

# BCR3102

## Bacheloroppgave

*”Hvordan har kulturen blitt påvirket og utviklet i Abax fra start, til i dag?”*



Høyskolen Kristiania

Vår 2018

*”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”*

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning av min utdanning ved Høyskolen Kristiania. Etter tre innholdsrike år, blir dette den siste av utallige oppgaver jeg har skrevet, og i skrivende stund kan jeg nesten ikke fatte at disse årene snart er over. Det er en stor takknemlighet jeg ønsker å rette mot alle de fantastiske foreleserne jeg har fått muligheten til å lære av.

Arbeidet med denne oppgaven har gitt meg innsikt i hva en kultur er, hvor individuelt oppfatning av kultur er, samt hva som skjer med en kultur i en bedrift som opplever det jeg velger å kalle en sterk vekst.

Jeg ønsker først og fremst å takke Abax som har gitt meg full tilgang til alt av dokumenter. I tillegg har ledelsen i Abax vært imøtekommende ved å legge til rette for intervjuer, og sette av tid til meg og denne oppgaven i en veldig travel tid. Alle informantene har møtt meg med et smil, og har vist en vilje for å gi kunnskap og oppfatninger av sin egen opplevelse av Abax.

Vil også rette en stor takk til Maren Sofie for å bidra med sin kunnskap underveis i hele prosessen, fra start til slutt. Hun har vært uvurderlig og har kommet med konstruktiv kritikk, samtidig med forslag til forbedringer. Line for at hun har tatt seg tid til å rette og korrigert underveis sammen med Marit, samt min tante Anne Gro for oppmuntrende ord.

Dere er gull for meg.

Til sist vil jeg takke veileder, Tore Fagernes. Setter pris på hans direktehet og at han har hjulpet meg underveis med et stort engasjement i utfordrende tider. Takk!

God lesning!

Larvik, mai 2018

333965

## Sammendrag

Bakgrunnen for denne bacheloroppgaven ble dannet på grunnlag av min interesse for intern organisasjonskultur, og da spesielt hvordan kulturen utvikler seg under sterk vekst. Gjennom denne prosessen har jeg fått mulighet til å dykke ned og undersøke kulturen i det valgte selskapet for oppgaven, Abax. Det å skrive denne oppgaven har vært en spennende reise, og jeg håper du vil finne mine funn interessante.

I Innledningen utdyper jeg problemstillingen, aspektene jeg ønsker å undersøke, og utfordringer i henhold til utviklingen av denne. Videre presenterer jeg Abax, bedriften jeg har valgt å bruke som case. Her vil det forklares hvorfor Abax egner seg i denne oppgaven. Det vil også bli forklart kort om Abax, og hvordan veien har blitt til frem til i dag. I siste del av innledningen har jeg valgt noen avgrensninger for oppgaven. Fokusområdet vil i all hovedsak dreie seg om organisasjonskulturen internt på hovedkontoret til bedriften.

I teoridelen legges det frem de teoretiske antakelser oppgaven bygges på, og det vil jeg knytte opp mot empiri senere i oppgaven. Teorien omhandler en modell bestående av tre nivåer for å forstå en organisasjonskultur, samt hva som kjennetegner en "lærende kultur".

I metodedelen vil det bli presentert valg av forskningsmetode, forskningsdesign, begrunne valget av disse, samt en presentasjon av kildekritikk. Jeg valgte å gå for semi-strukturert intervju av 9 respondenter, slik at jeg kunne oppnå en åpen dialog på bakgrunn av utvalgte spørsmål.

Under analysen tar jeg for meg dataen jeg har samlet inn og vil presentere hovedtemaene på bakgrunn av koding av datamaterialet. Her legger jeg frem funn og finner likheter og ulikheter mellom respondentene. Analysen vil bli presentert i form av kategorier. I drøftelseskapitlet vil jeg drøfte funnene i analysen og se om det kan være noen likheter mellom teori og funn som har fremkommet i analysen.

Avslutningsvis vil jeg kritikk av egen oppgave og en konklusjon. I siste del av oppgaven vil si litt om forslag til videre forskning.

## **Oppgavens formål**

Det jeg ønsker med denne oppgaven er å få fram hva som skjer med en organisasjonskultur under sterk vekst. Det finnes lite forskning på feltet.

Formålet med oppgaven er å gjøre et dypdykk i hvordan et spesifikt selskap har arbeidet med kultur, samtidig som de opplever sterk vekst. Formålet er også å undersøke om det er likheter mellom de ansattes-og ledernes oppfatning av hva kultur er og hva som bør prioriteres i arbeidet med kultur som gir verdi for ansatte og selskapet som helhet.

Formålet med denne oppgaven er ikke nødvendigvis å konkludere om en kultur er god eller dårlig, riktig eller gal. Oppgaven handler mer om at vi kanskje kan avdekke elementer som andre bedrifter kan lære noe av eller ta til seg. Vi lever i en verden som er i kontinuerlig endring. Vi ser det på den teknologiske utviklingen, mer mangfold av kulturer på arbeidsplasser, som følge av globalisering. Yngre generasjoner sine forventninger til arbeidsplassen er i stadig endring. Man velger i større grad selskaper som oppfattes attraktive og ofte er et godt arbeidsmiljø et viktig kriterium. Formålet er ikke å generalisere, men å øke og utvide kunnskap om et tema som det er forsket lite på.

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Introduksjon og problemstilling .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Bakgrunn for valg av oppgave.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Valg av bedrift.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Generell informasjon om Abax .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Problemstilling .....</b>	<b>11</b>
<b>1.5 Avgrensninger .....</b>	<b>12</b>
<b>2.0 TEORI.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Modell av kulturens nivåer .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 En lærende kultur .....</b>	<b>15</b>
2.2.1 En proaktiv antakelse .....	15
2.2.2 Forpliktelse til å lære og lære .....	16
2.2.3 Troen på det positive i mennesket .....	16
2.2.4 Antakelsen om at miljøet kan domineres .....	16
2.2.5 Forpliktelse til sannhet gjennom pragmatisme og forespørsel .....	17
2.2.6 En framtidorientering.....	17
2.2.7 Forpliktelse til full og åpen oppgaverelevant kommunikasjon .....	17
2.2.8 Engasjement for mangfold .....	18
2.2.9 Forpliktelse til systematisk tenking .....	18
2.2.10 Forpliktelse til kulturanalyse for å forstå og forbedre verden .....	18
<b>3.0 METODE .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Valg av forskningsmetode .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Forskningsdesign – Casestudie .....</b>	<b>21</b>
<b>3.3 Fordeler og ulemper med enkelt case som metode .....</b>	<b>23</b>
<b>3.4 Kildekritikk .....</b>	<b>24</b>
3.4.1 Reliabilitet og validitet .....	24
3.4.2 Pålitelighet .....	25
3.4.3 Troverdighet .....	25
3.4.4 Overførbarhet .....	26
<b>3.5 Datainnsamling .....</b>	<b>27</b>
3.5.1 Utvalgsstørrelse og utvalgsstrategi.....	28
3.5.2 Forberedelser dybdeintervju .....	29
3.5.3 Gjennomføring av intervju .....	30
<b>3.6 Forskningsetikk.....</b>	<b>31</b>
<b>4.0 - ANALYSE.....</b>	<b>32</b>

<b>4.1 Innledning</b> .....	<b>32</b>
<b>4.2 Innholdsanalyse</b> .....	<b>32</b>
<b>5.0 Resultater</b> .....	<b>34</b>
<b>5.1 Definisjon av kultur</b> .....	<b>34</b>
<b>5.2 Kultur i Abax</b> .....	<b>35</b>
5.2.2 Integrering .....	36
<b>5.6 Kultur i 2009</b> .....	<b>41</b>
<b>5.9 Voksesmerter</b> .....	<b>41</b>
<b>6.0 Drøfting av analysen</b> .....	<b>42</b>
<b>6.2 Hvordan har kulturen blitt påvirket og utviklet seg i Abax fra start til i dag?</b> .....	<b>47</b>
<b>6.3 Hvor stor er samsvaret mellom lederes og de ansattes opplevelse av organisasjonskulturen?</b> .....	<b>50</b>
<b>6.4 Hva kan vi lære av Abax sin reise, som kan være relevant for andre bedrifter i dag og i fremtiden?</b> .....	<b>51</b>
<b>7.0 Konklusjon</b> .....	<b>53</b>
<b>7.1 Kritikk av egen oppgave</b> .....	<b>55</b>
<b>7.2 Videre forskning</b> .....	<b>56</b>
<b>8.0 Figurer</b> .....	<b>57</b>
<b>9.0 Litteraturliste</b> .....	<b>58</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>60</b>

## **1.0 Introduksjon og problemstilling**

### **1.1 Bakgrunn for valg av oppgave**

I løpet av tre år på Høyskolen Kristiania har jeg hatt mange spennende fag, alt fra politisk kommunikasjon til intern kultur- og kommunikasjon. Blant alle emnene, var det uten tvil et emne som fanget min interesse og engasjement, intern kultur- og kommunikasjon.

Foreleserne Stein Wesenberg og Nils Apeland knyttet teori opp mot praksis på en måte som gjorde at jeg forsto og utviklet en sterk tro på at en god organisasjonskultur er avgjørende for at en organisasjon skal overleve i lang tid. Da jeg hadde organisasjon og ledelse med Tore Fagernes bygget dette emnet opp min lidenskap ytterligere for hvor mye en kultur har å si for en organisasjon.

Etterhvert ble jeg mer nysgjerrig på hva som skjer med en kultur under vekst. Spesielt fordi vi i dag lever i en verden som utvikler seg raskere enn noen gang teknologisk og landegrensene som før var tydelig adskilt har blitt mer og mer visket ut. Teknologi har forandret måten verden fungerer på, og dette påvirker alle deler av arbeidslivet (abax). Hva skjer med selskaper som tar del i denne utviklingen enten de vil det eller ikke? Hva har kultur å si? Dette er spørsmål som jeg lenge har hatt lyst til å finne svar på.

### **1.2 Valg av bedrift**

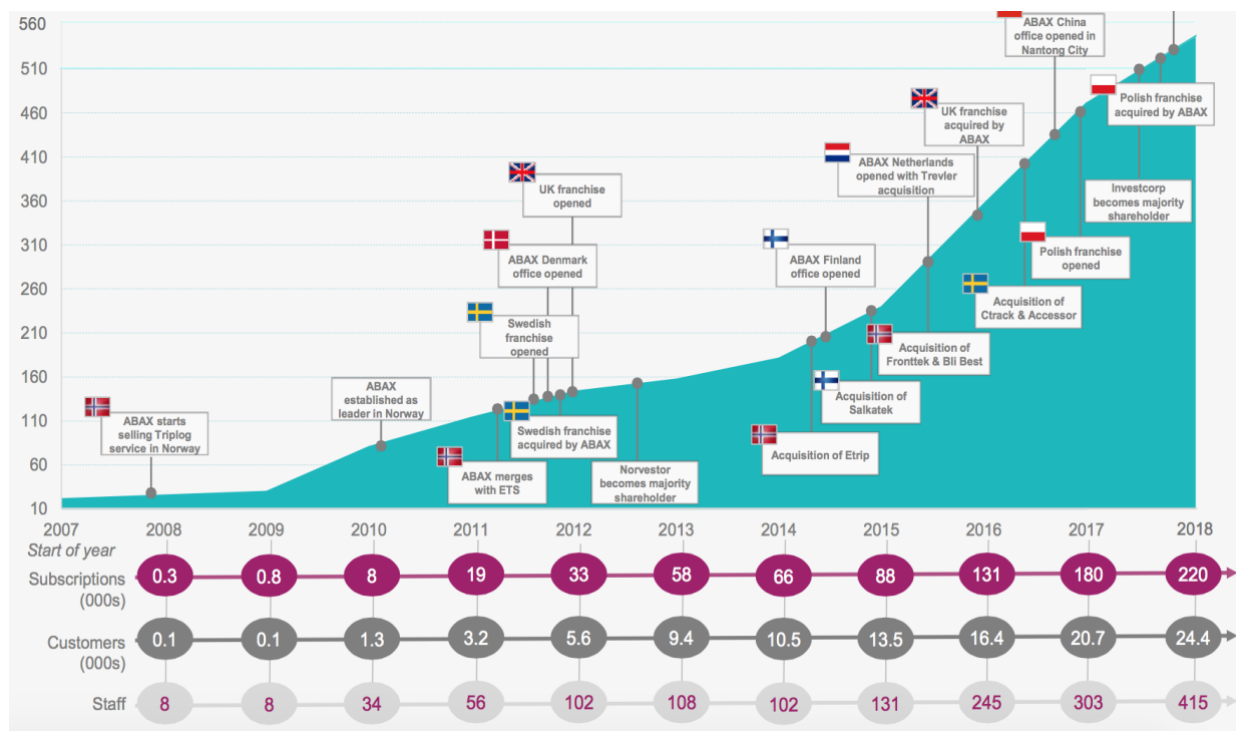
For å få gode svar på oppgaven var det viktig å finne selskap som har opplevd sterk vekst. Abax er et selskap som på få år har hatt sterk vekst og er et selskap jeg mener fyller kriteriene for problemstillingen.

Det er flere grunner til at Abax har relevans for denne oppgaven. Bedriften har blitt kåret til Gaselle to ganger (dn). En gasellebedrift kjennetegnes ved å være raskt voksende og en lønnsom norsk bedrift. Kåringen og presentasjonene av gasellebedriftene bestemmes av avisen Dagens Næringsliv i samarbeid med Bisnode Credit AS, og kåringen har blitt presentert hvert år siden 2003. (dn)

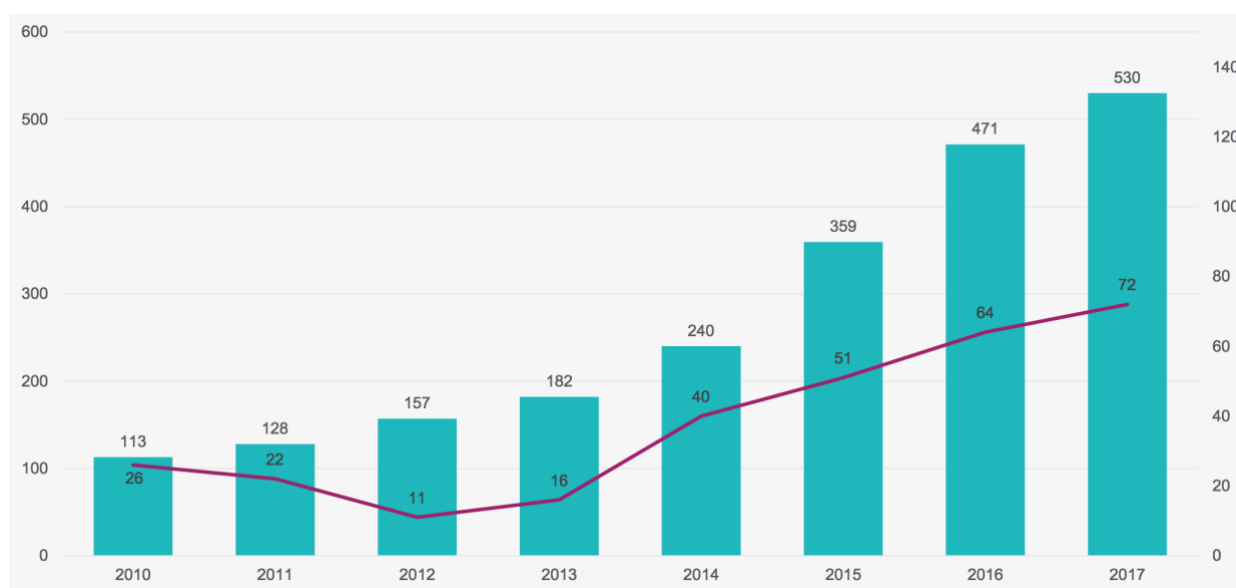
I tillegg ble Abax utnevnt til det raskest voksende telematikkelskapet i Europa av BergInsight i 2015 (abax). BergInsight er et firma som har spesialisert seg innenfor

undersøkelser og analyser med fokus på blant annet M2M (flåtestyring) og biltelematikk (berginsight).

Jeg ta i bruk grafer som jeg har fått tilsendt av Abax. Det må understrekes at jeg har fått tillatelse til å bruke den informasjonen som kan være av relevans for oppgaven.



Figur 1



Figur 2



Figur 1 viser en oversikt over vekst i form av kjøp av abonnement, kunder og ansatte. Figur 2 gir en oversikt over inntekter. På bakgrunn av redegjørelsen ovenfor kan det stilles lite tvil til at Abax er relevant for denne oppgaven, med tanke på den sterke veksten de har opplevd siden 2009.

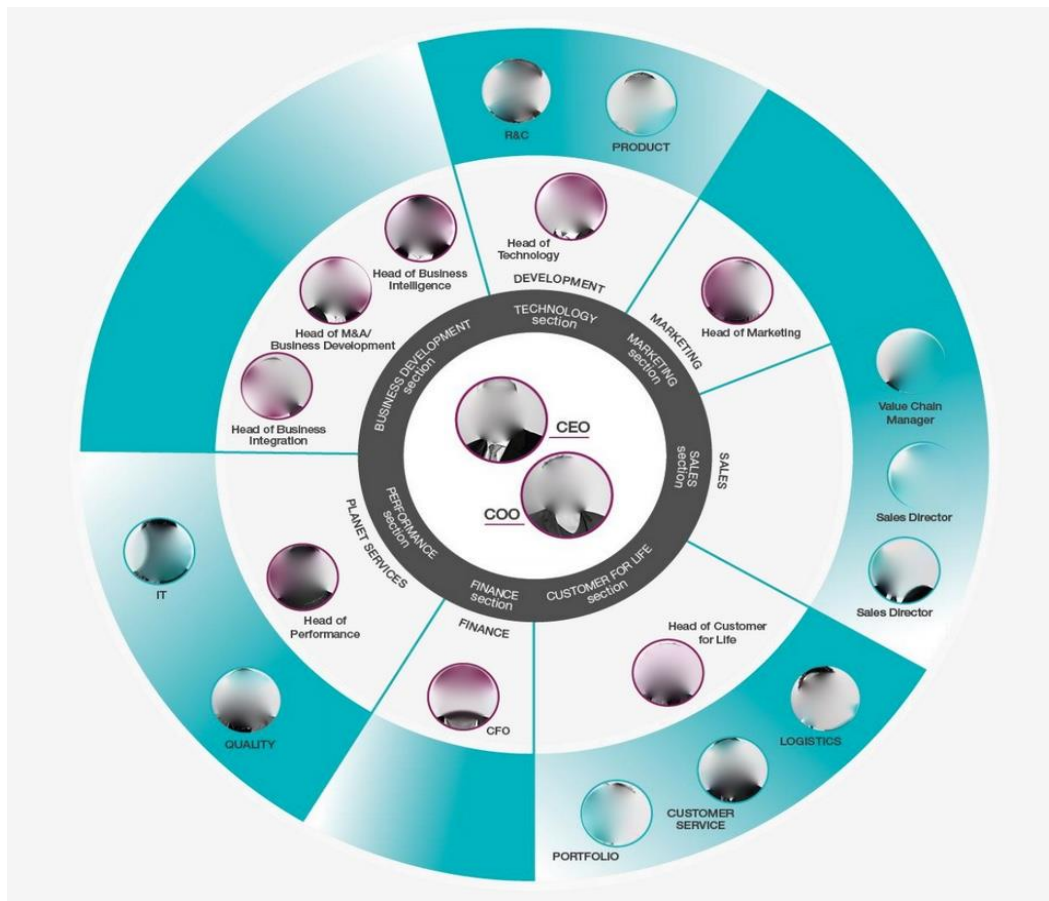
Jeg valgte nettopp denne organisasjonen også fordi at Abax er kjent i min hjemkommune, Larvik. I et lite lokalsamfunn som Larvik har Abax blitt lagt merke til fordi de stadig blir større, noe som kommer til synlighet ved at de har flyttet til større lokaler flere ganger.

### **1.3 Generell informasjon om Abax**

Abax er i dag en markedsleder i telematikk industrien, ved utvikling og salg av GPS-sporing, elektroniske kjørebøker, systemer for utstyrs- og flåtestyring for å nevne noen (abax).

Abax ble startet opp i 2003, men først i 2009 begynte fokuset på kjørebøker som var deres første produkt. Fra 2009 har utviklingen gått oppover og det er også da grafene i henhold til menneskelig og finansiell vekst blir beskrevet.

Abax har etterhvert ekspandert til 7 andre land, deriblant Kina og Polen. I 2017 omsatte de for hele 530 millioner kroner og har i 2018 ca. 450 ansatte. Hovedkontoret finner man i Larvik. Den organisatoriske strukturen Abax har, kaller de en planet struktur og er illustrert i figur 3.



**Figur 3**

Bedriften har blitt kjøpt opp to ganger, av Norvestor i 2013 og Investcorp i 2017. Det er i dag Investcorp som har største delen av aksjene i bedriften. Store forandringer i selskapet har det imidlertid ikke blitt.

Bedriften har utarbeidet retningslinjer for daglige virksomhet og helhetlige strategi, disse er som følgende:

- Bedriftens samfunnsoppdrag - *“Solutions Provider for The Connected Workplace”*
- Bedriftens kjerneverdier - *“Lønnsom, først og entusiastisk”*
- Bedriftens visjon - *“The difference is Abax”*

### 1.4 Problemstilling

En problemstilling er en metode for å gå fra et teoretisk til et operativt nivå (Jacobsen 2015).

Problemstillingen viser hva undersøkelsen skal gi svar på, og definisjonen er i følge

Halvorsen,

*Problemstilling kan defineres som spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder. (sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016)*

Valg av problemstilling gir svar på valg av metode, og alle prosessene i en undersøkelse styres av den. Jeg har tatt utgangspunkt i komponentene Jacobsen mener at man bør ta hensyn til i utarbeidelsen av en problemstilling.

- Problemstillingen må inneholde et spørsmål jeg ønsker å få svar på, som i denne oppgaven vil dreie seg om kultur, fra starten og til i dag.
- Hvem ønsker jeg å komme i kontakt med for å få svar? Det vil være *nyansatte, ansatte siden start, eiere*, samt *HR avdelingen*, og disse kan kalles for *enheter*.
- Hvor undersøkelsen skal finne sted er en avgrensning av undersøkelsens fysiske rammer. Jeg valgte bedriften Abax for å undersøke ytterligere.
- Til slutt må man finne ut når undersøkelsen skal finne sted, som er ca. seks måneders periode på grunnlag av tidsrammer satt av Høyskolen Kristiania. (Jacobsen 2015, 74)

Neste fase var å videreutvikle problemstillingen. Jeg har hovedsakelig tatt i bruk Oria og Google Scholar, som førte meg videre til EbscoHost. Disse tre er søkemotorer som inneholder litteratur og fagfelleverderte tidsskrifter som var til nytte for å få et innblikk i hva andre har skrevet om temaet. Denne fasen kan hjelpe til å snevre inn og presisere problemstillingen ytterligere. (Jacobsen 2015, 75) I denne fasen kontaktet jeg også Henning Bang, som jeg anser som Norges fremste ekspert på området organisasjonspsykologi og kultur.

Neste steg var å analysere problemstillingen, om den var uklar eller klar, kausal eller beskrivende, og om jeg ønsket å generalisere eller ikke. Siden problemstillingen kan oppfattes

som noe uklar, på grunn av manglende spesifikke hypoteser, har denne oppgaven en eksplorativ tilnærming. Eksplorativ tilnærming er hensiktsmessig når man ønsker å avdekke hvilke variabler som er relevante for problemstillingen, og når man vil avdekke hvilke verdier som finnes på de ulike variablene. Konteksten er klar, en bedrift. Det er tydelige variabler: *oppstart, i dag og kultur*. Disse kan oppfattes som noe vage. Dette fordi det er vanskelig å si hva slags verdi eller hva som ligger i de ulike variablene. Det er også mulighet for at jeg vil avdekke flere variabler underveis i undersøkelsen. Hensikten blir å få en dypere forståelse av et fenomen og hva det består av. Dermed vil undersøkelsen kunne være med på å bidra til ny kunnskap rundt hva som skjer med organisasjonskultur under sterk vekst (Jacobsen 2015, 79).

**På grunnlag av dette kom jeg frem til følgende problemstilling:**

***“På hvilken måte har kulturen utviklet og blitt påvirket i Abax fra oppstart til i dag?”***

Jeg utarbeidet også noen forskningsspørsmål som kunne hjelpe til med å besvare den overordnede problemstillingen:

- *Hva er kultur for Abax?*
- *Hvordan har kulturen blitt påvirket og utviklet i Abax?*
- *Hvor stor er samsvaret mellom lederes og de ansattes opplevelse av organisasjonskulturen?*
- *Hva kan vi lære av Abax sin reise, som kan være relevant for andre bedrifter i dag og i fremtiden?*

### **1.5 Avgrensninger**

Avgrensninger i henhold til denne oppgaven er helt avgjørende for å gjennomføre en empirisk undersøkelse og det vil si at jeg har bestemt meg for å ekskludere noen områder innenfor organisasjonskultur (Jacobsen 2015).

Problemstillingen i denne oppgaven kan oppfattes som åpen og omfattende. Jeg har derfor satt noen avgrensninger, slik at oppgaven skal være så konkret som mulig. Oppgaven vil ikke ta utgangspunkt i flere bedrifter, men kun en, altså en casestudie. Abax er nå et selskap som har kontorer i mange land, men jeg vil bare se på hovedkontoret som holder til i Larvik, der alt begynte og der basen befinner seg. I tillegg kan kultur ses i sammenheng med bedriftens omgivelser. For å kunne gjøre en grundig undersøkelse bestemte jeg meg for å fokusere på det interne aspektet.

## 2.0 TEORI

For å kunne gjøre en undersøkelse bør man ha et teoretisk grunnlag. For å kunne finne et teoretisk grunnlag for undersøkelsen måtte jeg først finne en definisjon med faglig bred enighet om. På 1980-tallet vokste det frem en beskrivelse av organisasjonskultur som viste seg å være populær. Beskrivelsen stammet fra artikkelen “Business Week” (Allaire og Firsirotu 1984, 194). Det var et forslag om at organisasjoner har kulturelle egenskaper. Disse kulturelle egenskapene omhandlet verdier og overbevisninger, og at organisasjonskulturer dyrker legender, myter og historier. Organisasjonskultur består videre av ritualer og seremonier. Som det fremgår i beskrivelsen fremstår den som vag, kompleks og vanskelig. Beskrivelsens innhold beskriver på en måte alt, eller ingenting. (Allaire og Firsirotu 1984, 194)

Derimot har Edgar Schein utarbeidet en definisjon som rydder opp i denne beskrivelsen. Schein er professor innen sosialpsykologi. Han har bidratt med litteratur og research på et overlegent nivå. Bøkene han har skrevet bygger hovedsakelig på hans mange studier av organisasjoner. Dette har han fått mulighet til å gjøre gjennom sitt arbeid som konsulent for en rekke bedrifter. Mange vil nok betrakte ham som gurun innenfor organisasjonspsykologi. Definisjonen til Schein klargjør noen elementer som må til om man skal ta et dypdykk i en spesifikk organisasjon, og dens kultur.

*Et mønster av grunnleggende antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning, intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene. (Schein 1987, 7)*

## 2.1 Modell av kulturens nivåer

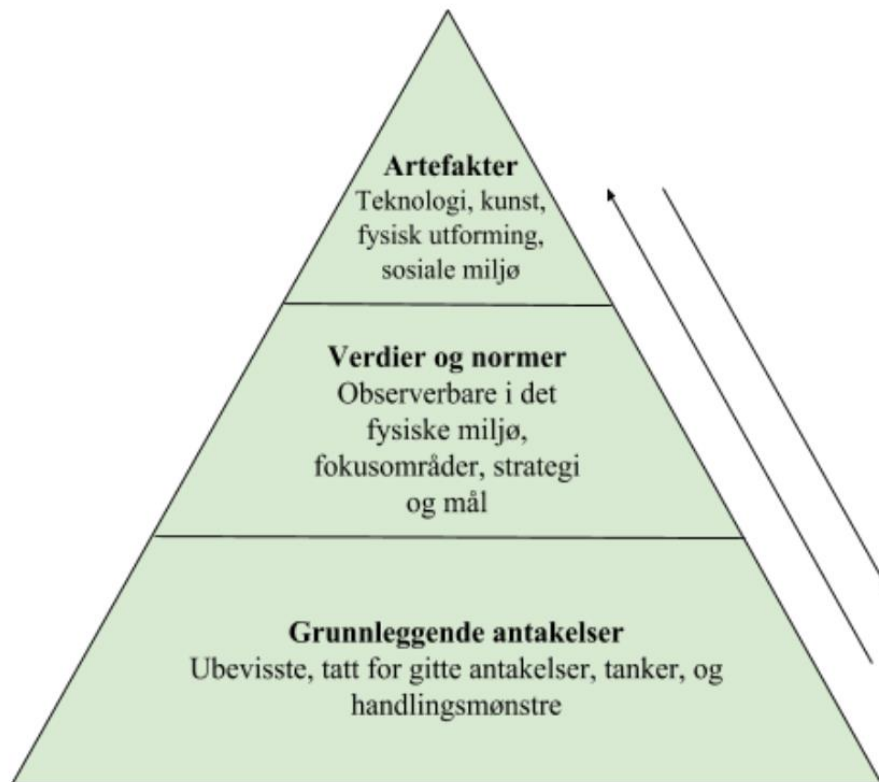
En organisasjonskultur består i følge Schein (1987, 12) av flere elementer, og disse elementene kan deles i tre ulike nivåer, *grunnleggende antakelser*, *verdier og normer*, og *artefakter*. Nivåene er utarbeidet slik at det skal være lettere å skille elementene fra hverandre, og gjør det lettere å vite hva slags innsikt som er av betydning for å forstå organisasjonskultur.

Artefakter er observerbare uttrykk for kultur. Det kan være fysiske uttrykk eksempelvis, innredning, teknologi og kleskoder. Artefakter omhandler også verbale og atferdsmessige uttrykk for kultur, altså det sosiale miljøet. (Schein 1987, 12) For å oppnå en slik forståelse i løpet av kortere tid, kan man forsøke å analysere de sentrale verdiene som gir opphav til de prinsippene medlemmene retter seg etter i sitt daglige virke (Schein 1987, 13).

Når en person bestemmer seg for å starte en bedrift, utarbeider man som oftest noen *verdier* og *normer* som han eller hun ønsker at skal være bedriftens “leveregler”. Grunnlaget for å danne disse er ifølge forskningen til Schein ofte basert på grunnleggerens erfaringer og virkelighetsoppfatning om hva som er “rett og galt” (Schein 1983, 13). Dog, er det ikke før organisasjonens medlemmer løser utfordringer i tråd med de verdiene og normene som har blitt satt, at det blir oppfattet som “den riktige måten for håndtering av utfordringer”, eller en antakelse om hva som er “rett og galt”. (Schein 1987, 13-14)

Schein (1987, 14) kaller dette en transformasjonsprosess. En forutsetning for prosessen er at *verdiene* og *normene* ser til å være den korrekte løsningen på en utfordring. Kun da utvikles det *grunnleggende antagelser* av hvordan man skal agere. *Grunnleggende antakelser* er det dypeste av de tre nivåer og det er vanskelig å analysere dette da de er ubevisst til stede i medlemmene i gruppen, noe man ikke kan se og føle direkte. Man kan forklare dette med at *verdiene* og *normene* blir etterhvert implementert i tråd med problemløsning, og de ansatte vil etterhvert ikke tenke over hvorfor de agerer som de gjør. Transformasjonsprosessen vil kun være tilstede om forslag til problemløsning viser seg å virke. Hvis det viser seg at det ikke virker, vil ikke de ansatte oppfatte dette som riktig, dermed vil heller *verdier* og *normer* bli implementert. Er de *grunnleggende antakelsene* til stede, vil medlemmene eller de ansatte ha vanskeligheter for å tenke seg atferd som bygger på andre premisser. (Schein 1987, 14-16)

Ved å først analysere artefakter og verdier og normer kan man få innsikt i hva de grunnleggende antakelsene er i en organisasjon. De tre elementene bygger og påvirker hverandre, slik de to pilene illustrerer i figur 3.



**Figur 4 (Tilpasset fra Schein)**

## 2.2 En lærende kultur

Videre for å kunne knytte teori opp mot empiri er Edgar Schein sine antakelser eller hypotese om hva slags elementer en “lærende kultur” bør bestå av, relevant for videre undersøkelse. Han i samarbeid med tre andre forskere forente sine ideer og antakelser, og utarbeidet en hypotese for hvilke elementer en “lærende” organisasjon kan bestå av for å være bedre rustet i en verden i kontinuerlig endring.

### 2.2.1 En proaktiv antakelse

En læringskultur handler om at den rette måten for individer å oppføre seg på i henhold til omgivelsene er å være proaktive problemløserne. Det er viktig at lederen går frem som et godt eksempel for andre medlemmer i organisasjonen, samtidig som å vise tillit i form av involvering i læringsprosesser. Ved en proaktiv antakelse er selve læringsprosessen viktigere

enn en løsning på problemet. Dette er en faktor som bidrar til å være mer tilpasningsdyktig i en verden i utvikling og dens endringer. (Schein 2004, 394-395)

### **2.2.2 Forpliktelse til å lære og lære**

Schein forklarer videre at læringskulturen må ha i sitt DNA et "læringsgen", i den forstand at medlemmene må ha en felles antakelse om at læring er verdt å investere i, og investere i ferdigheten å lære å lære (Schein 2004, 395). Det handler like mye å lære om eksterne omgivelser, som å lære om det interne i organisasjonen, og villigheten til å lære hvor godt organisasjonen tilpasser seg til eksterne endringer. En forutsetning for dette er å ta tilbakemeldinger på alvor, som innebærer å reflektere og analysere over disse. En lærende leder skal ikke være redd for å teste ut nye ting. Det kan godt hende at nye tiltak ikke fungerer, men det må lederen finne ut av ved å akseptere og motivere til tilbakemeldinger fra ansatte. (Schein 2004, 395-396)

### **2.2.3 Troen på det positive i mennesket**

En lærende leder må legge til rette både i forhold til ressurser og i forhold til psykologisk trygghet. Han eller hun må muligens drives av idealisme, eller ha en uselvisk personlighet. Først da vil mennesker ytre et ønske om å ville lære nye ting. Læring innebærer et ønske om overlevelse og forbedring (Schein 2004, 396). Basisen er at en lærende leder må ha en grunnleggende tro på det gode i mennesket. Troen på det gode vises gjennom gjensidig tillit, der kunnskaper og ferdigheter er bredt fordelt. (Schein 2004, 396-397)

### **2.2.4 Antakelsen om at miljøet kan domineres**

Det er viktig for en lærende kultur å inneha en antakelse at omgivelsene er håndterbart. Desto mer skiftende miljøet er, desto viktigere blir det for ledere å argumentere for og vise et nivå av kontroll over omgivelsene er både ønskelig og mulig. (Schein 2004, 397)

Med andre ord må det være til stede et ønske om å bevege seg i takt med omgivelsene, og at omgivelser kan håndteres for eksempel i form av en strategi rettet mot dette.



### **2.2.5 Forpliktelse til sannhet gjennom pragmatisme og forespørsel**

En læringskultur må inneholde den felles antagelsen om at løsningen på problemer kommer fra en dyp tro på etterforskning. Det er de positive konsekvenser av forskningen som må vektlegges, heller enn et prinsipielt standpunkt om hvordan man skal undersøke.

Etterforskningsprosessen bør være dynamisk på den måten at prosessen må gjenspeile endringene i omgivelsene. Det er med andre ord ikke en spesifikk metode som kan brukes til å løse ethvert problem. Det er fordi at metodene må endres i takt med endringer i omgivelsene. Det viktigste er at alle medlemmene i organisasjonen innser at de ikke har svarene på alt, dette gjelder i like stor grad lederne også. Først da blir det en oppfattelse av delt ansvar, for å finne det beste løsningen på et problem. Schein påpeker at et hendig hjelpemiddel er at ledere og ansatte tilbringer tid utenfor organisasjonen, for eksempel på andre kontorer i andre land. Man må altså sørge for mer varierte erfaringer, og eksponere seg for ulike type kulturer. (Schein 2004, 398-399)

### **2.2.6 En framtidorientering**

En lærende leder må vurdere tidsperspektiv i henhold til hver oppgave og tiltak som skal gjennomføres. Tidsperspektivet for vurdering av eksempelvis et tiltak bør være i følge Schein det han kaller et *langtidsintervall*. Det vil si nok tid til å teste om en foreslått løsning virker, men ikke så mye tid at en foreslått løsning som tydeligvis ikke virker, vedvarer (Schein 2004, 399). Det varierer naturligvis fra situasjon til situasjon, men budskapet er at ledernes beslutninger hva gjelder tidsperspektiv i henhold til en oppgave må kommuniseres tydelig til andre ansatte. I tillegg til at en organisasjon lærer det å prøve og feile, uten at det går på en uhensiktsmessig bekostning av tid og ressurser. (Schein 2004, 399-400)

### **2.2.7 Forpliktelse til full og åpen oppgaverelevant kommunikasjon**

Læringskulturen må forplikte seg til at man må være så åpen som mulig når man deler oppgaverelevant informasjon. Det betyr ikke at man skal si alt som det er til alle sammen, men at mennesker som for eksempel jobber med et prosjekt skal kunne dele informasjon åpent og en tilstedeværende tillit er en forutsetning. Det er lederens oppgave er å tydeliggjøre de kommunikasjonskanaler som skal være gjeldene og hvilken informasjon som må til for en effektiv problemløsning og læring. Læringskulturen må bygges ut fra forutsetningen om at kommunikasjon og informasjon er sentral for organisasjonens velvære. Det må være en mulighet for at alle kan koble seg til alle (Schein 2004, 400).

### **2.2.8 Engasjement for mangfold**

Den lærende lederen bør oppmuntre og stimulere til mangfold i organisasjonen. Med mangfold er konsekvensen eksistensen av subkulturer, men det trenger ikke nødvendigvis å være negativt, men heller være en nødvendig ressurs for læring og innovasjon. Tankekorset er imidlertid at subkulturene må lære å verdsette hverandre nok til å lære noe om hverandres kultur. Hvis man lykkes i å skape et mangfold i organisasjonen, er det mer sannsynlig at den vil ha ressurser til å takle uforutsette hendelser. (Schein 2004, 401)

### **2.2.9 Forpliktelse til systematisk tenking**

Forpliktelse til systematisk tenking handler om at lederen må ha en antakelse om verden som kompleks. Verden er det Schein kaller for ikke-lineær, i den forstand at de fleste ting er et resultat av mange ulike hendelser. (Schein 2004, 401-402)

### **2.2.10 Forpliktelse til kulturanalyse for å forstå og forbedre verden**

Læringskulturen må forstå konseptet kultur, og læringslederen må være villig og i stand til å jobbe med kultur (Schein 2004, 402).

Den første modellen til Schein som omhandler hvordan man kan få innsikt og forstå en kultur, kan gi meg et innblikk i hvordan kulturen i Abax har endret seg, som følge av kraftig vekst. Antagelsen om hva en lærende kultur bør bestå av for å sikre overlevelse i en verden i kontinuerlig endring kan knyttes opp mot empiri på den måten at det kanskje er noen fellestrekk, som gjør Abax bedre rustet til å takle den veksten de har opplevd. En forutsetning som ligger til grunn i denne oppgaven er at jeg betrakter en organisasjon som dynamisk, altså kontinuerlig endring og ikke en ting. I denne forutsetningen er det stabiliteten som er avviket. (Hennestad og Revang 2006, 84)

### **3.0 METODE**

Under dette kapitlet vil metodevalget for oppgaven presenteres og begrunnes. Metode er et verktøy for å beskrive virkeligheten. Viktigheten av å sikre valg av riktig metode må understrekes, da det er med på å sikre et tilfredsstillende faglig nivå. Feil valg av metode kan resultere i et ugyldig resultat. Derfor er det hensiktsmessig å beskrive forskningsmetode, forskningsstrategi, samt fordeler og ulemper. Videre vil jeg presentere metoden sett i henhold til pålitelighet, troverdighet og overførbarhet og bekreftbarhet.

#### **3.1 Valg av forskningsmetode**

”Kvalitative og kvantitative data er like gode, men egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger” (Jacobsen 2015, 125). Blant annet gjennom arbeidet med utformingen av problemstillingen, og valg av tema, har jeg dannet et grunnlag og skapt forståelse for hvilken metode jeg bør benytte meg av i forskningen. Det finnes to ulike tilnærminger man kan benytte seg av, kvantitativ og kvalitativ metode (Jacobsen 2015, 25, 28).

Kvantitative metoder omhandler innsamling av data i form av tall og statistikk, og er veldig hensiktsmessig når man ønsker å generalisere. Metodene blir også kalt for ekstensive, at de tar for seg mange enheter, men informasjonen er predefinert av forskeren, til forskjell fra kvalitative metoder. I kvalitative metoder tvinges enheter og informasjon inn i forhåndsdefinerte kategorier og båser. (Jacobsen 2015, 251)

For å kunne svare på problemstillingen er det mest hensiktsmessige å bruke den kvalitative metoden. Kvalitativ metode innebærer som oftest få enheter, hvor data samles inn som ord enten nedtegnet i notater eller tatt opp på bånd. Kvalitativ metode kjennetegnes ved sin intensitet, hvor jeg går i dybden på et fåtall enheter for å skape en dypere forståelse av et fenomen, organisasjonskultur. (Jacobsen 2015, 172)

En utfordring er at empirien som samles inn må settes inn i en større forståelsesramme underveis i fortolkningsprosessen og forskers rolle må tydeliggjøres i analysen. En slik fortolkning og utvikling av kunnskap henvises til som hermeneutikk. (Jacobsen 2015, 28) Utfordringene dette har bydd på vil jeg komme tilbake til i avslutningen. Videre er det flere faktorer som bygger opp under valg av kvalitativ metode.

En faktor var interessen for å skape en dypere forståelse av hva organisasjonskultur betyr for Abax, og hvordan kulturen har blitt påvirket og utviklet under sterk vekst. Jeg hadde et ønske om å forstå meninger rundt abstrakte fenomener, og ifølge Ian Dey (1993, 10) blir meninger formidlet i hovedsak gjennom språk og handling (Jacobsen 2015, 125).

En annen faktor er nærhet til intervjuobjektet, fordi det er gjennom dette at jeg får mulighet til å sette meg inn i informantenes oppfatning av virkeligheten, altså vise empati. En nærhet er også hensiktsmessig ved at jeg ønsker en dybdeforståelse av Abax sin interne organisasjonskultur. Det er dog umulig å unngå en egen fortolkning av virkeligheten, enten den kommer til syne under innsamling av data, eller i etterkant ved analyse og fortolkning. Derfor var det viktig at jeg var bevisst på min egen forutinntatthet og før-dommer, da det er lite ønskelig at det er disse som skal prege undersøkelsens analyser og fortolkning. Sett fra et holistisk perspektiv må en forsker også se informantenes persepsjon, for så å sette oppfatningene inn i en bredere kontekst. Samtidig er det viktig å forsøke å se sammenhengen mellom hva informantene sier og gjør, og i konteksten de sier og gjør det i. (Jacobsen 2015, 29-30).

Fordelen med kvalitativ metode er at forsker går inn i en naturlig relasjon med de som undersøkes. En slik tilnærming vil ofte få høy bekreftbarhet, hvor det er de som undersøkes som i stor grad former den ”riktige” type informasjon. Kvalitativ metode vil også skape en nyanserikdom, og dermed kan undersøkelsen få fram kompleksitet og variasjon, for det er nettopp det organisasjonskultur er, kompleks og varierende. (Jacobsen 2015, 129-130) Med andre ord er kvalitativ metode en mer åpen form og en fleksibel metode der forskeren i liten grad har bestemt på forkant hva han eller hun leter etter, til forskjell fra kvantitativ metode (Jacobsen 2015, 129). Kvalitativ data har naturligvis noen ulemper og disse vil utdypes og reflekteres rundt senere i oppgaven. Alle de overnevnte faktorene har til sammen dannet videre grunnlag for valg av forskningsdesign.

I tillegg brukes et eksplorerende design når man har lite kjennskap til det man skal undersøke, hvor problemstillingen er relativt åpen, og formålet er å skaffe ny kunnskap om et gitt emne. Dermed blir det følgelig en induktiv tilnærming til tematikken, altså fra empiri til teori. I boken *”Hvordan gjennomføre undersøkelser?”* skrevet av Dag Ingvar Jacobsen fra 2015, skriver han at kvalitative metoder i all hovedsak skal bestå av induktiv metode, hvor man går fra empiri til teori.

I forkant av forskningsprosjektet var jeg klar på at jeg ville legge få føringer på informasjonen som skulle samles inn. Målet var å samle inn informasjonen før jeg gikk videre med blant annet strukturering, kategorisering, og tolkning. Med andre ord kunne jeg ikke strukturere datainnsamlingen i den grad man kan ved kvantitative metoder. Det var ønskelig at intervjuobjektene eller enhetene styrte informasjonen de ga til meg under forskningen, selv om det var opp til meg som forsker å fortolke, samt strukturere informasjonen i etterkant og sette denne informasjonen inn i et større rammeverk. (Jacobsen 2015, 127-128) Det må understrekes at ingen undersøkelse kan gi et helhetlig bilde av virkeligheten, derfor vil all data bare gi oss en flik av virkeligheten (Jacobsen 2015, 174).

Oppgaven består av en eksplorativ enkelt-case studie og dybdeintervju, dette vil bli nærmere forklart. Innenfor kvalitativ metode finner man begge “instrumentene” som har blitt brukt i oppgaven for å arbeide frem mot en konklusjon.

### **3.2 Forskningsdesign – Casestudie**

Hvordan skal undersøkelsen gjennomføres, og hvem skal undersøkes? Betegnelsen på denne formen for planlegging blir definert som forskningsdesign. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 69) Valg av hvilket forskningsdesign som bør benyttes i en undersøkelse er avgjørende for undersøkelsens troverdighet og overførbarhet. I tillegg må designet velges sett i lys av problemstillingen. (Jacobsen 2015, 89)

De vanligste typene innenfor kvalitativ metode er grounded theory, etnografisk, fenomenologisk og casedesign. I grounded theory er formålet å utvikle nye teorier i form av begreper og sammenhenger på høyt abstraksjonsnivå, og designet bygger på allerede eksisterende teorier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 79). Etnografisk design kjennetegnes ved at forskeren blir en del av den kulturen han ønsker å undersøke, samtidig som designet er beskrivende og fortolkende. Datainnsamlingen kan foregå på flere ulike måter, blant annet gjennom én-til-én intervju, deltakende observasjon og ved dokumentanalyser. Designet har utviklet seg fra å studere land utenfor sine landegrenser til studier av eget samfunn. Slike deltagende observasjoner som dette type designet foregår over relativt lange tidsrom. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 79-80)

Når det gjelder fenomenologiske studier, handler det om å utforske og skape forståelse av individenes subjektive oppfatning og væremåte. Ved det kan man få en økt forståelse av og innsikt i andres persepsjon av deres livsverden, som videre kan skape forståelse av et fenomen. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78-79) Gjennom et fenomenologisk design kan forskeren indirekte fange opp strukturer som har nedfelt seg i deres bevissthet, de rutiner og vaner i tenkningen som utgjør fenomenene (sitert i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78). Et eksempel er organisasjonskultur. Hvilken betydning mennesker legger i ordet, er høyst individuelt. Lettere sagt, organisasjonskultur kan bety helt ulike ting for to ulike individer.

Denne bacheloren skal forsøke å gi svar på spørsmål som hvordan og hvorfor er casestudie en god metode å bruke. Yin definerer case som; *”empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real life context. The boundaries between the phenomenon and the context are not clearly evident”* (Yin 2009, 18).

Han henviser til det faktum at det nødvendigvis ikke er et mål å generalisere et utvalg. Forskeren bør heller ta sikte på å utarbeide ny og mer nyansert kunnskap om et tema. Skille mellom casestudier og andre metoder er begrensningen til et system, som i dette tilfellet er en bedrift. Forskeren er som oftest opptatt av å avsløre de unike fordelene ved fenomenet. Det skilles ofte mellom tre hovedtyper av forskningsdesign i en casestudie, eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende) og forklarende (Yin 2009, 47). Gitt at man vet lite om det fenomenet som skal forskes på er det hensiktsmessig å bruke et eksplorativt design.

I casedesign går man i dybden på ett eller flere tilfeller så detaljert som mulig. Forskningsdesignet kan benyttes både over lengre og kortere tidsperioder og brukes både i markedsforskning, samfunnsforskning og organisasjonsforskning. Casedesign kjennetegnes ved detaljert og omfattende informasjonsinnhenting. Det finnes ingen fasit for hvordan casestudier skal gjennomføres, derfor har forskeren her relativt frie tøyler. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 80-81) Casestudie er en studie av én spesifikk enhet, og er i dette tilfellet en organisasjon, som kan kalles *kollektiv enhet*. Metoden kan gi god innsikt og man kan oppnå detaljerte beskrivelser av virkeligheten. Ved å studere samspillet mellom individ og kontekst, kan man skape ny forståelse av noe uforståelig. (Jacobsen 2015, 97-99) Noe av det jeg synes var uforståelig med Abax, var hvordan de hadde løst utfordringen å få

med ansatte på den ekstremt raske utviklingen og veksten, og hvilken rolle kultur spilte i denne casen?

Som det fremgår i oppgaven har jeg valgt en eksplorativ enkelt-case studie. Det må understrekes at det er vanskelig å generalisere en casestudie statistisk (Jacobsen 2015, 100). Jeg ønsker å studere flere analyseenheter innenfor enkeltcasestudien, ansatte siden start, nyansatte, ledere og HR avdelingen. Forskningsdesignet vil ha innslag av fenomenologi i henhold til at informantenes subjektive oppfatning vil ha betydning for analysen.

### **3.3 Fordeler og ulemper med enkelt case som metode**

Generelt er metoden veldig fleksibel og denne variasjonen fører til at metoden er velegnet dersom en skal belyse komplekse fenomener. Fordelen med casestudie er at det er et forskningsdesign som fungerer utmerket til å undersøke et fenomen i en virkelighetsnær kontekst. Spesielt når skille mellom fenomen og kontekst ikke er helt tydelig. Andre metoder skille seg fra casestudie nettopp fordi man i disse metodene skiller fenomen fra kontekst. (Yin 1981, 58-59)

Ulempen med casestudier er at man raskt former alt for mange kategorier under kodingen av datamaterialet. Konsekvensen er at analysen blir for omfattende og gjør det utfordrende for forsker å få en oversikt, samt fortolke en mening av dataen. (Yin 1981, 60)

Forskere har beskyldt metoden for ikke å være like pålitelig som andre metoder. Disse metodene inneholder eksempelvis spørreundersøkelser eller eksperimenter (Yin 1981, 59). Noen mener at metoden er for åpen og at resultatene følgelig ikke blir vitenskapelig holdbare. Yin forsvarer dette med at forskerens virkelighetsoppfatning også kan lede forskningen i en annen retning. (Yin 1981, 61-62)

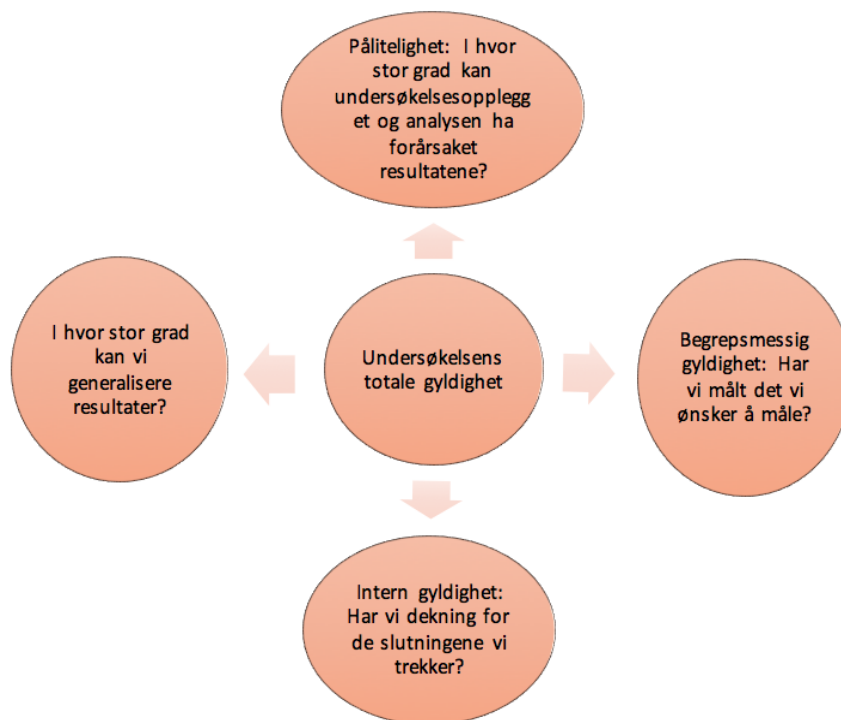
Flere påpeker også at casestudie gir liten eller ingen mulighet for statistisk generalisering. Dette er viktig og definitivt noe som fortjener å bli diskutert. Yin forsvarer dette med at casestudier er godt egnet til analytisk generalisering, selv om statistisk generalisering kan være problematisk, også ved eksperimentelle undersøkelser (Yin 1981, 63).

### 3.4 Kildekritikk

I henhold valg av forskningsdesign og gjennomføringen av en casestudie er det viktig å vurdere kvaliteten. Her må påliteligheten og troverdigheten, overførbarheten og bekreftbarheten til oppgaven vurderes.

#### 3.4.1 Reliabilitet og validitet

I forskningen er det et grunnleggende spørsmål om dataen som er innhentet er pålitelig, på forskningsspråket kalles dette for reliabilitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 36). Hvorvidt en forskning er reliabel eller ikke innebærer en metodologisk drøfting og avhenger av fire forhold (Jacobsen 2015, 391) Forholdene en reliabel forskning innebærer kan illustreres slik:



**Figur 5**

I en god undersøkelse vil man vurdere og reflektere over alle disse forholdene, og ut fra en samlet analyse si noe om hvor gode resultatene er og om de er til å stole på, altså om resultatene er reliable (Jacobsen 2015, 391).

Validitet derimot omhandler gyldigheten av forskningen. Er dataene du har samlet inn representativt og relevant for et fenomen. Validitet er et kvalitetskrav som kan være tilnærmet



oppfylt og ikke som enten eller. Det handler om i hvilken grad det er samsvar mellom fenomenet som skal undersøkes og målingen. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 66-67) Det finnes to former for validitet: *intern* og *ekstern*. Den interne validiteten omhandler i hvilken grad man har beskrevet et fenomen på riktig måte. Den eksterne omhandler i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliserer til en populasjon. (Jacobsen 2015, 237)

Innenfor kvalitativ forskning får imidlertid reliabilitet og validitet en annen betydning. I kvalitative studier handler det ikke om enten eller, men både-og (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231).

### 3.4.2 Pålitelighet

Reliabilitet i kvantitativ forskning er kritisk på den måten at det er avgjørende for om det er en god forskning eller ei. Derimot innenfor kvalitativ forskning er slike krav lite hensiktsmessige. Det benyttes som oftest ikke-strukturerte datainnsamlingsteknikker, eksempelvis dybdeintervju, der det er selve samtalen som styrer datainnsamlingen.

Observasjonene som utføres er verdiladet og kontekstavhengige. Et eksempel kan være at det hjelper ikke å telle antall ganger ansatte nevner kultur i et intervju. I kvalitativ forskning ønsker man å utforske hva de legger i betydningen av kultur og hvilken verdi kultur har for den enkelte eller organisasjonen. Det er også forskeren som er ”måleinstrumentet” og ikke en generell undersøkelse. Derfor kan ingen andre tolke forskningen på samme måte, fordi ingen har samme erfaringsbakgrunn. Når det er sagt kan forskeren styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, og en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 231-232) Og det er mest hensiktsmessig å snakke om *pålitelighet* i denne undersøkelsen.

### 3.4.3 Troverdighet

Hvis vi skal se på definisjonen av validitet eller intern validitet innenfor kvantitativ forskning, vil det bety ”måler vi det vi tror vi måler?”, og i følge denne definisjonen er ikke kvalitativ forskning valid fordi den ikke kan måles (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Validitet innenfor kvalitative undersøkelser kan styrkes ved å tilbakeføre resultatene for å få bekreftet resultatene, eller la andre kompetente personer analysere det samme datamaterialet for å se om de kommer fram til samme fortolkning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). I min undersøkelse har jeg tatt i bruk det å tilbakeføre resultatene slik at jeg

sammen med intervjuobjektene kan oppklare misforståelser eller at jeg forsikrer meg om at de ulike begrepene eller spørsmålene er forstått. Jeg har også forsikret meg om dette, ved å spørre om samme variabel i form av ulike formuleringer. Dermed kan jeg i større grad si noe om hvorvidt min forskning og datamateriale reflekterer formålet av oppgaven og om den representerer virkeligheten. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232) Av den grunn vil jeg se på troverdigheten av forskningen, heller enn validiteten.

#### **3.4.4 Overførbarhet**

Innenfor kvantitativ forskning er det svært ønskelig å generalisere fra utvalg til populasjon, det vil si at undersøkelsen kan generaliseres statistisk til andre enn dem man faktisk har undersøkt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 233). Denne formen for generalisering er svært utfordrende å oppnå innenfor kvalitative metoder. Det er fordi at ofte undersøkes det kun de enheter som kan gi verdifull informasjon og disse er trukket ut for et spesielt formål (Jacobsen 2015, 237). Av den grunn er det hensiktsmessig å snakke om *overførbarhet*, heller enn ekstern validitet eller generalisering i kvalitative metoder. På den måten kan vi få en dypere forståelse og utarbeide fortolkninger som kan være overførbare til andre forskninger, eksempelvis lignende casestudier. (Jacobsen 2015, 233)

I denne oppgaven skal jeg forsøke å si noe om kulturen til Abax. Kultur er en abstraksjon, det er svært utfordrende å måle en organisasjons kultur i form av tall, fordi kultur handler blant annet om hva slags betydning et individ legger i ordet. I tillegg handler kultur ikke bare om omgivelsene våres, kultur er også en del av oss mennesker (Schein 2004, 9).

#### **3.4.5 Bekreftbarhet**

Bekreftbarhet omhandler forskerens objektivitet, det vil si at funnene er et resultat av forskningen, og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 234). Med andre ord må jeg som forsker være bevisst på dette kriteriet underveis i hele forskningsprosessen. Det er ikke ønskelig at forskningen skal bære preg av mine holdninger og forutinntatthet. Dette er spesielt viktig når jeg undersøker en bedrift som jeg har kjennskap til fra før, gjennom media og bekjente. For å bygge opp under bekreftbarheten i denne forskningen vil det være hensiktsmessig at jeg underveis beskriver alle beslutninger i hele prosessen slik at leser kan følge og vurdere disse (Jacobsen 2015,

234).

### 3.5 Datainnsamling

Jeg har valgt dybdeintervju for å få innsikt i organisasjonskulturen i Abax. Man kunne også tatt bruk ulike datainnsamlingsmetoder. På grunnlag av at jeg skriver oppgaven alene, ville jeg fokusere på dybdeintervju av 9 personer som kunne gi meg en nyansert beskrivelse av kulturen. I tillegg måtte jeg allerede nå ta i betraktning tiden som ville gå med på å transkribere, samt analysere noe som økte tidspresset ytterligere.

Intervju er en tidkrevende innsamlingsmetode, men til gjengjeld kan den brukes på mange områder og preges av en nyanserikdom. Metoden gir også mulighet for å få informantene til å føle seg vel, forutsatt at undersøkelsen ikke omhandler sensitive temaer. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145). Kvalitativ studie kjennetegnes ved dens intensitet, altså undersøkelse av få enheter. De vanligste formene for kvalitativ innsamlingsmetode er dokumentundersøkelse, observasjon, fokusgruppeintervju og det individuelle intervju. (Jacobsen 2015, 145)

Fokusgrupper eller en blanding av ulike metoder utgikk i min undersøkelse, fordi jo lengre ut i prosessen jeg kom, desto ytterligere økte tidspresset. Fokusgrupper egner seg dessuten når man ønsker meninger om noe spesifikt, eller når et avgrenset tema skal diskuteres. Jeg var også interessert i individuelle synspunkter, og ikke gruppesynspunkter, da kultur oppfattes ulikt fra person til person. (Jacobsen 2015, 159-160)

Ut fra oppgavens formål, problemstillingen og forskningsdesign, er det her mest hensiktsmessig å benytte det individuelle intervju. Det er fordi at kultur handler i stor grad om grunnleggende antagelser. Min vurdering er at hvis jeg hadde valgt fokusgrupper, og det hadde vist seg å være en uenighet om de grunnleggende antagelsene i Abax, kunne det resultert i ubehag ved følelsen av å ikke være en del av de "riktige" antagelsene. Rett og slett være uenig i "hvordan vi gjør det her hos oss". Jeg bestemte meg heller for å gå i dybden, og velge en metode som jeg kunne gjennomføre på en så grundig måte som mulig. Utfordringen ved denne metoden er blant annet at personlige intervjuer kan resultere i store datamengder, hvor det kan være utfordrende å få oversikt om man intervjuer for mange (Jacobsen 2015, 146).

Så, hva betyr for mange intervjuobjekter? Det finnes ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer, selv om det ikke er uvanlig med et utvalg på 10-15 personer. Det viktigste er at forsker har fokus på et relevant utvalg av informanter, som gir rikelig informasjon, og forhåpentligvis svar på problemstillingen. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 114). Jeg besluttet å gjøre et kvoteutvalg på 9 respondenter. Dette så jeg kunne gå i dybden på enkelte temaer, og fordi intervjuobjektet da kunne snakke friere dermed gi muligheten til å få så nyansert informasjon som mulig. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 146).

### 3.5.1 Utvalgsstørrelse og utvalgsstrategi

I min studie valgte jeg å undersøke 9 personer. Det er da hensiktsmessig å snakke om respondenter, heller enn informanter, da respondenter er de individene som er direkte tilknyttet det fenomenet jeg ønsker å undersøke (Jacobsen 2015, 178). Neste steg var hvilke respondenter det var hensiktsmessig å intervju for å få svar på problemstillingen.

Utvalgsstrategien jeg benyttet meg av var kvoteutvelgelse. Det eneste kriterium var at det var respondenter som utfylte kategoriene, *ansatt siden start, nyansatt, ledere og HR*. Det er nettopp dette som kjennetegner kvoteutvelgelse; at det konstrueres først kategorier, for så å rekruttere respondenter til de forskjellige kategoriene. Faren er imidlertid at respondentene ikke gir tilstrekkelig informasjon til å svare på problemstillingen. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 119) Tidsperspektivet er veldig tydelig ut fra disse kategoriene. Jeg får en god indikasjon på hvordan vekst har påvirket kulturen over en gitt tidsperiode på 9 år. (Jacobsen 2015, 179) Tabellen nedenfor inneholder en oversikt over utvalget, stilling, samt hvor lenge hvert intervju pågikk.

<b>Rolle:</b>	<b>Ansatt i antall år:</b>	<b>Intervju tid:</b>
Eier	9 år	53 minutter
Eier	9 år	48 minutter
Salg	Nyansatt 1 år	46 minutter
Salg	Nyansatt 10 mnd	44 minutter
Salg	Nyansatt 1,5 år	01,04 minutter
Salg	9 år	56 minutter
Salg	9 år	39 minutter
Salg	9 år	47 minutter
HR	3 år	45 minutter

### 3.5.2 Forberedelser dybdeintervju

I forberedelsen til intervjuet ble det tenkt grundig gjennom hva som trengtes av informasjon for å utarbeide casen og analysen. Informasjonen som ble tilsendt fra bedriften omhandlet i all hovedsak deres prioriteringer eksternt og internt på et overordnet nivå. Det samme gjorde research gjennom søk på nettsider. Man får lite innblikk i kulturdelen av selskapet, og som Edgar Schein ville beskrevet det, bare et innblikk i de synlige artefaktene. På grunnlag av dette vil hovedfokuset i spørsmålene omhandle innholdet i kulturen, og hvordan endringer og vekst har påvirket kulturen i selskapet.

Ved et enkelt intervju er det vanskelig å få til en debatt. Derfor må intervjuer stille de riktige spørsmålene og komme med riktige argumenter som kan få frem respondentens underliggende meninger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 153). Andre intervjuguiden ble gjennomgått for å få innsikt i hvordan jeg kunne utføre intervjuet på en profesjonell måte. Den ferdig utformede intervjuguiden ligger vedlagt. I tillegg ble det lagt vekt på hvordan kroppsholdning stemmebruk burde være, samt at jeg opptrådte forstående ovenfor intervjuobjektet (Jacobsen 2015, 156-157). Mange spørsmål som ble stilt var ikke planlagt, og ble dermed til som følge av fokus på en dialog, heller en undersøkelse mellom intervjuer og intervjuobjekt.

Utforming av intervjuguiden er semi-strukturert da jeg på forhånd har bestemt ulike kategorier og temaer jeg og respondentene skal innom i løpet av intervjuet for å kunne svare på overordnet problemstilling. Semi-strukturert intervju bidrar også til at dataene ikke skal bli for komplekse og nærmest umulig å analysere. (Jacobsen 2015, 149). Samtidig underveis i dialogen ble det stilt oppfølgingsspørsmål, for eksempel “Hva mener du med det?” eller “Kan du si litt mer om det?”. Jeg brukte kun oppfølgingsspørsmål hvis noe var utydelig, eller respondentene berørte temaer jeg trodde kunne bidra til å belyse problemstillingen ytterligere. Evnen til å grave kan avgjøre grad av relevant informasjon, i tillegg til at det kan bidra til nyansert og rikelig informasjon. (Jacobsen 2015, 158) Dette er et eksempel på fleksibiliteten til kvalitativ metode.

### **3.5.3 Gjennomføring av intervju**

Selve gjennomføringen av intervjuet, er vel så viktig som forberedelsene. Intervjuene tok sted på Abax sitt kontor, hvor intervjuene foregikk der de var. Det var viktig at jeg møtte respondentene i kontekster de følte seg komfortable, altså i en naturlig setting. Samtidig foregikk intervjuene i et rom, der man ikke ble avbrutt underveis, men dialogen skjedde uten forstyrrelser. Dette refereres til som konteksteffekt (Jacobsen 2015, 243). Jeg var først på et innledende møte med eier, der jeg også fikk en omvisning. På omvisningen observerte jeg hva slags kleskode som var passende, og ble oppmerksom på hvordan de snakket til hverandre (humor, sjargong). Man bør være klar over undersøkelseeffekten, som vil si viktigheten av å være bevisst på hvordan jeg som forsker kan ha effekt på det fenomenet jeg undersøker (Jacobsen 2015, 242). På bakgrunn av dette kunne jeg tilpasse min egen påkledding og talemåte.

Alle intervjuobjektene ble informert om ønske av å bruke båndopptaker, hvor jeg informerte om at det var frivillig, og at all data og lydopptak ville bli slettet senest 14. Juni. Ingen hadde problemer med det, og samtlige skrev også under på en samtykkeerklæring. Jeg fortalte også om formålet med oppgaven. Fordelen med båndopptaker er at jeg kan sikre nøyaktig registrering av data (Jacobsen 2015, 245). Alle de ovennevnte faktorene er med på å avgjøre påliteligheten av undersøkelsen (Jacobsen 2015, 241).

### 3.6 Forskningsetikk

All forskning som får konsekvenser for andre individer eller som behandler informasjon fra mennesker, må bedømmes ut fra forskningsetiske retningslinjer. Med andre ord kan vi si at etiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker, i form av datainnsamling og spesielt i henhold til samfunnsmessige spørsmål. I boken *”Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode”* skrevet av Johannessen m.fl. legges det vekt på noen av de viktigste formelle retningslinjene man bør følge i en forskning. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 83-85) Jeg vil gjengi punktene jeg mener er mest relevant for denne oppgaven.

1. *Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi:* Informantene skal kunne bestemme over sin egen deltagelse, de skal gi frivillig samtykke. Individene skal være tilstrekkelig informert, spesielt ved at informantene når som helst skal kunne trekke seg, uten noe form for ubehag eller frykt for negative sanksjoner. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 85-86)
  
2. *Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv:* Deltageren skal ha muligheten til å kontrollere i hvilken grad informasjon om dem skal gjøres tilgjengelig for alle. Samtidig skal informantene ha tillit til at forskeren tar konfidensialiteten på alvor og ikke bruker opplysningene slik at personer i undersøkelsen skal identifiseres. I tillegg skal den enkelte ha rett til å nekte forskeren adgang til opplysninger om seg selv. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 86)

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 87) sier at det er viktig å understreke at selv om det foreligger formaliserte forskningsetiske retningslinjer, innebærer forskningsetikk konkrete avveininger som forskeren selv fortløpende må vurdere å gjøre i sin forskning.

Som en egen vurdering av mulige forskningsetiske problemstillinger meldte jeg forskningen inn til NSD- Norsk senter for forskningsdata AS. Søknaden inneholdt informasjon om forskningsprosjektet, samt hvordan datamaterialet skulle lagres og om intervjuobjektene kan identifiseres. Etter en uke fikk jeg innvilget og klarsignal til å starte forskningen fra Personvernombudet for forskning.

## 4.0 - ANALYSE

### 4.1 Innledning

Å analysere betyr å dele noe opp i elementer. Målet er å avdekke et budskap eller en mening, å finne et mønster i datamaterialet (Johannessen, Tufte og Jacobsen 2016, 162). Jeg vil forsøke å få frem meningsinnholdet i intervjuene, for eksempel hvilke fenomener som faller inn under et begrep, samtidig som å utelate tekst som ikke har hensikt sett i lys av problemstillingen. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 162) En analyse av kvalitative datainnsamling starter idet jeg skriver ut intervjuene etter gjennomføring og jeg må etter beste evne forsøke å redusere kompleksiteten i funnene (Jacobsen 2015, 197).

### 4.2 Innholdsanalyse

Jeg valgte å foreta en innholdsanalyse av datamaterialet, slik at jeg kunne redusere det originale datamaterialet til mer overordnede og meningsfulle kategorier. Deretter sorterte jeg enheter til hver kategori for så å se på likheter og ulikheter mellom disse, og knytte enhetene til kategoriene jeg har definert på forhånd. (Jacobsen 2015, 2017) Denne formen for koding er et hendig hjelpemiddel når man skal sortere intervjumaterialet. Dataene må filtreres på en eller annen måte, og forenklingen av data hjelper til med nettopp det.

Innholdsanalysen tok utgangspunkt i data, data som ligner hverandre, eller omhandler det samme på tvers av intervjuene, dette samles i en gruppe, altså kategori (Jacobsen 2015, 207). Dette kalles for første-syklus koding. Videre prosess var å danne kategorier som ikke finnes direkte i dataene, men som kan være hensiktsmessig å etablere etter den første analysen, altså andre-syklus koding (Jacobsen 2015, 207). Overordnet beskrevet, må forsker kode datamaterialet helt frem til man får en oversikt som tydeliggjør hovedfunnene i oppgaven. Dette må gjøres for å lette arbeidet med å knytte funnene til forskningsspørsmål og problemstilling. Første-syklus koding av datamaterialet ligger vedlagt.

#### 4.2.1 Transkribering

“En skriftlig fremstilling av informasjonen blir definert som *asynkron* (Jacobsen 2015, 201). Intervjuene ble skrevet ut i sin helhet. Dette for å lette den senere analysen for mitt eget vedkommende, men også slik at eventuelle andre forskere skal få fullstendig innsikt i intervjuene (Jacobsen 2015, 202). Dette var også min intensjon da jeg startet med



transkriberingen. Ved transkribering av intervju har man muligheten til å kommentere atferd eller annen informasjon som kan være viktig for videre analyse. (Jacobsen 2015, 202)

Analysen vil også bli bedre fordi man kan forsikre seg om at eventuelle sitater er korrekte. Ved å starte transkriberingen rett etter intervjuene kunne jeg sammenfatte rådataene med mine refleksjoner underveis, samt at jeg kunne forsikre meg om at de datamaterialet blir dokumentert på riktig måte. Jeg har valgt å legge ved et transkribert intervju fra to av de fire gruppene slik at leser har muligheten til å se intervjuene i nedskrevet form (se vedlegg 4 og 5).

I hensyn til informantenes konfidensialitet ble transkriberingen ikke merket med navn, men med undersøkelsesenhet eksempelvis “ansatt siden start”, navn som blir nevnt underveis er erstattet med (...), bortsett fra navnet til en av eierne Bjørn Erik, fordi hans navn er essensiell i analysen. Dette er avklart med han på forhånd. Noen av respondentene hadde dialekt. Så ved å skrive om til bokmål ble det lettere å beholde anonymiteten til respondentene.

Jeg har videre skrevet en nøyaktig gjengivelse av hva som ble fortalt, selv om det gir leser inntrykk av ufullstendige setninger. I tillegg har jeg fått hjelp av en annen objektiv person til å se over transkriberingen, for å kvalitetssikre arbeidet mitt. Det viste seg å ta enorm tid å transkribere intervjuene; Jeg brukte i gjennomsnitt 3,5 timer på å skrive ut hvert enkelt intervju.

## 5.0 Resultater

Ved første øyekast har jeg sortert innsikten i over- og underkategorier. Dette for at leser lettere skal kunne forstå. Disse er som følger:

- **Definisjon av kultur**
- **Kultur i Abax**
  - Integrering
  - Subkulturer
- **Virkemidler og arbeidet med kultur**
- **Hvordan endring har påvirket kulturen**
  - 2009
  - I dag
  - Eiere
- **Hva har fungert**
  - Tydelighet
  - Gjentakelse

### 5.1 Definisjon av kultur

I spørsmålet om hva kultur innebærer er det viktig med åpenhet og involvering av de ansatte. Hvordan man oppfører seg overfor andre sier også noe om hva slags kultur en organisasjon har. En god kultur kjennetegnes ved at man har felles oppfatning av hvorfor man er på jobb. I tillegg kommer kulturen til syne i måten bedriften viser at de verdsetter sine ansatte. På tvers av stillinger er det flere som er opptatt av hvordan man håndterer situasjoner, utfordringer og endringer og hvordan interne prosesser er for håndtering og en kultur kan beskrives ut fra det.

Noe som kommer tydelig frem i innsamlede data er at ansatte på salgsavdelingen viser tegn til vaghet, og er noe diffuse i sine forklaringer om hva organisasjonskultur er. På den andre siden har du ledere som er spisse og presise i sine formuleringer. En eier av bedriften beskriver kultur som *“Det er måten man kommuniserer på internt, hvilke forventninger man har som ansatt til hvordan selskaper agerer og reagerer i situasjoner”*. En ansatt som har vært der siden start beskriver kultur som *“At ting skal være hyggelig, og det liker vi”*.

## 5.2 Kultur i Abax

Kulturen i Abax beskrives som en bedrift som har stort fokus på fornøyde ansatte. Dette underbygges også i bedriftens delmål med 80% fornøyde ansatte. Det er en felles enighet om at Abax tilrettelegger for trivsel, ved satsing på det sosiale, ved å ha ryddige og fine kontorer, samt og raskt ta tak i saker om det oppstår gnisninger. Ansatt siden start - *“Sjefen er veldig lydhør, hvis vi ansatte vil ha endringer så blir det gjort kjapt. Så lenge han mener det er riktig så er det endret dagen etter”*. En nyansatt beskriver Abax som *“inkluderende”*. Selv om flertallet føler de blir godt ivaretatt av ledelsen, finnes det tendenser til ansatte som mener noe annet. Ansatt siden start *“Man blir ikke sett på samme måten som før, fordi man er bare en brikke i et spill, så det spiller ingen rolle hvem jeg er som person for jeg blir målt på det jeg gjør, uavhengig av hvem jeg er”*

Det kommer frem i intervjuene at Abax er et resultatorientert selskap, hvor det er stort fokus på salg og andre roller er støttefunksjoner for å tilrettelegge for salg. Nyansatt *“Du må se til at sånne som jeg, har muligheten for å yte på sitt beste. Da må du hjelpe til. Legge til rette, og fasilitere for at han eller hun skal ha muligheten til å gjøre en god jobb. Enten så selger du eller så hjelper du”*. Med andre ord er det et stort fokus på prestasjonskultur. Ansatt siden start, *“Det er en beinhard kultur, du blir målt hele tiden, hver eneste telefon omtrent”* og *“Det er så enkelt at du har de krava og de standardene du skal leve opp til, og leverer du ikke opp til standarden så må du nesten finne på noe annet”*. Hva gjelder kultur er ledelsen også innforstått med viktigheten av at Abax sine ledere er viktige i kulturbygging, og må være kulturbærere i selskapet. Eier *“kultur jobbes med gjennom ledelsesprogrammene våre, vi er nødt til som ledere å være en ambassadør for den kulturen vi ønsker å bygge og bevare”*.

For å kunne opprettholde en kultur med stort fokus på prestasjon er samtlige tydelige på at det handler om å ansette på grunnlag av riktige holdninger heller enn riktig utdanning. Ansatt siden start - *“De er veldig opptatt av det med holdninger, og jeg tror at har du en riktig holdning for å jobbe her går det meste av seg selv”*.

Kulturen i Abax er dynamisk. Abax har endringsvillige ansatte, dermed en god holdning til endring. Det er verdt å merke seg at de ansatte er stolte av veksten: de ansatte gir uttrykk for en stolthet over å ta del i den reisen som Abax har opplevd, spesielt med tanke på den suksessrike veksten. Fra ledelsens side handler det mer om stolthet rundt endringsvillige ansatte: eier - *“Det som gjør meg stolt er at de ansatte veldig raskt klarer til å omstille seg,*

*fra nederlag, skuffelse, eller at man må endre retning kjapt*". Da jeg spurte en ansatt siden start svarer respondenten følgende til endring - *"Utad så vil jeg virke positiv, uansett hvor negativ jeg er til endringen, fordi jeg vil Abax sitt beste"*.

### **5.2.1 Subkultur**

Subkulturer er eksisterende i Abax. Det er noen grupperinger basert på personlighet og interesser, Nyansatt - *"Du har bordtennisgjengen, røykegjengen, så har du yogagjengen, så her har du mye rart"*. Det er i tillegg grupperinger basert på organisering og plassering internt, - *"Vi er skilt fordi vi sitter litt fra hverandre, tech-senteret har vi egentlig ingenting med, de sitter jo i sin helt egne verden og programmerer de. Økonomi vet vi ikke hvordan jobber, vi holder oss her i tredje etasje stort sett"*. Når det er sagt er ikke subkulturer til å komme unna, noe ledelsen er klar og bevisst over *"når man er over 400 ansatte kan det med subkulturer være utfordrende, det har vi sikkert her, men de er svake, det er ikke noen store understrømmer som jeg registrerer hvertfall"*. At det oppstår subkulturer i en organisasjon behøver ikke nødvendigvis å være negativt. De kan også være uavhengige av hverandre, og dermed ikke påvirke hverandre.

### **5.2.2 Integrering**

Ansatte i Abax integreres og læres opp i kultur fra dag én. Dette gjøres via Abax skolen der ansatte læres opp i bedriftens samfunnsoppdrag, visjon, verdier og leveregler. I tillegg utarbeider de nyansatte sammen med ledelsen en 100 dagers plan som inneholder oppfølging og tiltak underveis. To respondenter fra henholdsvis HR og ledergruppen går ofte i gangene for å være synlige for ansatte og bevare følelsen av korte kommunikasjonskanaler og en flat struktur. Eier forklarer at ledere går i front og demonstrerer ønsket kultur. *"Vi hadde en ansettelsesrunde for noen år siden hvor vi hadde 500 søkere til 36 stillinger. "Vi inviterte samtlige søkere til kinosalen på Bølgen (kulturhuset i Larvik) hvor vi hadde en eller to timers foredrag om selskapet, hva dette her er for noe. De som fremdeles var interessert kunne bekrefte sin søknad for så å bli kalt inn til intervju. Da er det kulturen som er det underliggende i hele presentasjonen. Resultatet av de som bekreftet sin søknad ble jo da integrert relativt umiddelbart"*. Selv om dette er et eksempel på en hendelse som viser en umiddelbar integrering er det ikke sikkert at kulturen blir oppfattet som integrert blant alle ansatte. *"Det er en stor utfordring å få kulturen integrert i alle nyansatte. De som har vært her fra start opplever jo at det er veldig utvannet, sånn delvis iallfall"*. En av eierne sier

følgende *“Det vil alltid være avvik, ikke alle føler seg helt integrert, det er klart. Vi har et mål om 80% fornøyde ansatte, det er en grunn til at det ikke står 100%. For det første ville det vært altfor dyrt og for det andre så er det umulig”*.

### **5.3 Virkemidler og arbeidet med kultur**

Det hersker liten tvil i om at sosiale tilstelninger for de ansatte er et viktig virkemiddel i arbeidet med kultur. Noen av respondentene beskriver sosiale tilstelninger som et tiltak for å bygge opp forhold på tvers av avdelingen. Kick-off er et årlig arrangement der en rekke awards blir delt ut, og det er en stor fest med alle ansatte. Det er det arrangementet respondentene uttrykker er det sterkeste virkemiddelet på tvers av avdelinger. Fra ledernes perspektiv handler arrangementet om stolthet rundt det å se at ansatte vil hverandre vel. *“Alt her er konkurranse, hele tiden, men når konkurransen er over så er det et ekstremt samhold. Altså når vi har disse awardsa, det å se hvor mye man unner hverandre da. Jeg har aldri jobbet på et sted hvor jeg har fått tilbud om så mye hjelp, vi er ekstremt glad i hverandre da. Hvis det til slutt er (...) som vinner årets selger så er alle glad for det egentlig, selv om du var ute etter å slå han dagen etter”*. På den andre siden ser det ut til at de ansatte er i større grad stolt over volumet av happeningen, samt ressurser som blir investert. Nyansatt, *“Vi har et jækla kick-off hvert år, hvor vi investerer vanvittig mye penger, for at vi skal ha det gøy”*. Det er også en rekke andre tiltak som kommer frem i datamaterialet, Marchmadness, sportsrom med bordtennis, og BIL (bedriftsidrettslaget), som skal være et lavterskeltilbud med fokus på at alle som vil skal kunne delta. Hovedtendensen i de overnevnte virkemidlene er at de ansatte føler at de som blir investert i, med andre ord en måte fra ledelsen å vise at - Vi ser dere, samtidig som at man jobber i samme retning. Nyansatt, *“Det er viktig å premiere deg selv og dine kollegaer, og det blir gjort på beste måte. De legger mye penger og ressurser på dette, og det er veldig veldig bra, ypperlig! Det tror jeg er en av de delene som de har vunnet mye på. Det forenkler jo rekrutteringsjobben også”*.

Samtlige respondenter i ledergruppen og HR har en formening om viktigheten rundt det å snakke mye om kultur, gjenta budskap, samt gjenta mål og visjon ofte, *“Gjennom ledelse, og det å være bevisst hele tiden og gjenta en del mantraer og man har en tydelig visjon og verdier. Det er jo basisen også er det det å prøve og skape engasjement rundt de verdiene å skape mening for de som jobber her”*. Under disse sosiale tilstelningene får også de ansatte prøvd seg på ulike avdelinger, slik at de får større innsikt i hva andre avdelinger holder på med. De ansatte vil dermed få en bredere forståelse for bedriften som helhet. Ledergruppen

sammen med HR, er tydelige på at man må være bevisste på at kultur ikke er noe man kan beordre, men noe man må jobbe med. Ledere må også leve kulturen, og følgelig være fortrolig med den kulturen bedriften ønsker å ha og bevare.

Som et viktig virkemiddel for å skape mening og eierskap, har ledelsen gitt alle i Abax muligheten til å investere i selskapets aksjer. Majoriteten av respondentene er spente på investeringens avkastning. *“Salg er det vi lever av, det at vi skal få 30-40% vekst i året er helt overlegent, men da vet vi også at vi kanskje får noen kroner ekstra for de aksjene vi har investert i, det er jo en viktig vitamininnsprøytning”*. Fra ledernes perspektiv er det viktig at de ansatte føler de jobber mot et felles mål, at alle er på team *“Når man går hjem fra jobben ønsker vi at de ansatte forstår det at de jobber frem mot selskapets mål, og ikke bare gjøre som man vil*. Og det kan muligens bli en lettere jobb, når det ansatte får investere i selskapet.

Det er viktig at de ansatte føler de blir hørt. Når Abax har utviklet seg til et selskap med over 400 ansatte, er det ikke alltid like lett å være synlig i den grad de var før. Derfor har de satt i gang tiltak på andre måter der de ansatte kan føle at de blir hørt og sett. Nyansatt, *“på mandagsmøtet hvor hele Abax er, har man muligheten til å stille anonyme spørsmål, og de blir tatt opp i plenum. Det er en måte Abax løser usikkerhet, problemstillinger og problemer på”*. På denne måten viser lederne at de er oppmerksomme på innspill og tilbakemeldinger fra de ansatte. Det har fremkommet et avvik i denne kategorien, det er en nyansatt *“Sett fra ledernes perspektiv tenker de sånn at er du ikke god nok, kan jeg hvertfall piske deg til resultater. Det burde gå. Det blir utdelt advarsel i hytt og gevær og det er en holdning som jeg ikke er fortrolig med i det hele tatt, og den er gjennomgående”*. I henhold til at det er store differanser mellom de andre respondentene og denne ene nyansatte, blir dette sett på som et avvik fra flertallet.

En setning man hører hver dag er *“at man snakker med, og ikke om personer”*. Dette har nesten blitt en *“leveregel”* for flertallet av respondentene, og underbygger viktigheten av riktig holdning. Ansatt siden start: *“de beste lederne og kulturbærerene for meg er de som klarer å si den setningen, når man føler man har trådd litt over grensen”*. For å dyrke de riktige holdningene har Abax også et ambassadørprogram der man kan søke om å bli med. Her er fokuset på hvordan de ansatte kan være gode ambassadører og forbilde både internt og eksternt.

Sist men ikke minst, et sterkt virkemiddel er deres karismatiske leder Bjørn Erik. Når de ansatte snakker om Abax, er det han de refererer til, og ikke ledergruppen som helhet. Denne påstanden blir bekreftet av HR avdelingen, *“Det er Bjørn Erik som drysser stjernestøvet her. Veldig karismatisk og det er veldig viktig. Hadde du spurt folk på huset her så hadde 95% sagt at det er Bjørn Erik de følger, ikke visjonen en gang, det er på en måte han og hans ideer. Akkurat som Jobs var for Apple”*.

#### **5.4 Hvordan endring har påvirket kulturen**

Det å gå fra individuell prestasjon til å levere som et team har vært utfordrende - spesielt for de ansatte som har vært med siden start. Det kommer frem i intervjuene at Abax testet teamløsningen i 2010, uten særlig hell. Endring i strukturen har skapt gnisninger og irritasjon hos ansatte: spesielt hos de som har vært med lenge, eller de som presterer høyt. Dette fordi de som ikke bidrar også får en del av kaka. Det er spesielt tre stykker som ikke er helt for; Ansatt siden start *“Det som er er at de som ikke leverer skal ha en del av kaka, men ikke er på jobb. Det er sånn som gjør at man blir provosert. Man skal prestere selv, også må man dele med fem andre som ikke har levert. Det er jo et lagspill, og da bør man kvitte seg med de som ikke presterer, men det er jo en terskel det og da”*. En nyansatt *“jeg har 11 på teamet, 10 av medlemmene har solgt mindre enn meg til sammen, men jeg må like forbannet dele min lønn med 10 andre. Hvilke setter meg i en situasjon at jeg selger mer i år enn i fjor, men jeg har gått ned 250 000 i lønn. Dette klinger svært dårlig for enhver selger, og er jævlig irriterende”*.

Sett fra bedriftens perspektiv er denne løsningen fordelaktig: man får fjernet lønnstoppene, og man vil i tillegg med denne omstruktureringen underbygge det å jobbe sammen mot et felles mål. Eier *“Det stemmer at man har fjernet lønnstoppene, men igjen så er team viktig for at alle skal jobbe i samme retning, for de ansatte og bedriftens ve og vel”*.

Underveis i veksten har det vært viktig med fokus på endringsglede. Ansatte som har vært med siden start må stole på at lederne tar de rette valgene, og at de gjør de rette endringene for bedriften. Tidligere kunne man selv være med og påvirke. Ansatt siden start *“Jeg er skeptisk i begynnelsen av og til, men endringer har vært bra fordi vi er flinke til å støtte hverandre, ikke sant”*. Ansatt siden start *“Grunnen til at man er så tilfreds med endringer i lengden, er vel fordi man har opplevd det så mange ganger og utgangspunktet til ledelsen er jo at det skal bli*

*bedre, uansett. Når det er sagt er det ikke noe problem for meg å si fra om jeg synes noe er helt sykt, men det er klart at så sykt er det ikke fordi intensjonen er jo at kundene skal være fornøyd og at vi skal ha det bra på jobb*". Med andre ord har endring vært innebygget i kulturen siden start, og at endringen for det meste har fungert selv om man i utgangspunktet ikke er så glad i endring, mener flertallet av respondentene.

### **5.5 utfordringer knyttet til vekst**

Det viser seg utfordrende å kunne gjøre gode vurderinger på hva man trenger av kompetanse, og ikke bare ansette fordi bedriften føler seg presset til å vokse ytterligere. *"En utfordring med voldsom vekst er fokus på en klarhet i leveranse. Hva skal de 100 nye levere? Det vi opplevde var at her var det en god del mennesker som satt å gjorde ting som vi ikke kunne vise tilbake til måla våre. Det var et tegn på at nå var vi litt mange. Så det å holde fokus i vekst på hva vi faktisk skal levere er utrolig utfordrende"* forklarer HR avdelingen. Hendelsen respondenten referer til er at det ble gjennomført en nedbemanning på nyåret hvor selskapet opplevde at det var for mange ansatte per prosjekt, derfor var de nødt til å nedskalere. De ansatte forteller at det nok kan føre til usikkerhet hos noen, men på salgsavdelingen er de vant med at folk slutter hele tiden.

Den ekspansive veksten har påvirket i form av at ansatte kan bli stresset når det hele tiden skjer endringer. I dag kan man ikke forsikre seg i like stor grad som før om at alle har forstått meningen med budskapet, og det er en utfordring for ledelsen. Med andre ord er det de ansatte som tolker den informasjonen de får og det er den tolkningen som får betydning. Eier, *"Den ekspansive veksten har påvirket på den måten at folk blir noe mer stresset og usikker på at det er vanskelig å få tydelig informasjon om hva som foregår"*.

En annen utfordring er å implementere kulturen til nyansatte. Noen respondenter ser at det er vanskelig å bevare det de kaller for "cowboy-kultur", og noen ser tydelig at kulturen er mer utvannet i dag. HR - *"Kulturen i dag er litt mer avslepen, og den er ikke like ekstrem i annerledesheten sin, men det er nok nesten lovbestemt avslepen. Vi har blitt såpass store at vi kan ikke gjøre ting på en riktig måte"*.



## 5.6 Kultur i 2009

Stor grad av involvering. Veien ble til mens de gikk og alle ble involvert i avgjørelser og prosesser, eksempelvis utarbeiding av visjon og verdi. En ansatt siden start føler sterk tilhørighet til Abax og beskriver selskapet som “den andre familien”, en annen ansatt siden start sier følgende: *“altså det var jo vi som satte verdiene våres og bestemte hvordan vi skulle ha det”*. Det var en kameratslig gjeng som besto av venner som hadde jobbet sammen før, noen har jobbet sammen lange tider før Abax ble startet. I 2009 var det også liten risiko forbundet til å ta sjanser. Eier, *“I 2009 kjørte vi på direkte, fordi at vi hadde få kunder, ingen visste hvem vi var så det var liten risiko nesten uansett. Da gjorde vi mange feil, men vi prøver å gjøre det riktig neste gang”*. Det kommer frem i intervjuene at det var ikke nødvendigvis mindre usikkerhet den gang, men muligens en annen form for usikkerhet. I 2009 visste de ikke helt hva de bega seg ut på, selv om visjonen var klar; *“Forskjellen er Abax”*.

## 5.7 Kultur i dag

Med så mange som 450 ansatte kan man ikke gå like raskt frem, og det er en større tilstedeværelse av risikovurdering. Videre er det større grad av konfidensialitet i prosesser, oppkjøp, og i ekspansjon. Påvirkningen dette har på de ansatte er at informasjons- og involveringsbehovet til en ansatt ikke alltid blir dekket. Likevel gir majoriteten av respondentene uttrykk for at det er legitime grunner til at endringer, omstrukturering og nedbemanning blir gjennomført - uavhengig av hvor lenge de har vært ansatt. Nyansatt- *man blir hele tiden informert om de endringene som foretas og det som er så fint her er at du kan spørre tre forskjellige personer om for eksempel en endring også får du samme svar”*.

En naturlig forskjell i dag, kontra 2009 er at ikke alle kjenner alle. Det er flere respondenter som nevner at de kan gå rundt i gangene og til stadighet møte folk de ikke har hilst på før, deriblant en ansatt siden start *“Det kommer nye inn hele tiden, jeg kan jo hilse på en som jeg hilste på for fire måneder siden som jeg ikke husker jeg har sett. Det er litt pinlig”*.

## 5.9 Voksesmerter

Som følge av at Abax har vokst kraftig de siste årene har de sett seg nødt til å flytte til nye, større lokaler. På min innledende samtale, samt ved senere anledninger da jeg var på intervjurundene fikk jeg muligheten til å observere den fysiske strukturen i selskapet. Den fysiske strukturen i Abax er utformet på den måten at avdelingene er inndelt etasjevis, hvor

for eksempel salg sitter i tredje. Som det fremkommer i analysen sier flere av respondentene at hver avdeling, spesielt økonomi og finans, har sin kultur. I tillegg sitter utviklerne i et eget bygg, og respondenter forteller at de ikke har noe særlig med dem å gjøre, bortsett fra ved kick-off og andre tilstelninger.

## 5.8 Andre funn

Et overraskende funn er utfordringene bedriften kan møte når veksten flater ut. Da jeg spurte om utfordringer knyttet til vekst, påpekte flertallet det motsatte - nemlig utfordringene selskapet kan møte når de ikke opplever den voldsomme veksten lenger. Flertallet forklarer at vekst er noe de har vært vant med hele tiden, selv om det har vært enkelte perioder det har stoppet litt opp. Med andre ord har vekst alltid vært en del av kulturen.

Utfordringen selskapet vil møte i fremtiden blir beskrevet av HR - *“Det er som å kjøre racerbil, og så må du stoppe stadig vekk liksom. Det er utrolig slitsomt.”*

## 6.0 Drøfting av analysen

Intervjuene har gitt en variert og dyp innsikt i Abax som selskap. I kommende kapittel vil jeg se nærmere på forskningsspørsmålene og for så å tolke funnene opp mot Edgar Schein sine teoretiske antakelser. Først vil jeg se på innholdet i kulturen, for deretter og drøfte hvorvidt Abax har noen elementer som kan passe med Schein sin beskrivelse av en lærende kultur.

### 6.1 Hva er kultur for Abax?

Hva jeg tolker som innholdet i kulturen vil jeg beskrive på bakgrunn av Edgar Schein sine nivåer for en organisasjonskultur.

Abax sin kultur er basert på tillit. De ansatte har tillit til ledelsen og omvendt. Når respondentene forklarer om omstrukturering, endring og nedskaleringer klarer de ansatte å tilpasse seg, basert på gjensidig tillit i henhold til at lederne vil det beste for sine ansatte. De ansatte legger mye vekt på sosiale tilstelninger, og for de er det et viktig element i kulturen. På den andre siden anser lederne i Abax sosiale tilstelninger mer som et virkemiddel for å bevare ønsket kultur, og gjør dette for å fremheve hva som er viktig for bedriften, at de ansattes ve og vel skal komme først.

Abax er opptatt av å være lønnsom, som er en av verdiene (se verdier punkt 1.3), og min tolkning er at fra Abax sitt perspektiv så blir en bedrift lønnsom som en konsekvens av

fornøye ansatte. For å sikre lønnsomhet er det også store krav til den ansatte. Ansatte blir målt kontinuerlig, og kulturen er preget av kravet til å prestere. De ansatte er klar over at det er en “beinhard” kultur, men det er en del av Abax og dermed en del av jobben de gjør.

Verdien *først*, tolker jeg ut fra funnene i analysen omhandler endringsvillighet. De ansatte må ha evne til å ta del i endringene som foregår hvis bedriften skal kunne bevege seg i takt med omgivelsene. De ansatte i Abax har alltid vært vant med endring, med andre ord har endring vært en innebygget del av kulturen. For å kunne opprettholde endringsvillighet kan det virke som det opprettholdes ved å ansette på bakgrunn av holdninger, til forskjell fra utdanningsnivå. Ansettelse på bakgrunn av holdning kan også tolkes som at de ansetter mennesker de tenker vil passe den kulturen som er ønskelig i Abax, og følgelig avvikle personer som ikke passer inn eller ikke presterer godt nok. Noen av respondentene nevner også at de ansatte har endringsglede, men dette kan heller handle mer om endringsvillighet. Dette fordi at ansatte ikke alltid er like positive til endringer, men på grunn av gjensidig tillit blir de “med på toget”.

Kulturen består av et syn på at det er selgere og hjelpere. Ut fra analysen vokser subkulturer ut fra denne antakelsen. Selgerne har sin kultur, og de andre avdelingene for eksempel finans og marked har sin. Det virker som at det ikke er en utfordring og at subkulturer ikke er noe negativt i denne sammenheng fordi respondentene er klar over at det er selger-kulturen som er Abax sitt ansikt utad. Det er også de som selger produkter som er med på å sikre vekst. HR sier at *“Jeg ser at vi er avhengig av selger-kulturen for at jeg skal få tilbake på mine aksjer, og for å levere det vi skal”*. Selv om det er subkulturer som står steilt mot hverandre, både i henhold til personlighet og arbeidsmetoder, eksisterer det en respekt for hverandres funksjon for å sikre bedriftens fremtid. Abax ansetter stadige nye mennesker som kan tyde på at de ikke er redd for en bedrift med mangfold. Mangfold er også et element i Schein sin beskrivelse av læringskultur. Mangfold og fremveksten av subkulturer kan være en ressurs for læring og innovasjon, og det er mer sannsynlig at den vil ha ressurser til å takle uforutsette hendelser (Schein 2004, 401). Med tanke på at respondentene påpeker at det ikke er registrert noen form for negative understrømmer eller subkulturer, kan det være at subkulturene bidrar med nettopp, læring og innovasjon.

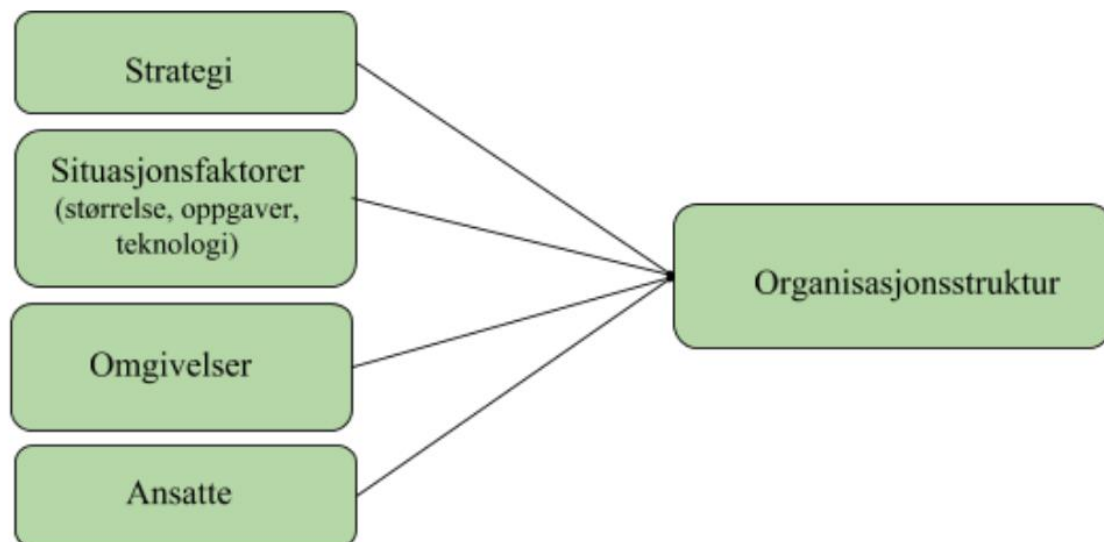
Den lærende lederen bør oppmuntre og stimulere til mangfold i organisasjonen. Med mangfold er konsekvensen eksistensen av subkulturer, men det trenger ikke nødvendigvis å

være negativt, men heller være en nødvendig ressurs for læring og innovasjon. Tankekorset er imidlertid at subkulturene må lære å verdsette hverandre nok til å lære noe om hverandres kultur. Hvis man lykkes i å skape et mangfold i organisasjonen, er det mer sannsynlig at den vil ha ressurser til å takle uforutsette hendelser. (Schein 2004, 401)

I henhold til analysen tolker jeg at respondentene sine antakelser om hva kultur betyr på generell basis, reflekterer hva de ansatte mener kulturen i Abax inneholder.

*Artefakter* kan beskrives som “toppen av isfjellet” fordi det er synlig og observerbart. I denne oppgaven har jeg klassifisert sosiale tilstelninger som *artefakter*. Samtlige respondenter er positive til bedriftens sosiale tilstelninger. Både kick-off, MarchMadness er eksempler på store sosiale tilstelninger. I tillegg har de et bedriftsidrettslag, hvor alle kan være med. Schein påpeker at å se på for eksempel en bedrifts seremonier ikke er nok til å få innsikt i grunnleggende antakelser. Det er ikke holdbart å kun se på sosiale tilstelninger, for eksempel det årlige kick-offet, som en fest som er gøy for de ansatte. Ser man derimot på meningen bak disse tilstelningene, har de ansatte inntrykk av at disse blir iverksatt fordi ledelsen ser verdien av å investere i sine ansatte. Det er samsvar mellom bedriftens substans og fremtreden. Fremtreden ved at de har et mål om 80% fornøyde ansatte, og intervjuene viser at Abax er tydelig på å sette de ansattes ve og vel først. Hva gjør de for å nå de målene? De gjennomfører sosiale tilstelninger hvert år, og har flere store “happenings”. Substansen underbygges ved at de gjennomfører de sosiale tilstelningene, og det er noe som har en høy prioritet.

Artefakter omhandler også fysisk utforming av lokaler. Innenfor organisasjonsteorien er det fire forhold som påvirker utformingen av organisasjonsstruktur (Jacobsen og Thorsvik 2013, 104) Det kan illustreres slik:



**Figur 6**

*“Økende størrelser fører til sterkere horisontal og vertikal spesialisering, dvs. at store organisasjoner har flere separate avdelinger, kontorer, eller enheter enn små, og at de har flere hierarkiske nivåer”* (Jacobsen og Thorsvik 2013, 108).

Det er også større grad av krav til konfidensialitet, noe som gjør at de ansatte ikke kan involveres i like stor grad som i 2009, og bedriften blir mer formell. Det må understrekes at denne type endring av struktur dreier seg om hva man *må* velge når man blir såpass store som Abax har blitt i dag (Jacobsen 2013, 107).

På bakgrunn av min observasjon hos Abax kan man få inntrykk av at den fysiske utformingen ikke reflekterer, ønsket organisasjonsstruktur, *planeten*. Det kan være en konsekvens at de har vokst så mye, og som følge av det, ikke lenger har kapasitet til å ha alle ansatte under ett tak. Selv om det er tilfellet i dag, bygger Abax for tiden et nytt lokale der man etter planen ikke skal ha faste arbeidsplasser, men skal sitte på arbeidsplasser ut fra av arbeidsoppgave den aktuelle dagen.

Når bygget står ferdig og de ansatte flytter inn, vil strukturen i større grad reflektere ønsket organisasjonsstruktur, *planeten*. På bakgrunn av den ønskede strukturen, kan man trekke likheter til Schein sin antakelse om at en læringskultur må ha *full og åpen oppgaverelevant informasjon*. Ser man for seg at arbeidsplassen er inndelt slik at mennesker kan sitte sammen av hensyn til hvilken arbeidsoppgave man har den aktuelle dagen, er det en måte å sikre *full og åpen oppgaverelevant informasjon*. Da kan mennesker jobbe tett sammen på tvers av avdeling for å finne den beste løsningen til det beste for bedriften og kundene. (Schein 2004, 400)

Verdiene i Abax er: *først, entusiastisk og lønnsom*. Ansatte er stolte av hvordan Abax håndterer situasjoner, gnisninger og endringer, med andre ord de interne prosesser for håndtering av saker. Det kan tyde på at respondentene beskriver kulturens *verdier og normer*, nivå to i Edgar Schein sin modell for kultur. Endringsvilligheten og det å være først, er også en antakelse om å være proaktiv som i følge Schein er et tegn på en læringskultur. En læringskultur som beskrevet i teoridelen handler om at man er bedre rustet til å takle endringer (Schein 2004, 393).

Funnene viser at det var *eiere*, sammen med noen *ansatte siden start*, som utarbeidet verdier, samfunnsoppdrag og "leveregler". Det er noe de tar på alvor. De som har vært med siden start viste en stolthet rundt det å være en kulturbærer. I modellen for kultur, nivå to, verdier og normer, viser forskningen til Schein at organisasjonens verdier og normer er som oftest utarbeidet på bakgrunn av grunnleggenes holdninger og erfaringer om hva som er rett og galt (Schein 1983, 14). Det må understrekes at *transformasjonsprosessen* fra *verdier og normer* til *grunnleggende antakelser* bare finner sted om de verdier og normer rundt håndtering av saker, viser seg å virke i daglig problemløsning. (Schein 1987, 14)

Min vurdering er at det har utviklet seg noen grunnleggende antakelser i Abax. På grunn av veksten har de vært nødt til å gjøre hyppige endringer, for eksempel i henhold til lønnsmodeller og omstruktureringer. På grunnlag av det har Abax fått stadige muligheter til å teste ut løsninger på bakgrunn av verdier og normer som har blitt utarbeidet. En *ansatt siden start* sa til meg "Det er lett for meg å si at sånn gjør vi det her i Abax, det er ikke noen som kan komme inn her å si at dette har jeg ikke troa på. Det er de bare nødt til å ha troa på, for det har bare gått en vei, og det er oppover". Fra de ansattes perspektiv har problemløsningen vist seg å virke, det har resultert i en grunnleggende sterk tillit til grunnleggerne av Abax.

Selv om det viser seg at de ansatte ikke alltid er tilfreds med endringer, står tilliten til lederne så sterkt at de likevel blir med på endringen. Dette kan tyde på at de ansatte har en grunnleggende tro på at ledelsen vil de ansattes og kundenes beste.

Gjennom innsikten og drøftingen ser jeg at kulturen i Abax lever fremoverlent og er en organisasjons som er vant til mye endringer, man lever ut verdiene *først, entusiastisk og lønnsom*. De ønsker en flat struktur, men dette samsvarer ikke helt med nåværende utforming av den fysiske strukturen på hovedkontoret. Det er tydelig at ansatte er første prioritet.

## **6.2 Hvordan har kulturen blitt påvirket og utviklet seg i Abax fra start til i dag?**

Kulturen har utviklet seg over tid. Innkjøringsperioden blir beskrevet som kaotisk, og veien ble til underveis. I denne perioden var det de ansatte som definerte kulturen i selskapet, men etterhvert som de ekspanderte kraftig ble det nødvendig å definere og være tydeligere på hva kulturen i Abax skulle være. dette for å få de nyansatte til å videreføre og etterleve den kulturen som ble etablert fra starten av. Med økende antall ansatte ble det også behov for å skape rutiner og struktur på hvordan man kommuniserer og jobber med kulturen. Med dette sikrer ledelsen at alle nyansatte blir kjent med kulturprinsippene til Abax, og at de ansatte stadig blir påminnet om den kulturen ledelsen ønsker å ha.

Et viktig fokus i arbeidet med kulturen fra ledelsens side har vært å gjenta noen få og gjentakende mantra i form av verdier og normer. Et eksempel på dette er både ledere og ansattes fokus på at et viktig element av kulturen er at man skal “snakke med og ikke *om* hverandre”.

Ledelsens tilstedeværelse i det daglige har også blitt mindre, men det er de oppmerksomme på, og kompenserer etter beste evne blant annet ved å gå gjennom arbeidsplassen, hilse når de har mulighet og svare på problemstillinger på mandagsmøter.

Jeg nevnte tidligere at Abax i dag er mer formell enn før: som følge av høyere grad av konfidensialitet, er det i dag mindre grad av involvering av de ansatte. Dermed kan ikke de ansatte være med å påvirke like mye som før. Det tolkes som det i dag er mer “top-down”, enn “bottom-up” i måten man jobber på, selv om man prøver å være lydhør og involvere.

På bakgrunn av funnene i analysen kommer det frem at Abax har en karismatisk leder. Bjørn Erik Helgeland har vært tilstede fra oppstart til i dag og, kan derfor betraktes som en bauta for de ansatte. Schein forklarer at den beste måten å få mennesker til å følge i samme retning, og få frem sitt budskap og grunnleggende antakelser, nettopp er gjennom en karismatisk leder. Schein påstår også at det er vanskelig å finne ut om en leder er karismatisk i den grad som behøves. Det fordi at det er vanskelig å forutse eller få innsikt i en karismatisk leders påvirkning på de ansatte. (Schein 1987, 245) I denne enkelt -casestudien tolker jeg eier Bjørn Erik for karismatisk, fordi samtlige respondenter referer til han som nevnt i analysen. Mange respondenter snakker om eieren som en venn og en som ser de ansatte. Dette er også noe ledelsen er bevisst på, samt at de ser nødvendigheten av å ha han som den av lederne som “tar hånd” om de ansatte. Det kan være en bidragsyter for å opprettholde prinsippene i kulturen under vekst og endring. Bjørn Erik har også tydelig bevisst for de ansatte at han ivaretar dem selv om det blir organisasjonsendringer. Det har gitt trygghet til de ansatte slik at de har vært åpne for utfordring og endring.

Selv om kulturen har vært preget av en holdning om “full fart fremover”, har det i dag blitt nødvendig med hyppigere risikovurderinger. I oppstartsfasen var det veldig få som kjente til Abax, men i dag er det blitt et kjent bedriftsnavn, i flere land. Konsekvensen er at de må tenke seg nøyer om før de investerer i et nytt prosjekt eller ekspanderer, de kan ikke gå like fort som man kanskje skulle ønske. Utfordringen blir å finne en balanse mellom det å være *først*, samtidig som det er viktig og ikke ta for stor risiko eller feilvurderinger som kan skade Abax.

En viktig faktor som har påvirket kulturen er deres mange hyppige ansettelser som har vært nødvendig under den sterke veksten. Dette har ført til at samholdet mellom ansatte ikke er like sterkt som i 2009. Det er flere ansatte som påpeker at de til stadighet kan hilse på folk som de ikke husker de har sett før. Lederne forsøker derfor å opprettholde kulturen med blant annet sosiale tilstelninger, jeg trekker dette frem igjen fordi det er et viktig element for de ansatte. Det skaper også en arena for folk og treffes utenom arbeidet. Det er flere av både nyansatte og ansatte siden start som ser på seg selv som kulturbærere, og det kan bidra til å spre grunnleggende antagelser bevisst og ubevisst.

Et viktig element for å tidlig integrere nyansatte inn i Abax sin kultur er Abax-skolen som et virkemiddel. Der blir de opplært i bedriftens visjon, verdier og samfunnsoppdrag for å nevne noe. I tillegg utarbeide ledelsen en 100 dagersplan for nyansatte, der de får tett oppfølging og



kan reflektere rundt hvordan man tilpasser seg. Dermed får de ansatte tidlig sett at bedriften verdsetter ansatte høyt som er en viktig faktor i kulturen. 100 dagersplanen kan også hjelpe til med å sikre de kulturelle prinsippene i bedriften. De kan sikre seg i den grad det er mulig at kulturen blir implementert i nyansatte.

En påvirkning og utvikling som har mye å si for kulturen er omstruktureringen fra individuell prestasjon til teamprestasjon. Teamprestasjon gjør at alle *må* jobbe sammen mot et felles mål. I dag er det ikke mulighet for at noen kan gå egne veier basert på individualistiske prinsipper. Alle er avhengig av alle, noe som kan bidra til et større samhold på lang sikt. Ansatte som har vært med i selskapet fra før det ble teamprestasjon har hatt veldig delte meninger om denne endringen i strukturen. På den andre siden har denne omstruktureringen kanskje vært et nødvendig virkemiddel for å unngå en “klan-mentalitet” og utviklingen av negative subkulturer. Dette er et bevisst valg fra ledelsen for å sikre samhold på tvers av ren prestasjon. Funnene i analysen tilsier at de dårligste i teamene får i større grad hjelp av de andre for at teamet som helhet skal prestere, som har vært ønsket bak endringen fra ledelsens side.

Endringen fra individuell prestasjon til teamprestasjon har vært forsøkt gjennomført i 2010 uten suksess. Dette har vært en hendelse som sier noe om hvordan kulturen har blitt påvirket og utviklet i Abax, altså deres *framtidssorientering* som er et element i en “lærende kultur”. Den gang så man raskt at bedriften ikke var moden for denne type omstrukturering. Selv om det tidligere ikke fungerte, har Abax igjen testet dette. Denne gangen var de flere ansatte som kan ha vært en viktig faktor for at det nå fungerte, ettersom det kan ha vært mindre individuelt fokus siden organisasjonen var blitt så mye større. Dette eksempelet viser at Abax er en uredd og lærende kultur som demonstrerer for de ansatte at de stadig ønsker å teste, lære og endre for å optimalisere seg. Eksempelet viser også at Abax våger å forsøke ut nye løsninger, men har et tidsperspektiv som innebærer at det skal ikke gå for lang tid og gjøre en endring hvis det viser seg at en løsning ikke fungerer som planlagt. Denne formen for en framtidssorientering blir beskrevet av Schein som et element som kjennetegner en lærende kultur, og som beskrevet tidligere et av flere elementer som kan bidra til å sikre selskapets overlevelse (Schein 2004, 399).

### 6.3 Hvor stor er samsvaret mellom lederes og de ansattes opplevelse av organisasjonskulturen?

I stor grad er det samsvar mellom lederes og de ansattes opplevelse av organisasjonskulturen. Det er tydelig at ledernes systematiske arbeid med noen få mantraer og tydelig kommunikasjon om hva kulturen skal være i Abax har hjulpet til at ledere og ansatte har et felles bilde av hva kulturen i Abax består av.

Profitt er nok det som står høyest, men uten fornøyde ansatte ingen profitt. Ansatte og ledere er begge bevisst på at fornøyde ansatte er av de viktigste suksessfaktorene for å skape et selskap som er lønnsomt og derfor er arbeidet med kultur så viktig. Undersøkelsen har vist at både ledere og ansatte har hatt et tydelig samsvar ved at de jobber mot et felles mål som *ett* selskap og alle har en felles tro på det de driver med.

En annen viktig del av kulturen det har vært snakket mye om er den flate strukturen. Jeg oppfatter at både ansatte og ledere er samstemte om at det er lov og legitimt å si i fra om misnøye eller uenigheter. Alle intervjuobjektene har vært tydelige på at den delen av Abax sin kultur som fokuserer på at man skal gi beskjed med én gang noe oppstår, etterleves av både ansatte og ledere. Det har også blitt beskrevet som en viktig faktor for å ha en kultur hvor man prater med hverandre og ikke *om* hverandre.

Begge har en oppfattelse av at lederen er essensiell for oppbygging og bevaring av kulturen. Bjørn Erik er en veiviser, som er en viktig og synlig skikkelse i selskapet. Både ansatte og ledere har sagt at hans rolle er en viktig del av kulturen. Et avvik som har kommet frem er lederens mening om at deres rolle knyttet til organisasjonskultur er som en viktig kulturutøver og rollemodell for kulturen i selskapet. På den andre siden har de ansatte i større grad lagt vekt på lederens rolle som en tilrettelegger for kultur gjennom at de lager aktiviteter som sosiale samlinger, gir ansatte mulighet til å bli med i ambassadørprogrammet, og lederens fokus på medarbeiderutvikling og personlig oppfølging.

Et annet punkt hvor det er avvik mellom ledere og ansattes opplevelse, er hva de beskriver som viktige faktorer i organisasjonskulturen. De ansatte ser på kultur som noe som er hyggelig og gøy - og har man det hyggelig og gøy, har man en god kultur. På ledernes side handler det mer om effekten; trives du på arbeidsplassen, yter du bedre.

Som nevnt i punktet om “Hva er kultur i Abax?” er både ledere og ansatte bevisste på at det finnes subkulturer i Abax, men det fremstilles ikke som noe negativt. Det kommer frem i analysen at de subkulturene som eksisterer i henhold til interesser og personlighet blir naturlig når man etterhvert har blitt over 450 ansatte, og det er ingen av respondentene som ser på det som utfordrende på selskapet vegne.

Det er samsvar mellom ledere og ansatte sitt syn på i hvilken grad ansatte blir involvert i prosesser i et selskap på Abax sin størrelse. Ledelsen er klar på å involvere de ansatte i den grad det er mulig sett i henhold til konfidensielle prosesser. De ansatte uttrykker at det er legitime årsaker til at for eksempel omstruktureringer blir foretatt, og at de blir hørt hvis det er noen endringer de ikke er tilfreds med. Begge parter har uttrykt at det viktigste er at ansatte blir hyppig informert om hva som foregår og de uttrykker at de er fornøyde med dagens situasjon.

Basert på alt ovenfor ser vi at det er stor grad av samsvar mellom ledere og ansatte sin opplevelse av organisasjonskulturen. Den største forskjellen, nevnt i første avsnitt, er lederens rolle som kulturbærer eller kulturtilrettelegger. Selv om de har forskjellige syn så jobber de fortsatt mot samme mål og dermed er ikke dette en stor utfordring for organisasjonskulturen siden de har en felles oppfatning av hva selskapskulturen bør være og er.

#### **6.4 Hva kan vi lære av Abax sin reise, som kan være relevant for andre bedrifter i dag og i fremtiden?**

Det er flere funn som gir en indikasjon på hva andre bedrifter kan lære av Abax. Noe av det viktigste er å ikke glemme de ansatte under sterk vekst. 80% fornøyde ansatte har vært et mål siden starten og det har påminnet Abax om og ikke glemme de ansatte. Som følge av vekst, må man finne andre måter som viser at de ansatte blir sett, for eksempel ved å holde mandagsmøter der man kan spørre om saker anonymt, eller å være synlig i den grad man har mulighet. Dette er med på å skape en følelse av involvering i den grad det er mulig. Et annet viktig funn er hvor viktig det er for de ansatte å føle seg verdsatt og at bedriften bruker ressurser og penger på å investere i deres trivsel. De ansatte har nevnt virkemidler som kick-off, “Marchmadness” og andre sosiale tilstelninger som en viktig faktor for å føle seg verdsatt og på denne måten viser ledelsen at de satser på de ansatte.

Det er viktig å være bevisst på kulturen i sin bedrift og kontinuerlig jobbe for å bevare ønsket kultur. Hvis man glemmer å jobbe med kulturen vil den bli utvannet og i verste fall bli erstattet med nye. Abax har gjort en rekke tiltak for å bevare prinsippene i kulturen, gjenta visjon, verdier, normer og levereregler, sosiale tilstelninger både på og utenfor arbeidstid. Med andre ord må man ha fokus på konservering av kulturen.

Lederne har essensielle roller i kulturbygging- og bevaring. Lederne må leve kulturen, og kulturen må inneholde elementer lederne kjenner seg igjen i for at de skal fremstå som genuine. En måte lederne kan "leve" kulturen, sett i lys av undersøkelsen, er gjentakelse av mantra. Lederne har vært bevisste på å gjenta noen få mantra om hvordan kulturen skal være. Lederne har valgt mantra som skal være lette å forstå, slik at det skal være lett for ansatte å kunne etterleve disse. I undersøkelsen har det vært tydelig at de ansatte er kjent og bevisst på mantraene og forsøker å etterleve disse i stor grad i hverdagen. Dermed har ledernes mål med kommunikasjonen av mantraer vist seg å være så virkningsfullt som ledelsen ønsket.

Det fremkommer i analysen at i 2009 kunne lederne i større grad få ut informasjon gjennom formelle og uformelle samtaler. I dag er ikke dette alltid mulig og da er det viktig å sikre at viktig informasjon blir formidlet gjennom nye kanaler, eksempelvis mandagsmøte, som er tilfellet på Abax.

Det aller viktigste andre bedrifter kan lære fra Abax er å ha endring innebygget i kulturen fra starten av. Når man skal starte et selskap utarbeider man som oftest verdier og visjon. Det er viktig allerede da å være bevisste på hva slags verdier man ønsker å ha, som kan bidra til mening. Dette kan bidra til selskapets overlevelse over lang tid. I tillegg er det tydelig at de ansatte identifiserer seg med bedriftens verdier og visjon, noe som er med på å gjøre de ansatte tilfredse.

Når det er sagt er det vanskelig for konkurrenter å kopiere en organisasjons kultur. Kulturen er dynamisk og har vokst frem over tid, men det er noen elementer som andre organisasjoner kan lære av, eller elementer en organisasjon ikke bør undervurdere. (Hennestad 2015, 31)

## 7.0 Konklusjon

Problemstillingen i denne oppgaven er:

***“På hvilken måte har kulturen utviklet og blitt påvirket i Abax fra oppstart til i dag?”***

*Basert på innhentede data, eksisterende teori og funn fra prosessen, har jeg oppdaget at det er mange faktorer som har påvirket kulturen. Noen tilfeldig, og noen bevisste.*

At kulturen i Abax fra start var så god og skulle vise seg å fungere så godt under vekst er et element av tilfeldighet, ettersom den ble definert av den første lille gruppen som startet opp selskapet. Det var høyt fokus på prestasjon og samhold, noe det også er i dag. De bygget en kultur ut fra verdiene “først, entusiastisk og lønnsom”. Dette er verdier som lever i bedriften den dag i dag. Endringsdyktigheten er noe som har vist seg å være *ett* av Abax sine største konkurransefortrinn. Abax har vært bevisste på å ha høyt fokus på endringsvillighet og har dermed vært godt rustet til å kunne håndtere rask vekst og endring. Ledelsen har også vært åpen om kravet til endring, og utøvet det på en slik måte at de ansatte har følt seg ivaretatt underveis i prosesser.

Mange av de første ansatte er fortsatt med, noe som signaliserer til nyansatte at bedriften er en attraktiv og trygg arbeidsplass. Det at Bjørn Erik har vært leder helt siden start og bedriftens ansikt utad har vært en viktig faktor for å opprettholde stabilitet i den grad det har vært mulig. Hans lederstil og personlighet som karismatisk og omgjengelig har også vært en viktig faktor for å skape ønsket kultur.

Kulturen har utviklet seg fra en kultur med sterkt samhold, til mindre samhold. Dette på grunn av at Abax har gått fra under ti ansatte til ca. 450 på ni år. Denne utviklingen har også ført til mindre involvering av de ansatte i avgjørelser som blir tatt. For å kompensere dette er det mer informasjon om avgjørelsene som tas. Underveis har lederne hatt fokus på å gjenta mantra, noe som de mener er en faktor til at grunnprinsippene i kulturen fortsatt er gjeldende.

Min antakelse da jeg startet arbeidet med denne oppgaven var at kultur kunne være en stabilisator for selskaper i sterk vekst. Det kommer frem i funnene at veksten har vært like viktig for kulturen, som kulturen har vært for veksten. Den ekstreme veksten har gjort det vanskelig for alle å stille spørsmålstegn ved hvordan Abax opererer: Tallene har gått oppover, medarbeiderundersøkelser viser høy trivsel, og mange av de som har vært med fra starten er

fortsatt værende i selskapet. I tillegg har de blitt kåret til gasellebedrift to år, og BergInsight har kåret dem til det raskest voksende telematikkelskapet for flåtestyring i Europa.

En mulig utfordring for Abax kan være hva som skjer med kulturen når veksten stopper opp, eller flater ut. Det er usikkert hvordan det ville påvirket kulturen og integrering av nyansatte. Ettersom en viktig del av kulturen er basert på fart og spenning, og er noe de ansatte verdsetter.

Gjennom denne oppgaven har jeg sett at Abax har noen elementer av en læringskultur. Funnene og drøftingen viser at ledelsen oppmuntrer til *mangfold*, gjennom ansettelser av mange ulike mennesker. De frykter ikke subkulturer, men ser heller de positive aspektene. De har en *fremtidsorientering* som innebærer at de ikke frykter det å prøve nye løsninger, men venter ikke for lenge med å snu hvis det viser seg at løsningen ikke fungerer som planlagt. Det er til en viss grad *åpen og oppgaverelevant informasjonsflyt*, men dette elementet vil det bli mer tilrettelagt for etter at selskapet har flyttet inn i nye lokaler med tanke på den fysiske utformingen. Selskapet er også *proaktive*, ved at de har et ønske om å være først. Selv om de overnevnte elementene er essensielle for å være bedre rustet i en verden i kontinuerlig endring, viser funnene at det er en ting som kan være viktigere.

Et av de viktigste funnene er å bygge inn endring som en del av kulturen fra starten av. Undersøkelsen viser at å bygge inn endring fra start er essensiell for at et selskap i det hele tatt skal kunne utvikle seg som en lærende kultur. Som følge av vekst, har det blitt hyppige endringer. Ved at det har vært endringer fra start oppleves ikke nye endringer som overveldende for selskapets ansatte: de vil ikke være vant til noe annet, det er en del av selskapets DNA. De ansatte har høy endringsvilje og føler seg ivaretatt av selskapet, ettersom det har vært så mange tidligere endringer og disse har ansatte opplevd at har blitt håndtert godt av ledelsen. En annen viktig faktor som spiller inn her er kulturens fokus på ansattes trivsel og at man setter ansatte først. Det har bidratt til at ansatte opplever seg som likestilt med selskapets mer økonomiske mål og at de blir sett og verdsatt i bedriften.

Konsekvensen av dette er: fornøyde ansatte vil føre til fornøyde kunder, og fornøyde kunder vil føre til økt profitt, og økt profitt sikrer overlevelse. De overnevnte utviklingstrekkene og faktorene danner konklusjonen som viktige suksesskriterier for arbeidet med kultur for selskaper i sterk vekst, og som andre bedrifter i lignende situasjon kan lære noe av.

## 7.1 Kritikk av egen oppgave

Det kan spekuleres i om respondentene har gitt ærlige beskrivelser av det de oppfatter som kulturen i selskapet, samt dens utvikling og utfordringer. Det kan være at tilliten til ledelsen og selskapet står så høyt at de har følt seg ukomfortabel med å dele sine genuine tanker på et ærlig vis. Jeg har benyttet meg av båndopptaker, et element noe som påvirke respondentene. Det sikrer korrekte gjengivelser av intervjuer, men kan også være en stressfaktor. Dette kan føre til ufullstendige beskrivelser.

Denne studien er et enkelt-case studie som består av et bestemt selskap. Jeg kan på grunnlag av dette ikke si noe om andre selskaper, selv ikke selskaper innenfor samme fagfelt. I tillegg er utvalget begrenset, sett i lys av hvor mange avdelinger det er innad i Abax. Mitt utvalg på ni informanter, skal dog være tilstrekkelig for å kunne si noe om et fenomen.

I retrospektiv ser jeg at det kunne vært en fordelaktig å skrive oppgaven med noen andre, for å kunne ha noen andre å diskutere med underveis. Det kunne også hjulpet meg med pålitelighet og troverdighet i mine tolkninger av innsamlede data. Jeg har gått inn i dette forskningsprosjektet bevisst på min egen forutinntatthet, men det er vanskelig å kartlegge i hvilken grad dette kan ha påvirket forskningen, da jeg har utført prosjektet alene.

Til sist har det vært utfordrende å knytte teori opp mot empiri, derfor har forskningen i større grad vært basert på *grunnlag* av teori. Utfordringen kan ses i sammenheng med at det finnes lite eller ingen teorier som omhandler hva som skjer med en kultur under vekst, og hva en kultur bør inneholde for å takle sterk vekst, og som følge av dette mye endring. Jeg har snakket med flere dyktige fagfolk og forskere innenfor kultur, deriblant Henning Bang som jeg anser som en av Norges fremste eksperter på området. Ingen har kunne vise til noe forskning eller teori innenfor dette temaet, spesielt forskning omhandlende organisasjoner under sterk vekst.

## 7.2 Videre forskning

For å i større grad kunne generalisere ville jeg ha foretatt en ny kvalitativ undersøkelse for å undersøke ansatte i alle avdelinger i Abax, det ville da ha dreid seg om et utvalg på ca. 40 personer. Da ville utvalget vært mer representativt. I tillegg hadde det vært interessant å foreta en cross-case analyse av lignende bedrifter for å se om funnene viser seg å være gjeldende også i andre foretak. Mange forskere er uenige om i hvilken grad kvalitativ forskning av organisasjonskultur er gjeldende, eller “godt nok”. Det kunne derfor også vært nyttig å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse, basert på funn fra den kvalitative undersøkelsen. De ovennevnte undersøkelsene kunne man gjort for å få konstatert i høyere grad viktigheten av å bygge inn en endringsvilje i kulturen fra start, og om dette kan gjøre arbeidet lettere mot å bli et selskap med en lærende kultur.



## **8.0 Figurer**

**Figur 1: Vekst i Abax**

**Figur 2: Inntekter**

**Figur 3: Planetstruktur**

**Figur 4: Scheins modell av kulturens nivåer**

**Figur 5: Reliabilitet**

**Figur 6: Organisasjonsstruktur**

## 9.0 Litteraturliste

- Allaire, Yvan og Mihaela E. Firsirotu. 1984. *"Theories of Organizational Culture"*. SAGE Publication. Vol.5, 193-226.
- Hennestad, Bjørn. 2015. *"Kulturbevisst Ledelse- fra ord til handling"*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hennestad, Bjørn W. og Øivind Revang. 2006. *"Endringsledelse og Ledelsesendring"*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *"Hvordan gjennomføre undersøkelser"*. 3.utg. Cappelen Damm.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *"Hvordan organisasjoner fungerer"*. 4.utg. Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Chrostoffersen. 2016. *"Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode"*. 5.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Schein, Edgar. 1983. *"The Role of the Founder in Creating Organizational Culture"*. Organizational Dynamics. Vol.12, 13-28.
- . 1987. *"Organisasjonskultur- og Ledelse, Er kulturendring mulig?"*. Libro Forlag AS.
- . 2004. *"Organizational culture and leadership"*. 3.utg. Leadership The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Yin, Robert K. *"The Case Study Crisis: some answers"*. 1981. Vol. 26, 58-65. Administrative Science Quarterly.
- . 2009. *"Case Study Research: Design and Methods"*. 4.utg. SAGE Publications.

**Artikler:**

Dn. ”*Gasellene 2017*”. Lesedato: 28. Mai. 2018.

<https://www.dn.no/staticprojects/2017/10/gasellene/>

Frantsvold, Thomas. ”*Hva er gasellene*”. Dn. 21. Oktober 2017. Lesedato: 28. Mai 2018.

<https://www.dn.no/gasellene/2014/10/21/2121/Gasellene/hva-er-gasellene>

BergInsight. ”*About us/Company info*”. Lesedato: 28. Mai 2018.

[http://www.berginsight.com/CompanyInfo.aspx?m\\_m=2&s\\_m=1](http://www.berginsight.com/CompanyInfo.aspx?m_m=2&s_m=1)

Abax. ”*Om Abax/Historie*”. Lesedato: 28. Mai 2018. [https://www.abax.no/index.php/Om-](https://www.abax.no/index.php/Om-ABAX#Historie)

[ABAX#Historie](https://www.abax.no/index.php/Om-ABAX#Historie)

## Vedlegg

### Vedlegg 1

## Informasjonsskriv bacheloroppgave

Jeg er en student fra PR- og samfunns påvirkning linjen ved Høyskolen Kristiania som skal skrive min avsluttende bacheloroppgave. jeg ønsker å se nærmere på hvordan kulturen har utviklet seg i Abax fra oppstart til i dag. Målet med denne samtalen er å få innblikk i hvordan du opplever kulturen i Abax, og om du opplever noen tegn på at den har endret seg.

Dette er kunnskap som kommer til nytte for andre virksomheter som opplever store endringer på mange områder. Kan kulturen være en stabilisator, slik at ansatte er bedre rustet til å takle raske endringer, eksempelvis som følge av teknologiske endringer?

Jeg skal gjøre en kvalitativ studie, der jeg ønsker å få frem de ansattes perspektiv, og trenger derfor intervjudeltakere. Det individuelle intervjuet vil vare ca 1time, og bli tatt opp med båndopptaker. Deretter blir informasjon skrevet ned og lydopptakene slettet. Materialet analyseres, og enkelte sitater kan bli fremhevet i oppgaven.

Kategorier:

1. Kultur
2. Start 2009
3. I dag 2018

Hovedområder og tema som blir tatt opp:

- Litt om deg og rollen din i selskapet
- Din oppfattelse av kulturen i selskapet
- Endring og potensiale

Jeg ønsker å intervjuer målgruppen ansatte ved Abax. For at du skal være aktuell for min studie ønsker jeg at det er:

- To-tre nyansatte som har vært ansatt i ca 12 mnd.
- To ansatte i ledelsen.
- To-tre ansatte som har vært der siden start.
- To ansatte i HR-avdelingen

Det er frivillig å delta, og man kan trekke seg så lenge studien pågår, uten at det er nødvendig å oppgi grunn. All informasjon vil bli anonymisert, og kan ikke kunne spores tilbake til enkeltpersoner. Alle opplysninger behandles konfidensielt. Informasjon vil bli holdt til sensuren på oppgaven faller, 13.juni.

Ved spørsmål, ta kontakt med:

Linda Maria Walteros  
+47 93251810  
Lindamwalteros@gmail.com

Med vennlig hilsen

Linda M. Walteros

Bøkkerveien 1

3256 Larvik

Ytterligere spørsmål kan eventuelt rettes til min veileder Tore Fagernes via mail  
Tore.Fagernes@kristiania.no

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt og lest skriftlig informasjon og er villig til å delta i studiet.

Signatur ..... Telefonnummer .....

## Vedlegg 2

### Praktisk informasjon

Intervjuer og referent	Linda Maria Walteros
Vedrørende:	Intervju av nøkkelpersoner i Abax til bacheloroppgave
Dato:	
Person:	xx
Tittel:	

#### Om intervjuer

Jeg gjennomfører disse intervjuene i forbindelse med min bacheloroppgave, der jeg ser nærmere på hvordan kulturen har utviklet seg i Abax fra oppstart til i dag. Målet med denne samtalen er å få innblikk i hvordan du opplever kulturen i Abax, og om du opplever noen tegn på at den har endret seg.

Bacheloroppgaven har fokus på å se nærmere på hvordan ansatte opplever kulturen i selskaper i stor vekst og om den endres ut i fra størrelse.

Det er tre hovedområder vi ønsker å dekke i løpet av disse **XX** minuttene

- Litt om deg og rollen din i selskapet
- Din oppfattelse av kulturen i selskapet
- Endring og potensiale

Det du forteller i denne samtalen vil brukes som innsikt til å belyse min problemstilling og oppgave, men jeg kommer ikke til å bruke navn eller funn knyttet direkte til enkelt utsagn.

Jeg har med en del spørsmål, men dette er først og fremst en samtale.

Hvis det er greit for deg vil jeg gjerne ta opp intervjuet på lydbånd?

Høres det greit ut? Har du noen spørsmål før vi starter?

**Problemstilling**

Hvordan har kulturen blitt påvirket og utviklet i Abax fra start til i dag?/ På hvilken måte har bedriftskulturen i Abax utviklet seg fra oppstart i 2009 til i dag 2018? Sett på bakgrunn av Edgar Shein teori

**Forskningsspørsmål**

1. Hva er kultur for Abax?
2. Hvordan har kulturen blitt påvirket og utviklet i Abax? (Abaxskolen?)
3. Hvor stor en samsvaret mellom lederes og de ansattes opplevelse av organisasjonskulturen?
4. Har organisasjonskulturen hatt en bevisst eller ubevisst utvikling?
5. På hvilken måte har bedriftskulturen i Abax utviklet seg fra oppstart i 2009 til i dag 2018?
6. Hva kan vi lære av Abax sin reise, som kan være relevant for andre bedrifter i dag og i fremtiden?

**Din rolle og ansvarsområde**

Kan du begynne med å fortelle litt om din rolle og ditt ansvarsområde i Abax?

xx

**Kultur**

Hva er kultur i et selskap for deg? Hvis jeg sier organisasjonskultur, hva tenker du på da?

xx

Hvordan ville du beskrevet Abax sin kultur? Og hvordan opplever du det jobbes med kulturbygging i selskapet?

xx

Hvilke forskjellige kulturer finnes inne i Abax, blant avdelingene?

xx

Hva opplever du påvirker kulturen i selskapet? Hvordan jobbes det med kulturen i selskapet?

Hvilken del av kulturen kjenner du deg mest igjen i/er mest stolt av? Hva med kulturen gjør deg stolt?

Hva mener du skiller Abax sin kultur fra andre bedrifter sin kultur?

Hvilke utfordringer ser du med dagens kultur? Hvilke deler av kulturen kjenner du deg ikke igjen i?

Hvordan opplever du kulturen som integrert blant alle ansatte på kontoret?

### **Endring og utvikling**

Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i Abax i 2009?

Hva er annerledes med kulturen i Abax i dag sammenlignet med 2009?

Hvordan opplever du den ekspansive veksten Abax har opplevd har påvirket kulturen i selskapet?

Hvilke utfordringer ser du knyttet til kultur og endring i selskaper som er i så stor vekst?



Hva vil du råde et annet selskap til når det kommer til kultur i selskaper i så stor vekst?

### **Til slutt**

Det var det jeg lurte på, har du noe du vil legge til på slutten som vi ikke har spurt deg om eller som du brenner inne med?

### **Oppfølgingsspørsmål:**

1. Hva mener du med det?
2. Kan du utdype det enda mer?
3. Det du sa der var veldig interessant. Kan du si noe mer om det?

Dette er en eksplorativ tilnærming. Kategoriene er:  
*kultur, start 2009, i dag 2018.*



#### **Vedlegg 4 (Transkribering- eier)**

##### **Kan du begynne med å fortelle litt om din rolle og ditt ansvarsområde i Abax?**

Jeg er daglig leder, da er jo ansvarsområdet ganske bredt, Jeg har jobbet i Abax siden 2003.

**Hva er kultur i et selskap for deg? Hvis jeg sier organisasjonskultur, hva tenker du på da?** Det er jo måten man kommuniserer på internt, Det er hvilke forventninger man har som ansatt til hvordan selskapet agerer og reagerer i situasjoner, eeh, kommunikasjon er grunn fjellet. Også er det, når ting skjer, hvordan agerer man, hvordan reagerer man, går man da og setter seg ned og begynner å analysere alle sider av ting eller setter man i gang tiltak fort for å få gjort endringer. Og det styres mye av kultur.

**Hvordan ville du beskrevet Abax sin kultur? Og hvordan opplever du det jobbes med kulturbygging i selskapet?** Hehe, inkluderene. Dynamisk er vel de to første ordene jeg tenker på. Det jobbes ikke med kultur som et eget fagfelt, men det jobbes med gjennom ledelsesprogrammene våre. Hvordan man skal agere og opptre som ledere og hvordan man skal arbeidsmetoden sin. Hvordan man ønsker at selskapet skal fremstå i ledelsen, for det er der det starter. Vi er nødt til som ledere å være en ambassadør for den kulturen vi ønsker å bygge. For du kan ikke bestille en kultur, du må lage den og bygge den internt. Og da er det den verdibaserte ledelsen vi har at du har faktisk en del verdier som ligger til grunn for måten vi opptrer på, som er grunnlaget for å bygge en kultur og utvikle en kultur.

**Hvilke forskjellige kulturer finnes inne i Abax, blant avdelingene?** Det må man nesten gå inn i avdelingene for å få et bedre svar på. Men vi r jo nå i ni land og det er klart at man tror jo at vi er så like i norden liksom, men det er vi ikke. Det er store forskjeller bare mellom Norge og Sverige, vi er i Danmark og Finland vi er også i Kina. Da kommer jo de nasjonale kulturforskjellene i tillegg, men så kan vi si at vi skal jobbe internt med en bedriftskultur og det er utfordrende når du har store forskjeller i de lokale nasjonale kulturene da. Men så man si at javel, kulturen i et selskap er en annen type kultur enn det du finner i en nasjon. Og det går igjen tilbake til arbeidsmåten og samholdet og hvilke verdier man jobber med når man er på jobb og ikke hvilke verdier man har i samfunnet rundt seg. Og der er det forskjeller. Innad i avdelingene så vil det være slik at innad i en salgsavdeling så er det jo ofte mye høyere

tempo, og sånt no, enn i for eksempel en finansavdeling. Eller et annet type tempo da forholdsvis like høyt, men en annen type tempo en annen måte å jobbe på og det påvirker hvordan man jobber og kulturen i avdelingen. Eeh, typiske selgere ønsker å få raske kontakter og gjerne på litt sviktende grunnlag osv. I finans så ønsker man å være veldig presis i det man gjør, så det er liksom, det former en del av måten man jobber på.

**Hva opplever du påvirker kulturen i selskapet? Hvordan jobbes det med kulturen i selskapet?** Det er jo alle de valgene man tar som selskap. Hvordan ønsker man å jobbe, det som påvirker mest er ledelsen og hva er de verdiene som alle ledere på alle nivåer jobber etter da, det er det som påvirker kulturen. Også er det klart at beslutninger som tas, hvem man ansetter, feil ansettelse kan jo være ødeleggende for en kultur. **Har det noen gang skjedd her?** Ja, vi ansetter feil. Men vi er jo veldig oppmerksomme på det og følger opp, og vi har jo avvirket mennesker fordi vi har sett at det har vært feil med tanke på kulturen. For at vi har sett at dem har motarbeidet selskapet internt. Når vi ansetter så er det først og fremst holdning vi ser etter. Det spiller ingen roller hvor god utdanning du har, for hvis du har feil holdninger da er du ikke velkommen, da skal du ikke jobbe her. Folk med feil holdninger ødelegger selskapet fra innsiden. Det er det aller aller viktigste. Du har noen som har andre agendaer og ja. Det der kan man finne foredrag om.

Gjennom ledelse, og det er å være bevisst hele tiden og gjenta en del mantraer og man har en tydelig misjon, visjon og verdier. Det er jo basisen også er det det å prøve å skape engasjement rundt de verdiene og skape mening for de som jobber her.

**Hvilken del av kulturen kjenner du deg mest igjen i/er mest stolt av? Hva med kulturen gjør deg stolt?** Det er veldig vanskelig å svare på fordi at det er ingen del av kulturen jeg ikke kjenner meg igjen i, jeg har sittet midt i det i ganske mange år. Det er et spørsmål jeg velger å stå over. **Hva er det som gjør deg stolt da?** Det er samhold, folk tar vare på hverandre. Vi har jo sånn som store kickoff blant annet, i Januar, hvor det er noen som får priser og de som da gratulerer dem som også kunne vunnet selv, det er tydelig at det er ektefølt, at de virkelig unner hverandre suksess, det er ikke bare at min egen suksess er den viktigste, man unner andre suksess, og det tror jeg er viktig også for å skape det samholdet å bevare det. Så det at

folk tar vare på hverandre det syns jeg er noe av det mest sentrale.

**Hva mener du skiller Abax sin kultur fra andre bedrifter sin kultur?** Noen millioner andre bedrifter å ta av så det svaret vil være forskjellig avhengig av hvem du sammenligner med. Eeh.. Men jeg har jobbet i noen selskaper før og jeg har ikke vært i selskaper som har vært så bevisst på at kultur er en kjerneverdi. At kultur er viktigere enn strategier og andre ting. At det er menneskene i første rekke, At man starter med menneskene hele tiden, avkastning, resultat og sånt no, er en konsekvens av å jobbe med riktige med mennesker. Hvis du starter i andre enden og fokuserer på finansielle resultater så får du et kaldt og kynisk selskap. Når du starter med menneskene så tror jeg du vil få bedre resultater, og du oppnår et varmere selskap.

**Hvilke utfordringer ser du med dagens kultur? Hvilke deler av kulturen kjenner du deg ikke igjen i?** Utfordringen er jo det å opprettholde og forsterke. Vi startet jo i 2003, når jeg startet opp så var vi fire mennesker. Nå er det over 400 mennesker, det er klart at vi får en mye mye større spredning i mennesketyper, og det å greie å ha en felleskultur på såpass mange mennesker, blir vanskeligere og vanskeligere jo flere man blir. Man sier jo gjerne at subkulturer gjerne starter når man passerer rundt 30, det er klart at det å unngå det, subkulturer når man er over 400, det kan være utfordrende. Og det har vi sikkert her også, men de subkulturene er svake, det er ikke noen store understrømmer som jeg registrerer hvertfall. **Handler det om en vektskål, det at den tilhørigheten ansatte føler til Abax veier tyngre enn tiltrekkelsen til eventuelle subkulturer?** Ja, også hva er viktigst, er det vi som selskap, er det vi som avdeling eller er det vi som team ikke sant, hva er prioriteringen? Det er klart at hvis prioriteringen går av deg selv og ditt nære team er viktigere enn selskapet, da er vi på ville veier, ikke sant. Du må sørge for at det er i linje da, at det henger sammen.

Jeg kjenner jo meg igjen hele veien.

**Hvordan opplever du kulturen som integrert blant alle ansatte på kontoret?**

Ganske godt. Vi har for alle ansatte da, noe vi kaller Abax skolen hvor du får en ukes opplæring i gjennom hele verdikjeden, i den avdelingen du skal jobbe på, osv, så har du

ytterligere en uke som går dypere inn i din egen avdeling da, og første uken går mer på, visjon, verdier, måten selskapet jobber på, verdikjeden vår osv. Slik at alle får en ganske nøye innføring i måten vi jobber på og kultur er jo ikke et eget tema, men det er jo integrert i hele biten. Jeg har jo kommet til selskaper hvor nyansatte kommer inn og så ligger det et velkommenkort, og en rose og så ønskes man lykke til. Det er ganske mange som har opplevd det så hender det at du får en PC i løpet av første uken. Det er klart at forskjellen på det og det at det er strukturerte opplegg når du kommer inn, det legger grunnlaget for at ja dette er faktisk noe man ønsker å være med på. Noe som menes med det man driver med. **Tror du altså at det er mulig å integrere, fordi en ting er å nevne visjon og verdier, men en annen ting er når det blir en del av deg?** Nei, alle har det ikke på den måten, det er klart. Eeh, det vil alltid være avvik. Vi har jo et mål om 80% fornøyde ansatte, det er en grunn til at det ikke står 100. Hehe, og det er at for det første ville det vært altfor dyrt, og for det andre så er det umulig. Hvis du gjør noe som gjør at noen blir fornøyde så vil andre bli misfornøyde av den grunn, fordi at de blir fornøyde av noen helt andre årsaker enn andre og da blir det bare en koseklubb, lite produktivt, så alle vil aldri være helt integrert i det. Det er utopi, men hvis man kommer til 80% eller over det så er jeg meget fornøyd så. Subkulturer at det er noen som ikke føler seg hjemme, og det er et spørsmål om hvorfor går du på jobb? Går du på jobben fordi at du skal få mat på bordet eller går du på jobben fordi du trives der? Måten du svarer på det spørsmålet er ganske forskjellig.

**Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i Abax i 2009?** Hehehe, kaotisk. Ja det var jo en oppstartsvirksomhet. Det kommer an på når i 2009. Det er klart at når man startet, da startet jo salgsvirksomheten her i Larvik. Det var 8 selgere og det var relativt kaotisk, og da man begynte kulturen og da man begynte å bygge metodeverket rundt på omtrent det tidspunktet. Så ustrukturert er vel det jeg vil si.

**Hva er annerledes med kulturen i Abax i dag sammenlignet med 2009?** Nå er den etablert. Det er en etablert kultur, det er noe som folk har tilhørighet til, det har fungert over mange år, og utviklet seg over mange år. Den er jo ikke lik, og den er jo ikke lik i dag som den vil være i morgen. Det er jo konstant utvikling, men nå er det mer struktur, det er flere mennesker som vet hva vi snakker om.

**Hvordan opplever du den ekspansive veksten Abax har opplevd har påvirket kulturen i**

**selskapet?** Beriker den, fordi at vi får inn flere mennesker som, alle ansatte i selskapet påvirker jo kulturen. Så det vil jo berike kulturen. Det vi også ser når vi har kjøpt opp selskaper fra andre også kommet inn i organisasjonen så har liksom de vært operative i seine nye avdelinger etter 2-3 uker, det er ekstremt raskt og det er jo kulturen som gjør det mulig, måten vi er organisert på og det at folk faktisk blir ønsket velkommen. **Så da blir egentlig kulturen en slags stabilisator da for den bratte veksten?** Det gjør det, for at du har et grunnfjell, som alle kan kjenne igjen og forholde seg til. Vi hadde jo en ansettelsesrunde her for noen år siden hvor vi hadde 500 søkere til 36 stillinger. Vi inviterte samtlige søkere inn til kinosalen på Bølgen og vi hadde en eller to timers foredrag om selskapet, hva er dette her er for noe. De som fremdeles var interessert de kunne bekrefte sin søknad for så å bli innkalt til intervju etter det. Da er det kulturen som var det underliggende i hele presentasjonen. Hvis det da var mennesker der som tenkte at dette er noe jeg ikke ønsker å være med på så, bekrefter de ikke søknaden sin å kommer ikke inn. Men de som tenkte at dette virkelig brenner vi for så ville det også synes i den nye runden med søknader da. Da fikk man inn, ja vi fikk inn de 36 menneskene i den søknadsrunden og de ble jo da integrert i selskapet relativt umiddelbart.

**Hvilke utfordringer ser du knyttet til kultur og endring i selskaper som er i så stor vekst?** Tydelighet, fordi at det når du vokser såpass raskt som vi gjør er det mye som skjer på en gang. Og hvis ledelsen blir for distraheret av veksten og man ikke klarer å være tydelig nok i forhold til kultur, verdier, mål og sånt no, så kan den bli utvannet så til å greie å holde fokus på det og berike det over tid internt, gjennom også den type vekst. Og hvis du da blir for vekst fokusert, og glemmer organisasjonen så vil veksten stoppe opp.

**Hva vil du råde et annet selskap til når det kommer til kultur i selskaper i så stor vekst?** Være bevisste. Være bevisste på at kultur er et viktig element og det er ikke noe som man kan bare beordre, men det er noe man må jobbe med. Man må leve kulturen og hvis du bygger en kultur i et selskap som du, den som sitter i ledelsen ikke er fortrolig med så vil de ikke lykkes. Den som er i ledelsen må leve den kulturen hver dag. **Er det bare på jobb eller også på privaten?** Det må være en del av deg, men hvis du er et helt menneske privat enn det du er på jobb så er det noe so ikke stemmer i livet ditt. Og da må du jobbe med deg selv på en helt annen måte. Så hvis du tar på deg en helt annen maske og er en helt annen når du er på jobb enn når du ikke er på jobb så har du andre utfordringer som det sikkert finnes diagnoser for.

**Det var det jeg lurte på, har du noe du vil legge til på slutten som vi ikke har spurt deg om eller som du brenner inne med?** + Det blir en filosofi, det blir synsing. Det blir snakk om overbevisning og tro på det man driver med. Vi ser jo det som kjøpte selskapet nå og de som var interessert også i forrige runde vi solgte i 2012, så alle ser jo på de finansielle bitene, men når man er gjennom alt det og sier at dette er greit så går man og ser på strukturen i selskapet, hvordan er ledelsenbiten, hvordan drives selskapet. Og det er menneskene de investerer i, vi eies av et PW selskap og det er kapitalister og ikke og ikke noe annet enn det. Men de ser jo også helt klart at det er menneskene som er selskapet, det er de som driver selskapet. Og de er veldig klar over at det er det de investerer i.

Du har jo gravd i kulturbiten av det, men det som er det vesentligste av det er at den må leves av ledelsen, du må ansette folk på basis av hva som passer med kulturen, man ser jo det at hvis du søker på en skole så går man jo rent på karakterer og kvalifikasjoner, ja og nei. Når du søker på en jobb er det mange som bare har sett på en CV tidligere og ansatt folk på historikk. Vi prøver å se litt bort i fra det, fordi at CV er historie, det er jo framtiden du ansetter, og ser potensialet istede. Ikke hva du faktisk har gjort, men hva du kan komme til å gjøre. Og da er holdninger og om du som menneske passer med den kulturen du som ansatt vil møte den dagen du blir ansatt det er vesentlige vurderingspunkter i en ansettelsesprosess. Og feiler man der for mye så vil det ødelegge kulturen på sikt. Hvis man ikke korrigerer raskt nok. **Hva slags holdninger ser du etter?** Holdninger er også et lite presist begrep vitenskapelig, men det var den som sa til meg en gang at livet er for kort til å drikke dårlig rødvin eller om du er født med dårlig holdninger, og dårlig holdninger er litt med hvordan reagerer du på ting hvordan agerer du på ting. Hva er viktigst for deg, er det deg selv eller er det de du er sammen med, eller er det organisasjonen. Hvordan prioriterer du. Hvis man alltid prioriterer seg selv så vil det være ødeleggende over sikt. Du må ha en holdning som at du ønsker å dele du ønsker å lære, og starter man der, så er mye gjort. Det er veldig forenklet, men holdninger også en følelse hva slags holdninger man har er en følelse man skaper seg gjennom kall det et intervju og ansettelsesprosess

#### **Vedlegg 5 (Transkribering- ansatt siden start)**

##### **Kan du begynne med å fortelle litt om din rolle og ditt ansvarsområde i Abax?**

Jeg er selger, også er jeg ute i felt og selger. Det har jeg gjort siden jeg startet i 2009. Det har vært forskjellige roller innimellom der, teamleder osv. Teamleder er en leder som er ansvarlig



for selve teamet. Teamet består av 6 til 9 personer. Det er utfordrende og veldig givende innimellom, så det er som det er å ha ansatte så det er litt artig.

**Hva er kultur i et selskap for deg? Hvis jeg sier organisasjonskultur, hva tenker du på da?** Kultur er jo hvordan folk oppfører seg på en måte, mot kolleger, hvordan de jobber og oppfører seg mot kunder, hvordan de er i bedriften. Det føler jeg. Da tenker jeg ofte på Abax i utgangspunktet, vi har en veldig bra kultur som har kommet fra starten av, eeh, som vi prøver å forplante videre utover i organisasjonen. **Meg- Hva prøver dere å forplante?** Verdien våre er jo å være først og entusiastisk, så kommer jo også selvfølgelig lønnsomhet også, men først og entusiastisk er jo det og være først da og det å kunne svare tidlig på spørsmål, eeh man lar ikke en epost ligge i flere dager før man svarer på den. Du må svare på den med en gang. Eeh, smiler entusiastisk er en viktig del av det. Det høres flåsete ut, men det er fantastisk viktig. Det er en kultur som må forplantes videre, vi har også mye forskjellig vi gjør på firmaet. Marsmadness, Kickoff, osv, som gjør mye med kulturen i firmaet. **Hva er March madness?** Ja hva er det, det er mye. Da er det mye penger i taket blant annet, så da hvis du selger kan du hive ned en penge. Vi har forskjellige antrekkdager, hatte-dag, sportsdag, vi har også crossdressingdag, hvor alle guttene går med jenteklær og motsatt, så det er en ganske populær dag. Det har også vært en av de månedene vi selger mest faktisk. **Så du føler kickoff og de aktivitetene underveis er en stor del av org.kulturen?** Helt klart, helt klart.

**Hvordan ville du beskrevet Abax sin kultur? Og hvordan opplever du det jobbes med kulturbygging i selskapet?** Den vil jeg beskrive som veldig god, profesjonell, ekstremt gode til å skille mellom det å ha det sosialt da og kontra det å være veldig alvorlige når man kommer på jobb, det skal leveres, nå er jeg selvfølgelig salg da så det er jo en beinhard kultur der, resultater blir målt, hver eneste telefon omtrent, det er beinhardt, men allikevel så er en ekstremt bra kultur i firmaet da. Man føler at man er en del av familien på en måte, Abax blir jo den andre familien din, hvertfall for meg da. **Hvordan er det her på huset å forplante videre den kulturen her, med tanke på flere nasjonaliteter?** Nei, altså det er jo det som er fordelene da med å ha alt under samme tak at selv om man har forskjellig nasjonaliteter kulturer også videre, så klarer man å forplante verdien for det. Man er under samme tak hele tiden.

Nei, altså det jobbes jo veldig bra med det. Vi har jo veldig fokus på det å forplante verdiene våres og måten vi jobber på osv. Vi kaller det jo ”best practice” best praksis, det å jobbe på en best mulig måte, og det er jo best praksis vi skal forplante ut til hver avdeling. **Hva innebærer det?** Nei det er jo å kalle det erfaring, men trening osv, den beste måten å jobbe på. De som leverer best, det er de vi skal se etter, det er best praksis. **Men hvis det er noen som ikke lever så bra da?** Da ser vi ikke på dem. Så enkelt er det, da mister de jobben mest sannsynlig. Salgsmessig er det høye krav, lever du ikke så er du ferdig.

### **Hvilke forskjellige kulturer finnes inne i Abax, blant avdelingene?**

Litt sånn portefølje har sin, økonomi har sin kultur osv.. Det er jo ofte litt forskjellige mennesker som jobber i de forskjellige avdelingene og da blir det jo naturligvis en forskjellig kultur også, men vi prøver jo å sette Abax som en planet og vi prøver å få en kultur i hele planeten, men selvfølgelig har du subkulturer under der igjen som alltid oppstår. **Hvem er de mest fremtredende subkulturene vil du si?** Det er både utvikling og økonomi er ganske annerledes mennesker enn det selgere er så det blir så klart en helt annen kultur der. De er litt mer tilbaketrekkende kanskje ikke så utadvendte som selgerne da for å si det sånn, som er ganske naturlig i forhold til personlighetene da. Det er nok det største forskjellen. Men vi har jo sett både på Kickoff og andre tilstelninger at de kan slå ut håret de også. Man vet at det bor i dem også.

### **Hva opplever du påvirker kulturen i selskapet? Hvordan jobbes det med kulturen i selskapet?**

Det er jo litt føringer fra både ansatte og ledelsen som påvirker mye, altså det er jo viktig å motivere de ansatte med forskjellige ting aktiviteter osv. Veldig viktig å være stolt av arbeidsplassen sin og hvis ledelsen ikke er det så vil heller ingen ansatte være det. Tror de fleste eller alle som jobber i Abax er ekstremt stolt av arbeidsplassen sin og hva man har fått til. Satt det på spissen så er det enkelt å lage en god kultur i et firma som har vært så suksessrikt som Abax har, tror nok den kulturen hadde vært mye vanskeligere å bygge opp i et firma som hadde sliti da. Det er ganske enkelt å forme folk når du er på A laget. **Så du tror at kulturen har vært lettere å bygge ettersom Abax har hatt den bratte veksten?** Ja, altså det er lettere å si til folk at sånn gjør vi det. Det er ikke så veldig mange som kan komme inn her å si at det har jeg ikke noe trua på. For det er de nødt til å ha trua på, for det har bare gått en vei. Så er det ganske lett å forplante den kulturen videre til de som kommer inn da. **Tror du i forhold til kultur, at folk har følt en tilhørighet, og det har hjulpet på den bratte**

**veksten også?** Det går ekstremt fort fremover Og noen ganger feiler man og noen ganger gjør man feil grep og forandringer osv. Med det også er jo i kulturen så det vet folk. Altså at her skjer ting så fort at noen ganger så går vi på trynet. Så da må vi gå tilbake ett steg, men det er jo på en måte noe av kulturen det også. Mye vanskeligere hvis vi får folk inn som skal på en måte begynne å gå sine egne veier da. Da har du fort at en kultur kan skli ut litt og den biten der. **Har det noen gang skjedd?** Det er jo folk som har prøvd å gå sine egne veier, eller gjøre ting på sin måte osv. **Har det påvirket arbeidsmiljøet her da?** Både og, altså det det tror jeg heller påvirker kanskje den det gjelder, hvertfall sånn i salgsavdelingen. Prøver man å gå sine egne veier så er det svært sjeldent det lykkes. Man vet på en måte hva som funker og hva som ikke funker, eeh, og følger man ikke best praksis, men prøver å gå noen egne veier så er det svært sjeldent det lykkes da. Det er jo selvfølgelig unntak der også, eeh. **Hva skjer da da?** Nei da har du ikke jobb lenger da. Det er jo så enkelt at du har de krava de standardene du skal leve opp til og leverer du ikke standard så må man nesten finne på noen annet.

Kultur jobbes med ved at man er opptatt av at man skal prate med og ikke om. Det er ekstremt viktig. Så det tror jeg vi sier omtrent en gang om dagen. Og det er viktig at når man hører noen prate om en kollega eller ett eller annet så er det viktig å bare være så bastant å si det at vi prater med og ikke om. **Har det vært en holdning helt siden start?** Ja, så det er en ekstremt viktig setning. **Og det har funket?** Funke, altså folk kommer alltid til å prate om, men det er viktig da at man, de som er kulturbærere og ønsker å være det, det er viktig at de sier i fra på den måten, og på en måte si at nå er vi over der vi ikke burde være. Om man lykkes med det eller ikke er jo noe helt annet, jeg tror det fleste som har vært her lenge da og de fleste som på en måte har den kulturen i seg de tør å si den setningen, når den er legitim. Altså når det er riktig å si den setningen, så tør de å si den setningen. **Tør alle her å si den setningen?** Nei absolutt ikke. Bare det er viktig at de som tør å si det sier det også. **Er det de som har vært her siden start eller?** Bør nødvendigvis ikke være det, også er du en god kulturbærer så kan du være det fra dag en. Det kan også ha vært de som har vært her ekstremt lenge som begynner å prate om. Så det kan slå begge veier. De beste lederne og kulturbærerne for meg er de som klarer å si den setningen, når man føler at nå er vi litt over den kanten, men det er alltid gøy å prate om noen, sånn er det jo bestandig.

**Hvilken del av kulturen kjenner du deg mest igjen i/er mest stolt av? Hva med kulturen gjør deg stolt?** Nei altså, jeg kjenner meg igjen i det meste, men altså det jeg er mest stolt av er jo på en måte kulturen som vi har bygget opp da, at vi skal prate med og ikke om og den biten der, det vi har klart å. Jeg tror nok folk som ser på utenfra da, de tror jeg faktisk ser på Abax som et godt sted å jobbe, morsomt sted å jobbe osv. Og det er du stolt av og at vi har klart å formidle ut da, kanskje utenfor grensene her for det er viktig med rekruttering når vi er i vekst og det er viktig å få gode folk da, og da må man på en måte, reklamere litt med at vi har en god kultur (ler), og vi har et godt arbeidsmiljø. Selv om det er beinhardt, det er ikke til å stikke under en stol at mange, mange blir jo bedt om å gjøre noen annet. Så det er jo den harde siden av det, eeh, selv om vi prøver å fremstå både i media og andre sosiale medier om at det er fantastisk å jobbe her. Så er det også ganske høye krav. **Kan det være at en person bare ikke når de høye kravene eller kan det også være sånn at den personen passer ikke inn her?** Kan jo selvfølgelig si at du passer ikke inn her, men det tror jeg ofte du finner ut av det selv. Og ønsker kanskje å forlate den arbeidsplassen, eller hvertfall den avdelingen, det kan jo være at du kanskje passer bedre i en annen avdeling så det går an å løses internt. Det er klart at de fleste blir jo ofte målt på standarder, og resultat da. Og det blir ofte der advarslene kommer. Du finner fort ut om salg er noe for deg eller ikke. Det er jo sånn. Så ja, det er beinhardt. Jeg er jo heldig og ofte ute i møter og er den som er ute å signerer kontrakter og får anerkjennelsen osv, mens de som sitter å booker her er jo det som virkelig er tungt da, eeh, så ja, all respekt for de som har sittet her i 9 10 år å booket møter, det er ganske ekstremt altså, så det er nok enda hardere det.

**Hva mener du skiller Abax sin kultur fra andre bedrifter sin kultur?**

Skiller, er jo sikkert ekstremt mye bra kulturer ute å går i forskjellige arbeidsplasser og sanneling. Det som, jeg kan bare prate for kulturen her, hva vi har her, det er ekstremt viktig for oss med en god kultur og en god atmosfære på jobben da. Om vi er bedre eller dårligere enn de andre i klassen det er vanskelig å si fordi man ikke er i de kulturene, men vi har lagt mye vekt på at folk skal trives det skal skje ting, sosialt og på jobb, enten det er sportslige aktiviteter eller fester eller hva det skulle være, også tror jeg det er ekstremt viktig å omgås utenom jobb, for å skape en relasjon og bli kjent med et menneske så gjør man ikke det bare ved å jobbe sammen. Du gjør jo gjerne det i sosiale settinger. **Så det er på en måte aktivitetene som skiller dere ut, eller trer veldig frem ettersom jeg forstår deg riktig?** Ja det gjør det, også BIL er jo en viktig del av det altså, Bedriftsidrettslaget det er hvertfall en viktig del av det for meg da, der er det mye turer hvor vi enten, ski, sykkel, Norceman, eller hva det måtte være.

De tingene hvor du trener opp til et felles mål, hvor det skal være litt lavterskel da, der er også det sosiale veldig viktig, det tror jeg er veldig viktig for veldig mange. At de har det tilbudet der. Du må melde deg inn. Men da er man med, å det synes jeg er en viktig del av kulturen også.

**Hvilke utfordringer ser du med dagens kultur? Hvilke deler av kulturen kjenner du deg ikke igjen i?** Utfordringer er jo litt å forplante kulturen til de forskjellige avdelingen våres. Tror ikke kulturen i seg selv er noen utfordring for den er veldig bra, selvfølgelig er det negative ting her også, folk prater dritt om andre osv, som man alltid må ta tak i, men i utgangspunktet da så er det veldig bra. **Internt på hovedkontoret da?** Neei, største utfordringen er at folk prater dritt om folk og ikke med, det er den største, at man ikke tør gå å si fra, men du begynner å prate dritt eller om en person til en annen, og det tror jeg er på veldig mange andre arbeidsplasser også. Så, men det er også utfordringer her.

Selvfølgelig kan man være uenige i ting og tang, hvordan det blir gjort. Vi hadde en episode hvor fryktelig mange måtte gå nå, men det er legitime årsaker til at folk må gå, men da vil du nok høre der ute folk som vil prate negativt om ledelse eller hvordan ting blir gjort da, og det er legitimt og prate om det og sånne ting, men allikevel så føler jeg at det var greit det som blir gjort og tror ikke det har en betydning sønn i det hele. **Betydning internt?** Betydning internt har det jo når folk må slutte, på grunn av at prosjekter legges ned osv, så har jo det betydning. Vi har jo alltid vært vant til det i vår avdeling, der må jo folk slutte hele tiden, så for oss så er jo ikke det noe nytt å en måte. I andre avdelinger så er jo det litt sønn drastisk når folk må slutte. **Etter som jeg forstår det riktig så er det på en måte sønn det blir gjort her i Abax?** Njjaaa, nå var det jo sønn at det var for mange folk per prosjekt så det hadde kanskje blitt ansatt flere enn det vi trengte på de forskjellige type prosjektene. Så det er jo noe annet enn bare resultater på en måte og si at nå har vi ikke noe mer vi kan gjøre. Vi måtte trappe litt ned på det. Så, det kan jo da fort resultere i at folk prater litt negativt osv.. **Hvordan blir det håndtert da?** Altså det må man jo håndtere internt med kommunikasjon. det er viktig at folk får informasjon om hva som er årsaken. **Har folk fått informasjon om hva som er årsaken?** Njeeaaaahh, det er nok både og, men altså de avdelingene de gjelder har nok det, og i vår avdeling er det ganske enkelt da med å få informasjon der, bør nesten ikke gi folk informasjon, de ser jo det, om det er levert eller ikke. Så det er ganske enkelt, det kommer sjeldent som en overraskelse hvis en i salgsavdelingen blir bedt om å finne på noe annet. Da

har det ofte vært, altså det er jo ikke sånn at man bare blir bedt om å finne på noe annet, da har det vært ganske lang prosess før det, før man får den beskjeden da.

### **Hvordan opplever du kulturen som integrert blant alle ansatte på kontoret?**

Jeg vil jo si den er veldig bra integrert inn på de ansatte. Nok en gang i salgsavdelingen, fordi det er den jeg opplever hver dag, her er det veldig godt integrert, og her er det kanskje den avdelingen som på en måte sprer kulturen. Vi er jo, det er ofte vi som er synlige da hvis du kan si det på den måten. Det er selgerne også er det hjelperne på en måte. De andre skal jo hjelpe oss med å selge, så det blir jo ofte vi som står i front da, hvis man kan si det sånn.

### **Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i Abax i 2009?**

Da var vi så få, da vi var 5 ansatte først, så det var ikke så veldig mange, og ansatte da som hadde jobbet tidligere sammen så vi kjente hverandre fra før. Vi var jo godt kjent med hverandre fra før, og vi kjente hverandre, enkelt. **Kan du beskrive den kulturen med tre ord?** Samme, altså, entusiastiske, først, er en viktig del av det, altså det var jo vi som satte verdiene våres, og bestemte hva vi skulle ha, vi skulle ha lønnsomhet, og det er de verdiene som vi lever etter. Og det satte vi i 2009, og det er det fortsatt.

### **Hva er annerledes med kulturen i Abax i dag sammenlignet med 2009?**

Annerledes er jo at det er mye flere folk selvfølgelig og at det er vanskelig å forplante det ned til hver enkelt avdeling og hvert menneske. Det er jo det som er utfordringa. Og implementere den kulturen videre, spesielt i de andre landene, og man vil ha masse subkulturer da, det er jo det som er annerledes, i 2009 var vi så små at det var ikke mulig å få en subkultur, men nå er det jo det, og det er nok det som er den største forandringen. **Hva slags subkulturer har Abax da?** Nei altså, det har jo en helt annen kultur på utvikling ikke sant, både hvordan de jobber, hvordan du er, altså det er jo et helt annet, jaah, kall det måte å jobbe på og bli målt på osv.

### **Hvordan opplever du den ekspansive veksten Abax har opplevd har påvirket kulturen i selskapet?**

Det det har påvirket er jo som jeg sa i stad, og formidle den kulturen til nyansatte, folk vil

gjærne jobbe her på grunn av kulturen eller hva de har sett utad, men også på grunn av resultatene vi har oppnådd, så er det veldig greit å si at s nn gjør vi det, sånn er det her, så det er veldig greit å si til en ny en at sånn er det det foregår hos oss, og gjør du ikke det så er du på en måte ikke her så lenge. **Er det noen som har følt at det har vært en kraftig vekst, for kraftig?** Det er det nok, men jeg tror ikke vi noen gang kommer til å føle det i en salgsavdeling, for det er liksom det du jobber for, for å få den veksten og jo større jo bedre, men det kan sikkert sitte noen på økonomi å si at nå begynner det å bli mye, og vanskelig å håndtere og det er sikkert avdelinger hvor man syns at dette har gått fryktelig fort og mye forandringer, mens i en salgsavdeling så er det jo det du jobber for så for oss vil du aldri få det svaret at det har gått for fort, det er litt med det.

### **Hvilke utfordringer ser du knyttet til kultur og endring i selskaper som er i så stor vekst?**

Det litt som jeg sa i stad, spesielt for oss, nye land å forplante den kulturen videre er en ekstrem utfordring og det ser vi jo bare det å ha, tok jo strategisk beslutning ja, i 2010, 2012, eller noe sånt, hvor vi la ned kontoret i Trondheim, rett og slett fordi vi klarte ikke å forplante vår kultur opp i Trondheim på den salgsavdelingen der, som vi hadde her. Skyldte på mye annet, men altså rett og slett var det jo på grunn av det, vi klarte ikke å få best praksis der oppe, på kulturen, så det tror jeg er viktig å tenke på det å forplante den videre er ganske utfordrende på forskjellige lokaler osv. Det må gjøres, men det jobbes jo bra med det og hardt på en måte men det blir mye reising frem og tilbake og den biten der, for å være synlig, og jeg tror det er viktig å være synlig. **Men har du opplevd noen utfordringer knyttet til kultur, endring og den veksten Abax har opplevd?** Personlig, tenker du? Nei i utgangspunktet ikke. **Det har bare vært flott?** Nja, altså flott, det er ikke alt som er flott, noen ganger så er det jo ting som du er uenig i, beslutninger osv, hva som skal prioriteres på produkt osv, den biten der, det er mye du er uenig i sånn sett, men hvis du tenker på ekspansjon og veksten som vi har så har den aldri vært i veien for min kultur, på en måte altså det er jo det vi lever av, det at vi skal få 30-40% vekst i året er helt overlegent, og da vet vi også at vi får noen kroner ekstra for de aksjene som vi har i bunn, det er jo en viktig vitamininspr yting. De fleste, men det er ganske mange som ar gått inn og investert i firmaet. **Så det gir deg motivasjon?** Ja, det er jo klart det altså det er jo ikke så veldig langsiktig mål og vi vet jo at de som eier oss de mest sannsynlig kommer til å enten ta oss på børs eller ta å selge oss innen fem år og det er ikke veldig langt unna, og det er jo klart at det er motivasjon det.

**Hva vil du råde et annet selskap til når det kommer til kultur i selskaper i så stor vekst?**

Det med at du er i stor vekst, er jo det med nyansatte, der blir veldig mange nye folk, og noe av utfordringer er jo å få det ned til dem.

Nei, da vil jeg råde dem til å ha fokus på de ansatte, altså i Abax så har vi første målet vårt er å ha 80% ansatte, vi setter ikke kunden først, men vi setter de ansatte først, Så det er viktigere for oss å ha fornøyde ansatte kontra fornøyde kunder. Og det tror jeg nok er den viktigste årsaken til at vi er her nå, har du fornøyde ansatte får du fornøyde kunder, så enkelt er det. Veldig mange selskaper der ute har mål om å ha fornøyde kunder, meningsløst hvis du ikke har fornøyde ansatte. Hvis jeg skulle gitt noen forslag så ville jeg hatt fokus på det, fokus på også utenfor arbeidstid, sosiale tilstelninger, hva det måtte være, det tror jeg er ekstremt viktig.

**Det var det jeg lurte på, har du noe du vil legge til på slutten som vi ikke har spurt deg om eller som du brenner inne med?**

Veldig bevisst på hva han sier, kanskje forsiktig og varsom til en viss grad. Hans lojalitet til Abax er tydelig at står høyt.