



**Høgskolen  
i Innlandet**

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

**Mia Carita Øiom Vassdokken & Elise Haug Olsen**

## **Masteroppgave**

**Overgangen fra lineær til sirkulær  
forretningsmodell i Feiring Bruk: Interne  
spenninger som kan oppstå i brytningen mellom  
stabilitet og endring**

The transition from linear to circular business model in Feiring Bruk:  
Internal tensions that can arise in the break between stability and  
change

Master i Innovasjon

**2022**

# Forord

Denne oppgaven markerer slutten på vår mastergrad i innovasjon ved Handelshøgskolen i Innlandet, fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap. Oppgaven er utarbeidet av Mia Carita Øiom Vassdokken og Elise Haug Olsen.

Grunnet stor interesse for innovasjonsprosesser og sirkulære forretningsmodeller, ble valget av en oppgave med denne tematikken tidlig bestemt. Da vi ved et tilfeldig møte ble kontaktet og fikk presentert prosjekt «Sirkulær Masseforvaltning» fra en av eierne i Feiring Bruk AS, vekket dette en stor interesse da vi så at prosjektet omhandlet våre interessefelt samt at vi fikk muligheten til å fordype oss i en bransje som vi ikke hadde kunnskaper om fra før.

Det har vært en krevende prosess med både oppturer, nedturer og tilegnelse av ny kunnskap om en kompleks bransje. Alt i alt ser vi tilbake på en lærerik og givende periode, hvor vi har tilegnet oss en mengde kunnskaper som vi ellers ikke hadde hatt muligheten eller tilgang til. Å skrive denne masteroppgaven har vært utfordrende og lærerikt. Vi har lært mye om oss selv og hverandre. Vi har sammen fått et hav av ny kunnskap, som uten tvil vil komme oss til gode når vi nå trer inn i et nytt kapittel av livet.

Vi ønsker å rette en stor takk til eierne og de ansatte i Feiring Bruk AS, som har delt sine erfaringer, tanker og kunnskaper med oss. Dere ga oss gode perspektiver for å kunne besvare vår problemstilling. Takk for all tiden dere har viet til oss. Vi håper vår oppgave og våre funn vil kunne bidra positivt inn i endringsprosessen dere står ovenfor.

Vi ønsker også rette en stor takk til vår veileder, Atle Hauge, for all støtte og engasjement du har vist gjennom prosessen. Takk for kontinuerlig gode og konstruktive tilbakemeldinger.

En stor takk rettes til familie som har støttet oss og bidratt til innspill i denne prosessen. Til slutt vil vi takke våre medstudenter og Høgskolen, for to innholdsrike og gode år.

Lillehammer, 10. juni 2022

Mia Carita Øiom Vassdokken & Elise Haug Olsen

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>3</b>
<b>FIGURLISTE:</b> .....	<b>5</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>7</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>8</b>
1.2 FORMÅL OG BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	8
1.3 PROBLEMSTILLING .....	10
1.4 AVGRENSNING.....	10
1.5 OPPGAVENS OPPBYGGING .....	11
<b>2.0 CASEBESKRIVELSE:</b> .....	<b>13</b>
2.1 FEIRING .....	13
2.2 FEIRING ORGANISASJONSKART.....	13
2.3 HVA ER EN FORRETNINGSMODELL? .....	14
2.3.1 DAGENS FORRETNINGSMODELL: <i>DEN LINEÆRE FORRETNINGSMODELL</i> .....	15
2.3.2 PROSJEKT «SIRKULÆR MASSEFORVALTNING»: <i>DEN SIRKULÆRE FORRETNINGSMODELL</i> .....	15
2.3.3 PROSJEKT “SIRKULÆR MASSEFORVALTNING” .....	16
<b>3.0 KONTEKST</b> .....	<b>18</b>
3.1 BYGG OG ANLEGGSTRANSJEN I NORGE .....	18
3.2 ØKENDE KRAV TIL BYGG OG ANLEGGSTRANSJEN .....	19
<b>4.0 TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	<b>20</b>
4.1 INNOVASJON I ORGANISASJONER .....	20
4.1.1 RADIKAL FORRETNINGSMODELL INNOVASJON.....	21
4.1.2 RISIKODIMENSJONER .....	22
4.2 LEDELSE AV INNOVASJONSPROSJEKTER .....	24
4.2.1 AMBIDEKSTRE PROSJEKTER .....	24
4.2.2 DYNAMISKE EVNER.....	26
4.3 ORGANISASJONSKULTUR OG UTVIKLING .....	27

4.3.1 SUBKULTURER .....	27
4.3.2 UTVIKLING AV ORGANISASJONSKULTUR.....	29
4.3.3 MEDARBEIDERDREVET INNOVASJON .....	32
4.3.4 KUNNSKAP SOM RESSURS I INNOVASJONSARBEID.....	33
4.3.5 LÆRINGSMETODER FOR ULIKE KUNNSKAPSFORMER.....	34
4.3.6 FAMILIEBEDRIFTER .....	35
4.3.7 MAKT .....	36
<b><u>5.0 METODEKAPITTEL: .....</u></b>	<b>38</b>
<b>5.1 VALG AV METODE .....</b>	<b>38</b>
5.1.1 KVALITATIV METODE.....	38
5.1.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN .....	39
5.1.3 STRATEGISK UTVALG: ET CASE:.....	40
5.1.4 FORSKNINGSTILNÆRMING: STEGVIS-DEDUKTIV INDUKTIV METODE.....	40
5.1.5 DELTAGENDE OBSERVASJON: STEIN I VEI 2022.....	42
5.1.6 KRITERIEUTVALG .....	43
<b>5.2 DET SEMISTRUKTURERTE INTERVJUET SOM STRATEGI.....</b>	<b>44</b>
<b>5.3 FREMGANGSMÅTE.....</b>	<b>45</b>
5.3.1 DE ULIKE FASER I FREMGANGSMÅTE .....	46
<b>5.4 DATAANALYSE .....</b>	<b>48</b>
<b>5.5 ETISKE BETRAKTNINGER: .....</b>	<b>50</b>
5.5.1 VALIDITET (GYLDIGHET): .....	52
5.5.2 RELIABILITET (PÅLITELIGHET): .....	53
<b><u>6.0 ANALYSE OG DRØFTING: SPENNINGER.....</u></b>	<b>54</b>
<b>6.1 SPENNING 1: DRIFT OG SPENNING (AMBIDEKSTRE FORHOLD) .....</b>	<b>56</b>
6.1.1 AMBIDEKSTRE PROSJEKTER .....	57
6.1.2 DYNAMISKE EVNER (LEDERNES EVNER).....	59
<b>6.2 SPENNING 2: HIERARKI OG FLAT STRUKTUR.....</b>	<b>63</b>
6.2.1 SKJULT HIERARKI OG DYNAMIKK.....	64
6.2.2 INTERNE PROSESSER FOR MEDVIRKNING .....	67
<b>6.3 SPENNING 3: KULTUR (INNE OG UTE - KULTUR).....</b>	<b>69</b>
6.3.1 SUBKULTURER .....	70
6.3.2 TAUS OG KODIFISERT KUNNSKAP .....	73
<b>6.4 OPPSUMMERING .....</b>	<b>75</b>
<b><u>7.0 KONKLUSJON .....</u></b>	<b>78</b>
<b>7.1 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....</b>	<b>82</b>
<b><u>9.0 REFERANSELISTE.....</u></b>	<b>83</b>
<b><u>10.0 VEDLEGG .....</u></b>	<b>88</b>

## **Figurliste:**

Figur 1: Feiring Bruks organisasjonskart.....	13
Figur 2: Feiring Bruks organisasjonskart stab.....	14
Figur 3: Kontrasten mellom den lineære og sirkulære modellen (Bocken et al 2016) .....	16
Figur 4: Ambidekstre organisasjoner (O'Reilly & Tushman, 2004) .....	25
Figur 5: Kulturell forandring som en trefaset utviklingsprosess (Bang, 2020) .....	30
Figur 6: (Den stegvis- deduktiv induktive metode (SDI) Tjora, 2018).....	41
Figur 7: 8: Illustrert tankekart: teori og data.....	47
Figur 8: Figur: 9: Våre tre hovedfunn.....	54

## **Tabelliste:**

Tabell 1: Tabell 1: Oversikt informanter Feiring Bruk.....	44
Tabell 2: Tabell 2: Utkast fra analyseskjema.....	48
Tabell 3: Illustrasjon av utarbeidet modell: Spenninger i Feiring.....	50
Tabell 4: Oppsummering av funn- informanter.....	76

# Sammendrag

Bærekraft og innovasjon i bygg og anleggsbransjen har blitt et økende satsningsområde, da bransjen har en stor påvirkning på miljøet. For aktører i bransjen kan investeringer og økt fokus på bærekraftige løsninger dermed bli et konkurransefortrinn, og for mange krever dette store endringer i måten de opererer på.

Vår casebedrift Feiring Bruk AS spiller en sentral rolle i dette studiet. Utgangspunktet for studiet har vært at økte krav for innovasjon og bærekraftige løsninger utfordrer den eksisterende lineære forretningsmodellen og krever endring. Stabiliteten som flere bedrifter i bransjen har hatt i mange år, møter større endringer som utfordrer den daglige driften og arbeidet.

Denne studien viser betydningen av å se spenninger som kan oppstå internt når en tradisjonell produksjonsbedrift skal endre sin forretningsmodell fra lineær til sirkulær for å møte økende eksterne krav. Studien har tatt utgangspunkt i en kvalitativ tilnærming, hvor vi valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer med ansatte internt i Feiring Bruk AS.

Som det kommer frem av resultatene har vi identifisert tre spenninger som kan oppstå internt ved endringen av forretningsmodell. Hvor den første omhandler de spenninger som kan oppstå når den tradisjonelle driften møter den nye forretningsmodellen. Den andre omhandler de spenninger som kan oppstå mellom eiere, ledelse og produksjon. Den tredje omhandler de spenninger som kan oppstå mellom den overordnede organisasjonskulturen «inne» og subkulturen vi har identifisert som er «ute». Våre resultater gir også indikasjoner på hvordan en kan redusere disse spenningene.

# Abstract

Sustainability and innovation in the building and construction industry has become an increasing focus area, as this industry has had a major impact on the environment. For players in the industry, investments and increased focus on sustainable solutions can thus be a competitive advantage, and for many this requires major changes in the way they operate.

Our case company Feiring Bruk AS plays a central role in this study. The starting point for the study has been that increased demands for innovation and sustainable solutions challenge the existing linear business model and require change. The stability that many companies in the industry have had for many years is facing major changes that challenge daily operations and work.

This study shows the importance of seeing tensions that can arise internally when a traditional manufacturing company has to change its business model from linear to circular to meet increasing external demands. The study is based on a qualitative approach, where we chose to conduct semi-structured interviews with employees in Feiring Bruk AS.

As the results show, we have identified three tensions that may arise internally when changing the business model. Where the first address the tensions that can arise when the traditional operation meets the new business model. The second address the tensions that can arise between owners, management, and production. The third address the tensions that can arise between the overall organizational culture "inside" and the subculture we have identified as "outside". Our results also provide indications of how to reduce these tensions.

# 1.0 Innledning

## 1.2 Formål og bakgrunn for oppgaven

Det er et uomtvistelig faktum at verdens klima er i endring, noe som også påvirker norske bedrifter. Skal man være konkurransedyktig i dagens marked må man erkjenne dette. Det er en økende forventning om at både næringsliv og privatpersoner skal bidra til en utvikling som verner om miljøet. Dette for å sikre fremtidige generasjoners levevilkår ved å prioritere bærekraft og gjenbruk av ressurser.

Bærekraftig utvikling defineres gjerne slik: «en utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov» (FN-sambandet, 2021). Bærekraftsmål 12 omhandler å sikre bærekraftige forbruks- og produksjonsmønstre. Et av delmålene er at «Innen 2030 skal det være oppnådd en bærekraftig forvaltning og effektiv bruk av naturressurser, som er en del av hovedmålet om å sikre bærekraftig forbruks- og produksjonsmønstre» (FN-sambandet, 2022). For å løse bærekraftsutfordringer vil forskning og innovasjon ha en sentral rolle. Kompleksiteten av utfordringene vil kreve bedre tilrettelegging for forskning og samarbeid på tvers av sektorer, finansieringskilder og land. Samtidig gir de sammensatte utfordringene behov for å se forskning, innovasjon og verdiskaping i sammenheng, både nasjonalt og internasjonalt (Meld. St. 40 (2020-2021)).

Feiring Bruk AS (heretter Feiring) er et familieeid industrikonsern som har sitt hovedsete i Lørenskog i Viken fylke. Siden oppstarten av det første grustaket på Asak i Skedsmo i 1954, har Feiring som masseforvalter levert minst 200 millioner tonn stein, pukk, grus og asfalt til oppbygningen av Norge. Gjennom flere tiårs virke har de vært opptatt av å skape varige løsninger som kommer kundene og samfunnet til gode (Feiring, u.å.).

Feiring, i likhet med andre bedrifter i bransjen er å forstå som tradisjonell, og slik forretningsmodellen er i dag planlegges massehåndtering oftest ut fra bestemte anleggsgjennomføringer og ikke ut fra massens utnyttingspotensiale (Feiring, personlig kommunikasjon, 24. april 2022).

I 2021 startet Feiring i samarbeid med SINTEF, NGU og Fremby AS prosjektutviklingen av en ny forretningsmodell, prosjekt «Sirkulær Masseforvaltning». Dette er et prosjekt som kan



sies å være et svar på utviklingen i samfunnet, med det stadig økte fokus på bærekraft og miljø og et forsøk på å ta steget inn i en ny æra av produksjon og masseforvaltning av en ikke- fornybar ressurs. Dette innebærer at det skal utvikles nye systemer for å effektivisere gjenvinning, bruk og transport av jord og steinmasser mellom aktører i bransjen (Prosjektbanken, u.å.). Økt innovasjon, kompetanse og ferdigheter er viktige mål for Feiring for å kunne bidra til en høy verdiskaping for kunde og samfunn, og som skal påvirke miljøet i minst mulig grad. Prosjektet kombinerer dermed innovasjon og bærekraft, og skal resultere i en ny forretningsmodell for Feiring. På bakgrunn av det tradisjonelle virket kan det forstås at endring av forretningsmodell anses som en radikal innovasjon for Feiring, som vil kreve utforskning av ny kunnskap og at denne kunnskapen settes sammen på en ny måte (Aasen & Amundsen, 2015, s. 25). Ved å innhente ekstern kunnskap fra samarbeidspartnere bekreftes det at det er behov for innovative løsninger bedriften per nå ikke besitter. Ved alle slags endringer vil det også kreve en bevisst håndtering av de ansattes forståelse av endringer.

Aktører i bygg og anleggsbransjen har ofte valgt tradisjonelle løsninger, da dette har vist seg å fungere tidligere, samt at de ønsker å beskytte marginene sine, som ofte er små i utgangspunktet (Bartolomei, 2019). Den siste innovasjonsundersøkelsen fra Statistisk Sentralbyrå (2017) har sett på innovasjonsgraden i norsk næringsliv mellom 2014-2016. Undersøkelsen viser at innovasjon og forskning på flere felt, er lav i bygg- og anleggsbransjen (Bartolomei, 2019). Ved radikale endringer vil det også kreve en bevisst håndtering av de ansattes forståelse av de endringer bedriften tar steget inn i.

Innovasjonsbegrepet knyttes gjentagende i teori til at noe er nytt, nyttig og nyttiggjort, men det kan også forstås som kollektive prosesser som oppstår i en ny og akseptert ide og at det kjennetegnes som en organisasjons evne til å utforske nye muligheter gjennom å fremme kreativitet og nysgjerrighet blant ansatte (Aasen & Amundsen 2011; Lam 2005). Innovasjonsarbeid krever risikohåndtering av interne og eksterne faktorer (Aasen & Amundsen, 2011), samt at det ofte krever store investeringer.

Vår oppgave har som formål å identifisere interne spenninger som kan oppstå i endringen av forretningsmodell, hvor stabiliteten den tradisjonelle driften har møter endring. Spenninger er områder der vi ser at det er motstridende oppfatninger og interesser, og områder som potensielt kan skape friksjoner og til og med konflikter i organisasjonen. Da endring av forretningsmodell er et valg eierne har tatt for sin bedrift, finner vi det spesielt interessant å

forske på hvordan eierne og ledelsen skal generere nye endringer i hele organisasjonen, og i hvilken grad dette er gjennomførbart gjennom å kommunisere, inkludere og lede mot denne nye retningen. På bakgrunn av dette har vi utarbeidet vår problemstilling deretter.

### 1.3 Problemstilling

*Overgangen fra lineær til sirkulær forretningsmodell i Feiring Bruk: Interne spenninger som kan oppstå i brytningen mellom stabilitet og endring.*

Samtidig viser vi til forskningsspørsmål som vi anser som viktige faktorer for å spisse vår overordnede problemstilling:

**F1:** *Hvordan forberede ansatte på endringene som følger skiftet fra en lineær til en sirkulær forretningsmodell?*

**F2:** *Hvordan kan drift og utviklingsprosjekter påvirke organisasjonskulturen ved implementering?*

Vår problemstilling er utformet på bakgrunn av de endringer Feiring skal igjennom ved å endre sin tradisjonelle forretningsmodell til den sirkulære forretningsmodell tilpasset samfunnet, og de krav som er å forvente av dagens virksomheter. Da endring er å anta vil påvirke interne områder i bedriften, har vår problemstilling lagt sin hovedvekt på interne spenninger som kan oppstå i brytningen mellom stabilitet i den tradisjonelle driften og endring av forretningsmodell. Våre forskningsspørsmål har til hensikt å bidra til å besvare problemstillingen, gjennom å peke på elementer som vi anser som viktige faktorer som kan påvirke endringsprosessen.

### 1.4 Avgrensning

Da vi ble kjent med Feiring sitt prosjekt og endring av forretningsmodell, erfarte vi tidlig i prosessen at dette er en svært omfattende endring. Da endringen også spirer ut i flere hold, både eksternt og internt, rettet vi vår interesse mot Feiring på et internt plan. På bakgrunn av dette har vi benyttet oss av Feiring som vår casebedrift, da dette ga oss muligheten til å ta et dypdykk i organisasjonen. Da Feiring har flere samarbeidspartnere som tar for seg selve endringen av forretningsmodell og prosessen på et organisasjonsnivå, fant vi det spesielt

interessant å rette vårt søkelys på hvordan slike endringer kan ha en påvirkning på menneskene internt i bedriften.

## 1.5 Oppgavens oppbygging

Oppgaven er utarbeidet med 7 kapitler. I denne delen vil vi gi en kort beskrivelse av hvert kapittel:

### **Kapittel 1: Innledning**

I dette kapitlet presenterer vi innledningsvis hva oppgaven omhandler, bakgrunnen for valg av oppgaven, og den problemstillingen vi har kommet frem til som en forståelse av dette. Samtidig som vi har beskrevet oppgavens begrensninger.

### **Kapittel 2: Casebeskrivelse**

I kapittel 2 beskriver vi vår casebedrift, samtidig som vi redegjør for hva en forretningsmodell er. Dette begrunnes i at vår casebedrift skal endre sin forretningsmodell fra en lineær til en sirkulær forretningsmodell. Da vår utvalgte bedrift er en del av bygg- og anleggsbransjen, ser vi det som aktuelt å beskrive omveltninger ved endringer fra en stabil, tradisjonell forretningsmodell til en sirkulær forretningsmodell som fremmer bærekraft og innovasjon.

### **Kapittel 3: Kontekst**

Bakgrunnen for valg av kontekst som et eget kapittel, begrunner vi i at det vil være aktuelt å fremme bransjen, og få et helhetlig perspektiv av bransjens utfordringer når det kommer til endringer og vektlegging av innovasjon i bransjen. Dette vil videre fremme en forståelse av de komplekse utfordringer, samt forventinger bygg- og anleggsbransjen står ovenfor med et skifte fra en lineær til sirkulær forretningsmodell. Videre vil denne forståelsen gi et inntrykk av de omveltninger som kan skje internt i bedriften når større endringer inntreffer.

### **Kapittel 4: Teoretisk rammeverk**

I vårt teoretiske rammeverk presenterer vi begrepet innovasjon, og hvilke påvirkninger innovasjon kan ha på organisasjoner som er i endring. Vi vektlegger prosjekter som baserer seg på en ambidekster metode, og lederens evne til å håndtere dette deretter. Videre vil

vektlegging av organisasjonskultur og utvikling vektlegges, der vi også inkluderer familiebedrifter og makt da disse er nærliggende å anta kan påvirke bedriftens kultur og utvikling ved endring.

### **Kapittel 5: Metodekapittel**

I kapittel 5 argumenterer vi for vårt valg av metodisk tilnærming, og hvordan utvalgt metode, ved å benytte oss av den stegvis- deduktive metode har ledet oss til å komme frem til våre funn i utvalgt casebedrift. Samtidig vektlegger vi vår datanalyse, og hvilke redskaper vi har benyttet oss av for å komme frem til de viktigste funn, kombinert med utvalgt teori.

### **Kapittel 6: Analyse og drøfting**

I dette kapitlet presenterer vi funn vi har avdekket gjennom intervjuer med våre informanter. Samtidig som vi drøfter funn opp mot den utvalgte teori. Deretter vil vi avslutte med en utarbeidet modell, der vi har innhentet det vi anser som de viktigste funn fra våre intervjuer, og en oppsummering som fremmer de viktigste verktøy fra vårt teoretiske rammeverk og funn.

### **Kapittel 7: Konklusjon**

I kapittel 7 vil vi besvare vår problemstilling ved hjelp av våre to forskningsspørsmål. Dette på bakgrunn av de funn og resultater vi har innhentet fra våre informanter, samt med utvalgt teori vi har redegjort for. Avslutningsvis vil vi reflektere over videre forskning, da vi anser dette som interessante områder å forske videre på.

## 2.0 Casebeskrivelse:

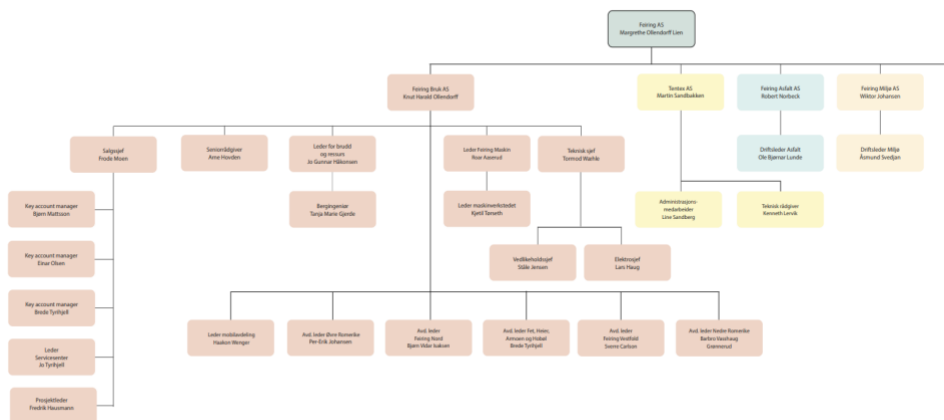
### 2.1 Feiring

I 1945 etablerte Knut Ollendorff sin første produksjonsbedrift, og siden den gang har Feiring ekspandert og vokst til 17 avdelinger fra Vestfold i sør til Troms i nord. Bedriften har sitt hovedsete på Finstadjordet som ligger i Lørenskog i Viken fylke, og bedriften er en totalleverandør og masseforvalter til bygging av vei og grunn. Bedriften har i dag 7 forretningsområder; pukk og grus, asfalt, masseinntak, geosynteter, mobilknusing, jord og laboratorium. De har en omsetning på ca. 700 millioner kroner i året og sysselsetter rundt 200 ansatte. Feiring er en familieeid bedrift og i september 2021 ble det gjennomført et generasjonsskifte. Margrethe Ollendorff tok over stillingen som konsernleder etter sin far Trygve, mens hennes bror Knut- Harald Ollendorff gikk inn i stillingen som daglig leder for pukkdivisjonen, som er det største forretningsbeinet til Feiring. Pukk har 13 avdelinger fra Tromsø til Larvik og har ca. 120 ansatte som jobber i denne forretningsenheten (Feiring, u.å.)

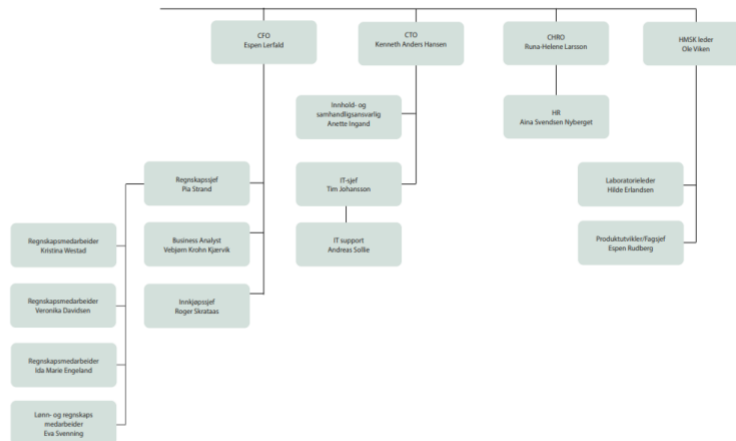
### 2.2 Feiring organisasjonskart

Vi velger å vise til Feiring sitt organisasjonskart. Dette for å gi leseren et bilde av hvordan organisasjonsstrukturen i bedriften er utformet.

Organisasjonskart



Figur 1: Feiring organisasjonskart



Figur 2: Feiring organisasjonskart stab

Siden oppstarten i 1945 har Feiring vært gjennom flere modningsfaser som er i takt med samfunnets utvikling. Med det grønne skiftet og det stadig økte fokuset på bærekraft og miljø, har også de som mange andre aktører i samfunnet arbeidet med å strekke og forbedre seg mot nye bærekraftige mål. Ved siden av bærekraftig ressursforvaltning, er også innovasjon, kompetanse og ferdigheter et viktig verktøy for å bidra til høy verdiskaping for kunde og samfunn- som igjen skal påvirke miljøet i minst mulig grad. Dette skal gjennomføres samtidig som de skal levere høye og gode kvaliteter av produkter og løsninger til utvikling av samfunnets infrastruktur. Deres visjon er at de hele veien ønsker å være bransjens mest betydningsfulle leverandør (Feiring, u.å.)

## 2.3 Hva er en forretningsmodell?

Da Feiring står mellom skiftet av forretningsmodell, vil det være aktuelt å se nærmere på hva som menes med begrepet forretningsmodell.

Jørgensen & Pedersen (2018) beskriver at en forretningsmodell er hvordan bedrifter ser forretningsmuligheter gjennom å skape, levere og innhente verdi.

*Verdiskaping* omhandler bedriftens evne til å hjelpe sine kunder med å løse et problem, eller utføre en jobb som skal gjennomføres til en viss pris. Bedriftens *verdilevering* er beskrevet som de nøkkelressurser, aktiviteter og samarbeidspartnere det er behov for at bedriften skal

kunne gjennomføre det verdiforslaget krever.

*Verdifangst* vil være bedriftens forståelse av hvordan den kan tjene penger ved hjelp av en gitt inntektsmodell og kostnadsstruktur (s. 59). Videre utforskes kontrastene mellom den lineære og sirkulære forretningsmodell.

### 2.3.1 Dagens forretningsmodell: *den lineære forretningsmodell*

I likhet med mange bedrifter i bygg- og anleggsbransjen i dag, beskrives Feiring med en lineær forretningsmodell. Videre kjennetegnes bedriften som en tradisjonell produksjonsbedrift som per i dag tjener penger inn til masseinntak, og masser fra pukk og asfaltverk. Jo mer volum de selger, jo mer omsetter de og økonomisk vekst kommer utelukkende som en faktor av økt salg og forbruk (Feiring, personlig kommunikasjon, 24. april 2022). Dagens utfordringer i bransjen kan forstås ut fra at det er mangel på systemer for kvalitetskontroll, kvalitetssikring- og dokumentasjon (Feiring, u.å.).

Slik forretningsmodellen ser ut i dag planlegges massehåndtering oftest ut fra bestemte anleggsgjennomføringer og ikke ut fra massens utnyttingspotensiale. Videre er de fleste bygg- og anleggsprosjekter i all hovedsak selvstendige prosjekter som håndteres internt, og det er få overordnede planer som beskriver en helhetlig strategi for masseforvaltningen i en region. Ved utarbeidelse av prosjekter er det svært få prosjektdata å finne, og ofte ser man at det er dårlige beslutningsgrunnlag for de gitte prosjekter (Feiring, u.å.).

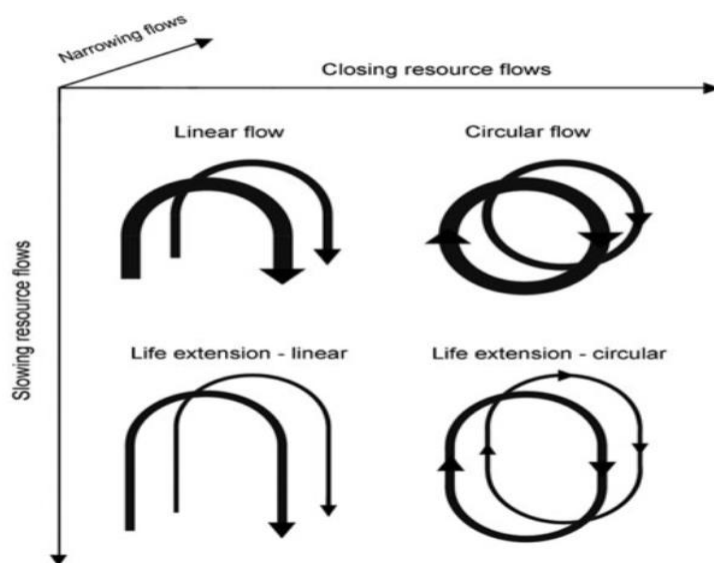
Som en motsats av den lineære forretningsmodellen og det faktum at verdens naturressurser er under økt press, har begrepet sirkulær forretningsmodell trådt inn som et svar på dette.

### 2.3.2 Prosjekt «Sirkulær Masseforvaltning»: *den sirkulære forretningsmodell*

Vi velger å benytte oss av SINTEF sin beskrivelse av sirkulær økonomi, da vi mener definisjonen gir oss tegn på de krav som må stilles i samfunnet ved overgangen fra den lineære til den sirkulære økonomien.

“I en sirkulær økonomi utnytter vi naturressurser og produkter effektivt og så lenge som mulig, i et kretsløp der minst mulig ressurser går tapt” (Miljødirektoratet, 2022).

For å illustrere skille mellom den lineære og den sirkulære økonomien, viser vi til Bocken et al (2016) sin artikkel og deres modell som fremmer kontrasten mellom den lineære og den sirkulære forretningsmodellen.



Figur 3: Categorization of linear and circular approaches for reducing resource use (Bocken et al, 2016, s. 309)

Som en videre forståelse av modellen til Bocken et al (2016), benytter vi oss av Jørgensen & Pedersen (2018) tre metoder til hvordan bedrifter kan iverksette tiltak for å fremme den sirkulære forretningsmodell. Den første metoden omhandler det å anvende ressurser i så måte og omfang som ikke tømmer ressurslagrene. Den andre metoden vektlegger bedriftens evne til å designe produkter, tjenester og prosesser som fører til mindre bruk av knappe ressurser, og som legger til rette for gjenbruk derav. Den tredje metoden omhandler at alle produkter og materialer holdes på et så høyt kvalitetsnivå at de videre kan gjenbrukes på en verdifull måte. Dette innebærer at bedriften må “oppgradere” sine ressurser, altså vedlikeholde verdien til produktet slik at det kan gjenbrukes flere ganger (s.106). Den sirkulære forretningsmodellen vil dermed kunne bidra til økt utnyttelse av de allerede eksisterende ressurser og produkter på en effektiv måte slik at dens levetid forlenges, og ikke går tapt gjennom “bruk og kast” metoden som kjennetegner den lineære modellen.

### 2.3.3 Prosjekt “Sirkulær Masseforvaltning”

I 2021 begynte Feiring i samarbeid med Fremby AS, SINTEF og NGU utviklingen av prosjekt sirkulær masseforvaltning. Dette er et prosjekt som har en estimert tid på 4 år, der



det skal utvikles en tjenesteplattform for å effektivisere gjenvinning, bruk og transport av jord og steinmasser mellom aktører i bygg og anleggsbransjen (Prosjektbanken, u.å). Prosjektet kan sies å være et svar på utviklingen i samfunnet, det stadig økte fokus på bærekraft og miljø, og et forsøk på å ta steget inn i en ny æra av produksjon og masseforvaltning av ikke-fornybare ressurser.

Ved utviklingen av ny tjenesteplattform er målet å fremme bedre informasjon og kommunikasjon mellom ulike aktører i verdikjeden. En slik utvikling vil kunne sørge for at tidlig spredte eller manglende data blir samlet inn, analysert og delt på en felles plattform. Ved utnyttelse av de innsamlede data i kombinasjon med verdikjedeoptimalisering i prosjekt, samt utvikling av nye forretningskonsepter, er ønsket å fremme en bedre massehåndtering. Dette vil kunne føre til lønnsomhet, redusert uttak av jomfruelige steinmasser, redusert utslipp av klimagasser og reduksjon i kostnader knyttet til massehåndtering (Prosjektbanken, u.å).

Gjennom iverksetting av prosjektet tar Feiring på seg rollen som massekoordinator i bransjen. I prosjektets livsfase skal det utvikles systemer for tidligfase kartlegging, kvalitetskontroll og dokumentasjon. Hovedmålet er at overskudd og etterspørsel av masser på tvers av prosjekter og regioner blir håndtert på en mer bærekraftig og lønnsom måte (Feiring, u.å.). FN definerer en bærekraftig utvikling som “En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge for mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov” (FN-sambandet, 2021). Delmål 12.2 “ansvarlig bruk av forbruk og produksjon” i FN’s klimamål er spesielt gjeldende for Feiring som produsent og masseforvalter. Delmålet innebærer at det innen 2030 skal være oppnådd en bærekraftig forvaltning og effektiv bruk av naturressurser, som er en del av hovedmålet om å sikre bærekraftig forbruks- og produksjonsmønstre (FN-sambandet, 2022).

Videre beskriver FN tre dimensjoner ved bærekraftig utvikling og at det er sammenhengen mellom disse som avgjør om noe er bærekraftig; klima og miljø, økonomi og sosiale forhold (FN-sambandet, 2021). Prosjektet til Feiring har sitt fokus på dimensjonen som omhandler klima og miljø, selv om skiftet i forretningsmodell muligens vil kunne påvirke områder utover dette.

Det er flere omstendigheter på samfunnsnivå og naturmiljø Feiring påvirker, og blir påvirket av gjennom sin virksomhet. De forvalter og foredler en ikke-fornybar ressurs som har

begrensninger når det gjelder størrelse på areal, lokasjon og mengde. Ressursen de forvalter er derimot en hjørnestein i det moderne samfunnet og samfunnsutvikling, som er styrt av økonomiske konjunkturer, offentlige bevilgninger og demografisk og sosial utvikling (Feiring Bruk, personlig kommunikasjon, 25. mars 2022).

Ytre krefter i samfunn og miljø påvirker de valg og beslutninger som Feiring har foretatt ved skifte av forretningsmodell. Stein er billig og Feiring befinner seg i et konkurransestyrt marked der marginene i utgangspunktet ofte er små (Feiring Bruk, personlig kommunikasjon, 25. mars 2022). Dette gjør bransjen kompleks å operere i og endringer mer omfattende. Selv om vår oppgave vektlegger de interne spenninger ved endring, må en allikevel forstå bakgrunnen for beslutningen og kompleksiteten ved endringen av forretningsmodell.

## 3.0 Kontekst

### 3.1 Bygg og anleggsbransjen i Norge

Lena Bygballe som er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI og leder for Senter for Byggenæringen, beskriver at bransjens egenskaper byr på noen utfordringer for innovasjon. Hun poengterer at innovasjon gjerne finner sted ved enkeltprosjekter, men at kunnskapen som aktører tilegner seg gjennom prosjekter ikke blir videreført inn i de industrielle prosessene. Det nevnes derimot at klimaendringer og et økt fokus på bærekraft krever innovasjon både innenfor produkt og prosesser, parallelt med at innovasjon vil være avgjørende for at bedrifter i bransjen kan bli mer bærekraftige og robuste (Bartolomei, 2019). Et stadig økt fokus på bærekraftige løsninger og krav fra byggherrer fører til at aktører deriblant Feiring, velger å sertifisere sine ledelsessystemer. Kontrollrådet (u.å.) forklarer at sertifisering av ledelsessystemer vil være en gjennomgang av bedriftens rutiner og prosesser, og hvorvidt disse samsvarer med aktuelle standarder, forskrifter og bransjekrav. Kontrollrådet (u.å.) viser videre til de sertifiseringer som er å finne i ledelsessystemene: Kvalitet NS-EN ISO 9001: 2015, Miljø NS-EN ISO 14001: 2015 og Arbeidsmiljø NS- ISO 45001: 2018. Feiring er sertifisert av ledelsessystemer for kvalitet og miljø (Feiring Bruk, personlig kommunikasjon, 25. mars 2022)

Innen ledelsessystemer for kvalitet (ISO 9001:2015), er det et viktig punkt som er verdt å merke seg når nye endringer slik som prosjekt “Sirkulær masseforvaltning” skal utarbeides.

Punktet kjennetegnes som 8.3, som omhandler utforming og utvikling av produkter og tjenester. Dette er et av få punkter bedrifter kan velge å utelukke i sitt ledelsessystem. Feiring på sin side har ikke inkludert dette i sitt ledelsessystem (Feiring Bruk, personlig kommunikasjon, 25. mars 2022), og en av grunnene til dette kan være at innovasjonsarbeid ikke har vært en del av deres primærdrift. Vi ser derimot at om Feiring skal bli en totalleverandør eller løsningsleverandør, slik som prosjekt “Sirkulær masseforvaltning” tilsier, så ser vi det hensiktsmessig at dette punktet blir inkludert i sertifiseringen.

Krav økes ikke bare for hver enkelt bedrift internt, men også for bransjen generelt. SINTEF sin rapport *Utslippsfrie byggeplasser - State of the Art* viser til premisser som er å finne for bransjen, samt peker på manglende krav for å oppnå målet om utslippsfrie byggeplasser.

### 3.2 Økende krav til bygg og anleggsbransjen

SINTEF har utarbeidet en veileder (*Utslippsfrie byggeplasser - State of the art*) for innovative anskaffelsesprosesser, som blant annet inkluderer noen aktuelle drivere og barrierer som påvirker dagens anskaffelsespraksis, samt nødvendigheter av og manglende krav for bygg og anleggsbransjen. Rapporten viser til følgende grunnlag som er delt inn i muligheter for kravsetting i en prosessmodell for temaene prosesser, optimering, energibruk og klima begrensninger. Rapporten gir anbefalinger til hvorfor det er aktuelt å stille krav innenfor de overnevnte temaene, og hvordan kravene og de mål som settes kan formuleres i de ulike fasene i byggeprosessen for å redusere utslipp fra byggeplassen (Fufa, et al., 2018, s. 58).

Rapporten viser til de utfordringene Feiring og bransjen generelt har når det stilles nye eller høyere krav. Den viser også til nødvendigheten av krav for å nå målet om utslippsfrie byggeplasser. I utgangspunktet er rapporten rettet mot Oslo Kommune, og hvordan kommunen kan stille bedre krav til utslippsfrie byggeplasser. Rapporten er likevel utformet slik at andre byggherrer og eiendomsutviklere kan ta i bruk veilederen for å oppnå en varig utslippsreduksjon i deres bransje eller bedrift (Fufa et al., 2018, s. 58).

## 4.0 Teoretisk rammeverk

Vårt teoretiske rammeverk er utarbeidet gjennom tre hoveddeler: *Innovasjon i organisasjoner, ledelse av innovasjonsprosjekter og organisasjonskultur og utvikling*. I første del tar vi for oss begrepet innovasjon, og teori som omhandler innovasjon i organisasjoner. I andre del tar vi for oss ambidekstre organisasjoner og ledelses dynamiske evner ved slike prosjekter. I siste del tar vi for oss teori på organisasjonskultur og subkulturer og ulike kunnskapsformer som er å finne i organisasjoner. I denne delen har vi også valgt å inkludere teori på familiebedrifter og makt, da vi finner disse aktuelle for organisasjonens kultur og utvikling i endringsprosesser.

### 4.1 Innovasjon i organisasjoner

I innovasjonsteorien finnes det flere definisjoner med ulike formuleringer, gjentagende for flere er at innovasjon knyttes til at noe er nytt, nyttig og nyttiggjort. I sin teori viser Lam (2005) til innovasjon fra et organisasjonsperspektiv, og at dette kjennetegnes som organisasjonens evne til å utforske nye muligheter gjennom å fremme kreativitet og nysgjerrighet blant ansatte, ved å hente inspirasjon fra andre organisasjoner og bransjer med et åpent sinn.

Aasen & Amundsen (2011, s. 38) beskriver innovasjon som;

Kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny (og akseptert) ide. Innovasjonen får vist sin effekt og nytte når resultatene (produktene) av den nye ideen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilke redskaper og teknologier de utnytter, eller hvordan de lever (uten at det er gitt om effekten vil bli oppfattet som positiv eller negativ).

Vi trekker dermed linjer mellom Lam (2005) sin teori på innovasjon, og Aasen & Amundsen (2011) sin definisjon av innovasjon. Koblingen mellom disse mener vi utgjør en forståelse som inkluderer organisasjonens evne til å innovere i sin helhet, men samtidig hvordan menneskene som befinner seg i organisasjonen kan være en bidragsyter til å fremme innovasjon med deres vilje, kunnskaper og samhandling. Da vi i vår oppgave utforsker hvordan innovasjon kan skape spenninger på et internt nivå i en organisasjon, argumenterer

vi for at definisjonen til Aasen & Amundsen (2011) gir oss som forskere en mer nyansert forståelse av innovasjon fra et internt perspektiv. Definisjonen bygger videre på forståelsen om at innovasjon er prosesser, og at innovasjon ikke kun omhandler produkter og tjenester, men også endringer hos menneskene i organisasjonen som er involvert eller blir påvirket av innovasjonsprosessene. Ved å benytte oss av denne definisjonen som et aktivt verktøy, vil det også fremme en forståelse av de prosesser vår problemstilling søker å belyse, som vektlegger de ansattes virkelighetsoppfatninger ved endringer som oppstår internt ved innovasjonsarbeid.

#### 4.1.1 Radikal forretningsmodell innovasjon

Endring av forretningsmodell kan forstås som en større endring i en organisasjon, og kan begrunnes i innovasjonsteorien som en radikal innovasjon. Aasen & Amundsen (2015) viser til at den radikale innovasjonen vil kreve anskaffelse av ny kunnskap, som må settes sammen på en ny måte (s. 25). Greenwood & Hinings (1996, s. 1027) forklarer videre i sin artikkel hvordan radikale endringer i en organisasjon oppstår. Der de radikale endringer skjer i forbindelse med at organisasjonen beveger seg fra en bestemt prosedyre eller en prosess til en annen. Denne forståelsen underbygger at endring av forretningsmodell hos Feiring kan forstås som en radikal endring. Ved å rette søkelyset mot en sirkulær forretningsmodell blir det samtidig å forvente at ny kunnskap må tilegnes, både fra interne og eksterne kilder. Gjennomføringen av prosjektet vil dermed kunne kreve at innhentet kunnskap blir satt sammen på en ny måte som resulterer i Feiring sin fremtidige forretningsmodell.

Innovasjon kan ifølge Aasen & Amundsen (2015) resultere i teknologisk eller administrativ innovasjon. Det beskrives videre at den teknologiske form for innovasjon vil omfatte produkter, prosessteknologier og tjenesterrelaterte. Den administrative formen for innovasjon på den annen side vil være relatert til de grunnleggende arbeidsprosessene i en virksomhet, og berører områder som organisasjonsstruktur, administrative prosesser og kompetanseutvikling (s. 24). Prosjekt "Sirkulær Masseforvaltning" og resultater fra prosjektet vil være av teknologisk form, slik som Aasen & Amundsen (2015) viser til. Det kan begrunnes i en forventning om at utvikling av ny teknologi skal støtte implementering av effektive løsninger for gjenvinning, bruk, lagring og transport av byggeråstoffer mellom aktører i bygg og anleggsbransjen. Da prosjektet på bakgrunn av teori er identifisert som en

radikal innovasjon, er det derfor grunn til å tro at prosjektet vil gi resultater av administrativ form. Dette begrunnes i at endringen vil kreve nye måter å utføre arbeidsoppgaver på internt i bedriften, samtidig som prosjektet vil fremme nye forretningsområder, informasjon og kommunikasjonstjenester som vil fremme en endring i organisasjonsstrukturen til Feiring. Dette vil igjen kreve utforskning av nye og allerede eksisterende kunnskaper, og kompetanseutvikling blant ansatte internt vil være en faktor.

Vi har ovenfor identifisert innovasjonen ved endringen av forretningsmodell som radikal for Feiring, og at prosjektet vil kunne resultere i innovasjon av både teknologisk og administrativ form. Da teori peker på at innovasjonsarbeid i organisasjoner ikke kommer uten risiko, ser vi også evnen til å kunne identifisere og håndtere dimensjoner av ulik risiko som et viktig fundament når endringer skal implementeres i bedrifter. Vi bygger derfor videre på Getz & Robinson (2003) og deres beskrivelse av risikodimensjoner som blir presentert i Aasen & Amundsen (2011) for å forstå de ulike former for risiko som kan oppstå ved endring av forretningsmodell.

#### 4.1.2 Risikodimensjoner

*Den første dimensjonen* Getz & Robinson (2003) i Aasen & Amundsen (2011) viser til er teknologi og omhandler de funksjoner og egenskaper som er å finne hos det utviklede produktet, samtidig som det utforskes hvilke kunnskaper og kvaliteter som er nødvendig for å utvikle produktet. *Den andre dimensjonen* kaller de marked. Dette omhandler kundebehov og i hvilken grad man treffer kundens eksisterende eller latente behov, altså de ubeviste behov som enda ikke har trådt frem i dagens lys. *Den tredje dimensjonen* det vises til er omdømme og handler om den usikkerheten en må ta høyde for når en skal vurdere suksessgraden av det gitte produktet (s. 67).

Over har de tre første risikodimensjonene til Getz & Robinson (2003) blitt presentert kort. Vi argumenter for at de tre siste dimensjonene vil være aktuelle for vår problemstilling, dette på grunnlag av de faktorer som kan være en kilde til risiko ved organisasjonsendringer internt. De tre siste risikodimensjonene fremhever risikohåndtering av organisatorisk usikkerhet, interne og eksterne ressurser og de politiske faktorer som er å finne ved endringer;

#### *Den fjerde dimensjonen*

Dimensjonen viser til organisatorisk usikkerhet. I denne dimensjonen blir relasjoner vektlagt, og spesielt i den grad hvordan den nye produktenheten eller forretningsområdet som blir utarbeidet har en effekt på relasjonen til resten av organisasjonen. Det vil si i hvilken grad av støtte og oppmerksomhet det nye får fra leder, interne allianser, intern konkurranse og strategisk tilhørighet (s. 67). Denne risikodimensjonen trekker linjer til Feiring, deres prosjekt “Sirkulær masseforvaltning” og den ambideksterielle måten prosjektet gjennomføres på. En slik form for gjennomføring ser vi her har en egen risikodimensjon som peker på at dette kan skape organisatorisk usikkerhet internt i bedriften.

#### *Den femte dimensjonen*

Dimensjonen omhandler ressurser, enten interne eller eksterne og om tilgangen til disse er stabil, samt om innovasjonsarbeidet får nok tid og oppmerksomhet. Ressurser i et organisasjonsperspektiv kan være finansielle, fysiske eller menneskelige (s. 67). For Feiring peker denne dimensjonen på en risiko som omhandler hvorvidt prosjektet og endringen av forretningsmodell har tilgang på nok ressurser til å kunne gjennomføres på tilsiktet måte.

#### *Den sjette dimensjonen*

Dimensjonen viser til politikk, og omhandler de interne eller eksterne prosesser som er å finne ved endringer. Endringer på dette plan kan omfatte både rammebetingelser, miljøkrav, samt interne konflikter. Dimensjonen tar for seg den risikoen som må håndteres både for prosjektet og internt når en driver innovasjonsarbeid. Gjennom arbeidet med prosjektet kan det oppstå endringer eksternt i form av nye miljøkrav eller endringer i rammebetingelsene satt for prosjektet. Internt kan endring medføre konflikter som må håndteres av eiere og ledelse (s. 67).

Risikodimensjonene vi har vektlagt ovenfor fremhever de ansatte i en bedrift som en ressurs og en mulig kilde til konflikt under innovasjonsarbeid, og at relasjonen mellom det nye og det eksisterende kan medføre risiko. Evnen til å håndtere de ovennevnte risikodimensjonene på en gunstig måte peker også på en viktighet av å involvere sine ansatte i endringsarbeidet. Innovasjonsarbeid er en stor del av prosjekt “Sirkulær Masseforvaltning”, men måten prosjektet gjennomføres på i dag innebærer et nytt element av kompleksitet for bedriften. Dette begrunnes videre i O'Reilly & Tushman (2004, 2011), og deres beskrivelse av den ambidekstre organisasjon. Vi trekker linjer mellom deres beskrivelse og den ambidekstrielle

metoden prosjektet gjennomføres på, kompleksiteten av prosjektet og hvordan ledelsen bør forholde seg til dette.

## 4.2 Ledelse av innovasjonsprosjekter

I teorien på organisasjonsledelse beskrives det flere måter å lede en organisasjon på. Når det kommer til å lede innovasjon har dette et eget knippe med egenskaper som ledere kan benytte seg av for at innovasjon skal oppstå og hvordan det kan ledes. For vår oppgave er det relevant å se på hva teorien sier om hvordan ambidekstre prosjekter bør ledes og hvilke evner dette krever av ledelsen.

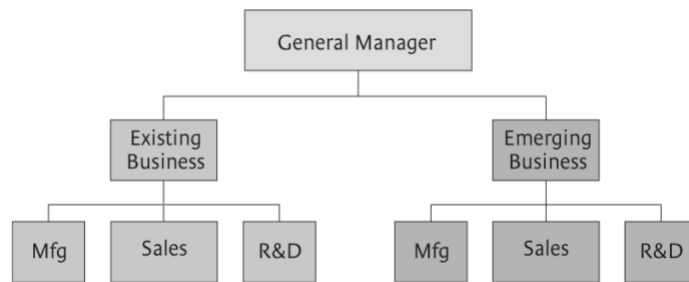
### 4.2.1 Ambidekstre prosjekter

O'Reilly & Tushman (2004) beskriver ambidekstre organisasjoner som organisasjoner som utforsker og utnytter allerede eksisterende kunnskaper, samtidig som de oppmuntrer til å utvikle nye og unike prosesser i organisasjonen (s. 1). Videre viser O'Reilly & Tushman (2004) til at ambidekstre organisasjoner omfatter to svært forskjellige virksomheter. Den ene delen av organisasjonen vil være svært fokusert på å utnytte allerede eksisterende evner som organisasjonen besitter, mens den andre delen vil være fokusert på å utforske nye muligheter for vekst (s. 8).

I deres artikkel fra 2011 argumenterer O'Reilly & Tushman for at en organisasjons evne til å være ambidekstre er dens kjerne til dynamiske evner. Dette krever at topplederen har evnen til å utføre to viktige oppgaver. For det første må evnen til å forstå nøyaktig endringer i konkurransemiljø være til stede, som kan bety endringer i teknologi, konkurranse, kunder og reguleringer. For det andre må evnen til å ha kunnskaper om hvordan gripe muligheter og eventuelle trusler være til stede (s. 6).

O'Reilly & Tushman (2004, s. 6) illustrerer med en modell hvordan den ambidekstre organisasjonen ser ut og opptrer innad en bedrift.





Figur 4: Ambidexterious organizations (O'Reilly & Tushman, 2004, s. 6).

Modellen viser hvordan etablerte strukturerte prosjektteam er uavhengige enheter. Hver enhet har sine egne prosesser, strukturer og kulturer, men er allikevel integrert i det eksisterende ledelseshierarkiet.

Videre foreslår O'Reilly og Tushman (2011) fem forslag i et forsøk på å karakterisere de viktigste elementer ved ambidekstri, og vil samtidig være nødvendige for at organisasjoner skal lykkes med å håndtere dette. Forslagene gjør det videre mulig for organisasjoner å administrere separate utforske- og -utnytte (explore og exploit) enheter, samtidig å utnytte felles eiendeler på måter som lar organisasjonen tilpasse seg muligheter og trusler som kan forekomme. Det er altså tilstedeværelsen av disse egenskapene som gjør det mulig for ledere å konfigurere eksisterende kompetanse for å utforske nye muligheter, samtidig som konkurransen på markedet fortsetter som før (s. 9).

- En overbevisende strategisk hensikt som rettferdiggjør viktigheten av både utforskning og utnyttelse (explore og exploit).
- En artikulering av felles visjon og verdier som sørger for en felles identitet på tvers av utnyttende og utforskende enheter
- Et senior team som eksplisitt eier enhetens strategi for utforskning og utnyttelse
- Separate, men tilpassede organisasjons arkitekturer (forretningsmodeller, strukturer, insentiver, beregninger og kulturer) for de utforskende og utnyttende enhetene.  
Målrettet integrasjon på både overordnet og taktisk nivå for å utnytte organisatoriske eiendeler på riktig måte
- Senior teamets evne til å tolerere og løse spenninger som oppstår fra separate justeringer (s. 9).

Som en dynamisk egenskap utgjør ambidekstri et komplekst sett med rutiner som inkluderer desentralisering, differensiering, målrettet integrasjon og ledelsens evne til å instrumentere

komplekse avveininger samtidig som kravet til leting og utnyttelse (explore og exploit) er til stede (O'Reilly & Tushman, 2011, s. 6).

Selv om vi ser alle punktene til O'Reilly & Tushman (2011) som relevante for Feiring ved gjennomføringen av prosjekt "Sirkulær Masseforvaltning", finner vi det siste punktet som spesielt aktuelt. Den overnevnte teorien vektlegger også ledelsens evner til å håndtere spenninger som kan oppstå ved ambidekstrielle prosjekter. Davies & Brady (2015) utdyper de dynamiske evnene og hvorfor ambidekstrielle organisasjoner avhenger av nettopp disse evnene.

#### 4.2.2 Dynamiske evner

Davies & Brady (2015, s. 317) viser til O'Reilly & Tushman (2008) som vektlegger at ambidekstri vil avhenge av organisasjonens dynamiske evner til å utnytte (exploit) organisasjonens nåværende rutiner, samtidig som den utforsker (explore) nye muligheter som kan være med å påvirke organisasjonens fremtid.

Videre vektlegger Davies & Brady (2015) at kunnskap til å forstå dynamiske evner er assosiert med to hovedteoretiske tradisjoner: *the resource-based- review (RBV)* og *evolutionary theory* (s. 316). For vår forskning ser vi koblinger mellom *Evolutionary theory* og ledelsen i Feiring sine dynamiske evner gjennom det nåværende ambidekstre prosjektet. *The evolutionary theory:*

Teorien vektlegger hvordan dynamiske evner er avhengige av læring og tilpasning i et miljø i forandring. Davies & Brady (2015) viser til "dual- routines" presentert av Nelson & Winter (1982), og foreslår at dynamiske evner skapes som en del av rutiner som er lokalisert på et høyere strategisk nivå i organisasjonen. Her vil organisasjonen avhenge av de dynamiske evner til toppledelsen, og deres evne og kompetanse til å skape innovasjon ved å modifisere og fremskaffe nye evner på et lavere nivå i organisasjonen (s. 317).

Da Prosjekt "Sirkulær Masseforvaltning" er tett knyttet til ledernivået i Feiring, vil gjennomførelsen og resultat kunne avhenge av eierne og ledelsens dynamiske evner til å implementere prosjektet videre inn i bedriften. Videre er det å finne i teori på organisasjonskultur at det å lede gjennom større endring, er en av de viktigste og vanskeligste

oppgavene en har som leder. Det virker tilsynelatende til at større endringer også krever analyse og utvikling av kulturen i organisasjonen.

### 4.3 Organisasjonskultur og utvikling

I litteraturen er det flere måter å definere begrepet “organisasjonsklima” på, men likhetstrekkene hos de fleste definisjoner er at begrepet knyttes til kultur. I Aasen & Amundsen (2015) knyttes eksempelvis begrepet kultur til Glisson (2007) sin presentasjon av begrepet: “the way things are done in the organization”, mens han knytter klima til “the way people perceive their work environment” (s. 142). Organisasjonsklima kan med andre ord forstås ut fra hvordan den enkelte medarbeider forstår og oppfatter sitt arbeidsmiljø i organisasjonen.

I organisasjonsteorien finner vi at innenfor en organisasjons overordnede kultur, kan det også eksistere subkulturer. Vi fant teori på dette som relevant da dette var noe vi identifiserte tidlig i vår forskning, og ønsket dermed å undersøke om det kunne oppstå spenninger mellom den overordnede kulturen og subkulturen i innovasjonsprosessen.

#### 4.3.1 Subkulturer

Begrepet subkultur har i både forskning og litteratur hatt svært ulike oppfatninger og definisjoner. Begrepet har også endret seg gjennom utviklingen samfunnet har hatt gjennom flere tiår. Slik vi forstår det har begrepet subkultur gjennom utvikling vektlagt ulike tilnærminger i det samfunnsmessige perspektivet. På den annen side finnes det likheter mellom eldre definisjoner på subkulturer og de nye definisjoner som i dag retter seg mot en organisasjons kultur.

Konseptet subkultur ble først benyttet av *Chicago Social School of Sociology* på begynnelsen av 1900-tallet. Her forstås ulikheter i en kultur, og de grunnleggende kulturelle forskjeller, holdninger og levemåte som en del av den subkulturelle forståelsen (Blackman, 2014, s. 497). Videre refererer Blackman (2014) til Durkheim (1901) og hans definisjon av subkultur. Subkultur beskrives her som representasjoner av et kollektive, som en samlet gruppe individer deler og føler en tilhørighet til (s. 497). I den amerikanske og engelske litteraturen

ble begrepet subkultur benyttet som en tilnærming til å identifisere avvikende atferd i samfunnet. Forståelsen av subkultur rettet seg mot den problematiske atferden i ungdomskulturen, til å identifisere en forklaring på hvorfor deler ungdomskulturen i samfunnet var preget av kriminalitet og utenforskap (Blackman, 2014, s. 498).

Subkultur fra et organisasjonsspektiv ble for alvor kjent i Norge gjennom Sverre Lysgaards klassiske studie “Arbeidskollektivet” fra 1961. I studiens periode observerte han at ansatte i en større industribedrift utviklet uformelle normer som regulerte deres arbeidsinnsats. Videre beskrev Lysgaard subkulturen som et kollektivt forsvarssystem mot bedriftens teknisk-økonomiske krav som arbeiderne oppfattet som ubønhørlige, vilkårlige og uforutsigbare. «Arbeidskollektivet» er et eksempel på motkultur (Colbjørnsen, 2017). Subkulturer defineres her som “oppfatninger, verdier og normer som grupper av ansatte nærmest ubevisst legger til grunn for måten de utfører jobbene sine på, og som inngår i en større organisasjon” og at disse oppstår “når medlemmer av en gruppe sammen oppdager at bestemte mønstre av verdier, oppfatninger og normer hjelper gruppen til å oppfylle sitt formål” (Colbjørnsen, 2017).

Når organisasjoner øker i vekst vil også subkulturer komme mer til syne, det fører ofte til at individer innad organisasjonen får et større behov til å differensiere seg, og dette kan komme til uttrykk gjennom “oss og de andre”. Videre i Colbjørnsen (2017) blir det argumentert for at om subkulturer skal fungere som en ressurs eller motkraft i en organisasjon, må den samtidig sameksistere med den kulturen organisasjonen opprinnelig besitter. Når subkulturer formes vil det ikke være en del av organisasjonens formelle struktur, de oppstår altså når medlemmer av en gruppe opplever at bestemte mønstre av verdier, oppfatninger og normer hjelper den aktuelle gruppen til å oppfylle sitt ønskelige formål. Dersom subkulturens formål oppleves som en videre suksess av deres felles forståelse av verdier, vil dens innhold gradvis utvikle seg til en intern og kognitiv “oppskrift” som medlemmene av subkulturen ubevisst vil følge. Etter hvert som subkulturen utvikles og videreføres til nye medlemmer, vil dens innflytelse komme til uttrykk i felles språk, humor, følelsesuttrykk og ritualer. Enklere forklart, kan en forstå det ut ifra måten “sånn gjør vi det her hos oss” (Colbjørnsen, 2017).

Det blir videre argumentert for at taus kunnskap er en viktig del av subkulturens hensikt og videre utvikling, det vil bety at ledelsen har en viktig rolle når det kommer til relasjonsbygging og kommunikasjon med subkulturen. Lederen vil være avhengig av et

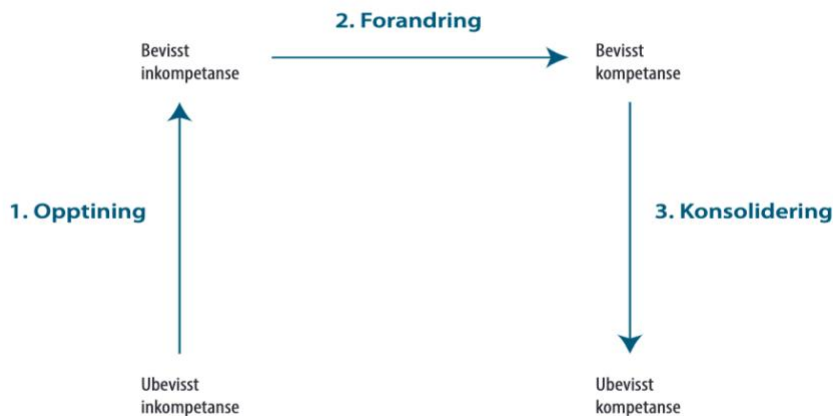
konstruktivt forhold mellom virksomheten og subkulturens kultur, der kunnskapen som gruppen besitter blir forankret i organisasjonen. Denne form for forhold vil normalt kreve en implisitt kontrakt, og oppmerksomheten bør rettes mot en uformell og gjensidig forståelse mellom organisasjonens ledelse og medlemmer av subkulturen. Dersom endringer eller nye mønstre “avviker” fra den gjenkjennbare driften i organisasjonen kan dette for mange oppleves som et brudd på den implisitte kontrakten, og det kan oppleves som et angrep på egen identitet og trussel mot en ordnet og forutsigbar tilværelse (Colbjørnsen, 2017).

Det er enkelte likhetstrekk mellom Colbjørnsen (2017) sine beskrivelser av hvordan en gruppe mennesker kan føle en tilhørighet utenfor organisasjonens formelle struktur, og Aasen & Amundsens (2015, s. 131) beskrivelser av inside- outside- dynamikk og hvordan de opprettholdes i bevisste og ubevisste gruppeprosesser. Begrepet subkultur blir derimot ikke benyttet, men koblingen mellom disse finner vi interessant og inkluderes derfor i teorien. Elementer fra Colbjørnsen (2017) ser ut til å samsvare med Aasen & Amundsen (2015) og hvordan medarbeiders ulike kompetanse og autoritet kan skape samarbeidsproblemer i bedriften. Et resultat av en slik dynamikk kan være at personer identifiserer seg med visse typer tanker eller måter å opptre på, og dette kan gi opphav til det som beskrives som “dem” og “oss”. (s. 131).

De ovennevnte teoriene peker på at når det eksisterer subkulturer innenfor en organisasjon, har disse noen egenskaper som skiller seg ut fra den overordnede organisasjonskulturen. Yukl (2006) viser til at store endringer i en organisasjon som regel også krever noen endringer i organisasjonskulturen, samt direkte påvirkning på individuelle underordnede (s. 290). Videre blir Bang (2020) sin modell for utvikling av organisasjonskultur presentert, for å identifisere prosesser ved endring og hvordan dette kan påvirke kulturen i organisasjoner.

#### 4.3.2 Utvikling av organisasjonskultur

Bang (2020) presenterer en modell for utvikling av organisasjonens kultur. Modellen bygger på sosialpsykologen Kurt Lewins (1951) tre faser for endring i sosiale systemer, og videre vektlegges videreutviklingen av modellen som er foretatt av Edgar H. Schein (1999, 2010). (s. 157). Modellen viser til tre faser for utviklingsprosesser i organisasjoner:



**Figur 9.1.** Kulturell forandring som en trefaset utviklingsprosess.

Figur 5: Kulturell forandring som en trefaset utviklingsprosess (Bang, 2020, s. 157).

### *Opptining (unfreeze)*

Ifølge modellen vil mange endringsprosesser mislykkes fordi man ikke har brukt nok tid og ressurser på å tine opp systemet eller personene som skal endre seg. Tanken er basert på at systemer og mennesker har en tendens til å danne stabile mønstre, vaner og strukturer, noe som kan gjøre det vanskelig å skape endringer i mønstrene som de befinner seg i (Bang, 2020, s. 159). Videre viser Bang (2020) til to måter en kan benytte seg av opptiningsfasen. Den ene måten er å motivere til endring ved å gjøre menneskene i organisasjonen smertelig klar over hva som ikke fungerer ved måten ting utføres på i dag. Den andre viser til hvordan en kan gjøre menneskene gledelig klar over hva de kan vinne på ved å utføre ting på en annen måte enn det som er gjort tidligere systemet (s. 159). Modellen støttes av Yukl (2006) som videre påpeker at et forsøk på å gå direkte til endringsfasen uten å ha tint opp systemet i opptiningsfasen, vil kunne bli møtt med apati eller en sterk motvillighet av medlemmene i organisasjonen (s. 286-287).

### *Forandring (change eller move)*

Neste fase i Bang (2020) beskriver forandring *change* eller *move*. Et godt utgangspunkt for fasen er at opptiningsfasen *unfreeze* som vist til over, i noen tilfeller kan sette i gang endringsfasen alene. Videre vil endringsfasen fokusere på hvordan organisasjonen skal handle og tenke på nye måter, samtidig som fasen kan bevisstgjøre for menneskene i organisasjonen hva som bør endres (s.166). For at endringene i endringsfasen skal feste seg

må en inn i stabiliseringsfasen. Yukl (2006) utdyper dette videre med at mangelen på en systematisk diagnose og problemløsning i endringsfasen vil kunne resultere i at organisasjonens endringsplan blir svak (s. 287).

### *Konsolideing (refreeze)*

Stabiliseringsfasen handler om å “fryse fast” de endringene som er gjort. Bang (2020) beskriver tre virkemidler som øker sjansen for at kulturendringen skal bli varig og ikke kortvarig; systematisk påvirkning over tid, selektiv rekruttering og omplassering eller utskiftning av personer, etablere strukturer eller systemer som støtter opp om ønsket kulturinnhold (s. 176). Videre beskriver Yukl (2006) at mangel på oppmerksomhet, bygging av konsensus og mangel på entusiasme i konsolideringsfasen kan resultere i at endring blir reversert ikke lenge etter at det har blitt implementert (s. 287).

Teorien viser til at større endringer i organisasjonen også kan føre til endringer i organisasjonskulturen. Gjennom dette kan en muligens se at det kan oppstå en spenning mellom subkulturens egenskaper, stabile mønstre og vaner, og større endring som kan påvirke kulturen i organisasjonen i sin helhet. Dette peker igjen på at ledelsen tilsynelatende må jobbe med å forberede og forankre endring hos sine ansatte for at den skal kunne bli varig.

Yukl (2006) beskriver videre at de ansatte også kan motsette seg endring dersom det er en mangel på tillit til ledelsen, eller en tro på at endringen ikke er nødvendig og gjennomførbar i deres bedrift. Og at ansatte kan se på endring som en økonomisk trussel der frykten for tap i form av inntekt, fordeler eller at jobbtrykgheten skal opphøre ved endringen. Videre beskrives det at ansatte kan motsette seg endring om de tror at den vil føre med seg høye kostnader for bedriften. De kan føle på en frykt for å mislykkes, og endring kan føre til usikkerhet rundt tap av status og makt i bedriften. Endring kan også oppfattes som en trussel mot verdier og idealer. Avslutningsvis nevnes det at ansatte også kan yte motstand mot endringen, da de ikke ønsker innblanding (s. 285-286).

Bang (2020) sin modell for utvikling av en organisasjons kultur kan tilsynelatende sees på som en strategi for å minske motstand mot endring i organisasjoner som Yukl (2006) viser til. Utvikling av organisasjonens kultur vil med dette kunne anses som et fundament ved implementering av større endringer.

Videre peker Yukl (2006) på at å lede endring er en av de viktigste og vanskeligste oppgavene en har som leder, og påpeker at store endringer som regel er ledet av toppledelsen, men at ethvert medlem i organisasjonen kan initiere til endring og bidra til dens suksess (s. 284). Aasen & Amundsen (2011, 2015) bygger videre på denne forståelsen i deres beskrivelser av medarbeiderdrevet innovasjon hvor ansatte kan virke som en driver for innovasjonsarbeid, dersom ledelsen skaper støttende strukturer rundt innovasjonsarbeidet.

### 4.3.3 Medarbeiderdrevet innovasjon

I Meld. St. nr. 7 (2008-2009) beskrives medarbeiderdrevet innovasjon som “... en fellesbetegnelse for de ansattes aktive deltakelse i utvikling av varer, tjenester og produksjonsprosesser, og knoppskyting fra eksisterende virksomheter (intraprenørskap)” (Meld. St. nr. 7 (2008-2009), s. 43).

Smith mfl. (2008) i Aasen & Amundsen (2011) presenterer funn av faktorer som virker “drivende” for medarbeiderdrevet innovasjon i organisasjoner; *støttende ledelse, autonomi, samarbeid og internt klima*.

#### *Støttende ledelse*

Vektlegger at det kreves ulike former for ledelse i ulike faser ved innovasjonsarbeidet. For ansatte i innovasjonsarbeid vil det være svært avgjørende at ledelsen oppleves som støttende. En konsekvens av lite støttende ledelse, kan føre til at ansatte i mindre grad tar initiativet til å komme med ideer som kan skape eller fremme innovasjon i bedriften. En balansegang i innovasjonsarbeidet bør derfor være støtte og beskyttelse fra ledere fra et tidlig stadium, mens det på et senere stadium vil være et større behov for ressursallokering (s. 127).

#### *Autonomi*

Omhandler de ansattes frihet til å ta egne beslutninger og utforske ideer for innovasjon i deres arbeide. Å gi rom til dette uten overvåking og for stor kontroll fra ledelsen, kan fremme opplevelsen av en større autonomi hos ansatte (s. 127)



### *Samarbeid*

Er de gruppekontekster som kan bidra til økt idegenerering og ideutveksling i innovasjonsarbeidet. På den annen side vektlegges det at sammensetningen av gruppens medlemmer ikke er likegyldig. En måte å fremme ideskaping og utforskning av ideer vil dermed være å fremme ulikhet fra en tidlig fase (heterogen), som kan forstås der ansatte med ulik bakgrunn fra ulike avdelinger i bedriften samarbeider om nye ideer. Ved senere fase vil det være mer fordelaktig med lik (homogen) sammensetning av grupper (s. 127)

### *Interne klima*

Vektlegger de ansattes opplevelse til å drive innovasjon. Dersom de ansatte oppmuntres til å tenke innovasjon, og ledere gir deres ansatte rom og støtte til denne form for arbeid, kan et personlig engasjement til utviklingsarbeid fremmes (s. 128).

I teorien om medarbeiderdrevet innovasjon av Aasen & Amundsen (2015) vektlegges viktigheten av interne prosesser, og hvordan dette kan skape et driv hos individet (s. 117). Ved å ta i bruk de “menneskelige ressurser i organisasjonen” kan innovasjonsarbeid i organisasjonen fremmes (s. 118). Ansatte i organisasjoner besitter både felles og individuell erfaring og kompetanse i sitt arbeide, der deres kunnskaper kan bidra til innovasjon i organisasjoner. Teori på kunnskap og læring viser til at det finnes forskjellige kunnskapsformer og læringsmetoder. Organisasjoner kan dermed innhente og benytte de ansattes kunnskap i innovasjonsarbeid for å minske forskjellene mellom hvordan arbeidet fungerer i teori og praksis gjennom kunnskapsdeling.

#### 4.3.4 Kunnskap som ressurs i innovasjonsarbeid

Kunnskaper utgjør en persons data- og informasjonsbase, noe som betyr at hva en person vet om en sak eller et emne formes ut fra de gitte data og informasjon vedkommende innhenter. Dette vil ofte være kunnskaper som omhandler fakta, identitet, omfang og særegenheter. Dette kan gi personen en forståelse av omgivelsene rundt eller hvordan behandle ulike situasjoner (Kirkhaug, 2017, s. 110). Kunnskaper kan med dette forstås som hovedkomponenten i en persons kompetanse. Lam (2005) beskriver kunnskap i bedrifter som kollektiv kunnskap. Dette vil være den samlede kunnskapen organisasjonen har lagret i regler, prosedyrer, rutiner og delte normer (s. 124).

Kirkhaug (2017, s. 110) vektlegger at kunnskaper i organisasjoner kan være vanskelig å kartlegge. Dette begrunnes i at kunnskapen kan være av både *eksplisitt* og *taus* form. Enklere forklart vil det si at den eksplisitte kunnskapen vil være den som identifiseres med navn, begreper og formler, og de kan videre deles og kommuniseres med andre. Taus kunnskap på den annen side er personlig, og kan være vanskelig å sette ord på. Og er ofte forankret i det som skjer her og nå. I organisasjonsteorien presenterer Lam (2005) Nonaka (1994; Nonaka & Takeuchi 1995) sin teori om organisasjonskunnskap, der taus kunnskap beskrives som det som utgjør opprinnelsen til all form for menneskelig kunnskap. Organisasjonskunnskap beskrives her som en prosess for å mobilisere individuell taus kunnskap og fremme samspillet med den eksplisitte kunnskapsbasen i organisasjoner (s. 125).

#### 4.3.5 Læringsmetoder for ulike kunnskapsformer

Jensen et al (2007) viser til to typer læringsmetoder. Den ene metoden baserer seg på produksjon og bruk av kodifisert vitenskapelig og teknisk kunnskap- science, technology and innovation (STI) metoden. Den andre metoden er en erfaringsbasert læringsmetode som vektlegger doing, using and interaction (DUI) metoden (s. 680).

##### *STI-metoden:*

Fra et organisasjonsperspektiv viser Jensen et al (2007, s. 683) at STI-metoden komme til syne i hvordan organisasjoner bruker og videreutvikler metoden i sammenheng med deres innovative aktiviteter. Gjennom hele prosessen, vil dokumentering av resultater og eksperimenter på en kodifisert måte være viktig. Med en slik forståelse vil det være lite hensiktsmessig at resultater forblir taus hos personen. En ser derimot at prosjekter som involverer samhandling og teamarbeid, der enkeltresultatene blir en del av gruppens byggeklosser for videre arbeid i prosjektet, skaper kunnskap som kan besittes av andre medlemmer. Resultater av et vellykket prosjekt vil kunne bli videreført i organisasjonen eller på tvers av andre organisasjoner.

##### *DUI-metoden:*

I deres artikkel vektlegger samtidig Jensen et al (2007) at det på de fleste felt vil være kunnskaper som bare delvis blir forstått. Bakgrunnen for dette er at kunnskaper enkeltpersoner tilegner seg innenfor de ulike fagfelt skjer gjennom praktisk læring. Ofte skjer

det at personen som utfører arbeidet ikke klarer å sette ord på hvordan arbeidet blir utført eller skapes, og dette igjen kan gjøre det utfordrende å videreføre kunnskapen (s. 683). En bevissthet av denne utfordringen viser til hvordan DUI-metoden kan være avgjørende for at innovasjon skal bli en suksess. Kunnskapen oppstår gjerne innenfor organisasjonens vegger som et resultat av bedriftens design-, produksjons- og markedsføringsaktiviteter. Allikevel kan DUI- metoden fremmes ved å utarbeide strukturer og relasjoner som bedrer og utnytter læring gjennom å gjøre, bruke og samhandle (learning by doing, using and interaction) (Jensen et al., 2007, s. 684).

Med forståelsen av Jensen et al (2007) sine læringsmetoder om STI og DUI, kan en se koblinger mellom disse og Kirkhaug (2017) sin forklaring av den kodifiserte og tause kunnskap. STI-metoden vil ha nær tilknytning til den eksplisitte kunnskapen, da kunnskapen vil kunne innhentes og benyttes av personer som har kompetanse til å forstå det spesifikke kunnskapsspråket. På den annen side, vil kunnskapen ofte bare være delvis skrevet ned. Den tause kunnskapen den enkelte besitter, og DUI- metoden vil derfor ha en nær tilknytning til denne forståelsen. Det krever ofte individuelle ferdigheter og kompetanse til å implementere disse “oppskriftene”, forkunnskaper på det gitte feltet vil på denne måten være en veileder til å forstå budskapet som blir formidlet.

Aasen & Amundsen (2011, s. 129) peker på argumentasjonen til Tidd & Besant (2009). De argumenterer for at aksept for innovasjonsarbeid er en forutsetning for at ansatte har et ønske om å dele sine kunnskaper for å initiere til innovasjon, og at maktforhold og politisk atferd som vanskeliggjør endring er faktorer som kan ha en negativ påvirkning på medarbeidernes aksept. Denne argumentasjonen mener vi fremmer et viktig element når det kommer til innovasjonsarbeid og forutsetningene for medarbeiderdrevet innovasjon, da maktforhold kan påvirke de ansattes relasjon til deres ledere. For det gitte case er det dermed hensiktsmessig å vektlegge teori på familieeide bedrifter, og hvordan ulike kilder til makt kan påvirke innovasjonsarbeid.

#### 4.3.6 Familiebedrifter

Family business Norway (2020, s. 5) har utarbeidet en eierhåndbok, en guide som har til hensikt å opplyse, veilede og informere familiebedrifter i sine virksomheter.

Håndboken viser til at familiebedrifter er dominerende eierform globalt. I Norge er det hele 7 av 10 bedrifter som har familie som en majoritetseier. Videre blir det vektlagt at familiebedrifter gjerne skiller seg fra andre bedrifter med to kjennetegn; dominerende eierskap og generasjonstenkning. Dominerende eierskap betyr at det er få eiere med sterk involvering i bedriften, og at eierne ofte er drevet av en drivkraft om å gi videre større verdier og et mer robust selskap til neste generasjon enn de selv overtok.

Gundersen et al (2013) understreker at definisjon av familiebedrift kan være så mangt. I deres artikkel vises det derfor til flere definisjoner som tar for seg de viktigste aspekter ved familiebedrifter. En av definisjonene på familiebedrifter Gundersen et al (2013) viser til er utarbeidet av NHO, og defineres i NOU sin rapport 2000: 8 (s. 294): “Familiebedrifter er bedrifter der personer som står i slektskapsforhold til hverandre utøver dominerende innflytelse over bedriften gjennom eierskap, og ofte også lederskap”. Det som er sikkert er at eierskap gir makt og innflytelse, og i familiebedrifter er det eierne som har kontroll og det siste ordet i beslutninger.

Det kan tilsynelatende se ut til at eiere av familiebedrifter har en særegen form for makt, da eierskapet til bedriften innebærer et personlig aspekt og generasjonstenking. Da makt er lite brukt i innovasjonsstudier, og vi fant gjennom vår forskning at dette kunne være en kilde til spenninger i innovasjonsarbeidet, ønsket vi å inkludere det i vårt teoretiske rammeverk.

#### 4.3.7 Makt

Begrepene makt, legitimitet, innflytelse og autoritet brukes om hverandre i teorien og dagligtalen. Vi har i vår oppgave valgt å benytte oss av begrepet makt for ordens skyld.

Hernes (2016) skriver om tre kilder til makt eller legitimitet basert på Max Webers beskrivelser. Den første er at lederen ses som rettmessig maktutøver fordi personen kommer fra en lengre rekke av ledere, eller fordi personen er en “del av familien”. Denne form for makt stammer fra en årrekke med tradisjon. Den andre kilden til makt stammer fra karisma, altså personens spesielle evner til å få sine synspunkter igjennom i systemet. Den tredje kilden kalles det legale. Den legale form for makt kjennetegnes ved at makten er formelt skrevet inn i systemet, og at personen har visse privilegier når det gjelder maktutøvelse (s. 100-101). Videre presenterer Hernes (2016) det ressursbaserte perspektivet på makt

presentert av Jeffrey Pfeffer og Gerald Salancik (1978). Fra dette perspektiv baseres makt på ideen om at de aktører som sitter på ressurser som andre er avhengige av, kan bruke dette til å utøve makt (s. 101). Hillestad (2009) påpeker videre at makt kanskje er spesielt viktig i perioder der kontroverser og konflikter kan oppstå, og bruker omstillings- og fusjonsprosesser som eksempler på dette (s. 172).

Slik teorien beskriver makt er dette en naturlig del av organisasjonsstyring. Som en forståelse av maktbegrepet kan det tilsynelatende se ut til at eiere av familiebedrifter har flere kilder til makt og vi finner dette spesielt interessant når det kommer til innovasjonsarbeid.

## 5.0 Metodekapittel:

I det følgende kapittel skal vi gjøre rede for de valg vi har foretatt oss gjennom vår forskning, og hvilke metodiske redskaper som vi anser som mest hensiktsmessig for å besvare vår problemstilling:

*Overgangen fra lineær til sirkulær forretningsmodell i Feiring Bruk: Interne spenninger som kan oppstå i brytningen mellom stabilitet og endring.*

Samtidig viser vi til forskningsspørsmål som vi anser som viktige faktorer for å spisse vår overordnede problemstilling:

**F1:** *Hvordan forberede ansatte på endringene som følger skiftet fra en lineær til en sirkulær forretningsmodell?*

**F2:** *Hvordan kan drift og utviklingsprosjekter påvirke organisasjonskulturen ved implementering?*

### 5.1 Valg av metode

Metode er redskapet vårt i møte med noe vi vil undersøke, den har til hensikt å hjelpe oss å samle inn data- den informasjonen som er ønsket for vår undersøkelse (Dalland, 2017, s. 52). Innenfor samfunnsforskningen framstår kvalitativ og kvantitativ forskning som to vesentlige tenkemåter eller paradigmer når det gjelder hvordan man kan fremskaffe eller generere informasjon om samfunnet, for deretter å analysere dette (Tjora, 2018, s. 24).

#### 5.1.1 Kvalitativ metode

Den avgjørende faktoren for valg av metode er vår problemstilling. Ved å benytte oss av den kvalitative metoden, mente vi dette ville gi oss en bedre forståelse av de ansattes meninger og holdninger til endringen av forretningsmodell. Ragin & Amoroso (2011) fremhever styrken av den kvalitative forskningsmetoden fordi den fremmer flere av samfunnsforskningens sentrale mål. Dette fordi det kan være et egnet verktøy for å oppnå dybdekunnskap, bearbeiding av den enkeltes virkelighetsoppfatning og begreper (s. 113). Dette samsvarer med våre ambisjoner om å utforske eventuelle spenninger som kan oppstå internt ved

endringsprosesser i Feiring. Vi ser at våre ønsker om å utforske i dybden av eventuelle interne spenninger samtidig samsvarer med Tjora (2018) sin beskrivelse av den kvalitative metoden. Beskrivelsen vektlegger at den kvalitative metoden forholder seg til et fortolkende paradigme, og sentrale styrker vil være å rette søkelys på informantens opplevelser, meningsdanning og konsekvenser av meninger som former en forståelse av de undersøkende faktorer (s. 24).

Med bakgrunn i Ragin & Amoroso (2011) og Tjora (2018) sin tilnærming til den kvalitative forskningsmetoden har vårt ønske vært å fremme de ansattes tanker og rolle rundt endring av forretningsmodell, relasjonen mellom ansatte og ledelse, og hvilken fremgangsmåte ledelsen benytter når de skal kommunisere endring til sine ansatte. Da vi også ble bevisst at Feiring er en familiebedrift, fant vi det interessant å undersøke hvordan dette kunne påvirke den interne dynamikken. Den kvalitative metoden opplevde vi som et godt egnet verktøy til å fordype oss i forståelsen av Feiring som bedrift, da vi fikk muligheten til direkte samhandling med både ansatte og eiere. På denne måten har vi utforsket og fordypet oss i feltet ved hjelp av en direkte relasjon med våre informanter. Vi erfarte videre at forskningsmetoden gjorde det mulig for oss å opprettholde kontakten med informantene etter endt intervju. Tjora (2018) sin tilnærming til metoden understreker at forståelsen av det som blir formidlet under samtaler med informanter må vektlegges, likeså at interaksjonen mellom forsker og informant fremheves. Gjennom våre intervjuer erfarte vi at interaksjonen mellom oss som forskere og våre informanter var svært åpen. Dette ga oss videre en inngang til å stille oppfølgingsspørsmål, og kontakte informantene i ettertid dersom det var noe som var uklart med de foretatte intervjuene.

### 5.1.2 Valg av forskningsdesign

Overordnet beskrives forskningsdesign som en strategisk plan for hvordan forskeren kan samle inn og analysere funn, som gjøre det mulig for forskeren å besvare de spørsmål som forskningen rettes mot (Ragin & Amoroso, 2011, s. 28).

Litteraturen viser til flere måter forskere kan vinkle forskningen og det undersøkende arbeidet. Gjennom valg av forskningsdesign ble det samtidig aktuelt å vise til hvordan vi har valgt å avgrense vår forskning, og hva som lå til grunn for de valg vi har foretatt oss. Med denne forståelsen, viser Tjora (2018) til to grupper strategier som en kan benytte seg av for å

avgrense forskningen; enten kan en benytte seg av ett eller flere caser, eller ved å invitere/ filtrere ut deltakere til en undersøkelse ut fra spesielle kriterier (s. 40-41).

### 5.1.3 Strategisk utvalg: et case:

Tjora (2018) viser til at et casestudie vil vektlegge en eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer (s. 41). Vi ble presentert for Prosjekt “Sirkulær Masseforvaltning” gjennom en uformell samtale med en av eierne i Feiring, og da vi innhentet mer informasjon om prosjektet og dens formål, ønsket vi å undersøke bedriften og prosjektet gjennom et enkelt casestudie. Prosjektet vektlegger endring av bedriftens forretningsmodell, og vår interesse har vært å undersøke interne spenninger i det som kan anses som en radikal endring for Feiring. Innovasjon ser ut til å være en bidragsyter i prosjektet, og utforskning av nye kunnskaper kan være en faktor til å fremme innovasjon. Yin (2012, s. 4) fremmer at casestudie gir forskeren tilgang til å søke i dybden av et enkelt eller flere små tilfeller, som er plassert i den virkelige verden. Da formålet har vært å fordype oss i interne forhold ved større endringer i en bedrift, mente vi at vektlegging av et enkelt case ville gi oss tid og rom til å bidra med en dypere innsikt. Da det også er relativt knapt med tid for å skrive en masteroppgave, så vi det som hensiktsmessig å legge all vår oppmerksomhet hos en bedrift.

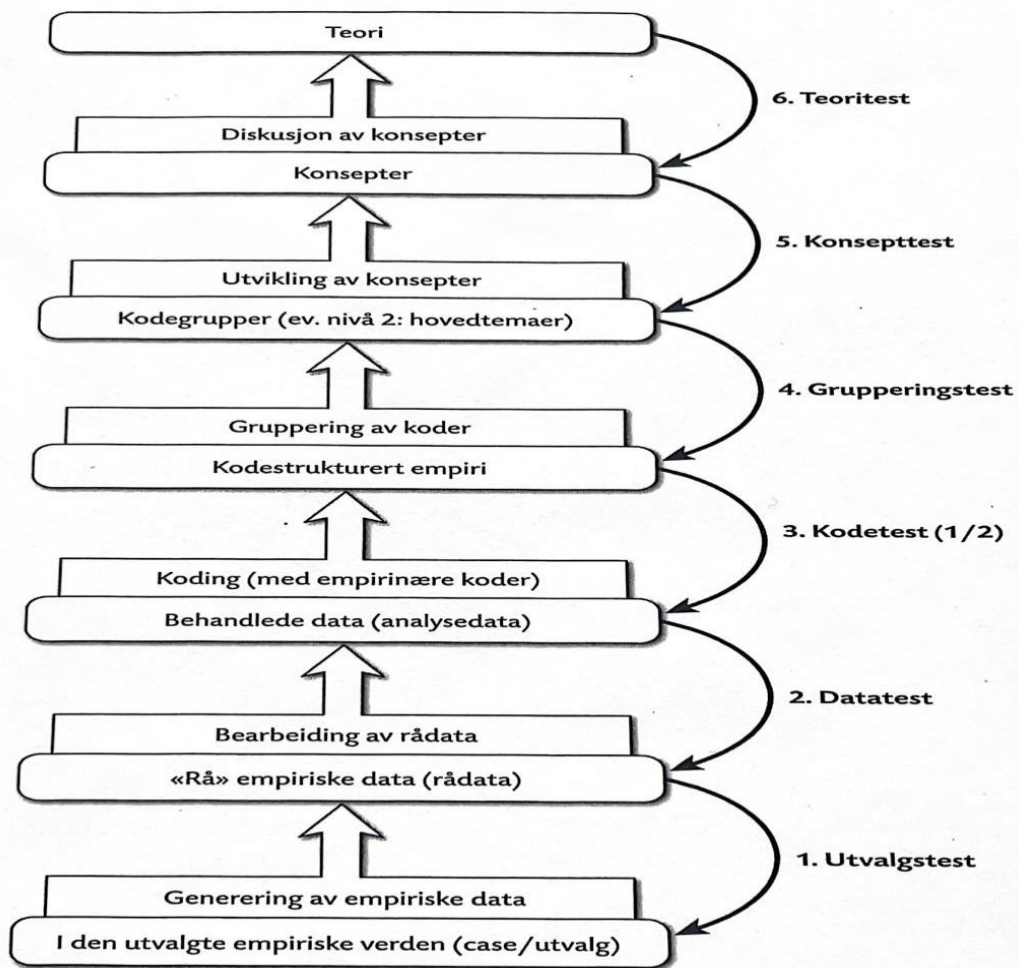
Tilnærmingen til vår case sammenfaller med Bryman (2016) sin beskrivelse av *exemplifying case*. Denne form for casestudie kjennetegnes ved at målet er å fange omstendigheter og forhold i en hverdagslig eller vanlig situasjon, og gir forskeren mulighet til å forske på sentrale sosiale prosesser (s. 62). I samsvar med denne formen for casestudie rettet vi vårt hovedfokus til hvordan ansatte opplever endring ved skifte av forretningsmodell, om de blir inkludert ved endringsprosesser og om deres kunnskaper kan bidra til innovasjon ved utarbeidelse av den sirkulære forretningsmodellen. På bakgrunn av vårt hovedfokus, fant vi samtidig eierne og ledelsens rolle ved endringsprosesser som en viktig faktor.

### 5.1.4 Forskningstilnærming: stegvis-deduktiv induktiv metode

Tjora (2018) beskriver at forskeren ved den stegvis-deduktiv induktive forskningstilnærmingen arbeider i etapper fra rådata til konsepter eller teorier. Denne



forskningstilnærmingen tilsier at vi har arbeidet fra innsamlet data til det teoretiske grunnlag, og dette beskrives som den induktive prosessen. Ytterligere har vi undersøkt det teoretiske grunnlaget opp mot innsamlet data, og dette kjennetegner en deduktiv prosess (s. 18).



**Figur 1.1** Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI)

Figur 6: (Den stegvis- deduktiv induktive metode (SDI) Tjora, 2018, s. 18- 19)

Modellen illustrerer arbeidet med vår rådata og teori. I startfasen samlet vi inn en mengde teori som vi anså som relevant for veien videre, teorien har dermed styrt retningen videre for oppgaven. Den store mengden med teori førte til at forskningsspørsmålet opplevdes som svært bredt i begynnelsen av prosessen. Ved å benytte oss av SDI-metoden ga dette oss mulighet til kontinuerlig vurdere det vi anså som relevant teori fra ulike fagområder innenfor innovasjon, opp mot de innsamlede data fra intervjuer med informanter. Etter endte intervjuer systematiserte og kodet vi data, dette for å lettere kunne trekke linjer mellom den innsamlede dataen og teori, samt se hvor vi hadde behov for mer teori, eller ekskludere teori som ikke

lenger ble sett på som relevant. På denne måten fikk vi også bekreftet og avkreftet om vår teori samsvarte med våre funn. Parallelt med denne metoden har også forskningsspørsmålene blitt spisset ned til det konkrete. Vi så det også som et mål i vår forskning å skape en generaliserbar forståelse, da flere bedrifter står i samme situasjon og opplever tilsvarende utfordringer i møte med det grønne skiftet. Vår ambisjon for oppgaven var at kunnskapen ville kunne ha en gyldighet utover vår studerte case (Tjora, 2018, s. 23). Da vi søker kunnskap om interne forhold under endring som resultat av eksterne faktorer eller krefter, ser vi at dette tilsynelatende vil kunne være aktuelt for flere tradisjonelle produksjonsbedrifter som ser behovet for endring i nåværende drift.

### 5.1.5 Deltagende observasjon: Stein i Vei 2022

I starten av vår forskningsprosess ble vi invitert med Feiring på *Stein i Vei 2022*, en messe som ble avholdt 7-9 februar på Lillehammer Hotell. *Stein i Vei 2022* er en messe for ulike aktører i bygg og anleggsbransjen der de deler kunnskap, erfaringer og informasjon relatert til innovasjon og endringer som påvirker aktører i bransjen. For oss ble dette en kilde til refleksjon og videre kunnskap til bransjen generelt da vi fikk muligheten til deltagende observasjon.

Bryman (2016, s. 395) forklarer at deltagende observasjon er en nøkkelfunksjon i etnografi. Videre viser han til at etnografer gjerne oppholder seg på en bestemt plass eller sosial situasjon over en lengre periode, for å observere større endringer eller utvikling over tid. Det er viktig å understreke at dette ikke er en etnografisk oppgave, der vi går inn i rollen som etnografer. I vårt tilfelle har vi benyttet oss av noen elementer ved en etnografisk studie, da vi var observerende deltakere på *Stein i Vei 2022*. Fokuset vårt lå i å observere ulike bedrifter i bransjen, få innspill, kontaktpersoner og samhandle med mennesker som hadde kunnskaper i bransjen. Messen ga oss videre grunnlag for idemyldring, hvordan vi kunne vinkle vår forskning, og en god mulighet til å få en innsikt i hva som rører seg i bransjen og hva den er opptatt av. Dette ga oss et godt grunnlag for vår forskning videre.

### 5.1.6 Kriterieutvalg

I vår forskning har vi foretatt 9 intervjuer med ansatte i Feiring fra forskjellige nivåer i organisasjonen, og 2 eksterne intervjuer med informanter på bransjenivå hvor vi har forsket på *“Overgangen fra lineær til sirkulær forretningsmodell i Feiring Bruk: Interne spenninger i brytningen mellom stabilitet og endring”*. Våre eksterne informanter har vi opplevd som svært verdifulle ved innhenting av data og tilgang til refleksjon og kunnskap generelt på bransjenivå ved endringsprosesser.

Yin (2012, s. 33) vektlegger viktigheten av at forskeren kritisk velger sine informanter på bakgrunn av tydelig materiell begrunnelse. Utvalg av informanter bør derfor diskuteres og analyseres nøye på forhånd. På samme måte vektlegger (Tjora, 2018) at hovedreglene for utvalg i de kvalitative intervjustudiene er at man velger informanter som på bakgrunn av sitt virke kan uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet (s. 130).

Vår casebedrift Feiring har ca. 200 ansatte i sin drift, vi anså det derfor svært verdifullt å fremme perspektiver fra flere ansatte i de ulike avdelingene, utvalget ble derfor valgt på bakgrunn av deres rolle og posisjon i bedriften. Dette bygger videre på Tjora (2018), og hvordan forskeren bør forholde seg når en forsker på organisasjonsstudier, og da i hvilken grad forskeren vil få varierende svar fra sine intervjuer ved å benytte seg av informanter fra ulike avdelinger i bedriften (s.131). Våre informanter inkluderte representanter fra eiersiden, samt ledelse og produksjon, da vi mente denne form for utvalg ville gi oss varierte og konsistente data. Som et resultat av vårt kriterieutvalg endte vi opp med 4 informanter fra eier/ledelse og 5 fra produksjon. Dette i tillegg til de eksterne informantene. Intervjuene indikerte at ledelsen hadde mer informasjon og dermed mer kunnskap om Prosjekt “Sirkulær Masseforvaltning”, enn våre informanter som befant seg i produksjonen. Vi avsluttet intervjuprosessen da vi fikk lite ny informasjon i nye intervjuer, og vi vurderte dithen at vår forskning så ut til å ha nådd en grense.

Under viser vi til en tabell der vi har delt inn informantene i to grupperinger. “Inne” er de informanter som går under eier/ledelse. “Ute” er de informanter som jobber ute i produksjonen. Vi har valgt å skille mellom de som jobber “ute” og de som jobber “inne”, for å identifisere variasjon i deres svar samt for å anonymisere informantene.

Tabell 1: Oversikt informanter Feiring Bruk

Informanter “inne”	Informanter “ute”
Informant A	Informant B
Informant E	Informant C
Informant F	Informant D
Informant I	Informant G
	Informant H

Det har ved tidligere anledning blitt vektlagt at eksterne kilder har blitt benyttet for å fremme kunnskaper og refleksjoner rundt vårt forskningsspørsmål. Som et resultat av dette gjennomførte vi samtaler med daglig leder i en produksjonsbedrift i bygg og anleggsbransjen som har gjennomgått sirkulære endringer (*Informant 1*), og en førsteamanuensis som har forsket på innovasjon i bygg- og anleggsbransjen (*Informant 2*). De nevnte informantene vil ikke være en del av vår primærforskning, men heller en kilde til bransjekunnskap og erfaring. Sitater fra eksterne informanter har kun blitt brukt til å støtte opp våre funn og sitater fra informantene i Feiring.

## 5.2 Det semistrukturerte intervjuet som strategi

Kvale & Brinkmann (2015) beskriver det semistrukturerte intervjuet ved å vektlegge informantens beskrivelse av deres livsverden, der forskeren fortolker meningen om fenomenene som blir fremstilt (s. 46). Vår intensjon gjennom intervjuene har derfor vært å fremme refleksjon og tanker rundt ansattes egen arbeidshverdag ved endringsprosesser. Da vi som forskere ikke kan skape en felles virkelighet over informantens opplevelser, så vi det som verdifullt å forme en intervjuguide som lot informantene selv skape en fri samtale rundt våre spørsmål. Bryman (2016) beskriver videre det semistrukturerte intervjuet med at forskeren har en overensstemmelse med en intervjuguide der spørsmål og kategorier har til hensikt å bli belyst under samtalene. Intervjuene vil nødvendigvis ikke følge intervjuguiden i alfabetisk rekkefølge, ei heller den eksakte måten den er utformet (s. 468).

Grunnlaget for kategoriene i vår intervjuguide baserte seg på teori vi fant relevant for å belyse vårt forskningsspørsmål og som er gjennomgående for innovasjon, kultur, interne forhold og organisasjoner i endring. Under kategoriene hadde vi utarbeidet spørsmål vi

ønsket besvart, men informanter sto utenom disse fritt til å utdype sine svar i større eller mindre grad. Ved det semistrukturerte intervjuet opplevde vi en naturlig flyt ved spørsmål og samtaler som ble utført. Den frie samtalen med informantene fremmet refleksjoner vi ikke var bevisste. Vi oppdaget tidlig i intervjuprosessen at det tilsynelatende så ut til å være et varierende kunnskapsgrunnlag til Prosjekt “Sirkulær Masseforvaltning”, og vi måtte dermed endre på utformingen av våre spørsmål gjennom intervjuprosessen. Dette ga oss muligheten til å følge opp svar og refleksjoner som i utgangspunktet ikke var inkludert i intervjuguiden. Vi erfarte en fordel med dette, da det fremmet innsikt til nye perspektiver i vår forskning og bredere forståelse av de innsamlede data.

### 5.3 Fremgangsmåte

Kvale & Brinkmann (2015, s. 140) viser til at tematisering av en intervjuundersøkelse innebærer en avklaring av formålet med undersøkelsen. I løpet av de siste månedene har vi hatt tett kontakt med ledelsen i Feiring i form av e-postutveksling og per melding. Vi benyttet vår tid til å prate, reflektere og stille de spørsmål vi anser har vært viktige for å forme videre spørsmål til vår intervjuguide. Samtidig har den tette kontakten gitt oss innspill til hvem som kan ha vært aktuelle informanter til videre arbeid i vår forskning. Kontaktopplysninger til informanter fikk vi gjennom bekjentskap med ledelsen samt andre nøkkelpersoner vi allerede hadde en relasjon til. En av våre nøkkelpersoner (*Informant X*) er av familiær tilknytning for en av oss. Gjennom vår oppgave har personen rettleidet oss til informanter på ulike fagområder, samt hatt funksjonen som sparringspartner for ulike problemstillinger vi har stått ovenfor. I teori beskrives dette som «snøballmetoden». Snøballmetoden brukes for å rekruttere deltakere i undersøkelsen, ved å spørre allerede påmeldte deltakere eller nøkkelpersoner innad den gitte forskningen om forslag til nye og/ eller aktuelle deltakere (Tjora, 2018, s. 265). Vi erfarte dette redskapet som en svært effektiv metode for å få tilgang til våre informanter. Vi har allikevel vært bevisst at «snøballmetoden» kan skape ulempe i form av begrenset variasjon, det var derfor viktig for oss å være kritiske og bevisst på valg av informanter.

### 5.3.1 De ulike faser i fremgangsmåte

#### *Fase 1 Introduksjon*

Arbeidet med vår forskning startet allerede 4 november 2021, da vi utvekslet kontaktinformasjon med eierne i Feiring. Her fikk vi tidlig informasjon om det nystartede prosjektet “sirkulær masseforvaltning”, både fra de interne og eksterne perspektiv. Deretter jobbet vi systematisk med å kartlegge og spisse våre lærde kunnskaper til prosjektet og bransjen. Dette dannet grunnlaget for vår forskning. Etter mer konkretisering fra vår side, hadde vi fra midten av januar 2022 jevnlig kontakt og informasjonsutveksling med ledelsen i Feiring. Da fikk vi også mulighet til å besøke bedriften, og få en omvisning rundt bruket.

#### *Fase 2 Strategisk utvelgelse*

Gjennom samtaler med flere personer i ledelsen, begynte vi å se spenninger mellom stabilitet og endring. Vi valgte dermed å spisse vår forskning til interne forhold i denne brytningen når prosjektet “Sirkulær Masseforvaltning” blir implementert i organisasjonen. Siden prosjektet fortsatt ikke er implementert, men gjennomføres med en ambidekster metode fant vi det interessant å se på forholdene som er per i dag mot spenninger som kan oppstå ved endring. Vi så det derfor hensiktsmessig at vår forskning hadde representanter fra flere områder i bedriften.

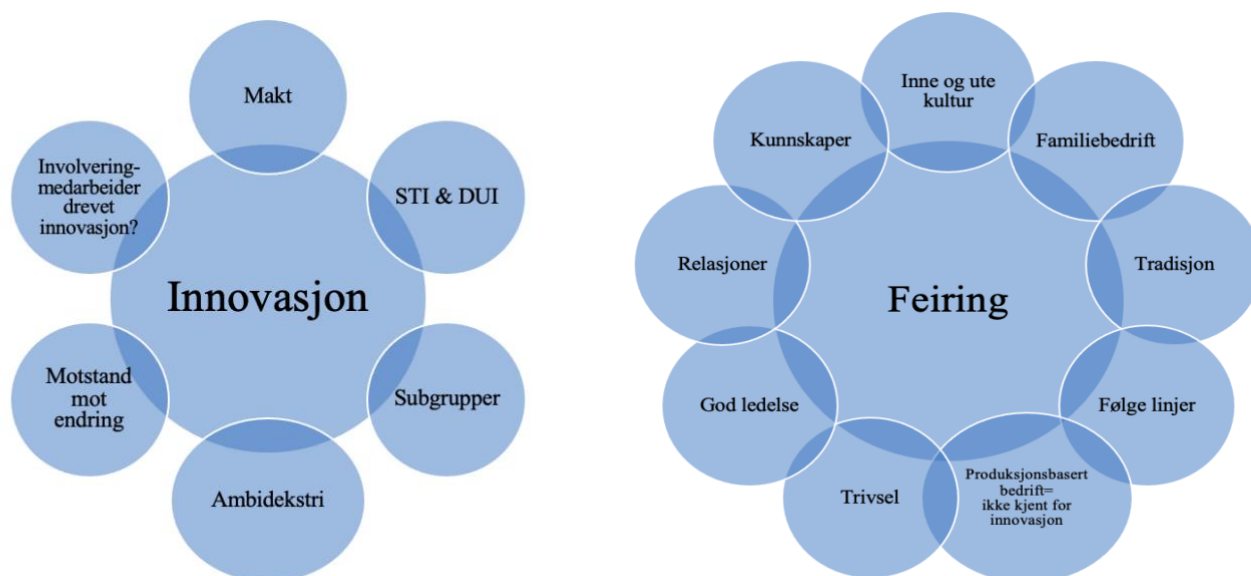
#### *Fase 3 Gjennomføring av intervjuer*

Vi kontaktet de aktuelle informanter per SMS eller gjennom telefondialog. De fleste informanter var i forkant av prosessen allerede informert/ eller hadde fått greie på at vi ønsket å skrive oppgave om bedriften. Det at vi kontaktet informantene på denne måten var derfor ikke ukjent for disse. Selve intervjuprosessen foregikk mellom 25. februar - 29. mars. Vi gjennomførte 9 intervjuer der 4 ble gjennomført med fysiske møter og 5 ble gjennomført digitalt over GoogleMeet eller Microsoft Teams. Alle intervjuene varte mellom 45-60 minutter, og hver enkelt godkjent for bruk av båndopptak i forkant av intervjuene. Da vi hadde en semistrukturert intervjuguide med kategorier, ble de samme spørsmålene stilt til alle, men den ene ble vinklet fra et ledelsesperspektiv (administrasjon og eiere) og den andre fra ansatt perspektiv (produksjon). Da vi valgte å forske på interne forhold i en organisasjon, så vi det som hensiktsmessig å anonymisere våre informanter. For hvert intervju vi gjennomførte transkriberte vi intervjuene, samt anonymiserte dem med å kategorisere informantene med informant A-I.

#### *Fase 4 Visualisering og tankekart*

Det første vi gjorde etter at intervjuprosessen var gjennomført var å lage tankekart for å sortere teori som vi mente var relevant sett opp mot svarene fra vår kvalitative forskning. Vi erfarte at dette var et svært effektivt verktøy for oss. Etter endte intervjuer så vi en klar tendens i svarene fra vår forskning, men opplevde det samtidig utfordrende å plassere de inn i nyttige teorier. Visualisering og mulighet til å benytte oss av et fysisk verktøy, der vi kunne tegne og kode på et tankekart, bidro til en mer oversiktlig datahåndtering.

*Figur 7: Illustrert tankekart: teori og data*



#### *Fase 5 Analyteskjema*

I denne fasen opprettet vi analyteskjema for hvert enkelt intervju der vi koblet svarene fra den enkelte informant opp mot kategorier basert på teori vi tidligere hadde identifisert som relevant, samt ny teori som vi identifiserte i gjennomgangen av analyteskjemaene. Gjennom dette arbeidet kunne vi også identifisere variasjoner i svarene fra våre informanter. Vi identifiserte tidlig i prosessen gjennom uformelle samtaler flere spenninger som kunne oppstå ved endringer i forretningsmodell og fant at analyteskjemaene ble et hjelpemiddel for å videre identifisere og beskrive disse ved hjelp av teori.

Tabell 2: Utkast fra analyseskjema

Hvem: ledelse/produksjon (A-I)	Utdrag fra intervju
Organisasjonsstruktur	
Innovasjonsstruktur	
Kultur	
Ledelse	
Kunnskap/kunnskapsdeling	
Eierskap	
Endringsledelse	
Ambideksteritet	

## 5.4 Dataanalyse

Det å analysere de data vi har innhentet handler om hvordan vi som forskere har tolket og forstått våre data. Tjora (2018) beskriver at det i forskningen vil være analyse av de innarbeidede data, som krever mest tid og kapasitet hos forskeren (s. 195). Vi har dermed verdsatt kreativitet og alternative løsninger til å gjennomføre vårt arbeide. Gjennom våre analyser har vi tilegnet oss en dypere kunnskap, forståelse rundt vår forskning og tolkning av data. Taylor et al. (2015) viser videre til at den kvalitative forskningsmetoden og dataanalysen går hånd i hånd. Gjennom våre samtaler med våre informanter, transkribering og tolkninger har vi fått forståelse for våre data og hva som ble formidlet.

### *Transkribering av intervjuer*

Da vi var ferdig med intervjuprosessen, begynte arbeidet med å transkribere intervjuene. I og med at vi har vært to som samarbeider i denne forskningen, ble det aktuelt å dele oss opp der vi transkriberte hvert vårt intervju. Da intervjuene ble gjennomført med lydopptak, var det mange minutter med samtaler vi måtte skrive ned. Vi anså det derfor som viktig å transkribere intervjuene så fort som mulig etter endt intervju. Ved å transkribere samtalene rett etter hvert intervju tillot det samtidig at vi klarte å plassere oss tilbake til intervjusituasjonen, der vi husket informantens kroppsspråk og uttrykk som hørte situasjonen



til (Tjora, 2018, s. 175). Dette igjen gjorde det lettere for oss å huske spesielle detaljer, uttrykk og temaer i våre spørsmål som opplevdes viktig for informanten.

#### *Etterarbeid av innsamlede data*

I etterarbeidet av våre intervjuer kodet vi de utdrag vi mente ga oss mest informasjon og systematiserte det inn i analyseskjemaer. En slik måte å håndtere de innsamlede dataene på, ga oss en god oversikt over aktuelle sitater fra intervjuene som viste seg å være svært beskrivende og samstemte med teori vi allerede hadde valgt for vårt teoretiske rammeverk.

#### *Utarbeidelse av analyse*

Ved utarbeidelse av analyse, arbeidet vi systematisk med å se koblinger mellom teoriutvalget vårt og de data vi har innhentet fra våre informanter.

Vi så det hensiktsmessig å utarbeide en tabell der vi systematisk plasserte teori vi mente var relevant for vår forskning på den ene siden, og deretter plassere funn fra intervjuer vi fant interessante på den andre siden av tabellen (se tabell 2). I forkant av våre intervjuer hadde vi utarbeidet intervjuguiden ved hjelp av teori vi anså som aktuell, og dette gjorde det lettere for oss å plassere samtalene med informanter inn i de kategoriene vi mente samsvarte med den antatte teorien. Vi opplevde videre at å plassere all tekst, funn og eventuelle antagelser inn på en pc var litt uoversiktlig. Behovet for å få ting ned på et fysisk papir var derfor til stede, derfor benyttet vi oss av et A3 ark for å visualisere innsamlede teori og data. Det ble på mange måter enklere å trekke koblinger mellom teori og data, fange opp tanker og ideer som nødvendigvis ikke hadde vært til stede tidligere.

Under velger vi å vise til en illustrasjon av vår tabell som vi utarbeidet ved hjelp av A3 ark.

Tabell 3: Illustrasjon av utarbeidet modell: Spenninger i Feiring

“Inne” og “ute” kultur	Eierskap, relasjoner og innovasjon	Endring og involvering	Flat vs følge linjene	Ledelsen har kontroll/makt
STI & DUI	Organisasjonsklima	Innovasjonsprosess	Organisasjonsstruktur	Makt-familiebedrifter
Subkulturer	Innovasjonskultur	Ambidekstri	Tradisjon	Tradisjon
		Medarbeiderdrevet innovasjon		

Da vi hadde fått en oversikt over temaer som var aktuelle for forskningen, så vi et tydeligere bilde av hvilken teori som ville samsvare med vår data. Etter ny gjennomgang av vårt teoretiske rammeverk og de funn vi hadde analysert gjennom de innsamlede data, valgte vi å gå videre med tre hovedspenninger; Drift og spenning, hierarki og flat struktur, og kultur. Vi identifiserte disse spenningsene som de med mest påvirkning for endringsprosessen til Feiring, vi fant støtte for dette både i teori og intervjuene vi har foretatt.

#### *Skriveprosessen*

Gjennom skriveprosessen av vårt analytiske kapittel sorterte vi videre ut de sitater vi erfarte var overflødige, da vi hadde flere sitater med samme informasjon. De sitatene som sto igjen var de vi fant mest beskrivende, men som også ivaretar våre informanternes anonymitet. Disse brukte vi som utgangspunkt for vår diskusjon, og ble benyttet som såkalte “knagger” til å henge våre argumenter på.

## 5.5 Ethiske betraktninger:

Under arbeid av kvalitative forskningsmetoder er det noen grunnleggende etiske betraktninger en må ta hensyn til. Kvale & Brinkmann (2015, s. 95) viser til at det menneskelige samspillet i intervjuet påvirker informantene, og kunnskapen som produseres i intervjuet, påvirker vårt syn på menneskets situasjon. Aspekter som tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet må derfor veie tungt i kontakten med våre informanter (Tjora, 2018, s. 46). Vi fikk kontaktopplysningene til informantene gjennom bekjentskap, og kontaktet dem

videre per telefon og SMS. Vi opplevde allerede på dette stadiet at relasjonen til de utvalgte informanter var trygg og avslappet. Da flertallet tilhører samme bedrift, var det viktig at vi tydelig understreket at taushetsplikten ble overholdt. Ved at vi gjennomførte semistrukturerte intervjuer, var det samtidig rom for prat før intervjuene, noe som informantene ytret som positivt. Hvert intervju begynte med at de presenterte seg selv, og deres rolle i Feiring. Deretter ga vi en kort introduksjon til vår oppgave og de ulike temaene vi ønsket å få belyst, før vi gikk over til å stille spørsmål.

Da vi har forsket på interne forhold kan spørsmål rundt dette oppleves som ubehagelig. At informantene ikke skulle bli gjenkjent ut fra svar i undersøkelsen var derfor noe vi anså som svært viktig å opprettholde. Dette er noe vi bevisst har understreket både før og etter endt intervju. Vi ønsket at våre informanter skulle få en fullstendig oversikt over bakgrunnen for forskningen, hensikten og hvilken rolle de ville ha i vårt forskningsarbeid. For å konkretisere dette mer tydelig har vi i tillegg meldt inn våre spørsmål til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD).

Det bør allikevel stilles høyere krav til det forskningsetiske grunnlaget. Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) stiller strenge krav til forskerens møte med enkeltpersoner og grupper. Retningslinjene har fem deler (A-E) som omhandler ulike forskningsetiske forpliktelser (NESH, 2021).

Da vår forskning vektlegger enkeltpersoner som har en direkte tilknytning til Feiring, finner vi retningslinjen «*hensyn til personer*» aktuelt i våre etiske betraktninger: NESH (2021) viser med dette til at forskere før, under og etter intervjuprosessen og ved bearbeidelse av data har ansvar overfor alle personer som inngår i eller deltar i forskningen. Forskeren skal med god forståelse respektere menneskeverdet, sikre deres grunnleggende likeverd, frihet og selvbestemmelse. Som forsker blir det viktig at vi respekterer og viser forståelse overfor informanten dersom parten ønsker å avbryte intervjuet, ikke ønsker å delta videre i forskningen eller at deres meninger, eventuelle sitater ikke kommer frem i forskningens sluttresultat. På samme måte er informert samtykke til å delta i forskningen et forskningsetisk hovedprinsipp.

### 5.5.1 Validitet (gyldighet):

Gyldighet knytter vi til spørsmålet om hvorvidt de svarene vi finner i vår forskning, faktisk er svar på de spørsmål vi forsøker å stille (Tjora, 2018, s. 232). I den kvalitative forskningen kan gyldigheten styrkes ved å tydeliggjøre hvordan forskningen blir praktisert gjennom utvalgte spørsmål og hvordan spørsmål formes med utgangspunkt i temaer som utforskes. Videre vektlegges det at kilden til høy gyldighet er at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i relevant annen forskning. Metodologisk treffsikkerhet med utgangspunkt i problemstillinger og forskningsspørsmål må alltid veie tungt (Tjora, 2018, s. 234).

En videre forståelse av forskningens gyldighet vektlegges i Bryman (2016) som skiller mellom ekstern og intern validitet. Her beskrives den eksterne validitet som i hvilken grad funnene kan bli generalisert på tvers av sosiale settinger (s. 384). Da vi kun har forsket på et enkelt case med forholdsvis lite antall informanter, kan det argumenteres for om det finnes en svakhet i om funnene våre kan generaliseres på tvers av sosiale settinger. Men vi vil argumentere for at bygg og anleggsbransjen i seg selv har noen egenskaper som gjør at våre funn muligens kan generaliseres til sosiale settinger innenfor gitt bransje.

Den interne validiteten kjennetegnes ved at det eksisterer samsvar mellom forskerens observasjoner og de teoretiske ideene som utvikles (Bryman, 2016, s. 384). Våre spørsmål inneholder teori som kunne komme på avveie ved at informantene ikke hadde nok kjennskap til innovasjonsteori, med denne bevisstheten har vi etter beste evne forsøkt å tilpasse spørsmålene våre informanter. Gyldighet til de data som ble innhentet knyttes dermed til viktigheten av informantenes forståelse av de spørsmål som ble stilt under intervjuene, og at deres svar visualiserte et bilde av deres realitet. Vi erfarte derimot at informantene oppfattet spørsmålene slik de var tiltenkt og hadde ingen misforståelser ved dette. Vi bemerket oss tidlig i intervjuprosessen at det tilsynelatende så ut til at det var eiere og ledelsen som hadde kunnskap om Prosjekt "Sirkulær Masseforvaltning", og argumenterer derfor for at dette kan ha påvirket de første intervjuene vi gjennomførte. Derimot anså vi dette som et funn, og videre spørsmål ble formulert etter ansattes kunnskaper om sirkulær masseforvaltning. Det var på slutten av vår datainnsamling ingen nevneverdige store skiller mellom informantenes svar, vi så derfor på dette som et tegn på at våre data var mettet, og at vi ikke ville få større

variasjoner hos eventuelle nye informanter.

### 5.5.2 Reliabilitet (Pålitelighet):

Innenfor all type samfunnsforskning vil forskeren ha ett eller annet engasjement i temaet det forskes på. Forskerens engasjement i tematikken vil da kunne betraktes som støy i prosjektet ved at det kan påvirke resultatene. Innenfor den fortolkende tradisjonen som kvalitativ forskning er basert på, har man kunnskaper om at fullstendig nøytralitet ikke kan eksistere. Det blir derfor viktig for forskeren å gå ut i feltet med åpenhet og forberedelse til å justere forståelsen underveis (Tjora, 2018, s. 235). Det er å anta at den familiære tilknytningen til en av våre nøkkelpersoner kunne påvirke nøytraliteten i vår forskning. På bakgrunn av dette valgt vi å ikke intervju vedkommende, men denne har heller blitt benyttet som en kilde til hvem som kunne bidra til helheten av oppgaven, derfor føler vi at dette ikke har påvirket reliabiliteten i vår forskning.

Videre deler Bryman (2016) reliabilitet inn i intern og ekstern reliabilitet som omhandler om de i forskningsteamet er enige om hva de ser og hører (intern) (s. 384). For å passe på at vi har hatt en samsvarende forståelse av hva som ble formidlet under intervjuene, har vi begge vært delaktige i alle intervjuer samt samarbeidet gjennom etterarbeidet av hvert enkelt intervju. Vårt tette samarbeid mener vi har bidratt til å styrke den interne reliabilitet i oppgaven. Da den eksterne reliabiliteten omhandler i hvilken grad vår studie kan bli replikert, kan en ikke si dette med sikkerhet (s. 384). Våre intervjuer og samtaler med ulike aktører internt og eksternt samt utforskning av teori, kan derimot peke i retning av at våre funn ikke nødvendigvis er eksklusive for Feiring, men er nærliggende en sannhet hos bedrifter i samme bransje når større endringer skjer.

## 6.0 Analyse og drøfting: Spenninger

I denne delen av vår forskning skal vi presentere de data og resultater vi har kommet frem til gjennom vår forskning. Vi vil her presentere våre tre hovedfunn som spenninger som vi har identifisert, og analysere og drøfte disse opp mot teori og problemstilling. Vi har valgt å strukturere funnene våre rundt hva vi kaller spenninger. Dette er områder der vi ser at det er motstridende oppfatninger og interesser, og kan potensielt skape friksjoner og til og med konflikter i organisasjonen. Det er derfor vi mener spenninger beskriver disse områdene. I alt har vi identifisert tre slike spenninger:

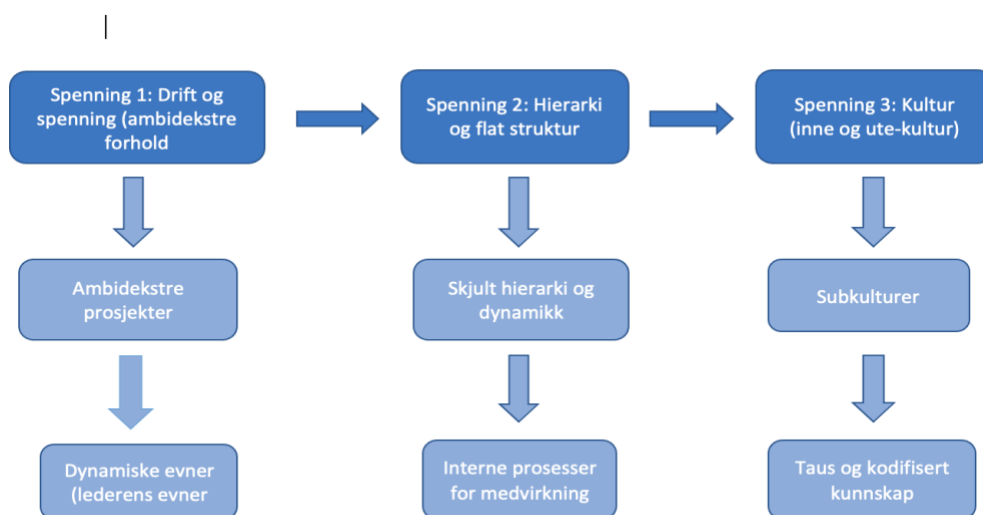
**Spenning 1:** Omhandler de spenninger som kan oppstå når den tradisjonelle driften møter den nye forretningsmodellen.

**Spenning 2:** Omhandler de spenninger som kan oppstå når organisasjonsstrukturen er i endring.

**Spenning 3:** Omhandler de spenninger som kan oppstå mellom den overordnede organisasjonskulturen «inne» og subkulturen vi har identifisert som «ute».

Under hvert hovedfunn, viser modellen de underkategorier som er vektlagt for å videre analysere de ulike spenninger som ble fanget opp og analysert gjennom våre intervjuer. Dette er funn som viser seg å være samsvarende hos flertallet av våre informanter.

Figur: 9: Våre tre hovedfunn



Våre eksterne informanter fant vi svært verdifulle da vi følte at våre funn ble bekreftet gjennom samtaler med disse. De eksterne informantene ga oss videre dypere innsikt i de funn vi hadde innhentet, noe som igjen kunne gi oss en forklaring på hvorfor og hvordan bygg- og anleggsbransjen er en kompleks, men også en svært tradisjonell bransje. Da innovasjon og radikale endringer i denne bransjen ikke er hva som vektlegges mest, fant vi dette som interessante data som videre kunne forklare hvorfor ting opplevelses som det gjør internt.

Under vises det til et sitat fra en av våre eksterne informanter, som understreker viktigheten ved innovasjonsforskning i bygg og anleggsbransjen og hvorfor det tidligere ikke har vært forsket på i så stor grad:

*(Ekstern informant 2) "Det er ikke så mange egentlig som driver med innovasjonsforskning på bygg i Norge. Og det er litt rart, men det er jo fordi at byggenæringen ikke tradisjonelt har vært tenkt på som veldig innovativt og da vil man ikke å studere noe som kanskje ikke finnes, men samtidig er det mye som skjer, og det er masse ny læring og kunnskap (...). Jeg tror det med sirkularitet og bærekraft og ikke minst det med digitaliseringen tar jo næringen nå for fullt"*

Sitatet ovenfor gir en god beskrivelse av hvordan innovasjon og det grønne skiftet nå trer inn for fullt i bygg og anleggsbransjen. Utfordringene som Feiring nå står ovenfor beskrives videre av en av våre informanter:

*(Informant F) "Det er jo en sånn stor rosa elefant og det er jo hvordan man skal strukturere opp. Jeg tror det er stor sannsynlighet for at vi mislykkes hvis vi tror at vi skal dytte en relativt stor organisasjon inn i en ny måte å jobbe på, også kaste det man har gjort og det man fortsatt gjør, for å gjøre noe helt nytt. Det vil jo være katastrofe. Vi må jo finne ut av hvordan vi skal organisere dette og få klarhet i hvilke barrierer, hvilke krefter som vil trekke motsatt vei".*

Videre analyse vil vektlegge og finne klarhet i disse utfordringene internt og hvordan spenninger i endringsprosessen kan oppstå.

## 6.1 Spenning 1: Drift og spenning (ambidekstre forhold)

Da hovedfokuset i denne studien vektlegger interne endringer og spenninger som kan oppstå gjennom skiftet fra en lineær til sirkulær forretningsmodell, blir det også aktuelt å forstå bakgrunnen for denne endringen. Med det grønne skiftet og det stadig økte fokuset på bærekraft og miljø har også Feiring, som mange andre aktører i samfunnet, arbeidet med å strekke og forbedre seg mot nye bærekraftige mål (Feiring u.å.). Ser vi på delmål 12.2 i FN-sambandet om “ansvarlig bruk av forbruk og produksjon” innebærer det at innen 2030 skal det være oppnådd en bærekraftig forvaltning og effektiv bruk av naturressurser (FN-sambandet, 2022). Prosjektet kan sies å være et svar på utviklingen i samfunnet og et stadig økt fokus på bærekraft og miljø og et forsøk på å ta steget inn i en ny æra av produksjon og masseforvaltning av ikke fornybare ressurser. Endringen av forretningsmodell som Feiring skal gjennom kan forstås som en radikal innovasjon ifølge Aasen & Amundsen (2015) og Greenwood & Hinnings (1996), som dermed krever at ny kunnskap som tilegnes må settes sammen på nye måter der deres verdikjede og prosesser blir endret eller påvirket.

Da Feiring er en bedrift preget av mange år med tradisjonelt virke, er det en viktig faktor å være bevisst bedriftskulturen når de nå er i en prosess som skal endre deres forretningsmodell. Da informantene ble spurt om tanker rundt endring og hvordan dette kan oppleves svarte flere at endring alltid er ubehagelig i starten, men at dette kan være personavhengig. Flere nevnte også at de som hadde lang fartstid i bedriften antagelig ville ha sterkere motstand enn de som var yngre og ikke hadde vært i bedriften like lenge. Dette er svar som indikerer en generell antagelse av hvordan endring kan oppleves i bedriften:

*(Intervjuobjekt H) “...”Sånn har vi alltid gjort det og sånn skal det være” noen som er der”  
“For det er jo det første mange tenker da, spesielt de som er litt eldre og har vært her i mange år, at ja, men dette kan jo ikke jeg så hva skjer med meg.”*

Feiring beskriver seg selv som en voksen bedrift, der mange av de ansatte har lang fartstid i bedriften. Sitatet ovenfor peker på at det kan oppstå en spenning mellom det tradisjonelle og det nye i form av usikkerhet tilknyttet egen kunnskap, tilegnelsen av ny kunnskap og ens rolle ved en slik endringsprosess. Yukl (2006) beskriver flere grunner til at medlemmer i organisasjonen kan motsette seg større endringer (s. 285-286), noe som peker på at en bedrift må tenke på at prosjektet medfører endringer for menneskene i bedriften, og ikke bare



bedriften administrativt. Mennesker bruker store deler av sitt liv på arbeidsplassen og mange i Feiring har engasjement og stolthet for sitt arbeide. Når deler av Feiring nå skal endres er det dermed like viktig å se innover, og hvordan dette påvirker medlemmene i bedriften, som å se utover på mulighetene.

### 6.1.1 Ambidekstre prosjekter

Feiring går nå inn i en periode der stabilitet møter stor endring, der er derfor nærliggende å anta det vil kreve mer av de ansatte i form av løsningsorientering og nytenking gjennom arbeidshverdagen. Prosjekt «Sirkulær Masseforvaltning» gjennomføres per nå med en ambidekster metode. Ved å fortsette sin tradisjonelle drift og utnytte det de allerede kan, samtidig som de har hentet inn ny kunnskap gjennom deres samarbeidspartnere (SINTEF, NGU og Fremby AS) som utforsker mulighetene for vekst, forstås dette som en ambidekster gjennomføring av prosjektet. Prosjektet er tett knyttet til toppledelsen, men skal til slutt implementeres inn i hele bedriften som deres nye sirkulære forretningsmodell. Våre informanter beskriver at endringen vil kunne ha en effekt på de fleste i bedriften når prosjektet innføres i hele bedriften, men at noen primæroppgaver fortsatt skal være de samme;

*(Informant E) “Jeg tror det kan ha en effekt på de fleste ledd, det kommer helt an på hva vi ønsker å prioritere av funn og retninger å gå”.*

*(Informant F) “En dumperfører, eller en gravemaskinsjåfør, skal fortsatt bare være kjempeflink til å kjøre gravemaskin, uansett hvilke masser, uansett om det er sirkulært eller lineært. I forretningsmodell sammenheng så endrer ikke det nødvendigvis ... det kaster hvert fall ikke totalt om på hva de skal gjøre”.*

Det er å forstå at endringen vil være radikal for hele bedriften. Det kan dermed virke hensiktsmessig å utarbeide en analyse som kartlegger hvem dette påvirker, og hvordan det vil påvirke. Dersom maskinen, måten å utføre arbeidet på endres kan man anta at det vil oppfattes som en stor omveltning for de ansatte i deres arbeidshverdag. Dersom de også må tilegne seg nye kunnskaper for å utføre arbeidet, kan dette oppfattes som en større endring og utfordring for den enkelte.

Som vist til i teorien viser O'Reilly & Tushman (2011, s. 9) til fem forslag i et forsøk på å kategorisere de viktigste elementene ved ambidekstri. Disse innebærer en overbevisende strategisk hensikt som rettferdiggjør viktigheten av både utforskning og utnyttelse, felles visjon og verdier som sørger for felles identitet, et seniorteam som eksplisitt eier enhetens strategi og evner å løse spenninger som kan oppstå, samt at organisasjonsarkitekturer må være separat, men tilpasset for de ulike enhetene. Og at dette vil være nødvendig for at organisasjoner skal lykkes med å håndtere ambidekstre prosjekter.

Vi anser alle fem forslagene som viktige elementer av det ambidekstre prosjektet som nå blir gjennomført. Teoriens tilnærming til det siste forslaget som omhandler ledelsens evne til å håndtere og løse de spenninger som kan oppstå ved endringer ses likevel på som viktig for gjennomførelsen av selve prosjektet. Gjennom forståelsen av disse kan en slik prosjektgjennomføring ha noen særegenheter som er viktig for ledelsen å være oppmerksomme på, samt evner å håndtere når prosjektet skal implementeres og fusjoneres med resten av bedriften. O'Reilly & Tushman (2011) sin fremheving av ledelsens forståelse av endringsprosessen og bevisstheten av dets omfang, ses derfor på som en viktig kunnskap. Ved at lederen bevisst legger til rette for å fremme en forståelse av endringen, kan dette skape et ønske om involvering og bidrag hos de ansatte i endringsprosessen.

Da informantene ble spurt om hva de mente var viktig fra et ledelsesperspektiv når det kom til endringer, svarte majoriteten at det var kommunikasjon. Noen nevnte også at kommunikasjon var viktig for å forankre endringen, slik at alle visste hva som skjedde og alle gikk i samme retning. Flere nevnte også at kommunikasjon og informasjon var viktig for å unngå ryktespredning på arbeidsplassen;

*(Informant D) "Nei, den informasjonen er så vanskelig å få ... Det blir jo til at folk hører rykter, noen har hørt det, og andre har hørt det"*

Utsagnet understreker viktigheten av at ledelsen ytrer en overordnet strategisk hensikt med prosjektet og en artikulering av en felles visjon og verdier som sørger for en felles identitet på tvers av avdelingene og prosjekt "Sirkulær masseforvaltning" som beskrevet av O'Reilly & Tushman (2011, s. 9). På samme måte viser sitatet til eventuelle spenninger som kan oppstå ved utførelsen av nye prosjekter. Dersom god kommunikasjon og informasjonsflyt ikke opprettholdes mellom ledelse og ansatte ved endringsarbeid, kan dette medføre misforståelser, og at hensikten og forståelsen med endringen i bedriften falle bort. Dersom de

ansatte ikke forstår eller ser hensikten med endringen kan motstand forekomme. Motstand fra dette perspektiv kan ses å ha en sammenheng til Yukl (2006) sin teori om motsetning av endring. Opplevs ikke endringen som en gevinst ei heller et behov for bedriftens virke, kan dette påvirke motivasjon og lyst til å bidra i endringsprosessen. Dette understreker dermed viktigheten av ledelsens bevisstgjøring og fremmelse av grunnlaget for endringen.

Det har kommet frem i våre intervjuer at det arbeides for å utvikle kommunikasjonsplaner for å fremme kommunikasjon og informasjon i driften, men at planen foreløpig ikke er ferdigstilt. Vi vil komme nærmere tilbake til dette senere i analysen, men finner samtidig planen om å utarbeide kommunikasjonsplaner som et aktuelt funn som kan ses på som en respons til hva *Informant D* vektlegger over. Kommunikasjonsplaner er viktige for å få tydelig og konsekvent informasjon ut til de ansatte, men vi vil også understreke at slike forumer ofte fører til enveis kommunikasjon. Det vil derfor være svært viktig å ivareta ansattes muligheter til å gi tilbakemeldinger. En kommunikasjonsplan kan også være en bidragsyter til å fremme informasjon og opplysning rundt arbeid som blir utført i bedriften. Fra et slikt perspektiv, kan det antas at en ambidekster prosjekt som blir gjennomført på siden av bedriften allikevel kan formidles gjennom en kommunikasjonsplan som kan fremme en forberedelse hos de ansatte, som Bang (2020, s. 159) påpeker er første steget ved større endringer for organisasjoner.

Vi har ovenfor pekt på at ambidekstri har noen særegenheter som ledelsen må ta hensyn til for at de skal lykkes for å håndtere relasjonen mellom den tradisjonelle driften og det nye. Videre peker Davies & Brady (2015) på at ambidekstri avhenger av de dynamiske evnene til toppledelsen, og deres evne og kompetanse til å skape innovasjon ved å modifisere og fremskaffe nye evner på et lavere nivå i organisasjonen.

### 6.1.2 Dynamiske evner (ledernes evner)

Fra intervjuer med informanter kommer det frem at Feiring ønsker å være ledende i det grønne skiftet samfunnet nå er på vei inn i. Dette samsvarer med endringen fra en lineær til sirkulær forretningsmodell. På samme måte er deres visjon å være bransjens mest betydningsfulle leverandør. Med fokus på en bærekraftig ressursforvaltning, er innovasjon,

kompetanse og ferdigheter et viktig mål for å fremme verdiskaping for kunde og samfunn, samtidig som det skal belaste miljøet i minst mulig grad.

Gjennom intervjuer har det blitt fremmet en forståelse av at prosjekt “Sirkulær Masseforvaltning” er et ambidekster prosjekt, utførelsen av prosjektet vil derfor også avhenge av ledelsens dynamiske evner. Getz & Robinson (2003) i Aasen & Amundsen (2011, s. 67) beskriver en egen dimensjon (*den fjerde risiko dimensjonen*) for risiko ved innovasjon som legger særlig vekt på ambidekstrielle forhold. Dimensjonen viser til relasjonen mellom det nye prosjektet og resten av organisasjonen, og hvorvidt prosjektet får nok oppmerksomhet og støtte fra interne allianser og ledelsen. Flere informanter har gjennom intervjuene vektlagt den tradisjonelle driften, og måten de per dags dato utfører arbeidsoppgaver på ser ut til å være et viktig tema for flere. Dette kan peke på at deler av de ansatte til nå ikke har viet det nye prosjektet særlig oppmerksomhet, og dermed er usikre på hvorvidt det kan påvirke relasjonen til den eksisterende virksomheten gjennom prosjektløpet. Det kan dermed være nærliggende å anta at dette kan være en risikodimensjon som muligens må håndteres av ledelsen.

Begrepene innovasjon og bærekraft var nødvendigvis ikke fremmedord, men hva begrepene representerte virket til å være uvisst for noen av de ansatte. Informanten under peker på at når beslutninger er tatt, er det å forvente at de ansatte blir informert og involvert;

*Informant H “Punkt nummer 1 er at når ting er banka så må alle bli involvert å få informasjon om hva som skjer og hvilken betydning dette har for meg (...) men så er det andre som tenker at det må jo gå an å lære, ellers så må du jo skolere opp mannskapet til de arbeidsoppgavene du skal ha utført”.*

Dette kan peke på ledernes evner ved slike prosjekter. Og vi ser derfor en sammenheng mellom ledelsens dynamiske evner gjennom utførelsen av en ambidekster prosjekt og håndtering av eventuelle risikodimensjoner som må håndteres ved utvikling av innovative forretningsområder. Teorien presenterer noen kjennetegn ved dynamiske evner og at det vil avhenge av deres kompetanse og de organisatoriske prosessene som kreves for å implementere strategier, skape innovasjon og evnen til å tilpasse seg et miljø som er i forandring (Davies & Brady, 2015, s. 316). Evnen til å tilpasse seg et miljø i forandring er også å finne i Bang (2020) sin modell for kulturutvikling, der det beskrives at gjennom

endringsprosesser vil det samtidig kreve at organisasjonen og menneskene i organisasjonen må “tines opp” før en gjør endringer (s.159). Modellen vektlegger at å jobbe med kulturutvikling ved større endringer, kan forstås som en aktiv prosess for å håndtere risikoer internt i bedriften.

I samtaler med informantene ble det fremhevet at beslutninger til tider har blitt tatt raskt ved utarbeidelse av nye prosjekter og innkjøp. Dette gjenspeiles videre ledelsens ønske om å være tidlig ute på markedet og ledende innenfor utvikling og innovasjon. Det beskrives av flere vi intervjuet at informasjon om implementering av nye prosjekter og satsing på nye forretningsområder ikke nødvendigvis blir informert nedover i organisasjonen, før etter prosjekter er iverksatt. *Informant A* understreker videre hvorfor det å involvere de ansatte i endringsprosesser er viktig:

*(Informant A) “Ved alle slags endringer er det det å forankre ting og sørge for at du har god basis, sånn at du har en hel gruppe som går samme vei ... for det handler om forventninger også” (...) “Foruten menneskene, så kunne man bare trykket på en knapp så var det endring”.*

*(Informant F) “Vi må utarbeide en struktur på å få med resten av laget”*

*Informant F* belyser videre ledelsens evne til å skape innovasjonsprosesser i bedriften og viktigheten av å videreføre dette til et lavere nivå i bedriften. *Evolutionary Theory* i Davies & Brady (2015, s. 317) som er blitt benyttet til å forklare dynamiske evner i vårt teorikapittel, gir en god begrunnelse på hvorfor og hvordan lederens evner kan videreføre til kunnskap og innovasjon nedover i sin virksomhet, og at dette kan ha en effekt på resten av bedriftens dynamiske evner.

*(Informant I) “For at det skal bli prosjekter som hele Feiring eier, så på et eller annet tidspunkt så må det jo inn. Det må jo integreres i organisasjonen på en vettig måte. Hvis ikke, så henger det jo bare på kanten”.*

Det ovennevnte utsagnet peker på det som beskrives av Bang (2020) som konsolideringsfasen. Det at en må “fryse fast” endringene som blir gjort slik at endring blir varig og ikke kortvarig, gjennom å etablere strukturer eller systemer som støtter opp det

ønskede resultatet for endringen (s. 176). Og som Yukl (2006) videre på påpeker at dersom en ikke bygger konsensus om prosjektet slik at alle har samme oppfatning av hva som må endres og hvordan det skal gjøres, så kan det resultere i lav entusiasme og at ansatte fortsetter med rutiner som ikke bidrar til endringen eller i verste fall kan reversere deler av det (s. 287). Som en av våre informanter videre vektlegger i utarbeidelsen av nye prosesser:

*(Informant E) "Det tror jeg er trinn 1 av informasjonen til organisasjonen for å skape.. "så et frø" og forståelse for at noe sannsynligvis må endres og hvorfor. Så er neste trinn å gå videre på mulige hypoteser, og få da innspillene på.. "hva kan funke", "hva kan ikke funke". Ideer på andre ting igjen som kan fungere, litt bredere ut i organisasjonen enn den kjernen som har vært med i innovasjonsprosjektet så langt da".*

Svarene fra flere informanter bekrefter viktigheten av å involvere og tilpasse de ansatte endringer når dette trer i kraft. Det er viktig å understreke at prosjekt «Sirkulær Masseforvaltning» er i startfasen, og dermed befinner seg på toppledelsens nivå, slik som den ambidekstre metoden tilsier. Det er derfor grunn til å tro at når prosjektet videre implementeres inn i resten av bedriften, vil det iverksettes systemer og tiltak som støtter for endring lengre ned i Feiring.

*(Informant I) "Deler av det vi gjør på Feiring er faktisk innovasjon og det meste går nok på forbedring. Det å integrere, informere og kommunisere at vi skal gjøre det bra uten å skremme, det er den andre siden"*

Informanten peker på hvordan ledelsen skal tilrettelegge, slik at ansatte ikke opplever endring som noe faretruende, spesielt da dette for mange er den største endringen i Feiring som de har vært med på. Brytningen mellom det tradisjonelle og det nye, og stabiliteten Feiring har hatt i mange år versus å utfordre og destabilisere bedriften kan kreve noen evner og kompetanse fra ledelsen når det kommer til å løse spenninger som muligens oppstår som følge av dette.

I og med at ambidekstre prosjekter kjennetegnes med en særegen struktur, der prosjektet holdes adskilt fra den daglige driften vil det samtidig kreve en bevisstgjøring hos lederen for å opparbeide et velfungerende system når resten av bedriften tar del i prosjektet. Det er med andre ord nærliggende å anta at spenninger kan forekomme dersom ansatte i bedriften ikke er innstilt på skiftet som vil kreves ved endring av forretningsmodell. Denne antagelsen vil vi

undersøke nærmere i spenning 2, der ledernes rolle gjennom makt kan utarbeide bevisste strukturer og handlinger som kan fremme endringsarbeid i bedriften.

## 6.2 Spenning 2: Hierarki og flat struktur

Tidlig i vår forskning oppdaget vi en spenning som vi har valgt å kalle hierarki og flat struktur. Her vil vi beskrive hvordan de ansatte samhandler med ledelse og eiere, samt hvordan makt kan ha en rolle som påvirker innovasjonsprosesser. Som vist til i vårt teorikapittel har vi benyttet oss av Family Business Norway (2020) sin eierhåndbok til å forklare hva som kjennetegner familiebedrifter. Familiebedrifter skiller seg gjerne fra andre bedrifter med to kjennetegn; eierskap og generasjons tenking (s. 5). Gundersen et al (2013) vektlegger videre forståelsen av familiebedrifter ved at eierskap gir makt og innflytelse, og i familiebedrifter er det eierne som har kontroll og det siste ordet i beslutninger.

Feiring er som kjent en familieeid bedrift, der eierne også sitter i lederstillinger, noe som betyr at de har flere beslutningsroller i bedriften. De er eiere og ledere, og bedriftens økonomi påvirker også deres private økonomi. En av våre informanter trekker frem et godt eksempel ved forståelsen av familieeide bedrifter:

*(Informant I) "For eierne våre så er dette et premiss som alltid ligger der, og et premiss som aldri blir borte. Vi vet at de aldri blir borte, dette blir ikke borte. Det er et premiss som du enten kjøper eller ikke kjøper, liker eller ikke liker, klarer eller ikke klarer. Hvis det er "ikke" på alle de, så kan du ikke jobbe der. For dette er en struktur som er der på godt og vondt".*

Flertallet av informantene beskriver Feiring med en flat organisasjonsstruktur. Fra intervjuene er det å finne flere beskrivelser av kilder til makt i bedriften. Da enkeltpersoner i ledelsen også er eiere, har de på papiret en legal kilde til makt. En kan også se gjennom beskrivelsen av familiebedrifter at tradisjon har vært en kilde til makt. Et annet perspektiv som er nærliggende å tenke kan være en kilde til makt, er de ressurser eierne besitter og har tilgang til, som andre igjen vil være avhengige av i bedriftens virke i tråd med Hernes (2016, s. 100-101). For oss er det interessant å se om disse funn kan ses i sammenheng med vår forskning og forståelsen av innovasjonsteori. Dette for å videre kunne analysere om makten som eierne besitter kan ha en påvirkning på endringsprosessen Feiring står ovenfor.

Vår forskning ga varierte resultater. Ved spørsmål om hvordan de ansatte opplever og forholder seg til Feiring som en familieeid bedrift og eierne rolle i ledelsen, mente noen at dette var positivt når det kom til beslutningstaking og tilgang til direkte samhandling. Vi så videre at mellomledersjikte var en viktig faktor for flere av informantene.

### 6.2.1 Skjult hierarki og dynamikk

I vår forskning virker det som at noen av informantene kan ha en slags ærefrykt for makten eierne besitter, og at det er en trygghet og støtte for dem å kunne henvende seg til en mellomleder eller nærmeste leder, selv om eierne også er en del av ledelsen. Noen av informantene mente også at grunnen til at man henvendte til mellomledere eller nærmeste leder var at en ikke ville hoppe over noen i tjenestelinjen, da dette kunne føre til en følelse av å trække noen på tærne. En av våre informanter beskriver det på denne måten;

*(Informant B) "... hvis det er noe, kan man gå rett til dem. Er hvert fall det inntrykket jeg har. Tror ikke alle gjør det på den måten. Er litt redd for dem på en måte. Alltid noen som er sånn. Du kan ta tak i dem i gangen, men hvis du gjør det, så går du forbi noen ledd. Egentlig følge litt veien".*

Dette kan muligens også stamme fra at mellomledere har en form for legal makt som Hernes (2016, s. 100-101) beskriver, grunnet deres strukturelle posisjon i organisasjonen, overfor andre ansatte. Et annet viktig poeng som flere nevnte var at eierne hadde uttrykt at deres dør alltid står åpen, men at de ved å gå til andre i ledelsen kunne få bekreftelse på om deres tanker og ideer var gode nok til å ta videre til eierne. Det som beskrives av våre informanter er det vi har valgt å kalle skjult hierarki, der det tilsynelatende er en flat struktur med tilgang til direkte samhandling med eiere, hvor ansatte likevel velger å henvende seg til andre i ledelsen.

På bakgrunn av disse funn kan en se likhetstrekk mellom familiebedrifter og den makten de besitter. Vi understreker at koblingen mellom familiebedrifter og makt ikke ses på som en negativ effekt på bedriften, da våre antagelser og de funn som har blitt innhentet ikke



indikerer dette. På den annen side ser det ut til at ansatte velger å gå tjenestevei også når det er behov for å innhente informasjon, som *Informant D* beskriver:

*“Det lønner seg å gå litt stigen. For det er klart informasjonen igjen, for hvis du hopper over et par ledd ... Du må ha informasjonen hele veien”.*

Vi fant variasjoner mellom informantene i valget mellom å henvende seg direkte til ledelsen eller å følge tjenesteveien. Enkelte informanter beskrev relasjonen til eierne som sterk etter personlig kjennskap gjennom flere år i bedriften. En slik relasjon så dermed ut til å være en faktor som påvirket oppfattelsen av makt i så måte at den ble minimal for de ansatte som hadde en slik form for relasjon til eierne eller ledelsen. Opplevelsen av eiernes rolle i bedriften, og makt så dermed ikke ut til å ha noen betydning for om de kommuniserte direkte til eierne med sine tanker eller ideer, eller ikke.

*(Informant D) “Det er så tette og korte veier. De kjenner hverandre, det kommer ikke en nyansatt å går rett til toppen. Man har jo kjent hverandre i mange år”.*

Det ble samtidig understreket at det uansett var eierne som tok den siste beslutningen på om det ble igangsatt en prosess for å realisere ideene, noe som understreker de karakteristika ved familiebedrifter som er beskrevet i Gundersen et al (2013).

Felles for alle informantene og deres beskrivelser var at makt var representert gjennom en persons strukturelle posisjon gjennom valg av retning og beslutninger, samt på grunn av plassering av ressurser som Hernes (2016, s. 100-101) beskriver. Dette gjør at eiernes sterke strukturelle posisjon som eiere, rådighet over plassering av ressurser, samt deres rolle i ledelsen kan ha en sterk påvirkning på endringsprosessen og innovasjonsarbeid som sådan. En av våre informanter beskrev dette som en utfordring og påpekte videre:

*(Informant F) “Å ikke skjønne dynamikken kan skape usikkerhet. Noen er veldig trygge, og de har kjent familien lenge .... Men å skjønne den dynamikken, eller når du har på deg hvilken hatt, det er jo veldig vanskelig”.*

I våre samtaler med ledelsen identifiserte vi at de var oppmerksomme på egen rolle og hvordan man utøver makten i det daglige i samhandling med de ansatte i bedriften. Derimot

kan fusjonsprosessen når prosjekt “Sirkulær masseforvaltning” skal implementeres, muligens skape noen utfordringer som gjør at makt blir mer sentralt i så måte at lederne må bruke sin posisjon som påvirkning overfor de ansatte (Hillestad, 2009, s. 172). På den annen side kan en se en tilnærming til Bang (2020) sin teori på kulturutvikling, og hvordan eiere sammen med ledelsen kan bidra til endring hos sine ansatte ved å bruke sin makt i form av påvirkning eller innflytelse til å motivere til endring. Som nevnt vektlegger Bang (2020) de prosesser organisasjonen bør følge ved en vellykket endring, og på samme måte at endring krever tid, bevisstgjøring og utforming av nye strukturer som samsvarer med organisasjonens kjerneverdier og kultur.

*(Informant F) I en voksen produksjonsbedrift så har du hoveddelen av organisasjonen som ikke er fokusert på innovasjon ... Så det at du kan få er en konflikt mellom hvor du har hovedtyngden av medarbeidere, hva er de motivert av, hvordan har de blitt incentivet, og oppfordret til å jobbe. Så begynner plutselig organisasjonen å jobbe på et annet vis.*

Sitatet ovenfor peker på at det kan oppstå en konflikt mellom hvordan ledelse har motivert og påvirket ansatte tidligere og hvordan endring kan fremme nye incentiver for de ansatte. Hvordan eierne velger å benytte sin maktposisjon kan med andre ord være avgjørende for hvordan de ansatte imøtekommer de endringer som er besluttet i bedriften. Makt i form av påvirkning som vist i Bang (2020, s. 176) kan dermed bli mer sentralt om endringen fører til at en må omstrukturere organisasjonen og dermed gi ansatte nye roller eller får utvidet sin rolle overfor bedriften. Det kan også bli mer sentralt dersom noen yter motstand mot endringen som Yukl (2006) beskriver, slik at ledelsen kan bruke sin påvirkning til å snu motstanden gjennom å gi de ansatte trygghet og kunnskap gjennom prosessen.

Yukl (2006) sine beskrivelser av motstand hos ansatte peker på at ledelsen kan lede de ansatte gjennom å dele den nye visjonen og kommunisere deres rolle i endringen. Ved å inkludere de ansatte, kan de også vise til at deres kunnskap og erfaring er en viktig nøkkel for at visjonen skal lykkes og gjennomførbare. Frykten for å mislykkes eller tap av jobbtrygghet kan dermed reduseres til fordel for følelsen av trygghet og deres rolle i endringen. Informantene i vår forskning vektlegger at inkludering og medvirkning kan bidra til økt kunnskap og muligens mindre motstand fra ansatte ved endring.

## 6.2.2 Interne prosesser for medvirkning

Gjennom intervjuer ble det vektlagt at det var eierne som tok den endelige beslutningen når det kom til utvikling av nye ideer og/eller endringer. Dette kan muligens medføre at ansatte ikke oppfatter rom for diskusjon, selv om eierne ytrer det. Yukl (2006, s. 286- 287) beskriver konsekvensen av dette, ved å forsøke å gjøre endringer i en bedrift uten å ha “tint opp” sosiale systemer, kan det føre til at endringen blir møtt med apati eller motvillighet. På bakgrunn av informantenes svar ser vi et samsvar mellom deres beskrivelser og Bang (2020) sin opptiningsfase, der ledelsen må involvere og legge til rette for medvirkning, dersom målet er ansattes bidrag i en endrings- eller innovasjonsprosess (s. 159). En av våre informanter ytret et ønske om struktur for idearbeid og beskrev videre:

*(Informant C) ”Jeg tror det er en kultur for det, men det burde nok kanskje vært en plattform, for det er nok mange gode meninger blant de ansatte også, å det er ikke noe plattform for at det skal bli fanget opp. Det er mange bra ideer, men det å sette ting i system, det er klart du kan ikke lytte til alle meninger, men en sånn diskusjonsrunde da.”*

En av våre eksterne informanter viser til hvordan endringer er blitt foretatt i deres bedrift, svaret ser vi samsvarer godt med hva ovennevnte informant vektlegger i en endringsprosess som involverer innovasjon og rom for debatt i Feiring.

*(Ekstern informant 1) “Vi har begynt å ta inn alle våre ansatte en gang i måneden for å gjennomgå og gjøre dem mer oppmerksomme på hva som skjer i bedriften og hvordan de gjør det i forhold til forventninger og andre ting som påvirker deres hverdag. Her har vi brukt en del digitale verktøy og gitt dem tilgang til disse og ved å gi dem eierskap over forventningene, så har de klart å bli litt mer kreative for å nå målene.*

I vår teori om medarbeiderdrevet innovasjon viser Aasen & Amundsen (2015) til viktigheten av interne prosesser, og hvordan dette kan skape et driv hos individet. Vi ser en sammenheng mellom denne beskrivelsen, og hva informantene i vår forskning ser ut til å finne aktuelt og viktig for å fremme ideer og involvering i prosesser. Denne forståelsen av involvering peker på individets evne til å kommunisere egne ideer og visualiseringer til andre, og hvor betydningsfullt det er for den enkelte for å fremme utvikling og eierskap til arbeidet (s. 117).

Teorien fra Aasen & Amundsen (2011) peker på faktorer som virker drivende for medarbeiderdrevet innovasjon. Faktorene omhandler støttende ledelse, autonomi, samarbeid og internt klima som kan stimulere til initiering av innovasjon fra medarbeidere (s. 127- 128).

Da våre informanter ble spurt om det finnes strukturer som støtter medarbeiderdrevet innovasjon i bedriften, var svaret nei fra samtlige, men flere nevnte at eierne og ledelsen sier at døren deres alltid står åpen, og at de var positive til nye løsninger eller ideer fra ansatte. Det blir videre vektlagt fra informantene at store deler av innovasjonsarbeidet blir initiert fra toppen, men at det finnes historier der ansatte har initiert til innovasjon i bedriften og som har hatt stor suksess. Fra teoriens perspektiv er det å forstå at dette ikke er helt i tråd med medarbeiderdrevet innovasjon hvor vektlegging av innovative prosesser motiveres nedenfra og opp i bedriften. Dette kan også understrekes ved at samtlige informanter bemerket at det ikke er å finne noen strukturelle elementer som ansatte aktivt kan benytte seg av til å fremme medarbeiderdrevet innovasjon i bedriften. Dette kan tilsynelatende begrunnes i at Feiring er en produksjonsbedrift og at innovasjon ikke har vært en del av deres primær drift tidligere. På den annen side, ser vi at det er noen kulturelle elementer i informantenes beskrivelser som kan fremme medarbeiderdrevet innovasjon i fremtiden.

Majoriteten av de vi intervjuet har et inntrykk av at eierne har et sterkt ønske om å være ledende i bygg og anleggsbransjen når det gjelder utvikling og innovasjonsarbeid. Flere bemerket likevel at det ved tidligere anledning har vært noen mangler ved planlegging av prosjekter, og at beslutninger ved disse noen ganger har blitt gjennomført med rask vurdering. Gjennomføringskraften har derfor ikke alltid vært like sterk ved alle prosjekter. Videre mente en av informantene at ved å inkludere de ansatte i diskusjoner og debatt kan en unngå noen hindringer for innovasjonsarbeidet;

*(Informant A) "Jeg tror kanskje det er lett å gå i noen feller, at man hopper litt ut i ting uten at det er så ordentlig gjennomtenkt ...". "Det er et sterkt ønske fra toppen om at vi skal være langt fremme på å være en foregangsbedrift, men vi kan ikke bare ha drivere, vi må også ha noen som ser at okei de skjærene der kommer vi til å møte ...".*

Om raske beslutningsprosesser har hatt en påvirkning på de ansattes involvering blir ikke vist til. Flere informanter mente at personer som ble involvert i innovasjonsprosjekter var de som ble direkte påvirket av innovasjonen, ved at det ble en endring på deres arbeidsområde. Raske

beslutninger fra ledelsen kan ha medført at informasjon vedrørende endringer og forberedelser internt ikke alltid har vært til stede, og dermed kommet overraskende på ansatte som ikke var involvert i prosessen. Dette igjen peker på viktigheten av å “tine opp” systemet som Bang (2020, s.159) beskriver. Iverksetting av endringsprosesser uten en prosess for utvikling, kan være nærliggende å tenke vil gi konsekvenser i form av motgang fra ansatte. Dette kan begrunnes i at systemet har så sterke vaner og mønstre at endringen kan bli vanskelig å gjennomføre dersom en ikke har forberedt de ansatte på innovasjonen og endringen som følge av dette.

Fra teorien til Aasen & Amundsen (2015, s. 117) er interne prosesser for medvirkning en forutsetning for at flere kan jobbe sammen om å gjøre en visjon til virkelighet. Informantene i Feiring vektlegger at de er en sterk ressurs i slike prosesser gjennom deres erfaring og kunnskap om faget. Dette igjen understreker viktigheten av å utvikle interne prosesser og strukturer for medvirkning fra ansatte, og at det for Feiring kan skape en større forutsetning for å lykkes med å realisere sin visjon for skifte av forretningsmodell.

### 6.3 Spenning 3: Kultur (inne og ute - kultur)

Den tredje og siste spenningen som vi tar for oss i vår oppgave omhandler kultur, da det ble tidlig klart det finnes et skille i bedriften. Flere av informantene vi intervjuet benyttet seg av en uformell beskrivelse når de skilte mellom de som arbeider ute i produksjonen, og de som befinner seg inne på kontoret administrativt. Her benytter de seg av beskrivelsen “inne”- de som befinner seg på kontoret, og “ute”- de som arbeider ute i produksjonen. Da teorien sier lite om fenomenet “inne” og “ute” kultur har vi valgt å benytte oss av begrepet subkulturer. Det ser videre ut til å ha en sammenheng med hvor en befinner seg i bedriften. En av informantene trekker frem et godt eksempel på dette:

*(Informant B) “det er to forskjellige verdener ... det tror jeg er fordi de ikke vet hva som foregår her, og omvendt”.*

### 6.3.1 Subkulturer

I vårt teorikapittel beskriver Colbjørnsen (2017) subkulturer som de oppfatninger, verdier og normer grupper i større organisasjoner tilegner seg. Dette vil føre til at grupper får et større behov for å differensiere seg og opplevelsen av “oss og de andre” kan komme til syne. En forståelse til begrepet subkultur ser ut til å samsvare med “ute” kulturen i bedriften. Vi fant at de “ute” differensierte seg fra de “inne” og beskrev et skille som var begrunnet i forståelse av arbeidet som blir utført ute i produksjonen og inne på kontoret. En slik oppfatning kan skape et skille, en opplevelse av at noe virker tosidig, eller at man har en oppfatning av en kultur som skiller seg ut fra resten av organisasjonen. Aasen & Amundsen (2015, s. 131) viser til at avstanden mellom individer og grupper kan virke større, når kompetansen den enkelte besitter også er ulik.

Da informantene ble spurt om deres tanker rundt en sirkulær forretningsmodell og endringen fra lineær til sirkulær svarte flere at dette var en endring som de var forberedt på, da de var bevisst at økende krav fra marked og samfunn forutsetter en endring. Vi registrerte et skille, hvor flere av informantene “ute” mente at en endring i forretningsmodellen ville påvirke deres arbeidshverdag i liten grad. Derimot mente de “ute” at endringen ville ha størst effekt på de som jobbet “inne”. Da endringen i forretningsmodell er definert som radikal, kan det tilsynelatende virke til at de som jobber “ute” ikke har fått tilstrekkelig med informasjon og da kunnskap om hvordan deres arbeidshverdag kan komme til å endres. Det kan også peke på at informasjonen ikke har nådd de “ute”, noe som igjen kan skape en opplevelse av avstand. Bakgrunnen for dette kan tenkes å være at prosjektet er i startfasen, men samtidig fremhever dette betydningen av at når beslutninger er tatt, kan kommunikasjon sørge for at avstand ikke oppleves som større på grunn av manglende informasjon.

Aasen og Amundsen (2015, s.131) viser til hvordan samarbeidsproblemer kan oppstå i bedrifter, der ansattes ulike form for kompetanse og autoritet kan gi opphav til følelsen av “dem” og “oss”. Ingen av våre funn indikerer at samarbeidsproblemer er en faktor innad Feiring. En opplevelse som derimot ser ut til å gjenspeiles, og da spesielt hos de ansatte vi intervjuet som befinner seg “ute” i produksjonen, er at en ikke har kunnskap som tilsier at en kan være en bidragsyter i de endringsprosesser som foregår administrativt i bedriften. Det ble videre fremmet en opplevelse av at prosjekter av samme natur som prosjekt “Sirkulær

Masseforvaltning” falt under hovedkontorets ansvarsområde, og at de dermed kun forholdt seg til det som ble besluttet av dem. Som en informant videre påpeker;

*(Informant G) “Det er vel ledelsen tenker jeg og de nede på hovedkontoret som jobber med dette. Dem jobber jo ganske mye med løsninger på forskjellige ting har jeg fått inntrykk av”.*

Det er viktig å understreke at all informasjon ikke er nødvendig informasjon for alle parter. Allikevel ser det ut til å være et ønske fra flere med en høyere grad av informasjon enn det er per dags dato. Da en kan anta at involvering i prosesser og at informasjon kan fremme en felles forståelse på tvers av forskjeller som er å finne i “inne” og “ute” kulturene, kan en se at samhandling mellom de ulike parter kan fremme en endring som er forankret i de ansattes erfaring og kunnskap. En av informantene vi intervjuet beskriver viktigheten av å skape en felles forståelse og identitet på denne måten;

*(Informant I) “Hvordan kan vi bygge bro over inne og ute, og via dem. Det er også med på å bygge kultur, vi er vi liksom, vi har bare ulike roller”.*

Vi ser også en stor variasjon i svarene, og sitatene nedenfor viser et skille i kunnskap og informasjon hos våre informanter. Sitatene peker også på viktigheten med å tette et slikt skille gjennom involvering og kommunikasjon, slik at alle forstår hva som skal skje og hvordan dette kan skape endringer for den enkelte.

*(Informant B) “Vi blir jo informert ganske så bra. Men jeg driver ikke med den biten, så trenger ikke være med på det. Jeg sitter bare i graveren”.*

Sitatet ovenfor peker på *Informant B* ikke er “tint opp” slik Bang (2020) beskriver i sin teori, og at en må dele informasjon, slik at ansatte tilegner seg kunnskap og former en forståelse. Dette samsvarer med Kirkhaug (2017, s. 110) sin teori, der kunnskapen beskrives som den enkeltes persons data- og informasjonsbase. Forutsetningene for at vedkommende forstår den gitte kunnskap, vil formes ut fra hva den enkelte innhenter av data- og informasjon. Videre kan det tyde på at endring vil kunne rokke ved subkulturens kjerne og vil muligens kunne oppfattes som en motsetning av de kunnskaper kulturen besitter, og individene som former subkulturen. Ved å se på sitatet ovenfor som et svar på subkulturens forhold til endringsprosessen i bedriften, kan en forstå at gjennom sitt virke har kulturen “ute” utviklet

stabile mønstre og vaner. På bakgrunn av dette kan det forstås at opptiningsfasen vil kreve en utvikling av individets og/ eller subkulturens forståelse av endringen.

*(Informant C) “Jeg tenker sånn erfaringsmessig da i forhold til hver enkelt ansatt, så kreves det mer struktur og spesielt så lenge kravene er som de er fordi du får flere varenummer fordi du får forskjellige kvaliteter og da kreves det mer av for eksempel maskinførere da. Og ikke minst plass og ryddighet”.*

I motsetning til *Informant B*, har *Informant C* kunnskaper og erfaring fra tidligere endringsprosesser, som gjør at informanten har kunnskap og forståelse for hva endringsprosesser kan innebære og er dermed mer forberedt til å ta steget inn i endringsfasen. Bang (2020) beskriver videre at en kan “tine opp” ansatte som *Informant B* ved å gjøre dem smertelig klare over hva som ikke fungerer med måten de jobber på per i dag, eller gjøre dem gledelig klar over hva de kan vinne på ved å gjøre ting på en annen måte (s. 159). Dette vil kunne være et moment for de ansattes aksept for å skape endringer i de standardiserte gjøremål på arbeidsplassen.

Fra teorien viser Colbjørnsen (2017) til at taus kunnskap er en viktig del av subkulturens hensikt og videre utvikling. Ledere i endringsprosesser vil dermed ha en stor betydning for opprettholdelsen av relasjonsbygging og kommunikasjon med subkulturen. Lederen vil altså være avhengig av et konstruktivt forhold mellom virksomheten og subkulturen, der kunnskapen som de besitter blir forankret i organisasjonen. En av våre informanter beskriver viktigheten av informasjon og kunnskapsdeling på i endringsprosesser slik:

*(Informant I) Jeg tror på at vi er mer like enn ulike. “Å kle på” er et uttrykk jeg har lært på Feiring. Hva skal til for at han skal klare den rollen, hva må vi “kle på” han. Det betyr hvordan kan jeg med det jeg jeg kan, hjelpe han.”*

Sitatet ovenfor peker på at ansatte innehar ulike former for kunnskap. Vi ser dermed en sammenheng mellom Lam (2005, s.124) sin beskrivelse av den tause kunnskapen som omhandler de prosesser som blir iverksatt gjennom den individuelle tause kunnskapen, ved å fremme et samspill mellom den tause og den eksplisitte kunnskapen som er å finne i bedriften, og sitatet som vist til ovenfor. Mobilisering av kunnskapen og kunnskapsdeling kan sees som viktig for å skape en felles forståelse, fremme identitet og at bedriftens ansatte deler



den overordnede visjon og mål for bedriftens fremtid. Dermed kan involvering av ansatte ved endringer fremmes ved bruk av deres kompetanse og kunnskap som har blitt tilegnet gjennom erfaring og kunnskapsutvikling.

### 6.3.2 Taus og kodifisert kunnskap

Avstanden informantene vektlegger under våre intervjuer ser ut til å ha en sammenheng med hvilken kunnskap og kompetanse den enkelte har, og hvor i bedriften vedkommende befinner seg. Jensen et al (2007, s. 683) vektlegger at det i de fleste felt vil være kunnskaper som bare delvis blir forstått. Bakgrunnen for dette er at kunnskaper enkeltpersoner tilegner seg innenfor de ulike fagfelt skjer gjennom kunnskap i praksis og er dermed å forstå som taus, med mindre den blir oversatt og skrevet om til kodifisert kunnskap og dermed en felles kunnskapsforståelse.

Et ønske om økt involvering er et element flere informanter ytret, dette har blitt nevnt tidligere, men vi anser dette som et viktig funn da noen informanter virket til å ønske det i form av kommunikasjon, mens noen ønsket mer involvering i form av en mer aktiv rolle i prosjekter. Involvering i denne grad så ut til å omhandle ansattes kompetanse og erfaring gjennom bidrag til innspill. En av våre informanter påpekte dette ved å skille mellom den ulike kunnskapen som ansatte har:

*(Informant D) “Det er klart at alt går fint på den dataen, altså på tegningen så funker alt, men i det praktiske ...”.*

*Informant D* peker her på skillet mellom den kodifiserte kunnskapen og den tause kunnskapen. Sitatet viser også til at den kodifiserte kunnskapen som de “inne” sitter med på dataen ikke alltid lar seg overføre ut i det praktiske arbeidet. Jensen (2007, s. 681) viser at den kodifiserte kunnskapen vil kunne innhentes og benyttes av de personene som har kunnskap til å forstå det spesifikke språket, derimot vil den tause kunnskapen skapes gjennom tid og erfaring. Den gitte teorien kan muligens peke på at det kan oppstå noen utfordringer når prosjekt “Sirkulær Masseforvaltning” skal videreføres inn i bedriften. Når de eksterne samarbeidspartnerne nå utvikler en forretningsmodell basert på sine kodifiserte

kunnskaper er det dermed viktig at denne kunnskapen kan overføres og lar seg gjøre i det praktiske arbeidet.

Flere informanter “ute” fremmer at deres tause kunnskaper burde bli utnyttet ved endringsprosesser og at et ønske om å bli mer delaktige ved å bidra med sin kunnskap i prosjekter er et viktig moment for å føle seg involvert. Under våre intervjuer kom det derfor til syne at denne faktoren er noe man er bevisst, og videre er forankret i en ny implementering til hvordan Feiring kan arbeide for å involvere tidligere i prosjekt- og endringsfaser:

*(Informant I) “Vi har laget en kommunikasjonsplan, det skal ut på video og det skal være lyttemeldinger. Det skal være undersøkelser, vi skal spørre folk, vi skal involvere. Deler av det har vi gjort, men ikke alt det og det er her utfordringen ligger”.*

Det som er viktig å understreke her er at målet til Feiring ikke handler om en ren kommunikasjonsplan der de ansatte får innhentet informasjon fra det gjeldende arbeid internt. Det er derfor viktig å påpeke at kommunikasjonsplanen skal fremme de ansattes involvering ved endringsprosesser, der deres kunnskaper og erfaring kan bli fremmet ved en endring av forretningsmodell. *Informant D* mener vi understreker denne oppfatningen, og viktigheten av utvikling av kommunikasjonsplan som kan fungere på tvers av avdelingene i bedriften;

*“Det er jo mange av oss som har drevet med dette i 30-40 år. Så det er klart at da burde en jo ta med oss på innspill”.*

Videre beskriver en av våre informanter at det er en utfordring å kommunisere slik at alle har en forståelse av hvorfor og hvordan endringsprosessen skal gjennomføres slik at de får med seg alle i gjennomføringen uten at det oppleves som fryktinngytende. En av våre eksterne informanter påpeker en slik utfordring ytterligere;

*(Ekstern informant 2) “I og med at man har levd så godt på det eksisterende, hvordan får man endret slik at man tar bedriften og det tradisjonelle inn i det nye. Så det er en veldig sånn kulturbygging ...”. “... Selv om du skriver en prosedyre så er det jo langt fra sikkert at de blir fulgt, så hvordan jobber du med commitments, hvordan skaper du, hvordan identifiserer du endringsagenter ...”.*

Sitatet peker på ambidekstre prosjekter som er beskrevet av O'Reilly & Tushman (2004) og hvordan kulturutvikling som Bang (2020) beskriver er et viktig element når prosjekter skal implementeres inn i bedriften. Ved prosjekter av slik natur er det naturlig å tenke at endringer vil forekomme, ikke kun for det operasjonelle i bedriften, men også for menneskene som utfører arbeidet. Dette kan sees opp mot risikodimensjonene som Aasen & Amundsen (2011, s. 67) beskriver som tar for seg de ulike dimensjonene som må håndteres ved innovasjonsarbeid. Dimensjonene som er vektlagt omhandler de interne ressursene sett opp mot det nye prosjektet, der det beskrives at ansatte kan være en ressurs og kilde til kunnskap, men også motstand. Dette videre understrekes av informanten;

*(Ekstern informant 2) "Det kan å være motstandsagenter, at det er noen som har så sterke føringar på bedriften og kollegaer sånn at de kan stoppe også da hvordan man jobber med den type personer uten å få endret dem ...".*

Modellen til Bang (2020) kan også ved slike tilfeller være gunstig for å "tine opp" eventuelle motstandsagenter som en identifiserer og at dette kan være til fordel for endringsprosessen. Dette igjen peker på at de ansatte kan være en ressurs eller kilde til motstand, og dermed viktigheten av å se sine ansatte, utnytte deres kunnskaper og utvikle en organisasjonskultur slik at ansatte er forberedt på endring og dermed kan være delaktige i den.

## 6.4 Oppsummering

I vår analyse er det identifisert tre spenninger som kan oppstå internt, når Feiring og stabiliteten de har hatt som en tradisjonell produksjonsbedrift, møter destabilisering gjennom implementeringen av en ny sirkulær forretningsmodell. Innovasjon har ikke vært en del av Feiring sin primærdrift tidligere, men med prosjekt "Sirkulær Masseforvaltning" og implementeringen av ny forretningsmodell kan det tenkes at innovasjon blir en større del av deres drift og kan kreve mer løsningsorientering og innovasjon i det daglige arbeidet. For Feiring vil endringen fra en lineær til en sirkulær forretningsmodell kunne påvirke de fleste ledd i bedriften og dermed også menneskene som jobber der, men i hvilken grad det vil påvirke kommer an på hva de ønsker å prioritere fremover av retninger å gå. Som tabellen under viser har vi oppsummert våre funn under de ulike spenningene som vi har identifisert:

Tabell 4: Oppsummering av funn- informanter

Spenning 1: Drift og spenning	Spenning 2: Hierarki og flat struktur	Spenning 3: Inne og ute kultur
<p><b>Ambidekstre prosjekter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvem vil prosjektet angå når det er ferdigstilt?</li> <li>- Kunnskap om hvordan prosjektet skal tilrettelegges for resterende bedrift når det implementeres</li> <li>- Kommunikasjonsplaner, og formidling av endring gjennom disse</li> </ul> <p><b>Lederens evner</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Visjon om å være bransjens mest betydningsfulle leverandør</li> <li>- Uvisst hos noen hva «innovasjon» og «bærekraft» betyr</li> <li>→ Tilpasse, lære, fremme endring</li> <li>- Sørge for at alle går samme retning, utarbeide struktur for dette</li> <li>→ Utvide tanker, fremme innspill hos de ansatte</li> <li>- Kommunikasjonsplaner skal utvikles, men prosjektet er fortsatt i startfasen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flat struktur, men er å finne kilder til makt</li> <li>→ positivt, tilgang til direkte samhandling</li> </ul> <p><b>Skjult hierarki og dynamikk</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansatte forholder seg til nærmeste leder</li> <li>- Trygghet i å samhandle med andre enn eiere i tjenestelinjen/ innhente riktig informasjon</li> <li>- Relasjon til eiere er en faktor</li> <li>→ Trygghet og kjennskap til eiere hos noen også fremmet åpenhet</li> <li>- Å forstå dynamikken ser ut til å ha en sammenheng med hvem man forholder seg til i bedriften</li> <li>- Eiere kan benytte sin makt til å fremme forståelse av endring, trygghet og motivere ansatte</li> </ul> <p><b>Interne prosesser for medvirkning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eiere har siste ord i beslutninger, kan oppleves som at det ikke er rom for debatt og diskusjon</li> <li>- Forberede ansatte til endring, slik at de kan bidra i innovasjonsprosesser</li> <li>→ Utarbeide en plattform ser ut til å være ønskelig</li> <li>- Ingen strukturer som støtter innovasjonsarbeid. Men ledelsen er åpen for innspill fra ansatte.</li> <li>→ Slike elementer må forankres nedover</li> <li>- Manglede planlegging kan skape mostand og usikkerhet</li> </ul>	<p><b>Subkulturer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De «ute» differensierer seg fra de «inne»</li> <li>- Kan fremme opplevelsen av større avstand. Lite kunnskap om Prosjekt «Sirkulær Masseforvaltning»</li> <li>→ Noen «ute» opplever at de ikke er i posisjon til å bidra i endringsprosesser «inne»</li> <li>- Samhandling mellom «ute» og «inne» kan fremme en felles forståelse. «Bygge bro»</li> <li>- Er å finne et skille mellom <u>de</u> «ute». De som har bidratt i endringsprosesser tidligere ser ut til å være mer mottakelige mot nye endringer</li> <li>→ Må fremme en felles forståelse</li> </ul> <p><b>Taus og kodifisert kunnskap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utarbeide et samspill mellom den tause og kodifiserte kunnskapen= kunnskapsdeling</li> <li>- Fremme forståelse, identitet, felles mål og visjon blant alle i bedriften</li> </ul>

Gjennom funn har det blitt identifisert at det kan oppstå spenninger når den daglige driften møter nye og ukjente ideer. Funnene viser at det kan oppstå usikkerhet blant de ansatte rundt hvordan ny forretningsmodell vil påvirke deres arbeid. Dette ser ut til å samsvare med i hvilken grad ansatte blir informert og inkludert i nye prosjekter. Videre finner vi at ambidekstri i seg selv har noen elementer som ledelsen må håndtere og løse når det kommer til relasjonen mellom det tradisjonelle og det nye. Ambidekstri avhenger av ledelsens dynamiske evner, kompetanse og organisatoriske prosesser for å videreføre den nye forretningsmodellen inn i bedriften. Bang (2020) sin modell for organisasjonsutvikling kan tilsynelatende virke å være relevant for lederne både for å analysere om de ansatte er forberedt endringen og eventuelle metoder som kan benyttes for å påvirke de ansatte til

endring. Modellen ses på som en strategi for å minske eventuell motstand som kan forekomme ved endringen.

Eiernes makt i bedriften ser ut til å ha en påvirkning hos flere av de ansatte. Et gjennomgående funn er at den flate strukturen tilsier at ansatte kan henvende seg til eiere/ledelse, men velger stort sett å forholde seg til en mellomleder. Eierne har likevel uttrykt at det er positivt å henvende seg direkte til dem med eventuelle spørsmål og innspill. At flere ansatte benytter seg av mellomlederen som en kommunikasjonskilde ser ut til å ha en sammenheng med trygghet med å følge tjenesteveien. Derimot viser funnene at de som har lengre fartstid i bedriften, og en sterkere relasjon til eierne også har mer direkte samhandling med eierne. Ved å benytte oss av Hernes (2016) til å forstå makten eierne besitter, er det å anta at skjult hierarki kan oppleves hos flere. Dette oppfattes nødvendigvis ikke negativt, men for ledernes visjoner av endringsprosessen Feiring nå er i, vil det ses på som sentralt at fokus rettes mot å opprette noen interne prosesser for medvirkning. Dette støttes av Bang (2020) sin teori om organisasjonsutvikling, og hvordan eierne kan benytte sin makt til å fremme en forståelse og et behov for endring hos sine ansatte. Videre kan dette fremme en opplevelse av medvirkning, der ansattes kunnskaper, ideer og innspill kan fremme større forutsetning for å lykkes med innovasjonsprosesser.

Gjennomgående funn synes å være opplevelsen av et skille i form av kultur mellom de som er “ute” i produksjonen, og de som sitter “inne” administrativt. Våre funn peker på at de som jobber ute i produksjonen differensierer seg fra de som jobber inne. Basert på teori av Colbjørnsen (2017) har vi identifisert at de som jobber “ute” er en subkultur som befinner seg under den overordnede organisasjonskulturen, og at ulik kunnskap og kompetanse kan skape spenninger i innovasjonsprosesser. Det er ikke uventet at ulike former for kunnskap og læringsmetoder kan skape et skille mellom de som befinner seg “inne” og de som jobber “ute”, hvor de som sitter inne gjerne besitter kodifisert kunnskap og de som jobber ute besitter taus kunnskap. Det at de besitter ulik kunnskap kan skape et skille ved implementering av prosjektet. Det er å anta at informasjon og involvering kan tette avstanden mellom den tause og de kodifiserte kunnskapene som ansatte har. Vi finner dermed at kunnskapsdeling er viktig for å fremme felles forståelse i bedriften, og at dette vil være et viktig element når den nye forretningsmodellen skal implementeres.

## 7.0 Konklusjon

Avslutningsvis i vår masteroppgave, vil vi besvare vår problemstilling og våre to forskningsspørsmål. Til slutt vil vi komme med våre forslag til videre forskning.

*Overgangen fra lineær til sirkulær forretningsmodell i Feiring: Interne spenninger som kan oppstå i brytningen mellom stabilitet og endring.*

Våre to forskningsspørsmål som skal hjelpe oss å besvare vår problemstilling:

**F1:** *Hvordan forberede ansatte på endringene som følger skiftet fra en lineær til en sirkulær forretningsmodell?*

**F2:** *Hvordan kan drift og utviklingsprosjekter påvirke organisasjonskulturen ved implementering?*

Casebedriften Feiring har hovedrollen i dette studiet. De stadig skiftende omgivelsene kombinert med stadig høyere krav til å drive bærekraftig virksomhet, setter et press på forretningsmodellene til etablerte tradisjonelle produksjonsbedrifter. Bygg og anleggsbransjen har tidligere vært kjent for å være lite innovativ, men prosjekt “Sirkulær Masseforvaltning” kombinerer innovasjon og bærekraft, og skal med dette resultere i en sirkulær forretningsmodell. Innovasjonen og endringen som følge av dette vil være radikal, og oppleves deretter. Studiets problemstilling har som formål å identifisere spenninger som kan oppstå internt i brytningen mellom stabilitet og endring. Dette er områder der vi ser at det er motstridende oppfatninger og interesser, og områder som potensielt kan skape friksjoner og til og med konflikter i organisasjonen.

Gjennom ny kunnskap vi har tilegnet oss i samarbeid med Feiring og utviklingen av den nye sirkulære forretningsmodellen, ønsket vi å fremme en forståelse av hvordan interne spenninger kan oppstå ved større endringsprosesser i bedriften. Interessen for prosjektet og vinklingen i vår forskning ble fremmet på bakgrunn av at Feiring er en tradisjonell produksjonsbedrift. Da endring av forretningsmodell krever utforskning av ny kunnskap, og utvikling av innovative prosesser vil en slik endring også kreve omstilling i det tradisjonelle virket. Ved å tilegne oss ny kunnskap om begrepene innovasjon, kunnskap, makt, medarbeiderdrevet innovasjon og kulturutvikling ønsket vi å fremme en forståelse av de ansattes tanker og meninger på endringsprosesser.

Vi kan på bakgrunn av de innsamlede data fra våre informanter og med støtte i teori vise til at interne spenninger kan oppstå av ulike årsaker og utspille seg på ulike måter i bedriften når stabilitet møter endring i overgangen fra en lineær til en sirkulær forretningsmodell.

### *Endring*

Som det kommer frem i resultatene fra våre funn, er det noen tydelige spenninger som ser ut til å gi gjennomslag hos de fleste av våre informanter. Endring i seg selv kan skape spenninger internt ved at ansatte ikke ønsker endring, da de er av den oppfatning av at endring er unødvendig når bedriften har gjort det bra i alle år, og at de dermed ikke ser hensikten med endringen. Og at dette krever at ledelsen artikulere hensikten og visjonen, for å skape forståelse for hvorfor endring er nødvendig. Implementering må forberedes og introduseres på riktig måte, slik at de ansatte oppfatter det som et hjelpemiddel og ikke en byrde. Det vil derfor være viktig med god forankring i ledelsen ved endringsprosesser.

### *Ambidekstri og dynamiske evner*

Spenninger kan oppstå internt på bakgrunn av hvordan prosjektet per dags dato gjennomføres, ved at ambidekstri har noen særegne elementer som ledelsen må håndtere i relasjonen mellom den tradisjonelle driften og det nye prosjektet. Det at ansatte vet at endring skal skje, men foreløpig vet lite om hvilke endringer prosjektet medfører kan skape spenninger i form av at ansatte er usikre på hvordan dette kommer til å påvirke dem, og deres rolle og kunnskaper i møte med endringen. I samsvar med teori er det å forstå at endringsprosesser krever en bevisst handling hos ledelsen, for å få gjennomslag nedover i bedriften. Eiere og ledelsens dynamiske evner i Feiring vil være spesielt viktig i perioden når ønsket resultat for prosjektet er besluttet og når endringen implementeres. En bevisstgjøring av endring hos de ansatte ser ut til å være en faktor som skaper spenning under endring, dersom det ikke opprettholdes. Samtidig vil lederens bevissthet omkring hva som er bedriftens mål og verdier anses som viktig. Dermed vil også deres evner til å styre dette innenfor Feiring sin interne kultur, som vil være nærliggende de ansattes gjenkjennelse av bedriften være viktig å prioritere. God ledelse kan dermed se ut til å være en faktor som kan redusere spenninger ved endringer.

### *Inne og ute kultur og kunnskap*

For at nye innovative prosesser skal implementeres inn i bedriften, er det å forvente at informasjon og kommunikasjon mellom avdelinger må prioriteres. Informantene som deltok i vår forskning er å finne både i det vi har identifisert som “ute” og “inne” kultur. Hensikten var å se om det er forskjeller mellom kulturene og om dette kan påvirke endringer. Funnene så ut til å samsvare med vår teori, der avstand kan virke større på bakgrunn av kunnskap om de ansattes ansvarsområde. Dette så ut til å påvirke informasjonsflyten mellom avdelingene. Spenninger kan skje internt i skillet mellom “inne” og “ute” kulturen, og at dette skjer at en besitter ulik kunnskap. I endringsprosessen kan dette skape avstand ved at den kodifiserte kunnskapen som de som jobber inne har, ikke alltid lar seg oversette ut i det praktiske arbeidet. Gjennom kunnskapsdeling og samhandling mellom dem “inne” og “ute” kan en minske skillet og spenningen.

### *Kunnskap*

At endring kan fremme usikkerhet, er en faktor som så ut til å stemme ut fra vår forskning. Med støtte fra teori kan slike opplevelser skape motstand, og antas å være til hinder for videre innovasjonsarbeid. Motstand kan samtidig ses i sammenheng med kunnskaper, der taus møter kodifisert kunnskap. I Feiring er det å finne ansatte med svært bredt kunnskapsspekter. Om endring av forretningsmodell oppleves som en motsats til kunnskapen ansatte besitter, samt at deres kunnskap blir oversett gjennom implementering uten forberedelser og forståelse av hva som forventes med ny forretningsmodell, er motstand en reaksjon som er å anta kan forekomme. Det har tidligere blitt redegjort for at Feiring har innhentet ekstern kompetanse for å utarbeide ny forretningsmodell. Dette virkemidlet er å forstå som en fordel når det kommer til utarbeidelse av smarte og innovative prosesser, da det er behov for utvidelse av kunnskap for å utvikle forretningsmodell som står i samsvar med samfunnets krav og bedriftens virke. På den annen side kan det være en fordel å fremme en samhandling mellom de eksterne og interne kunnskaper. Det kan dermed antas at Feiring ved den sirkulære endringsprosessen, kunne opplevd det som positivt å innhente mer av denne tause praktiske kunnskapen som de ansatte besitter, for å utvikle en forretningsmodell som står i samsvar med allerede eksisterende kunnskaper innad bedriften. Ved å involvere og utnytte mer av deres kunnskaper, samtidig som det hentes inn ny kunnskap, vil det gi de ansatte “ute” et større eierskap til endringsprosessen. At ledere tilrettelegger for kompetanseheving blant sine ansatte, delegerer oppgaver og oppmuntrer til medvirkning, vil antas å føre til mindre



motstand, og heller mer åpenhet og nysgjerrighet når endringen implementeres. Dette kan bidra til å gjøre bedriften mer innovativ.

### *Makt - et tveegget sverd*

Eiernes og ledelsens makt og innflytelse kan være et tveegget sverd i endringsprosessen, og kan ha en avgjørende rolle i om innovasjon kan få gjennomslag. På den ene siden kan de bruke sin makt til å påvirke de ansatte gjennom å forberede, informere og motivere til endring. Å praktisere makt på denne måten ser ut til å være en egenskap som kan mykne opp ansatte som motsetter seg endringer. På den annen side kan makt oppfattes av de ansatte som noe endelig i form av at det ikke er rom for debatt i prosessen.

### *Utvikling av felles forståelse*

Videre kan spenningene som vi har identifisert se ut til å kunne svekkes, gjennom informasjon, kommunikasjon og involvering av ansatte i endringsprosessen, og gjennom at ledelsen har fokus på organisasjonsutvikling i forkant av implementeringen av ny forretningsmodell. Gjennom en analyse av bedriften, kan de identifisere hvilke deler av bedriften som er klare for endringen og hvor de må fokusere på videre utvikling for å skape en bedrift som går i samme retning og et klima som er mer fordelaktig for å motta, bidra og involvere seg i innovasjon og endringsprosessen. Dette vil kreve en forståelse av utvikling av et felles språk, som kan identifisere begreper som “bærekraft” og “innovasjon” i hele bedriften. Et felles språk kan være nærliggende å anta vil fremme en større bevisstgjøring av samfunnets forventninger til bedriften, samtidig som begrepene gjennom realisering ikke oppleves som fryktinngytende i form av fremmedord. Å bygge bro mellom sine ansatte “ute” og “inne” kan dermed ses på som et virkemiddel til å fremme et felles mål, og ønske om endring.

Gjennom vår analyse og konklusjon har vi identifisert at endring av forretningsmodell vil kunne påvirke lederskap, ansatte og kulturen i bedriften. På bakgrunn av dette ser vi tilbake på Aasen & Amundsen (2011, s. 38) sin definisjon på innovasjon:

Kollektive prosesser som oppstår med utgangspunkt i en ny (og akseptert) ide.

Innovasjonen får vist sin effekt og nytte når resultatene (produktene) av den nye ideen tas i bruk, gjennom å forandre hvordan mennesker organiserer seg, hvilke redskaper

og teknologier de utnytter, eller hvordan de lever (uten at det er gitt om effekten vil bli oppfattet som positiv eller negativ).

Dersom en ser dette perspektivet på innovasjon opp mot vår forskning, har innovasjon i en slik grad muligens ikke vært en del av Feiring sin primærdrift tidligere. Men det kan tilsynelatende se ut til at dette vil være et perspektiv som kan bidra til forståelsen av hva innovasjon innebærer, de ansattes aksept og hvor samhandling er en viktig del av prosessen.

## 7.1 Forslag til videre forskning

Vi ha tidligere i denne oppgaven påpekt at det er lite tilgjengelig forskning på innovasjon i bygg og anleggsbransjen i Norge. Gjennom forskning på vår utvalgte casebedrift Feiring har vi identifisert interne spenninger som kan oppstå i brytningen mellom stabilitet og endring. Med forskningsspørsmål som verktøy har vi identifisert funn som vi håper kan være bidrag i prosessen ved utarbeidelse av større endringer i bedriften. At ansatte ønsker en større involvering ved endring ved å benytte seg av sin kunnskap og erfaringer ser ut til å være en faktor som gjenspeiles hos flere. Å skape en erkjennelse kan bygge bro mellom bedriftens overordnende kultur, og det vi har identifisert som subkultur. Dette kan fremme Feiring sine mål og visjoner for videre arbeid.

Dersom vi hadde hatt mulighet til å følge Feiring videre i endringsprosessen, ser vi at å undersøke mellomlederens rolle i prosessen ville vært interessant. Våre funn antyder at ansatte allerede forholder seg til mellomlederen når de ønsker å innhente informasjon eller fremme ideer og forslag. Slik vi oppfatter det har mellomlederen en rolle som bindeledd mellom eiere/ ledelse og produksjon, samt innhente informasjon fra ledersiden, fordi hen har mulighet til å være direkte til stede hos begge parter.

En annen interessant vinkling for videre forskning hadde vært å se nærmere på hvordan endring som forretningsmodell påvirker forholdet mellom bedriften og eksterne interessenter og konkurrenter. Dette for å se i hvilken grad, og på hvilken måte eksterne aktører kunne påvirket en endringsprosess.

## 9.0 Referanseliste

Aasen, T.M. & Amundsen, O. (2015) *Innovasjonsarbeid - Organisasjon, kultur og ledelse*. Gyldendal

Aasen, T.M. & Amundsen, O. (2011) *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Gyldendal

Bang, H. (2020). En modell for utvikling av organisasjonens kultur i *Organisasjonskultur*. Universitetsforlaget. Kapittel 9, 157-182.

Bartolomei, R. T (2019, 3 desember) *BAE-næringen må videreføre innovasjonen på enkeltprosjekter*. Fremtidens Byggenæring. <https://www.fremtidensbygg.no/bae-naeringen-ma-viderefore-innovasjonen-pa-enkeltprosjekter/>

Blackman, S (2014). Subculture Theory: An Historical and Contemporary Assessment of the Concept for Understanding Deviance. *Deviant Behavior*. vol. 35 (6), p. 496- 512. <https://www-tandfonline-com.ezproxy.inn.no/doi/pdf/10.1080/01639625.2013.859049?needAccess=true>

Bocken, N.M.P., De Pauw., Bakker. & Van der Grinten, B. (2016). Product Design and business model strategies for circular economy, *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33:5, 308-320

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. 5. Utgave. Oxford: Oxford University Press.

Colbjørnsen, T. (2017). *Subkulturer - bedre enn sitt rykte*. (p-50-55). Idunn. <https://doi-org.ezproxy.inn.no/10.18261/ISSN0809-750X-2017-02-16>

Dalland, O (2017). *Metode og oppgaveskriving*. (6.utg.). Gyldendal

Davies, A., & Brady, T (2015). Explicating the dynamics of project capabilities. *International journal of project management*. 34 (2016) 314-327

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2021, 16. desember). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*.

<https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>

Family Business Norway (2020). *Eierhåndbok*. <https://familybusinessnorway.no/wp-content/uploads/2020/01/Eierh%C3%A5ndboken-digital-2020.pdf>

Feiring (u.å.) *Om oss*. <https://feiring.no/om-oss/>

Feiring (u.å.) *Sirkulær masseforvaltning*. <https://feiring.no/sirkulaer-masseforvaltning/>

Feiring (u.å.) *Prosjekt sirkulær masseforvaltning*. <https://feiring.no/aktuelt/masseforvaltning/>

FN- sambandet (2021, 28 oktober) *Bærekraftig utvikling*

<https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>

FN-sambandet (2022, 23 januar) *Ansvarlig forbruk og produksjon* <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal/ansvarlig-forbruk-og-produksjon>

Fufa, S. M., Mellegård, S., Wiik, M. K., Flyen, C., Hasle, G., Bach, L., Gonzalez, P., Løe, E.S., & Idsøe, F (2018). *Utslippsfrie byggeplasser. State of art. Veileder for innovative anskaffelsesprosesser*. (SINTEF Fag 49). SINTEF Akademisk.

<https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/bitstream/handle/11250/2572024/SINITEF%2bFag%2b49%2b%25281%2529.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Greenwood, R & Hinings, C.R (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. *The Academy of Management Review*. Vol. 21, No. 4 (Oct., 1996), pp. 1022- 1054 (33 pages). <https://www-jstor-org.ezproxy.inn.no/stable/259163?sid=primo&origin=crossref&seq=6>

Gundersen, K. M. F., Samdal, G., & Skjølaas, K (2013, 9 september) *Familiebedriftens komparative fordeler og ulemper- Familiebedriftens velsignelser og forbannelser?* (pp. 22-31) Idunn <https://www-idunn-no.ezproxy.inn.no/doi/10.18261/ISSN1504-2871-2013-03-04>

Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden av bevegelse*. CAPPELEN DAMM

Hillestad, T. (2009). Ledelsesutfordringer og dilemmaer i team. I R. Assmann (Red.), *Teamorganisering. Veien til mer fleksible organisasjoner* (s. 163–192). Fagbokforlaget (s.30)

Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., Lundvall, B. Å. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36 (5), p. 680-693

Jørgensen, S. & Pedersen, L.J.T. (2018). *RESTART Sustainable Business Model Innovation*. London: Palgrave. <https://www.palgrave.com/gp/book/9783319919706>

Kirkhaug, R (2017). Læring. I R. Kirkhaug, *Endring, organisasjonsutvikling og læring* (s. 106-139). Universitetsforlaget.

Kontrollrådet (u.å.). *Informasjon om systemsertifisering*. Hentet 13. april 2022 fra <https://kontrollbetong.no/informasjon/informasjon-om-systemsertifisering/>

Kvale, S & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utgave. Gyldendal Akademisk

Lam, A. (2005). Organizational Innovation. I J. Fagerberg, D. C. Mowery & R. R. Nelson (Red.), *The Oxford Handbook of Innovation* (s. 115-147). Oxford: Oxford University Press.

Meld. St. 7 (2008-2009). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. Det kongelige nærings- og handelsdepartement.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/f690da32d4da4a0782c49b16e12e0552/no/pdfs/stm200820090007000dddpdfs.pdf>

Meld. St. 40 (2020-2021). *Mål med mening- Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*. Kommunal - og distriktsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-40-20202021/id2862554/?ch=4#kap4-9>

Miljødirektoratet (2022, 31 mars) *Hva er sirkulær økonomi*  
<https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/avfall/sirkular-okonomi/>

NOU 2000: 8 (2000) *Arveavgift*. Finansdepartementet  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/e69eef7c45bf43229382d49ea638d74e/no/pdfa/nou200020000008000dddpdfa.pdf>

O'Reilly, C. A., Tushman, M. L. (2011). Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Business Review*, , 53(4), 5–22.

O'Reilly, C. A., Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*. 82(4), 74–81.

Prosjektbanken. (u.å). *Sirkulær masseforvaltning*. Hentet 30. mai 2022 fra <https://prosjektbanken.forskningsradet.no/project/FORISS/321440?Kilde=FORISS&distribution=Ar&chart=bar&calcType=funding&Sprak=no&sortBy=date&sortOrder=desc&resultCount=30&offset=0&Fag.1=Matematikk+og+naturvitenskap>

Ragin, C. C. & Amoroso, L. M. (2011). *Constructing Social Research. The Unity and Diversity of Methods*. Second Edition. Pine Forge Press. SAGE Publication

Taylor, S., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. 4th Edition. John Wiley & Sons, Incorporated <https://ebookcentral.proquest.com/lib/hilhmr-ebooks/reader.action?docID=4038514>

Tjora, A. H. (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. Utgave. Gyldendal

Yukl, G. (2006). Leading Change in Organizations i *Leadership in Organizations*. Pearson Prentice Hall. Kapittel 10, 284-314. (30 sider).

Yin, R. K (2012). *Applications of Case Study Research*. 3. Edition. SAGE Publications

# 10.0 Vedlegg

## *Vedlegg 1: Intervjuguide: Feiring- ledere og ansatte*

### **Intro**

- Først kan du kanskje fortelle litt om deg selv, hvor lenge du har jobbet i Feiring og hvilken rolle du har?

### **Innovasjon:**

- Hva tenker du når vi sier ordene bærekraft og innovasjon?
- På hvilken måte vil du si at innovasjon er en del av Feiring sin drift?
- Hvem initierer til innovasjon i Feiring? Hvem er nøkkelpersonene/grupper/avdelinger?
- Hvilke kunnskaper tenker du er viktig å ha for å drive med innovasjonsarbeid? (ekstern og internt)
- Fra hvem eller hvor henter Feiring kunnskap når de skal utvikle nye kunnskaper?
- Hvordan ser en innovasjonsprosess ut i Feiring? Og hva skjer når innovasjonen er gjennomført/satt i spill?
- Hva mener du kan fremme innovasjon og hva mener du kan bremse innovasjon?
- Feiring jobber nå med et prosjekt der målet er at forretningsmodellen skal gå fra lineær til sirkulær. Hvor i bedriften tror du dette påvirke eller skape endring?
- Hvordan kan de ansatte forberedes for disse endringene?
- Feiring går jo så bra og har gjort det i alle år. Hvorfor skal dere endre dere?



### **Innovasjonskultur:**

- Føler du som ansatt at ledelsen i Feiring er åpen for nytenking? Eventuelt på hvilken måte.
- Har dere noen strukturer i organisasjonen som støtter/hindrer innovasjonsarbeid?
- Hvilke ideer fra ansatte har blitt gjennomført?
- Hvordan vil du beskrive arbeidskulturen i Feiring?

### **Organisasjonsstruktur:**

- Hvilken organisasjonsstruktur mener du Feiring har i dag? (åpen, innovativ, flat/hierarkisk, kultur versus struktur)
- Feiring er jo en familieeid bedrift, der familien også jobber tett på de ansatte, hvordan tror du dette kan påvirke innovasjonsprosesser i Feiring?
- Vi har forstått det slik at Feiring tidligere har hatt konsulenter inne og at de har foreslått en mer hierarkisk organisasjonsstruktur. Hva tror du utfordringen har vært når det kommer til slike endringsforsøk? Hvorfor tror du at det ikke har lyktes med å endre på organisasjonsstrukturen?
- Avslutningsvis er det noe du ønsker å legge til?

*Vedlegg 2: Intervjuguide: Eksterne informanter*

### **Introduksjon:**

- Først kan vi begynne med at du forteller litt om deg selv, din stilling og ditt arbeide.

### **Innovasjon:**

- Hva har innovasjon å si for bygg og anleggsbransjen?

- Hvilke incentiver må til for at bedrifter innenfor bygg og anleggsbransjen kan bli mer innovative?

### **Endring:**

- Et grønt skifte krever jo at mange må gjøre endringer på sine nåværende lineære forretningsmodeller ved å gå over til mer sirkulære forretningsmodeller. Hvilke utfordringer tror du at ulike bygg og anleggs aktører kan møte ved slike endringer?
- Hvilke fordeler tror du bygg og anleggsbransjen har som bransje for det grønne skiftet?
- Hvordan tror du dette kan påvirke internt i bedriftene?

### **Ledelse av innovasjon:**

- Som innovasjons studenter har vi også hatt stort fokus på innovasjon og ledelse av innovasjon i bedrifter og menneskene bak prosessene og ideene.
- Hvilken rolle mener du ledelsen har overfor de ansatte under slike endringer? Hva må lederne ta hensyn til?
- Vi har ofte fått høre at flere i bygg og anleggsbransjen har innstillingen “sånn gjør vi det her og sånn har vi alltid gjort det”. Hva tenker du er viktig for å få alle i bedriften med på endringen?
- Blant annet kontroll, kronglete systemer og for lange og byråkratiske prosesser nevnes i teorien som barrierer for innovasjon, men hva tenker du er drivere for innovasjon?
- Teorien sier også at selv innovasjon må ha struktur. Hvilke strukturer mener du er viktig å ha når en skal drive med innovasjonsarbeid?

## **Ambidekstri:**

- Mye av teorien vi har hatt på vårt pensum har hatt et økt fokus på ambidekstri, spesielt når det kommer til prosjektledelse. Bygg og anleggsbransjen er kompleks. Arbeidet er ofte prosjektbasert og har et svært konkurransepreget marked ofte med små marginer. Hva er dine tanker på ambidekstri i forhold til bygg og anleggsbransjen og dens prosjektbaserte natur?
- Å skille mellom daglig drift og prosjekt (innovasjon) er jo en del av den ambidekstre teorien, men store deler av den tradisjonelle driften er som vi har forstått prosjektbasert, og dermed svært tett knyttet til hverandre. Hvordan tenker du at bygg og anleggsbransjen kan løse en slik problemstilling?