforholdet samt engasjement rundt merket viktig for trivsel og engasjement*

Trygghet og klarhet i arbeidsforholdet er en verdi mange i arbeidslivet deler. Å ha en jobb er bevist å fylle livet til den enkelte med mening samtidig som den sikrer en økonomisk inntekt. Idet man sikrer seg en jobb man trives i vil de aller fleste ønske å holde på posisjonen sin ettersom det skaper trygghet for ikke bare en selv, men kanskje en hel familie.

Dersom denne klarheten og tryggheten rokkes ved, kan man oppleve stor grad av usikkerhet hos medarbeiderne. Dette kan slå negativt ut i varierende grad av motstand. For å trekke tråder mellom teori og forskningsresultater/funn eksiterer det nå en type frykt for det ukjente og usikkerhet rundt aktører i omgivelsene. Usikkerheten kommer av at det enda ikke er tydelig definerte forventninger eller arbeidsbeskrivelser i org. B etter fusjonen. I tillegg har det utbredt seg usikkerhet om den fysiske arbeidsplassen vil vedvare, eller om de skal flyttes. Motstanden dukker opp i den grad arbeiderne blir usikre på om de kan gjennomføre eller mestre arbeidsoppgavene, eller om at kollegiet vedvare, samt deres sterke tilknytning arbeidsplassen som del av et lokalmiljø.

Tett knyttet til usikkerhet rundt arbeidsoppgaver er tap av psykologiske kontrakter. Fusjonen har fjernet en lederstilling og stykket opp deler av strukturen i org. B i forhold til bilagsføring. Dette har svekket kommunikasjonen og koordineringsevnene på arbeidsplassen. Med andre ord oppleves et brudd i den *organisatoriske flyten* slik Quinn formulerer det. Vedvarende usikkerhet og utydelighet som resultat av org. As ledelse kan føre til en lang omstillingsprosess og motstand.

Tema rundt merkevaren ble også løftet frem som et irritasjonsmoment for den oppkjøpte organisasjonen. Det er som nevnt knyttet sterkt engasjement til arbeidsplassen – og merkevaren ilegges mye stolthet. Overgangen har ført til det som oppleves som en underkommunikasjon av merkevaren, hvilket skaper noe tilsvarende tap av identitet. Ettersom dette er et klart frustrasjonsmoment kan det trekke med seg negative følger for organisatorisk drift dersom dette forholdet ikke forbedres. Tap av identitet kan avtegne seg i krass motstand.

Dette ble eksemplifisert gjennom en historie under et gruppeintervju. Org. B opplevde at kunder gikk forbi deres stand (med navn av fusjonsenheten) på en messe, og at de kom

tilbake da de skjønnte at org. B var en del av dem. Det er en frykt for at konsernnavnet vil svekke org. B merkevare.

## 7. Konklusjon

Gitt de resultater som fremkommer gjennom triangulering av forskningsmateriale sammen med det teoretiske grunnlaget er problemstillingen besvart som følger; konkretisering av konsekvenser basert på opplevde hverdagssituasjoner, kommentarer til fusjonen, etterfulgt av en anbefaling knyttet mot oppgavens formål.

*"Hvilke følger kan det ha at to organisasjoner med grunnleggende forskjeller fusjoneres".*

De kulturelle temaene gjør det mulig å fremkalle et sett begreper som forklarer konsekvensene av denne fusjonen. På samme måte som at kulturinnhold og kulturuttrykk forklarer begrepet "organisasjonskultur", utgjør drøftelsen av de kulturelle tema innholdet i de forklarende begrepene.

For å oppsummere resultatene i forhold til problemstillingen kategoriserer forskeren konsekvensene inn fire begreper. Disse er **usikkerhet** som et resultat av tap av sentrale ledelsesfigurer, **motstand** i forhold til den radikale overgangen fra gammel til ny kulturforståelse og at endringen og dens innhold ikke oppleves viktig, riktig og god (Jacobsen 2012, 186). Dette settes i lys av kommentar under intervju: *"Her har du et prakt eksempelpå hvordan fusjon ikke skal gjøres."*

Videre oppstår det **konflikter** mellom avdelingene som et resultat av dissonans i kulturinnhold og ønsket kulturuttrykk fra begges ståsted. Allikevel er en siste konsekvens at det kan vokse frem **oppslutning** om fusjonen. Det hevdes fra begge sider at det *"Skal ikke stikke under stolen at vi har blitt kjent med hyggelige folk."* Det er god omgangstone organisasjonene imellom og begge ser fordeler i – og vil - jobbe sammen fordi de mener at de deler mål, og opplever fusjonen som positivt for organisasjonen som helhet. Et uttrykt frustrasjonsmoment er at kursholdere som sendes er tyskere med gebrokkent engelsk. Derfor er det en stor fordel at org. A allerede har et kontor i Norge. Dette kontoret ilegges i aller høyeste grad ansvaret for harmoniseringsprosessen og det er derfor svært fordelaktig at de to avdelingene snakker samme språk.

Ved å peke på Joanne Martins forståelse av subkulturer ser man derfor at kulturene har vært gjennom to faser, der de har *fungert uavhengig av hverandre* fra 2013-2015 preget av lite praktisk omstilling, *vært konfliktfylte* fra 2015 med bakgrunn i det ovenfor, samtidig som at

det foreligger gode muligheter for at de vil *leve uten konflikt med hverandre* i fremtiden. Det siste baseres på det felles verdigrunnlaget og den overordnede fremtidsoptimismen for samarbeid.

Organisasjonene har sine grunnleggende forskjeller der en er en gammel produksjonsbedrift - som uttrykkes gjennom et stort bygg med mange funksjoner, mens den andre er en salgsavdeling i et internasjonalt konsern – hvilket antydes gjennom deres mindre kontorbygg og lite lager. En tolkning av situasjonen er at det Sveits-Tysk eide konsernet kun ville ha tilgang til det nye markedet og derfor neglisjerte hensynet til det menneskelige kapitalet. "... *en organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål.*" sier Jacobsen. Dette sosiale systemet er mennesker med et følelsesliv, og kan ikke simpelthen reprogrammeres som maskiner. Det trengs gjerne oppfølging, tilrettelegging, tillit og eierskap til endringene.

Til ettertanke for organisasjonen i den videre omstillingsprosessen anbefales det å etterkomme behovet om en tydelig lederskikkelse hos org. B. Det tidligere forsøket ved å plassere en leder fra org. A var både dårlig mottatt og ineffektivt. Derfor bør ønsket om en leder fra org. B sin egen organisasjon tas til etterretning. Økt harmoni, medbestemmelse og identitetsforsterkning må være et mål i seg selv. I tillegg vurderes det som sterkt fordelaktig som de to avdelingene slås sammen under samme tak. Begge parter hevdet at dette vil forenkle omstillingen betraktelig.

Man farges gjerne av endringens opplevelse, som til nå har med seg en del negative trekk. Forutsatt at nevnte anbefalinger implementeres, kan man anta at denne negativiteten forsvinner, og vil være både interessant og optimalt å gjenta undersøkelsen om et par år i håp om at reduksjon av dissonans har oppstått. Dette kan konstruere en bedre base for strategiutvikling tilknyttet videre omstilling/harmonisering. Disse anbefalingene gis også til andre organisasjoner i liknende situasjoner – og formålet med oppgaven som referansepunkt er dermed avklart.

## **7.1 Refleksjon rundt eget arbeid**

Arbeidet med denne oppgaven har vært en spennende, givende og ikke minst utfordrende prosess. Jeg er satt i en posisjon jeg ikke har mye erfaring med fra før, les forskerposisjonen, og det har vært interessant å samle inn data gjennom de metodene som er brukt. Litteratur av forskjellige forfattere gjennom flere tiår var hentet inn, og gjennomføring i seg selv var smertefri. Jeg føler derfor at jeg har et godt grunnlag for de refleksjonene og konklusjonene

som er gjort. Det var en god oppstartsprosess med høyt tempo fra starten av. Datainnsamling gikk greit, litteraturen var spennende, og forskeren har fått gode tilbakemeldinger fra organisasjonene som er involvert i oppgaven. Alt i alt er det et godt inntrykk fra de involverte partene.

## Bibliografi

Bang, Henning. *Organisasjonskultur*. Tano Aschehoug AS, 2003.

Cameron, Kim S., og Robert E. Quinn. *De konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm AS, 2013.

Cohen, Louis, Lawrence Manion, og Keith Morrison. «Wordpress.» *Wordpress*. 2007.  
<https://gauravgaharwar.files.wordpress.com/2016/10/research-methods-in-education-sixth-edition.pdf> (funnet Mai 13, 2017).

Deal, T.E., og A.A. Kennedy. *Corporate cultures. The Rites and Rituals of Corporate life*. Addison-Wesley, 1982.

Deal, Terrence, og Allan Kenneedy. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. 1982 .

Hofstede, Geert. *Geert-Hofstede*. u.d. <https://geert-hofstede.com/norway.html> (funnet mai 16, 2017).

Jacobsen, Dag Ingvar. *Organisasjonsendringer og endringsledelse, 2. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget, 2012.

Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget, 2014.

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Cristoffersen. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS, 2011.

Kilmann, Ralph H. *KilmannDiagnostics*. 22 Mai 2014.  
<http://www.kilmanniagnostics.com/catalog/kilmann-saxton-culture-gap%C2%AE-survey> (funnet April 10, 2017).

Knudsen, Terje Stig. «Aspire.no.» *Aspire.no*. 14 November 2012. <http://www.aspire.no/wp-content/uploads/2012/11/ORGANISASJONSKULTUR-OG-LEDELSE.pdf> (funnet Mars 08, 2017).

- Kundsén, Harald, og Bjørn-Tore Flåten. *Strategisk Ledelse*. Oslo: Cappelen damm AS, 2015.
- Lecomte, Margaret D., og Judith Preissle Goetz. «Colorado Education sites.» *Colorado Education sites*. Spring 1982.  
[http://www.colorado.edu/education/sites/default/files/attached-files/LeCompte\\_Goetz\\_Problems\\_of\\_Reliability\\_Vailidity\\_in\\_Ed\\_Re.pdf](http://www.colorado.edu/education/sites/default/files/attached-files/LeCompte_Goetz_Problems_of_Reliability_Vailidity_in_Ed_Re.pdf) (funnet Mai 12, 2017).
- Martin, J., og C. Siehl. *Organizational culture and counterlecture: an uneasy symbiosis*. 1983.
- Martin, Joanne. *Oganizational Culture*. London: sage Publications, 2002.
- Quinn, Robert E. *Flow in Knowledge Work. High Performance Experience in the Design of National Security Technology*. *Administrive science quarterly* 50: 610-641, 2005.
- Trice, H.M., og J.m. Beyer. *The cultures of work organisations*. Prentice-Hall, 1993.

## Vedlegg

### Vedlegg 1 - Larry Grein endring som livssyklus

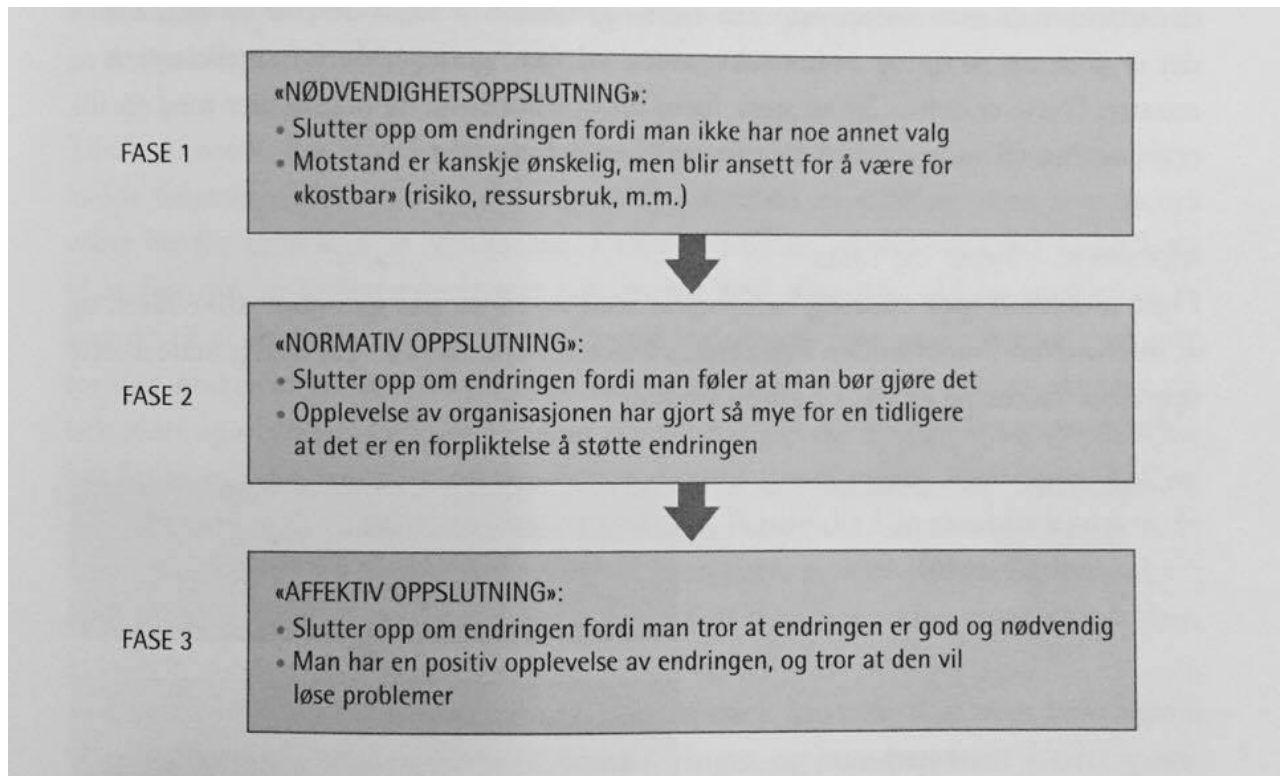
- Kreativitetsfasen består av en organisasjon av entreprenører, overlappende oppgaver og uformell setting.
- Vekst skaper behov for lederskap og i den nye fasen etableres det en struktur, systemer for markedsføring budsjettering og kontroll, sammen med sentralisering av beslutningsmyndighet.
- Ytterligere vekst fører til behov for mer autonomi i avdelingene og ledelsen må gi etter for å fortsette veksten. Ledelsen står igjen med de strategiske forholdene og har mindre å gjøre med daglig drift ettersom dette ansvaret er delegert nedover i systemet.
- Dette fraværet av kontroll kan med mer vekst være problematisk for ledelsen grunnet en oppfattelse om en organisatorisk splittelse. Denne kontrollkrisen leder til en fase med mer sofistikerte systemer for å kontrollere enhetene. Denne fasen kan slå i en negativ retning der det utvikles mistillit mellom ledelsen og det operative nivået. Toppledelsen oppleves fraværende og distansert, og det kan forekomme en følelse om at alle systemene for styring og kontroll virker mot sin hensikt. Eksempelvis ved at systemene kompliserer mulighetsrommet for lokale tilpasninger.
- Denne tillitskrisen leder inn i avsluttende fase med økt fokus på samarbeid. Dette samarbeidet stimuleres gjerne ved en omorganisering til systemer liknende matrisestrukturen man kjenner igjen fra Mintzberg.

(Jacobsen, Organisasjonsendringer og endringsledelse, 2. utgave 2012, 40-44)

## Vedlegg 2 – Oppslutning og motstand

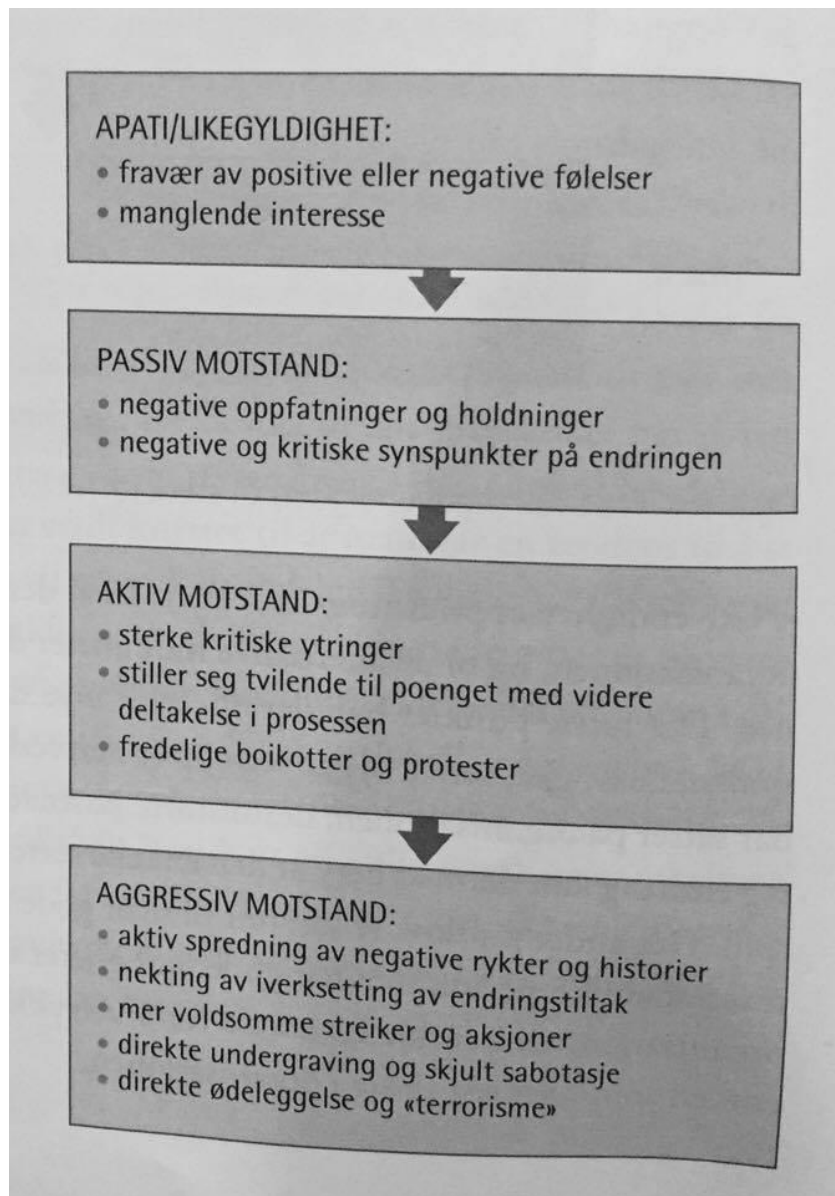
### *Oppslutning*

(Jacobsen, Organisasjonsendringer og endringsledelse, 2. utgave 2012, 129)



## Motstand

(Jacobsen, Organisasjonsendringer og endringsledelse, 2. utgave 2012, 130)





(Jacobsen, Organisasjonsendringer og endringsledelse, 2. utgave 2012, 133-140)

- 1) **Faglig uenighet** oppstår dersom arbeiderne er uenige i om at iverksatte tiltak/endringer er en god eller nødvendig løsning på problemet.
- 2) **Frykt for det ukjente** er vanlig ettersom endringer bryter med etablerte rutiner og virkelighetsforståelser (den trygge atmosfæren). Vil man for eksempel håndtere de nye rutinene og arbeidsoppgavene, eller fortsette å jobbe med kollegene sine?
- 3) **Tap av identitet**. For mange er arbeidsplassen - personer og nære omgivelser som kontor og avdeling – noe det er sterkt knyttet identitet til. Man utgjør en spesiell rolle i arbeidslandskapet eller markedet, og forstyrrelser i dette kan skape usikkerhet rundt egen identitet og hvordan du skal forholde deg til omgivelsene.
- 4) **Ekstraarbeid** følger gjerne en endringsprosess. Teorien løfter frem at motstand gjerne er sterkere proporsjonalt med endringenes radikalitet – hvor mye de bryter med tidligere situasjon. Videreutvikling av egenskaper gir lite motstand, dersom man må lære seg nye egenskaper kan man møte moderat motstand, mens dersom man må *både* avlære gamle arbeidsmåter og lære seg nye risikerer man høy grad av motstand. Mange kan føle at det ikke er bra nok godtgjørelse for ekstraarbeidet.
- 5) **Tap av psykologiske kontrakter** peker på hvordan uformelle avtaler mellom mennesker som jobber sammen og er avhengig av hverandre, brytes opp. Slike avtaler bygges opp gjennom jevnlig interaksjon der man lærer hvilke oppgaver man skal gjøre alene eller sammen med andre, og hvilke beslutninger man kan og ikke kan ta. Likhetstegn kan settes det Quinn (2005) kaller organisatorisk flyt – referert til av Knudsen og flåten (2015, 492). Endringer kan føre til en ny tungvinn prosess der dette må læres på nytt.
- 6) **Endrede maktforhold** referer til endringer i maktstrukturen – formelt og uformelt. Nedleggelse av lederroller kan oppfattes som direkte truende. Det samme gjelder endrede arbeidsoppgaver eller oppsplitting av avdelinger. Motstanden trenger for øvrig ikke relateres til makt i seg selv, men heller mulighet til å skaffe seg et friere handlingsrom. Usikkerheten knytter seg dermed til hva andre mener en skal gjøre og hvordan.
- 7) **Endring av aktører i omgivelsene**. Mange arbeidsplasser er å anse som dypt forankret i lokalsamfunnet. Blant annet kan arbeideren og dens familie bo i nærheten. Dette skaper en eventuell flytteprosess spesielt vanskelig. I tillegg kan bedriften

utspille en spesiell verdi utover det å være en økonomisk enhet i lokalmiljøet – nemlig å være en del av dens identitet. Nedleggelse eller flytting kan derfor ramme lokalsamfunnet negativt – derav skape usikkerhet og motstand endring.

### Vedlegg 3 Organisasjonskultur funksjoner

(Bang 2003, 89)

- 1) STYRER ATFERD VED Å GI MODELLER FOR HANDLING
  - \* virker retningsgivende på atferd
  - \* gir kognitive kart og modeller for handling
  - \* gir standarder og kriterier for handling
  - \* virker kontrollerende og legitimerende på medlemmenes atferd
  - \* gir måter å løse organisasjonens interne og eksterne problemer på
  
- 2) VIRKER INTEGRERENDE PÅ ORGANISASJONS-MEDLEMMENE
  - \* virker identitetsskapende
  - \* virker integrerende på medlemmene
  - \* genererer lojalitet («commitment»)
  - \* definerer organisasjonens grenser
  - \* skaper fellesskap gjennom felles meningsinnhold
  - \* virker stabiliserende over tid
  
- 3) VIRKER ANGSTREDUSERENDE I ORGANISASJONEN
  - \* dette skjer som følge av de 11 foregående funksjoner, ved at organisasjonen får struktur som virker som forsvar mot medlemmenes angst

Figur 14. Organisasjonskulturens ulike funksjoner.

## Vedlegg 4 – Fordeler med OCAI

Dette er forfatterens egne punkter om hvorfor OCAI er et godt måleinstrument (Cameron og Quinn 2013, 24)

- *"Den er praktisk. Den fanger opp de viktigste aspektene ved kultur som har vist seg å utgjøre en forskjell i en organisasjons suksess.*
- *Den er effektiv. Prosessen med å identifisere og skape en endringsstrategi kan oppnås innenfor et rimelig tidsperspektiv.*
- *Den er involverende. Skrittene som tas i prosessen, kan inkludere hvert enkelt medlem i organisasjonen, men de involverer i enda større grad alle som har et ansvar for å etablere en retning, forsterke verdier og lede en grunnleggende endring.*
- *Den er både kvantitativ og kvalitativ. Prosessen (kulturkartleggingen) er avhengig av de kvantitative målingene av hovedaspektene ved kulturen, samtidig som den avhenger av kvalitative metoder slik som historier, hendelser og symboler som utgjør den ikke-målbare stemningen i organisasjonen.*
- *Den er mulig å lede. Prosessen med å identifisere og å endre kan bli tatt hånd om og implementert av et team innad i organisasjonen – vanligvis ledelsesteamet. Utenforstående, slik som diagnostikere, kulturekspertter eller endringskonsulenter, er ikke et krav for å få til en vellykket implementering.*
- *Den er gyldig. Rammeverket som prosessen bygger på, gir ikke bare mening når man er i ferd med å ta for seg sin egen organisasjon, det understøttes også av omfattende empirisk litteratur og de underliggende aspektene som har blitt verifisert gjennom forskning."*

## Vedlegg 5 – Kulturtypene

(Cameron og Quinn 2013, 41-52)

### Hierarki (kontrollkulturen)

Den hierarkiske organisasjonskulturen stammer fra Max Webers effektive byråkrati og er lokalisert nede til venstre i matrisen i figuren til høyre. Dette betyr at den har et internt rettet fokus samt en høy grad av stabilitet og kontroll. Her er det vanligvis klare linjer mellom individers myndighet, standardiserte regler og prosedyrer. Kontroll og ansvarsmekanismene blir gjerne antatt å være oppskriften på suksess. Arbeidsplassen blir i slike organisasjoner et formalisert og strukturert sted å arbeide grunnet sine verdier rundt effektivitet og punktlighet (internt fokus). Ledelsen er gode koordinatører, og sørger for at driften går på skinner. Store bedrifter og offentlige etater er ofte preget av en slik kultur på grunn av deres ofte standardiserte oppgaver og vektlegging av regler. Dette er noe man også kan kjenne igjen fra endringsteoriene om endring som livssyklus til Dag Ingvar Jacobsen (2012, 43) - som sier at alle organisasjoner gjennomgår visse endringer over tid. Innføring av ytterligere regelsystemer antas å være en vanlig følge av en stor/voksende organisasjon.

Den hierarkiske kulturen sikrer effektivitet gjennom regler og rutiner, sikkerhet gjennom målinger av arbeidet og definere klare ansvarsområder blant arbeiderne.

### Marked (konkurranseskulturen)

Markedskulturen er plassert nede til høyre i matrisen der ønske om kontroll og stabilitet, og eksternt fokus og differensiering står sentralt. Her opererer organisasjonen som et marked der det å skape et konkurransefortrinn er viktigst. De grunnleggende antakelsene i en markedskultur er blant annet at kunder er kresne og interessert i verdi, at organisasjonen skal strebe etter markedsposisjon, og at ledelsens fremste oppgave er å styre organisasjonen mot avkastning, resultater og produktivitet. Det som oppleves å holde denne kulturen sammen er et kollektivt driv om å oppnå gode resultater ved å forbigå sine konkurrenter. Samtidig ønsker kulturen en stabilitet/kontroll over egen situasjon/posisjon i markedet.

Ved å ta i bruk de elementene som følger markedskulturen på en god måte vil man gjerne oppleve økt effektivitet, produktivitet og profitt.

### Klan (samarbeidskulturen)

Dersom en klankultur er dominant innen en organisasjon betyr dette at organisasjonen oppleves som en forlenget familie fremfor en økonomisk enhet. Istedenfor å rette fokus mot rigide kontrollsystemer eller jag etter avkastning, er en slik kultur preget av teamarbeid, felles medvirkning i programmer. Kjernen i denne kulturens antakelser er at omgivelsene best kan håndteres gjennom felles innsats og utvikling av det menneskelige kapital. Kunder blir sett på som partnere, lederens oppgave er å bemyndige de ansatte, mens de ansatte gir mye av seg selv. Klankulturen forankrer fleksibilitet og skjønnsutøvelse i forhold til sine omgivelser sammen med et internt fokus rettet mot menneskelig utvikling. Dette vises ved sin plassering i øvre venstre felt i modellen.

Opprettholder man en god klankultur vil organisasjonen gjerne oppleve stor grad av engasjement, høy trivsel og moral, samt et jevnt over godt teamarbeid og tilhørighet.

### Ad-hoc-krati (skaperkulturen)

Skaperkulturen er den kulturen blant de fire som er mest mottakelig for de turbulente omgivelsene som fremtoner seg i omgivelsene. Dette illustreres i modellen gjennom plasseringen oppe til høyre sammen med eksternt fokus og differensiering og ønske om fleksibilitet og skjønnsutøvelse. Her antas det at suksess oppnås ved banebrytende og innovative tiltak, gjennom utvikling av originale produkter, og at ledelsens hovedoppgave er å stimulere til entreprenørskap og kreativitet i organisasjonen. Delt oppfatning og oppfølging av disse er det organisatoriske limet.

Dens flate struktur åpner for tilpasningsevne, fleksibilitet og kreativitet i situasjoner preget av usikkerhet. Slike kulturer kjennetegnes som en dynamisk, innovativ og kreativ arbeidsplass.

Ad-hoc-kratiet trekker gjerne med seg organisatorisk vekst, omsetning og antall interessenter (som kunder) dersom de klarer å holde og kapre markedsandel.

<p style="text-align: center;"><b>Klankulturen</b></p> <p>Et vennlig arbeidssted hvor folk deler mye av seg selv. Det er som en forlenget familie. Lederne blir ansett for å være mentorer, og kanskje til og med foreldrefigurer. Organisasjonen holdes sammen gjennom lojalitet eller tradisjon. Forpliktelsen er høy. Organisasjonen vektlegger den langvarige gevinsten av personalutvikling og vektlegger samsvar og moral. Suksess blir definert gjennom sensibilitet overfor kundene og å være opptatt av folk. Organisasjonen setter stor pris på samarbeid, deltakelse og konsensus.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Adhokrati-kulturen</b></p> <p>Et dynamisk, entreprenørpreget og kreativt arbeidssted. Folk tør å ta sjanser. Lederne anses for å være innovatører og risikotakere. Limen som holder organisasjonen sammen er forpliktelse til eksperimentering og til innovasjon. Det å være i forkant vektlegges. Organisasjonens langsiktige hovedvekt er på vekst og å tilegne seg nye ressurser. Suksess betyr å tilegne seg unike og nye produkter eller tjenester. Organisasjonen oppfordrer til individuelt initiativ og frihet.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Den hierarkiske kulturen</b></p> <p>Et svært formalisert og strukturert arbeidssted. Prosedyrer styrer hva mennesker gjør. Lederne setter sin stolthet i å være gode koordinatører og organisatører som er veldig effektive. Å opprettholde en organisasjon hvor alt går på skinner er meget viktig. Formelle regler og retningslinjer holder organisasjonen sammen. Den langsiktige hovedvekten legges på stabilitet og en effektiv og smertefri ytelse hos organisasjonen. Suksess blir definert gjennom pålitelige leveranser, at planleggingen går bra og at det er lave kostnader. Ansatte ledes på bakgrunn av sikring av ansettelsesforholdet og forutsigbarhet.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Markedskulturen</b></p> <p>En resultatorientert organisasjon. Det handler om å få jobben gjort. De ansatte er konkurransemennesker og målorienterte. Lederne er pådrivere, produsenter og konkurrenter. Limet som holder organisasjonen sammen, er en vektlegging på å vinne. Rykte og suksess er fellesinteresser. Organisasjonens langsiktige mål er konkurransepregete handlinger og å oppnå målbare målsettinger. Suksess blir definert gjennom markedsandel og gjennomtrengning i markedet. Konkurransedyktige priser og å være ledende i markedet er viktig. Organisasjonsstilen er en pådriver for konkurranseevnen.</p>

(Cameron og Quinn 2013, 241)

## Vedlegg 6 – Spørreundersøkelsen

**Exsecutivis  
International**

### OCAI - Kartleggingsundersøkelse (research use)

Introduksjon til OCAI - studien og forsker versjon.

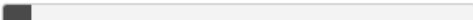
---

#### Velkommen til OCAI

OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) er et brukervennlig verktøy for diagnostisering av organisasjonskultur, utviklet av professorene Robert Quinn og Kim Cameron. OCAI er et validert instrument basert på Competing Values Framework.

Bruk av OCAI er beskyttet i henhold til lov om opphavsrett. Uautorisert bruk av OCAI er ikke tillatt. I forbindelse med forskning eller studier er bruk tillatt forutsatt at det foreligger skriftelig avtale med Exsecutives.

Exsecutives har nødvendige tillatelser til å benytte metoden for måling og er godkjente av rettighetshaverne. Personlig informasjon som kommer frem under undersøkelsen vil kun bli benyttet til forskningsformål. Det garanteres at dine personopplysninger behandles konfidensielt og ikke deles med tredjepart.

1 / 16  6%

**Neste**

Drevet av

 **SurveyMonkey**

Se hvor enkelt det er å [opprette en spørreundersøkelse](#).

## OCAI - Kartleggingsundersøkelse (research use)

### Bruksanvisning

---

Utgangspunktet for undersøkelsen er 6 spørsmål om tidligere kultur **før fusjonen** og 6 påfølgende spørsmål om **nåværende kultur som et resultat av fusjonen**.

For hvert kartleggingsområde skal du fordele 100 poeng ut i fra i hvor stor grad du mener setningen er riktig i forhold til de fire alternativene. Du gir flest poeng til det alternativet du mener best beskriver situasjonen riktig og minst poeng til det alternativet som du mener stemmer minst med situasjonen i organisasjonen.

Likeledes, når du skal vektlegge **tidligere kultur**, gir du flest poeng til setningene som beskriver situasjonen **slik du opplevde de var**.

Husk at totalen pr. kartleggingsområde må være 100 poeng. Fordeler du 50 poeng på de to første er det viktig at du fører opp 0 poeng på de to siste alternativene.

### 1. Basisinformasjon

2 / 16  13%

Tilbake

Neste

Drevet av



Se hvor enkelt det er å [opprette en spørreundersøkelse](#).



## OCAI - Kartleggingsundersøkelse (research use)

### Tidligere situasjon

---

Følg instinktet ditt ved besvarelse og gi poeng deretter.

Husk å prosessere setningene eller ordlyden utover hva som ved første øyekast oppleves som selvsagt, men følg samtidig magefølelsen. Det som først dukker opp i tankene er ofte det som burde bli lagt vekt på.

Når du har besvart spørsmålene vil vi benytte analysen til å danne oss et bilde av de grunnleggende forutsetningene og verdiene organisasjonen er basert på. Det er viktig å presisere at det ikke finnes riktige eller gale svar, men det er viktig at du svarer så ærlig og oppriktig som mulig. Sistnevnte er en forutsetning for at en slik spørreundersøkelse skal kunne brukes som grunnlag for utvikling.


### 2. Fremtredende kjennetegn - tidligere situasjon

Organisasjonen er veldig personlig. Den er som en utvidet familie. Medarbeiderne gir mye av seg selv.

Organisasjonen er veldig styrt og strukturert. Medarbeiderne følger generelt formelle prosedyrer.

Organisasjonen er veldig resultatorientert. Det handler om å få tingene gjort. Medarbeiderne er veldig konkurranseinnstilte og resultatorienterte.

Organisasjonen er veldig dynamisk og driftig. Her stikker medarbeiderne gjerne hodet frem og tør å ta risiko.

5 / 18  10%

Tilbake

Neste

Drivet av



Se hvor enkelt det er å opprette en spørreundersøkelse.

### 3. Lederstilen i organisasjonen - tidligere situasjon

Ledelsen i organisasjonen fokuserer på veiledning, tilrettelegging og omsorg.

Ledelsen i organisasjonen fokuserer på koordinering, organisering og effektivitet.

Ledelsen i organisasjonen har et veldig direkte, offensivt og resultatorientert fokus.

Ledelsen i organisasjonen fokuserer på entreprenørskap, nyskaping og risikovilje.

4 / 16  25%

Tilbake

Neste

Drivet av



Se hvor enkelt det er å [opprette en spørreundersøkelse](#).

#### \* 4. Personalledelse - tidligere situasjon

Lederstilen i organisasjonen kjennetegnes av lagarbeid, enighet og deltakelse.

Lederstilen i organisasjonen kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og fokus på resultater.

Lederstilen i organisasjonen kjennetegnes av individuell risikovilje, nyskaping, frihet og egenart.

Lederstilen i organisasjonen kjennetegnes av trygghet i arbeidsforholdet, konformitet, forutsigbarhet og langvarige relasjoner.

9 / 16  51%

Tilbake

Neste

Drivet av

 SurveyMonkey®

Se hvor enkelt det er å opprette en spørreundersøkelse.

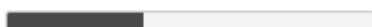
### 5. Det som binder organisasjonen sammen - tidligere situasjon

Det som binder organisasjonen sammen er lojalitet og gjensidig tillit. Engasjementet for organisasjonen er høyt.

Det som binder organisasjonen sammen er formelle regler og retningslinjer. Å opprettholde en vel fungerende organisasjon er viktig.

Det som binder organisasjonen sammen er felles ønske om utvikling og nyskaping. Det er fokus på å være i forkant.

Det som binder organisasjonen sammen er fokus på resultater og måloppnåelse.

6 / 16  38%

Tilbake

Neste

Drevet av



Se hvor enkelt det er å opprette en spørreundersøkelse.

### 6. Strategisk fokus - tidligere situasjon

Organisasjonen legger vekt på varighet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og et "velsmurt maskineri" er viktig.

Organisasjonen legger vekt på medarbeidernes utvikling. Det er en høy grad av tillit, åpenhet og involvering.

Organisasjonen legger vekt på konkurranse og resultatoppnåelse. Det å nå enda høyere mål og være markedsledende er avgjørende.

Organisasjonen legger vekt på vekst og nye utfordringer. Å prøve nye ting og se nye muligheter er høyt verdsatt.

7 / 18  44%

Tilbake

Neste

Drivet av

 SurveyMonkey®

Se hvor enkelt det er å opprette en spørreundersøkelse.

### 7. Suksesskriterier - tidligere situasjon

Organisasjonen definerer suksess som det å ha de nyeste og mest unike produktene. Vi er nyskapende og produktledende.

Organisasjonen definerer suksess ut fra hvor effektiv organisasjon er. Pålitelige leveranser, tilrettelagt planlegging og kostnadseffektiv produksjon er nøkkelfaktorer for å oppnå suksess.

Organisasjonen definerer suksess som det å kontrollere markedet og utkonkurrere andre aktører. Nøkkelen til suksess er å være markedsleder.

Organisasjonen definerer suksess ut fra utviklingen til medarbeiderne, lagarbeid, ansattes engasjement og generell omsorg for den enkelte.

8 / 16  50%

Tilbake

Neste

Drivet av



Se hvor enkelt det er å [opprette en spørreundersøkelse](#).

## OCAI - Kartleggingsundersøkelse (research use)

Takk for at du har fullført den første delen om den tidligere situasjon.

Du kan nå gå videre til andre del og fokusere på nåværende kultur som et resultat av fusjonen.

9 / 18  56%

Tilbake

Neste

Drivet av



Se hvor enkelt det er å opprette en spørreundersøkelse.

8. Fremtredende kjennetegn - som et resultat av fusjonen

Organisasjonen er veldig styrt og strukturert. Medarbeiderne følger generelt formelle prosedyrer.

Organisasjonen er veldig resultatorientert. Det handler om å få tingene gjort. Medarbeiderne er veldig konkurranseinnstilte og resultatorienterte.

Organisasjonen er veldig dynamisk og driftig. Her stikker medarbeiderne gjerne hodet frem og tør å ta risiko.

Organisasjonen er veldig personlig. Den er som en utvidet familie. Medarbeiderne gir mye av seg selv.

10 / 16  63%

Tilbake

Neste

Drivet av



Se hvor enkelt det er å [opprette en spørreundersøkelse](#).



9. Lederstilen i organisasjonen - som et resultat av fusjonen

Ledelsen i organisasjonen har et veldig direkte, offensivt og resultatorientert fokus.

Ledelsen i organisasjonen fokuserer på entreprenørskap, nyskaping og risikovilje.

Ledelsen i organisasjonen fokuserer på koordinering, organisering og effektivitet.

Ledelsen i organisasjonen fokuserer på veiledning, tilrettelegging og omsorg.

11 / 16  69%

Tilbake

Neste

Drivet av



Se hvor enkelt det er å [opprette en spørreundersøkelse](#).

\* 10. Personalledelse - som et resultat av fusjonen

Lederstilen i organisasjonen kjennetegnes av hard konkurranse, høye krav og fokus på resultater.

Lederstilen i organisasjonen kjennetegnes av individuell risikovilje, nyskaping, frihet og egenart.

Lederstilen i organisasjonen kjennetegnes av lagarbeid, enighet og deltakelse.

Lederstilen i organisasjonen kjennetegnes av trygghet i arbeidsforholdet, konformitet, forutsigbarhet og langvarige relasjoner.

12 / 16  75%

Tilbake

Neste

Drevet av



Se hvor enkelt det er å opprette en spørreundersøkelse.

### 11. Det som binder organisasjonen sammen - som et resultat av fusjonen

Det som binder organisasjonen sammen er felles ønske om utvikling og nyskaping. Det er fokus på å være i forkant.

Det som binder organisasjonen sammen er formelle regler og retningslinjer. Å opprettholde en velfungerende organisasjon er viktig.

Det som binder organisasjonen sammen er fokus på resultater og måloppnåelse.

Det som binder organisasjonen sammen er lojalitet og gjensidig tillit. Engasjementet for organisasjonen er høyt.

15 / 16  81%

Tilbake

Neste

Drives av



Se hvor enkelt det er å opprette en spørreundersøkelse.

12. Strategisk fokus - som et resultat av fusjonen

Organisasjonen legger vekt på konkurranse og resultatoppnåelse. Det å nå enda høyere mål og være markedsledende er avgjørende.

Organisasjonen legger vekt på medarbeidernes utvikling. Det er en høy grad av tillit, åpenhet og involvering.

Organisasjonen legger vekt på varighet og stabilitet. Effektivitet, kontroll og et "velsmurt maskineri" er viktig.

Organisasjonen legger vekt på vekst og nye utfordringer. Å prøve nye ting og se nye muligheter er høyt vurdert.

14 / 16  88%

Tilbake

Neste

Drivert av



Se hvor enkelt det er å opprette en spørreundersøkelse.

13. Suksesskriterier - som et resultat av fusjonen

Organisasjonen definerer suksess ut fra hvor effektiv organisasjon er. Pålitelige leveranser, tilrettelagt planlegging og kostnadseffektiv produksjon er nøkkelfaktorer for å oppnå suksess.

Organisasjonen definerer suksess ut fra utviklingen til medarbeiderne, lagarbeid, ansattes engasjement og generell omsorg for den enkelte.

Organisasjonen definerer suksess som det å kontrollere markedet og utkonkurrere andre aktører. Nøkkelen til suksess er å være markedsleder.

Organisasjonen definerer suksess som det å ha de nyeste og mest unike produktene. Vi er nyskapende og produktledende.

13 / 16  94%

Tilbake

Neste

Drevet av

 SurveyMonkey

Se hvor enkelt det er å opprette en spørreundersøkelse

## OCAI - Kartleggingsundersøkelse (research use)

Takk for din tid og innsats.

Resultatene vil bli sendt til kontaktpersonen for testen. All informasjon som gis i undersøkelsen behandles konfidensielt.

Du kan også lese mer om OCAI på <http://www.ocai.dk> og om Exsecutivis på [www.exsecutivis.com](http://www.exsecutivis.com)

Med vennlig hilsen  
Exsecutives international og [REDACTED]

16 / 16  100%

Tilbake

Ferdig

Drevet av



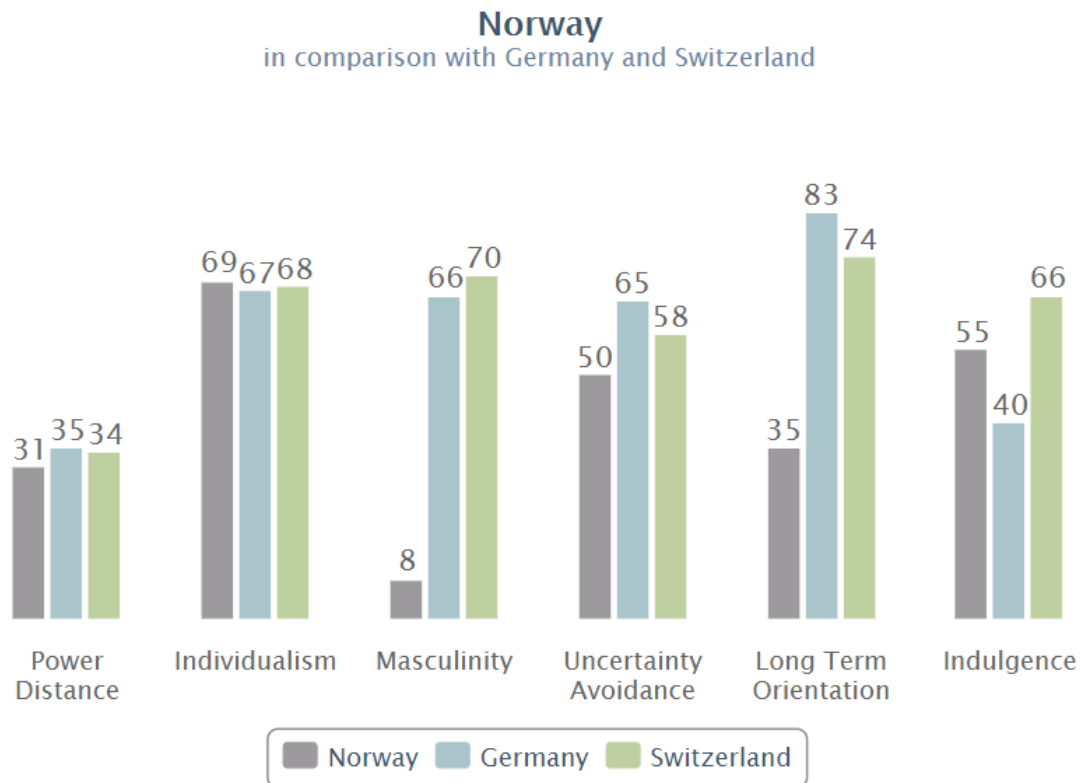
Se hvor enkelt det er å [opprette en spørreundersøkelse](#).

## Vedlegg 7– Fokusgruppe, minigruppe

(Johannesen, Tufto og Cristoffersen 2011, 105) om fordelene med "minigrupper" relatert til fokusgrupper.

- *Det er lettere å fylle en liten enn en stor gruppe*
- *Når deltakerne er "eksperter" på sitt område, har mye å bidra med på et bestemt tema eller har lang erfaring med det temaet som skal diskuteres, er man interessert i å høre mest mulig fra hver enkelt deltaker. I en stor gruppe vil hver deltaker få mindre snakketid enn i en liten gruppe*
- *For mange mennesker er det enklere å åpne seg i mindre grupper enn i store grupper*
- *Det er lettere å diskutere sensitive eller kontroversielle temaer, samt temaer der informantene er følelsesmessig og sterkt involvert, i en liten gruppe.*
- *Det kan være lettere å ta ordet i en liten enn i en stor gruppe.*
- *Det er lettere å diskutere komplekse temaer i en liten gruppe*
- *Det er lettere å få fram detaljerte historier og personlige forestillinger i mindre grupper."*

## Vedlegg 8 – Geert Hofstede



### Masculinity

A high score (Masculine) on this dimension indicates that the society will be driven by competition, achievement and success, with success being defined by the winner / best in field – a value system that starts in school and continues throughout organisational life.

A low score (Feminine) on the dimension means that the dominant values in society are caring for others and quality of life. A Feminine society is one where quality of life is the sign of success and standing out from the crowd is not admirable. *The fundamental issue here is what motivates people, wanting to be the best (Masculine) or liking what you do (Feminine).*

(Hofstede u.d.)

<https://geert-hofstede.com/norway.html>



# Vedlegg 9 – Metadata

## Før fusjon

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG
2	<b>1. Dominerende karakteristikk</b>																																
3		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
4	A	50	20	50	25	20	20	20	80	33	30	50	25	50	50	25	40	25	20	38	40	50	50	40	20	20	50	20	20	20	40	30	
5	B	0	40	20	25	20	20	50	0	1	30	25	25	50	30	10	30	25	20	24	20	0	25	10	10	50	20	10	20	30	30		
6	C	25	20	10	25	40	40	30	20	33	30	0	25	0	10	25	20	25	40	38	30	50	25	20	10	20	20	50	50	20	30		
7	D	25	20	20	25	20	20	0	0	33	10	25	25	0	10	40	10	25	20	0	10	0	0	30	60	10	10	20	10	10	10		
8	TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
9	<b>2. Lederstil i organisasjonen</b>																																
10		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
11	A	25	25	40	15	10	20	0	50	30	20	80	25	0	50	20	40	35	10	10	20	50	30	0	10	40	30	30	10	30	30		
12	B	25	25	20	15	30	25	50	20	10	30	0	25	0	10	20	20	25	30	30	20	50	50	25	10	20	20	20	20	10	10		
13	C	25	25	20	50	50	30	0	20	10	20	10	25	50	10	20	20	15	10	30	30	0	10	50	60	20	30	30	50	30	30		
14	D	25	25	20	20	10	25	50	10	50	30	10	25	50	30	40	20	25	50	30	30	0	10	25	20	20	20	20	20	30	30		
15	TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
16	<b>3. Personalledelse</b>																																
17		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
18	A	25	10	30	20	15	15	30	15	20	20	10	25	70	30	40	30	40	10	15	30	0	25	10	20	40	30	50	20	30	40		
19	B	25	60	20	20	25	30	20	30	10	30	10	25	30	10	20	20	10	30	40	10	0	25	20	5	20	40	20	70	40	10		
20	C	25	10	20	30	35	30	0	20	10	20	0	25	0	10	20	20	10	30	50	15	10	0	0	20	15	20	10	10	0	10		
21	D	25	20	30	30	25	25	50	35	60	30	80	25	0	50	20	30	30	10	30	50	100	50	50	60	20	20	0	0	30	40		
22	TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
23	<b>4. Det som binder organisasjonen sammen</b>																																
24		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
25	A	25	35	30	30	25	15	50	40	50	30	25	25	50	60	20	30	30	30	20	25	50	40	40	20	25	30	40	80	60	50		
26	B	25	25	20	15	25	30	50	0	10	20	50	25	0	10	30	30	30	30	30	25	50	50	10	10	30	25	0	20	20	10		
27	C	40	30	20	40	25	30	0	35	20	20	25	25	0	10	10	20	20	20	20	25	0	10	40	50	20	30	30	0	10	20		
28	D	10	10	30	15	25	25	0	25	20	30	0	25	50	20	40	20	20	20	20	30	25	0	0	10	20	25	15	30	0	10	20	
29	TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
30	<b>5. Strategisk fokus</b>																																
31		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
32	A	10	25	30	25	20	20	30	20	50	20	80	25	40	20	20	20	20	20	20	20	25	50	20	20	30	20	30	70	40	30		
33	B	20	25	10	25	20	20	50	10	20	30	0	25	0	30	20	30	20	30	10	10	25	30	10	10	25	20	20	10	30	20		
34	C	20	25	20	25	40	40	0	50	10	30	0	25	60	20	30	20	30	30	30	40	25	10	50	30	25	50	50	0	20	20		
35	D	50	25	40	25	20	20	20	20	20	20	20	25	0	30	30	30	20	20	40	30	25	10	20	40	20	10	0	20	10	30		
36	TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
37	<b>6. Suksesskriterier</b>																																
38		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
39	A	10	10	35	20	10	20	20	25	25	10	20	25	0	20	20	30	40	20	10	20	25	40	30	40	30	20	10	20	20	10		
40	B	20	10	15	20	30	30	30	25	25	30	0	25	0	10	20	25	20	10	30	30	25	30	5	20	30	40	30	10	20	20		
41	C	50	60	10	30	20	25	0	25	25	20	0	25	50	20	20	15	20	30	40	30	25	10	35	20	30	10	30	10	10	30		
42	D	20	20	40	30	40	25	50	25	25	40	80	25	50	50	40	30	20	40	20	20	25	20	30	20	10	30	30	60	50	40		
43	TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

Skår	Total skår						Antall respondenter						Gjennomsnitt								
	1	2	3	4	5	6	Sum	1	2	3	4	5	6	Sum	1	2	3	4	5	6	Tot.
A	1051	785	765	1080	880	635	5196	30	30	30	30	30	30	180	35	26	26	36	29	21	29
B	670	665	725	705	605	635	4005	30	30	30	30	30	30	180	22	22	24	24	20	21	22
C	781	780	465	645	825	725	4221	30	30	30	30	30	30	180	26	26	16	22	28	24	23
D	498	770	1045	570	690	1005	4578	30	30	30	30	30	30	180	17	26	35	19	23	34	25
TOTAL	3000	3000	3000	3000	3000	3000	18000	120	120	120	120	120	120	720	100	100	100	100	100	100	100

# Etter fusjon

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG
1																																
2	<b>1. Dominerende karakteristikk</b>																															
3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
4	A	10	5	10	20	25	10	0	50	0	20	0	25	0	10	40	10	10	10	40	10	0	0	50	30	10	5	30	0	0	10	
5	B	10	2	20	20	25	10	0	0	0	20	0	25	0	20	10	10	10	10	20	30	0	10	15	20	10	5	0	0	0	20	
6	C	50	3	30	20	25	40	50	0	0	20	0	25	50	20	50	40	20	40	20	30	0	30	20	30	20	10	60	20	30	30	
7	D	30	90	40	40	25	40	50	50	100	40	100	25	50	50	0	40	60	40	20	30	100	60	15	20	60	80	10	80	70	40	
8	TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
9																																
10	<b>2. Lederstil i organisasjonen</b>																															
11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
12	A	0	5	25	30	10	25	10	0	0	10	0	25	0	10	0	10	15	20	10	10	0	0	25	20	10	10	0	0	0	20	
13	B	0	5	25	30	20	25	10	0	0	30	0	25	40	10	10	10	35	10	30	10	0	0	25	30	10	10	0	0	0	10	
14	C	90	80	25	10	40	25	30	0	100	30	0	25	20	50	80	30	25	30	40	40	100	30	25	30	60	60	50	50	50	50	
15	D	10	10	25	30	30	25	50	100	0	30	100	25	40	30	10	50	25	40	20	40	0	70	25	20	20	20	50	50	50	20	
16	TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
17																																
18	<b>3. Personalledelse</b>																															
19	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
20	A	10	5	20	20	20	30	10	75	0	30	0	25	20	0	0	30	15	30	10	20	0	10	30	20	10	20	20	10	20	10	
21	B	20	5	20	30	20	30	10	5	0	20	0	25	30	10	0	15	15	30	30	10	0	0	20	20	10	5	0	30	0	10	
22	C	60	80	40	30	40	20	70	10	100	30	100	25	50	80	100	40	60	20	30	50	100	70	0	40	60	65	70	50	80	70	
23	D	10	10	20	20	20	20	10	10	0	20	0	25	0	10	0	15	10	20	30	20	0	20	50	20	20	10	10	10	0	10	
24	TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
25																																
26	<b>4. Det som binder organisasjonen sammen</b>																															
27	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
28	A	10	5	20	25	20	10	50	40	0	25	0	25	10	10	0	30	20	20	25	20	0	10	20	20	10	5	20	10	0	20	
29	B	40	5	15	30	25	40	20	10	0	15	0	25	10	10	20	15	15	30	25	20	0	10	20	20	10	10	30	10	0	30	
30	C	0	10	15	15	25	10	0	10	100	30	0	25	40	20	80	15	20	30	25	20	100	20	10	30	30	20	30	30	40	20	
31	D	50	80	50	30	30	40	30	40	0	30	100	25	40	60	0	40	45	20	25	40	0	60	50	30	50	65	20	50	60	30	
32	TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
33																																
34	<b>5. Strategisk fokus</b>																															
35	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
36	A	10	5	20	30	25	25	0	15	0	25	0	25	0	10	10	20	25	20	15	10	0	10	20	20	20	10	0	10	0	10	
37	B	0	2	20	30	25	10	30	0	25	0	25	0	40	5	30	25	30	35	20	50	0	10	20	20	15	10	0	30	30	20	
38	C	60	3	20	30	25	40	25	100	25	100	25	70	40	80	20	30	30	35	40	50	70	40	20	40	30	60	10	60	40	40	
39	D	30	90	40	10	25	25	50	30	0	25	0	25	30	10	5	30	20	20	15	30	0	20	30	40	25	50	40	50	10	30	
40	TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
41																																
42	<b>6. Suksesskriterier</b>																															
43	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
44	A	0	25	20	25	25	10	0	20	0	25	0	25	0	10	5	10	15	10	15	20	0	5	10	20	20	15	10	0	10	0	
45	B	20	25	25	25	25	30	30	0	0	25	0	25	10	20	10	20	35	20	30	20	0	10	10	30	20	40	30	50	0	10	
46	C	30	25	15	25	25	30	20	0	100	25	100	25	30	50	5	40	25	40	25	30	50	40	40	25	20	20	30	50	30	40	
47	D	50	25	40	25	25	30	50	80	0	25	0	25	60	20	80	30	25	30	30	30	50	45	40	25	40	25	30	0	60	50	
48	TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Skår	Total skår						Sum	Antall respondenter						Sum	Gjennomsnitt						
	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6	Sum
A	440	300	520	480	390	350	2480	30	30	30	30	30	30	180	15	10	17	16	13	12	14
B	322	410	420	510	562	595	2819	30	30	30	30	30	30	180	11	14	14	17	19	20	16
C	783	1275	1640	820	1243	1010	6771	30	30	30	30	30	30	180	26	43	55	27	41	34	38
D	1455	1015	420	1190	805	1045	5930	30	30	30	30	30	30	180	49	34	14	40	27	35	33
TOTAL	3000	3000	3000	3000	3000	3000	18000	120	120	120	120	120	120	720	100	100	100	100	100	100	100

## Vedlegg 10 – Illustrasjoner og data

### 1. Dominerende karakteristikk

Gjen.sn	Før	Etter
A	35	15
B	22	11
C	26	26
D	17	49
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### 2. Lederstil i organisasjonen

Gjen.sn	Før	Etter
A	26	10
B	22	14
C	26	43
D	26	34
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### 3. Personalledelse

Gjen.sn	Før	Etter
A	26	17
B	24	14
C	16	55
D	35	14
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### 4. Det som binder organisasjonen sammen

Gjen.sn	Før	Etter
A	36	16
B	24	17
C	22	27
D	19	40
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

### 5. Strategisk fokus

Gjen.sn	Før	Etter
A	29	13
B	20	19
C	28	41
D	23	27
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

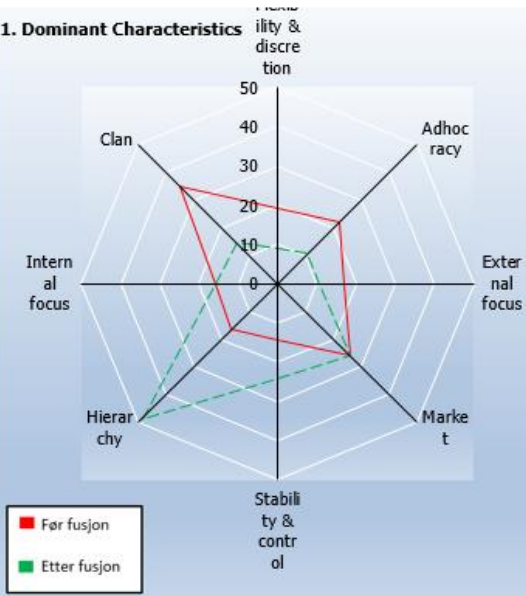
### 6. Suksesskriterier

Gjen.sn	Før	Etter
A	21	12
B	21	20
C	24	34
D	34	35
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

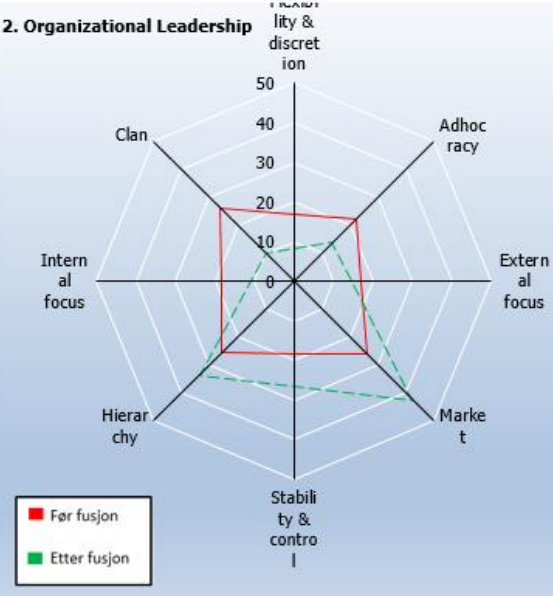
### Total

Gjen.sn	Før	Etter
A	29	14
B	22	16
C	23	38
D	25	33
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

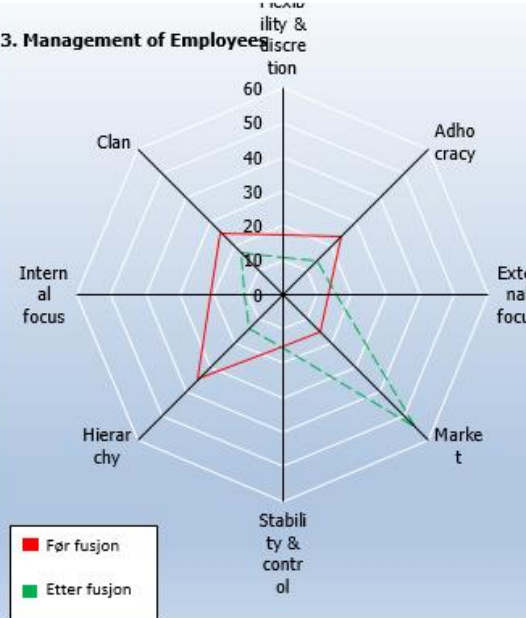
### 1. Dominant Characteristics



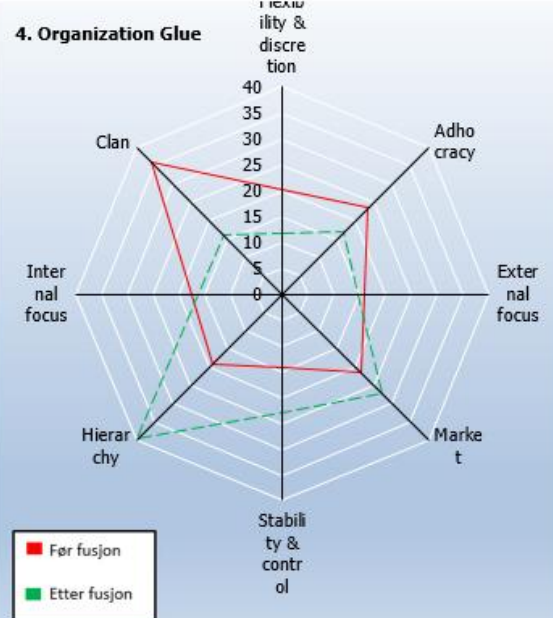
### 2. Organizational Leadership

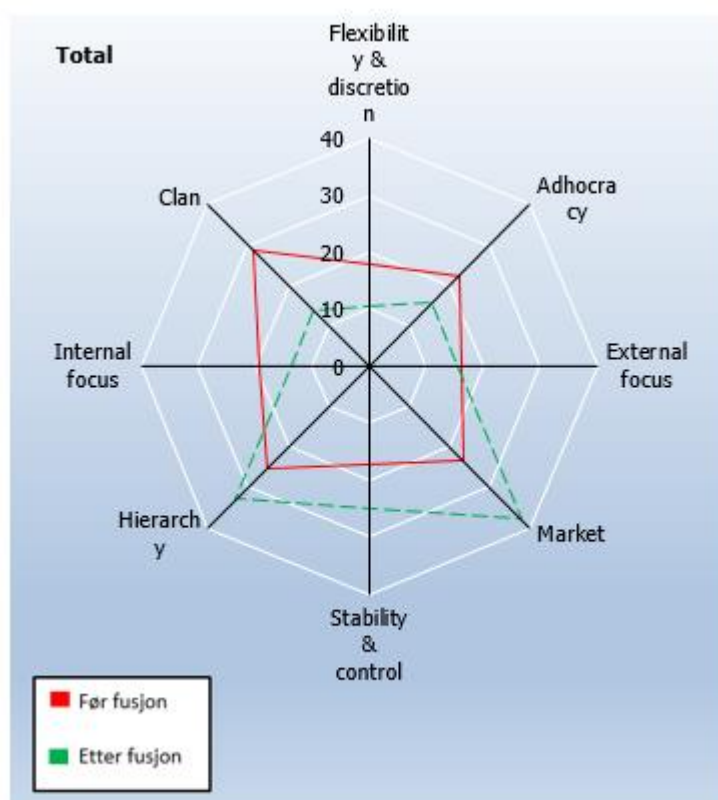
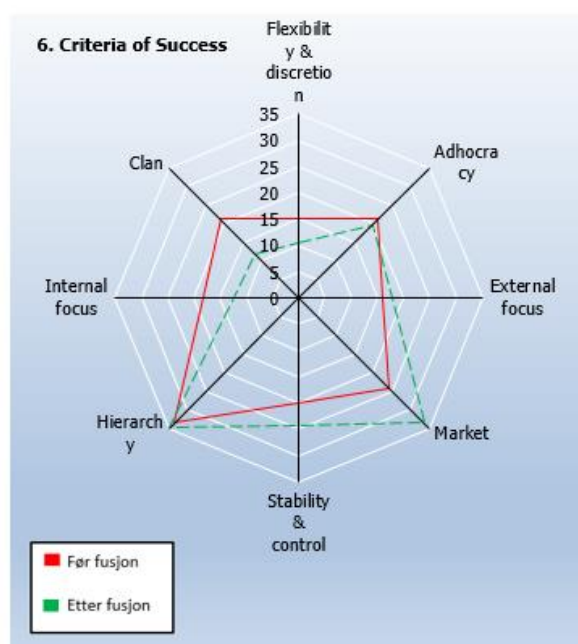
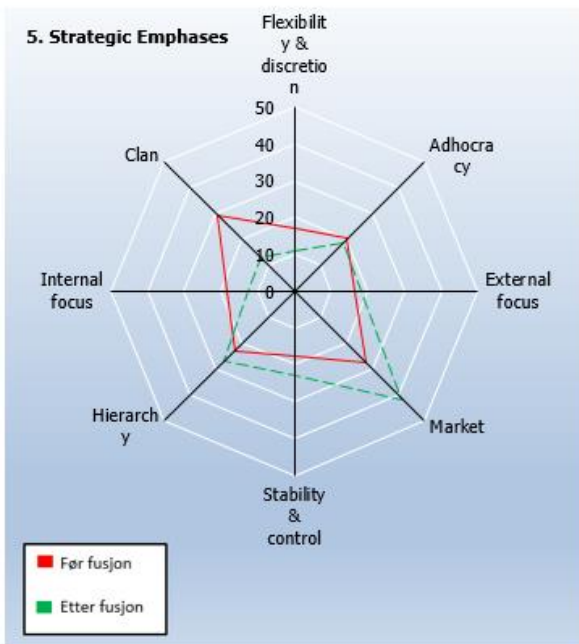


### 3. Management of Employees



### 4. Organization Glue





## Vedlegg 11 – Intervjuguide

### Guide org. A

#### Handlinger - Normer, verdier og virkelighetsoppfatninger

1. Hvordan vil dere beskrive forholdet dere kolleger på Organisasjon A imellom?
2. Jobber dere bra sammen?
  - a. Hva er det som gjør at dere jobber bra/dårlig sammen?
3. Hva snakker dere som kollegaer sammen om på jobb, i pauser og i arbeidstiden?
  - a. Hvordan er omgangstonen
4. Hva vil dere si er de tre viktigste egenskapene til en suksessfull arbeidsplass?
5. Hva er typiske Do's and dont's her på Organisasjon A?
6. Hva må til for å oppnå suksess, og opplever dere at dette deles med de på Organisasjon B?
  - a. Hvilke følger har uenigheten?
7. Hvilke forventninger har ledelsen til dere?
  - a. Gjelder de samme forventningene Organisasjon B?
8. Hvilke forventninger har dere til hverandre?
9. Har dere noen historier som går rundt i organisasjonen om personer som "gjorde alt riktig", og av den grunn oppnådde noe spesielt?
  - a. Hva kjennetegner denne personen? Oppførsel, egenskaper.
10. Hva vil kjennetegne en person som ikke passer inn på arbeidsplassen?
11. Hvilke handlinger eller holdninger belønnes og straffes her på Organisasjon A? Både uformelt og formelt
12. Hvordan belønnes det?

#### Plassering langs de fire aksene

13. Hva anser dere som viktigst for at organisasjonen skal utvikle seg?
14. Hvilke elementer ser dere på som viktig med denne arbeidsplassen?

15. Hva er viktig for trivselen her?
16. Hva er det som driver dere i arbeidet deres?
17. Hva er deres oppfatning av hva formålet med organisasjonen er?
18. Har dere frihet til å handle slik dere vil?
  - a. Tror dere de på Organisasjon B føler det samme?

### **Forholdet mellom Organisasjon A og Organisasjon B**

19. Er dere bevisst på forskjellige måter å løse oppgaver på mellom Organisasjon A og Organisasjon B?
  - a. Tar de i bruk andre metoder i oppgaveløsning som dere synes er mer fornuftige?
20. Hvordan opplever dere etterlevelse av regler og rutiner
21. Har det oppstått noen konkrete situasjoner som har vært positive som følge av fusjonen?
  - a. Hva med negative?
22. Kan dere forklare mer rundt hvordan dere personlig kjenner på resultatet av fusjonen?
23. Hvor godt er samarbeidet i forhold til koordinering av kundekontakt mellom Organisasjon A og Organisasjon B?
24. I forbindelse med salgsmøtene Organisasjon A og Organisasjon B har sammen, i hvilken grad er det en opplevelse av at det som legges frem og eniges om i møtene også blir tatt med ut i arbeidet?
25. Er det en generell oppfatning om at dere jobber mot et felles mål?
  - a. Føler dere at det er en felles innsats mot dette?
26. Hvordan opplever dere arbeidsmetodene til Organisasjon B?
27. Er det foreløpig et genuint ønske fra deres side for at Organisasjon A og Organisasjon B skal fungere som en organisasjon?

28. Tror dere arbeidet ville blitt lettere å samarbeide dersom dere hadde jobbet i samme lokale?
29. Hva mener dere det er som skaper vanskeligheter i arbeidet dere imellom?
30. Hvis du skulle sammenliknet avdelingen deres her på Organisasjon A med et dyr, hvilke dyr ville det vært?
  - a. Og hva med Organisasjon B?
31. Se for dere at dere ser på forsiden av VG. Der står det en sak om avdelingen deres her på Organisasjon A – hva ville stått?
  - a. Og hva med Organisasjon B?

### *Guide org. B*

#### **Handlinger - Normer, verdier og virkelighetsoppfatninger**

1. Hvordan vil dere beskrive forholdet dere kolleger på Organisasjon B imellom?
  - a. Er dere likestilte med ulike arbeidsoppgaver eller over/underordnet?
2. Jobber dere bra sammen?
  - a. Hva er det som gjør at dere jobber bra/dårlig sammen?
3. Hva snakker dere som kollegaer sammen om på jobb, i pauser og i arbeidstiden?
  - a. Tema o.l. har den forandret seg siden overgangen?
  - b. Omgangstonen, har den forandret seg siden overgangen?
4. Hvordan er omgangstonen med de på Organisasjon A
5. Hva er typiske Do's and dont's her på Organisasjon B?
6. Hva må til for å oppnå suksess, og opplever dere at dette deles med de på Organisasjon A?
  - a. Hvilke følger har uenigheten?



7. Hvilke forventninger har dere til hverandre?
8. Opplevs det tydelig hvilke forventninger som stilles til dere fra den nye ledelsen?
  - a. Gjelder de samme forventningene de på Organisasjon A?
9. Er det noe dere opplever som pressende som følge av fusjonen.
10. Har dere noen historier som går rundt i organisasjonen om personer som "gjorde alt riktig", og av den grunn oppnådde noe spesielt?
11. Hva kjennetegner denne personen? Oppførsel, egenskaper.
12. Hva vil kjennetegne en person som ikke passer inn på arbeidsplassen?
13. Hvilke handlinger eller holdninger belønnes og straffes her på Organisasjon B? Både uformelt og formelt
14. Hvordan belønnes det?

### **Plassering langs de fire aksene**

15. Hva er deres oppfatning av hva formålet med organisasjonen er?
  - a. Har denne oppfatningen endret seg etter fusjonen?
16. Hva er de største forskjellene mellom før og etter fusjonen?
17. Hva anser dere som viktigst for at denne organisasjon skal utvikle seg (ORGANISASJON A)?
18. Hvilke elementer ser dere på som viktig med denne arbeidsplassen?
19. Hva er viktig for trivselen her?
20. Hva er det som driver dere i arbeidet deres?
21. Opplever dere en forskjell i regelverket fra før fusjon til etter?
  - b. I hvilken grad føler dere dere bundet til dette regelsystemet?

c. Hvordan opplever dere etterlevelse av regler og rutiner?

22. Føler dere en frihet til å handle slik dere vil?

a. Tror dere de på Organisasjon A føler det samme?

### **Forholdet mellom Organisasjon A og Organisasjon B**

23. Ser dere på avdelingene Organisasjon B og Organisasjon A som en organisasjon, eller som to forskjellige?

d. Hva gjør dere ulike?

24. Er dere bevisst på forskjellige måter å løse oppgaver på mellom Organisasjon B og Organisasjon A?

a. Tar Organisasjon A i bruk andre metoder i oppgaveløsning som dere synes er mer fornuftige?

25. Hvordan identifiserer dere dere med Organisasjon A sin måte å jobbe på?

26. Kan dere si noe om arbeidsfordelingen? Går folk utenfor sitt arbeidsområde?

27. Har det oppstått noen konkrete situasjoner som har vært positive som følge av fusjonen?

b. Hva med negative?

28. Kan dere forklare mer rundt hvordan dere personlig har opplevd fusjonen?

29. Hvordan oppleves omstillingsprosessen

30. Er dere komfortable med den økte produktporteføljen?

31. Hvor godt er samarbeidet i forhold til koordinering av kundekontakt mellom Organisasjon A og Organisasjon B?

c. Hvordan er kommunikasjonsflyten?

32. I forbindelse med salgsmøtene Organisasjon B og Organisasjon A har sammen, i hvilken grad er det en opplevelse av at det som legges frem og eniges om i møtene også blir tatt med ut i arbeidet?
33. Er det en generell oppfatning om at dere jobber mot et felles mål?
- d. Føler dere at det er en felles innsats mot dette?
34. Tror dere arbeidet /omstillingen ville blitt lettere dersom dere hadde jobbet i samme lokale?
35. Hva mener dere det er som skaper vanskeligheter i arbeidet dere imellom?
36. Hvis du skulle sammenliknet avdelingen deres her på Organisasjon A med et dyr, hvilke dyr ville det vært?
- e. Og hva med Organisasjon B?
37. Se for dere at dere ser på forsiden av VG. Der står det en sak om avdelingen deres her på Organisasjon A – hva ville stått?



## Vedlegg 12 – Svar kvalitative undersøkelser

Man vil se at noen svarskjema har flere spørsmål enn det guiden la opp til. Dette er fordi noen tilleggsspørsmål og ideer kom opp underveis. Intervjuene var basert på de skjema som nevnes ovenfor.

### Intervju 1

1. Hvordan vil dere beskrive forholdet dere kolleger imellom?

I det store og hele bra.

2. Jobber dere bra sammen?

Ja det vil vi si.

### Hva gjør dette?

Det er få folk som kjenner hverandre personlig. Bedriftskulturen at det alltid har vært åpent her.

3. Hva er det som driver dere videre i arbeidet?

Vi er glade i arbeidsplassene våre. Den er fremtidsrettet og lokalt. Liker oss godt her. I tillegg leverer vi de beste produktene og hjelper kundene våre.

4. Hva er typiske tema dere snakker om sammen under arbeid og i lunsjpausene?

Det er en "herlig" blanding av alt i begge situasjoner. Ofte privatliv og hendelser i pausen, men dersom det dukker opp jobb er det gjerne noen som trenger hjelp i problemløsning. I det siste har det vært mye snakk om hva som enda ikke er på plass.

- Forskernotat: Det er et sterkt engasjement for arbeidsplassen.

5. Har dere noen historier som går rundt i organisasjonen om personer som "gjorde alt riktig", og av den grunn oppnådde noe spesielt?

Nei ikke egentlig, her er alle flinke.

6. Hva kjennetegner denne personen?

a. Oppførsel, egenskaper.

Folk er effektive, fleksible og hjelper hverandre når det trengs. Man er oppmerksomme på andre og hjelper når man kan.

7. Hva vil kjennetegne en person som ikke passer inn på arbeidsplassen?

En som ikke er åpen for samarbeid med andre. Dersom de ikke er villige til å hjelpe til med andre arbeidsoppgaver har de ikke noe der å gjøre. Personer som mangler interesse passer heller ikke inn.

8. Ser dere på Organisasjon B og Organisasjon A som en og samme organisasjon?

Ja det jo samme organisasjon. Avdelingene har sine forskjeller men fusjonen **har gått tålelig godt.**

9. Hvordan opplever dere styrkeforholdet mellom Organisasjon B og Organisasjon A?

Føler det er noen som driver en drakamp. Begge prøver å være best.

10. Opplever dere motstridende organisasjonskulturer mellom Organisasjon B og Organisasjon A?

Det er en klar forskjell at vi i sør er en produksjonsbedrift med de på østlandet er et salgskontor for konsernet. Det merkes jo. Østlandet er veldig firkantet i systemene sine.

11. Er det en generell oppfatning om at dere jobber mot et felles mål?

Ja begge vil selge produkter og tjene penger

12. Føler dere at det er en felles innsats mot dette?

Føler sør gir mer siden de kontinuerlig må tilpasse seg nye systemer

13. Hvilke grunnleggende forskjeller ser dere mellom tidligere Organisasjon B og ORGANISASJON A som gjør dere til forskjellige organisasjoner?

Forskjellen ligger i at Organisasjon B er en tidligere produksjonsenhet mens kontoret på østlandet er derfor rent salg.

14. Hva er deres oppfatning av formålet til gamle Organisasjon B?

En tradisjon innen mekanisk industri. Den var og er viktig for å holde bygda/lokalmiljøet gående. **Den var der for å holde arbeidsplasser**, noe som var viktig for de som eide før.

Videre leverte man produkter av **høy kvalitet i sikte på å utmerke seg**.

#### **Har dette endret seg etter fusjonen?**

Det hele kjennes litt **utvannet** i forhold til før. Det er frustrerende at ORGANISASJON A ikke klarer å markedsføre produktnavnet til Organisasjon B (org.B) og nå er det så press på å selge selge selge.

15. Hva opplever dere som de største forskjellene mellom før og etter fusjonen?

Den største forskjellen er datasystemet. Omtales som "**Hitlers heim**". Det er så tungvint at det er som å reise tilbake til steinalderen. **Alt tar tid og er tungvint**.

16. Kan dere peke på noen positive resultater/situasjoner av fusjonen?

Det har jo blitt en redigere bedrift som tar oss nærmere ISO sertifisering (en sertifisering for strukturerte organisasjoner.) Det er et fokus på mer punktlighet, orden og rutinebeskrivelser.

Det har vært bra, men følges ikke 100% opp.

Til slutt er det jo et håp om at produktene (fra Organisasjon B) skal nå utlandet.

#### **Hva med negative?**

Datasystemet.

Samtidig føles det som om det er **en kniving** mellom TO og OSO (service/produksjon og salgssavdelingen). Dette kommer av at fusjonen har splittet opp organisasjonen noe som har gjort at det "kjempes" om hvor utgiftene går fra og hvem som skal belastes. **Dette**

**kostnadsfokuset gjør det vanskeligere å kommunisere med hverandre** siden det kjempes om hvor ting skal føres – men det blir nok lettere med tiden.

17. Opplever dere en forskjell i rutine og regelnettverket?

Før kunne man foreslå en endring på huset og få det avklart samme dag mens **det nå stopper opp to hakk opp.**

Kunder må også legges inn på Organisasjon A, noe som er tungvint.

Ting tar mer tid med teknisk support.

Utenlandske standarder i forhold til oppbevaring og innkjøp er komplisert emd nasjonale krav. **Det føles som om det blir presset internasjonale standarder ned halsen deres – Det er så mange prosesser å gå gjennom.**

Det føles unødvendig.

18. Hvordan er følelsen av frihet til å handle på egne måter og ta avgjørelser?

De (ORGANISASJON A) vil nok bestemme mer av hvem som arbeider med hva. Det sendes flere prosedyrer som skal følges.

19. Er det noe dere skulle ønske noe fra gamle Organisasjon B ble med over i den nye fusjonen?

Datasystemet – fordi dette faktisk fungerte mye bedre. Det var effektivt og oversiktlig.

Fleksibiliteten, man er mer sårbar dersom noen ikke er tilstede nå.

20. Er det noen områder dere identifiserer dere med ASH sin måte å jobbe på?

Vi er ikke så involverte med arbeidsmetodene på rep/service

21. I forbindelse med salgsmøtene Organisasjon B og Organisasjon A har sammen, i hvilken grad er det en opplevelse av at det som legges frem og eniges om i møtene også blir tatt med ut i arbeidet?

Deltar ikke.

22. Hva er for dere å regne som suksess for denne arbeidsplassen?

Gode tilbakemeldinger fra kunder, gode oppdateringsmøter der man viser til resultater. **De siste årene har vi ikke hørt noe om resultater – hvordan vi faktisk gjør det.**

Alle drar i samme retning – leveringstid og salgsvolum.

23. Hvordan oppnår man denne suksessen?

Jobbe sammen. Det har ikke endret seg.

24. Hvilke forventninger har dere til hverandre på arbeidsplassen og til arbeidsplassen i seg selv?

At man gjør så godt man kan, viser fleksibilitet, og strekke seg for de andre.

25. Opplever dere at denne forståelsen deles med de på Organisasjon A?

Vet ikke

26. Hva er å regne som det viktigste på denne arbeidsplassen?

Trivsel, et press på den enkelte til å gjøre noe bra samt nye utfordringer

27. Hva er viktig for trivselen her?

Fleksibilitet, trygghet og visshet om arbeidsplassen (hvis den ikke er der har mang ingen av de andre)

**Det blir usikkerhet rundt dette å være en liten gruppe i et stort konsern – usikkerheten er ikke svekket. Redd for å bli flytta på.**

Usikkerheten var større tidligere - tidligere har det vært en del permitteringer og nedleggelse i området – så det var usikkert.

28. Er det et genuint ønske om at Organisasjon B og Organisasjon A skal jobbe som en

Absolutt

29. Hvordan vil dere generelt beskrive forholdet til Organisasjon A?

Greit.

30. Hvordan er kommunikasjonen deres med Organisasjon A?

Flott omgangstone, personer er hyggelige og greie.

31. Føler dere det kommer tydelig frem hva som forventes av dere fra ledelsen i ASH?

Vi skal være effektive og produktive – **men det er usikkerhet rundt arbeidsbeskrivelser**

**Hva tenker dere om den økte produktporteføljen?**

Det er ikke merket så mye til den, det går mye gjennom Organisasjon A.

Det er for dårlig kunnskap om nye produkter, for dårlig opplæring – men dette er begge feil.

**Det kjennes ikke noe særlig behov for det enda.**

På grunn av dårlig opplæring (selve kursene) sitter man som et spørsmålstegn ved mye av det tekniske. **Det er et ønske om å lære mer**, men opplæringen er ikke god. (Sendes tyskere som ikke kan engelsk)

32. Er dere klar over ulike måter Organisasjon B og Organisasjon A løser problemer på?

Nei

**Føler dere det er noe Organisasjon A gjør mer riktig enn dere?**

Sertifisering – men dette er lett for dem fordi de ikke produserer. De gjør mer riktig ting i systemet SAP fordi de har brukt det lenge..



33. Hva kan Organisasjon A lære av dere?

**Alt, hahaha!** → vi kjenner dem ikke godt nok. Generelt sett er det en følelse om at de på Organisasjon A synes de på Organisasjon B er dumme.

34. Hva er typiske Do's and Don'ts på denne arbeidsplassen?

Det har vi sagt før under forventninger.

35. Hvilke handlinger eller holdninger belønnes og straffes her på Organisasjon B? Både uformelt og formelt

Man roses for godt arbeid og hjelp. Det straffes ikke, men du får tilsnakk om du gjør noe feil. Man tar ansvar.

36. Tror dere arbeidet /omstillingen ville blitt lettere dersom dere hadde jobbet i samme lokale?

Mye lettere omstilling fordi da jobber man sammen og ikke ved siden av hverandre. Vi har ikke ulike mål, men man jobber ikke sammen

#### **Hvorfor**

Kommunikasjon og personlig tilknytning

37. Hva motiverer dere til å jobbe tettere med Organisasjon A?

**Det er så enkelt at man er samme bedrift - og går det dårlig så fungerer ingenting. Opprettholde bedriften – nødt til å samarbeide. Ingen hindringer i personene som jobber der**

38. Hvordan har dere personlig opplevd omstillingen?

Stress, de kom her og proppet nye systemer på oss.

39. Opplevs det komplikasjoner i arbeidsforholdet med Organisasjon A?

Kommunikasjon og usikkerhet. Det sendes bare folk som holder seg på kontoret sitt.

40. Hvis du skulle sammenliknet avdelingen deres her på Organisasjon B med et dyr, hvilke dyr ville det vært?

Maur. Vi kommer oss til nye steder og setter opp maurtuer og vise styrke.

#### **Og hva med Organisasjon A?**

Ingen formening

41. Se for dere at dere ser på forsiden av VG. Der står det en sak om avdelingen deres her på Organisasjon A – hva ville stått?

Organisasjon B - størst og best i Norden og Europa på brøyte utsyr!

Organisasjon A er med på den

## Intervju 2

Personer på jobb

### 1. Hvordan vil dere beskrive forholdet dere kolleger imellom?

Veldig godt. Det er mye humor, alle kjenner hverandre. Vi er en storfamilie på 40

### 2. Jobber dere bra sammen?

Ja det gjør vi.

### 3. Hva er det som gjør samarbeidet lett?

- Vi prater sammen og hjelper hverandre når det trengs. Vi kan diskutere, men det er aldri noen problemer oss imellom.
- Vi er ærlig med hverandre.

### 4. Hva er det som driver dere videre i arbeidet?

- Det er arbeidsmiljøet. I tillegg er det at arbeidsplassen ligger nærme.
- Lønning, både for oss selv og lederne.
- Vi er jo her for kundene våre. Kundene skal ha en brukbar dag de og.
- Her er det et ENGASJEMETN for bedriften og de er redd det går i dass. Helt uten tvil fusjonen som gjør dette

### 5. Hva er typiske tema dere snakker om sammen under arbeid og i lunsjpausene?

- Vi snakker om alt og ingenting, arbeid og privat. Det er en blanding av hva som skjer i livene våre, men vi snakker også om å finne løsninger. Dersom vi snakker jobb i pausen er det gjerne knyttet til et problem.
- Det har vært mye snakk om fusjonen i den siste tiden, og **frustrasjon rundt dette**.

### 6. Har dere noen historier som går rundt i organisasjonen om personer som "gjorde alt riktig", og av den grunn oppnådde noe spesielt?

Ikke direkte. Alle her er flinke.

### 7. Hva kjennetegner denne personen?.

Førrige daglige leder var et godt eksempel. Møter var konkrete og det ble tildelt oppgaver som skulle gjøres i forkant. Ble ikke dette gjort krevdes det forklaring. Førrige daglige leder – møter gitt konkrete oppgaver før neste møte. **Beslutningsdyktig** er en viktig egenskap!

Det trengs en leder som er tilgjengelig og ser hvor "skoen trykker", en som viser interesse i i ansatte og som engasjert deltar i salgsteamet.

### 8. Hvordan belønnes ting:

Før (fusjonen) var det pizza ved godt månedsresultat og gode klapp på skuldra.

Nå er det ikke slik, det skytes inn "Ja du kunne gjort mer", og den skryten man får virker falsk. **Dette er veldig negativt siden "vi" ikke bare er brikker i et system.....**

### 9. Hva vil kjennetegne en person som ikke passer inn på arbeidsplassen?

Resultat av Fusjon

### 10. Ser dere på Organisasjon B og Organisasjon A som en og samme organisasjon?

Ja, men det er vi som har infrastruktur. Det skaper konflikter når de prøver å styre etter org A sitt.

#### 11. Hvordan opplever dere styrkeforholdet mellom Organisasjon B og Organisasjon A?

Det er ikke noe styrkeforhold, men arbeiderne hos ASH oppleves som en gjeng "zombier" som følger systemet blindt. **De tar ikke til seg forslag til at systemet kan forbedres. Dette gjør at man stagnerer og holder kjeft, noe som kveler engasjementet.**

Føler at de blir styrt av ASH gjennom ORGANISASJON A.

#### 12. Opplever dere motstridende organisasjonskulturer mellom Organisasjon B og Organisasjon A?

Ja. På Organisasjon A er inntrykket vårt at de er mye mer Cowboy. De er mer direkte i talen og tøffe i tryne. Denne urbane måten snakke på er tøffere.

På Organisasjon B er man mildere i talen.

##### **Eksistensgrunnlag:**

Det er vanskelig at Organisasjon A bare skal selge. De driver kiosk, mens Organisasjon B er en helproduksjonskjede.

#### 13. Er det en generell oppfatning om at dere jobber mot et felles mål?

Ja. Vi ønsker begge økt omsetning. Men Organisasjon A og ASH tenker bare på penger og lite på menneskene - Det er så typisk Tysk.

Når det kommer til målene i seg selv har ikke Organisasjon B visst hva målene har vært de siste fem årene. **Det er ikke kommunisert på en god måte**

#### 14. Føler dere at det er en felles innsats mot dette?

Nei, det føles som om Organisasjon B må legge mer i det.

#### 15. Hvilke grunnleggende forskjeller ser dere mellom tidligere Organisasjon B og ORGANISASJON A som gjør dere til forskjellige organisasjoner?

Kunde og markedsforståelse. Organisasjon B har alltid satt kunden først, nesten som kunden alltid har rett. **"Det er sørgelig hvordan Organisasjon A gjør det"**. Organisasjon A har for strenge systemer på samhandling. **Dette har skapt en splittelse i organisasjonen der innføring av flere systemer og rutiner gjør det vanskeligere og tidkrevende å samhandle.**

#### 16. Hva er deres oppfatning av formålet til gamle Organisasjon B?

Være der for kunden og gi dem de beste produktene. Det har vært en stor endring siden fusjonen, der det nå er fokus på å selge hardt.

#### 17. Hva opplever dere som de største forskjellene mellom før og etter fusjonen?

Det er mange forskjeller. Organisasjon B er kjent for en varm mottakelse mens de på Organisasjon A er hardere og skaper en "avstand" mellom mennesket.

I tillegg er systemet de bruker som å gå tilbake til steinalderen. Det er så kaotisk, vanskelig og uoversiktlig. Det er følelse av å starte helt på nytt igjen.

Vi har alltid levert kjapt til kunden. Nå skal det bestilles fra Tyskland – mye kostnader ved produksjon av en og en. Opplevs problematisk for kunden

## 18. Kan dere peke på noen positive resultater/situasjoner av fusjonen?

Økt bredde i produktporteføljen. Det at det er et internasjonalt konsert åpner jo også for å sende produktene ut i verden.

### Hva med negative?

- Det er en følelse om at det ikke investeres nok i Organisasjon B til å fungere. De siste 5-6 årene har det bare vært omstilling.
- Vi er gått fra en organisasjon med overskudd til å bli en organisasjon som vakler rundt styrt av Organisasjon A.
- Vi hører bare noe når det er noe galt.
- Det har vært en bevegelse til der systemer og rapporter er fokus mens kunden kommer på tredjeplass.
- **Det er dårlig kommunikasjon. Vi vet ikke noe om hva som skjer rundt oss – det blir abre kastet inn folk her på kursing. System system system, ingen som snakker med oss**
- Det føles ikke som om Organisasjon B blir tatt på alvor.
- Man er blitt en organisasjon delt i to på grunn av kostnadsstyringen. Det er blitt flere diskusjoner innad organisasjonen på grunn av avstand til produksjonen. Man føler at man jobber mot hverandre
- Fusjonen har kvalt initiativet helt. Ingen forslag kommer høyere enn et par steg opp fordi de er så lojale mot ledelsen der ute.
- Det er vanskelig å tilpasse seg og det savnes verktøy for å lykkes. **Det er for mange begrensninger**
- Føler det er feil at Organisasjon A tar ledelsen siden det er hos Organisasjon B det er trykk.
- Systemet ødelegger kunderelasjoner. Dersom det er noe feil så ringer Organisasjon A til kunden og spør hva som er galt, de bare fryser dem, og det er skadelig.
- Avdelingskommunikasjon – det er hissig kommunikasjon fra Organisasjon A dersom de gjør noe som ikke er tilfredsstillende. Organisasjon A er for strenge i systemer. .
- Kaotisk at lageret er forsvunnet – tapt masse penger på etter salg
- Tapt kunder og flere er misfornøye pga innstramminger. De har jo vært vandt til rabatter.
- Føler man må søke om kunder
- Organisasjon A har begrenset kundetilgangen "Fordi det var for mange i kundebasen". Dette oppfattes teit og unødvendig.

- Man sluser kunder gjennom forhandlere istedenfor å selge selv.
- - i. . Priser er utilgjengelig. Ingen budsjett
  - ii. Savner struktur
  - iii. Vi savner en felles **drakraft**
    - 1. Må begynne å snakke mer sammen, ikke bare når det er noe galt.

#### 19. Opplever dere en forskjell i rutine og regelnettverket?

- Det er stor omveltning som gjør at det er tungvint og nesten umulig å jobbe effektivt med ordresystemer siden produksjon er satt til utlandet. **Dette er slitsomt for kunden ettersom vi nå bruker 40% mer tid på systemer fremfor å hjelpe kunden med det de trenger.**
- Det er for mye overvåking. **Det ødelegger den tidligere fleksibiliteten vår.** Blir man tatt i å gjøre noe for andre får man refs.

#### 20. Hvordan er følelsen av frihet til å handle på egne måter og ta avgjørelser?

Minimal i forhold til det operative systemet, men ellers er det greit så lenge de oppfyller krav. **Problemet ligger i at det ikke er en leder som guide oss i riktig direksjon.**

#### 21. Er det noe dere skulle ønske noe fra gamle Organisasjon B ble med over i den nye fusjonen?

**Datasystemet, det at man utfylte hverandres oppgaver, og kommunikasjonen som var mulig på grunn av den flate strukturen. Nå får de bare høre at "sånn er det bare i Sveits", også må de bare føye seg etter det. At man snakker med folk istedenfor om de**

#### 22. Er det noen områder dere identifiserer dere med ASH sin måte å jobbe på?

Det var et godt spørsmål (tenker en stund). Kvalitetsprodukter. Og datasystemet har jo noen punkter som er bedre enn det gamle, men det er for detaljert.

#### 23. I forbindelse med salgsmøtene Organisasjon B og Organisasjon A har sammen, i hvilken grad er det en opplevelse av at det som legges frem og eniges om i møtene også blir tatt med ut i arbeidet?

Salgsmøtene under omstillingsprosessen siden 2013 har det ikke gitt noe som helst. Det er for mange telefonmøter, krav om rapportering av tall og man prater mye før man kommer frem til noe. **Det er lite handling – flotte planer og lite oppfølging.**

Man er enige om hva man vil, men ikke med veien dit.

Det er **ikke satt noe dato for noe som helst. Ingen deadlines** gjør det vanskelig å jobbe.

#### 24. Hva er for dere å regne som suksess for denne arbeidsplassen?

Merkekvalitet og service, tilgjengelighet, samt omstillingsfaktor – en effektiv produksjonsavdeling

#### 25. Hvordan oppnår man denne suksessen?

Holde seg oppdatert med hva som trengs hos kunden, oppdateringsmøter det vi briefer hverandre.

### **Har dette endret seg etter fusjonen?**

Det er ingen fleksibilitet og man får ikke gjennom forslag på toppen – for produktutvikling og oppfølging. Nyskapningen er borte. Det vi hadde er borte

### **26. Hvilke forventninger har dere til hverandre på arbeidsplassen og til arbeidsplassen i seg selv?**

Åpen tone, hjelpe hverandre, ærlighet – snakke til og ikke om hverandre.

### **27. Opplever dere at denne forståelsen deles med de på Organisasjon A?**

- i. Føler at godn til Organisasjon A Organisasjon B er mer til bry enn de nytte? – hør opptak.

**De snakker så mye negativt om folk, andre produsenter og leverandører**

### **28. Hva er å regne som det viktigste på denne arbeidsplassen?**

Kunnskap og dele info med hverandre. Deles dette med de på Organisasjon A?

### **29. Hva er viktig for trivselen her?**

### **30. Er det et genuint ønske om at Organisasjon B og Organisasjon A skal jobbe som en**

Ja det ønskes fordi dette er fremtiden. De (Organisasjon B) er engasjerte i bedriften.

### **31. Hvordan vil dere generelt beskrive forholdet til Organisasjon A?**

### **32. Hvordan er kommunikasjonen deres med Organisasjon A?**

Det er en vennlig tone idet man snakker sammen. Og det går greit å sette over kunder.

Problemene er som følger:

- Man hører nesten bare noe når ting er galt
- Får bare beskjed om å følge system
- Det er bare et ønske om at Organisasjon B skal omstille seg, men dette går jo begge veier.
- Siden Organisasjon A er krassere i måten å snakke på oppleves det kundene heller ringer tilbake en annen dag for å snakke med en annen fremfor å fortsette samtalen på Organisasjon A – **Føler det er dårlig kundebehandling der.**
- **Det er ikke personene det er noe galt med, men systemene. De er zombier.**
- Organisasjon B er mer kundeorientert. – kanskje litt mye noen ganger idet de gir rabatter, og gjør noe gratis.

### **33. Føler dere det kommer tydelig frem hva som forventes av dere fra ledelsen i ASH?**

- Kan ikke si at de har fått noe klare retningslinjer for hva de forventer. Han som fikk meldingene ga de ikke videre. Ikke hørt noe av det som forventer.
  - o Da leder fra org a forsvant merket de ingenting fordi han ikke var der så mye. Lite kommunikasjon og det lille var helt tyskland
- Fått omstillingskrav uten retning
- IT som styrer hele balletten fordi de kontrollere systemet

**Føler dere de samme forventningene gjelder Organisasjon A**

- **Jobber som de alltid har gjort – ingen ambisjoner – "driver en kiosk"**

**Hva tenker dere om den økte produktporteføljen?**

Ikke fått så mye kurs- mest datakurs. Burde hatt mer produktopplæring

i.

**34. Er dere klar over ulike måter Organisasjon B og Organisasjon A løser problemer på?**

**a. Føler dere det er noe Organisasjon A gjør mer riktig enn dere?**

Vanskelig å svare på – lang pause.

**Arbeidsfordeling:** Organisasjon B: Man så over alt hva som skjedde og tilbyr hjelp. Føler ikke Organisasjon A åpner for det. Overvåking o.l. tvinger folk til å holde seg til sitt.

Det gamle salgsteamet fungerte godt – de utfylte hverandre – gjorde alt for kunden.

**Det er nå mer resultater og system fremfor kunden.**

Føler at det er en kollaps av systemer når noen ikke er på jobb.

**35. Hva kan Organisasjon A lære av dere?**

De er en kiosk-drift.... De driver del salg, og mangler et helhetlig perspektiv.

**36. Hva er typiske Do's and Don'ts på denne arbeidsplassen?**

**37. Hvilke handlinger eller holdninger belønnes og straffes her på Organisasjon B? Både uformelt og formelt**

Straff/tilsnakk: Ikke fått svare kunden eller følge ordentlig – man skal ta ansvar.

Belønnes: Å hjelpe til, selge og oppnå gode resultater. Det blir lagt merke til.

**38. Tror dere arbeidet /omstillingen ville blitt lettere dersom dere hadde jobbet i samme lokale?**

Ja uten tvil. Vi trenger en leder her som drar oss frem og ikke sitter på kontoret og sjefer.

Kommunikasjonen hadde gått mye lettere.

**39. Hva motiverer dere til å jobbe tettere med Organisasjon A?**

Kundene – det er fremtiden

**40. Hvordan har dere personlig opplevd omstillingen?**

På en skal fra 1-10 der 10 er best så ligger vi på en 3 nå. Det har vært en veldig tung prosess. Mye tid som ikke er kunderelatert. **Ingen klar fremdrift.**

**41. Opplevs det komplikasjoner i arbeidsforholdet med Organisasjon A?**

Kommunikasjonen, systemene, forventningene som stilles til ensidig omstilling

**42. Hvis du skulle sammenliknet avdelingen deres her på Organisasjon Bd med et dyr, hvilke dyr ville det vært?**



**Før fusjon:** Ulv - flokk, rask og lydløs. Smarte med et alfasystem som fungerer. Et eget driv.

Har respekt fra andre når de kommer – En snill ulveflokk.

**Etter fusjonen:** Edderkopp – har mange armer og ben for å håndtere systemene -mye

frustrasjon for at nettet ikke er i orden. Ligger og venter på neste kunde.

### **Og hva med Organisasjon A?**

Alligator: ligger og får mat en gang i blant og når den først finner noe biter den hardt.

Stresser ikke, slapper av til noe kommer.

## **43. Se for dere at dere ser på forsiden av VG. Der står det en sak om avdelingen deres her på**

### **Organisasjon A – hva ville stått?**

Mislykket sammenslåing – ORGANISASJON A trodde de kunne komme inn og splitte org og kultur. For det som holdes på med nå er dyrt..

Avdelingen på Organisasjon A ruller videre som service punkt nord for oslo.med økt kunnskap og flere produkter

### **Annet:**

- Tar opp igjen dette med beliggenhet- de på Organisasjon A kjenner sitt område mens Organisasjon B har sitt område. En ting man må vurdere er hvilket utgangspunkt ASH skal jobbe utefra. Dersom man skal være ærlig med ledelsen må man se hva som er forretningsmessig best å gå utefra lokasjonen. Føler det negativt at produksjon er satt til utlandet.
- **"Her har du et prakteksempel på hvordan fusjon ikke skal gjøres."**
- Går man tilbake til før-situasjonen trengte de mer striktur for kostnads-besparelse, noe de nye systemene gir for mye av.

De føler at de burde tas mer hensyn til fordi de er flere – "det er jo her det skjer".

**Hjelper ikke ta opp noe som helst fordi to hakk opp er de hunder for ledelsen – så alle beslutningene som tas på topp har ikke rot i grasrota. Det bare tas beslutninger og ferdig med det. Sånn gjør de det i Sveits og ferdig med det.**

Det som holder arbeidsplassen sammen er det kollegiale.

Det er en følelse om at de på Organisasjon A sitter og snakker drit om depå Organisasjon B.

Organisasjon B føler de mister kunderfordi Organisasjon A fryser kundens kontoer dersom det manler noen kroner i betalingen. Dette skaper merkbart misnøye blant kundene.

Historier der kunder går forbi ORGANISASJON A forid de hardårlig erfaring – men kom tilbake da de så Organisasjon B var det – dette var på en messe

### *Intervju 3*

#### **Handlinger - Normer, verdier og virkelighetsoppfatninger**

1. Hvordan vil dere beskrive forholdet dere kolleger på Organisasjon A imellom?

Vi er som likestilte tror jeg med unntak vår tidligere daglige leder. Han var vel et motsatte forå si det sånn.

Det er verre Organisasjon B – **Det er to forskjellige kulturer**. De vil ha det på sin måte

2. Jobber dere bra sammen?

Ja det gjør vi

#### **Hva er det som gjør at dere jobber bra/dårlig sammen?**

Kjemi. Det er få personer det er lett å forholde seg til

#### **Hvordan er det å forholde seg til Organisasjon B?**

Noe trøblete, de mener de har den rette måten å gjøre ting på. De følger ikke retningslinjene som gis

#### **De har ikke tatt til seg at det er de som oppkjøpt.**

3. Hvordan er det samarbeidet mellom dere går? Sammarbeider dere godt?  
Her på huset fungerer det godt
4. Hvordan føler dere det er her i forhold til Organisasjon B?

De er verre. Jeg føler det er to vidt to vidt forskjellige kulturer

#### **Hva får deg til å føle det?**

- Nei dem vil kanskje ha det på sin måte og sine ting fordi de ikke har vært en del av et konsert mens vi har mest erfaring i å være et. Så de kan jo være at de føler vi gir dem noen retningslinjer de ikke liker, det vet jeg ikke. Det er på en måte et mislighold
5. Hva snakker dere som kollegaer sammen om på jobb, i pauser og i arbeidstiden?

Mye produkter, lite mote (latter). I pauser er det alt og ingenting – kommer det faglig snakk er det gjerne problemer som trenger løsning. Snakker om kunder og politikk.

6. Hva vil dere si er de tre viktigste egenskapene til en suksessfull arbeidsplass?

Et godt miljø. At man får prøve seg på nye ting - Arbeidsoppgaver

Sjef som er veldig engasjer og bryr seg

Det er mange regler i et konsern man må forholde seg til. Frister i forbindelse med rapporteringer. Men disse er godt internalisert-

#### **Organisasjon A fokuserer kanskje på regel som at kunder skal være mere betalingsdyktige.**

7. Hva er typiske Do's and dont's her på Organisasjon A?

Behandle kunder med respekt og ærlighet

Stilles samme forventninger til hvordan man behandler kunder og hvordan man behandler alle andre. Altså slår bare tilbake til en selv.

8. Hva må til for å oppnå suksess, og opplever dere at dette deles med de på Organisasjon B?

Følelsen av å levere, oppnå resultater – kundetilfredshet

Viktig at folk er hyggelige – kunden merker også på dette

Gode handlinger eller tilbakemeldinger blir belønnet med positivt snakk.

Vi fokuserer på kundetilfredshet og å tjene penger. De på Organisasjon B bryr seg liksom ikke om de tjener penger, bare de selger.

9. Hvilke forventninger har ledelsen til dere?

Merker ikke så mye til regler fra konsernnivå.

- Selge og tjene penger
- Gjøre ting enkelt effektivt.
- Innovative tanker blir KVALT med en gang. Det sendes forslag til forbedringer oppover, men vet ikke om det blir hørt.

Man har hatt frihet til å bestemme norsk standard da med litt customizing av alle varer de sender. Selger få rene produkter (rett fra fabrikk)

### **Gjelder de samme forventningene Organisasjon B?**

Vet ikke. Men det er ikke inntrykk av det er forskjellig

10. Hvilke forventninger har dere til hverandre?

Ærlighet, drar i samme retning

11. Har dere noen historier som går rundt i organisasjonen om personer som "gjorde alt riktig", og av den grunn oppnådde noe spesielt?

Ja det er flere for mange

12. Hva kjennetegner denne personen? Oppførsel, egenskaper.

Man har vært aktiv og følge opp kunden – være raske. Kunnskapsrike

Det forventes at alle skal være kunnskapsrike på mange produkter. Har man ikke svar så sender man svar ila dagen.

13. Hva vil kjennetegne en person som ikke passer inn på arbeidsplassen?

- i. Lite kunnskap,
- ii. Ikke omgjengelig
- iii. En som venter på å få oppgaver (hater "jeg har ikke fått beskjed) – vær aktiv og våken. Ikke rom for alt for stort ego. Ikke den typiske superselgeren.
- iv. Det er teamet som selger, ikke bare jeg.  
Salg – teknisk

14. Hvilke handlinger eller holdninger belønnes og straffes her på Organisasjon A? Både uformelt og formelt

Flinke til å roser hverandre. Kjøper kake til hverandre.

Blir korrigerert om man ikke følger de formelle eller uformelle retningslinjer

## Plassering langs de fire aksene

15. Hva anser dere som viktigst for at organisasjonen skal utvikle seg?
  - Samarbeid med Organisasjon B– kommunikasjon og arbeidsfordeling.
  - Å finne et felles driv. Organisasjon B må ville omstille seg.
16. Hvilke elementer ser dere på som viktig med denne arbeidsplassen?
  - Følt det som en familie siden dag. Vil yte sitt beste for alle.
  - Alle har foreløpig vært klar over fokuset på Organisasjon A.
17. Hva er viktig for trivselen her?
  - Mye humor
  - Høy takhøyde, folk tar tak av seg selv. Går an å tulle med hverandre
18. Hva er det som driver dere i arbeidet deres?
  - Miljøet, trives
  - Banke konkurrenten

Hva er irriterende med Organisasjon B:

- DE tar ikke tak, vil ikke selge noe mer.
- **Kommer av at de er produksjonsbedrift**
- Vanskelig omstillingsprosess.
- Det har vært MANGE kurs, men Organisasjon B vil ikke tilegne seg nye kunnskaper.

### Hva er årsaken:

De er plogprodusent. Går på historien. Samt stolthet kanskje fordi de er familiebedrift med sotrt eierskap til produktene. **Mange arbeidsplasser sikrer produksjonen deres – de vil kanskje ikke slutte å selge plog fordi da mister de** kanskje jobben.

ORGANISASJON A er opptatt av kundene sine, mens Organisasjon B er opptatt av å redde arbeidsplasser

19. Hva er deres oppfatning av hva formålet med organisasjonen er?
  - i. Gamle: løse kundens problemer- verdens beste produkter – la de tro å føle det. Hjelp kunden

### Har Organisasjon B samme formål

De vil HJELPE kunden, fremfor det å tjene penger. Måten det gjøres på de vi hjelpe kunden no matter what. ORGANISASJON A er mer pengefikserte som en del av et konsern – Organisasjon A dekker utgiftene sine selv.

20. Har dere frihet til å handle slik dere vil?
  - a. Ta egne avgjørelser
    - i. Ja, bare resultater oppnås
  - b. Tror dere de på Organisasjon B føler det samme?
    - i. Organisasjon B måtte tidligere få godkjenning på ting før de gjorde noe. Ikke gjør noe før du har spurt. ORGANISASJON A: det ligger en forventning på at folk vet hva som skal gjøres

Forholdet mellom Organisasjon A og Organisasjon B

21. Er dere bevisst på forskjellige måter å løse oppgaver på mellom Biti og Organisasjon B?

To vidt forskjellige systemer før fusjon

- salgskontrakter og organisering er nytt for Organisasjon B – de gjør ikke dette ordentlig.
- økonomi ikke så stor forskjell
- salgsformen – alle på Organisasjon B holder seg inne med sine arbeidsbobler - jeg gjør mitt og du gjør ditt. .
  - i. årsak: kostnadene på varene. De har vært prod.bedrift med en ledelse som satt betingelsene. De hadde et strengt regime – prisliste uten mulighet til tilpasning..
  - ii. Organisasjon B har brukt mye forhandlere og derfor ikke vant til samme kontraktssystem som brukes på Organisasjon A som retter seg mot sluttkunden.
  - iii. Annen organisering pga større organisasjon.

**Tar de i bruk andre metoder i oppgaveløsning som dere synes er mer fornuftige?**

**iv. Det er nok noe å lære fra dem – man er aldri best, men usikkert hva**

v. Det gamle systemet deres var bra. Konsernet bestemmer jo hva ORGANISASJON A bruker.

22. Kan dere si noe om arbeidsfordelingen? Går folk utenfor sitt arbeidsområde?

Alle hjelper alle her.

23. Hvordan opplever dere etterlevelse av regler og rutiner

- i. Arbeidsfordeling, koordinering, kommunikasjon – disse har sviktet mest i integrasjonssaken. Folk vet ikke helt hva de skal gjøre (uklare arbeidsbeskrivelser) - **dårlig kommunikasjon**. Organisasjon B er veldig fikserte på de oppgavene de skal gjennomføre

Organisasjon A: Tar rapporter og sånt veldig seriøst. Det som går til konsernet holder man seg til. Men det er lov å gå litt utenom i det daglige liv.

24. Har det oppstått noen konkrete situasjoner som har vært positive som følge av fusjonen?

- Ingen enda
- Produktportefølje, kundenett, merknad
- Skal ikke stikke under stolen at de har blitt kjent med hyggelige folk – men de jobber ikke som de burde.

**Hva med negative?**

Ikke enige med alt. Hver og en gode mennesker men når man skal jobbe i team er det litt vanskeligere – **de sier noe på kulturen**.

- Sørlandskultur vs Østlandskultur
- De (sør) er ikke så direkte – de snakker så mellom linjene. Vant til å bli styrt fra topp **så det suser**.
- Organisasjon B er det **VELDIG** mye relasjon. Slekt – far sønn onkel, nabo – har mye å si på hvordan man tar opp ting.

25. Kan dere forklare mer rundt hvordan dere personlig kjenner på resultatet av fusjonen?

## Mye frustrasjon og stress på grunn av dårlig tilpasning

26. Hvor godt er samarbeidet i forhold til koordinering av kundekontakt mellom Organisasjon A og Organisasjon B?
- Koordinerer arbeidet bra
  - Noen opplever at kunden ikke kommer frem til Organisasjon A – pga telefonsystemet
27. I forbindelse med salgsmøtene Organisasjon A og Organisasjon B har sammen, i hvilken grad er det en opplevelse av at det som legges frem og eniges om i møtene også blir tatt med ut i arbeidet?
- Det stopper opp i viljen til å lytte der nede
  - Det har ikke vært en god nok leder til å gjøre det kalrt hva som forventes av arbeidsoppgaver og handlinger. – Organisasjon B er opplært til å bli styrt, mens Organisasjon A går mye på automatikk.**
28. Er det en generell oppfatning om at dere jobber mot et felles mål?
- Mangler noen klare mål fra begge sider for inn i den nye.
  - Hva kan et slikt mål være: En god struktur med klare arbeidsmål - sette en visjon (hvor er vi, hvor skal vi og hvordan går vi dit).
  - Går mye tilbake til hva som driver /motiverer til arbeid – salg og penger

### **Føler dere at det er en felles innsats mot dette?**

Nei, ikke fra Organisasjon B sin side.

29. Hvordan opplever dere arbeidsmetodene til Organisasjon B?
- Kjenner det ikke så godt, men føler ikke at det trengs å vite noe mer om det hvis man ikke må.
30. Er det foreløpig et genuint ønske fra deres side for at Organisasjon A og Organisasjon B skal fungere som en organisasjon?
- Ja det er det – For å gi det beste til kundene.
  - Er der for kundene.
31. Tror dere arbeidet ville blitt lettere å samarbeide dersom dere hadde jobbet i samme lokale?
- Mye lettere med kommunikasjon
  - Hadde hjulpet mye på kommunikasjon og ført til en lettere fusjon og aller viktigst en felles kultur.
32. Hva mener dere det er som skaper vanskeligheter i arbeidet dere imellom?
- Rutiner, hvor vi kommer fra – produksjonsbedrift vs stor organisasjon..
  - Kommunikasjonslinjene på flere nivåer
    - o Det for øyeblikket mye usikkerhet om forventinger og arbeidsoppgaver -hvem man skal rapportere til. Det er denne personen som mangler
  - Føler ikke at det er en stor personlig konflikt med dem. Kommer godt overse.
33. Hvis du skulle sammenliknet avdelingen deres her på Organisasjon A med et dyr, hvilke dyr ville det vært?
- Løvinne: Bestemt, samhold i flokken
  - Geit – flyr litt rundt og er selvstendig og utforskende

## **Og hva med Organisasjon B?**

- Sau : følger en leder, trenger lederskap, følger bare hverandre.

34. Se for dere at dere ser på forsiden av VG. Der står det en sak om avdelingen deres her på Organisasjon A – hva ville stått?

Sikret stor kontakt

### **Og hva med Organisasjon B**

1. Oppkjøpt, familiebedrift til utlands konsern. Nye produkter.
2. Oppkjøp som leder til innovasjon

**Annet:** synes Organisasjon B er veldig A4, vil ikke gå utenfor boksen sin – "nei det har vi andre som gjør!" går ikke utover egne oppgaver. Det går på kultur og hvor de kommer fra.



## Intervju 4

### Handlinger - Normer, verdier og virkelighetsoppfatninger

1. Hvordan vil dere beskrive forholdet dere kolleger på Organisasjon A imellom?

Bra. Godt samarbeid

2. Jobber dere bra sammen?

ja

### Hva er det som gjør at dere jobber bra sammen?

- Er ganske like. Sitter i sammen. Strekker ut og hjelper hverandre
  - Tillitt, regler, avgrensede arbeidsoppgaver
3. Hva snakker dere som kollegaer sammen om på jobb, i pauser og i arbeidstiden?

minst mulig jobb, interesser, privaten

Omgangstonen: lite skriking

4. Hva vil dere si er de tre viktigste egenskapene til en suksessfull arbeidsplass?
  - a. Prate med hverandre
  - b. Litt frihet
  - c. Ansvar og frihet -

5. Hva er typiske Do's and dont's her på Organisasjon A?

- Folkeskikk, bli og imøtekommende, svare alle.
  - Ikke snakke dritt om andre konkurrenter til kunder
6. Hva må til for å oppnå suksess, og opplever dere at dette deles med de på Organisasjon B?
    - Følelsen av å levere, oppnå resultater
    - Viktig at folk er hyggelige – kunden merker også på dette

7. Hvilke forventninger har ledelsen til dere?

- i. Resultat og jobben gjøres skikkelig. Står fritt til gjøre hva vi vil så lenge resultater oppnås

- b. Gjelder de samme forventningene Organisasjon B?

- i. I utgangspunktet ja, men vet ikke hvordan de gjør det. Kanskje litt lavere der

8. Hvilke forventninger har dere til hverandre?

- a. Spør om hjelp og få hjelp – det som blir sagt blir gjort.

9. Har dere noen historier som går rundt i organisasjonen om personer som "gjorde alt riktig", og av den grunn oppnådde noe spesielt?

- i. Alle her er flinke

- b. Hva kjennetegner denne personen? Oppførsel, egenskaper.

- i. Man tar ansvar for å rette opp sine egne feil og viser tillit til andre.

10. Hva vil kjennetegne en person som ikke passer inn på arbeidsplassen?

- i. Negative personer, holder seg for seg selv, ikke åpen for nye ting

- ii. Har hørt at Organisasjon B går tregt men at det kommer seg.

11. Hvilke handlinger eller holdninger belønnes og straffes her på Organisasjon A? Både uformelt og formelt

- i. Noe bra – så går det utover alle – snakkes om i pausene
- ii. Noe dårlig – tilsnakk.

### **Plassering langs de fire aksene**

12. Hva anser dere som viktigst for at organisasjonen skal utvikle seg?
  - a. Selge bra og levere
  - b. Fordele oppgave bra
  - c. Inkludere - holde seg up to date med hva andre driver med.
13. Hvilke elementer ser dere på som viktig med denne arbeidsplassen?
  - a. Ansvar, føler fri, ikke to like dager – føler god frihet – jobben skal gjøres
14. Hva er viktig for trivselen her?
  - a. En uformell tone, at folk gjør som de skal,
15. Hva er det som driver dere i arbeidet deres?
  - a. Fornøyde kunder, kunne hjelpe folk – dette skaper lyst
  - b. Mye gode tilbakemeldinger fra kunder
16. Hva er deres oppfatning av hva formålet med organisasjonen er?
  - Tjene penger, levere gode produkter,
  - Prøve å markedsføre relevante ting her i landet
  - Lovere de beste produktene, skape gode arbeidsplasser, vinne over konkurrentene.
17. Har dere frihet til å handle slik dere vil?
  - I produksjonen, ja.
  - Det er flere rutiner for at ting skal bra. Sunebru kan se på disse som noe negativt, men det er nok vanskelig bare i starten. Blir nok mere frihet senere. Noen kan jo føle seg styrt fordi det kommer noen regler på ting so skal gjennomføres
  - Regelverket er ganske logisk å følge.
  - a. **Tror dere de på Organisasjon B føler det samme?**

De tenker nok det er unødvendig – frustrerende.

De følte det samme på Organisasjon A idet nytt datasyst. Kom i 2012

En følelse av de får være i fred så lenge de tjener penger – bare overodenre mål far toppen

### **Forholdet mellom Organisasjon A og Organisasjon B**

18. Er dere bevisst på forskjellige måter å løse oppgaver på mellom Organisasjon A og Organisasjon B?
  - i. De er flere folk med flere avdelinger
  - ii. Godt forhold med personer
  - iii. De har færre oppgaver per pers der nede opplever det
  - iv. Organisasjon B holder seg til sine arb.oppg – etter det de har hørt.
- b. Tar de i bruk andre metoder i oppgaveløsning som dere synes er mer fornuftige?
  1. de fikser det greit, men de er flere så det er kanskje hensiktsmessig.

2. Vi bruker med kapasitet på Organisasjon A – de kunne fått gjort mer med de folkene der nede.
19. Hvordan opplever dere etterlevelse av regler og rutiner
- Kan ikke si noe på det. Her gjør vi det vi skal.
20. Har det oppstått noen konkrete situasjoner som har vært positive som følge av fusjonen?
- i. Blir større firma – større base for salg – vi klarer å levere mer til kundene.
  - b. Hva med negative?
    - i. Noe mer arbeid – flere å forholde seg til. Til tider mye
21. Kan dere forklare mer rundt hvordan dere personlig kjenner på resultatet av fusjonen?
- i. Føler de må være positive til at det skal funke.
  - ii. Mer pos nå enn det man var i starten
22. Hvor godt er samarbeidet i forhold til koordinering av kundekontakt mellom Organisasjon A og Organisasjon B?
- a. Skikkelig dårlig fordi det ikke er godt telefonsystem – ikke gode telefonløsninger – mye gjennom mail – telefoner dem imellom er bra.
  - b. Kan oppleves irriterende for kunden- fått tilbakemelding om at det er vanskelig
    - i. Dårlig kommunikasjon – men tidligere sjef sendt ned dit var flink å kommunisere. → tap av nøkkelpersoner er kjipt.
23. I forbindelse med salgsmøtene Organisasjon A og Organisasjon B har sammen, i hvilken grad er det en opplevelse av at det som legges frem og eniges om i møtene også blir tatt med ut i arbeidet?
- i. Tror folk hører etter
24. Er det en generell oppfatning om at dere jobber mot et felles mål?
- i. Ja, tjene penger og happy kunder
  - b. Føler dere at det er en felles innsats mot dette?
    - ja.
25. Hvordan opplever dere arbeidsmetodene til Organisasjon B?
- a. Ikke godt

Føler du at du trenger å vite mer? – ikke egentlig, kun om jeg må

26. Er det foreløpig et genuint ønske fra deres side for at Organisasjon A og Organisasjon B skal fungere som en organisasjon?
- i. Ja. Vi er der jo for kundene.
27. Tror dere arbeidet ville blitt lettere å samarbeide dersom dere hadde jobbet i samme lokale?
- i. Mye lettere med kommunikasjon. Vi vil jo gjøre det best for kundene.
28. Hva mener dere det er som skaper vanskeligheter i arbeidet dere imellom?
- i. Avstand kompliserer kommunikasjonslinjene.
  - ii. Føler ikke at det er en stor personlig konflikt med dem. Kommer godt overens.
29. Hvis du skulle sammenliknet avdelingen deres her på Organisasjon A med et dyr, hvilke dyr ville det vært?
- i. Liten og kjapp – Hare
    1. Raske i å svare på kunder. Store ut i norge men små på Organisasjon A.
  - b. Og hva med Organisasjon B?

1. Elefant - de er mer kjente i markedet og får til det de må på sitt område.
30. Se for dere at dere ser på forsiden av VG. Der står det en sak om avdelingen deres her på Organisasjon A – hva ville stått?
- i. Stort salg. Tar over Norge.
  - b. Og hva med Organisasjon B
    - i. Tar seg opp etter samarbeid med ORGANISASJON A – økt salg.

Mer: Ser ingen vanskeligheter. Har samme mål og alle vil det skal gå bra. DE føler de står ganske fritt fra tøylene som sendes fra hovedkvarteret.

### **Vedlegg 13**

Forklarende mail fra kontaktperson i organisasjonen i forhold til distribusjon og reminder i forkant av undersøkelsen.

Hei

Da er det sendt ut e-post til alle med e-postadresse hos organisasjonen (40 stk)

Når det gjelder antall ansatte så er vi 56 stk

Jeg har i utsendingen av e-posten bedt om at den besvares i løpet av uke 17

Jeg kommer også til å å sende en «Reminder» i midten av uke 17

Har også bedt Produksjonsansvarlig på Organisasjon B om å snakke med de i produksjonen som han har kontakt med å sende link til de også

**//Tom**

## Vedlegg 14 – Kulturelt tema

(Bang 2003, 71)

