



Handelshøyskolen BI

ENT 36701 Bacheloroppgave - Entreprenørskap

Bachelor thesis 100% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	09-01-2023 09:00 CET	Termin:	202310
Sluttdato:	01-06-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	D		
Flowkode:	202310 10487 IN08 W D		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Ina Karin Haagenen, Ina Eliassen, Jeppe Wårheim Moholt

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Organisasjonskultur og innovasjon		
Navn på veileder *:	Petter Kalum Schou		
Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:	Nei	Kan besvarelsen offentliggjøres?:	Ja

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	7
Andre medlemmer i gruppen:	

Bacheloroppgave
ved Handelshøyskolen BI

Organisasjonskultur og innovasjon

ENT 36701– Bacheloroppgave - Entreprenørskap

Utleveringsdato:
09.01.2023

Innleveringsdato:
01.06.2023

Handelshøyskolen BI - Campus Oslo

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.»

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på bachelorstudiet i Entreprenørskap ved Handelshøyskolen BI, avdeling Oslo. Arbeidet med oppgaven har vært svært lærerikt, og det har vært spesielt givende å få mulighet til å knytte trådene fra flere fagområder som vi har vært gjennom i løpet av de tre foregående årene. Å kombinere kunnskap med innsikt fra det praktiske arbeidslivet, gjennom samtaler med ansatte i Det Norske Veritas, har vært en verdifull erfaring.

Vi retter en stor takk til vår veileder, Peter Kalum Schou, som har bidratt med kunnskapsdeling, tålmodighet og veiledende samtaler underveis i arbeidet. Denne støtten har vært avgjørende for å navigere gjennom forskningsprosessen og oppnå en grundig og velstrukturert oppgave. Ikke minst ønsker vi å takke Det Norske Veritas for stor hjelpsomhet under kartlegging av oppgavens retning, og deres ti ansatte som stilte opp med tid, kunnskap og refleksjoner som intervjuobjekter. Bedriften har gjort arbeidet vårt mulig ved å gi tilgang til data og å besvare spørsmål underveis for å bygge oppunder oppgavens troverdighet.

Til slutt ønsker vi å takke alle våre medstudenter, forelesere og andre som har bidratt til vår faglige og personlige vekst i løpet av bachelorstudiet. Erfaringene fra Handelshøyskolen BI vil bli uvurderlige i vår videre akademiske og profesjonelle karriere.

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon	1
<i>1.1 Bakgrunn og problemstilling og avgrensning</i>	1
<i>1.2 Oppgavens struktur</i>	2
2.0 Teori	2
2.1 <i>Organisasjonskultur</i>	3
2.2 <i>Koordinering av komplekse innovasjonsprosesser</i>	5
2.3 <i>Rammeverk for organisasjonskultur</i>	8
2.4 <i>Paradigmene funksjonalistisk og interpretivistisk</i>	10
2.5 <i>Samspillet mellom organisasjonskultur og innovasjon i ulike perspektiver</i>	12
3.0 Metodisk tilnærming	14
3.1 <i>Forskningsprosessen</i>	14
3.2 <i>Forskningsdesign</i>	15
3.3 <i>Kvalitativ metode</i>	15
3.4 <i>Utvalgsstrategi</i>	16
3.5 <i>Intervjuguide</i>	16
3.6 <i>Validitet og reliabilitet</i>	17
3.7 <i>Overførbarhet og begrensning</i>	18
4.0 Empiri	18
4.1 <i>Artefakter</i>	19
4.2 <i>Verdier</i>	20
4.3 <i>Antakelser</i>	26
5.0 Diskusjon	29
5.1 <i>DNVs organisasjonskultur</i>	29
5.2 <i>Koordinering av komplekse innovasjonsprosesser sett i lys av DNVs organisasjonskultur</i>	30
5.3 <i>Samspillet mellom organisasjonskultur og innovasjon i ulike perspektiver</i>	34
5.4 <i>Konklusjon av competing values framework</i>	38

6.0 Konklusjon.....	38
7.0 Begrensninger i forskningsprosessen	40
8.0 Litteraturliste	41
9.0 Vedlegg	44
9.1 Intervjuguide	44

Sammendrag

Oppgaven har til hensikt å belyse hvordan organisasjonskulturer kan lede til innovasjon. I den forbindelse vil vi gå nærmere inn på temaer som tar for seg hvordan kulturen både kan tilrettelegge for, og hemme innovasjon, og deretter drøfte dette i lys av funnene som fremgår av intervjuer med ansatte i DNV. Innovasjon omtales i teorien som helt nødvendig for organisasjonens overlevelsessevne. For at man skal lykkes med innovasjon forutsettes det at det foreligger en struktur og en kultur i bedriften som tilrettelegger for dette ved å blant annet allokere ressurser, utvise omstillingsevne og ha et innovasjonsnarrativ. Målet med studien har vært å avdekke konkret hva som skal til for at en bedriftskultur lykkes med innovasjon, og følgende problemstilling er formulert på bakgrunn av av dette:

Hvordan kan organisasjonskultur lede til innovasjon?

Forskningsartiklene og det teoretiske rammeverket er nøye utvalgt med hensikt om å belyse ulike aspekter ved organisasjonskulturer og innovasjon slik at man skaper et nyansert bilde av teorien innenfor fagfeltet. Oppgaven er basert på en kvalitativ metode i form av ti semistandardiserte dybdeintervjuer der respondentene ble valgt med hensyn til geografiske-, demografiske- og psykografiske segmenteringsvariabler slik at utvalgsrammen ville bli mest mulig representativ for populasjonen i DNV. Intervjuene ble transkribert for å sikre riktige observasjoner og informasjon, og funnene vil bli fremstilt i det empiriske kapittelet. Empirien belager seg på Edgar Scheins forståelse av organisasjonskultur og knyttes gjennomgående til innovasjonsfokuset i bedriften.

I analysen knytter vi funnene med det teoretiske rammeverket som er studert. Studien avdekker at organisasjonskulturen er viktig for å oppnå en felles forståelse i bedriften, noe som kan fremme effektivitet og lede til innovasjon. Gjennom DNVs opprettelse av ulike innovasjonsfremmende aktiviteter, arbeidsgang i form av balanse mellom fleksibilitet og rutine, teamarbeid, ivaretagelse av nyansatte

og åpne kontorlandskap tilrettelegges det for idémyldring, innovasjon og et felles verdi- og forståelsesgrunnlag. Dette bidrar til en sterk organisasjonskultur og et tydelig innovasjonsnarrativ som impliserer at faktorene for videre suksess ligger til rette. Konklusjonen vil også bære preg av at det foreligger en utfordrende innovasjonsprosess ettersom bedriften er stor og håndterer komplekse oppgaver som fordrer en viss struktur.

1.0 Introduksjon

Innovasjon beskrives som helt grunnleggende (UiO, 2021) da det er av stor betydning både for samfunnet og bedrifter. Regjeringen (u.å.) beskriver innovasjon som nøkkelen til økonomisk vekst og mener det spiller en stor rolle for å løse utfordringer i samfunnet. Ruud (referert i Ledernytt, 2018) understreker viktigheten av bedrifters innovasjonsfokus: “I mange tilfeller er innovasjon et være eller ikke være for virksomhetene”, det er altså nødvendig for deres overlevelse. Dette skyldes at bedrifter må holde seg oppdatert ettersom verden er i kontinuerlig endring, anført av teknologisk utvikling og forekomsten av kriser, som fordrer fleksibilitet og hurtige omstillinger, men også ved at bedrifter kan sikre seg konkurransefortrinn.

Virksomheters omstillingsevne og innovasjonsfokus avhenger av at det foreligger en struktur og en kultur som tillater og tilrettelegger for ressursbruk knyttet til innovasjon. Interessen for organisasjonskultur har i stor grad vært økende siden 1980-tallet. Enkelt forklart kan organisasjonskulturen beskrive arbeidsgangen, samt være et uttrykk for personligheten til bedriften (Buchanan & Huczynski, 2019). Den er altså av stor betydning for organisasjonen og har blitt beskrevet som en “suksessformel” for bedrifter (Deal & Kennedy 1982, referert i, Bang, 2020). Det er også en faktor med signifikant innvirkning på en bedrifts innovasjonsevne, noe som vil bli diskutert senere.

1.1 Bakgrunn og problemstilling og avgrensning

På bakgrunn av vårt studievalg som grunner i stor interesse for entreprenørskap og vår opparbeidede innsikt i viktigheten av innovasjon, ønsket vi å undersøke hvilke faktorer som kan lede til innovasjon. Ettersom innovasjonsprosesser er komplekse og består av mange ulike elementer, valgte vi å begrense studien vår til organisasjonskultur, som innledningsvis ble tilegnet stor viktighet. Organisasjonskultur kan både hemme og fremme innovasjon i bedrifter, og basert på dette har vi formulert følgende problemstilling:

Hvordan kan organisasjonskultur lede til innovasjon?

1.2 Oppgavens struktur

Oppgaven består av seks deler, fra innledning til konklusjon. Innledningsvis viser vi betydningen av innovasjon og hvordan dette henger sammen med organisasjonskultur, som også forblir fokuset gjennom hele oppgaven. I tillegg redegjør vi for valg av tema og problemstilling før vi presenterer og diskuterer relevant teori knyttet til forskningsspørsmålet. Dette inkluderer drøfting av ulike kulturer og perspektiver, og hvordan disse både kan legge til rette for og hindre innovasjon. Videre presenterer vi forskningsprosessen, herunder forskningsdesign og utvalg, og kommenterer dataens kvalitet. Oppgavens fjerde del består av empiri fra samtaler med ansatte i DNV delt opp i faktorene som inngår i Scheins (2010) isberg. Del fem, diskusjonen, knytter sammen gjennomgått teori og empiri for å vise hvordan bedriftens kultur er i forhold til teorien og hvorvidt dette kan lede til innovasjon. Til slutt konkluderer vi studien ved å svare på problemstillingen.



Figur 1.

2.0 Teori

Studien tar utgangspunkt i Edgar Scheins (2010) beskrivelse av organisasjonskultur gjennom hans anerkjente kulturelle modell. Videre har vi benyttet oss av Hatch & Schultz (1996) sin interplay-strategi som tar for seg spenningen mellom paradigmene funksjonalisme og interpretivisme og Büschgens et al. (2013) sitt rammeverk for “competing values” for å beskrive ulike kulturer og deres innvirkning på innovasjon. Deretter har vi brukt flere forskningsartikler for å vise hvordan utfordringer knyttet til den komplekse innovasjonsprosessen kan løses gjennom narrativer, historiefortellinger, boundary objects og konsept-representasjoner, for å tilslutt trekke sammenhenger mellom de ulike elementene for å ha grunnlag til å besvare problemstillingen.

2.1 Organisasjonskultur

Kultur er en stor del av vår tilværelse da det danner grunnlaget for hvordan vi skal oppføre oss gjennom kulturens normer og verdier som kontinuerlig blir skapt av våre egne handlinger og samhandling med andre. Organisasjonskultur defineres som "... et mønster av delte grunnleggende antakelser, lært av en gruppe ved at det løser problemer tilknyttet ekstern adopsjon og intern integritet som virket godt nok til å bli ansett som gyldig, og derfor ble videreført til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle i møte med problemer" (Schein, 2010, egen oversettelse).

Hvor sterk og stabil kulturen er varierer etter levetiden til bedriften. En sterk kultur kan være så integrert i organisasjonen at kulturen i hovedkontoret vil være lik kulturen i organisasjonens andre kontorer, selv på tvers av landegrenser (Schein, 2017). Organisasjonskulturen er av stor betydning, både for en felles identitetsfølelse, men også for effektivitet og resultater. En negativ organisasjonskultur med mangel på samhold, felles forståelse og opplevelse av bedriftens verdier og mål vil kunne resultere i lavere motivasjon, produktivitet, kundetilfredshet og høyere turnover enn om medlemmene er tilfreds og er en del av en sterk organisasjonskultur. Ifølge Schein (2010) består organisasjonskulturen av både synlige og usynlige elementer som kan deles i tre nivåer etter grad av synlighet, bedre kjent som det "kulturelle triangelet" eller "isberget".



Figur 2. Edgar Scheins isberg.

Det første nivået, artefakter, består av de synlige aspektene ved organisasjonen som innebærer et bredt spekter av ulike elementer. Fysiske gjenstander og omgivelser som klær, teknologi og kontorene

organisasjonen bruker, til språk, oppførsel og innarbeidet arbeidsstil. Dette kan være preget av makrokulturen som kan være svært ulik mellom landegrensene, spesielt når det kommer til kultur i form av kleskoder, kontorlandskap og struktur på arbeidsplassen. Et kjennetegn ved artefaktene er at det er elementer som kan observeres og måles. På tross av at de er enkle å observere, er ikke betydningen av artefaktene entydige for utenforstående. Ikke-medlemmer vil automatisk oppfatte og tolke observasjonene sine med bakgrunn i egne erfaringer og meninger, noe som vil resultere i svært ulike oppfatninger av en kultur eller artefakt hos forskjellige personer.

For å få riktig oppfatning av kulturen må personen ha tilhørighet til gruppen over lengre tid, og hyppigere samhandling vil føre til raskere og mer korrekte oppfattelser.

Artefaktene kan være påvirket og skapt av andre faktorer enn kulturen, og derfor er det ifølge Schein (2010) nødvendig å studere organisasjonskulturen på et dypere nivå, ved å analysere det andre nivået, nærmere bestemt organisasjonens verdier. I motsetning til artefaktene er verdiene vanskeligere å observere da dette er deler av kulturen som ikke vises fysisk, men er underliggende i organisasjonen. Det kan være erklærte visjoner og bestemte verdier nedfelt i offisielle dokumenter hos bedriften eller delte normer og prinsipper som medlemmene har oppfattet og lært i løpet av sin tid i organisasjonen. Verdiene representerer og indikerer hva bedriften står for, hva medlemmene skal gjennomføre og hvordan de skal utføre arbeidet sitt.

Det siste nivået er det minst synlige da det består av grunnleggende, ofte ubevisste, antakelser som organisasjonens medlemmer deler og legger grunnlaget for kulturen. Det står i motsetning til verdiene som kan være nedfelt eller noe medlemmene har blitt introdusert til, mens antakelsene kan være praksiser som automatisk blir tatt i bruk i arbeidshverdagen. Disse har medlemmene ikke blitt introdusert for, men forstått og tatt til seg av seg selv. Antakelsene vil kun bli synlige

for medlemmene etter en viss tid i organisasjonen og ved at man oppnår "... permanent status og slippes inn i gruppens indre sirkel..." (Schein, 2017, s. 12). Når medlemmene oppfatter og utvikler et felles sett av antakelser oppstår en samlet virkelighetsforståelse som vil virke som en psykologisk kognitiv forsvarsmekanisme, bidrar dette til nødvendig stabilitet og skaper en felles identitesfølelse som gir økt selvtillit (Hatch og Schultz, 2004, referert i Schein, 2017). Dersom individer uten denne forståelsen omgås, kan de oppleve situasjoner der de tolker hverandres handlinger ulikt og misforstår hverandre, noe som kan resultere i ubehag.

På tross av at det tredje nivåets lave synlighet, er det nødvendig å forstå de grunnleggende antakelsene og oppfatningene for å kunne tyde verdiene og artefaktene rett. Det er også avgjørende å ha innsikt i alle de tre nivåene for å kunne endre kulturen, noe som kan være en svært langsom og utfordrende prosess. Det vil dog være enklere og mindre tidkrevende å endre artefaktene enn de grunnleggende antakelsene da de er mer dyptliggende og kan være mer motstandsdyktige mot endring.

2.2 Koordinering av komplekse innovasjonsprosesser

Som diskutert, er en felles forståelse essensielt for å danne grunnlaget for en tillitsfull, inkluderende og stabil organisasjonskultur som tilrettelegger for å oppnå ønskede resultater og mål. Det kan dog være utfordrende å skape delte persepsjoner, særlig i større organisasjoner hvor det samhandles mye på tvers av avdelinger. Det samme gjelder for komplekse innovasjonsprosesser på grunn av involvering av ulike aktører som for eksempel kunder, kolleger, leverandører og samarbeidspartnere. I følge Bartel & Garud (2009) oppstår utfordringene når ansatte med ulik kunnskap og bakgrunn skal integreres og samhandle, i tillegg til at aktiviteter i ulike faser av prosessen og organisasjonen skal knyttes sammen. For eksempel under presentasjon av nye ideer kan ansatte fra ulike avdelinger eller personer med en annen bakgrunn enn presentatøren ha vanskeligheter med å forstå relevansen eller feiltolke ideene. En tredje utfordring som

kan forekomme er balansen mellom fleksibilitet, som er nødvendig for innovasjon, og rutiner, som er nødvendig for daglig drift.

Innovasjonsprosessen består av tre hovedaspekter; oppdagelse og skaping av nye ideer, kommersialiseringen av ideene om til produkter og tjenester samt vedlikehold av prosessene over tid (Bartel & Garud, 2009). Oppdagelse av ideer er en avgjørende del av innovasjonsprosessen, og er ofte et resultat av en kombinasjon av allerede eksisterende ideer fra ulike avdelinger i en organisasjon (Hargadon, 2003, Tuomi 2002, Usher, 1954, referert i, Bartel & Garud, 2009). Idéprosessen oppstår ofte som et resultat av informasjonsdeling på tvers av arbeidsområder og avdelinger, noe som kan være vanskelig og kan hindre utviklingen av en idé som følge av mye koordinering.

Det andre aspektet dreier seg om videreføring av idéene som krever individer med ulik kompetanse for å optimalisere innovasjonen og bringe den fra en idé til et produkt eller en tjeneste. For at en bedrift skal forbli levedyktig følger det av det tredje aspektet at det er viktig å opprettholde innovasjonsfokuset over tid. Dette krever utvikling av strukturer og en arbeidsgang som tilrettelegger og stimulerer til kontinuerlig idémyldring og innovasjon. Bartel & Garud (2009) vektlegger at dette avhenger av rett organisering slik at prosessen vil være forståelig for alle medlemmene i organisasjonen.

For å skape et felles forståelsesgrunnlag og muliggjøre koordinering av involverte parter foreslås narrativer, historiefortellinger, konsept-representasjoner og boundary objects som mulige løsninger.

Narrativer kan symbolisere akseptert oppførsel og holdninger, og danner grunnlaget for sosial interaksjon, noe som kan sammenlignes med Scheins første nivå, artefakter. Videre kan dette overflatenivået kombineres med de dypere underliggende nivåene, som muliggjør at individer fra ulike avdelinger og/eller med ulik bakgrunn forstår narrativene. Dette vil virke stimulerende til tverrfaglig tenkning og kan brukes for å dele kunnskap og løse problemer (Boland & Tenkasi,

1995, & Denning, 2001, referert i Bartel & Garud, 2009) noe som er nyttig i innovasjonsprosessens tre hovedaspekter.

I tillegg vil narrative skildre og gi et minne om organisasjonens tidligere innovasjoner og hvordan disse har utviklet seg. Dette gir de ansatte en historisk forståelse av bedriften og innsikt i aktiviteter de selv ikke har vært en del av, men som er av betydning for kulturen og pågående- og fremtidige innovasjonsprosesser. Narrative virkning gjenspeiler seg i deler av Scheins forståelse av kultur. Han hevder at “nye” gruppemedlemmer, gjennom observering av “gamle” gruppemedlemmer sin sosiale omgang, opparbeider seg en forståelse av sosialiseringprosessen og normene i organisasjonen og dermed kan forstå de dyptliggende antakelsene. Narrative har altså en sentral rolle i å skape mening og forståelse i organisasjoner, og kan være av særlig betydning for nye medlemmer.

Historiefortelling er også et verktøy som kan brukes for å kommunisere ideer og verdier på en tydelig måte. Historiefortellinger vil i motsetning til narrative være mer underholdende og emosjonelle (Sergeeva & Trifilova, 2018), da det innebærer historier om personlige opplevelser som gjerne er gjensidige mellom forteller og lytter. I tillegg til å skape et felles forståelsesgrunnlag vil den emosjonelle appellen virke motiverende og interessant for medarbeiderne og føre til økt engasjement i innovasjonsprosessen. Historiefortellinger vil kunne være nyttig å ta i bruk ved presentasjon av idéer hvor overbevisning av sentrale parter er målet. For eksempel mellom innovasjonsprosessens første og andre steg hvor man skal utvikle ideene til produkt, noe som ofte avhenger av støtte fra investorer eller ledelsen for å kunne gå videre med idéen. Forskning viser at de som er gode på historiefortelling ved å knytte appellen til personlige opplevelser har større sjanse for å motta støtte.

Konsept-representasjoner foreslått av Seidel & Ó'Mahony (2014) har på samme måte som narrative og historiefortellinger et mål om å tydeliggjøre gruppens tanker og forståelse. Særlig under utvikling av

kompliserte produkter hvor prosessene er dynamiske og informasjonen kan virke tvetydig er det “... kritisk å utvikle en felles forståelse...” (Seidel & O’Mahony, 2014) som kan forenkle prosessen og virke samlende for ulike involverte parter.

En annen foreslått løsning på koordineringen mellom personer med ulike forutsetninger, bakgrunn, tankesett og erfaringer er bruk av boundary objects, som kan være fysiske objekter, for eksempel i form av prototyper. Objektet vil være informasjonsdriveren mot å skape en felles forståelse for å løse innovasjonsutfordringer ved at enkeltpersoner avdekker og lærer om hverandres tanker rundt hva problemet er. På denne måten åpner løsningen opp for at personer med innovasjonsutfordringer har et bredere grunnlag for å forstå hvor tolkningene avviker og skape det felles grunnlaget som er nødvendig for å identifisere løsninger på koordineringsutfordringer som ikke kan spesifiseres på forhånd.

2.3 Rammeverk for organisasjonskultur

Et verktøy som brukes for å identifisere og forstå forskjellige organisasjonskulturer og deres innvirkning på innovasjon og ytelse er “Competing Values Framework”. Rammeverket benyttes for å kategorisere bedrifter basert på deres kultur, og skiller mellom de fire dimensjonene klankultur, gruppekulturer, rasjonelle kulturer og hierarkiske kulturer (Büschgens et al., 2013). Videre er dimensjonene delt inn i hovedelementene fleksibilitet vs. kontroll og intern vs. eksternt orientering (Büschgens et al., 2013). Vi avgrenser for videre analysegrunnlag og utelukker hierarkiske kulturer som følge av at det ikke er funnet signifikant støtte for denne kulturens sammenheng med innovasjon.

	Fleksibilitet	Kontroll	Internt fokus	Eksternt fokus
Klankultur	X			X
Gruppekultur	X		X	
Rasjonelle kulturer		X		X
Hierarkiske kulturer		✗	✗	

Tabell 1. Competing Values Framework.

En klankultur bygger i stor grad på målsetningen om vekst. Innunder dette ligger det et eksternt fokus hvor fleksibilitet og læring er verdier som står sentralt for å kunne generere idéer, innhente informasjon, tilpasse seg omgivelsene og gjenkjenne- og utnytte muligheter som oppstår (Büschgens et al., 2013). Organisasjoner som vektlegger denne dimensjonen verdsetter ansattes utvikling og teamarbeid, og legger opp til en støttende atmosfære. En annen positiv virkning av økt klankontroll er at man behøver mindre grad av intern kontroll, hierarkiske trekk og byråkrati, fordi verdiene i bedriften er klare og entydige i alle ledd. Dette kommer av at de ansatte er kjent med bedriftens mål og ønsker, og handler i tråd med disse. Ifølge Schein (2010) er det fordelaktig fordi en kan unngå misforståelse og ubehag i organisasjonen. Artikkelen finner signifikant støtte for at klankulturer er positivt forbundet med innovasjonsfokus.

Gruppekultur har et sterkt fleksibilitetsfokus som stimulerer til innovasjon, men i motsetning til klankulturen er den preget av et internt fokus. Dette medfører at det kan oppstå gruppetenkning grunnet manglende stimuli og input fra omverden – som igjen kan hemme innovasjonsarbeidet. Artikkelen finner at gruppekulturer er positivt relatert til innovasjon, men i mindre grad enn klankultur.

Rasjonelle kulturer har i likhet med klankulturen et eksternt fokus som tilrettelegger for at man kan hente idéer og input fra omverden. Dette har beviselig gjennom hypotesetestingen i artikkelen vist seg å være forenlig med innovasjon (Büschgens et al., 2013). I motsetning til både klan- og gruppekulturen er den imidlertid bygget på sterk kontroll. Som følge av klare retningslinjer og hierarkiske tendenser der lederne i hovedsak tar beslutninger, vil en konsekvens være at de ansattes mulighet til å utfolde seg kreativt blir hemmet i likhet med innovasjonen i bedriften. Dersom en bedrift har et ønske om å stimulere til mer innovasjon vil man oppnå et positivt resultat ved at verdiene dreier seg mot kreativitet og samarbeid, i henhold til prinsippene om fleksibilitet og eksternt kontroll (Büschgens et al., 2013). Rasjonelle kulturer er preget av et sterkt kontrollaspekt som hviler på en mer ledelsesstyrt tilnærming til organisasjonsstrukturer. I studien til Büschgens et al. (2013) viste det seg imidlertid at også denne strukturen egner seg til intraprenørskap – med forbehold om at den ikke fostrer frem en rendyrket hierarkisk organisasjonskultur.

Selv om de ovennevnte kulturtypene har en signifikant sammenheng med innovasjon, viser det seg at kulturer som innehar en kombinasjon av fleksibilitet og eksternt fokus egner seg best for innovasjon. En kultur som tilrettelegger for dette er dermed fordelaktig for intraprenørskap, og ifølge forskningen i artikkelen er det klankulturen som har disse kjennetegnene. En slik kultur medfører blant annet at man unngår heftelser i beslutningstakingen forbundet med innføring av nye tiltak og idéer. Dette kommer av at man unngår at forslag må gjennom mange hierarkiske nivåer for å få godkjenning, noe som igjen bidrar til fleksibilitet. Videre vil det medføre økt samarbeid, kommunikasjon og idéutvekslinger mellom ulike personer og avdelinger. Dette bidrar til læring, et viktig aspekt ved klankulturer. Ansatte vil også oppleve økt grad av autonomi som igjen gir frihet til å utforske ideer utenfor rigide rammer og ha myndighet til å sette disse ut i livet. Oppsummert finner man signifikant støtte i artikkelen for at klankulturer er positivt forbundet med innovasjonsfokus. Dette gjelder også for gruppe- og rasjonelle kulturer, men i mindre grad.

2.4 Paradigmene funksjonalistisk og interpretivistisk

Som lært gjennom Scheins "isberg" består organisasjonskulturer blant annet av ulike artefakter, verdier og antakelser som legger grunnlaget for hvordan organisasjonen samhandler og arbeider i det daglige. Hatch & Schultz (1996) har sett på hvordan de to ulike paradigmene, funksjonalisme og interventisme, utspiller seg i organisasjonskultur ved å studere deres forskjeller og likheter. På bakgrunn av dette utviklet de "interplay", en ny strategi der man oppnår dypere forståelse av organisasjonskulturer gjennom spenningen og vekslingen mellom de nevnte paradigmene.

Funksjonalismen har vært det dominerende paradigmet i organisasjonsteori og baserer seg på kvantitative tilnærminger og forhåndsdefinerte variabler som kan generaliseres for alle bedrifter. Som en konsekvens av generaliseringen vil beslutningene følge generelle retningslinjer, noe som medfører at kontekstuelle faktorer blir neglisjert. Interpretivisme, en naturlig kontrast til funksjonalismen, fokuserer på forhold som utvikles fortløpende og tar hensyn til faktorer som spiller inn i ulike situasjoner. Hver hendelse er

ulik og tolkes separat. I praksis vil det si at man ikke kan generalisere situasjoner og gjenbruke samme “løsninger” eller tenkemåter i møte med andre hendelser. Funksjonalistene sitt generaliserende syn sammenfaller med *chronos* som blir introdusert og definert av Garud et al. (2011) som en arbeidsgang drevet av strengere timeplaner styrt av klokkeslett. Denne praksisen står i motsetning til *kairos*, som baseres på subjektive og kvalitative beslutninger som gir de ansatte mer autonomi og frihet, og kan sammenlignes med det interpretivistiske paradigmet. Dette innebærer at *kairos* samsvarer med dimensjonene i en klankultur og følgelig er forenlig med innovasjon.

Interpretivistene tillater utfoldelse av kreativitet og utforsker den kontinuerlige dannelsen av mening i organisasjoner. Videre søker synet nye tolkninger for å berike og utvide analysene sine gjennom en divergent tenkemåte. Dette gjør det interpretivistiske paradigmet mer komplekst sammenlignet med det funksjonalistiske som er dominert av konvergent tenkning. Funksjonalistene bryter ned kulturelle analyser, som i utgangspunktet kan fremstå kronglete og uten satte mønster, og sammenfatter dem til en tydeligere og mer systematisk fremstilling. Et eksempel er at Schein tar utgangspunkt i den kulturelle kjernen bestående av artefakter og verdier for å forstå kultur. Dette samler kulturen i en strukturert forståelse. De ulike paradigmenes forskjellige fokus og syn på kultur gjør at det kan oppstå ulike oppfatninger og tolkninger om samme kultur avhengig av hvilket paradigme som benyttes.

Likevel forenes de to paradigmenes om flere aspekter ved kultur. Blant annet mener både funksjonalistene og interpretivistene at det er Scheins (2010) grunnleggende antakelser som former kulturen og binder organisasjonen sammen ved at kulturen skaper et fundament som leder handlingene i organisasjonen. Videre enes paradigmenes om Schein om forståelsen av de grunnleggende antakelsene (funksjonalistene) eller verdensbilde (interpretivistene), muliggjøres en dypere forståelse (Hatch & Schultz, 1996). Denne forståelsen bruker funksjonalistene til å tyde de to første nivåene til Schein,

artefakter og verdier, mens interpretivistene ønsker å forstå meningene som påvirker de kulturelle uttrykkene.

Schein (2010) peker på stabilitet som et grunnleggende element i enhver kultur. Som nevnt, dannes stabilitet ved utvikling av en felles virkelighetsoppfatning skapt av grunnleggende antakelser delt av medlemmene, noe funksjonalistene gjennom sin konvergente prosess oppnår. Den divergente prosessen interpretivistene tar i bruk resulterer i ustabile representasjoner, da de kontinuerlig søker nye tolkninger og ser bort fra tidligere funn. Hatch & Schultz (1996) ser på betydningen av både stabile og ustabile kulturer, og peker på disse elementene som noe som kan kombineres gjennom interplay-strategien. Ved å ta i bruk denne strategien muliggjøres “det beste av begge verdener” og tillater skifte mellom det funksjonalistiske og interpretivistiske paradigmet, noe som kan være fordelaktig ettersom verden er kompleks og i stadig endring.

2.5 Samspillet mellom organisasjonskultur og innovasjon i ulike perspektiver

På tross av den anerkjente utfordringen ved å koordinere ulike individer ved utviklingen av et nytt produkt eller en tjeneste (Dougherty, 1992, Brooks, 1995, & Brown & Eisenhardt 1995, referert i Seidel & O'Mahony, 2014), er det kjent at “Innovasjon er nøkkelen til organisatorisk overlevelse...” (Hogan & Coote, 2013, s. 1609, egen oversettelse). Büschgens et al. (2013) mener at suksess knyttet til innovasjon i stor grad avhenger av organisasjonskultur, og bedrifter må derfor tilpasse organisasjonskulturen for å optimalisere innovasjonsprosessen. Garud et al. (2011) mener videre at bedrifter som er opptatt av kortsiktige resultater har en tendens til å neglisjere innovasjon fordi dette arbeidet ikke skaper inntjening før senere.

For å stimulere til innovasjon er det nødvendig med en organisasjonsstruktur og arbeidsgang som tilrettelegger for interaksjon og idéutvikling. I likhet med det interpretivistiske synet på kultur, fokuserer gruppe- og klankulturer og kairos på at det må foreligge en

viss fleksibilitet slik at de ansatte kan styre arbeidsdagen sin som følge av at ideer oppstår sporadisk. Idégenereringen kan styrkes av det eksterne fokuset disse ovennevnte kulturene og paradigmet har, i motsetning til funksjonalistenes interne fokus som de deler med rasjonelle kulturer. Utover fleksibilitet verdsetter gruppe- og klankulturer teamarbeid samt tilpasning til omgivelsene, noe som sammenfaller med interpretivistenes kontekstuelle holdning. Ettersom innovasjon er en kompleks og ikke-lineær prosess (Bartel & Garud, 2009 og Van de Ven et al., 1999, referert i, Garud et al., 2011) bestående av ulike individer og ofte samarbeid på tvers av avdelinger, er det høyst nødvendig å ta hensyn til skiftende kontekstuelle forhold.

Som et resultat av det kontekstuelle synet som både tilhengere av klankulturer og interpretivister har, samt fokus på samarbeid mellom ulike individer, kreves det koordinering og en felles forståelse for å takle de ulike kontekstene som oppstår. Som nevnt er innovasjonarrativer, historiefortellinger, konsept-representasjoner og boundary objects verktøy som kan brukes for å koordinere medlemmene. På tross av at teorien om konsept-representasjoner også fokuserer på menneskene og kontekstuelle situasjoner, kan det samtidig knyttes til det funksjonalistiske paradigmet. Dette ved at Seidel & O'Mahony (2014) påpeker at konsept-representasjoner kan føre til misforståelser istedenfor økt felles forståelse, noe som gjør at kontroll og struktur tillegges større betydning. Dette er forenlig med et funksjonalistisk syn.

Som følge av det kvantitative grunnlaget til funksjonalistene tilrettelegges det ikke for kreativ utfoldelse og interaksjon. Det vil si at dersom en ansatt har en idé vil vedkommende følge rammene og chronosen som er satt av organisasjonen, noe som kan stanse en mulig innovasjonsprosess. Dette kommer av at det benyttes forhåndsdefinerte variabler for å fatte beslutninger, og at situasjonsbaserte faktorer ikke blir hensyntatt. Dersom bedriften er svært opphengt i data og kontroll kan dette være et hinder for innovasjon. Det interpretivistiske paradigmet har på sin side flere

forutsetninger for innovasjon, samtidig som organisasjoner som kjennetegnes av paradigmet vil kunne ha mer tidkrevende prosesser som følge av at man tar flere kontekstuelle hensyn.

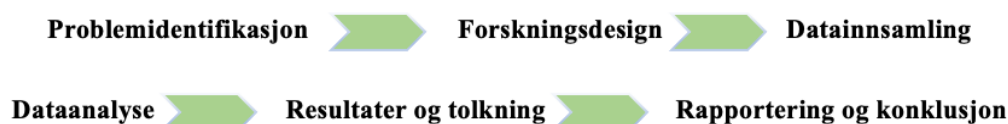
Beslutningsprosessen til funksjonalistiske organisasjoner medfører derimot mindre risiko og større grad av stabilitet, og funksjonalistene vil på den måten oppnå mer analytiske avgjørelser enn interpretivistene. Dette gjenspeiler seg i den rasjonelle kulturen som er et eksempel på en kultur som er bygget på sterk kontroll, men likevel muliggjør kulturens eksterne fokus idégenerering fra omverdenen, noe som er forenlig med innovasjon.

3.0 Metodisk tilnærming

I dette kapitlet foretar vi en begrunnet utredning av forskningsprosessen ved å gå nærmere inn på valg av forskningsdesign, strategisk utvalg og intervjuguide. Videre vurderes styrker og svakheter knyttet til dataens kvalitet.

3.1 Forskningsprosessen

Forskningsprosessen strekker seg over seks stadier. Under det første steget, problemidentifikasjon, identifiseres den nevnte problemstillingen som utforskes i oppgaven, og som ble utarbeidet på bakgrunn av de nevnte forholdene i 1.1 “bakgrunn”. I steg to går vi inn på forskningsdesign, hvor vi utarbeider en plan samt velger et passende design for å besvare problemstillingen. Her blir det også foretatt en bevisst selektering av intervjuobjekter i tråd med vår valgte utvalgsstrategi. Steg tre, datainnsamling, innebærer at vi opparbeider oss en forståelse av bedriften ved hjelp av sekundær- og primærdata. Videre består steg fire av en analyse av innsamlede relevante data. Analysen fremkommer i 4.0 Empiri i form av en rapport. Under resultater og tolkning diskuteres teorikapitlet i lys av funnene i empiri. I det siste og sjette steget, rapportering og konklusjon, oppsummeres forskningsfunnene og oppgavens problemstilling konkluderes.



Figur 3.

3.2 *Forskningsdesign*

Det er hensiktsmessig å bruke et eksplorerende design fordi vi ennå ikke har en klar oppfatning om hvilke sammenhenger som kan tenkes å eksistere, siden vi innehar liten innsikt om saksområdet på forhånd (Silkose et al., 2021, s. 69). Til nå baseres oppgaven på et eksplorerende design av sekundærdata i form av bedriftens respektive nettside, tilgjengelige rapporter og digitale intervjuer samt forskningsartikler. Med dette har vi fått en dypere innsikt i temaene vi ønsker å undersøke i oppgaven.

3.3 *Kvalitativ metode*

Oppgaven baseres på kvalitativ metode i form av ti semistandardiserte dybdeintervjuer. Under samtalene var kun intervjuer og intervjuobjekt til stede samt en notatfører i bakgrunnen, noe vi mener var med på å skape en avslappet og tillitsfull atmosfære. Dette la til rette for at dybdeintervju var en god forskningsmetode for å skaffe individuell informasjon uten gruppepåvirkning. Intervjuobjektet fikk en større frihet til å uttrykke seg fritt og dele sine virkelige tanker og følelser uten å føle seg begrenset eller dømt av andre deltakere (Silkose et al., 2021, s. 49).

Forskningsmetoden med semi-standardiserte dybdeintervjuer består av elementer fra både strukturerte og ustrukturerte intervjuer (Silkose et al., 2021, s. 119). Intervjuformen brukes for å samle inngående og detaljert informasjon om spesifikke emner, i vårt tilfelle innovasjon og organisasjonskultur. Vi utarbeidet en overordnet intervjuguide som fungerte som en ramme for å sikre at vi kom inn på de relevante temaene vi ønsket å avdekke. Likevel hadde ordstyrer frihet til å stille oppfølgingsspørsmål, utforske interessante emner og tilpasse spørsmålene til intervjuobjektets svar og reaksjoner. Dette ga oss rom

for fleksibilitet, og tillot intervjuobjektene å utdype temaer hvor det ble naturlig.

3.4 Utvalgsstrategi

Respondentene ble valgt med hensikt om å oppnå spredning i geografiske-, demografiske- og psykografiske segmenteringsvariabler, slik at utvalgsrammen ville representere populasjonen til DNV best mulig. Under den geografiske segmenteringsvariabel valgte vi fem personer som var stasjonert i DNV på Høvik, og fem personer fra DNV i Hamburg. Intervjuobjektene var fordelt mellom to avdelinger på de ulike stedene, og segmenteringen ble muliggjort gjennom anvendelse av Zoom. Med hensyn til den demografiske segmenteringsvariabel ble objektene fordelt likt mellom kvinner og menn for å unngå skjevhet i populasjonen vedrørende kjønn.

Variasjon i aldersgruppene sikret å avdekke potensielle forskjeller i holdning og atferdsmønster. Imidlertid er den demografiske variabelen noe vag fordi vi fikk tilgang til intervjuobjekter med begrenset variasjon innen utdanning. Ni av intervjuobjektene har tittel som ingeniører, mens kun én har bachelor i teknologi og økonomi med master i jus. Dette er imidlertid gjennomgående i bedriften, og dermed vil populasjonen også være preget av en stor andel ansatte med ingeniørbakgrunn. Psykografisk segmenteringsvariabel sikret spredning i form av at vi intervjuet personer med bakgrunn fra ulike land og med ulik ansiennitet. Utover dette satt vi kvalifikasjonskrav til intervjuobjektene i form av at de måtte ha arbeidet i DNV i minst 5 år. Dette sikret en viss innsikt og erfaring med organisasjonen og dens kontekst. Utvalgsstrategien hjelper oss å avsløre variabilitet og forskjeller innenfor gruppen, og bidrar til å forstå mangfoldet som finnes blant respondentene.

3.5 Intervjuguide

Formålet med dybdeintervjuene er å oppnå en dypere innsikt i intervjuobjektets personlige erfaringer, vaner og holdninger (Silkose et al., 2021, s. 118), som vil hjelpe oss å avdekke innovasjonsfokuset i

DNVs organisasjonskultur. Intervjuguiden startet med en presentasjon av oss selv. Deretter understreket vi at vi hadde interesse for å få innsikt i intervjuobjektene oppriktige erfaringer, tanker og meninger. Vi passet på å understreke forhold rundt konfidensialitet og anonymitet for at respondenten skulle føle seg komfortabel rundt dette. Videre fulgte vi opp med spørsmål som avdekket demografisk- og generell informasjon om den enkelte respondenten, før vi gikk inn i intervjuets kjerne (Se Vedlegg 1: Intervjuguide).

Vi ønsket at intervjuguiden skulle fokusere på temaer som var viktige for respondentene og dermed gi oss et mer utfyllende bilde av deres perspektiver. Samtalen ble derfor naturlig styrt inn mot områder som objektene var spesielt opptatte av, for å få mest mulig innsikt i disse områdene. Ingen av intervjuobjektene hadde kjennskap til hva intervjuet omhandlet på forhånd utenom oppgavens tema.

3.6 Validitet og reliabilitet

Begrepene validitet og reliabilitet sikrer dataenes troverdighet, og brukes henholdsvis til å beskrive dataens gyldighet og pålitelighet. Validitet vil si i hvilken grad man, ut fra resultatene av en studie, kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke (Dahlum, 2021), og reliabilitet brukes om konsistens eller stabilitet i målinger (Svartdal, 2020). Dersom resultatene fra en undersøkelse er til å stole på anses de som gyldige (Silkose et al., 2021, s. 151-154). Begrepene brukes i vårt tilfelle til å kvalitetssikre forskningsresultatene fra spørreundersøkelsen. For å sikre høyest mulig validitet i spørreundersøkelsen formulerte vi oss på en klar og presis måte for å unngå misforståelser hos intervjuobjektene. Vi gjorde også en pre-test på et familiemedlem for å sikre klar språkbruk. For å sikre høy reliabilitet brukte vi det samme rammeverket (intervjuguiden) for å behandle alle intervjuobjektene likt, og dermed redusere muligheten for variasjon i utføringen av undersøkelsen. Da vi samlet inn data fra intervjuene, noterte vi ned svarene og gjorde en debrief i gruppen for å sikre observasjoner som ble gjort underveis i intervjuene.

3.7 Overførbarhet og begrensning

Vi anerkjenner at utvalget kan gi dekningsfeil da vi ikke har tilgang til hele populasjonen, og ønsker å understreke at funnene fra dybdeintervjuene ikke kan tillegnes til bedriften i sin helhet. Imidlertid er vi fornøyde med spredningen i det utplukkede utvalget vårt, sett bort i fra at den psykologiske segmenteringen vedrørende variasjon i utdanning kan være noe svak. Det ville vært interessant å få flere synspunkter fra personer med annen utdanningsbakgrunn for å se om de har samme atferdsmønster som ingeniørene og lik oppfatning om bedriften. Imidlertid utgjør store deler av arbeidsstaben til DNV arbeidskraft i form av ingeniører, noe som gjør at svarene er overførbare. Til slutt transkriberte vi et notat som ble sendt til den aktuelle respondenten for godkjenning.

En utfordring vi støtte på var mangel på fysisk tilstedeværelse. Dette kan ha medført en svakere tilknytning til intervjuobjektene og påvirket kvaliteten på interaksjonen ved at man kan føle manglende fysisk- og mental tilstedeværelse. For å ikke begrense dybden og kvaliteten på svarene, la vi et stort fokus på å trygge intervjuobjektene og vise tillit, slik at de skulle føle seg komfortable med å ytre sin mening uten å føle at noe de sier er feil. Alt i alt mener vi at de ti respondentene er representative for store deler av DNV, og at forskningsprosessen har bidratt til å gi oss svar på spørsmålene vi stilte oss før vi startet prosessen med innhenting av primærdata. Det var svært interessant å få innblikk i arbeidshverdagen til forskjellige personer med tilknytning til samme- og ulike avdelinger. Vår metodiske tilnærming har bidratt positivt til belysning av temaene vi undersøker, og dataen som er samlet inn legger grunnlaget for den videre analysen i oppgaven.

4.0 Empiri

Studiens empiri er basert på intervjuer med ti ansatte i selskapet Det Norske Veritas (DNV) som ble etablert i 1864 og har hovedkontor i Norge. DNV er et ledende classeselskap som består av 115 forskjellige nasjonaliteter blant deres 12 000 ansatte fordelt utover 100 land. Formålet deres er "... å sikre liv, verdier og miljø" (DNV, u.å.) gjennom kvalitetssikring og risikohåndtering ved bruk av deres unike tekniske kompetanse. De tilbyr tjenester innen skipsklassifisering, sertifisering, rådgivning, inspeksjon, forskning og utvikling (Paulsen, 2022) særlig innen maritim- og energisektor. Informasjonen som har blitt innhentet fra

dybdeintervjuene med DNVs ansatte vil danne grunnlaget for empiridelen og diskusjonen som følger. Ved å anvende Scheins (2010) isberg vil vi ta utgangspunkt i artefaktene, verdiene og antakelsene i DNV for å beskrive bedriftens kultur. Dette sees gjennomgående i lys av deres innovasjonsfokus.

4.1 Artefakter

Arbeidsgang

Respondentene ble bedt om å reflektere rundt synlige kjennetegn i organisasjonen for å kartlegge hvilke artefakter som gjør seg gjeldende. Det fremkommer av samtalene at det blir benyttet et åpent kontorlandskap i hele bedriften for å tilrettelegge for kunnskapsdeling og samarbeid. Ved tildeling av individuelle prosjekter forteller respondenten at de selv velger hvilke personer i organisasjonen de ønsker å spørre om hjelp med for å utnytte relevant kunnskap for å løse oppgaven. Artefakten “åpent kontorlandskap” er med på å legge til rette for at den interne kulturen til DNV er svært åpen, og at terskelen for å spørre hverandre om hjelp er lav.

Artefakten “innarbeidet arbeidsstil” fremkommer ved at de ansatte er styrt av tidspunkter i deler av arbeidet sitt, og viser til at en arbeidsgang som til tider følger en fast timeplan. Intervjuobjektene kommenterer at dette kan redusere kreativitet på grunn av stresset som medfølger. På den annen side uttaler respondentene at i tilfeller hvor man jobber med innovasjonsarbeid og interne prosjekter hvor kreativitet ligger til grunn, er “*sluttresultatet viktigere enn tidsfrister*”.

Den generelle konsensus er at man har en fleksibel arbeidshverdag med mye frihet hvor det foreligger lite press fra kollegaer og ledere, hvor de uttaler at det er “*ingen som puster meg i nakken*”. Det avhenger altså av prosjektet de ansatte arbeider med om det er styrt av tidsfrister og kontroll eller fleksibilitet og frihet. Flere av intervjuobjektene forteller at de har stor frihet til å drive innovasjonsarbeid, noe som igjen vitner om at DNV tillater fleksibilitet i arbeidet. En av respondentene eksemplifiserer dette ved følgende uttalelse:

“Jeg bruker et sted mellom 20-30 % av arbeidsdagen min på å drive med et innovasjonsprosjekt. DNV er positive til at man allokterer tiden sin på denne måten dersom det er noe som gir verdi til sluttbrukeren.”

Dette støttes av at majoriteten av lederne ikke bedriver "micromanagement", men heller “frihet under ansvar” ifølge intervjuobjektene.

En annen artefakt som respondentene nevnte er at organisasjonen har engelsk som arbeidsspråk for å formidle og utveksle informasjon, ideer og tanker. Dette virker samlende og styrker organisasjonskulturen ved at det kan redusere språkrelaterte misforståelser.

En uformell "uniform" skaper en visuell enhet blant de ansatte, noe som kan bidra til å fremme en følelse av fellesskap, tilhørighet og identitet innad i organisasjonen. En respondent forteller at:

"De ansatte begynner ubevisst å gå med jeans og blå skjorte etterhvert som de blir en del av organisasjonen.”

Respondenten fortalte at nordmenn i møte med det tyske DNV hadde brukt mer formell kleskode fordi de trodde dette var i tråd med tyskernes kultur.. Dog hadde tyskerne hørt det motsatte om nordmenn og valgte en avslappet kleskode. Det fremkommer også at mange av de ansatte i DNV har bakgrunn fra sivilingeniørstudiet på NTNU og at alle som har fullført dette studiet får en egen ring som fungerer som et symbol og gir umiddelbart innpass blant kollegaer.

4.2 Verdier

DNVs sosiale miljø

For å få innsikt i bedriftens verdier og hvordan de ansatte opplever å være en del av DNVs kultur, fikk respondentene spørsmål om hvordan de ville beskrevet organisasjonskulturen til en venn. Den rådende konsensus var at DNV oppleves som en fin arbeidsplass der man blir godt ivaretatt av både kollegaer og organisasjonen. Trivselen ser ut til å være svært høy, noe som gjenspeiler seg i det faktum at åtte av de ti respondentene har jobbet i DNV i ti år eller mer og at syv av disse har vært i bedriften helt siden de var nyutdannet, altså hele sitt voksne

arbeidsliv. Respondentene ble bedt om å fortelle hvordan det var å være ny i bedriften, og svarene viste også her at det var en unison enighet om at DNV er en trygg arbeidsplass å komme til. Dette kan oppsummeres med følgende uttalelse av gjentakende karakter:

“Det var mange hyggelige mennesker som var godt drillet i å ta imot nye personer. Det finnes også et sosialt program for nyansatte som heter «Young in DNV» der man gjør sosiale ting sammen. I starten ble jeg sendt mye rundt i bedriften for å prate med forskjellige mennesker på tvers av avdelinger slik at jeg skulle bli kjent med bedriften og opparbeide meg en bred kunnskapsbase.”

Utover god ivaretagelse og sosiale programmer fra første stund, nevnte også flere at de ble invitert på middager av kollegaer og at de fikk tildelt en mentor som kunne se over arbeid, tilby kunnskap og gi støtte.

DNVs verdigrunnlag

Videre har det blitt avdekket flere sterke og samsvarende oppfatninger om hvem bedriften er og hva de gjør. Flere trekker frem det faktum at DNV er en stiftelse og argumenterer for at dette er en essensiell del av deres verdigrunnlag og bidrar til å forme organisasjonskulturen. Dette gjenspeiler seg i et utsagn fra en av respondentene:

“Alle i DNV har et bevisst forhold til verdiene i hele konsernet, der vi jobber på vegne av samfunnet med mål om å bidra til en positiv utvikling. De ansatte har muligheten til å dra andre steder for å tjene mer penger, men følelsen av å utgjøre en reell forskjell gjør at mange blir værende.”

Flere av respondentene uttaler også at de føler seg betydningsfulle i jobben sin og at de har anledning til å utgjøre en positiv forskjell. De peker blant annet på at det ikke finnes en ekstern eier som fråtser i overskuddet, men at pengene går tilbake til stiftelsen og brukes til å skape bærekraftige og fremtidsrettede løsninger som kommer samfunnet til gode. Dette er interessant fordi det viser at det foreligger et entydig verdigrunnlag i bedriften hvor det er fokus på verdiene bærekraft, nyvinning og samfunnet som helhet. Respondentene har av den grunn en følelse av at samfunnsansvaret og integriteten til DNV trumfer pengejaget og kortsiktige

resultater som ofte forekommer i bedrifter. Dette eksemplifiseres gjennom følgende uttalelse fra en av respondentene:

“... vi er stiftelse som utvikler, forsker og er veldig fremoverlent fordi profitt ikke tilfaller en bestemt eier. Vi styres i liten grad av finansielle mål i arbeidshverdagen og det er først på høyere nivåer i organisasjonen at det settes slike mål. Vi er mest opptatt av å levere gode prosjekter og bidra positivt til samfunnet.”

Videre uttaler samtlige av respondentene at miljøhensyn og sikkerhet er en hjørnestein i DNVs arbeid. Dette gjenspeiler seg i at seks av ti respondenter uoppfordret trekker frem hvor viktig grunnpilaren *“safeguarding life, property and the environment”* er for dem. En av respondentene underbygger dette og forteller at det råder en felles oppfatning i bedriften om at arbeidet aldri skal gå på kompromiss med sikkerhet, integritet eller kvalitet, og at dette er dypt forankret i verdiene til DNV.

I likhet med den ovennevnte grunnpilaren foreligger det også en visjon som majoriteten av respondentene nevner: *“we care, we dare, we share”*. Sitatet handler om at DNV er en kunnskapsbedrift med fokus på samfunnet og vilje til å tenke nytt. Dette gjenspeiler seg i at samtlige av respondentene forteller om et sterkt fokus på teknologisk utvikling. Den siste delen av visjonen – som omhandler deling – blir også vektlagt av respondentene. Det fremkommer at kulturen til DNV er sterkt preget av åpenhet, samarbeid og kunnskapsdeling både internt og på tvers av avdelinger. Dette skyldes at bedriften står ansvarlig for å løse komplekse oppgaver som fordrer en slik type delingskultur. Disse verdiene har dermed blitt en integrert del av fundamentet til DNV, og ansatte uttaler at:

“Åpenhet er et overordnet mål i bedriften, og jeg opplever at dette er noe bedriften i stor grad tilrettelegger for gjennom tiltak som for eksempel åpne kontorlandskap. Det er aldri noen som holder tilbake informasjon, alle er interessert i å prate sammen, diskutere og komme fram til en god løsning sammen. Det å ha flere synspunkter, dele problemer og komme opp med gode løsninger er i fokus.”

Dette fokuset på deling underbygges ytterligere ved at DNV har implementert formelle strukturer for sammensetning av team som har til hensikt å tilrettelegge for kunnskapsoverføring. Det stilles blant annet krav til de ansattes kvalifikasjoner ved at for eksempel ett av teammedlemmene må inneha en bestemt type kunnskap for å utføre oppgaven, mens resterende gruppe-medlemmer ikke behøver den spesifikke kunnskapen. Dette er forankret i et formelt system som skal sørge for både sikkerhet og bidra til kunnskapsoverføring. Ringvirkningene ved deling, som en grunnleggende verdi i bedriften, kommer til syne ved at ansatte har kompetansen til å foreta interne overføringer og drive med teamarbeid på tvers av avdelinger, noe artefakten “åpent kontorlandskap” også tilrettelegger for. Dette kan eksemplifiseres med utgangspunkt i følgende uttalelse fra en av respondentene:

“Jeg har hatt anledning til å flytte mye rundt internt i DNV og dermed opparbeidet meg mye kunnskap som gjør at jeg kan innta andre roller som er helt annerledes enn det utdannelsen min tilsier at jeg skal jobbe med. Det er så vanvittig mye kunnskap å finne her på huset at man kan opparbeide seg en egen utdanning bare ved å gå rundt i gangene og komme i prat med kollegaer.”

Videre fremkommer det at respondentene føler at de har handlingsrom og mulighet til å fremme sine tanker i bedriften. Det blir sagt at det settes mål på overordnet nivå i bedriften, men at alle avdelingene har anledning til å spisse disse slik de ser hensiktsmessig. Det råder også en oppfatning om at det foreligger en horisontal måte å styre virksomheten på og at mange ideer oppstår på “bunnen” og deretter blir fraktet oppover i systemet. Dette er interessant fordi det gjenspeiler seg i respondentenes følelse om at de utgjør en forskjell i jobben som følge av at DNV er en stiftelse. Dette kan tyde på at det foreligger en verdi i bedriften om at ansatte skal oppleve selvrealisering og autonomi på arbeidsplassen.

DNVs omstillingsevne

Samtlige av respondentene har vært inne på at teknologisk utvikling og bærekraft er sentrale fokusområder i bedriften og at man er avhengig av innovasjon for å levere i tråd med disse verdiene. Dette samsvarer med den rådende konsensus om at bedriften er innovativ og omstillingsdyktig i teknologiske settinger, noe de er avhengige av for å lykkes med innovasjonsprosessene. Blant annet sier respondentene at digitalisering skjer fort og at det er stort fokus på å framskynde

slike prosesser for å øke effektiviteten internt og for kundene. Imidlertid har noen av respondentene et annet syn på dette, hvor de hevder at DNV befinner seg i en konservativ og kompleks maritim bransje og at det derfor er vanskelig å gjøre endringer. Følgende sitater illustrerer denne oppfatningen:

“DNV er ekstremt fremoverlent på mye og ekstremt lite fremoverlent på mye annet. Alt som relaterer seg til klima, FN, energi, drivstoff, teknologi osv. er man veldig fremoverlent på, mens det maritime er en del av en svært tungrodd bransje der det er vanskelig å gjøre endringer.”

“DNV bærer preg av eldre herrer på toppen som ikke snur seg så veldig fort.”

Det er tydelig at det foreligger uenighet om hvor flink bedriften er til å omstille seg, men dette dreier seg i hovedsak om bransjespesifikke årsaker og gjør seg ikke gjeldende for DNV i sin helhet. Som vi tidligere har vært inne på, er det unison enighet om at kulturen er sterkt forankret i felles verdier som gjennomsyrrer alle ledd i virksomheten både på tvers av avdelinger og land. Dette kan vises ved at DNV og det tyske selskapet GL i 2013 ble sammenslått. Til tross for den store omveltningen, som dette medførte, har DNV beholdt sine samsvarende verdier, noe som impliserer at de har god omstillingsevne. Flere av respondentene nevnte også at det foregår en fornyingsprosess i bedriftsledelsen som er mer tilpasset dagens behov og at slike endringer blir identifisert og foretatt:

“Det foregår en omstillingsprosess i DNV der man er på vei bort fra den gamle måten å ansette ledere på. Tidligere var det vanlig at man forfremmet ansatte med sterke fagkunnskaper til ledere, mens man nå ønsker kyndige ledere med gode «people skills» som ikke bare er norske ingeniører”.

DNVs innovasjonsfokus

Intervjuobjektene forteller videre at det finnes en rekke innovasjonsfremmende tiltak i DNV. Et av disse tiltakene kalles «call for ideas» og handler om at man går bredt ut i bedriften og søker etter alle typer idéer for nye løsninger eller forbedring av eksisterende systemer. Respondentene sier at det er svært lav terskel for å sende bidrag. Det fremgår også at DNV har en avdeling, “class development”, som utelukkende er dedikert til innovasjonsarbeid. Omtrent halvparten av

respondentene har pågående innovasjonsprosjekter og samtlige har deltatt i slike prosjekter i løpet av sin tid i DNV. For å forklare hvordan innovasjonsarbeidet i bedriften kan foregå, vil det bli presentert to utdrag fra intervjuene. Det første utdraget gir et innblikk i hvordan DNV fremmer innovasjon ved å tilrettelegge for oppfølging:

«Det er tilrettelagt for at vi skal ta idéene våre videre gjennom venture boards. Dette er et konstant forum i DNV der man kan komme med idéer og benytte et rammeverk som gir oversikt og kunnskap om hvordan man skal gå frem for å sette opp et prosjekt. Man får også informasjon og guiding om hvilke vurderinger man skal gjøre underveis i prosjektet for å sikre at det tilfredsstiller krav fra kunden eller krav til internt bruk.»

Det andre eksempelet gir et innblikk i hvordan innovasjonsprosessen kan se ut:

“Jeg deltok på innovasjonsmessen til DNV som heter «next generation summit» og presenterte idéen som jeg og resten av teamet mitt hadde jobbet med. I etterkant av messen valgte jeg å sende inn arbeidet gjennom “call for ideas” og idéen ble tatt videre slik at jeg fikk tilgang på ekstern coach som hjalp meg i åtte uker frem til jeg presenterte idéen for et venture board. Kort tid etterpå ble løsningen implementert i systemene til DNV.”

Respondentene peker også på at kvalitet i arbeidet er en viktig verdi i bedriften og at fokuset på sluttbrukere dermed er stort. Av den grunn blir det allokert mye tid til samtaler med kunder for å kartlegge deres behov noe som medfører at det oppstår mange nye idéer. Dersom man skal foreta endringer og lykkes med innovasjonsarbeid, ligger det imidlertid en forutsetning til grunn om at bedriften er mottakelige for innspill og åpne for å gjøre endringer. Dette relaterer seg igjen til bedriftens verdigrunnlag, og respondentene forteller at *«det er mye åpenhet i hele bedriften og at det er et overordnet mål»*. Innovasjonsarbeidet som forekommer på bakgrunn av kvalitetsfokuset deres og åpenheten i bedriften er dermed forankret i verdigrunnlaget til DNV.

Kunnskap i DNV

Alle respondentene ga uttrykk for at det hviler et betydelig ansvar på de ansatte i bedriften som følge av at man håndterer oppgaver av stor sikkerhetsmessig- og økonomisk betydning. Dette impliserer at man må besitte egenskaper som gjør at man kan prestere under slike omstendigheter for å trives i jobben. Det var unison enighet blant respondentene om at kunnskap er et åpenbart kjennetegn ved de ansatte i DNV. Mange omtalte seg selv og sine kollegaer som raringer/nerder med en særegen interesse for komplekse oppgaver, og la samtidig vekt på at det er stor aksept for å være den man er:

“Det er et veldig raust miljø i DNV der det jobber veldig mange forskjellige raringer som kan være seg selv og bli godtatt for det. Arbeidsplassen er veldig sosial og består av mange flinke mennesker som er villige til å dele av sin kunnskap.”

En global kultur

Til tross for at bedriften har et stort mangfold på grunn sin globale tilstedeværelse, er det en felles oppfatning blant de ansatte at kulturen er sterkt forankret i de nevnte, felles verdiene som gjennomsyrrer alle ledd i virksomheten både på tvers av avdelinger og land. Respondentene har gode forutsetninger for å uttale seg om dette som følge av at det er en gjennomgående trend i organisasjonen at man periodevis stasjonierer seg i utlandet og foretar internoverføringer mellom avdelinger. Majoriteten av våre respondenter har benyttet seg av slike tilbud og har dermed opparbeidet seg en oppfatning om interne kulturforskjeller. De forteller at DNV er den samme bedriften uavhengig av hvor man er utstasjonert og at det er få strukturelle, miljømessige eller personlighetsrelaterte forskjeller på tvers av land og avdelinger som følge av relativt identiske arbeidsoppgaver og samsvarende verdier.

4.3 Antakelser

Ifølge modellen til Schein (2010) utgjør antakelser den minst synlige delen av organisasjonskulturen og det kan dermed være utfordrende å stille konkrete spørsmål for å få innsikt i antakelsene som ligger latent i DNV. For å løse dette har vi sammenlignet svar fra ulike respondenter med hensikt om å finne

samsvarende oppfatninger om organisasjonskulturen som verken er nedfelt i visjoner eller tilrettelagt for gjennom strukturer.

Lederens tilstedeværelse

En antakelse i DNV er at man kan diskutere med lederen sin. Av DNVs organisasjonskart ser man at bedriften har mange ledere på forskjellige nivåer, og det blir uttalt i intervjuene at *“store beslutninger blir fattet høyere opp i systemet og må gjennom flere ledd på veien”*. Imidlertid er det en utbredt oppfatning blant intervjuobjektene at det er akseptert og oppmuntret til å diskutere med lederen. I DNV fremstår lederne som personer som aksepterer at de ansatte kan være uenige, og flere trekker frem at man kan sparre med sine ledere. Dette indikerer at det er etablert et klima gjennom antakelser som fremmer åpenhet, tillit og engasjement blant medarbeiderne.

Et ja-menneske

En felles antakelse i bedriften er også at man skal si ja til å være med på prosjekter man blir spurt om. En respondent fortalte at de får valg om de vil være med, men at det ikke er så lett å si nei. Flere av respondentene sa at de gjerne vil si ja og gjøre en god jobb, særlig fordi dette øker sjansen for å bli spurt om å være med på spennende innovasjonsprosjekter i fremtiden. Det ligger altså en underliggende forventning om å takke ja dersom man blir spurt om å være med på noe.

DNVs forpliktelse

Det fremgår av intervjuene at DNV avhenger av stor tillit fra kunder og resten av markedet. Respondentene legger vekt på at DNV er en kunnskapsbedrift der det er viktig at de ansatte *“kan så mye som mulig om så mye som mulig”*. DNV får ofte oppgaver om å løse spesifikke behov som krever at de besitter inngående kunnskap på ulike områder. I den forbindelse fortalte alle respondentene at de kjenner på en stor ansvarsfølelse. Én av disse gikk inn på at ansvarliggjøring oppstår naturlig og ubevisst når man blir en del av organisasjonskulturen til DNV, mens de resterende respondentene erkjente at dette var noe de personlig følte på. Det ble sagt at:

“DNV blir sett på som et ansvarlig og kompetent firma utenfra, og dette er noe som er viktig for oss. Ansvarliggjøring blir dermed gradvis en del av en felles forståelse når man begynner i DNV fordi beslutningene har stor påvirkning på mange mennesker.”

Denne ansvarliggjøringen, som oppstår ubevisst og naturlig medfører at de ansatte føler behov for å yte sitt beste. Det at denne antakelsen oppstår medfører dermed at fokuset på å utføre kvalitetspreget arbeid øker. Som vi tidligere har vært inne på, er sikkerhet, miljø, teknologisk nyvinning, kunnskap og integritet viktige verdier i bedriften. Fordi de ansatte har en sterk ansvarsfølelse, vil de levere kvalitetsarbeid i samsvar med disse verdiene og etterstrebe ny kunnskap som gjør at man kan opprettholde kvaliteten. Man ser dermed samspillet mellom antakelser og verdier, hvor den ubevisste ansvarliggjøringen bygger oppunder verdiene i bedriften. Det at alle føler på ansvar og leverer godt arbeid som følge av dette, vil også medføre at man oppnår en felles identitetsfølelse som igjen er positivt for jobbtilfredsheten hos de ansatte. Nettopp denne jobbtilfredsheten inngår som en viktig del av artefaktene til DNV og man ser dermed at det foreligger et tydelig samspill mellom henholdsvis artefakter, verdier og antakelser i bedriften.

De ansatte har som diskutert artefakten “innarbeidet arbeidstil” hvor de har en viss fleksibilitet i sin egen arbeidsdag. Samtidig har de et stort fokus på at man skal levere kvalitetsarbeid til kundene innenfor gitte tidsfrister, noe som utgjør en antakelse i bedriften. Dette dreier seg om at det finnes en forventning blant medlemmene i organisasjonen om å levere i henhold til forventningene som stilles. Alle respondentene nevnte at det å jobbe mot å oppfylle og overholde tidsfrister er en viktig prioritering i forbindelse med kundeprosjekter:

“Tidsfrister er viktig hvis man skal levere prosjekter for kunder. DNV er en av mange bedrifter som jobber på det samme prosjektet og dermed er det dumt hvis man holder igjen hele prosessen. Ved kundeprosjekter blir man også målt på KPI, som vil si hvor mange prosjekter man leverer på tiden.”

Videre fremkommer det at DNV er svært opptatt av å kvalitetssikre leveransen til kunden. De forteller at de bruker prototyper av maskiner og skip, under utarbeidelse av løsning til leveranse. Dette sikrer at kunden er stegvis med i

prosessen slik at de blir fornøyde med sluttleveransen. Denne antakelsen kan være et uttrykk for organisasjonens fokus på profesjonalitet og kundetilfredshet.

5.0 Diskusjon

For å se hvorvidt organisasjonskulturen til DNV leder til innovasjon, undersøker vi sammenhengen ved å koble teori og empiri sammen. Vi identifiserer aspekter ved DNVs kultur, ser på utfordringene de møter på i koordineringen av den komplekse innovasjonsprosessen og diskuterer i hvilken grad DNV løser disse. Avslutningsvis diskuterer vi hvorvidt DNVs kultur består av fleksibilitet eller kontroll samt et internt eller eksternt fokus, og hvordan dette kan hemme eller fremme innovasjon og sammenfalle med de to paradigmene, funksjonalisme og interpretivisme.

5.1 DNVs organisasjonskultur

DNV er en global institusjon som har en arbeidsstab med mange ulike nasjonaliteter. Schein (2017) hevder at noen selskaper har en svært integrert bedriftskultur slik at de lokale avdelingene i ulike land ser ut og fungerer på samme måte som hovedkontoret til selskapet. DNVs sterke organisasjonskultur kan forklares på bakgrunn av bedriftens lange levetid, noe som Schein (2010) mener at påvirker kulturens stabilitet og styrke. I DNVs tilfelle gjelder dette i moderat grad, da artefakten, den uformelle "uniformen", kan variere mellom de ulike landene på grunn av makrokulturen, som sett i eksempelet mellom Norge og Tyskland. Likevel er det enighet om at kulturen er sterkt forankret i de nevnte, felles verdiene som gjennomsyrrer alle ledd i virksomheten både på tvers av avdelinger og land. Dette fremgår av respondentenes opplevelse av at kulturen har vært lik når de har vært utstasjonert eller jobbet permanent i DNV i andre land. At ansatte har anledning til å foreta internoverføringene kan være en av flere årsaker til at de ulike avdelingene har samme verdier, selv på tvers av landegrenser.

DNV har eksistert siden 1864, og den lange levetiden gjør at kulturen er integrert og tar tid å endre, ifølge Schein (2010). I empirien var det sprikende meninger om hvorvidt DNV er omstillingsdyktige, noe som påvirker bedriftens evne til å endre kulturen. Noen av respondentene la vekt på at det var mange "konservative menn i toppen", mens flere nevnte at de i stor grad fokuserer på å skape nye og mer effektive løsninger. At bedriften har svært lav turnover, som fremgår av empirien

ved at intervjuobjektene hadde vært i organisasjonen i hele sin karriere, taler imidlertid for at medlemmene er tilfreds og er en del av en sterk og positiv organisasjonskultur.

Det fremkommer videre av empirien at det foreligger en rekke antakelser i bedriften. Nye personer som kommer inn i organisasjonen og som ikke deler den samme forståelsen av antakelsene kan fort bli ukomfortable i situasjoner hvor de tolker hverandres handlinger forskjellig og misforstår hverandre, noe som kan svekke organisasjonskulturen. Fokus på å ta i mot nykommere i bedriften kan løse utfordringen, noe empirien viser at DNV har gode rutiner for.

5.2 Koordinering av komplekse innovasjonsprosesser sett i lys av DNVs organisasjonskultur

I den presenterte teorien avdekkes det at innovasjonsprosesser er kompliserte. Av den grunn er det interessant å undersøke hvorfor organisasjonskulturen til DNV egner seg til å fremme innovasjon. Bartel & Garud (2009) peker på utfordringer knyttet til teamarbeid, integrering av aktiviteter og balansen mellom fleksibilitet og rutiner som de tre hovedutfordringene i innovasjonsprosesser. For DNV er de nevnte utfordringene særlig gjeldende fordi det er en global stiftelse som arbeider med komplekse prosesser og produkter. Ved å fokusere på disse og redegjøre for hvordan DNV tilrettelegger for å minimere utfordringene, vil man kunne si noe om hvorfor kulturen fungerer.

For det første vil det kunne oppstå utfordringer knyttet til teamarbeid. Det fremgår av Bartel & Garud (2009) at kvaliteten på det som foretas i bedriften avhenger av hvorvidt, og i hvilken grad, medlemmene forstår hverandre. For å muliggjøre koordineringen, som forutsettes i innovasjonsprosesser, er det derfor helt avgjørende at de involverte aktørene innehar en felles forståelse om hvordan innovasjoner oppstår i bedriften og hva som er formålet med det – altså bedriftens narrativ. Organisasjonskulturen til DNV er preget av åpenhet og kunnskapsoverføring som følge av kompleksiteten i arbeidet og behovet for samarbeid. DNV har derfor innført konkrete tiltak for å

tilrettelegge for dette ved å ha åpent kontorlandskap og fokus på teamarbeid.

Ved at det foregår mye teamarbeid vil også innovasjonsnarrativet forsterkes. Dette kommer av at narrativer som er viktig for å redusere utfordringene i innovasjonsprosesser blir spredd ved at det foregår kontinuerlig kommunikasjon i bedriften (Sergeeva & Trifilova, 2018). For eksempel vil det forekomme idéutvekslinger som kan tilrettelegge for nye innovasjoner. Av Bartel & Garud (2009) fremkommer det også at gamle innovasjoner lagres som minner i organisasjonen og kan hentes frem i nye innovasjonsprosesser – gjennom formidling av narrativ eller historier, i henhold til Sergeeva & Trifilova (2018). Dette utspiller seg i DNV ved at det foregår mye kommunikasjon og at bedriften tilbyr en rekke innovasjonstiltak som blant annet ventureboards, innovasjonsavdelinger og call for ideas. På denne måten fasiliterer DNV for at de ansatte skal fremme sine idéer og oppfordrer samtidig til innovasjon. Dette sender et signal til de ansatte om at innovasjonsarbeid er viktig og bidrar dermed til å styrke innovasjonsnarrativet i bedriften.

Respondentene forteller også at denne prosessen er klart formulert og at de vet hvordan de skal gå i gang med innovasjonsprosjekter. Det at personer som tidligere har deltatt på innovasjonsfremmende tiltak formidler dette videre til kollegaer, vil medføre at innsikten om tidligere innovasjonsprosesser sprer seg og kan gi inspirasjon (Bartel & Garud, 2009). Dette kan gi økt forståelse og være svært viktig for å redusere utfordringene som er fremtredende i teamarbeid og innovasjonsprosessen som helhet.

Tidligere har det blitt redegjort for verdiene til DNV og det vil nå bli trukket paralleller mellom disse og bedriftens innovasjonsnarrativ. En felles forståelse er essensielt for å danne grunnlaget for en tillitsfull, inkluderende og stabil organisasjonskultur der man oppnår ønskede resultater og mål, ifølge Bartel & Garud (2009). Samtlige av respondentene var inne på at teknologisk utvikling og bærekraft er sentrale fokusområder i bedriften og at man er avhengig av innovasjon for å levere i tråd med disse. Dette samsvarer med den rådende konsensus om at bedriften er innovativ og omstillingsdyktig i teknologiske settinger.

Respondentene vektlegger også det faktum at DNV er en stiftelse med fokus på utvikling, forskning og innovasjon, og at de i liten grad styres av økonomiske mål. Det foreligger altså en oppfordring om å allokere tid til forskning og utvikling, noe som tydeliggjør at samfunnsbidrag er høyt prioritert i bedriften. DNV har dermed et delt innovasjonsnarrativ som er forankret i samfunnsansvar og verdiene deres om integritet, kvalitet og sikkerhet. Det at verdiene gjenspeiler seg i narrativene til bedriften, medfører at forståelsen blant medlemmene øker og skaper positive ringvirkninger i bedriften ved blant annet å redusere utfordringene knyttet til teamarbeid (Bartel & Garud, 2009). Som følge av at DNV tilrettelegger for og prioriterer innovasjon fremfor kortsiktig profitt, vil de også kunne opprettholde dette innovasjonsnarrativet over tid i henhold til forskningen i Garud et al. (2011).

DNV har grunnleggende antakelser som går på at man skal kunne diskutere med lederen sin, være et ja-menneske, utføre arbeid av høy kvalitet og følge tidsfrister. Dette er elementer som er forankret i verdiene om åpenhet, ansvarlighet og kompetanse, og ligger til grunn for interaksjonen og arbeidsgangen til de ansatte. Disse antakelsene, som er forankret i DNV sine verdier, bidrar til å redusere utfordringene knyttet til teamarbeid som følge av at "alle" innehar de samme oppfattelsene om hvordan man skal jobbe og hvilke verdier som skal ligge til grunn.

Det foreligger også historier som bidrar til å styrke organisasjonskulturen i DNV. Historien om møte mellom den tyske og norske DNV er en gjentagende fortelling som nyansatte blir introdusert for. Den humoristiske og underholdende historien kan bidra til økt forståelse om kulturen og knytte forteller og lytter tettere sammen. Denne, og lignende historier kan bidra til å styrke forståelsesgrunnlaget, fremme engasjement og tilrettelegge for at den nyansatte adapterer verdigrunnlaget i bedriften som følge av en sterk organisasjonskultur. Over tid vil den nyansatte dermed forstå hva som er viktig i bedriften og opparbeide seg en innsikt om narrativene som gjør seg gjeldende i DNV. Dette kommer av at det foreligger sterke og samsvarende verdier i bedriften og at disse vil smitte over på den nyansatte. Dette vil skape en forståelse mellom teammedlemmer og styrke innovasjonsprosessen.

Det fremgår av empirien at DNV ofte står overfor komplekse oppgaver, og Seidel & O'Mahony (2014) har uttrykt at det er særlig avgjørende å utvikle en felles forståelse gjennom konseptrepresentasjoner når informasjonen kan virke tvetydig. Bedriften bruker verktøyet gjennom sitt overordnede mål om åpenhet, og legger til rette for samarbeid og kunnskapsdeling både internt og på tvers av avdelinger gjennom verdiene sine. DNV har en fordel ved at flertallet i organisasjonen har lik utdanning, noe som bidrar til å redusere sannsynligheten for problemer knyttet til koordinering av deres komplekse prosesser. I tillegg vil artefaktene "åpent kontorlandskap", som fører til økt samhandling, og felles "uniform" bidra til dannelsen av en felles forståelse. Dette er spesielt viktig siden ansatte i DNV samarbeider på tvers av avdelinger i ulike land og en kan ha ulike forutsetninger for forståelse.

Ifølge Bartel & Garud (2009) kan bedrifter som DNV møte på utfordringer under utarbeidelse av nye, innovative produkter, fordi kunden ofte ikke har samme bakgrunn som ingeniørene. "Boundary objects" er et annet verktøy som DNV tar i bruk under denne prosessen. For eksempel bruker de prototyper som "boundary objects" under utarbeidelsen av løsningen til kunden ved at de kan redusere problemene som kan oppstå. Dette har fungert effektivt når en individuell forståelse transformeres til en felles forståelse, og forenkler prosessen.

Den andre utfordringen som kan oppstå handler om at det er vanskelig å knytte aktiviteter sammen for å lykkes i innovasjonsprosesser. DNV søker å løse utfordringen gjennom innføring av en rekke tiltak med én egen innovasjonsavdeling, venture boards, call for ideas, innovasjonsmesser og coaching slik at man tilrettelegger for en enklere prosess. Det faktum at majoriteten av respondentene har benyttet seg av disse tilbudene og omtaler dem som velfungerende, tyder på at DNV lykkes med dette.

Den tredje utfordringen handler om å finne en balanse mellom fleksibilitet og rutiner. Respondentene forteller om arbeidsdager som både er preget av

rutinemessig arbeid der tidsrammene er relativt fastsatt og om fleksibilitet i forbindelse med innovasjonsarbeid. Arbeidsgangen er med andre ord veldig variert, der kundeprosjekter er styrt av fastsatte tidsrammer, mens egne prosjekter har fleksible tidsrammer.

Ifølge Bartel & Garud (2009) er ikke innovasjon preget av en lineær prosess der alt går i et jevnt tempo fra start til slutt. Det er derfor viktig at man har mulighet til å tilpasse seg og anledning til å jobbe når kreativitet er tilstede i henhold til prinsippet om kairos. Svarene fra respondentene viser at det foreligger en fleksibilitet som er i tråd med tanken om at innovasjon er en ikke-lineær prosess. Majoriteten av respondentene forteller også at det foreligger mye fleksibilitet og frihet under ansvar fra deres ledere. Dette vitner om at man har den nødvendige fleksibilitet og arbeidsgangen til å bedrive innovasjonsarbeid, samtidig som det stilles krav om at man overholder tidsfrister i forbindelse med arbeid som krever dette.

5.3 Samspillet mellom organisasjonskultur og innovasjon i ulike perspektiver

Videre ser vi på hvor DNVs organisasjonskultur kan kategoriseres ifølge “Competing Values Framework”, i lys av rammeverkets fire elementer. I den forbindelse ser vi på faktorer som viser hvordan kulturen leder til innovasjon, og hvor godt egnet de er til dette formålet. Trekkene diskuteres gjennomgående med utgangspunkt i paradigmen funksjonalisme og interpretivisme.

Intern- vs ekstern orientering

Som vi tidligere har vært inne på skiller rammeverket mellom kulturer som er preget av enten intern- eller ekstern orientering. Det som kjennetegner bedrifter med ekstern orientering er at de søker input fra andre kilder enn de som befinner seg internt i bedriften, for eksempel andre aktører i markedet eller kunder. Dersom bedrifter innehar et eksternt fokus der man lytter til sine omgivelser, vil det stimulere til læring som igjen er forenlig med innovasjon (Büschgens et al., 2013).

Respondentene forteller at DNV er en markedsledende bedrift som ofte blir ansett som en ekspert innenfor shippingbransjen. Det finnes stor kompetanse internt i

DNV og det vil derfor være naturlig å anta at det foreligger en intern orientering i bedriften, men dette er imidlertid ikke tilfellet.

DNVs eksterne fokus kommer til syne i empirien ved eksempelvis tiden og ressursene de bruker i dialog med kundene samt gjennom verdiene deres om å levere positive samfunnsbidrag i form av innovasjon, sikkerhet og bærekraft. Det foreligger med andre ord et stort fokus på sluttbruker, noe som gjenspeiler seg i både kundeprosjektene og innovasjonsarbeidet i bedriften. Respondentene forteller om at venture boards og kontinuerlige samtaler med kundene skal sørge for at man løser reelle behov både internt og i kundeprosjekter. Dette viser at DNV aktivt søker ekstern input. Respondentene legger også vekt på at DNV har sterke verdier knyttet til læring, sikkerhet og bærekraft. For å være tro mot disse verdiene, er bedriften nødt til følge med på den nyeste markedsutviklingen og tilegne seg kunnskap fra eksperter utenfra. Dette er noe DNV har gjort gjennom hele sin fartstid i bransjen. Verdiene deres samt deres ledende posisjon i bransjen medfører at DNV er preget av ekstern orientering og at det derfor er mest nærliggende at det foreligger en klan- eller rasjonell kultur i bedriften.

Fleksibilitet vs kontroll

Det fremkommer av Büschgens et al. (2013) at organisasjonskulturer som er preget av fleksibilitet og et eksternt fokus eger seg best for innovasjon. Likevel foreligger det signifikant støtte for at kulturer med hierarkiske trekk også kan være forenlig med innovasjon dersom det er i kombinasjon med en ekstern orientering. I DNV sitt tilfelle vil slutningen om hvorvidt det foreligger fleksibilitet eller kontroll i organisasjonskulturen, avhenge av hvilket paradigme man anvender i analysen. Det vil derfor bli benyttet en interplay-strategi der man lar de to paradigmene fungere sammen slik at analysen bærer frem en nyansert konklusjon (Hatch & Schultz, 1996).

Ved anvendelse av et funksjonalistisk paradigme vil man komme frem til at kulturen i DNV er preget av en hierarkisk struktur som er tuftet på kontroll og chronos. Dette skyldes at man vil neglisjere kontekstuelle faktorer som kan prege oppfattelsen av bedriften. Organisasjonskartet til DNV viser at strukturen har et hierarkisk preg over seg med mange ledere på ulike nivåer hvor beslutninger blir

fattet på høyere opp i systemet Dette tyder på at det foreligger en hierarkisk struktur med ledelsesstyrt kontroll i DNV.

Dersom man anvender et interpreventistisk syn på organisasjonskulturen blir det også avdekket tendenser til kontroll i bedriften. Kontrollaspektet gjør seg gjeldende ved at de ansatte er styrt av tidspunkter i deler av arbeidet sitt – og viser til en streng timeplanbasert arbeidsgang som kan redusere innovasjon i henhold til begrepet *chronos* i Garud et al. (2011). Dette fremkommer av at respondentene forteller om viktige tidsfrister i forbindelse med kundeprosjekter.

På den annen side kan man argumentere for at det funksjonalistiske synet på organisasjonskulturen ikke fanger opp hvordan respondentene selv opplever denne kontrollen. Derfor vil det også bli anvendt en inngående analyse med utgangspunkt i et interpreventistisk syn der man hensyntar konteksten og skaper et mer nyansert bilde av kulturen. Til tross for at store avgjørelser blitt fattet høyere opp i organisasjonen, opplever respondentene at de i liten grad blir styrt av overordnede i bedriften, samt at de har anledning til å ta lokale beslutninger på avdelingen. De forteller videre at det settes mål på overordnet nivå i bedriften, men at alle avdelingene har anledning til å spisse disse slik man ser det hensiktsmessig. Dette tyder på fleksibilitet og frihet. Det råder også en oppfatning om at det foreligger en *“horisontal måte å styre virksomheten på”* og at mange idéer oppstår på *“bunnen”* og deretter blir fraktet oppover i systemet. Empirien viser også at de ansatte blir oppfordret til å utfordre lederne med sine egne synspunkter og meninger. Dette står i sterk kontrast til det som fremkommer i anvendelsen av et funksjonalistisk syn på kulturen, og tyder på at de ansatte kan være bidragsyttere og ha handlingsrom.

Det interpretivistiske synet vil også plukke opp at respondentene føler at sluttresultatene er viktigere enn tidsfrister i forbindelse med innovasjonsarbeid og interne prosjekter, og at den generelle konsensus er at man har en fleksibel arbeidshverdag. Flere av respondentene uttaler også at det foreligger stor frihet til å drive innovasjonsarbeid og jobbe med prosjekter, og at det er lite press fra kollegaer og ledere. Dette vitner om at DNV tillater fleksibilitet i arbeidet.

Videre fremgår det i empirien at det foregår et paradigmeskifte i DNV, noe som tyder på fleksibilitet. Respondentene forteller at DNV går bort fra “herrene på toppen” og gjør et skifte fra fageksperter i lederroller til personer med sterke mellommenneskelige egenskaper. Dette handler om at man tidligere benyttet et funksjonalistisk syn som dreide seg om at det var naturlig at dyktige ansatte med lang fartstid i bedriften skulle belønnes med lederroller, men at man nå benytter et interpreventistisk syn der kontekstuelle faktorer som jobbtilfredshet og rolleinnsikt vektlegges. Dette paradigmeskiftet som nå utspiller seg i DNV viser en evne til å foreta endringer og vitner om fleksibilitet i bedriftsstrukturen, noe som er avgjørende for å fremme innovasjon.

I tillegg til ovennevnte forhold verdsetter klankultur teamarbeid noe som er en stor del av DNVs kultur gjennom kunnskapsoverføring. På grunn av de komplekse produktene og tjenestene de leverer, krever det samarbeid mellom forskjellige ansatte med ulik kompetanse for å løse disse oppgavene. Empirien viser at DNV tilrettelegger for dette gjennom åpent kontorlandskap og sammensetning av team for å sikre nødvendig kunnskapsoverføring. En konsekvens av denne økte samhandlingen er en forståelsesfull og tillitsbasert atmosfære som er en viktig del av klankulturen. De ansatte er villige til å både søke kunnskap hos sine kolleger samt å dele egen kunnskap. Dette inngår som en del av DNVs verdier og er også et viktig aspekt ved klankulturer. Som følge av fellestrekkene som DNV har med klankulturen, og deres fremtredende og sterke verdier, oppnår de mindre behov for intern kontroll og hierarkiske trekk da verdiene er klare for de ansatte. Dette gjenspeiler seg i det respondentene sier om at det utenfra kan virke som det foreligger veldig sterk kontroll og en hierarkisk struktur, men at dette er noe de ikke merker i stor grad selv.

DNV løser utfordringen knyttet til balansen mellom fleksibilitet og rutiner som Bartel & Garud (2009) peker på ved at de ansattes arbeidsdag både er preget av rutinemessig arbeid samtidig som de har fleksibilitet i forbindelse med innovasjonsarbeidet. Dette vitner om at man har den nødvendige fleksibilitet og arbeidsgangen til å drive innovasjon, samtidig som det stilles krav til at man overholder tidsfrister. Dette er spesielt viktig ettersom innovasjon ikke er en lineær prosess der alt går i et jevnt tempo fra start til slutt (Bartel & Garud, 2009). Det er derfor av betydning at man har mulighet til å tilpasse seg og ha anledning

til å jobbe når kreativitet er tilstede i henhold til prinsippet om kairos. At DNV har gått fra tradisjonelle ansettelsesmetoder, samt deres balanse i tidsbruk, utviser evne til å foreta endringer og vitner om fleksibilitet i bedriftsstrukturen, noe som er avgjørende for å fremme innovasjon.

5.4 Konklusjon av competing values framework

Ved å benytte «competing values» rammeverket har man lyktes med å dissekere organisasjonskulturen til DNV ned i ulike dimensjoner. I den forbindelse har man kommet inn på faktorer som forteller noe om hvordan kulturen leder til innovasjon, og hvor godt egnet den er til dette formålet. Det fremgår som nevnt tidligere, at klankulturen – med en ekstern orientering og fleksibel tilnærming – er den organisasjonskulturen som egner seg best til innovasjon. I DNV sitt tilfelle fremkommer det at de innehar dimensjonen “ekstern orientering”. Videre er det diskutabelt hvilken av dimensjonene “fleksibilitet” eller “kontroll” som er mest fremtredende, avhengig av hvilket paradigme man benytter i analysen. Ved å benytte interplay-strategien kan man konkludere med at det foreligger en moderat form for både fleksibilitet og kontroll. Dette impliserer at organisasjonskulturen til DNV kan kategoriseres enten som en klankultur eller rasjonell kultur. Uavhengig av dette, viser forskningen som fremkommer i Büschgens et al. (2013) at begge disse er egnet til innovasjon.

6.0 Konklusjon

Vår studie har med utgangspunkt i utvalgt teori, presentert forskjellige perspektiver på organisasjonskultur og hvorvidt de ulike typene viser seg i DNVs kultur. Vi har pekt på fordeler og ulemper ved de enkelte synene og hvordan de kan fremme eller hemme innovasjon. Vi har studert den komplekse innovasjonsprosessen ved å se på hvilke problemer som kan oppstå samt hvordan man kan løse disse. For å besvare problemstillingen har et selektert utvalg respondenter som er representative for bedriften gitt oss innblikk i hvordan bedriften legger til rette for innovasjon gjennom kulturen, herav teamarbeid, kunnskapsdeling, felles forståelse av artefakter, verdier og antagelser samt sine innovasjonsfremmende aktiviteter. Øvrig behov for informasjon er hentet inn som sekundærdata.

På bakgrunn av arbeid med det ovennevnte har vi til hensikt å svare på følgende problemstilling:

Hvordan kan organisasjonskultur lede til innovasjon?

DNV sin historie strekker seg langt tilbake og kulturen er derfor dypt forankret i deres gjennomgående og tydelige verdier på tvers av avdelinger og landegrenser. Vi har avdekket en trend i bedriften som tilsier en lav turnover, noe som indikerer at medlemmene er tilfredse og at de er en del av en sterk og positiv organisasjonskultur. Dette tyder på at DNV har etablert en stabil kultur som bidrar til motiverte ansatte og skaper en felles identitetsfølelse.

Etter gjennomgang av “Competing Values Framework” og empiri kategoriserer funnene våre DNVs kultur til å sammenfalle mest med klan- og rasjonelle kulturer. Studien viser at kombinasjon av fleksibilitet og eksternt fokus egner seg best for innovasjon, og at klankulturen har disse kjennetegnene. Analysen viser at DNV kan gå innunder denne typen kultur.

Gjennom organisasjonskulturen legger DNV til rette for innovasjonsprosesser gjennom et sett med sentrale elementer. Det er forankret i bedriften, som en synlig manifestasjon, at innovasjonsarbeid er positivt, og dette legges det til rette for ved å gi de ansatte en viss fleksibilitet. Bedriften har en åpen kultur, med støttende ledere som man ikke er redd for å sparre med, samtidig som at terskelen er lav for å lære av hverandre. Bedriften har også et stort fokus på teamarbeid, og selv om dette ofte foregår i satte rammer, kan det i disse situasjonene forekomme synergier og idéutvekslinger som kan tilrettelegge for nye innovasjoner. Teamarbeid kan stimulere til utfordrende diskusjoner, utforskning av alternative perspektiver og utvikling av helhetlige løsninger. Bedriften har et eksternt fokus i form av at de hele tiden ønsker å finne nye og forbedrede løsninger for kunden, som også oppfyller deres verdigrunnlag om samfunnsbidrag. Gjennom å fasilitere for innovative og nyskapende elementer ved bruk av “venture boards”, “call for ideas” og innovasjonsmesser signaliserer organisasjonen sitt engasjement for innovasjon og inspirerer de ansatte til å tenke nytt.

Innovasjonsprosesser kan være spesielt utfordrende for DNV ettersom de er et selskap av signifikant størrelse som utvikler produkter og tjenester av høy

kompleksitet. Studien viser at DNV kan stå overfor utfordringer knyttet til teamarbeid, integrering av aktiviteter og balansen mellom fleksibilitet og rutiner. For å lette koordineringen tar DNV i bruk narrativ, historiefortelling, konseptrepresentasjon og “boundary objects”. Narrativene er dypt forankret i verdigrunnlaget i bedriften og disse har blitt en integrert del av de ansatte. Dette styrker organisasjonskulturen som igjen skaper bedre forståelse mellom teammedlemmer og en bedre forståelse for hva man ønsker å utrette.

Studien avdekker at organisasjonskulturen er viktig for å oppnå en felles forståelse i bedriften, noe som kan fremme effektivitet og dermed gi resultater. Gjennom DNVs opprettelse av ulike innovasjonsfremmende forum, arbeidsgang i form av balanse mellom fleksibilitet og rutine, teamarbeid, ivaretagelse av nyansatte og åpne kontorlandskap tilrettelegges det for idémyldring, innovasjon og et felles verdi- og forståelsesgrunnlag og dermed DNVs levedyktighet. Dette bidrar til en sterk organisasjonskultur og et tydelig innovasjonsnarrativ som impliserer at faktorene for videre suksess ligger til rette. Det begrunnes i at de foretar en kontinuerlig omstilling fra konservativ tankegang til åpenhet for ekstern input..

7.0 Begrensninger i forskningsprosessen

Vi mener at funnene som er blitt presentert er hensiktsmessige for å avdekke hvordan en organisasjonskultur kan legge til rette for innovasjon, og er hentet med utgangspunkt i teori gjennom bruk av kvalitativ undersøkelse. Selv om vi har foretatt en selektering av respondenter samt at vi anser funnene våre som relativt valide og reliable, ønsker vi å påpeke at funnene har begrensninger. Studien er ikke utført i stor nok skala til å anses som representativ for lignende selskaper, og ved bruk av et eksplorativt design kan studien være mangelfull i form av tilfeldigheter som kan oppstå. Imidlertid kan studien av teori være retningsgivende, samt at dataene kan gi inspirasjon til bedrifter som ønsker å tilrettelegge for innovasjon.

8.0 Litteraturliste

Bang, H. 2020. *Organisasjonskultur* (5. utg). Universitetsforlaget.

Bartel, A., C. & Garud, R. (2009). *The Role of Narratives in Sustaining Organizational Innovation*. Organization Science.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0372>

Buchanan, A., D. & Huczynski, A., A. (2019). *Organizational Behaviour* (10. utg). Pearson Education Limited.

Büschgens, T., Bausch, A. & Balkin, B., D. (2013). *Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review*. Journal of Product Innovation Management.
<https://doi.org/10.1111/jpim.12021>

Dahlum, S. (2021). Validitet. I *Store Norske Leksikon*.
<https://snl.no/validitet>

Garud, R., Gehman, J. & Kumaraswamy, A. (2011). *Complexity Arrangements for Sustained Innovation: Lessons from 3M Corporation*. Organization Studies.
<https://doi.org/10.1177/0170840611410810>

Hogan, J. S. & Coote, V., L. (2013). *Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model*. Journal of Business Research.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>

Ledernytt. (2018, 4. november). Hvordan lykkes med innovasjon?
Ledernytt.
<https://www.ledernytt.no/hvordan-lykkes-med-innovasjon.6163172-112537.html>

Paulsen, G. (2022). DNV. I *Store Norske Leksikon*.
<https://snl.no/DNV>

Regjeringen. (u.å.). *Forskning og innovasjon for næringslivet*.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/forskning-og-innovasjon/id526417/>

Schein, H. E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. utg.). John Wiley & Sons Inc.
https://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=Mnres2PIFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=edgar+schein+organizational+culture&ots=opjrIh0uNl&sig=8FWJTgh6P5YIqzrtJj8GJqwAoz0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Schein, E. & Schein, A., P. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th utg.). John Wiley & Sons Inc.

Schultz, M. & Hatch J., M. (1996). *Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies*. The Academy of Management Review.
<https://doi.org/10.2307/258671>

Seidel, P. V. & O'Mahony, S. (2014). *Managing the Repertoire: Stories, Metaphors, Prototypes, and Concept Coherence in Product Innovation*. Organization Science.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0879>

Sergeeva, N. & Trifilova, A. (2018). *The role of storytelling in the innovation process*. Creativity and Innovation Management.
<https://doi.org/10.1111/caim.12295>

Silkoset, R., Olsson, H., U., Gripsrud, G. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt* (4. utg.). Cappelen Damm AS.

Svartdal, F. (2020). Reliabilitet. I *Store Norske Leksikon*.
<https://snl.no/reliabilitet>

UiO. (2021). *Hvorfor er innovasjon og forskning på innovasjon så viktig?*

<https://www.uio.no/om/aktuelt/universitetsplassen/nyheter/2021/hvorfor-er-innovasjon-og-forskning-pa-innovasjon-s.html>

9.0 Vedlegg

9.1 Intervjuguide

Del 1: Innledende

- Presentere oss selv og oppgaven
- Informere om intervjuernes oppgave
- Informere om opptak
- Spørsmål?

Del 2: Om respondenten

- Alder
- Utdanning
- Stilling, avdeling og ansiennitet

Del 3: Om bedriften

- Hvordan vil du beskrive bedriften?
- Hvordan vil du beskrive kulturen i bedriften til en venn?
- Hvilke verdier er viktig?
- Kan du nevne noen synlige og konkrete ting som definerer kulturen i bedriften?
- Vil du si at bedriften har evne til å tilpasse seg og endre seg over tid? Hvis ja, har du noen eksempler?
- Hva kulturmessig er ulikt mellom bedrifter du har arbeidet i tidligere og denne bedriften?
- Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg?
- Hvordan ville en optimal arbeidsdag sett ut for deg?

Del 4: Prosjekter

- Hva kjennetegner et ideelt prosjekt for deg?
- Kan du fortelle om et vellykket prosjekt?
- Kan du fortelle om et mislykket prosjekt?
- Hvordan mener du man arbeider best i team?
- Hva er en god leder for deg?
- Kan du beskrive lederen din?
- Hvordan formidles innovasjoner i bedriften?
- Kan du fortelle om prosessen fra en innovasjon oppstår til den blir satt ut i praksis?

- Arbeider dere mye på tvers av avdelinger? Hvordan koordineres dette? Har det vært noen utfordringer knyttet til dette?
- Hvordan blir store og små beslutninger fattet i bedriften?
- Hvordan var det å være ny i bedriften?