



Masteroppgave

ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Tittel: En casestudie av en endring i Vard Group AS

Eline Berg og Marthe Grøvdal Ristesund

Totalt antall sider inkludert forsiden: 91

Ålesund, 15.05.2013.



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

<i>Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:</i>		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høyskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Harald Torsteinsen

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjennelse.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 15.05.13.

Forord

Dette forskningsprosjektet markerer slutten på vårt masterstudie i Samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde. Arbeidet med denne masteroppgaven har vært en lærerik prosess, og en interessant reise. Vi har begge erfaring fra å arbeide i hver vår organisasjon, men denne reisen har gitt oss enda bedre forståelse og nye perspektiver på hvordan organisasjoner fungerer både internt og i forhold til sine omgivelser. Vi har også stiftet nye vennskap med kjekke medstudenter, og vi har spist utallig mange sveler på våre fergeturer over fjorden. Vi har også lært hverandre bedre å kjenne, og fått et enda tettere vennskap. Samarbeidet har fungert over all forventning, og vi har vært gode motivatorer for hverandre underveis. Målet videre etter denne masteroppgaven er å etablere oss enda sterkere i arbeidslivet, og å få arbeidsoppgaver vi trives med og som kan legge grunnlaget for videre utvikling.

Flere har hatt en sentral rolle i dette forskningsprosjektet, og alle fortjener et stort takk. Først ønsker vi å takke Vard Group AS for at vi fikk benytte endringen konsernet har utført som utgangspunkt for vår masteroppgave. Vår kontaktperson hos Vard Group AS, Else Karin Æsøy, fortjener å bli trukket frem for sitt engasjement og sin behjelpelighet. Vi ønsker også å takke alle intervjuobjektene som sa seg villige til å delta og bidra for at vi skulle få en så god oppgavebesvarelse som mulig. Et stort takk rettes også til vår kjære venninne Karina Drønnen og hennes medstudent Merete Frantzen ved Norges Handelshøgskole i Bergen for korrekturlesing. Og ikke minst vår veileder, Harald Torsteinsen, har vært svært behjelpelig med innspill og ideer som vi har dratt stor nytte av underveis. Et stort takk til dere alle sammen.

Ålesund, 15.05.2013.

Eline Berg og Marthe Grøvdal Ristesund.

Sammendrag

Dette forskningsprosjektet tar for seg en endring i Vard Group AS. I 2010 ble det opprettet en ny avdeling, Shared Services HR & Payroll, for å samlokalisere funksjoner innenfor HR og lønn. Den nye avdelingen har i dag ansvar for å kjøre lønn for totalt fire verft og seks selskaper som Vard Group AS eier, i tillegg til hovedkontoret. Arbeidsoppgavene innenfor disse funksjonene har tidligere blitt gjennomført lokalt på de ulike verftene og selskapene. I tillegg til å samlokalisere disse funksjonene har det blitt gjennomført en standardisering av avtaleverk innenfor lønn. Dette for å få mest mulig like prosesser mellom verftene. Forfatterne ønsker i dette forskningsprosjektet å finne ut hvordan endringsprosessen har foregått, hva konsernet har oppnådd med å sentralisere lønnsfunksjonen og standardisere avtaleverk innenfor lønn, og å finne ut om de ansatte er fornøyde med dette. For å besvare disse spørsmålene ble det gjennomført flere samtaleintervju og gruppeintervju. Målene med sentraliseringen av lønnsfunksjonen og standardiseringen av avtaleverk var å:

- skape et godt fagmiljø innenfor lønn,
- oppnå ressursbesparelse,
- og like rettigheter for alle ansatte

Det oppstod en del motstand blant de ansatte da endringen skulle gjennomføres. Det var blant annet mange som fortsatt ønsket å ha en lønnsmedarbeider på hver lokasjon. Dette forskningsprosjektet tar for seg to av konsernets verft. Avdelingen Shared Services HR & Payroll er lokalisert på det ene verftet. Det er dermed også interessant å se om det er forskjeller mellom hvordan de ansatte på de to ulike verftene oppfatter endringen.

Basert på intervjuene, kan en se at de ansatte til dels er fornøyde med endringen som har blitt gjennomført. I tillegg kan en se at det er forskjeller mellom hvor fornøyde de ansatte er på de ulike lokasjonene som det har blitt forsket på. Når det gjelder målene som ledelsen satt seg for endringen, kan en se at mange er oppnådd. Likevel er ikke endringen fullt ut gjennomført, og ledelsen påpeker da at resultatene vil være lettere å se etter hvert som tiden går. Målet om å skape like rettigheter for alle ansatte mener de fleste er oppnådd. Likevel har det kommet frem av intervjuene at det fortsatt er spesialavtaler på verftene. Verftsledelsen og ledelsen kjenner imidlertid ikke til dette. Det fremkommer også av

denne forskningen at sentraliseringen har ført til et bedre fagmiljø blant de ansatte som arbeider ved avdelingen, og at opprettelsen av avdelingen har ført til ressursbesparelse.

Innholdsfortegnelse

1.0	TEMA OG PROBLEMSTILLING	1
1.1	BAKGRUNN OG TEMA FOR FORSKNINGSPROSJEKTET	1
1.2	PROBLEMSTILLING	3
1.3	FORSKNINGSPROSJEKTETS DISPOSISJON	5
2.0	BESKRIVELSE AV VARD GROUP AS	6
2.1	INNLEDNING	6
2.2	VARD GROUP AS	6
3.0	TEORETISK TILNÆRMING	11
3.1	INNLEDNING	11
3.2	EVALUERING	11
3.3	ENDRINGSTEORI	15
3.3.1	<i>Endring</i>	15
3.3.2	<i>Motstand mot endring</i>	16
3.3.3	<i>Organisasjonskultur</i>	18
3.4	SENTRALISERING OG DESENTRALISERING	19
3.4.1	<i>Produksjonsorienterte bedrifter</i>	20
3.4.2	<i>Salgsorienterte bedrifter</i>	23
3.5	STANDARDISERING	26
4.0	METODE	31
4.1	INNLEDNING	31
4.2	FORSKNINGSSTRATEGI OG DESIGN	31
4.3	KVALITATIV METODE	32
4.3.1	<i>Samtaleintervju</i>	33
4.3.2	<i>Grupperintervju</i>	33
4.3.3	<i>Intervjuguide</i>	35
4.4	CASESTUDIER	35
4.5	VALG AV RESPONDENTER	37
4.6	PRAKTISK GJENNOMFØRING AV UNDERSØKELSEN	39
4.7	DATAANALYSE	40
4.8	UNDERSØKELSENS KVALITET	40
4.8.1	<i>Innledning</i>	40
4.8.2	<i>Reliabilitet</i>	41
4.8.3	<i>Validitet (Troverdighet)</i>	42
4.8.4	<i>Generaliserbarhet</i>	42
4.8.5	<i>Bekreftbarhet</i>	43
4.8.6	<i>Tilgjengelighet</i>	43
4.8.7	<i>Etiske overveielser</i>	44
4.9	BEGRENSNINGER	45
5.0	ANALYSE OG DISKUSJON	47
5.1	INNLEDNING	47
5.2	ANSATTES VURDERING AV SENTRALISERINGEN OG STANDARDISERINGEN	48
5.2.1	<i>Ansattes vurdering av endringsprosessen</i>	48
5.2.2	<i>Ansattes vurdering av endringen</i>	50
5.2.3	<i>Ansattes oppfatning av Shared Services HR & Payroll</i>	53
5.2.4	<i>Oppsummering</i>	54
5.3	ORGANISASJONSENDRING OG MÅLOPPNÅELSE	55
5.3.1	<i>Ressursbesparelse</i>	55

5.3.2	<i>Fagmiljø</i>	57
5.3.3	<i>Standardisering og like rettigheter</i>	61
5.3.4	<i>Sentralisering og standardisering</i>	67
5.3.5	<i>Oppsummering</i>	69
6.0	AVSLUTNING	70
6.1	INNLEDNING	70
6.2	OPPSUMMERING OG KONKLUSJON	70
6.3	VIDERE FORSKNING	74
	LITTERATURLISTE	76
	VEDLEGG	78

Figuroversikt

<i>Figur 1.1 Fire grunnleggende designvalg</i>	2
<i>Figur 1.2 Oppgavens disposisjon</i>	5
<i>Figur 2.1 Vard Group AS organisasjonskart</i>	7
<i>Figur 2.2 Søviknes skipsverft</i>	9
<i>Figur 2.3 Brattvaag skipsverft</i>	10
<i>Figur 3.1 Evaluering</i>	13
<i>Figur 3.2 Spesialisering og produktivitet</i>	22

Tabelloversikt

<i>Tabell 2.1 Organisasjonsoversikt</i>	8
<i>Tabell 3.1 Evalueringsmodeller</i>	14
<i>Tabell 4.1 Fire designstrategier for casestudier</i>	36

1.0 Tema og problemstilling

1.1 *Bakgrunn og tema for forskningsprosjektet*

Forfatterne av denne masteroppgaven har valgt å skrive om en reorganisering i Vard Group AS, tidligere STX OSV AS.¹ Bakgrunnen for valg av tema er at Vard Group AS selv ønsket å evaluere en endring som konsernet har vært gjennom. Forfatterne fant denne endringen svært interessant. I tillegg er det et tema som gjenspeiler flere av fagområdene som dette masterstudiet har tatt for seg. Dermed ble det valgt å bruke endringen som grunnlag for dette forskningsprosjektet.

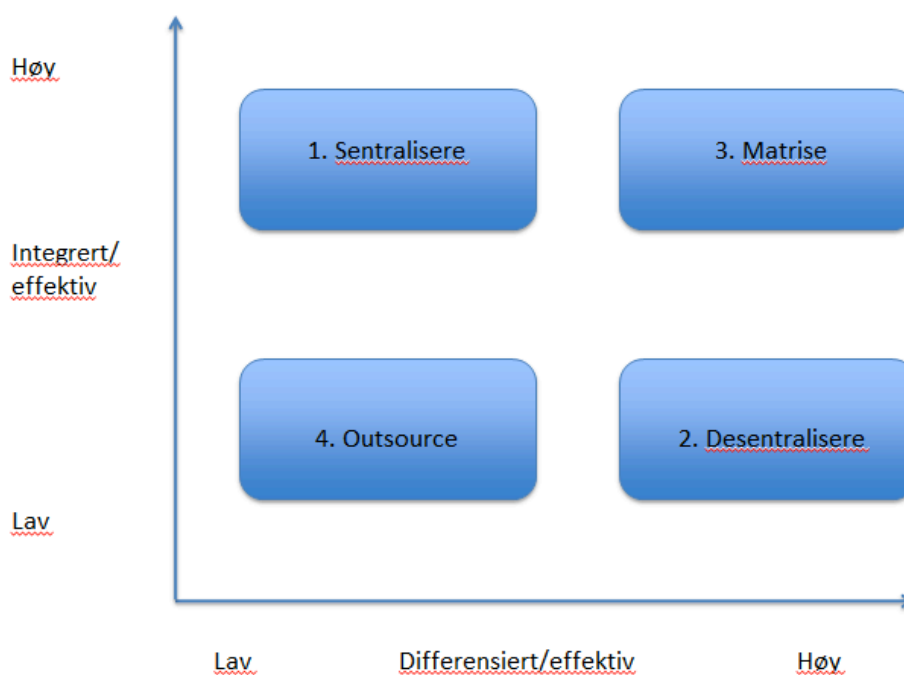
Vard Group AS er et resultat av en sammenslåing av flere bedrifter. I dag er VARD et stort konsern som har gjennomført en rekke endringer. En av dem var i 2010 da avdelingen Shared Services HR & Payroll ble opprettet. Avdelingen er lokalisert i Søvik på Sunnmøre. Tanken bak opprettelsen var å samlokalisere funksjoner som lønn og å standardisere avtaleverk, slik at det skulle bli mest mulig like prosesser hos de ulike lokasjonene og selskapene som Vard Group AS eier. Da avdelingen ble opprettet hadde den fra begynnelsen av ansvar for lønningene til ansatte som arbeidet ved Trading, Design og ved hovedkontoret til Vard Group AS. Etter hvert ble også lønnsfunksjonen til Søviknes (høst 2010), Accommodation (høst 2010), Seaonics (juni 2011), Piping (september 2011), Brattvaag (februar 2012), Brevik (mars 2012), Electro (september 2012) og Aukra (november 2012) lagt inn under denne avdelingen.

Avdelingen Shared Services HR & Payroll er både et servicesenter og et senter av ekspertise. Avdelingen er et servicesenter på grunn av at det skapes skala- og synergieffekter i arbeidet som blir gjort, og “best practices” blir etablert. Det er også et senter av ekspertise da de som arbeider ved avdelingen har god innsikt i tunge områder med komplekse lover og reguleringer. Konsernet har konkludert med at dette er fagområder som ikke alle trenger å ha kjennskap til, men at en heller bør ha noen spesialister innenfor slike områder.²

¹ Det koreanskeide STX OSV AS ble i januar 2013 kjøpt opp av det italienske konsernet Fincantieri og endret da navn til Vard Group AS. Hovedkontoret er fortsatt lokalisert i Ålesund.

² Åsebø, Knut. 2013. Muntlig meddelelse.

Konsernet har vært gjennom en prosess hvor de har evaluert hva som er hensiktsmessig å sentralisere, og hvilke funksjoner som bør være desentraliserte.³ Det gjelder arbeidsområder innenfor HR og lønn, derav navnet Shared Services HR & Payroll. Figur 1.1 under viser alternativene VARD hadde da konsernet startet prosessen med å finne ut hvilke HR-funksjoner som skulle være sentraliserte, og hvilke som skulle være desentraliserte. Som en ser er et annet alternativ å outsource, noe som ikke er aktuelt for VARD på dette fagområdet, ettersom organisasjonen ønsker å beholde kunnskapen innad i konsernet.



Figur 1.1 Fire grunnleggende designvalg.⁴

VARD har valgt en delvis sentralisert og delvis desentralisert HR-struktur (matrisestruktur), som vises øverst oppe i høyre hjørne i figur 1.1.⁵ Dette fordi VARD mener at dersom en er helt desentralisert, vil det ikke finnes noe som vil binde verftene og selskapene sammen verken kultur- eller verdimesig. Konsernet ønsker heller ikke å være helt sentralisert da noen funksjoner bør være på lokasjonene og nært menneskene som arbeider der. Områder som lønn, pensjon, forsikringer, ekspatriering og innleie er sentralisert, mens andre oppgaver som selve personalarbeidet på de ulike lokasjonene

³ Åsebø, Knut. 2013. Muntlig meddelelse.

⁴ Åsebø, Knut. 2013. Muntlig meddelelse.

⁵ Åsebø, Knut. 2013. Muntlig meddelelse.

fortsatt er desentralisert. Ved å sentralisere administrativt arbeid kan en lette arbeidsmengden til lokale HR-ansatte, noe som gjør at de kan fokusere på å utvikle, beholde og skaffe ansatte. Det videre fokuset i dette prosjektet vil i hovedsak være på sentraliseringen av lønn og standardiseringen av avtaleverk relatert til lønn, som igjen henger sammen med HR-designet som VARD har valgt.

Målene med å sentralisere lønnsfunksjonen og å standardisere avtaleverk innenfor lønn, var ressursbesparelse, skape et fagmiljø samt å gi de ansatte like rettigheter. Tidligere har avtaleverkene vært forskjellige på de ulike lokasjonene, og sentrale personer på lokasjonene har hatt ansvar for dette. Nå må alle spesialavtaler som ikke er spesifisert i Vard Group AS sin Fellesavtale (felles regelverk for alle lokasjonene) godkjennes av ledelsen ved hovedkontoret i Ålesund.⁶ Dette forskningsprosjektet skal altså evaluere denne endringen som har blitt gjennomført i Vard Group AS ved å se på effekter som ressursbesparelse, fagmiljø og like rettigheter i forhold til sentralisering og standardisering. Med sentralisering menes det samlokalisering, og med standardisering menes det ensartet utforming av produkter og rutiner (Colbjørnsen 1992).

Ettersom Vard Group AS er et stort konsern bestående av en rekke selskaper, vil det i dette forskningsprosjektet ikke være realistisk å gå inn på alle selskapene. Denne forskningen vil dermed kun ha fokus på to av Vard Group AS sine lokasjoner. Det er skipsverftet i Søvik og skipsverftet i Brattvåg. Brattvåg ble valgt ettersom deres lønnsfunksjon har vært i avdelingen Shared Services HR & Payroll siden februar 2012, og endringen er følgelig ikke helt ny for dem. Skipsverftet i Søvik ble valgt på grunn av at avdelingen Shared Services HR & Payroll er lokalisert på skipsverftet i Søvik. Det vil derfor også være interessant å se om det er forskjeller mellom disse lokasjonene, hvor den ene har lønnsmedarbeidere på arbeidsplassen og den andre har det ikke.

1.2 Problemstilling

I dette delkapittelet presenteres problemstillingen som skal besvares i denne masteroppgaven. Ifølge Ringdal (2007) kan problemstillinger formuleres som enten hypoteser eller spørsmål. Problemstilling kan defineres som “spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av

⁶ Fjørtoft, Stine. 2012. Muntlig meddelelse.

samfunnsvitenskapelige metoder” (Halvorsen 2008, 35 i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Problemstillingen i dette forskningsprosjektet er formulert som et spørsmål.

Et forskningsprosjekt starter gjerne med en idé om noe som kan være interessant å finne ut av. Det kan for eksempel være et tema. Denne ideen blir videre foredlet til interessante problemstillinger (Ringdal 2007). Forfatterne av dette forskningsprosjektet ble presentert for et tema som VARD ønsket å få undersøkt nærmere. Forfatterne fant dette interessant og ut i fra temaet som har blitt presentert over er følgende problemstilling formulert:

Har standardisering av avtaleverk og sentralisering av lønnsfunksjonen i Vard Group AS ført til ressursbesparelse, et godt fagmiljø og like rettigheter for alle ansatte som de ansatte selv er fornøyde med?

Det vil altså bli stilt spørsmål angående ressursbesparelse, og om det har oppstått et godt fagmiljø innenfor lønn, eller om kvaliteten på fagmiljøet har endret seg. Det vil også bli stilt spørsmål om de ansattes rettigheter har blitt mer lik som følge av standardisering av avtaleverk, og til slutt om de ansatte er tilfreds med hva endringen har ført med seg.

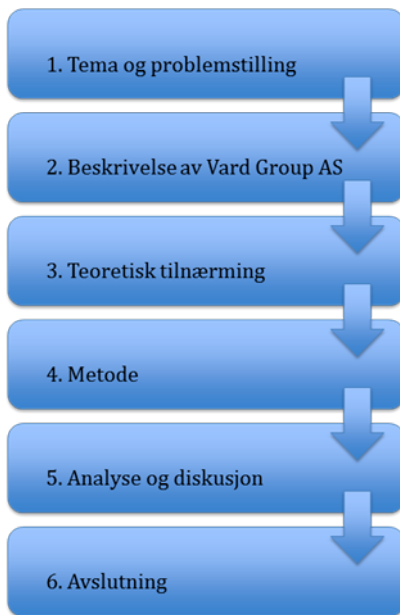
Denne problemstillingen har videre blitt delt inn i to forskningsspørsmål:

- *Hvilke opplevelser og vurderinger har de ansatte i Vard Group AS av sentraliseringen av lønnsfunksjonen og standardiseringen av avtaleverk? Var dette noe de ansatte ønsket?*
- *Har organisasjonsendringen hatt det utfallet som var tenkt (ført til ressursbesparelse, skapt et godt fagmiljø og like rettigheter for alle ansatte)?*

Det første forskningsspørsmålet skal forsøke å besvare den delen i problemstillingen som handler om de ansattes oppfatning av endringen, mens det siste skal forsøke å besvare spørsmålet om resultatet av endringen. Forfatterne ønsker gjennom disse spørsmålene å evaluere endringen som Vard Group AS har gjennomført: sentralisering av lønnsfunksjonen og standardisering av avtaleverk innenfor lønn.

1.3 Forskningsprosjektets disposisjon

Denne masteroppgaven består av seks kapitler, og figur 1.2 illustrerer hvilke.



Figur 1.2 Oppgavens disposisjon.

Ettersom temaet og problemstillingen er presentert, vil det neste kapittelet inneholde en presentasjon av Vard Group AS. Videre i kapittel 3 vil relevant teori for forskningsprosjektets tema og problemstilling bli lagt frem. Metoden for datainnsamling og begrunnelse av valg av metode blir presentert i kapittel 4. Undersøkelsens kvalitet og begrensninger vil også bli belyst her. Kapittel 5 vil inneholde en drøfting og analyse av de innsamlede dataene. Til slutt vil kapittel 6 presentere resultatene av forskningen, en oppsummering av forskningsprosjektet, en konklusjon samt forslag til videre forskning.

2.0 Beskrivelse av Vard Group AS

2.1 Innledning

I dette kapitlet presenteres konsernet Vard Group AS. Først følger en kort presentasjon av selve konsernet. Deretter blir det en litt lengre presentasjon av de to verftene i Søvik og Brattvåg, da det er disse verftene som har blitt forsket på i denne utredningen.

Ettersom STX OSV AS ble kjøpt opp og endret navn fra STX OSV AS til Vard Group AS midt i forskningsprosessen, vil det i dette kapitlet også bli benyttet kilder som refererer til STX OSV AS.

2.2 Vard Group AS

Konsernet Vard Group AS er en stor global skipsbygger som konstruerer offshore- og spesialfartøy som brukes i olje- og gassutvinningssektoren, og i produksjon og oljetjenesteytende sektor. Organisasjonens kjernevirksomhet er nyskapende design og konstruksjon av komplekse og svært tilpassede OSVer,⁷ inkludert PSVer,⁸ AHTSer⁹ og avanserte OSCVer.¹⁰ I tillegg produseres det spesialskip som LNG-drevne ferger,¹¹ maritim- og kystvaktfartøy, fiskefartøy og ikke-offshore relaterte isbrytere med kundespesifikke applikasjoner (STX OSV n.d.a).

Som tidligere nevnt er Vard Group AS et stort konsern bestående av en rekke selskaper og lokasjoner. Organisasjonskartet under gir en oversikt over hvilke (se figur 2.1).

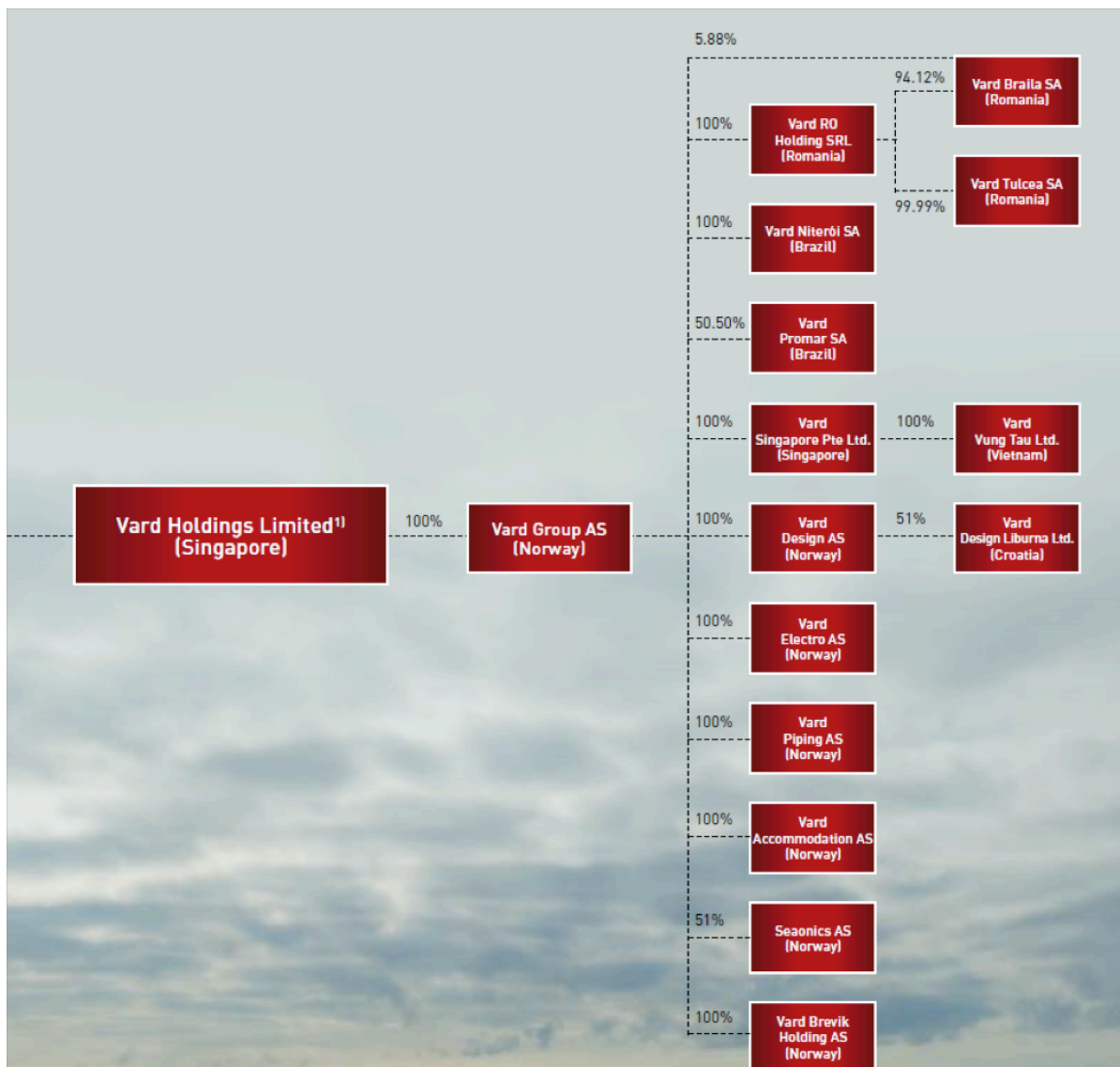
⁷ Offshore and Specialized Vessels

⁸ Platform Support Vessels

⁹ Anchor Handling Tug Supply Vessels

¹⁰ Offshore Subsea Construction Vessels

¹¹ Liquefied Natural Gas



Figur 2.1 Vard Group AS organisasjonskart (VARD 2013).

Av figur 2.1 kan en se hvilke selskaper og hvor stor andel av selskapene Vard Group AS eier. Selv poengterer VARD at deres strategisk plasserte skipsverft gjør konsernet i bedre stand til å møte alle behov for en mangfoldig og sofistikert global kundebase (STX OSV n.d.a). Det tidligere STX OSV AS ble i 2010 notert på børsen i Singapore (VARD 2013).

Tabell 2.1 under viser hvor de ulike selskapene og skipsverftene som VARD eier er lokalisert, og hvor mange ansatte konsernet har i hvert av landene.

Tabell 2.1 Organisasjonsoversikt (VARD 2013).

Land	Skipsverft	Andre selskaper	Antall ansatte
Romania	Vard Tulcea Vard Braila	Vard Electro Tulcea Vard Electro Braila Vard Piping Tulcea Vard Accommodation Tulcea Vard Ship Repair Braila	5630
Brasil	Vard Niterói Vard Promar	Vard Electro Brazil	1618
Vietnam	Vard Vung Tau		650
Singapore		Vard Holdings Vard Singapore	7
India		Vard Electrical Installation & Engineering	9
Kroatia		Vard Design Liburna	17
Norge	Vard Søviknes Vard Brattvaag Vard Aukra Vard Langsten Vard Brevik	Vard Group (hovedkontoret) Vard Design Vard Trading Vard Piping Vard Accommodation Vard Electro Seaonics Vard Offshore Brevik Vard Engineering	1598

Som en kan se av tabellen eier Vard Group AS ti skipsbyggingsanlegg over hele verden, i tillegg til en rekke andre selskaper. Vard Promar i Brasil er under bygging og ansees å være ferdig i midten av 2013. Hovedkontoret til Vard Group AS er lokalisert i Ålesund, og per 31.12.2012 var det til sammen 9529 ansatte i konsernet (VARD 2013).

Som tidligere nevnt er det i dette forskningsprosjektet valgt å fokusere på skipsverftet i Søvik og skipsverftet i Brattvåg, dermed vil disse to verftene bli presentert mer detaljert.

Vard Søviknes AS ble opprettet i 1936 med navnet Brastad Båtbyggeri A/L i Brattvåg. Brastad Båtbyggeri tok på seg oppdrag med både nybygg og reparasjoner av båter. I 1942 ble det valgt nytt styre og navnet til skipsverftet ble endret til Brattvåg Båtbyggeri AL. 1. september 1945 ble det bestemt at skipsverftet skulle flyttes til Søvikneset i Søvik, og anleggsarbeidet startet. I 1948 endret det igjen navn til Søviknes Skipsverft A/S. Helt frem til år 1954 ble det kun bygd trebåter ved verftet, deretter bestemte verftsledelsen seg for å bygge båter i stål. Dette åpnet nye dører for verftet, og etter hvert ble det bygd stadig mer avanserte skip. I 1990 inngikk verftet en kontrakt om å levere fire ankerhåndteringsbåter til A.P. Møller. Disse kontraktene var tatt på helt feil grunnlag, og det gikk galt for verftet. Banken ville ikke slå selskapet konkurs da de hadde tapt mer på det enn å fortsette driften. Den Norske Bank tok da over 95 prosent av aksjene i selskapet, og i 1992 var situasjonen snudd. I 1996 solgte Den Norske Bank selskapet til Røkke- og Aker gruppen. Både før og siden har det vært både opp- og nedturer for verftet (Rørhus 2004). I 2008 ble selskapet igjen solgt, da til STX Europe som kjøpte opp hele Aker Yards (Nordahl 2008). Navnet ble som følge av eierskiftet endret til STX Norway Offshore AS.¹² I 2010 ble navnet igjen endret, da til STX OSV AS (STX OSV n.d.a). I januar 2013 kjøpte det italienske selskapet Fincantieri over 50 prosent av aksjene i STX OSV AS av STX Europe AS, og konsernet skiftet dermed navn. Navnet til konsernet ble endret til Vard Group AS, og bedriftens navn ble endret til Vard Søviknes AS (STX OSV n.d.b). Skipsverftet i Søvik har til sammen 181 ansatte (STX OSV 2012).



Figur 2.2 Søviknes skipsverft (STX OSV 2012).

¹² Fjørtoft, Stine. 2012. Muntlig meddelelse.

Vard Brattvaag AS ble opprettet i 1945 med navnet Barstad Skipsbyggeri AS. Dette var etter at Brattvåg Båtbyggeri, som det da het, ble flyttet til Søvikneset (Rørhus 2001). I 1950 ble selskapet Brattvåg Skipsinnredning opprettet, og i 1972 ble selskapet omdannet til aksjeselskap. Selskapet ble senere en del av skipsverftet (Rørhus 1999). I 1958 fikk verftet nye eiere, og navnet på selskapet ble endret til Brattvåg Skipsbyggeri AS (Rørhus 2001). Ved et generasjonsskifte i 1988 ble skipsverftet omdøpt til Brattvaag Skipsverft AS (Rørhus 1999). I 1993 ble verftet solgt til RGI hvor Kjell Inge Røkke og Bjørn Rune Gjelsten satt i ledelsen. Salget ga verftet en bedre kapitalbase som gjorde det lettere for verftet å finansiere nybygg (Rørhus 2001). Da Røkke overtok Aker-konsernet og kjøpte Søviknes Skipsverft i 1996, ble også Brattvaag verft lagt inn under Aker-konsernet, og fikk navnet Aker Brattvaag. Da STX Europe kjøpte opp Aker Yards i 2008 endret verftet igjen navn til STX Norway Offshore Brattvaag¹³ og i 2010 til STX OSV Brattvaag (STX OSV n.d.a). Og nå har altså Fincantieri kjøpt over 50 prosent av aksjene i STX OSV AS (STX OSV n.d.b) og med det ble bedriftens navn endret til Vard Brattvaag AS. Vard Brattvaag har til sammen 150 ansatte (STX OSV 2012).



Figur 2.3 Brattvaag skipsverft (STX OSV 2012).

¹³ Fjørtoft, Stine. 2012. Muntlig meddelelse.

3.0 Teoretisk tilnærming

3.1 Innledning

I dette kapittelet vil relevante teorier bli presentert. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 406) definerer teori som “antakelser om virkeligheten, teorier bidrar til å forenkle og skape orden i komplekse virkeligheter”.

Først vil evalueringsteori bli presentert, deretter endringsteori. Begge vil bli presentert som overordnede teoretiske perspektiver, da det er en evaluering av en organisasjonsendring som gjennomføres i dette forskningsprosjektet. Det vil bli sett på ulike evalueringsmodeller, og hvordan evalueringer bør gjennomføres. Det vil også bli sett på hvordan endring kan føre til motstand, og hvordan organisasjonskulturer kan ha innvirkning på dette. Videre innebærer organisasjonsendringen sentralisering av lønnsfunksjonen og en standardisering av avtaleverk innenfor lønn i Vard Group. Det vil dermed bli presentert teorier om sentralisering og desentralisering, og deretter standardisering. Disse som to underordnede og mer spesifikke teorideler. Deler av teorien som blir presentert fokuserer på kunde- og markedsrettet organisering, mens fokuset i dette forskningsprosjektet er rettet mot interne forhold i konsernet. Dermed er det viktig å presisere at når det i teorien blir vist til kunder, tilsvarer det lønsmottakerne i casebedriften VARD. Teoriene som blir gjennomgått er delt inn i egne delkapittel. En grundigere forklaring på hvorfor teoriene er relevante for forskningsprosjektets problemstilling vil bli presentert i starten på hvert delkapittel.

3.2 Evaluering

For å besvare problemstillingen skal det foretas en evaluering av organisasjonsendringen i VARD. For å få en bedre forståelse av hva evaluering er og hvorfor man gjennomfører en evaluering, vil evalueringsteori bli presentert. Ulike evalueringsmetoder vil også bli gjennomgått for å få en oversikt over hvordan en skal evaluere. Disse metodene og modellene vil bli benyttet i analysen.

Det finnes et mangfold av definisjoner på hva evaluering er, blant annet:

“Evaluering er systematisk innsamling av data for å skilja og analysera verknaden av eit forsøk på å skapa endring på eit gitt område” (Almås 1990 i Tornes 2012, 19).

“Att utvärdera är att noggrant bedöma. Att bedöma innebär att fastställa värdet. Utvärdering är att systematiskt skilja det värdefulla från det värdelösa” (Scriven 1991 i Vedung 2012, 21).

Kriterier

Man foretar en evaluering med ønske om å finne ut hvor godt eller dårlig et tiltak har vært. Man evaluerer ikke kun for å finne ut om et bestemt tiltak har skapt ønskede resultater, men også for å finne ut om det som er blitt gjort var riktig å gjøre, og om gjennomføringen av tiltaket skjedde på riktig måte. Evaluering benyttes ofte i forbindelse med omorganiseringer i organisasjoner (Tornes 2012).

Evalueringer må være både handlingsrelevant, historisk og systematisk. Med handlingsrelevant menes det at evalueringen må være nyttig for noen. Før en setter i gang en evaluering, bør man vurdere om behovet for evaluering er tilstede. Med historisk menes det at evalueringen må være gjennomført etter at et tiltak er vedtatt eller satt ut i livet, og med systematisk menes det en systematisk innhenting av data (Tornes 2012).

Ifølge Boyne et al. (2003) finnes det mange dimensjoner av både fiasko og suksess når det blir gjennomført en endring. Dette er på grunn av at det i de fleste tilfeller finnes mange ulike interessenter som har fokus på ulike kriterier. De har kommet frem til tre grunnleggende kriterier en bør fokusere på når en skal evaluere en reform/endring. Disse kriteriene er effektivitet, responsivitet og rettferdighet. Med teknisk effektivitet menes det forholdet mellom innsatsfaktor og produkt. Effektiv allokering handler om kampen mellom disse produktene og hva kundene faktisk ønsker. Effektivitet kan måles i form av kostnader, kvalitet og kvantitet. Responsivitet handler om å møte folks eller ulike interessenters behov og ønsker. Det kan måles ved å vurdere servicefaktorer (bemanning, utgifter og utstyr), servicekvalitet- og kvantitet, resultater (om de formelle målene er nådd og om negative eller positive sideeffekter har oppstått), redelighet (om pengene er brukt til legitime formål) og kostnadseffektivitet. For å måle responsivitet kan det også være

fornuftig å dele interessentene inn i grupper i forhold til hva de ønsker, og deretter finne ut hva som er viktigst for en bedrift å fokusere på når en endring gjennomføres. Dette for å tilfredsstille interessentene på best mulig måte. Kriteriet om rettferdighet går ut på at produkter i det private blir allokert i forhold til hva kundene kan betale.

Et viktig første skritt i evalueringen er å finne ut om endringen har skjedd i ønsket retning. I tillegg til de tre kriteriene nevnt over, er følgende informasjon nødvendig for å vurdere virkningen av en endring: måling av konkurranse, prestasjonsindikatorer og organisasjonsstørrelse, og bevis på den empiriske sammenhengen mellom bevegelser i endrings- og prestasjonsvariabler. Denne informasjonen må måles både før og etter endringen (Boyne et al. 2003). Ifølge Tornes (2012) er det viktig at en evaluator beskriver og forstår hva som skjer. Med det menes det at når en skal måle resultater, må folks handlinger studeres. For å kunne vurdere er en sammenligning helt sentralt.

Evalueringemetode

Å evaluere innebærer forskning, systematisk innhenting av kunnskap og vurdering av denne kunnskapen (Tornes 2012).



Figur 3.1 Evaluering (Tornes 2012, 19).

Figur 3.1 illustrerer de viktigste elementene ved gjennomføring av en evaluering. Som en ser er to av de viktigste formålene med en evaluering å vurdere og å beskrive. Beskrivelsen foregår innenfor vitenskapelige kriterier som angir prosedyrer for innsamling av data, analyse og det å trekke konklusjoner av disse dataene. Vurderingen skjer ved at en verdsetter de funnene som analysen har kommet frem til ut fra fastsatte kriterier. Videre skjer vurderingen ved at funnene blir satt opp mot enten et ideal (mål, policy, ønsker, behov), andre liknende aktiviteter/bedrifter, eller aktivitetens/bedriftens egen utvikling over tid. Om endringen som har skjedd vurderes som god eller dårlig, kan sees i forhold til hva andre likesinnede presterer (Tornes 2012).

Det finnes mange modeller for evaluering, ettersom evalueringer skal svare på mange ulike spørsmål og behov. Det blir valgt én type modell dersom en ønsker å kontrollere om mål er

oppfylt, en annen dersom en ønsker kunnskap for å lære, og en tredje dersom en skal ta en beslutning. Valg av modell avhenger også av om en har fokus på effektene, prosessene eller om en ønsker å teste en teori om hvordan tiltaket har virket. I de fleste evalueringer må en kombinere disse modellene (Tornes 2012).

Dahler-Larsen (2002 i Tornes 2012) har kommet frem til fire elementer som bør være med når en evalueringsmodell utformes: gjenstanden som skal evalueres, ønsket kunnskap, hvilke verdier som skal styre evalueringsarbeidet og hvordan kunnskapen skal anvendes. Tabell 3.1 under viser ulike typer evalueringsmodeller og hvilke kriterier en bør legge til grunn ved de ulike evalueringsmodellene. De modellene som er relevant for problemstillingen i denne forskningen, vil bli gjennomgått mer detaljert.

Tabell 3.1 Evalueringsmodeller (Tornes 2012, 111).

Evalueringsmodell	Spørsmål	Kriterier
Resultatmodeller a) mål-oppnåelsesmodeller b) effektmodeller	a) i hvilken grad er målene oppnådd? b) hvilke effekter kan spores	a) avledet fra mål (e ne)
Forklarende prosessmodeller	Er aktivitetsnivået tilfredsstillende? Er det problemer med gjennomføringen?	Aktiviteten analyseres fra ideen til avgjørelsen og gjennomføringen og til reaksjonene fra målgruppene
Systemmodeller	Hvordan har innsatsen fungert som helhet?	Innsats, prosess, struktur og resultat vurderes enten i forhold målsetninger eller ved sammenligninger
Økonomiske modeller a) produktivitetsmodeller b) kostnadseffektivitetsmodeller c) nytte-kostnadsmodeller	a) er produktiviteten tilfredsstillende? b) er effektiviteten tilfredsstillende? c) er nytten tilfredsstillende?	a) resultat målt i forhold til kostnader b) effekt målt i forhold til kostnader c) nytte målt i forhold til kostnader
Aktørmodeller a) brukerm modeller b) interessentmodeller c) fagfellemodeller	a) er brukerne tilfredse? b) er interessentene tilfredse? c) er profesjonell kvalitet oppnådd?	a) formulert av brukerne b) formulert av interessentene c) formulert av fagfeller
Programteorimodeller (teoribasert evaluering)	Hva virker for hvem i hvilken kontekst? Er det mulig å finne feil i programteorien?	Programteorien blir rekonstruert og vurdert via empirisk analyse

Resultatmodeller har fokus på de endelige resultatene av et tiltak, som for eksempel måloppnåelse eller effekt. Det skal i denne forskningen foretas en evaluering av måloppnåelse av en endring, og dermed vil resultatmodellen bli benyttet. Forklarende prosessmodeller har fokus på prosesser i et tiltak. Det kan dreie seg om å beskrive hvilke prosesser som er satt i gang, beskrive de prosessene som skapte virkningene, eller en kombinasjon av disse. Denne modellen har også blitt benyttet her da de ansatte har formeninger om hvordan endringsprosessen har vært. Aktørmodeller er basert på aktørens egne kriterier for å vurdere. Denne evalueringen er basert på de ansattes egne vurderinger om deres tilfredshet med endringen, dermed vil en aktørmodell også bli benyttet (Tornes 2012).

3.3 Endringsteori

Endringsteori vil bli gjennomgått da VARD har gjennomført en endring hvor de har sentralisert lønnsfunksjonen og standardisert avtaleverk innenfor lønn. Ulike typer endring og fenomener som kjennetegner en endring vil bli belyst for å bidra til å forklare de resultatene som forskningen gir. Med det menes det at kjennetegnene kan være med på å underbygge det som skjer i endringsprosessen og hvorfor endringen gir de utfallene den gir. Tidlig i endringsprosessen ble det ytt motstad til endringen. Teori om motstand og organisasjonskultur vil bli presentert for å finne ut om dette kan ha påvirket VARDs mål for endringen. Dette på grunn av at forskerne gjennom forskningsprosjektets problemstilling ønsker å finne ut om målene er nådd.

3.3.1 Endring

Clegg, Kornberger og Pitsis (2011, 659) definerer endring som “a transition that occurs from one state to another”. Ifølge Weick og Quinn (1999) finnes det to typer endring: endring som episodisk og endring som kontinuerlig. Endring som episodisk er en radikal endring som er tydelig merket med en begynnelse og en slutt. I dette perspektivet blir organisasjoner sett på som forholdsvis stabile, men over tid kan de endres, og derfor skape et behov for radikal omstilling. At en endring er kontinuerlig betyr at flere endringer skjer samtidig. Det er endringer som fremkommer og som ikke har en klar begynnelse eller slutt. Dette perspektivet fokuserer på de små, trinnvise endringene som skjer i det daglige, og som til slutt kan føre til store endringer i en organisasjon. Langlely og Denis (2005) har bistått med et tredje syn på endring som kalles ”situated view”. Dette synet integrerer det

episodiske og det kontinuerlige perspektivet på endring. Det ser "store inngrep som sjokk som må integreres i et pågående og utviklende mønster av interaksjoner som har sin egen iboende dynamikk" (Langley og Denis 2005, 141). Disse sjokkene kan for eksempel være en introduksjon av en ny teknologi, strategisk reorientering, eller en fusjon. I tillegg til de planlagte endringene er det også andre endringer som fremkommer. Hva som skjer da er at den planlagte endringen vil endre seg, og trenger ikke nødvendigvis vise seg å være som planlagt.

Ifølge Langley og Denis (2005) finnes det fire vanlige fenomener i en endring: endringer som nedbrytende, endringer som dynamiske, endringsprosesser som endogene og endringsprosesser som asymmetriske. At en endring er nedbrytende betyr i dette tilfellet at det kan bli verre før det blir bedre. Dette fenomenet fokuserer på kostnader for endring. Å endre tar tid og det innebærer skjulte kostnader. Endring kan omfatte reorganiseringer, noe som kan resultere i tap av taus kunnskap, identitet og motivasjon. Når organisasjoner beregner besparelser som følge av endringen, baserer de det på den forestilte perioden mellom endringens start og slutt. Endringen kan likevel vise seg å ikke bli som planlagt. Alle disse faktorene kan føre til tap i stedet for besparelser. Endring som dynamisk ser endring som noe som på kort eller mellomlang sikt genererer effekter som endrer konteksten for pågående og fremtidige endringer i en uendelig syklus. Dette kan føre til uventede retninger. Endringsprosesser som endogene ser på endring som noe som nesten alltid vil forstyrre maktbalansen, fordeling av goder og bidrag, og forstyrre eksisterende arbeidspraksis i en organisasjon. Et annet poeng er at ikke alle kan gjennomføre endringer, det avhenger av maktstrukturer og organisatoriske ordninger. Endringsprosesser som asymmetriske fokuserer på beslutnings-implementeringsgapet. Dette betyr at de som endrer ikke nødvendigvis er påvirket av endringen, men forventer at de berørte skal gjennomføre den. Beslutninger kan være lett å ta, men vanskelig å gjennomføre. Et annet argument er at det er lettere å ødelegge organisasjoner enn å skape dem. Dette kan blant annet skje gjennom reduksjon av antall ansatte, noe som kan føre til tap av taus kunnskap.

3.3.2 Motstand mot endring

Fenomenet motstand mot forandring forekommer i de fleste organisasjoner, ikke minst ettersom endring medfører usikkerhet (Colbjørnsen 1992). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) er motstand mot endring et kjent fenomen som kan komme av ti ulike årsaker: frykt

for det ukjente, brudd på psykologisk kontakt, tap av identitet, symbolsk orden endres, maktforhold endres, krav om nyinvesteringer, dobbeltarbeid i en periode, sosiale bånd brytes, utsikter til personlig tap, og at eksterne aktører ønsker stabilitet.

Ifølge Thomas og Hardy (2011) bør endring sees som et resultat av dynamikken i både kraft og motstand. De presenterer to dominerende syn på motstand mot endring: demonisere motstand og feire motstand. Når en demoniserer motstand mot endring ser en motstand som noe en organisasjon bør overvinne. Motstand er et resultat av egeninteresse, kynisme, mangel på toleranse og misforståelser. Dersom en feirer motstand mot endring ser en motstand som noe som er viktig for å få en vellykket endring. Protester og spørsmål kan gjøre endringer mer vellykket. Endringsagenter bør komme opp med motstandstilbud og forhandle med de som har reaksjoner på endringen. Likevel, begge disse tilnærmingene svikter når det gjelder å trekke maktforhold tilstrekkelig inn. De hevder at disse to synene har ignorert makt som et teoretisk begrep, og bidrar til en situasjon der asymmetriske maktforhold blir tatt for gitt. De ser makt og motstand som noe som opererer sammen i forhold til hverandre, der makten aldri er komplett og muligheter for motstand eksisterer. Uten motstand er det ingen maktrelasjoner.

Ifølge Clegg et al. (2011) tar en organisasjon alltid beslutninger som er politiske, og organisatorisk politikk er opptatt av "management of meaning". Dette betyr at de som har politiske forbindelser vil søke å legitimere de ideene, verdiene og kravene som de liker, og de-legitimere de som de misliker. Ettersom alle organisasjoner er politiske arenaer, vil ledere som ikke er politisk dyktige mislykkes som ledere. En politisk dyktig leder må ha innflytelse på beslutninger og være i stand til å få ting gjort, til tross for motstand. Endring i strategi truer ofte den eksisterende fordelingen av ressurser i eksempelvis lønn, forfremmelsesmuligheter, kontroll av oppgaver, kontroll av mennesker, kontroll av informasjon og nye områder av virksomheten. Endring i strategi kan bety endring i politikken. Videre ser de makt som et viktig verktøy for å forstå strategien. Makt er ikke noe du har, men det er knyttet til relasjoner. Når relasjoner av organisatorisk makt muliggjør at en kan gjøre noe som ingen andre er i stand til å gjøre, er det meningsfylt. Dette betyr at du er i stand til å gjøre noe som får andre til å gjøre noe for deg, slik at du kan oppnå et mål. Organisasjoner er verktøy for og av makt og enheter for distribusjon og stabilisering av maktforhold. Maktforholdene er institusjonalisert, som i sin tur stabiliserer organisatoriske beslutningsstrukturer. Det er ingen garanti for at disse maktforholdene er

stabile, men dersom de er det, vil endringene bli gjennomført som et svar på svekket ytelse. De som har makt vil enten beholde organisasjonen slik den er, eller endre den. Dette avhenger av deres interesser.

Clegg, Kornberger og Pitsis (2011) hevder at hvis legitimitet skapes, vil det redusere sjansen for opposisjon ettersom det skaper mening i hvilke tiltak som kan aksepteres. Legitimitet er til hjelp når det skjer endringer i miljøet som vil favorisere ett sett av interesser over ett annet, ettersom de er bedre i stand til å håndtere de problemene som den nye situasjonen skaper (Clegg et al. 2011). Likevel vil det alltid være friksjon i en organisasjon, noe som betyr at det vil være motstand. Motstand mot endring er normalt, og defineres som:

organisatoriske aktiviteter og holdninger som tar sikte på å hindre, undergrave og vanskeliggjøre endringsinitiativer. Det er et allment observert fenomen i organisasjoner. Motstanden kan være utilsørt, i form av streiker, kampanjer eller andre former for kollektiv handling, eller det kan være skjult, gjennom forsøk på å undergrave endringsprogrammer gjennom utbredt bruk av kynisme, ironi og ambivalens (Clegg, Kornberger, og Pitsis 2011, 262).

Ifølge Sørensen, Hasle og Pejtersen (2011), utfordrer organisasjonsendring tillitsrelasjoner. Endringen skaper usikkerhet blant arbeiderne som provoserer granskning av ledelsens intensjoner, og tolkninger kan bli negative. Dette vil ende opp med redusert tillit blant de ansatte og ledelsen. Disse negative tolkningene kan føre til en ond selvreven sirkel som er vanskelig for organisasjonen å bryte. Hvis de ansatte har en negativ tolkning av ledelsen som implementerer endring, vil de ofte reagere med motstand og streiker. Dette vil igjen føre til ytterligere restriksjoner på ansatte, på grunn av ledelsens mistillit til de ansatte som følge av motstand. Endringen vil da være svært vanskelig å gjennomføre. De argumenterer også for at tillit er avgjørende for en vellykket endring.

3.3.3 Organisasjonskultur

Som nevnt over vil organisasjonsendring ofte møte motstand, noe som kan skyldes at sosiale bånd blir brutt (Jacobsen og Thorsvik 2007). Dette kan igjen føles som en trussel mot den eksisterende organisasjonskulturen. Organisasjonskultur kjennetegnes ofte ved felles normer og verdier. ”Organisasjonskultur forbindes med de uformelle normene og verdiene som vokser fram og har betydning for livet i virksomheten til formelle

organisasjoner” (Christensen et al. 2009, 52). Dersom en ønsker å forstå og forklare organisasjonskultur, er det innsikt i sammenhengene mellom artefakter, verdier og normer, og grunnleggende antakelser en ønsker å studere. Et kulturperspektiv bringer oss inn på hvordan organisasjoner egentlig fungerer, ettersom dette forskningsprosjektet ser nærmere på hvordan mennesker kan utvikle felles mønstre av meninger og holdninger som fører til bestemte måter å handle på (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Sti-avhengighet

Sti-avhengighet går ut på at de kulturelle normene og verdiene som preger organisasjonen, vil ha stor betydning for organisasjonens utvikling senere. Det kan for eksempel skje ved at en organisasjon etableres i en bestemt tidsepoke, som er karakterisert av bestemte kontekster, normer og verdier som vil prege organisasjonen siden. Disse verdiene og normene vil ikke være lette å forandre selv om omgivelsene endrer seg. Dette kaller March og Olsen for historisk ineffektivitet (Christensen et al. 2009).

Det finnes både fordeler og ulemper med sti-avhengighet. Fordelene er at sti-avhengighet gir stabilitet og dybde i verdiene og normene som gjør det enklere for medlemmene å forstå hva de skal forholde seg til. En ulempe kan være at medlemmene kan fungere som bremseklosser for endring (Christensen et al. 2009).

3.4 Sentralisering og desentralisering

Dette delkapittelet tar hovedsaklig for seg fordeler og ulemper ved sentraliserte- og desentraliserte beslutningsstrukturer. VARD er en markedsorientert organisasjon bygget på både produksjonsorienterte- og salgsorienterte prinsipper. Dette betyr at noen av konsernets funksjoner er sentraliserte, mens andre er desentraliserte. Fordelene ved en desentralisert struktur, som VARD har operert med innenfor lønn tidligere, er ulempene ved en sentralisert struktur som de nå har, og omvendt. Teorien under dette delkapittelet skal bidra til å forklare resultatene av det andre forskningsspørsmålet, som blant annet skal finne ut om organisasjonsendringen har ført til ressursbesparelser og et godt fagmiljø. Den vil også kunne bidra til å forklare årsakene til opplevelsene de ansatte i VARD har hatt av sentraliseringen av lønnsfunksjonen. I forhold til første forskningsspørsmål vil fordeler og ulemper nevnt under sentraliseringsteorien også kunne bidra til å forklare hvorfor de ansatte ønsket en sentralisert struktur eller ikke.

Sentralisering og desentralisering er to begreper som benyttes for å angi på hvilket nivå i bedriften beslutningsmyndighet kan tas. Sentralisering vil si at “beslutningsmyndighet flyttes opp i hierarkiet, til ledernivåene”. Desentralisering vil si at “beslutninger fattes på laveste nivå i hierarkiet” (Jacobsen og Thorsvik 2007, 80).

Kundenes ønsker er komplekse. På den ene siden ønsker kunder lik behandling og hurtig og feilfri gjennomføring. Dette tilsier at organisasjonen bør ha normal drift i stor skala, sentralisert beslutningsmyndighet, standardisering og spisskompetanse. Denne organiseringen tilsier en typisk produksjonsorientert bedrift. På den andre siden har kundene et ønske om at produktene er tilpasset deres behov, de verdsetter mulighet for særbehandling, og det å slippe å bli sendt rundt fra avdeling til avdeling. Fra organisasjonens side krever dette skreddersydde produkter og rutiner, desentralisert beslutningsmyndighet og fleksibel arbeidsdeling, noe som tilsvarer prinsipper forbundet med en salgsorientert bedrift. Markedsorienterte bedrifter må både være salgsorienterte og produksjonsorienterte. Da blir kundens krav til kvalitet ivaretatt i alle ledd i verdikjeden, av samtlige ansatte. Markedsorienterte bedrifter er organisert slik at de kan operere lønnsomt med de paradoksale kravene til kundene (Colbjørnsen 1992).

Markedsorienterte organisasjoner må med andre ord bygges på motstridende prinsipper:

- Funksjons- og markedsinndeling
- Sentralisering og desentralisering
- Spiss- og breddekompetanse

3.4.1 Produksjonsorienterte bedrifter

En bedrift som er produksjonsorientert har typisk tre kjennetegn. Den er funksjonsoppbygget, har sentralisert beslutningsmyndighet, og den er sterkt spesialisert (Colbjørnsen 1992).

Funksjonsinndeling

At bedriften er funksjonsoppbygget betyr at likeartede oppgaver samles i felles avdelinger. En fordel med denne inndelingen er at bedriften kan utnytte stordriftsfordeler.

Stordriftsfordelene kan oppnås ved at en har synergi- eller samproduksjonsgevinster, også kalt “economies of scope”. Det kan oppnås når man samler likeartede oppgaver, som kan skape en positiv smitteeffekt. Et eksempel er utviklingsarbeid, hvor ansatte som arbeider med beslektede problemstillinger og metoder kan lære av hverandre og inspirere hverandre (Colbjørnsen 1992).

Sentralisering

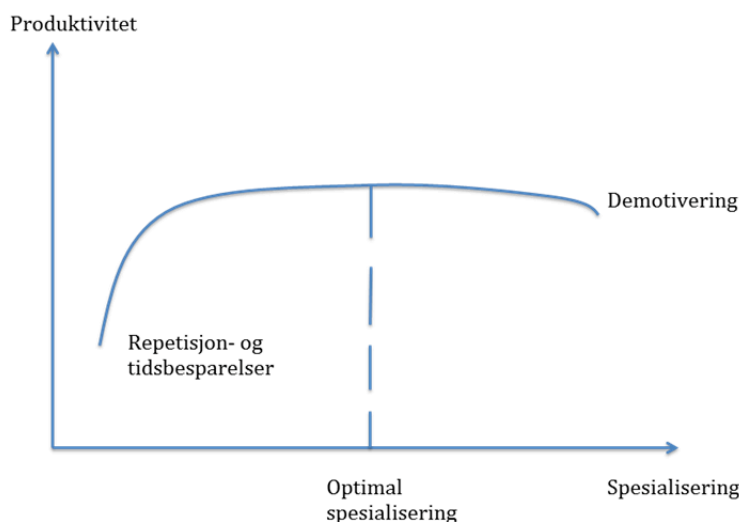
Sentralisert beslutningsmyndighet muliggjør ensartethet gjennom standardisering, noe som innebærer en rekke fordeler. Blant annet kan sentralisering føre til konsekvent personalpolitikk i bedriften, noe som igjen fører til ensartet behandling av kunder og personale, noe både Colbjørnsen (1992) og Jacobsen og Thorsvik (2007) poengterer. Skulle dette bli desentralisert, noe som medfører at ansatte innenfor samme type jobb behandles ulikt når det gjelder for eksempel lønn og permisjoner, kan dette skape uro og kreve store deler av personalets oppmerksomhet. Provosert rettferdighetsfølelse fører til unødvendig bruk av energi. I stedet for å utføre de daglige arbeidsoppgaver og tjenester maksimalt, vil de ansatte bruke tiden på forholdene seg imellom (Colbjørnsen 1992). Også Kaufmann og Kaufmann (2009), i sin teori om sosial motivasjon, poengterer at individenes forhold til sine medarbeidere påvirker motivasjon, og da spesielt rettferdighetsfølelse. Videre muliggjør sentralisering ensartet prispolitikk og markedsføring. Ansatte krever gjerne å få likeverdige ytelser for den arbeidsinnsatsen de nedlegger. Deler av bedriften blir dermed følsom for ulik behandling. Sentralisert beslutningsmyndighet er ikke en garanti mot forskjellsbehandling, men en forutsetning for å kunne gjennomføre en ensartet politikk (Colbjørnsen 1992; Jacobsen og Thorsvik 2007).

Det finnes også forskjellige ulemper knyttet til sentralisering. I bedriftene lokalt finnes det gjerne innsikt i spesielle forhold og behov. Ved sentrale beslutninger utnyttes ikke slik kunnskap, og informasjonsproblemer kan lett oppstå. Når saker sendes oppover i hierarkiet eller på tvers i organisasjoner, vil kritisk informasjon siles bort og i noen tilfeller forvrenges. Saksbehandlingen vil ta unødig lang tid dersom saker hopper seg opp hos ledelsen. Sentralisering medfører at beslutninger i lokale saker må tas av mennesker som har lite greie på forholdene lokalt, noe som kan bidra til dårlige beslutninger. Ansatte med

best forutsetninger for å håndtere en sak har ikke myndighet til å gjøre det, dermed kan det oppstå tidstap og informasjonsforvrengning når saker sendes på tvers av organisasjonen. Sentralisering skaper også lite rom for lokalt initiativ og kreativitet. Ansatte som stadig blir overprøvd, vil med tiden se på det som bortkastet å bruke energien kreativt, noe som kan skape demotivering og motløshet. Menneskelige ressurser vil ikke bli utnyttet maksimalt. Muligheten for læring minimeres ettersom det ikke er anledning for prøving og feiling. Ansatte blir mindre motiverte for nytenking, og mindre villige til å ta ansvar ved uforutsette problemer (Argyris 1990 i Colbjørnsen 1992). Jacobsen og Thorsvik (2007) viser også til de samme ulempene ved sentralisering.

Spesialisering og spisskompetanse

Spesialisering er med på å utvikle spisskompetanse, det vil si ferdigheter, kompetanse og innsikt på ett fagområde. Jo mer en får anledning til å arbeide med én arbeidsoppgave og ett fagområde, jo raskere og mer korrekt kan den normalt utføres (Colbjørnsen 1992). Spesielt tre årsaker peker seg ut til at spesialisering øker produktiviteten (Mintzberg 1979 i Colbjørnsen 1992). Det første er repetisjonsgevinsten, som betyr at gjentakelse skaper dyktighet. Det andre er tidsgevinsten. Det spilles ikke bort tid på å skrive oppgaver, noe som bidrar til mindre venting og færre feil. Og til sist er det konsentrasjonsgevinsten. Mest forenlig med ansattes kognitive kapasitet er det å holde på med kun en oppgave om gangen. Imidlertid finnes det i flere tilfeller en øvre grense for sammenhengen mellom spesialisering og effektivitet, illustrert i figur 3.2 under.



Figur 3.2 Spesialisering og produktivitet (Colbjørnsen 1992, 26).

Figur 3.2 illustrerer tanken om at arbeid som blir svært ensidig, kan medføre at spesialiseringsevnen blir overskygget av kjedsomhet og frustrasjon. Hvor denne grensen går, avhenger av de ansattes behov og ønske om selvrealisering (Colbjørnsen 1992). Spesialisering kan også innebære problemer. Å ha effektive teknologiske løsninger blir ofte et mål i seg selv, noe som kan føre til ignorering av kundeopplevd kvalitet (Colbjørnsen 1992).

3.4.2 Salgsorienterte bedrifter

Tre prinsipper den salgsorienterte bedriften er organisert rundt, er at avdelingsinndelingen er markedsbasert, den har desentralisert beslutningsmyndighet, og operativt ansatte er generalister som bruker sin breddekompetanse til å fremme kundeopplevd kvalitet. Denne formen sees på som ytterpunktet til produksjonsorientering (Colbjørnsen 1992).

Markedsinndeling

En bedrift som er markedsinndelt samler alle oppgaver som er forbundet med ett produkt eller område i samme avdeling. De forskjellige avdelingene er selvforsynte, der både innkjøp, produksjon, intern service og salg behandles separat innen den enkelte markedsenhet. Målet med denne modellen er å avdekke behovene kundene har. Om man bygger opp organisasjonen rundt kundegrupper som etterspør ulike produkter, fremfor å bygge den opp etter oppgaver, vil man kunne skape en struktur som raskt vil kunne se markedets ønsker og reaksjoner, og eventuelle endringer i disse. Bedriften imøtekommer markedet med avdelinger som har ansvar for hele produkter, ikke bare enheter eller deler av det som etterspørres (Colbjørnsen 1992).

Desentralisering

Bedrifter som er markedsorienterte har gjerne delegert beslutningsrett og resultatansvar til ansatte nærmest kundene. Det er flere argumenter for dette. Det første er kompetanseargumentet, hvor arbeidere nærmest sluttbruker naturlig nok har mest informasjon og kunnskap om markedet, og lettere kan være i stand til å levere produkter som er tilpasset enkeltmennesker. Denne formen for beslutningsmyndighet skaper samtidig lite rom for regelverk. Dette erstattes av ansatte i bedriften som tar ansvar for å håndtere situasjoner som passer kundene best. Det andre er fleksibilitets- og

tidsargumentet. Ansatte nærmest markedet har best forutsetning for å sikre raske reaksjoner på henvendelser og uventede situasjoner. Videre har en nyskappingsargumentet, som går ut på at ansatte som selv har innflytelse på beslutninger som tas, viser normalt større kreativitet i det arbeidet de gjør. Det siste argumentet er motivasjonsargumentet, som poengterer at et stadig høyere utdanningsnivå bidrar til at stadig flere arbeidstakere krever at jobben skal gi selvrealisering og læring. Når en bedrift har avdelinger med sterke regionale identiteter, er det nødvendig å gi de ansatte lokal handlefrihet for å få dem med i en større enhet. Dette krever også en viss aksept for at arbeidstakere kan ta gale beslutninger i enkelte tilfeller (Colbjørnsen 1992). Også Jacobsen og Thorsvik (2007) viser til disse fordelene med desentralisert beslutningsmyndighet.

En ulempe ved desentralisering er imidlertid faren for suboptimalisering, hvor arbeidere fatter beslutninger til fordel for egne mål, uten å ta hensyn til bedriftens overordnede mål (Jacobsen og Thorsvik 2007). Også Colbjørnsen (1992) poengterer faren for suboptimalisering. Suboptimalisering kan motvirkes gjennom konsistent målnedbryting, korreksjon for eksterne virkninger og normer som virker imot avdelingsegoisme og uærlighet. Fastsettes slike sentrale rammebetingelser, samtidig som man opprettholder lokal handlefrihet for å velge hvordan resultatene skal imøtekommes, kan organisasjonen utnytte motivasjon og forpliktelse som finnes ved desentralisert beslutningsmyndighet, og overordnede mål kan samtidig ivaretas. Oppsummert kan resultatstyring bidra til desentralisering uten suboptimalisering (Colbjørnsen 1992).

Breddekompetanse

Om ansatte i en organisasjon har en spesiell breddekompetanse, behersker de flere oppgaver, noe som resulterer i at kundene slipper å bli sendt fra spesialist til spesialist. Personellutnyttelsen i organisasjonen kan også bedres av breddekompetanse. Ansatte kan flyttes og bevege seg mellom forskjellige funksjoner ut i fra hvor belastningen er størst. Dersom ansatte behersker flere arbeidsoppgaver, vil det ikke berøre faglige identiteter like lett ved endringer. Med andre ord øker omstillingsviljen (Colbjørnsen 1992).

Problemer med en salgsorientert organisasjon

Sammenlignet med de mer trege og innadvendte produksjonsorienterte organisasjonene, er den salgsorienterte organisasjonen tilsynelatende bedre tilpasset konkurranse og stadige endringer. Men når en salgsorientert bedrift ignorerer de produksjonsorienterte

momentene, vil bedriften gå glipp av fordeler som kundene verdsetter. For det første nytter de ikke stordriftsfordeler. Videre risikerer de suboptimalisering. Det som ofte er det mest fornuftige for den enkelte lokasjon, er ikke nødvendigvis i samsvar med hensyn til helheten. Når ansatte arbeider på flere forskjellige områder, og ikke får konsentrert seg fullt om enkeltoppgaver, kan det også medføre redusert arbeidstempo og større sjanser for feil (Colbjørnsen 1992).

Salgsorienterte bedrifter kan med andre ord være mindre kundevennlige, ettersom de kan fremstå som splittet, jobber langsommere og gjør flere feil. Ulempene ved den salgsorienterte organisasjonen kan ivaretas av den produksjonsorienterte. Kundeorienterte bedrifter må derfor kombinere prinsipper fra både produksjons- og salgsorienterte bedrifter. For at en bedrift skal kunne sikre resultatansvar og kompetanseutnyttelse, bør man ha en desentralisert organisering. Dette bør foregå uten oppsplitting og suboptimalisering, og uten ulikheter som markedet ikke vil akseptere. For å få til dette burde en bedrift organiseres med sentral styring for desentralisering. De ansatte burde også besitte breddekompetanse for å ivareta helhetlig og fleksibel kundebehandling uten at det forekommer tidstap og feil. En mulighet for å kombinere spiss- og breddekompetanse er å organisere bedriften i team. Colbjørnsen (1992, 111) definerer team som “en gruppe spesialister med felles ansvar”. Team bør ha direkte ansvar for kundenes reaksjoner og opplevelser. Sammensetningen av team bør i utgangspunktet være organisert slik at kundenes behov, og oppgaver som utføres i henhold til disse, imøtekommes. Teamet består av forskjellige spesialister på aktuelle arbeidsoppgaver, og et felles ansvar innad i teamet bør sørge for at helheten ivaretas.

Basert på det som er nevnt over bør bedrifter som er kundeorienterte som utgangspunkt desentralisere de fleste beslutninger som angår produktutforming og leveransebetingelser. På denne måten kan man raskere tilpasse seg kundenes skiftende behov. Beslutninger kan i noen tilfeller gjøres sentralt om ledelsen kan dokumentere at det er til interesse for kundene. Markedsorienterte bedrifter vil alltid omkranses av et dilemma mellom sentralisert og desentralisert beslutningsmyndighet (Colbjørnsen 1992). Det er relevant for forskningsprosjektets problemstilling å se nærmere på fordeler og ulemper ved en desentralisert struktur. Blant annet vil det bidra til å forstå hvilke fordeler og goder man kan ha gått glipp av ved å sentralisere, i forhold til hva VARD har oppnådd.

3.5 Standardisering

Standardisering kommer gjerne som følge av sentralisering. Dermed er standardisering og sentralisering nært forbundet, og fordelene med disse to styringsformene gjenspeiler seg i hverandre. Teorien knyttet til standardisering omhandler i hovedsak fordeler og ulemper. I analysen vil denne teorien bli benyttet til å forklare de funnene som fremkommer av respondentenes svar i forhold til om organisasjonsendringen har ført til like rettigheter for alle ansatte, som er en del av problemstillingen. Teorien vil også kunne bidra til å forklare opplevelser de ansatte i VARD har av standardiseringen av avtaleverk.

Sentralisering muliggjør standardisering, med andre ord ensartet utforming av produkter og rutiner (Colbjørnsen 1992, 98). På det generelle utgjør standarder regler for hva mottakerne gjør. Standardisering er en form for koordinering og styring i samfunnet, som er vel så viktig som marked og hierarki. En standard er en slags regel som forteller oss hvordan en skal handle i bestemte situasjoner. Regler forteller oss hva som er hensiktsmessig eller tillatt, eller den er negativt formulert og forteller oss hva man ikke bør gjøre. Brunsson og Jacobsson (1998) definerer standard som:

Ett dokument upprättat i samförstånd och fastställt av erkänt organ, som för allmän och upprepad användning ger regler, vägledningar eller egenskaper för aktiviteter eller deras resultat, i syfte att nå största möjliga reda i visst sammanhang (Brunsson og Jacobsson 1998, 17).

Formålet med standardisering er at noen skal følge standarden, eller i det minste vurdere å gjøre det. Standardisering forutsetter at noen kan handle selvstendig. I samfunnsvitenskapen kalles slike figurer gjerne aktører (Brunsson og Jacobsson 1998). Aktøren er en separat og tydelig enhet med klare grenser, med en viss uavhengig kontroll over sine handlinger, egne mål og ressurser (Meyer og Jepperson 1996 i Brunsson og Jacobsson 1998). Brunsson og Jacobsson (1998) peker ut tre typer aktører: individer, organisasjoner og stater. Organisasjonsstandarder handler ofte om hvordan organisasjoner skal finne sine spesielle data eller forretningsideer, hvordan de skal forbedre sin interne styring og kontroll, og hvordan de skal kunne bli mer rasjonelle. Standarder kan gjelde ulike prosesser i en organisasjon, standarder for styring av virksomheten, og administrative standarder.

Et overordnet argument for standardisering er at standarden skal være i alles interesse. Videre argumenteres det for at standardisering bidrar til besparing og effektivisering. Ifølge Brunsson og Jacobsson (1998) blir organisasjonen mer effektiv, eller lønnsom, om standarder følges. Det vises spesielt til fire argumenter for at standardisering er viktig. For det første er standarder et effektivt instrument for informasjonsoverføring. Hvis man vet at noen følger en standard, vet man automatisk en hel del uten å spørre i detalj og i hvert enkelt tilfelle. For det andre utgjør standarder en viktig metode for samordning. Når man vet at noen følger en standard kan man lettere tilpasse seg. Når man venter at andre følger en standard, medfører det også at man kan tilpasse seg sine egne handlinger. Standarder innebærer også forenklinger. Det blir færre varianter å velge mellom. Det legger til rette for både informasjonsinnhenting og samordning, samt overblikk og forståelse. Et siste argumentet for standarder er at de utgjør den beste løsningen, eller i alle fall en god løsning av et problem. Det finnes ingen anledning for å ikke følge standarden, ettersom den er best.

En ulempe med standarder er at det hindrer fleksible løsninger på problemer, og Colbjørnsen (1992) mener dermed at bruk av regler i flere tilfeller settes opp mot desentralisering. Regelverk og håndbøker hevdes å være uforenlig med lokal selvstendighet, og det kan bidra til å hindre kreativitet og fleksible løsninger ettersom det binder personalet fast til ferdige løsninger. Jacobsen og Thorsvik (2007) poengterer også dette. Han viser i tillegg til en annen ulempe ved standardisering, som at det er lite hensiktsmessig i utforutsette situasjoner. Imidlertid argumenterer Jacobsen og Thorsvik (2007) at fordeler med standarder er at det skaper forutsigbarhet og reduserer beslutnings- og produksjonskostnader. Colbjørnsen (1992) kommer også med flere argumenter som utfyller Brunsson og Jacobssons (1998) argumenter. Hovedpoenget hans er at hensynet til kundene og personalets interesser taler for håndbøker og regelverk på flere områder:

- det skaper felles kjøreregler,
- sikrer ensartet behandling av personale,
- administrasjonen kan bruke energi på personalet fremfor interne konflikter,
- det muliggjør stordriftsfordeler,
- og bedriften får en konsistent profil

Felles kjøreregler

Kunder og arbeidstakere vil i utgangspunktet være tjent med desentralisert beslutningsmyndighet. Forskjellige behov kan tilpasses, men dette vil ikke alltid samsvare med gruppens interesser. Som gruppe er man bedre tjent med et standardisert regelverk som hindrer irritasjon og kaos. Likevel vil individet gjerne være tjent med at det kan gjøres unntak. Man er derfor avhengig av felles kjøreregler som hindrer urettferdighet blant personalet. Ifølge Colbjørnsen (1992) finnes det imidlertid to argumenter for at kjøreregler i noen situasjoner bør utformes lokalt, ut i fra situasjonens krav på tidspunktet. Det ene er at det kan være vanskeligere for ansatte sentralt å skaffe seg total oversikt på stedet, og at skiftende regler vil skape usikkerhet blant arbeiderne.

Ensartet behandling og rettferdighet

I markedet finnes det innebygde normer for rettferdig behandling. Ekstra fordeler skal gjøres tilgjengelig for alle, slik at alle kan nyte godt av det. En organisasjons politikk må forstås og bli akseptert av alle. For at det skal være mulig er det nødvendig at politikken praktiseres på en konsistent måte, og at alle i bedriften står bak den. En desentralisert beslutningsmyndighet kan skape lokale forskjeller og særhensyn som undergraver denne strategien. Dermed kan desentralisering føre til forskjellsbehandling avhengig av hvordan den enkelte arbeidstaker i bedriften praktiserer sin jobb. Om denne forskjellen oppleves som vilkårlig, skaper dette ofte lav aksept. Dermed er sentral utforming og oppfølging nødvendig for ensartet gjennomføring. Problemet blir at sentralisering og standardisering skaper muligheter for ensartet behandling, men kan også hindre fleksible og raske beslutninger. Desentralisert beslutningsmyndighet muliggjør skreddersydde produkter og rutiner etter hver enkelt situasjon, men skaper også vilkårlig ulikhet som kan skape uro (Colbjørnsen 1992).

Personalpolitikk

Det skapes lett lokale ulikheter som ansatte opplever som tilfeldige dersom for eksempel lønnsystemer, permisjonsrettigheter, ferieordninger og arbeidstidsordninger fastlegges desentralt. Spesielt i organisasjoner som over tid har innarbeidet seg aksepterte fordelingsmønstre og regler, kan en desentralisert beslutningsmyndighet møte mye motstand. Dette kommer av at rettigheter og plikter avhenger mer av hvem som er nærmeste overordnede, og hvilken lokasjon man arbeider under. Det finnes liten aksept for denne type flaks og tilfeldigheter i Norge. Dersom ansatte skal tjene mer enn sine

medarbeidere, må de ha gjort seg fortjent til det. Med andre ord betyr dette at organisasjoner normalt ikke bør desentralisere utformingen av grunnleggende personalpolitiske retningslinjer. Lokale forskjeller som da oppstår, kan oppleves som vilkårlige og lite rettfærdige. Det kan medføre at ansattes oppmerksomhet og energi brukes på forholdene internt, i stedet for på kunder og konkurrenter. Sentralisering betyr likevel ikke at alt skal være mest mulig likt. Noen ganger er det nødvendig å gjøre endringer på etablerte rettigheter, selv om organisasjonen i en overgangsfase blir mer innadvendt. Meningen er at slike endringer bør forplantes på en ensartet måte og ved hjelp av etablerte forhandlingsprosedyrer, og ikke via mer eller mindre lokale tilpasninger (Colbjørnsen 1992).

Stordriftsfordeler

Det er ikke nødvendigvis slik at kunder ønsker spesialtilpassede produkter og løsninger hvis det også leder til høyere priser. Problemet i en bedrift med desentralisert beslutningsmyndighet er at den enkelte vil kunne fristes til å forsøke å oppnå særbehandling. Hvis alle får særbehandling, blir resultatet høyere priser, og samlet sett vil kundene komme dårligere ut. En mulighet for å unngå dette problemet er at beslutninger må treffes sentralt på hvilken kvalitet som skal tilbys til de ulike prisene. Bedriften kan på sentralt hold konkludere med hva kundene som grupper er villige til å betale. Dersom organisasjonen kun baserer seg på signalene som enkeltkunder gir rundt om på lokasjonene, vil det legges for stor vekt på ønsket om særbehandling for enkelte. Gruppeinteressen vil da ikke bli ivaretatt (Colbjørnsen 1992).

Ensartede forventninger

Både innholdet av et produkt eller tjeneste, og kundens forventninger skaper totalopplevelsen av et produkt. Derfor er det viktig at organisasjonen ikke markedsfører noe som skaper motstridende forventninger. Det vil gjøre det vanskelig for kunden å forstå hva organisasjonen står for. Derfor bør rammene og prinsippene for salg og markedsføring fastlegges fra sentralt hold (Colbjørnsen 1992).

Standarder er viktig, og har mange gode effekter. Likevel kan man spør seg om målene for standardisering virkelig er ønskelig, om standardisering virkelig fører til målene og om det ikke finnes andre, bedre måter å nå målene på. Ensartethet sees ofte på som ikke ønskelig. Mange aktører i den moderne verden vil ofte være ulike snarere enn like. Store likheter,

spesielt om det er et resultat av sentralt formulerte standarder, strider mot teorier som disse aktørene har om seg selv. Standarder anklages også for å stabilisere verden for mye. Om alle gjør alt likt, blir det da plass for innovasjon? Hvordan kan en dessuten vite at standarden er best? Når store konsern er de som er aktive i standardisering, hvordan vet en da at de kommer frem til løsninger som er best for konsumenten, og ikke de løsninger som er best for kapitaleierne? Man kan også spørre seg hvorfor ikke man lar markedet avgjøre hvilke løsninger som blir vanlig. Er det ikke bedre at kjøperne får avgjøre det? (Brunsson og Jacobsson 1998).

Det er forskjell på å utvikle standarder i et foretak, og å forme medarbeidere til å bruke dem. En grunn til at det kan være vanskelig er at mottakerne ikke selv deltar i arbeidet med å utforme standardene. Det minsker sannsynligheten for at standarden aksepteres. En annen grunn er at standarden avviker fra eksisterende praksis. For at standarden skal anvendes må det brukes ressurser på informasjon og markedsføring (Brunsson og Jacobsson 1998).

4.0 Metode

4.1 Innledning

Hvilke metoder man velger avhenger av hva man ønsker mer kunnskap om og hvilke teorier man vil belyse. Uansett hvilken datainnsamlingsmetode som velges, må forsker vurdere hvilke intervjuobjekter som skal delta i forskningen. Utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering må tas stilling til. Som forsker må man også samle inn de data som er mest relevante og pålitelige i forhold til den valgte problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

I dette kapittelet presenteres først valg av forskningsstrategier og design. Deretter forklares kvalitativ metode og casestudier, som har blitt benyttet i dette forskningsprosjektet. Det vil også følge en begrunnelse for valg av metode. Videre vil det bli sett på hvordan valget av respondenter har foregått, samt begrunnelser for valgene som er gjort. Hvordan analysen av data har blitt gjennomført vil også bli beskrevet i eget delkapittel. Deretter vil undersøkelsens kvalitet og etiske overveielser bli belyst. Til slutt vil begrensinger ved forskningen bli presentert.

4.2 Forskningsstrategi og design

Forskningsdesign eller forskningsopplegg er en forskers plan eller skisse for en undersøkelse. Det finnes det to typer forskningsstrategier og fem typer forskningsdesign. Strategiene som kan benyttes i forskning er kvalitativ eller kvantitativ metode, og designene er eksperimentell, tverrsnitt, langsgående, casestudie eller komparativ (Ringdal 2007).

Forskningsdesignene bestemmer i utgangspunktet ikke hvilken datainnsamlingsteknikk man skal benytte, men Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) har erfart at det i praksis er slik at noen teknikker faller bedre inn under enkelte design enn andre. De vanligste teknikkene vedrørende kvalitative design er uten tvil observasjon og intervju.

Samtaleintervju (kvalitativ metode) benyttes dersom det er et lite utvalg personer, mens spørreundersøkelser (kvantitativ) benyttes dersom det er store utvalg. Casestudier bygger på et lite antall case som for eksempel individer, familier, bedrifter, organisasjoner eller

land. Casestudier blir mest benyttet i kvalitativ forskningsstrategi, eksempelvis ved bruk av feltobservasjon eller samtaleintervju, men også i kvantitativ forskning ved bruk av spørreundersøkelser (Ringdal 2007).

Dette forskningsprosjektet baserer seg på en kvalitativ forskningsstrategi, med casestudie som forskningsdesign hvor samtale- og gruppeintervju er benyttet som metode for datainnsamling.

4.3 Kvalitativ metode

En definisjon av kvalitativ data er ifølge, Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 400): “Data foreligger som skrevne tekster, lyd eller bilder, og bearbeides for å få fram meningsinnholdet”. Kvalitativ metode handler altså om å karakterisere. Ordet kvalitativ viser til kvalitetene, altså egenskapene eller karaktertrekkene ved forskjellige fenomener. Kvalitative metoder sees gjerne i kontrast til kvantitative metoder, og det sies at opptelling har en underordnet rolle ved bruk av kvalitative metoder. Men det er likevel nesten uunngåelig at det forekommer mengdeangivelser og hyppighetsanslag også innenfor kvalitative forskningsprosjekter. Den tydeligste forskjellen ved disse metodene er at kvantitative metoder benytter tall som arbeidsmateriale, mens tekst benyttes som arbeidsmateriale innenfor kvalitative metoder. Selv om man som forsker gjerne observerer miljøer, personer og hendelser, er det likevel tekster og notater som skaper grunnlaget for videre analyse. Innholdet i intervjuer og samtaler med sentrale personer nedtegnes også i form av tekst (Repstad 2009). Når man benytter kvalitative metoder for å samle inn data, er formålet som regel å komme nært innpå individer i den bestemte målgruppen. Et kjennetegn ved kvalitative metoder er å få mye informasjon fra et begrenset antall individer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010; Ringdal 2007).

I startfasen av denne masteroppgaven var det et ønske fra forfatterens side å gjennomføre både kvalitative og kvantitative undersøkelser for å besvare forskningsprosjektets problemstilling (metodetrianglering). Etter diskusjon med hverandre og veileder ble det likevel konkludert med at dette ville bli utfordrende å få til med tanke på tidsperspektivet og omfanget på denne forskningen. Etersom det var et ønske å kartlegge personlige opplevelser og vurderinger, ble det dermed bestemt å bare benytte kvalitativ metode. Problemstillingen i dette forskningsprosjektet er også av en slik art at en kvalitativ

metodisk tilnærming ble sett på som den best egnede fremgangsmåten for å gi dybdekunnskap om temaet forskningen berører.

4.3.1 Samtaleintervju

Den vanligste måten å samle inn kvalitative data på er ved å gjennomføre intervjuer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010; Ringdal 2007). I forkant av datainnsamlingen ble det sett på forskjellige forskningsstrategier innenfor kvalitativ forskning. Forfatterne kom frem til at det ville bli gjennomført samtaleintervju med et utvalg sentrale personer i konsernet. Kvale og Brinkmann poengterer at hensikten med slike intervju er å få frem beskrivelser av respondentenes hverdagsverden, slik at forsker skal kunne tolke betydningen av fenomenene som beskrives (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Intervjuobjektene sees på som informanter med kunnskap og livserfaringer som forfatterne ønsker innsikt i (Ringdal 2007). Svarene på forskers spørsmål registreres som dataene i kvalitative intervjuer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Samtaleintervju gir mer avgrenset personlig informasjon fra intervjuobjektene. Det kan for eksempel være intervjuobjektene personlige følelser, engasjement, hensikter og oppfatninger. Ved kvalitativ metode er det også mulighet for å gå mer i dybden på området man forsker på, og få fyldigere og mer detaljerte beskrivelser. Det skaper et nærmere og tettere forhold mellom forskere, miljøet og respondentene (Repstad 2009; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Samtaleintervju bidrar også til større fleksibilitet, slik at man underveis i intervjuene lettere kan foreta eventuelle justeringer som kan bidra til å bedre resultat og kvalitet (Ringdal 2007). Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) poengterer også at intervjuobjektene erfaringer og oppfatninger kan komme lettere frem når de selv kan være med på å bestemme hva som kan tas med i intervjuene, noe det er rom for da de får større frihet til å uttrykke seg enn ved et strukturert spørreskjema. Disse fordelene dannet grunnlaget for valget om å benytte samtaleintervju som datainnsamlingsmetode.

4.3.2 Grupperintervju

Etter hvert som datainnsamlingsprosessen foregikk, kom det gjennom samtaleintervjuene frem at det også kunne vært interessant og relevant for temaet å se nærmere på en annen respondentgruppe i VARD. For å spare tid ble det derfor bestemt at det skulle gjennomføres ett gruppeintervju på hver av de valgte lokasjonene, Brattvåg og Søviknes,

for dermed å få et enda dypere innblikk. Gruppeintervju kan være et supplement i et forskningsprosjekt for å bedre avklare problemstillinger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Gruppeintervju kan være fordelaktig i tilfeller hvor man ønsker en oversikt over harmløse og faktiske forhold, i tillegg til at det kan være tidsbesparende og effektivt. I noen tilfeller kan gruppeintervju også avdekke reelle holdninger og synspunkter lettere hvis de foregår i en gruppe som respondentene er komfortable med. Hoel og Hvinden (i Repstad 2009) påpeker også at gruppeintervju kan bidra med fyldigere informasjon ettersom respondentene kan utfylle hverandre, og det hele kan utspille seg som en samtalsituasjon. Gruppeintervju er også en spesielt fordelaktig metode i prosjekter hvor problemstillingen handler om hvordan praksisen utvikler seg kollektivt. For at gruppeintervju skal føre til mest mulig vellykket resultat, er man avhengig av innspill fra alle deltakerne (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Gruppeintervjuene i dette forskningsprosjektet gikk for det meste av seg selv, hvor deltakerne supplerte hverandres svar og eksempler etter hvert spørsmål. De diskuterte seg imellom om de faktiske forholdene rundt tema. Om noen av respondentene ikke hadde uttrykt sine holdninger når samtalen tok slutt, fikk de tilleggsspørsmål fra forsker om de hadde noe å tilføye. Denne typen intervju egner seg, ifølge Repstad (2009), også best dersom gruppen som intervjues er noenlunde samkjørte uten for store innbyrdes konflikter, og om de som intervjues har noenlunde lik status. Likevel poengterer Rieper (1993 i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010) at deltakerne i gruppeintervju både må være like og ulike. Richard A. Krueger (1988 i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010) mener at samlingen av respondenter bør være homogen, men samtidig ha tilstrekkelig variasjon, ettersom det øker sannsynligheten for å få frem ulike oppfatninger. I gruppeintervjuene ble det blant annet valgt respondenter som har ulik fartstid i konsernet. I motsetning til fordelene med gruppeintervju, kan en ulempe med denne typen intervju være at man kun får frem syn som kan presenteres offentlig (Repstad 2009).

Gruppeintervjuene ble gjennomført ved bruk av minigrupper. Det ene gruppeintervjuet bestod av tre respondenter. I det andre intervjuet var det kun to respondenter, da en av deltakerne ikke kunne møte. En fordel med minigrupper i forhold til ordinære gruppesamtaler, er at mennesker ofte har lettere for å åpne seg i mindre grupper, og det er enklere å diskutere sensitive tema hvor respondentene er følelsesmessig involvert (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

4.3.3 Intervjuguide

Kvalitative intervjuer kan være mer eller mindre strukturert på forhånd. Det ble i denne forskningen valgt en metode basert på det som Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) refererer til som semistrukturert eller delvis strukturert intervju. Dette er den mest utbredte metoden for kvalitative intervjuer. Det går ut på at man på forhånd har laget en overordnet intervjuguide med ferdig formulerte og åpne spørsmål som skal være utgangspunktet for intervjuet. Spørsmålene (se vedlegg) ble utarbeidet i samarbeid med forfatterens veileder og forfatterens kontaktperson hos VARD, og tilpasset respondentenes posisjon i konsernet. Grunnen til at det på forhånd ble utarbeidet ferdige formulerte spørsmål, var at det var en trygghet for forfatterne som nybegynnere i en intervjusituasjon. Dette betyr derimot ikke at spørsmålene ble fulgt slavisk. Ved noen intervju hadde informantene allerede svart på flere spørsmål gjennom et tidligere spørsmål. Under noen av intervjuene ble det også stilt tilleggsspørsmål underveis, for å få en dypere forklaring.

En intervjuguide er en liste over generelle spørsmål som i løpet av intervjuet skal gjennomgås, og som springer ut fra problemstillingen som skal belyses. Spørsmålene og rekkefølgen på dem varierer underveis og tilpasses det enkelte intervjuet. En intervjuguide kan i tillegg til de generelle spørsmålene inneholde en innledning hvor forsker presenterer seg selv, informerer intervjuobjektet om forskningen og hva man kommer til å stille spørsmål rundt. Man informerer også om hvilken betydning intervjuet har for prosjektet, og informerer om hvordan intervjuet skal dokumenteres og hvordan datamaterialet vil bli behandlet ved prosjektets slutt. Her skal det også eventuelt gis garanti til informantene om anonymitet og omtrent hvor lang tid intervjuet vil vare. Avslutningsvis er det vanlig å informere respondenten om at det nærmer seg slutten, og la respondenten få mulighet til å komme med avsluttende kommentarer eller spørsmål en måtte sitte med (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Vedlagt intervjuguide inneholder kun generelle spørsmål, selv om intervjuene ble gjennomført som metoden over tilsier.

4.4 Casestudier

En case er et avgrenset system eller objekt, og en casestudie er intensive undersøkelser av et lite antall case, som for eksempel kan være bedrifter. Dataene i casestudier kan være samlet inn som historiske kilder, registerdata, samtaleintervjuer, feltarbeid, eller ved bruk av spørreundersøkelser (Ringdal 2007). Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010)

understreker også at i en casestudie er det ett eller noen få tilfeller som studeres inngående. En case kan for eksempel være en hendelse som har skjedd i en bedrift, eller et spesielt tiltak som omorganiseringer på et arbeidssted. Et kjennetegn ved en casestudie er at forskeren innhenter mye informasjon fra noen få enheter eller caser over tid. Felles for datakildene som benyttes er at de er tids- og stedsavhengige. Dette betyr at casen studeres i én setting.

Innenfor samfunnsforskning finnes det spesielt to kjennetegn ved en case: oppmerksomheten avgrenses til den aktuelle casen, og det blir gitt en mest mulig inngående beskrivelse av casen. Casen blir undersøkt grundig og detaljert for å få med så mye data som mulig. Kort sagt består caseundersøkelser i å samle inn så mye informasjon (data) som mulig om et avgrenset fenomen (case).

Robert K. Yin (2007 i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010) opererer med to dimensjoner i design av casestudier. Den ene omhandler spørsmålet om man arbeider med en enkeltcase eller flere case. Den andre omhandler spørsmålet om man anvender én eller flere analyseenheter. En oversikt og inndeling av de forskjellige designene innenfor case illustreres i tabell 4.1 under.

Tabell 4.1 Fire designstrategier for casestudier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 88).

Forskerens avgrensning	Antall case som studeres	
	Enkeltcasedesign	Flercasedesign
Én analyseenhet	Forskeren får informasjon fra en enkelt enhet (et individ, et program, en institusjon, en gruppe, en hendelse eller et begrep) innenfor studiet av et avgrenset system (organisasjon, samfunn og så videre).	Forskeren får informasjon fra en enkelt enhet (et individ, et program, en institusjon en gruppe, en hendelse eller et begrep) innenfor studiet av flere systemer (organisasjoner, samfunn og så videre). Hver enkelt casestudie består av "hele studien".
Flere analyseenheter	Forskeren får informasjon fra flere enheter (flere individer, programmer, institusjoner, grupper, hendelser eller begreper) innenfor studiet av et avgrenset system (organisasjon, samfunn og så videre).	Forskeren får informasjon fra flere enheter (flere individer, programmer, institusjoner, grupper, hendelser eller begreper) innenfor studiet av flere systemer (organisasjoner, samfunn og så videre). Hver enkelt casestudie består av "hele studien".

Når man benytter designstrategi med én analyseenhet er det en casestudie som har et helhetlig perspektiv på én bedrift, og man studerer denne bedriften på et overordnet nivå. Man kan også operere med flere analyseenheter. Dette er gjerne når en forsker studerer én bedrift (enkeltcasestudie), og man ser da ikke bare på bedriften som helhet, men man benytter da også divisjoner, avdelinger, grupper og individer som analyseenheter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

Ettersom det er en case (en endring) i én bedrift som skal undersøkes og det blir brukt samtaleintervju og gruppeintervju for å samle inn data, faller dette forskningsprosjektet under det som over ble beskrevet som en casestudie. Forskningsprosjektet har som utdypet i kapittel 1, to forskningsspørsmål som overlapper hverandre, men som samtidig krever innsikt fra forskjellige typer informanter. Informasjon blir samlet fra flere ansatte i VARD, og flere grupper ansatte avhengig av på hvilken lokasjon de er ansatt og hvilken posisjon de har i konsernet. Det er i tillegg kun én organisasjon, VARD, som blir forsket på. Dette forskningsprosjektet benytter dermed en designstrategi med et enkeltcasedesign, og det har flere analyseenheter.

4.5 Valg av respondenter

En viktig del av all samfunnsforskning er å velge hvem som skal være med på undersøkelsen. Ved kvalitativ forskning er det ikke vanlig, og heller ikke særlig aktuelt, å rekruttere informantene tilfeldig. Ifølge Patton (1990 i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010) er strategisk utvelgelse mer vanlig innenfor kvalitativ forskning. Med strategisk utvelgelse menes det at forsker tenker gjennom forskjellige målgrupper som må delta for å få nødvendige opplysninger. Deretter må personer fra de forskjellige målgruppene velges ut (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Innenfor forskning vil man ofte være avhengig av hjelp fra sentrale informanter for å velge ut svarpersoner til intervju (Repstad 2009). I samarbeid med forfatterens kontaktperson hos Vard Group AS, Else Karin Æsøy, ble det kommet frem til et utvalg på til sammen 22 ansatte fra de valgte lokasjonene, samt hovedkontoret. Totalt ble det gjennomført 17 samtaleintervju og 2 gruppeintervju. Dette var personer med relevans for prosjektets problemstilling både i form av meninger, kunnskap og holdninger ovenfor det aktuelle temaet. Repstad (2009) poengterer at utvalget av respondenter bør være mest mulig ulikt. Utvalget i dette forskningsprosjektet består av ansatte ved hovedkontoret i Ålesund som har vært med på å

gjennomføre endringen, samt verftsledelse, tillitsvalgte, lønnsmedarbeidere, formenn for arbeiderne på verftene og HR-arbeidere ved de valgte lokasjonene Brattvåg og Søviknes. Utvalget fra hovedkontoret var interessant å intervju for å finne ut om de mener at målene med endringen er nådd, og om endringen har vært vellykket. Verftsledelsen var ønskelig å intervju ettersom de før standardiseringen av avtaleverk hadde mer beslutningsmyndighet, og forfatterne ønsket å finne ut hvordan dette har påvirket deres arbeidshverdag. HR-arbeidere, lønnsmedarbeidere og tillitsvalgt ved Brattvaag og Søviknes var ønskelig å intervju for å finne ut hva de ansatte synes om endringen. Ved å velge dette utvalget av personer med forskjellig posisjoner i konsernet, ville det danne grunnlag for et bredt inntrykk og bedre kvalitet på forskningen.

I utgangspunktet ble det bestemt å intervju tillitsvalgte som representanter for alle ansatte. Etter hvert så forfatterne som nevnt at det kunne være nyttig å gjennomføre intervju med et utvalg ansatte selv, og valgte da formenn fra ulike avdelinger på verftene. Dette ble gjort først ved verftet i Søvik, deretter i Brattvåg. Formenn er sjefer på avdelingen og dermed kunne de også svare på vegne av andre ansatte. Formennene har noenlunde lik status og de er samkjørt kollektivt, noe Repstad (2009) mener er et kriterium for et vellykket gruppeintervju.

Utvalget er forholdsvis stort med tanke på tidsperspektivet på forskningsprosjektet, men likevel nødvendig for å kunne svare på problemstillingen da det er mange som er påvirket av den. Ifølge Repstad (2009) kan analysen av data lett bli overflatisk dersom antall intervju blir for stort. Han hevder også at antall intervjuobjekter i en kvalitativ undersøkelse bør ligge et sted mellom 20 og 30, men at det må avgjøres skjønnsmessig i hvert enkelt tilfelle. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) mener at det ikke er noen øvre eller nedre grense for antall intervjuer, men at det i mindre prosjekter er vanlig med en utvalgsstørrelse på 10-15 intervju. Dersom en merker at en ikke lærer noe nytt av intervjuene, bør en gi seg. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) poengterer også at forskningsprosjekt som består av flere målgrupper, gjerne vil bestå av et visst antall intervju i hver målgruppe. Ettersom respondentene i denne undersøkelsen ble delt inn i fem forskjellige grupper som ble stilt forskjellige spørsmål avhengig av hvilken stilling de har i konsernet, møtte intervjuerne ikke det metningspunktet hvor en ikke lærte mer av intervjuene. Selv om noen hadde mer eller mindre like svar, var det nødvendig med tanke på generaliserbarheten av undersøkelsen.

4.6 Praktisk gjennomføring av undersøkelsen

Etter at spørsmålene var ferdig utformet ble de potensielle intervjuobjektene kontaktet, for å høre om de var villige til å delta i prosjektet. Alle var positive og svarte ja, bortsett fra en ansatt som ikke hadde anledning.

Valg av sted for gjennomførelse av intervju kan innvirke på om intervjuet blir vellykket eller ikke (Repstad 2009). Intervjuene ble gjennomført på intervjuobjektens arbeidslokasjon. Dette var det mest praktiske, samtidig som det kan føre til at intervjuobjektene føler seg mer komfortable. Ved noen av intervjuene var det booket møterom, men i hovedsak ble intervjuene foretatt på intervjuobjektens egne kontor. I forkant av intervjuene hadde intervjuobjektene blitt informert om intervjuene, både med tanke på praktisk gjennomførelse og hvordan dataene ville bli behandlet. Dette er tydeligere beskrevet under kapittel 4.8.7, Ethiske overveielser.

De fleste intervjuene ble foretatt i løpet av mars måned, og hvert intervju varte fra omlag ett kvarter til en time. Kun ett intervju lot vente på seg til april, ettersom intervjuobjektet var på reise. På grunn av tidsaspektet på forskningsprosjektet ble det valgt å intervju halvparten av intervjuobjektene hver. En annen årsak til dette valget var at den ene av forfatterne er ansatt ved Vard Søviknes. For at intervjuobjektene skulle være mest mulig ærlig når det svarte på spørsmålene, var den av forfatterne som er ansatt i VARD ikke med på de intervjuene som ble gjennomført ved Søviknes verft. Likevel ble alle intervjuene gjennomgått av begge forfatterne etter at de var gjennomført, for å få flere syn på svarene som intervjuobjektene hadde avgitt.

Det ble benyttet båndopptaker under samtlige intervju. Som forsker kan man da konsentrere seg om hva respondentene sier, uten å bruke tid på å ta notater. Likevel ble det ansett som fornuftig å notere ned i stikkordsform underveis i intervjuene. Ved bruk av båndopptaker slipper man å både høre på det som sies, notere og å tenke ut oppfølgingsspørsmål samtidig. Det blir også enklere å fange opp ikke-verbal atferd underveis. Båndopptakeren får med seg både det som sies og hvordan det sies, i form av for eksempel tonefall, engasjement og eventuell nøling underveis. Forsker kan da også fokusere på signaler som gester og ansiktsuttrykk. Analysefasen av prosjektet drar også fordel av å benytte båndopptaker under intervjuene. Man har ordrette gjengivelser fra intervjuet, og ikke filtrering representert i form av notater og hukommelse. En annen fordel

med båndopptaker er at man som forsker kan bruke opptakene i etterkant til å forbedre seg som intervjuer. Man kan analysere og være kritisk til hvordan en selv har opptrådt ved de første intervjuene, for deretter å stille sterkere til neste intervju (Repstad 2009).

Ifølge Repstad (2009) finnes det også ulemper ved å benytte lydopptak. Det kan føre til en kunstig situasjon og at intervjuobjektene blir hemmet. Dette kan unngås dersom en bruker en liten lydopptaker med sensitiv mikrofon, slik det ble gjort i dette forskningsprosjektet. Det er en fordel at forskerne er avslappet i forhold til opptakeren, da blir respondentene det også. Det er i tillegg viktig å sjekke at lydopptakeren har lang opptakstid og at der er batteri slik en unngår å gå tom for batteri midt i et interessant resonnement. Ved avspilling av opptakene kunne hastigheten justeres på båndopptakeren som ble benyttet, noe som var til stor hjelp under transkriberingen.

4.7 Dataanalyse

Etter gjennomføring av alle intervjuene, startet analyseringen av datamaterialet. Hvert intervju ble transkribert. I tillegg ble refleksjoner som ble gjort underveis i intervjuene skrevet ned. Før alle dataene ble analysert ble alle intervjuene gjennomgått en gang til. Dataanalysen startet med å gå gjennom hvert enkelt intervju i detalj. Deretter ble det foretatt en sammenlikning av svarene som hadde kommet frem, og videre ble alt analysearbeidet strukturert. For å få en god struktur på analysedelen i dette forskningsprosjektet, vil det bli tatt for seg ett og ett forskningsspørsmål. Målet med forskningen er å gjennomføre en evaluering av den endringen som Vard Group AS har vært gjennom. For å evaluere denne endringen i analysekapittelet vil det bli benyttet en resultatmodell, en forklarende prosessmodell og en aktørmodell. Etter at hvert av forskningsspørsmålene er drøftet og begrunnet, vil det følge en kort oppsummering for å tydelig få frem hovedfunnene. Ut i fra arbeidet med analysen vil det fremkomme en konklusjon som besvarer den overordnede problemstillingen.

4.8 Undersøkelsens kvalitet

4.8.1 Innledning

Å kritisk vurdere kvaliteten på forskningen som er gjennomført, er en viktig del av forskningsprosessen (Repstad 2009). Innenfor kvalitative undersøkelser mener Yin (2008) i

Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010) at man kan benytte de samme kriteriene som ved kvantitative undersøkelser for å vurdere forskningens kvalitet, som er reliabilitet og ulike validitetsformer. Guba og Lincoln (1985, 1989 i Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010) mener derimot at kvaliteten må vurderes ut i fra andre kriterier enn innenfor kvantitativ forskning, og opererer med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) mener videre at det ikke er snakk om enten-eller, men både-og.

Denne delen av kapittelet vil ta for seg kvaliteten på forskningsprosjektet ut i fra Johannessen, Tufte og Christoffersens (2010) måter å vurdere kvalitet på. I tillegg vil tilgjengeligheten på data i dette forskningsprosjektet bli vurdert, noe som også har betydning på forskningsprosjektets kvalitet. Til slutt i dette delkapittelet vil etiske aspekter gjennomgås.

4.8.2 Reliabilitet

Oversatt betyr reliabilitet pålitelighet. Man må undersøke om en har klart å gjennomføre analysen uten feil og mangler, hvor presise og gode måleinstrumentene er, og hvor pålitelig, nøyaktig og presis informasjonen en har fått er (Repstad 2009). Reliabiliteten knytter seg både til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, hvilken måte den er samlet inn på, og hvordan forskerne bearbeider innsamlet data. Det er mulig for forskere innenfor kvalitativ forskning å styrke påliteligheten ved å gi leseren inngående beskrivelse av konteksten. Beskrivelsen skjer gjerne i form av en casebeskrivelse, og en åpen og detaljert fremstilling av hvilken fremgangsmåte som er benyttet for hele forskningsprosessen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

Forfatterne av dette forskningsprosjektet vil betrakte reliabiliteten som høy da det har blitt benyttet båndopptaker under alle intervjuene, og intervjuene har blitt transkribert og diskutert etter hvert intervju. Ettersom den ene av forfatterne er ansatt i VARD, ble det vurdert om dette kunne påvirke reliabiliteten av undersøkelsen. Som nevnt tidligere ble det dermed bestemt at kun den ene av forfatterne skulle gjennomføre intervjuene ved skipsverftet i Søvik hvor den andre forfatteren arbeider. Dermed har ikke dette kjennskapet påvirket reliabiliteten. Inntrykket forfatterne sitter igjen med etter at intervjuene ble gjennomført er at intervjuobjektene som deltok i undersøkelsen var ærlige, og dermed

ansees dataene som pålitelige. Dette kan også skyldes at intervjuobjektene på forhånd fikk beskjed om at de ville bli anonymisert i forskningsprosjektet. En annen årsak kan være at respondentene på forhånd ble informert om casen og hele fremgangsmåten for forskningsprosjektet, noe som kan være med på å styrke påliteligheten. Likevel er det vanskelig å si helt sikkert hvor pålitelig dataene er da det ikke ble gjennomført testing av reliabiliteten i etterkant av intervjuene, ettersom det ikke er vanlig ved kvalitativ forskning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

4.8.3 Validitet (Troverdighet)

Validitet kan oversettes til gyldighet. En ser da om en faktisk måler det en ønsker å måle (Repstad 2009). Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) påpeker at kvalitative studier ofte ikke sees på som valide ettersom de ikke er kvantifiserbare (de kan ikke måles). Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg altså om i hvilken grad forskerens fremgangsmåte og oppdagelser på riktig måte reflekterer formålet med forskningen og representerer virkeligheten.

Validiteten i undersøkelsen ansees også som høy da det ble brukt mye tid på å utforme gode spørsmål i forkant av intervjuene i samarbeid med både veileder og kontaktperson i Vard Group AS. Intervjuobjektene ble delt inn i fem forskjellige grupper, avhengig av hvilke posisjoner de har i konsernet, og spørsmålene ble tilpasset de forskjellige gruppene. Spørsmålene ble utformet for å besvare problemstillingen, noe de også har gjort, og dermed kan validiteten ansees som høy i denne undersøkelsen.

4.8.4 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet kan måles ved å se på om forskningsprosjektet kan overføres til andre liknende fenomener. Kan for eksempel resultatene av en undersøkelse i en bedrift, overføres til andre bedrifter? (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

Dette forskningsprosjektet kan i teorien brukes i andre studier som omhandler sentralisering og standardisering. I tillegg kan andre bedrifter som spesifikt har tenkt å sentralisere lønnsfunksjonen og/eller standardisere avtaleverk innenfor lønn, benytte denne undersøkelsen for å se på fordeler og ulemper, eventuelt om noe burde gjøres annerledes. Likevel må det tas hensyn til for eksempel størrelsen på bedriften og at denne

undersøkelsen tar for seg en spesifikk case. En annen viktig faktor kan være organisasjonskultur som kan være helt forskjellig i andre bedrifter. Imidlertid er resultatene av denne forskningen sannsynligvis ikke empirisk generaliserbare.

4.8.5 Bekreftbarhet

Det forventes at kvalitative forskere skal få frem unike perspektiver i de studiene de gjennomfører, men det er også viktig at de funnene som kommer frem er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger. Dette skal bekreftbarhet sikre. En ser altså på i hvilken grad andre forskere som gjennomfører tilsvarende undersøkelser kan bekrefte resultatene som er kommet frem. Dersom forsker gjør en vurdering av om tolkningene også kan støttes av annen litteratur, eventuelt av informantene i undersøkelsen, kan bekreftbarheten styrkes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

Det finnes mye forskning innenfor temaene sentralisering, desentralisering og standardisering (Colbjørnsen 1992; Brunsson og Jacobsson 1998). Likevel er resultatene forskjellige og som en ser i kapittel 3 er det både fordeler og ulemper ved sentralisering, desentralisering og standardisering. Hovedfunnene i denne forskningen stemmer mer eller mindre overens med litteraturen om endring, sentralisering og standardisering, presentert i kapittel 3. I tillegg er konklusjonen av forskningen et resultat av respondentenes egne meninger. Dette er med på å styrke bekreftbarheten i forskningsprosjektet. Annen forskning som støtter resultatene i dette prosjektet er ikke gjennomgått på grunn av tidsaspektet på denne forskningen.

4.8.6 Tilgjengelighet

I forkant av utvelgning og innsamling av data, må man undersøke hvor tilgjengelig informasjonen man er på jakt etter er (Everett og Furseth 2012).

Gjennom flere år med studier var forfatterne på forhånd klar over at det fantes store mengder litteratur på fagområdene sentralisering og standardisering. I løpet av dette masterstudiet har det også vært gjennomgått en rekke teorier om endring. Mye av endringslitteraturen tar i hovedsak for seg selve prosessen i en endring. Ettersom dette

forskningsprosjektet har fokus på evaluering av endring, er relevant teori presentert. Teorien ble valgt i samarbeid med veileder.

Ettersom en av forfatterne er ansatt i Vard Group AS, var det enkelt å få tilgang på relevant bakgrunnsstoff. Hennes posisjon i VARD gjorde det også enkelt å komme i kontakt med ønskede intervjuobjekter. Det bidro også til at det var mulig å ha en tett og god dialog med kontaktpersonen i Vard Group AS.

4.8.7 Ethiske overveielser

Det finnes etiske implikasjoner innenfor all forskning som gjøres med mennesker (Everett og Furseth 2012). Når man skal starte et forskningsprosjekt hvor man skal behandle personopplysninger, må man helt i starten vurdere om prosjektet er meldepliktig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

Før arbeidet med denne masteroppgaven startet, ble de etiske retningslinjer som ligger til grunn for det videre arbeidet nøye gjennomgått. Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) ble kontaktet for å undersøke om forskningen var av en slik art at den var meldepliktig. All forskning som er meldepliktig og gjennomføres ved universiteter og høyskoler skal meldes til NSD. NSD bekreftet at forskningen var meldepliktig uavhengig av om rapporteringen skulle skje anonymt, og at det var behandlingen av personopplysninger underveis i datainnsamlingen som avgjorde meldeplikten. Også Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) poengterer at et prosjekt utløser meldeplikt hvis forskningen omfatter behandling av personopplysninger og disse opplysningene helt eller delvis skal lagres elektronisk. Dermed ble meldeskjema fylt ut og forskningsprosjektet ble meldt inn. I løpet av noen uker kom det tilbakemelding fra NSD om at behandlingen av personopplysningene og datainnsamlingen kunne starte.

Ifølge Tornes (2012) bør det stilles krav til forskningsprosesser for å sikre frihet og selvbestemmelse, beskytte mot skade og urimelig belastning, og trygge privatliv og nære relasjoner. De viktigste etiske aspektene ved undersøkelser hvor mennesker er involvert, er at intervjuobjektene må gi informert samtykke til å delta, og at de ikke senere må bli skadelidende for sin deltakelse (Everett og Furseth 2012). I forkant av datainnsamlingen ble samtlige av de ønskede intervjuobjektene kontaktet. Tema og formål ble presentert,

samt praktisk informasjon om selve intervjuet. De ble også informert om at deltakelsen var frivillig. I tillegg ble det forklart hvordan datamaterialet og personopplysningene ville bli behandlet. De ble forsikret om at deres opplysninger og svar ville bli anonymisert i forskningsprosjektet, og at de ikke ved et senere tidspunkt ville kunne spores tilbake til enkeltpersoner slik at det kunne skade intervjuobjektene. Hensikten med dette var å bevare forskningsetiske sider, samtidig som at det skulle berolige intervjuobjekter som kunne være engstelige. Avslutningsvis i denne innledende samtalen fikk de opplysninger om hvordan resultatene av undersøkelsen ville bli offentliggjort.

4.9 Begrensninger

En viktig del av et forskningsprosjekt er å være selvkritisk til gjennomføringen av prosjektet. Som nevnt over i drøftingen av prosjektets kvalitet, må en som forsker kunne kommentere tidligere erfaringer, egne fordommer og oppfatninger som kan påvirke tolkningen av dataene som samles inn (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010). I dette delkapittelet presiseres noen av begrensningene rundt arbeidet med dette forskningsprosjektet.

En begrensning ved dette arbeidet er at ingen av forfatterne tidligere har erfaring med å innhente primærdata i form av intervju. En del tid gikk med på å lese og sette seg inn i forskjellige aspekter ved kvalitativ forskning: hvordan intervjuobjektene skulle informeres, utforming av spørsmål, og hva som måtte tas hensyn til.

En annen begrensning kan være den ene forfatterens tilknytning til VARD, da dette muligens kunne påvirke hennes objektivitet ovenfor emnet i dette forskningsprosjektet. Temaet i forskningen er et forholdsvis følsomt tema, og forfatterne var klar over at hennes posisjon i VARD kunne skade datainnsamlingsprosessen. Ifølge Repstad (2009) knytter det seg en rekke problemer dersom en velger å forske på hjemmebane. Noen av problemene kan være at forskeren er tilbøyelig til å velge side, mister den akademiske distansen, får personlige interesser og/eller at en kan drive selvsensur for ikke å legge seg ut med venner som en skal møte etterpå. På en annen side kan det være positivt å ha personlig interesse da motivasjonen blir høyere, og kjennskap til konsernet kan bidra til å unngå feilslutninger og misforståelser. Den av forfatterne som er ansatt i VARD hadde på forhånd også egne oppfatninger av hva andre ansatte mente om endringen. Dette har

forfatterne gjennom forskningsprosjektet hele tiden vært klar over og tatt hensyn til. Hennes oppfatninger har ikke hatt noen innvirkning på resultatene ettersom det gjennom analysen kun er referert til intervjuobjektene egne formuleringer og meninger. For å unngå de negative effektene av å intervjuer kjente (kolleger) har som tidligere nevnt kun den ene av forfatterne (forfatteren som ikke er ansatt i Vard Group AS) gjennomført intervjuene på de kollegene som medforfatteren arbeider nærmest med.

Det bør også nevnes at noen av kildene som er benyttet i dette forskningsprosjektet er av litt eldre dato. Det kan bidra til å svekke kvaliteten på sekundærdataene. Likevel ble teoriene valgt ettersom de ble ansett som tilstrekkelig gode for forskningens problemstilling, og siden de har tydelige likhetstrekk med andre kilder av nyere dato.

Tidsperspektivet på forskningsprosjektet er også en begrensning i den forstand at forskningsområdet måtte snevres inn for å kunne opprettholde forskningens omfang. Derfor var det ikke mulig å ta for seg hele konsernet, og kun to av lokasjonene ble valgt. En fokusering på hele konsernet kunne gitt andre resultater. Av samme grunn ble det valgt å ikke gjennomføre spørreundersøkelse. Dersom både kvalitativ og kvantitativ metode hadde blitt gjennomført på de samme respondentene, kunne kvaliteten på prosjektet blitt bedre da en kvantitativ undersøkelse i etterkant av intervjuene ville kvalitetssikret svarene ytterligere.

For å evaluere om målene for endringen er nådd, ble det benyttet en resultatmodell. Det kunne også blitt benyttet økonomiske modeller (se tabell 3.1) for å besvare spørsmålene om for eksempel effektivitet og ressursbesparelse. Likevel falt valget på å basere forskningen på de ansattes egne formuleringer. Dermed ble ikke økonomiske modeller benyttet.

5.0 Analyse og diskusjon

5.1 Innledning

I dette analysekapittelet vil funnene i samtale- og gruppeintervjuene bli knyttet sammen med de teoretiske perspektivene som tidligere ble presentert i teorikapittelet. Teorien som ble presentert i kapittel 3 gir et forenklet bilde av en mer kompleks virkelighet, men det er et nyttig verktøy for å skape en bedre forståelse og for å kunne analysere de fenomenene som ble observert gjennom datainnsamlingen. Målet med denne analysen er å få et helhetlig inntrykk av den gjennomførte endringen i Vard Group AS. Dette ved å se på forholdene og resultatet av endringen fra forskjellige hold og posisjoner i konsernet.

Ifølge Boyne et al. (2003) finnes det mange dimensjoner av både fiasko og suksess når det blir gjennomført en endring, ettersom det i de fleste tilfeller finnes mange ulike interessenter som har fokus på ulike kriterier. De har som tidligere nevnt kommet opp med tre grunnleggende kriterier det bør fokuseres på når en skal evaluere en reform/endring: effektivitet, responsivitet og rettferdighet. Det vil bli sett nærmere på disse kriteriene i denne analysedelen. Ifølge Tornes (2012) foretar en som nevnt en evaluering på grunn av at man ønsker å finne ut hvor godt/dårlig en gjennomføring av et tiltak har vært. En evaluering innebærer forskning, systematisk innhenting av kunnskap og vurdering av denne kunnskapen. Det vil i dette analysekapittelet bli gjennomført en evaluering av endringen i Vard Group AS. Det vil også bli gjennomført en vurdering av den kunnskapen som har blitt innhentet.

Som en kan se av figur 3.1, er det både viktig å beskrive og å vurdere når en gjennomfører en evaluering. Analysedelen vil først og fremst forsøke å svare på spørsmålene stilt i problemstillingen, dette ved å foreta en evaluering av endringen. For lettere å kunne besvare selve problemstillingen vil ett og ett forskningsspørsmål bli gjennomgått. Det finnes mange ulike modeller som kan benyttes når man skal evaluere (se tabell 3.1), og valg av modell avhenger av om man har fokus på effektene, prosessene eller om man ønsker å teste en teori om hvordan tiltaket har fungert. Vanligvis må man kombinere disse modellene da man skal forsøke å svare på forskjellige spørsmål (Tornes 2012), noe som vil bli gjort i denne analysen.

5.2 Ansattes vurdering av sentraliseringen og standardiseringen

Hvilke opplevelser og vurderinger har de ansatte i Vard Group AS av sentraliseringen av lønnsfunksjonen og standardiseringen av avtaleverk? Var dette noe de ansatte ønsket?

For å evaluere endringen i sin helhet, er det hensiktsmessig å først finne ut hva de ansatte selv synes om endringen og gjennomføringen av den. For å besvare forskningsspørsmålet over benyttes en resultatmodell, en forklarende prosessmodell og en aktørmodell. Som nevnt tidligere har resultatmodeller fokus på de endelige resultatene av et tiltak, som for eksempel måloppnåelse eller effekt. Det som er av interesse her, er å finne ut hvilken betydning endringen har hatt for de ansatte. Det er de ansatte i VARD som er preget av endringen, og da er det selvsagt de som best vet hvilke resultater den har gitt. Den forklarende prosessmodellen har også blitt benyttet her da de ansatte har formening om hvordan endringsprosessen har foregått. Den har fokus på prosesser i et tiltak og det kan dreie seg om å beskrive hvilke prosesser som er satt i gang, beskrive de prosessene som skapte virkningene, eller en kombinasjon av disse. En aktørmodell er basert på aktørers egne kriterier for å vurdere. Dermed fokuseres det på om de ansatte er tilfreds med endringen, hvor deres egne formuleringer er av betydning.

Ifølge Boyne et al. (2003) er et av kriteriene for evaluering responsivitet/lydhørighet, noe som handler om å møte ansattes behov og ønsker. Det er i dette forskningsprosjektet som nevnt ønskelig å finne ut om de ansatte er tilfredse, og det undersøkes ved å måle ledelsens lydhørhet i forhold til de ansattes behov og ønsker. Når man skal måle responsivitet kan det være hensiktsmessig å dele interessentene inn i grupper i forhold til hva de ønsker, slik det ble gjort i dette forskningsprosjektet. Deretter bør en finne ut hva som er viktigst for en bedrift å fokusere på når en endring gjennomføres. Dette for å tilfredsstille interessentene på best mulig måte.

5.2.1 Ansattes vurdering av endringsprosessen

Intervjuene som har blitt gjennomført ved skipsverftet i Brattvåg og skipsverftet i Søvik, viser at de ansatte i Vard Group AS har ulike synspunkter på sentraliseringen av lønnsfunksjonen og standardiseringen av avtaleverk innenfor lønn. Verftsledelse og

arbeidere påpeker at informasjonsflyten i forbindelse med gjennomføringen av endringen ikke har vært optimal:

“Informasjonsflyten er dårlig. Jo større avstand en får til det sentrale, til dårligere blir informasjonsflyten ofte”.

“Vi føler vel kanskje at vi fikk litt dårlig informasjon i starten, men når det ble ordnet opp i føler jeg det har fungert bra”.

“Jeg mener vi kunne vært informert bedre. Det kunne vært klarere regler for hva som er lov og ikke lov. Vi burde hatt en myndighetsmatrise“.

“Jeg mener vi fikk for lite informasjon. Informasjonsflyten var generelt sett dårlig. Det hadde ikke skadet med litt flere oppdateringer underveis”.

Det hadde vært greit å få mer informasjon. Det var lite informasjon underveis. Det hadde vært greit å få oppdateringer på hvilke avtaler som finnes, hvordan de ligger an, muligheten for å finne ut forskjellig, og hvem man skal ta kontakt med når det er noe.

En av årsakene til at informasjonsflyten var dårlig i forbindelse med endringen, kan være at bestemmelsen om å sentralisere var en sentral beslutning tatt av ledelsen. Siden lønnsfunksjonen nå er sentralisert, er det også mulig at det oppstår informasjonsproblemer i fremtiden, da det er et kjennetegn ved en sentralisert struktur. Det er større sannsynlighet for at viktig informasjon siles bort eller forvrenges når beslutninger tas sentralt (Colbjørnsen 1992; Jacobsen og Thorsvik 2007).

Ledelsen har delte meninger om informasjonsflyten kunne vært bedre eller ikke. Likevel mener flertallet av de som ble intervjuet at den kunne vært bedre:

Jeg kan tenkte meg at vi kunne kommunisert bedre med de enkelte verftene, forberedt de på en overgang og forklart dem bedre hvorfor. Det er nok et umettelig behov for det. Vi kunne helt sikkert ha unngått en del sure miner også dersom vi hadde informert enda bedre. Vi kunne forklart fordelene som skal komme hele gruppa til gode. Jeg tror altså at vi kunne ha forberedt, motivert og forklart enda bedre i forkant.

Ledelsen påpeker også at de har tatt hensyn til de ansatte når de valgte å sentralisere lønnsfunksjonen:

Vi hadde to alternativer til hvordan vi skulle gjennomføre denne endringen: sagt at sånn og sånn blir det, eller tatt hensyn til de som arbeider her. Det kunne også gått bra dersom vi hadde sagt at sånn blir det fra den og den dato, men det ville ført til mer støy. I alle fall på kort sikt. Vi valgte derfor å ta personlige hensyn i denne prosessen. Det har vært mer en evolusjon enn en revolusjon. Vi synes det er viktig å ha respekt for de ansatte. Det har dermed vært en stor organisatorisk omveltning uten mye organisatorisk støy.

5.2.2 Ansattes vurdering av endringen

De aller fleste arbeidere som har blitt intervjuet hevder de var negative da de først ble informert om endringen, og at det i utgangspunktet ikke var noe de selv hadde ønske om. Det gjelder spesielt sentralisering av lønnsfunksjonen. Det viste seg imidlertid etter hvert som endringen ble gjennomført, at de ansatte så gevinstene og fordelene ved en sentralisert lønnsfunksjon.

“Jeg tror det var veldig få som så fordelene med endringen”.

“Alt som er nytt er litt skremmende. Det blir alltid bråk med det samme, men det har stabilisert seg nå. Likevel mener folk at lønningsdama vår bør være på lokasjonen her”.

Endringen var i utgangspunktet ikke noe de ansatte hadde ønske om. De var i utgangspunktet negative, i alle fall de som hadde sin lønnsmedarbeider på sin lokasjon. For de som har samme lønnsmedarbeider enda, var ikke terskelen så høy.

De ansatte hadde ikke ønske om endringen til å begynne med. De syntes ikke det var særlig kjekt å miste sin lønnsmedarbeider. De følte at de mistet noe. Dette har nok bedret seg med tiden. Alt som er nytt blir veldig negativt, men etter en stund venner man seg til det.

Jeg vil si at det har nok gått seg til etter hvert. Til å begynne med hadde de fleste liten forståelse for hvorfor. Dette med lønn er jo noe personlig, og når en tar vekk den som har noe med lønn å gjøre lokalt, skaper det avstander. Alle kan si at det er lett å sende en mail eller ta en telefon, men det er ikke slik det fungerer. Det kan være personlige ting som en ikke vil ta på telefon eller mail. Det er ikke like lett å ta kontakt med noen du ikke kjenner heller, som det er å ta kontakt med en lokal lønnsmedarbeider.

Av formuleringene over ser en at ledelsen burde ha informert og motivert mer i forkant av endringen, slik de selv påpekte. Ifølge Colbjørnsen (1992) er markedsføring fra sentralt hold nødvendig for å skape ensartede forventninger blant de ansatte. At de ansatte først var i mot endringen, men etter hvert så ut til å godta den, er et vanlig fenomen i mange organisasjoner. Ifølge Colbjørnsen (1992) skyldes motstand mot endring først og fremst den usikkerheten endringen fører med seg. Flere av intervjuobjektene ga uttrykk for at noen av hovedgrunnene til at de først var negative til endringen, var frykten for det ukjente, samt at sosiale bånd ville brytes. Dette er også noen av forklaringene Jacobsen og Thorsvik (2007) har på motstand mot endring. De som tidligere hadde hatt en lønnsmedarbeider på sin lokasjon, hadde ikke lengre samme mulighet som før til å omgå sin lønnsmedarbeider. De var også svært skeptiske til hvordan de nå skulle kunne kommunisere med sin lønnsmedarbeider, i og med at flere av arbeiderne ikke har tilgang på datamaskin. Det at flere arbeidere uttrykker at de savner en lønnsmedarbeider på hver lokasjon, viser at de savner en av fordelene ved en desentralisert struktur. Likevel hevder flere av de ansatte at de ser fordeler med å sentralisere, noe som vil bli gjennomgått senere i dette analysekapittelet.

Det at maktforholdene skulle endres som følge av standardiseringen, var også med på å skape skepsis spesielt hos verftsledelsen, noe som ifølge Jacobsen og Thorsvik (2007) kan være en annen forklaring på motstand. Verftsledelsen skulle ikke lengre få ta beslutninger som de tidligere hadde vært en del av.

Hvordan motstanden blir håndtert av ledelsen er vesentlig her. Som tidligere nevnt kan en, ifølge Thomas og Hardy (2011), enten velge å demonisere motstanden eller feire den. Det vil si at en enten ser motstanden som noe som bør overvinnes, eller noe som er nødvendig for å få en vellykket endring. I en endringsprosess vil der være asymmetriske maktforhold mellom ledelse og ansatte for øvrig, dermed bør maktforholdene ikke tas for gitt når en vurderer motstand til endring. Makt og motstandsrelasjoner opererer sammen for å produsere endring i en organisasjon. For VARD kan disse relasjonene ha påvirket utfallet av endringen. Som det vil bli sett på senere, er ledelsen i VARD godt på vei med å nå målene organisasjonen satt seg i forhold til endringen. Men kanskje hadde utfallet vært annerledes dersom motstanden ikke hadde eksistert.

Ifølge Langley og Denis (2005) kan en endring være nedbrytende, noe som betyr at en endring kan bli verre før den blir bedre. Ifølge de ansatte selv, kan det virke som de fleste først var i mot endringen før de godtok den. At en endring er nedbrytende handler i hovedsak om kostnader ved endring. Når organisasjoner beregner besparelser som følge av en endring, har de en forestilling om når endringsprosessen skal være slutt, noe som kan vise seg å ikke skje som planlagt. Dette kan føre til tap i stedet for besparelser. Ifølge ledelsen i VARD har endringsprosessen tatt lenger tid enn planlagt, og de er heller ikke helt i mål enda.

Det er imidlertid store forskjeller i holdningene mellom verftene. Dette kan skyldes at Shared Services HR & Payroll er lokalisert ved skipsverftet i Søvik. Det viser seg at de som arbeider ved skipsverftet i Søvik ikke deler samme misnøye og oppfatning som de som arbeider ved skipsverftet i Brattvåg. Dette kan skyldes at de ved skipsverftet i Søvik fortsatt har sin lønnsmedarbeider på verftet.

“Vi er i en heldig posisjon vi som er i Søvika, vi er litt bortskjemt. Jeg vet det har vært en del misnøye en del andre plasser”.

Forskjellene kan også skyldes kulturforskjeller mellom de ansatte på de ulike lokasjonene. Ansatte på verftene har over lengre perioder utviklet lokale mønstre av meninger og holdninger som setter rammer for deres måter å handle på. Selv om omgivelsene endrer seg kan det være vanskelig å endre disse opparbeidede verdiene og normene. Tidligere har det vært store forskjeller på de ulike lokasjonene. Et av målene med sentraliseringen og standardiseringen var at rutinene, avtalene og prosessene på de ulike verftene skulle bli mest mulig like. For å kunne gjennomføre dette måtte det endringer til på de ulike verftene. For eksempel har skipsverftet i Brattvåg mistet sin lønnsmedarbeider som følge av denne reorganiseringen. Som nevnt over, var de ikke særlig fornøyde med det.

Christensen et al. (2009) påpeker at sti-avhengighet kan være en ulempe på grunn av at ansatte som tidligere har vært vant til å gjøre noe på en bestemt måte, vil fungere som bremseklosser når en endring skal gjennomføres. Det kan også være tilfelle i denne endringen som VARD har vært gjennom da det kommer frem at en del ansatte i utgangspunktet var imot endringen, ettersom de fortsatt ønsker en lønnsmedarbeider på sin lokasjon. Dette er noe de alltid har hatt tidligere. Uansett, sti-avhengighet gir stabilitet og

dybde i verdier og normer som gjør det enklere for de ansatte å forstå hva de skal forholde seg til. Intervjuobjektene har gitt uttrykk for at verdier er viktig i konsernet, men verdiene og normene er ikke lett å forandre selv om omgivelsene endrer seg, noe Christensen et al. (2009) kaller historisk ineffektivitet.

5.2.3 Ansattes oppfatning av Shared Services HR & Payroll

Noen av intervjuobjektene ble i tillegg til spørsmål om selve endringen, spurt hva de synes om avdelingen Shared Services HR & Payroll. Dette gjaldt i hovedsak arbeiderne, og ikke ledelsen. Ved å stille et spørsmål som dette, kan en finne ut om arbeidernes tilfredshet med avdelingen har påvirket deres syn på endringen. Det viser seg at en stor andel av arbeiderne har lite kjennskap til avdelingen, mens andre igjen er svært fornøyde:

“Der kom vi til kort gitt. Shared Services vet vi lite om. Vi skulle ønske at de hadde et ansikt utad”.

“Nå ble det stilt gitt”.

“Jeg er veldig fornøyd. Jeg har ikke vært ansatt her så lenge, men jeg har blitt mottatt og fått hjelp når jeg har trengt det”.

“Hver gang vi tror de har gjort noe feil, så viser det seg at de har gjort rett likevel. Vi er glad for at de sitter her så de kan vise oss”.

“Det har aldri kommet noen klager på dem som jeg har hørt om”.

Hvis du går ned på kaia og spør hva de synes om Shared Services, ser de bare lurt på deg og spør hva det er for noe. Jeg tror ikke de vet hva det er. Kanskje de har hørt om det, men jeg tror det stopper der. Men de ute i Søvika vet sikkert hvem de er, siden avdelingen er lokalisert der.

Jeg har ikke noen problemer med dem i det hele tatt. Det eneste er at jeg ikke vet hvilke funksjoner de har. Det har blitt en stor avdeling med mange ansatte. Jeg vet ikke hva mer enn lønn de styrer med.

Respondentenes svar viser tydelig at flere vet lite om avdelingen. Det er derfor vanskelig å få et bilde på om de er fornøyde med avdelingens arbeid. Imidlertid ser en også forskjeller

mellom verftene her. De i Søvik har klart mer kjennskap til avdelingen enn de i Brattvåg, noe som for øvrig ikke er så unaturlig da avdelingen er lokalisert i Søvik. Ifølge ledelsen burde det ha vært mer fokus på avdelingen, da de er en viktig ressurs for resten av konsernet:

Vi må bli flinkere til å akseptere og forstå at vi har en stor og viktig kompetanseavdeling. Vi må bruke mer tid på å følge opp og støtte. Vi har et tungt kompetansemiljø som det er viktig å promotere og benytte seg av.

VARD kan defineres som en markedsorientert organisasjon som er bygget på motstridende prinsipper. Konsernet har både kjennetegnene ved produksjons- og salgsorienterte organisasjonsprinsipper. Bedriften er organisert slik at de skal kunne operere lønnsomt ut i fra både kunders og ansattes krav. Ved å bygge både på produksjons- og salgsorienterte prinsipper går man ikke glipp av de fordeler som ligger bak den ene eller andre organiseringsformen. Lønnsinntakerne i VARD, som kan defineres som lønnsmedarbeidernes kunder og bedriftens ansatte, ønsker rettferdig behandling på bakgrunn av det arbeidet de utfører. De forventer hurtig behandling på henvendelser og feilfri gjennomføring av lønnskjøringene, noe som kjennetegner en produksjonsorientert organisering. Dette er noe som blir understreket av lønnsmedarbeiderne:

“Vi er i en litt utsatt posisjon vi som arbeider med lønn. Betaler vi ut den lønnen som skal ut, er alle fornøyde og vi hører ingenting. Er det noe feil på en lønn, da får vi høre det”.

Samtidig ønsker lønnsinntakerne å bli verdsatt i form av særbehandling for arbeid utført utenom det normale, og de ønsker å få den hjelpen de trenger på ett sted, uten å bli sendt fra avdeling til avdeling. Dette kjennetegner en salgsorientert organisering, og vil bli gjennomgått senere i analysen.

5.2.4 Oppsummering

Kort oppsummert var det liten forståelse for organisasjonsendringen i starten, og de ansatte påpeker at det var dårlig informasjon om endringen fra ledelsen. Ledelsen er enige i at de kunne ha informert og motivert bedre i forkant av endringen. Til tross for at flere ansatte i begynnelsen var negative til endringen, ser det nå ut til at de har forståelse for den og ser gevinstene av den. Likevel er det forskjeller mellom hva de ansatte mener om endringen på

de ulike lokasjonene. Ved skipsverftet i Søvik er de fornøyde, mens ved skipsverftet i Brattvåg ser det ut til at noen fortsatt ønsker å ha en lønnsmedarbeider på sin lokasjon. Dette kan skyldes at avdelingen Shared Services HR & Payroll er lokalisert i Søvik, og dermed har de ansatte ved Søviknes skipsverft fortsatt sin lønnsmedarbeider på sin lokasjon. Forskningen viser også at flere har liten kjennskap til avdelingen, noe som kan føre til at de ikke benytter seg av alle fordelene ved den, og kunnskapen den besitter. Det er også forskjeller mellom verftene her. Forskjellene mellom verftene kan, i tillegg til avdelingens lokalisering, også skyldes kulturforskjeller.

5.3 Organisasjonsendring og måloppnåelse

Har organisasjonsendringen hatt det utfallet som var tenkt (ført til ressursbesparelse, skapt et godt fagmiljø og like rettigheter for alle ansatte)?

Ifølge Tornes (2012) er det viktig å ta en vurdering av resultatene eller dataene når en evaluerer en endring. Under dette andre forskningsspørsmålet vil en vurdering skje ved å sette de funnene som er gjort opp mot VARDs mål for endringen. En resultatmodell benyttes for å finne ut om målene for endringen er nådd. For å måle effektiviteten i dette forskningsprosjektet er fokusert på kvantitet: antall årsverk i lønn eller HR som avdelingen Shared Services HR & Payroll har ansvar for, både før og etter opprettelsen av avdelingen. Dette vil også belyse om endringen har ført til ressursbesparelse.

5.3.1 Ressursbesparelse

På spørsmålet om organisasjonsendringen har ført til det utfallet som var tenkt, viser denne forskningen at den i stor grad har det. Ledelsen kan meddele at sentraliseringen har ført til ressursbesparelse. Som følge av opprettelsen av avdelingen Shared Services HR & Payroll, er totalt fem årsverk redusert. Sentraliseringen av lønnsfunksjonen har alene bidratt til reduksjon av tre årsverk. Det totale antallet på fem årsverk kommer som følge av både sentralisering av lønnsfunksjonen og sentralisering av andre HR-funksjoner. Dette til tross for at noen ansatte hevder at de ikke tror at endringen har ført til ressursbesparelse:

Det er en del folk som stiller seg spørsmålet om hvorfor vi skal sentralisere. Er det problemer med økonomi i selskapet, og i så fall er det økonomisk gevinst ved å

sentralisere? Er det så mye mer å spare på all denne sentraliseringen? Jeg tror ikke det altså.

I stedet for å ha en lønnsmedarbeider som sitter på hver lokasjon, har organisasjonen nå samlet de fleste (med unntak av Vard Langsten i Tomrefjord, Vard Brevik Offshore og Vard Engineering i Brevik), og samkjørt arbeidsprosesser og rutiner som gjør at arbeidet kan gjennomføres mer effektivt. Mange har gått fra å ha ansvaret for lønningene til én lokasjon/selskap, til å ha ansvaret for lønningene til to lokasjoner/selskap. Ifølge Colbjørnsen (1992) kan man oppnå synergi- eller samproduksjonsgevinster når man samler likeartede oppgaver, noe som kan skape en positiv smitteeffekt. I tillegg har standardisering av avtaleverk ført til bedre kontroll og ressursbesparelse, da det er enklere og mindre tidskrevende å håndtere saker når en har ett felles regelverk å forholde seg til, hevder ledelsen. Det blir også påpekt at effektivisering av IT-verktøy har vært et mål som VARD fortsatt arbeider med, men som konsernet i stor grad har oppnådd. Dette har også bidratt til ressursbesparelse da oppgaver kan utføres på en mer effektiv måte. Ifølge Colbjørnsen (1992) er en ulempe med spesialisering at målet med å utvikle effektive teknologiske løsninger lett kan overskygge og ignorere kundenes opplevelse av kvalitet. Dette er noe ledelsen bør være bevisst på i den videre utviklingen. Uansett, ledelsen i VARD påpeker at det er tidkrevende å gjennomføre denne type endring, og at det fremdeles er noe som gjenstår:

Jeg tror nok at det er en del som ikke er nådd enda. Vi ser nå at vi har kommet lang på vei, men om et år har vi kommet enda lengre, og om to år har vi kommet enda lengre igjen. En slik endring krever tid og tilpasning. Vi må hele tiden ha fokus på kompetanseheving, opplæring og videreutdanning av de som er i gruppa. Vi kan for eksempel ikke bare si at nå har vi fått et bedre fagmiljø, ferdig med det. Vi må fortsette å arbeide mot det hele tiden. Vi ønsker en super avdeling som kan ta hånd om det meste.

Lønnsmedarbeiderne påpeker at etter avdelingen Shared Services HR & Payroll ble opprettet, har de mer tid til å utføre de arbeidsoppgaver de faktisk har. Tidsgevinst er, ifølge Colbjørnsen (1992), en av fordelene med å være spesialisert. Det at man ikke bruker tid på å skifte oppgaver fører til mindre venting og færre feil. Flere av de som tidligere har vært ansatt på andre lokasjoner nevnte at da de satt lokalt, fikk de en del unødvendige henvendelser:

På mandager følte jeg at jeg drev et legekontor med visittid, der arbeiderne kom innom hele tiden med fraværslapper. De slo gjerne av en lengre prat, og det gikk bort en del unødvendig tid. De tok opp ganske mange andre spørsmål enn bare lønn.

En annen lønnsmedarbeider kommenterer:

Arbeidere som kom innom kontoret hadde gjerne behov for å utdype i det lange og brede hvorfor de var syke og hva som feilte dem. Det var helt greit det, men noen ganger hadde jeg rett og slett ikke tid.

Til tross for den tiden som blir spart inn ved å være samlokalisert, påpeker noen at det også i enkelte situasjoner krever mer tid når en ikke er lokalisert på det verftet man har lønnsansvar for. Det er blant annet på grunn av at fraværslapper og lignende må sendes per post eller eventuelt hentes på en annen lokasjon.

Tidligere kunne jeg gå ned på lageret å se etter lappene, eventuelt ringe ned og få dem sendt opp på kort tid. Men slik det er i dag må vi vente til de kommer tilsendt via posten, gjerne en dag senere enn før. Dette forsinker arbeidet jeg gjør, og det er spesielt hektisk før lønnskjøring.

Som nevnt over påpeker en del av lønnsmedarbeiderne at de har spart tid nå som de er samlokalisert. Dette er det Mintzberg kaller for tidsgevinsten ved spesialisering (Mintzberg 1979 i Colbjørnsen 1992).

5.3.2 Fagmiljø

Et resultat av sentralisering av lønnsfunksjonen og opprettelsen av avdelingen Shared Services HR & Payroll, er at de ansatte ved avdelingen har anledning til å arbeide mer innenfor samme fagområde. Dette kan, ifølge Colbjørnsen (1992) og Jacobsen og Thorsvik (2007), føre til at arbeidsoppgavene kan utføres raskere og mer korrekt enn tidligere. Som en følge av sentraliseringen mener de ansatte ved avdelingen også at de har fått et bedre fagmiljø.

Ifølge Colbjørnsen (1992) kan en funksjonsinndeling, som er en av grunnsteinene i en produksjonsorientert bedrift, bidra til at en bedrift kan utnytte stordriftsfordeler i form av synerig- eller samproduksjonsgevinster (economies of scope). Dette kan oppnås når likeartede oppgaver samles, noe som kan skape en positiv smitteeffekt. Ansatte som

arbeider med beslektede problemstillinger og metoder vil ha større mulighet for å lære av og inspirere hverandre. Avdelingen har ikke bare samlet likeartede oppgaver, men alle oppgaver forbundet med lønn på en lokasjon. Det er dette Colbjørnsen (1992) refererer til som markedsinndeling i en salgsoverorientert organisasjon. På denne måten har man større mulighet for å se lønnsnettakernes ønsker og relasjoner, og man kan lettere imøtekomme lønnsnettakernes forventninger.

Colbjørnsen (1992) poengterer at breddekompetanse muliggjøres når man opererer med en desentralisert beslutningsstruktur. Selv om VARD har en sentralisert lønnsfunksjon, viser det seg at etter at avdelingen Shared Services HR & Payroll ble opprettet i 2010, har den utviklet seg til å bli en avdeling som besitter både spiss- og breddekompetanse innenfor blant annet lønn, pensjon, reise og forsikringer. Det er dette Colbjørnsen (1992) refererer til som arbeid i team. Avdelingen består av spesialister på aktuelle arbeidsområder, med et felles ansvar om å imøtekomme lønnsnettakernes behov, og de sørger for at helheten ivaretas. Dermed drar den sentraliserte lønnsfunksjonen også nytte av fordeler som desentralisert beslutningsstruktur har. At VARD har vært i stand til å skape en avdeling som besitter fordeler med begge disse beslutningsstrukturene, er svært verdifullt for konsernet.

Som en kan se av respondentenes formuleringer under, har det i avdelingen blitt utviklet spesialister på forskjellige fagområder, som innehar spesielle ferdigheter og kompetanse. I tillegg påpeker de ansatte at de kan lære av hverandre og hjelpe hverandre når de nå sitter samlet. Resultatet av dette er bedre utnyttelse av personell. Dette tyder dermed på at det også er breddekompetanse blant de ansatte som arbeider ved avdelingen. Imidlertid har arbeiderne, som påpekt tidligere i analysen, i liten grad kjennskap til avdelingen Shared Services HR & Payroll. Dermed faller en del av de positive effektene med å være samlokalisert bort. Det kom frem av intervjuene at de i Brattvåg mer eller mindre forholdt seg kun til sin faste lønnsmedarbeider, og ikke kontaktet noen av de andre dersom vedkommende var borte. Arbeiderne drar dermed ikke fullt ut nytte av kompetansen som avdelingen i helhet besitter. Ifølge lønnsmedarbeidere i VARD, har sentraliseringen ført til synergier og positive forbedringer av fagmiljøet:

“Sentraliseringen har ført til et veldig bra fagmiljø. Her er ansatte som kan mye og som er spesialister på forskjellige områder”.

“Sentraliseringen har ført til spesialisering som gjør at vi også kan lette arbeidsbelastningen for hverandre”.

“Som gruppe har vi sammen blitt mer kunnskapsrike. Vi har problemstillinger som tas opp i fellesskap, og da lærer man underveis”.

Jeg har ikke noen problemer med dem i det hele tatt. Det eneste er at jeg ikke vet hvilke funksjoner de har. Det har blitt en stor avdeling med mange ansatte. Jeg vet ikke hva mer enn lønn de styrer med.

Verftsledelsen kommenterer også at det har kommet mye godt ut av sentraliseringen, spesielt i forhold til de som arbeider ved avdelingen:

“Det er helt klart fordeler ved å sitte samlet. Man lærer av hverandre og drar nytte av hverandre. Det gagnar jo alle til slutt”.

Det er i større grad enklere for arbeiderne i avdelingen å støtte seg på hverandre. Tidligere ville det ha vært katastrofe om den ene lønnsmedarbeideren hadde fått nedsatt arbeidskapasitet. Nå er det enklere for arbeiderne i avdelingen å ta over de forskjellige funksjonene og overlapse hverandre.

Ledelsen kan også meddele at en i dag bruker mindre penger på ekstern arbeidskraft innenfor en del fagområder. Dette som følge av at avdelingen Shared Services HR & Payroll har opparbeidet seg sterk kompetanse hvor det gjennomføres arbeidsoppgaver mer effektivt, og de er i stand til å løse mer komplekse saker enn tidligere.

“Jeg ser at vi kan håndtere ting på en helt annen måte enn tidligere. Vi klarer å løse saker kjappere og vi løser også mer komplekse saker enn tidligere”.

Tidligere kom komplekse problemstillinger til meg som jeg ikke er spesialist på, og ikke kunne svare på. Nå kontakter jeg Shared Services og får de svarene jeg trenger. Vi har en avdeling som sitter med detaljert kunnskap.

Opprettelsen av avdelingen har også gitt oss store økonomiske besparelser på grunn av at risikoen er mye lavere nå som vi har spesialister. Dersom vi ikke gjør alt etter boka kan det føre til store kostnader og omdømmetap.

Ifølge ledelsen er arbeidernes spiss- og breddekompetanse noe av det viktigste konsernet har. De ønsker dermed også å være attraktive for nye, kompetente arbeidere. Det mener de at opprettelsen av avdelingen Shared Services HR & Payroll har ført med seg:

“Vi har fått mer fagkompetanse inn, bedre utdanna personell. Dette styrker fagmiljøet”.

Vi ønsker en kompetent faggruppe, og det tror jeg ikke er mulig å få tak i dersom vi tilbyr dem å sitte og arbeide alene lokalt. Ved å opprette avdelingen Shared Services HR & Payroll er vi i stand til å tiltrekke oss en annen type kompetanse. Bare se på det teamet vi har nå. Jeg tror ikke vi hadde vært i stand til å rekruttere slik arbeidskraft hadde det ikke vært for avdelingen. Vi er en kompetansebedrift og dermed er dette viktig for oss. Dersom man leser regnskapene våre og ser på hvor mye anleggene våre er verdt i forhold til hvor mye bedriften i sin helhet er verdt, skjønner man fort at det er kompetansen som er verdt mest.

Som en ser av ledelsens kommentarer over, er det et ønske for konsernet å være en attraktiv arbeidsplass for kompetente arbeidstakere. Colbjørnsen (1992) hevder at en fordel med en desentralisert beslutningsstruktur, er at arbeiderne blir motivert av selvstendig handlefrihet som fører til selvrealisering og læring. Imidlertid mener ledelsen ved hovedkontoret til VARD at en sentralisert beslutningsstruktur fører til læring og selvrealisering. De hevder som nevnt over, at nå som avdelingen er sentralisert, er de i stand til å tiltrekke seg kompetente arbeidere med et høyere utdanningsnivå. Dette mener de ikke var mulig i like stor grad, da de hadde en desentralisert lønnsfunksjon. Det er for eksempel ikke like attraktivt for høyt utdannede arbeidssøkere å komme inn på en mindre lokasjon hvor man blir sittende mye alene. Fellesskapsfølelse og et godt fagmiljø er gjerne mer attraktivt.

Ifølge Colbjørnsen (1992) finnes det også en øvre grense for sammenhengen mellom spesialisering og effektivitet (figur 3.2). Med dette menes det at gevinsten av spisskompetanse kan bli overskygget av kjedsomhet og frustrasjon som følge av ensartet arbeid. Det er noe ledelsen bør være oppmerksomme på. Likevel avhenger dette av de enkelte ansattes behov og ønsker for selvrealisering. Ved å tilby de ansatte utfordrende arbeidsoppgaver og mulighet for å utvikle seg, kan dette bidra til at den øvre grensen for effektivitet hele tiden skyves fremover, slik at man unngår å havne i fasen hvor de, ifølge figur 3.2, blir demotivert. Imidlertid besitter avdelingen Shared Services HR & Payroll

også breddekompetanse. Det vil sannsynligvis bidra til at den øvre grensen for effektivitet blant de ansatte i avdelingen stadig skyves fremover.

5.3.3 Standardisering og like rettigheter

På spørsmålet om standardisering av avtaleverk innenfor lønn har ført til like rettigheter for alle ansatte, er svarene mer varierte. Ifølge Colbjørnsen (1992) skaper standardisering felles kjøreregler og har som formål å sikre ensartet behandling og rettferdighet blant personalet i en organisasjon. Grunnleggende personalpolitiske retningslinjer bør ikke utformes desentralt, men følge standardiserte retningslinjer som bidrar til en felles personalpolitikk. Ansatte opplever lett urettferdigheter som, ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009), kan påvirke ansattes motivasjon.

Like rettigheter var et av målene til VARD da konsernet valgte å standardisere avtaleverk innenfor lønn. VARD utformet en Fellesavtale som inkluderer blant annet lønnsnivåer, godkjente permisjoner med og uten lønn, avtaler knyttet til prøveturer og lignende. Dette er standarder innenfor det Brunsson og Jacobsson (1998) refererer til som organisasjonsstandarder. Det handler om hvordan VARD som organisasjon kan utvikle standarder for å forbedre sin interne styring og kontroll, og hvordan de dermed kan bli mer rasjonelle i sine handlinger. Alle spesialavtaler som ikke er spesifisert i Fellesavtalen til VARD, må godkjennes av ledelsen ved hovedkontoret i Ålesund. Tidligere var det verftsledelsen som tok slike beslutninger. Dette er med på å lette arbeidet til lønnsmedarbeiderne da de slipper å forholde seg til flere avtaler. Brunsson og Jacobsson (1998) argumenterer også for at dersom en følger standarder, bidrar det til besparelser og effektivisering. Respondentene bekreftet at standardiseringen har ført til likere rettigheter for ansatte, men samtidig hevdet de at det ikke var den beste løsningen i alle tilfeller:

“Ja, det har blitt like rettigheter for alle. Det er klart at det gir mer like vilkår”.

“Det har i alle fall blitt mer likt mellom verftene enn tidligere. Det er det ingen tvil om”.

“Jeg mener at det har blitt like rettigheter for de ansatte og at det er positivt og rettferdig. Det som er negativt er at det er mange avtaler det ikke finnes standarder på”.

Jeg tror at lønsmessig var det ganske likt i utgangspunktet, noe som det må være. Men avtaleverkene var noe ulike. Vi kan ikke ha ulike avtaleverk når en ønsker å skape en felles kultur.

Det er godt på vei på mange måter at verftene blir mer og mer lik. Det blir mer rettferdig, og det er en fordel. Det er også greit at de enkelte verftene slipper å ta individuelle beslutninger.

Det er fornuftig å standardisere avtaleverk. Det er jo ikke noe å legge skjul på at det tidligere var store forskjeller på verftene. De snakker seg imellom, og det skaper problemer.

Imidlertid finnes det også ulemper med å standardisere. Av respondentenes svar under kan en se at de ansatte i enkelte tilfeller forventer særbehandling, noe som ikke er mulig dersom en har et standardisert avtaleverk. Ønske om særbehandling er noe som kjennetegner en salgorientert bedrift. Individet vil være tjent med at det gjøres unntak. Likevel vil en som gruppe være bedre tjent med et standardisert regelverk, og det som Colbjørnsen (1992) refererer til som felles kjøregler. Som nevnt tidligere er VARD markedsorientert da det finnes eksempel som viser at konsernet både har fokus på produksjon og salg. Standardisering og sentralisering skaper også lite rom for lokal kreativitet, og ansattes kreativitet og kompetanse får ikke mulighet til å utfolde seg. Man utnytter ikke de menneskelige ressursene maksimalt og like effektivt. Dette er noe både verftsledelse og arbeidere påpeker:

“Det gir ikke rom for å premiere i forhold til spesielle kvalifikasjoner og situasjoner der en tar ekstra ansvar”.

“Det er klart at det er en ulempe de få gangene man føler behov for å gi noe ekstra, men fordelene er større enn ulempen”.

“Jeg føler at vi er mer låst om det skulle oppstå hendelser underveis”.

“Jeg føler i enkelte tilfeller at vi blir fjernstyrt fra sentralt nivå på dette med lønn”.

Det ble sagt når vi ble slått sammen til ett selskap, at det var viktig at lokasjonene skulle beholde sin identitet. Det blir det ikke alltid tatt hensyn til. Det at alt skal bestemmes av visse personer ute i byen, gjør at vi blir låst lokalt. Det kan være så mange situasjoner man kommer opp i, som man må ta en bestemmelse på der og

da. Du gjør det ikke for å være grei, men for at du skal bli ferdig med noe. At det skal sitte noen få personer å bestemme for alle, har ikke nødvendigvis fordeler for de ansatte. Jeg forstår at det bør foreligge en felles avtale, men alle selskapene og lokasjonene har en historie med seg. Jeg føler at man burde prøve å løse saker på et lavest mulig nivå. Det hetes at det skal være likt, og at det skal være slik og sånn på alle mulige måter, men det er ikke det. Alle spesialavtaler har sin egen historie, det er helt umulig å gjøre det likt.

Konklusjonen er at det er utrolig viktig. Men samtidig må det være en viss åpning i forhold til akutte situasjoner der en faktisk bare må kunne få lov å ta en avgjørelse der og da i forhold til å få løst et problem.

Jeg føler at vi blir bundet på hender og føtter og alle veier. Som ansvarlig på et verft bør en ha noen en skulle sagt. Men her vil jeg si at vi på mange måter måtte ta det som det kom, akseptere det og prøve å formidle det ut i organisasjonen.

En bør ta enkeltsakene som kommer opp seriøst. Folk er ikke så tålmodige lengre. De har ikke samme lojalitetsfølelsen som for 20-30 år siden. Dersom vi ikke tar en vurdering på enkeltsaker, begynner de å se seg om etter nye jobber, og vips så forsvinner de.

Som det fremkommer av respondentenes svar over er det flere som påpeker at standardisering kanskje ikke er like gunstig i alle tilfeller. Ifølge Brunsson og Jacobsson (1998) er et av argumentene for standardisering at standarden utgjør den beste måten å organisere på. Likevel påpeker de også at standardisering ikke alltid er like ønskelig, men at det bør være av alles interesse. Ettersom verftene er forskjellige, og de forskjellige ansatte utfører arbeid av ulik art, er ikke ensartethet bestandig like ønskelig. Det kan også diskuteres om standarder som dette skaper for mye stabilitet i organisasjonen. De som styrer sentralt og har bidratt i utviklingen av standardene innenfor lønn i VARD, kan ikke alltid vite at disse standardene er den beste løsningen for mottakerne. De skaper i noen tilfeller løsninger som kun er best egnet for kapitaleierne. Sentrale avgjørelser kan også bidra til at muligheten for innovasjon og ansattes muligheter for å realisere seg selv svekkes. Respondentenes svar over viser også at flere i verftsledelsen ikke er tilfreds med tap av makt som følge av standardiseringen. Som følge av endring i maktstrukturer, har ikke verftsledelsen samme beslutningsmyndighet som tidligere.

Ifølge Langely og Denis (2005) kan en endring kjennetegnes ved å være endogen. Det vil si at endring nesten alltid vil forstyrre maktbalansen, fordeling av goder og bidrag, og forstyrre eksisterende arbeidspraksis i en organisasjon. Standardiseringen av avtaleverk

innenfor lønn har endret maktbalansen hos VARD, da verftsledelsen ikke lengre kan inngå spesialavtaler med sine ansatte. Det kan være en av grunnene til at de ikke er så fornøyde med denne delen av endringen. Standardisering av avtaleverket innenfor lønn har også bidratt til at man i teorien unngår alle former for suboptimalisering. Nå som VARD har sentralisert lønnsfunksjonen og standardisert avtaleverket rundt den, arbeider ansatte og avdelinger mer mot et samlet overordnet mål.

Det ble også stilt spørsmål om standardene i Vard Group AS faktisk blir fulgt. Ledelsen og verftsledelsen på begge lokasjonene er enig i at de blir fulgt:

“Ja, det målet har vi nådd. I stor grad. Det er veldig lite som henger igjen”.

“Det kan hende at noen fortsatt lager spesialavtaler, men sannsynligheten er mye mindre for de på lønn sier i fra. Så det tror jeg ikke at det er stor utstrekning på”.

“Jeg mener at vi følger disse reglene, og det tror jeg for så vidt at de andre gjør også”.

“Det praktiseres i stor grad vil jeg si”.

“Det er veldig lite som ikke foregår på den måten. I den grad det blir funnet andre løsninger som er utenfor avtalene, er det i samarbeid med hovedkontoret”.

“Ja, det blir praktisert. Vi kommer heller ikke utenfor, selv om jeg ikke er enig i det opplegget”.

“Det praktiseres fullt ut i dag. Alt blir sendt til godkjenning til hovedkontoret”.

“Alt godkjennes av hovedkontoret. Her er ikke lengre noe som foregår under bordet”.

“Her følges det til punkt og prikke. Tidligere kunne de kanskje betale ut litt ekstra i en krisesituasjon, men nå skal alt gå via hovedkontoret. Og mitt inntrykk er at det blir gjort”.

Det er mitt inntrykk at de blir fulgt. Ikke minst ettersom spesialavtaler må gjennom Shared Services. Uten at jeg spesifikt har sett det, vet jeg at det har vært stort fokus på likhet. Jeg tror at det i forhold til tidligere er svært få spesialavtaler.

Arbeiderne hevder imidlertid noe annet:

Alt er likt på alle verftene, sier de. Men det er det ikke. Det er likevel avtaler som blir gjort delvis under bordet. Det er ting som blir gjort forskjellig fra verft til verft nå også, så det er tydelig at de ikke har full kontroll.

Jeg er helt sikker på at det ikke er 100 prosent likt i dag. Lønn og andre forhold på verftene er forskjellige. De fire verftene på Møre, er fire ulike verft per i dag. Selv om det heter at det skal være likt, så er det ikke det.

I prinsippet høres det veldig fint og flott ut, men det er ikke like lett å overholde i praksis. Vi har kulturforskjeller på de forskjellige verftene, og forskjellige lokale vrier på ting. Så ofte, for å ikke miste den lille fordelene man har, holder man klokkelig kjeft.

Brunsson og Jacobsson (1998) påpeker også at det kan være en utfordring å få arbeidere til å følge standarder. En grunn til at de ansatte i VARD ikke følger dette fullt ut, kan være at de selv ikke har bidratt i arbeidet med å utforme standardene, noe som minsker sannsynligheten for at standarden aksepteres. En annen grunn som ser ut til å være hovedforklaringen hos VARD, er at de nåværende standardene avviker fra tidligere praksis. Tidligere har det vært ulike regelverk på de ulike lokasjonene, noe som fører til at dagens praksis avviker fra den som har vært tidligere. Som tidligere nevnt har flere respondenter påpekt at informasjonsflyten til tider ikke har vært optimal vedrørende endringen. Brunsson og Jacobsson (1998) hevder at informasjon og markedsføring er en forutsetning for at standarder skal følges. Også Colbjørnsen (1992) påpeker at det er viktig at ledelsen markedsfører seg riktig, for at lønnsinntakerne skal få en ensartet forventning til standardene.

Som Colbjørnsen (1992) poengterer, er sentralisert beslutningsmyndighet ikke noen garanti mot forskjellsbehandling, men en forutsetning for ensartet politikk. Da VARD tidligere hadde en desentralisert beslutningsmyndighet vedrørende lønn, var det større rom for at samme type arbeid ble belønnet ulikt. Ifølge Colbjørnsen (1992) kan dette tiltrekke seg personalets oppmerksomhet og skape uro dem imellom. Den provoserte

rettferdighetsfølelsen kunne i disse tilfellene hos VARD også tiltrekke seg en del unødvendig energi og oppmerksomhet. Dette ble også poengtert av en av respondentene:

Det er fornuftig å standardisere avtaleverk. Det er jo ikke noe å legge skjul på at det tidligere var store forskjeller på verftene. De snakker seg imellom og det skaper problemer.

Alt i alt kan det virke som om ledelsen stort sett er fornøyd med endringen:

“Dette er en vellykket organisasjonsendring. Det er få andre fagfunksjoner i selskapet hvor man kan si at en leverer mer og bedre aktivitet med færre ressurser”.

Langely og Denis (2005) poengterer at en endring kan være asymmetrisk. Med det menes det at de som endrer ikke nødvendigvis er påvirket av endringen, men likevel forventer at de som er berørte skal gjennomføre den. Som nevnt over kommenterer også Brunsson og Jacobsson (1998) at en årsak til at ikke alle følger standarder, kan være at de som påvirkes av den ikke selv har vært med på å utforme den. De som er ansatt ved hovedkontoret til VARD har ikke tidligere hatt en desentralisert lønnfunksjon, noe som gjør at de ikke er påvirket i samme grad som de som tidligere har hatt en lønnsmedarbeider på sin lokasjon. Likevel må, ifølge Clegg et al. (2011), en politisk dyktig leder ha innflytelse på beslutninger og være i stand til å få oppgaver gjort, til tross for motstand. Dette er noe det kan virke som ledelsen i VARD har fått til. Dersom en har makt, er en i stand til å få andre til å gjøre noe for seg, slik at en kan oppnå et mål. Ifølge ledelsen i VARD var dette en endring som ikke var noe problem å få gjennom i ledergruppen, da resultatene av endringen ville skape store positive konsekvenser for konsernet. Dette viser at ledelsen fikk med seg andre ansatte, noe som har bidratt til de resultatene som endringen har gitt.

En annen grunn til at endringen har gitt de resultatene den har, kan være at det er skapt legitimitet mellom ledelsen og de ansatte for øvrig. Clegg, Kornberger og Pitsis (2011) hevder at hvis legitimitet skapes, vil det redusere sjansen for opposisjon ettersom det skaper mening i hvilke tiltak som kan aksepteres. Dette kan også være en grunn til at de har kommet så langt på vei med å nå målene sine som de har i dag.

Det er likevel, ifølge Sørensen, Hasle og Pejtersen (2011), viktig at ledelsen er bevisst på de ansattes synspunkter på en endring, og ikke bare ledergruppens synspunkter, da

organisasjonsendringer utfordrer tillitsrelasjoner. Tillit er viktig for en vellykket endring. Av respondentenes formuleringer tidligere i denne analysedelen, har det kommet frem at de ansatte i utgangspunktet ikke var positive til endringen, og at de ikke hadde tillit til at den ville føre til noe bedre. Det ble for eksempel poengtert at de ikke hadde tro på at endringen kunne føre til ressursbesparelser.

Langely og Denis (2005) poengterer at et viktig fenomen i en endring er dynamikken. Endring som dynamisk ser endring som noe som på sikt genererer effekter som endrer konteksten for pågående og fremtidige endringer. Med det menes det at mange endringer ikke alltid blir som de var tenkt over tid. Ettersom VARD mer eller mindre har nådd de målene som ble satt, er dette nok ikke tilfelle for denne endringen. Likevel er det mulig at endringen hadde hatt andre resultater dersom den for eksempel hadde blitt gjennomført på kortere tid, slik det var tenkt i utgangspunktet.

Ifølge Boyne et al. (2003) er rettferdighet ett av kriteriene for en vellykket endring. Som en ser av respondentenes svar over, har de ansattes rettigheter blitt likere, men det finnes fremdeles ulikheter mellom verftene. Dermed er ikke målet om like rettigheter for alle ansatte nådd, og en kan derfor ikke si at organisasjonsendringen er helt vellykket. At arbeiderne selv føler de blir forskjellsbehandlet, kan blant annet virke demotiverende.

5.3.4 Sentralisering og standardisering

Den samlede vurderingen på om sentralisering og standardisering var den rette løsningen i dette tilfellet, er at de fleste nå er fornøyde med sentraliseringen, men at det er mer misnøye med standardiseringen. Ifølge Tornes (2012) evaluerer man ikke kun for å finne ut om et tiltak har skapt ønskede resultater, men også for å finne ut om det som er blitt gjort var riktig å gjøre, og om gjennomføringen av tiltaket skjedde på riktig måte. Ifølge flere av de ansatte, kunne endringsprosessen vært gjennomført på en bedre måte. De påpeker blant annet at informasjonsflyten var for dårlig.

Når det gjelder standardisering av avtaleverk, kan det se ut som de fleste er enige i at det bør være et felles regelverk for verftene og selskapene, som det i dag er, men at de bør ha noen goder som de tidligere har hatt. Verftsledelsen kan se ut til å være spesielt misfornøye med at de har mistet en del beslutningsmyndighet når avtaleverkene ble

standardisert og det ble bestemt at alle spesialavtaler skal godkjennes av ledelsen. De kan ikke lenger inngå spesialavtaler vedrørende lønn dersom de avviker fra Fellesavtalen. Fordelen med desentralisering er blant annet at arbeiderne som sitter nærmest sluttbruker naturlig nok har mest kunnskap om lønsmottakernes ønsker og behov, og derfor også lettere kan være i stand til å levere produktet til enkeltmenneskene. Om arbeiderne nærmest sluttbruker får mulighet til å ta avgjørelser, skaper det også mulighet for å ta raskere beslutninger. Dette kan bidra til at arbeiderne viser større kreativitet i det arbeidet de gjør, noe som også kan skape motivasjon for videre arbeid.

Som nevnt i delkapittel 1.1 har VARD valgt en matrisestruktur med tanke på HR, noe som viser at ledelsen i konsernet er bevisst på at sentralisering ikke alltid er den beste løsningen. Ifølge Colbjørnsen (1992) vil en markedsorientert bedrift som VARD alltid omkranses av et dilemma om sentralisert eller desentralisert beslutningsmyndighet. Organisasjoner må hele tiden ta stilling til og overveie de forskjellige fordeler og ulemper ved henholdsvis sentralisert og desentralisert beslutningsmyndighet. Colbjørnsen (1992) argumenterer for at arbeidstakere vil være tjent med desentralisert beslutningsmyndighet, ettersom det gjør dem i stand til å tilpasse de enkelte kunders behov, som i dette tilfellet er alle lønsmottakere i VARD. Imidlertid vil desentralisert beslutningsmyndighet ikke alltid samsvare med hele organisasjonens behov som gruppe. For å gjøre dette mulig er man avhengig av felles kjøreregler, noe som hindrer urettferdig behandling av personalet i VARD. Tidligere i dette kapittelet har det fremkommet av respondentenes svar at de ser fordelene med en sentralisert struktur og et standardisert regelverk. Likevel mener de at det bør være rom for særbehandling i spesielle tilfeller.

Ledelsen mener at HR-arbeid, hvor man bør ha direkte kontakt med ansatte, fortsatt skal være desentralisert, mens det som går på transaksjoner og kompleksitet med tanke på lover og reguleringer, bør være sentralisert. Eksempelvis bør en ha HR-managere på de ulike lokasjonene, da det er de som ansetter, håndterer kontrakter, sørger for opplæring og besvarer spørsmål som de ansatte har vedrørende disse sakene. Med andre ord må de ha direkte kontakt med de ansatte. Ifølge Colbjørnsen (1992) har naturlig nok de som arbeider nærmest sluttbruker mest informasjon og kunnskap om de ansatte. Dersom HR-managere skal kunne konsentrere seg om opplæring av ansatte, beholde ansatte og tiltrekke seg nye ansatte, bør en del av det administrative arbeidet sentraliseres. Dette virker det som de fleste ansatte er enig i. VARDs valg av matrisestruktur henger sammen med at konsernet

opererer med både en sentralisert og desentralisert HR-struktur. Selv om de fleste ansatte ser ut til å være enige i at VARD bør følge en matrisestruktur, ser det likevel ut til at noen fortsatt mener at en bør ha en lønnsmedarbeider på hver lokasjon. Dette gjelder da spesielt de ved skipsverftet i Brattvåg. Samtidig sier de at det fungerer slik det er i dag, og at det har gått seg til. De ansatte påpeker også at de synes de har mistet en del goder som følge av standardiseringen. Som ledelsen har påpekt, vil det alltid være noen som mister goder de tidligere har hatt når flere regelverk skal bli til ett.

5.3.5 Oppsummering

Oppsummert ser en at VARD har nådd målet om ressursbesparelse som følge av sentralisering av lønnsfunksjonen. Dette blant annet som følge av tidsgevinsten og konsentrasjonsgevinsten sentraliseringen har gitt. De ansatte i avdelingen Shared Services HR & Payroll påpeker også at endringen har ført til bedre fagmiljø. Avdelingen besitter nå både spiss- og breddekompetanse innenfor fagfelt som lønn, pensjon, reise og forsikringer. Det viser seg også at standardiseringen av avtaleverk innenfor lønn har ført til likere rettigheter for de ansatte, men at det fortsatt foreligger ulikheter mellom verftene. En av årsakene til dette kan være at arbeiderne ikke følger standardene, ettersom de avviker fra tidligere praksis, og på grunn av at de fleste fremdeles ønsker mulighet for særbehandling i spesielle tilfeller. Arbeiderne ser imidlertid fordelene med standardiseringen og mener at det bør være likt på alle verftene.

6.0 Avslutning

6.1 Innledning

I dette avsluttende kapittelet presenteres først en oppsummering av forskningens viktigste funn. Videre vil det bli fremlagt hvilke forklaringer som ligger til grunn for funnene som har kommet frem. Deretter vil en konklusjon av forskningen bli presentert. Der vil alle spørsmål i problemstillingen bli besvart. Avslutningsvis presenteres forslag til videre forskning.

6.2 Oppsummering og konklusjon

I denne masteroppgaven har forfatterne evaluert en endring i konsernet Vard Group AS. VARD har gjennomført en sentralisering av lønnsfunksjonen, og en standardisering av avtaleverket innenfor lønn. For å nærmere kunne evaluere denne endringen ble to forskningsspørsmål formulert:

- Hvilke opplevelser og vurderinger har de ansatte i Vard Group AS av sentraliseringen av lønnsfunksjonen og standardiseringen av avtaleverk? Var dette noe de ansatte ønsket?

- Har organisasjonsendringen hatt det utfallet som var tenkt (ført til ressursbesparelse, skapt et godt fagmiljø og like rettigheter for de ansatte)?

For å besvare forskningsspørsmålene ble det valgt en kvalitativ tilnærming, hvor det ble gjennomført samtaleintervju og gruppeintervju med til sammen 22 ansatte i konsernet. Intervjuobjektene ble delt inn i fem grupper ut i fra hvilken posisjon de har i konsernet, og stilt relevante spørsmål deretter. Intervjuobjektene var lønnsmedarbeidere, tillitsvalgte, verftsledelse og HR-arbeidere, ansatte ved hovedkontoret og formenn. Disse ble valgt ut i samarbeid med forfatterens kontaktpersonen i VARD.

Som det fremgår av analysen påpeker verftsledelse og arbeidere at de var negative til endringen til å begynne med. De mener at informasjonsflyten ikke har vært optimal i forbindelse med endringsprosessen, noe som Colbjørnsen (1992) og Jacobsen og Thorsvik (2007) påpeker kan være et problem når en sentraliserer. Også flertallet av ledelsen innrømmer at de kunne informert og motivert bedre i forkant av endringen. Det har vist

seg i ettertid at de ansatte etter hvert så fordeler og gevinster ved å sentralisere. Dette kan forklares med at de ansatte følte seg usikre i forbindelse med endringen og ytret derfor skepsis til den, noe som, ifølge Colbjørnsen (1992), er et vanlig fenomen i de fleste organisasjoner.

Det har også kommet frem at det er forskjeller mellom synspunktene på de valgte lokasjonene Søviknes og Brattvaag. Det viser seg at de som arbeider ved skipsverftet i Søvik er mer tilfredse med å samlokalisere alle lønnsmedarbeiderne, enn det de ved skipsverftet i Brattvåg er. Forklaringen på dette kan være at lønnsmedarbeiderne nå er lokalisert ved skipsverftet i Søvik, og i motsetning til de ved skipsverftet i Brattvåg, har de ikke mistet sin lokale lønnsmedarbeider. En annen forklaring kan være kulturforskjeller mellom verftene, noe som er vanskelig å endre. Det kommer også frem av analysen at mange arbeidere har mindre kjennskap til avdelingen Shared Services HR & Payroll, og ikke forholder seg til andre enn sin faste lønnsmedarbeider. Dermed drar de ikke like stor nytte av samlokaliseringen, da de ikke kontakter andre enn sin egen lønnsmedarbeider selv om vedkommende ikke er tilstede. Dette gjelder i hovedsak de ansatte ved Brattvaag skipsverft. Ledelsen er enige i at det bør være større fokus på avdelingen, og at ansatte bør benytte seg mer av den da den er en stor ressurs for konsernet.

Det fremkommer også av analysen at ledelsen i stor grad har nådd de målene som ble satt for endringen. Likevel mener ledelsen at det fortsatt er en del som gjenstår. Når det gjelder ressursbesparelse har konsernet totalt fem årsverk mindre som følge av opprettelsen av avdelingen Shared Services HR & Payroll. En del ansatte har påpekt at de ikke hadde tro på at konsernet ville oppnå ressursbesparelse som følge av samlokaliseringen. Samtidig har konsernet unngått en del andre kostnader, eksempelvis ved å redusere bruken av eksternt personell. Dette gjelder også andre arbeidsfelt enn lønn. Dersom en kun ser på sentraliseringen av lønnsfunksjonen har konsernet totalt spart inn tre årsverk.

Lønnsmedarbeiderne mener at sentraliseringen og standardisering har ført til tidsbesparelse og effektivisering av arbeidsoppgaver. Colbjørnsen (1992) og Brunsson og Jacobsson (1998) påpeker også at denne typen besparelser kan være et resultat av sentralisering og standardisering i organisasjoner. Dette kan være grunner til ressursbesparelsen en ser konsernet har hatt.

Det kommer også frem av analysen at endringen har ført til et godt fagmiljø innad i avdelingen Shared Services HR & Payroll. Blant annet kommer dette som en følge av synergi- og samproduksjonsgevinster, noe Colbjørnsen (1992) poengterer er en effekt av å samle likeartede oppgaver. Ansatte ved avdelingen besitter nå både spiss- og breddekompetanse, noe lønnsmedarbeiderne mener er til fordel for hele konsernet. VARD bruker nå mindre penger på eksternt personell, og de er selv i stand til å håndtere mer komplekse saker enn tidligere. Ledelsen påpeker også at det gode fagmiljøet innenfor lønn er en svært viktig ressurs for konsernet.

Når det gjelder målet om like rettigheter for alle ansatte er respondentenes svar mer varierte, til tross for at Colbjørnsen (1992) hevder at standardisering vil føre til felles kjøreregler og ensartet behandling av personale. De fleste mener at standardiseringen av avtaleverk innenfor lønn er nødvendig, og at det har ført til likere rettigheter for de ansatte, og da også mellom verftene. Imidlertid påpeker flere av de ansatte at det fortsatt er forskjeller mellom verftene, og at standardisering ikke er den beste løsningen i alle tilfeller. Verftsledelsen, både i Brattvåg og Søvik, mener også at en bør ha standarder innenfor lønn. For å ta raskere avgjørelser, ønsker de likevel at det i spesielle tilfeller kan tas beslutninger lokalt, da det er der informasjonen befinner seg. Dette er en fordel ved å ha en desentralisert struktur, noe både Colbjørnsen (1992) og Jacobsen og Thorsvik (2007) poengterer. Dermed viser det seg at flere ansatte savner denne fordelene, som de nå går glipp av etter å ha sentralisert lønnsfunksjonen.

Gjennom intervjuene kom det frem at verftsledelsen tildels er misfornøyd med standardiseringen, ettersom det har medført tap av beslutningsmyndighet og makt for dem. Ifølge Colbjørnsen (1992) er man som gruppe bedre tjent med et standardisert regelverk, men likevel er den enkelte arbeidstaker i utgangspunktet bedre tjent med desentralisert beslutningsmyndighet, da det gjør det mulig å tilpasse individenes behov. Det viser seg imidlertid at standardene ikke alltid blir fulgt til tross for at ledelsen og verftsledelsen på begge lokasjonene mener at de blir det. At standardene ikke blir fulgt kan skyldes at de avviker fra tidligere praksis, og at arbeiderne ikke selv har vært med på å utforme dem, noe som kan påvirke arbeidernes aksept for standardene (Brunsson og Jacobsson 1998). Igjen kan informasjonssvikt og dårlig markedsføring fra ledelsens side være årsaker til at arbeiderne føler det slik (Colbjørnsen 1992; Jacobsen og Thorsvik 2007).

Av analysen fremkommer det også at sentraliseringen av lønnsfunksjonen også har ført med seg andre fordeler. Sentraliseringen har lettet arbeidet til HR-arbeiderne på de ulike lokasjonene ved at de nå slipper å gjennomføre en del administrativt arbeid, og heller kan konsentrere seg om de ansatte. Dette er noe ledelsen mener er av stor betydning. HR-arbeiderne på de ulike lokasjonene skal konsentrere seg om å tiltrekke, beholde og lære opp ansatte. I tillegg har sentraliseringen ført til høyere kompetanse i konsernet, da utdanningsnivået blant ansatte innenfor lønn er høyere enn tidligere. Dette er noe ledelsen i VARD også mener er viktig da VARD er en kompetansebedrift. De påpeker at dette er et resultat av opprettelsen av avdelingen. Samlokaliseringen tiltrekker seg stadig flere kompetente ansatte.

Basert på analysen og oppsummeringen over vil nå selve problemstillingen, gjengitt under, besvares:

Har standardisering av avtaleverk og sentralisering av lønnsfunksjonen i Vard Group AS ført til ressursbesparelse, et godt fagmiljø og like rettigheter for alle ansatte som de ansatte selv er fornøyde med?

Forfatterne konkluderer med at Vard Group AS har oppnådd ressursbesparelser som følge av sentraliseringen. Lønnsmedarbeiderne og ledelsen er også tydelige på at sentraliseringen har bidratt til et godt fagmiljø og styrket kompetanse i avdelingen Shared Services HR & Payroll. Når det gjelder standardiseringen av avtaleverk innenfor lønn, har den ført til likere rettigheter for de ansatte ved verftene. Likevel kommer det frem av analysen at standardene ikke fullt ut følges, noe som fører til at det fortsatt eksisterer ulikheter mellom verftene.

På spørsmålet om endringen er noe de ansatte er fornøyde med, har svarene vært noe ulike. Det konkluderes med at det var en del misnøye i starten med tanke på sentraliseringen av lønnsfunksjonen, men at de aller fleste nå er fornøyde, med unntak av noen få. De som fortsatt ønsker å ha en desentralisert lønnsfunksjon er hovedsaklig ansatte ved verftet i Brattvåg, som synes det er tungvint å ta kontakt via telefon eller e-post. Likevel kan en konkludere med at sentraliseringen har vært gunstig for VARD med tanke på fordelene den har gitt. Når det gjelder standardiseringen av avtaleverk innenfor lønn er alle enige om at det bør være et standardisert avtaleverk som sikrer like rettigheter for de ansatte. Dette

poengter de er på grunn av at det tidligere har vært store forskjeller mellom verftene. Likevel ønsker flertallet mer fleksibilitet i forhold til enkeltsaker i spesielle situasjoner, som flere mener bør kunne fattes lokalt.

6.3 Videre forskning

Dette forskningsprosjektet har tatt for seg to verft som Vard Group AS eier, samt ansatte ved hovedkontoret til VARD. Videre kunne det vært av interesse å sett på flere av verftene og selskapene til VARD, da alle (med unntak av Vard Langsten, Vard Brevik Offshore og Vard Engineering) er en del av sentraliseringen av lønnsfunksjonen, samt alle er en del av standardiseringen av avtaleverk. Det kunne vært interessant å se om en utvidet forskning med fokus på større deler av konsernet, hadde gitt andre resultater enn de som har kommet frem i denne masteroppgaven.

Det kunne også vært spennende å se på standardisering av andre avtaleverk i VARD. Konsernet har for eksempel også standardisert avtaleverk innenfor pensjon. Både lønn og pensjon er to fagområder som er lagt inn under avdelingen Shared Services HR & Payroll. I tillegg er både lønn og pensjon noe som berører enkeltansatte, og dermed er det noe alle har interesse for. Det kunne dermed vært en mulighet for videre forskning å undersøke om det er forskjeller i hvor tilfredse de ansatte er med et standardisert avtaleverk innenfor pensjon, i forhold til et standardisert avtaleverk innenfor lønn.

Sentralisering av enkelte HR-oppgaver har også blitt gjennomført i konsernet, og det kunne vært av interesse å se nærmere på i en eventuell videre forskning. Dersom det finnes andre arbeidsområder som er sentralisert, kunne det også ha vært et aktuelt tema for videre forskning.

Ettersom Vard Group AS er et stort konsern, er det også mulighet for at det finnes andre arbeidsområder og prosesser hvor det kunne vært hensiktsmessig å endre styringsstruktur. Som figur 1.1 illustrerer, kan det også være en mulighet å outsource, noe som konsernet per dags dato ikke ser som et alternativ når det gjelder HR-struktur. Videre forskning kunne for eksempel ha sett på hvilke andre områder som kunne vært hensiktsmessig å sentralisere/standardisere, desentralisere eller eventuelt outsource.

En annen mulighet for videre forskning kunne vært å studere en annen skipsbyggingsorganisasjon som har vært gjennom liknende endringer, eller som har en annen type beslutningsmyndighet og organisasjonsstruktur. Man kunne da ha sett den i forhold til VARD, for å se på forskjeller mellom hvor tilfredse de ansatte er, og hvor effektive organisasjonene er med den strukturen de har.

Litteraturliste

- Boyne, George, Catherine Farrell, Jennifer Law, Martin Rowell og Richard Walker. 2003. *Evaluating Public Management Reforms*. Buckingham: Open University Press.
- Brunsson, Nils og Bengt Jacobsson. 1998. *Standardisering*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
- Christensen, Tom, Per Læg Reid, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik. 2009. *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Clegg, Stewart, Chris Carter, Martin Kornberger og Jochen Schweitzer. 2011. *Strategy: Theory & Practice*. London: SAGE.
- Clegg, Sewart, Martin Kornberger og Tyrone Pitsis. 2011. *Managing & Organizations. An Introduction to Theory & Practice*. London: SAGE.
- Colbjørnsen, Tom. 1992. *Reisen til markedet. Organisasjonsutforming for økt konkurranse*. Otta: Engers Boktrykkeri AS.
- Everett, Euris og Inger Furseth. 2012. *Masteroppgaven. Hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Langley, Ann og Jean-Louis Denis. 2005. *Neglected Dimensions of Organizational Change. Towards a situated view*. I Lines, Rune, Inger G. Stensaker og Ann Langely. *New Perspectives on Organizational Change and Learning*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nordahl, Aleksander. 2008. *Aker Yards er historie*, <http://e24.no/makro-og-politikk/aker-yards-er-historie/2744879> (Lest 10.02.2013).
- Repstad, Pål. 2009. *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ringdal, Kristen. 2007. *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rørhus, Rolv. 1999. *I Noas Kjølvatn. Brattvaag skipsverft 50 år*. Allservice.

- Rørhus, Rolv. 2001. *Brattvåg 90 år. På tross av*. Brattvåg Næringsssamskipnad.
- Rørhus, Rolv. 2004. *Flo og fjøre*. Søviknes Verft A/S.
- STX OSV. n.d.a. *About VARD*, <http://www.stxosv.com/about/Pages/default.aspx> (Lest 15.04.2013).
- STX OSV. n.d.b. *Fincantieri*, http://www.stxosv.com/about/Pages/about_Fincantieri.aspx (Lest 15.04.2013).
- STX OSV. 2012. *HSE Report 2011*,
<http://www.vard.com/Documents/2011%20STX%20OSV%20HSE%20Report.pdf>
(Lest 17.02.2013).
- Sørensen, Ole H., Peter Hasle og Jan H. Pejtersen. 2011. *Trust relations in management of change*. *Scandinavia Journal of Management*, 27, 405-417.
- Thomas, Robyn og Cynthia Hardy. 2011. *Reframing resistance to organizational change*. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 322-331.
- Tornes, Kristin. 2012. *Evaluering i teori og praksis*. Trondheim: Akademika forlag.
- VARD. 2013. *Annual Report 2012*,
http://www.adaptorworks.com/vard/pubData/source/VARD_AR_220313_sp.pdf
(Lest 03.05.2013).
- Vedung, Evert. 2012. *Utvärdering i politik och förvaltning*. Malmö: Studentlitteratur.
- Weick, Karl E. og Robert E. Quinn. 1999. *Organizational Change and Development*. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.

Vedlegg

Intervjuguide

Ansatte ved hovedkontoret

1. Hvordan har du vært involvert når det gjelder å samlokalisere lønnsfunksjonen og å standardisere avtaleverk?
2. Hvilke mål og ønsker hadde du for denne endringen?
3. Hvordan har gjennomføringen av endringen gått, og hvilke utfordringer har dere støtt på underveis?
4. Et av målene med å standardisere avtaleverk var å sørge for like rettigheter for alle ansatte. Føler du at dere har nådd det målet ved å standardisere avtaleverk?
5. Et annet mål var at sentralisering av lønnsfunksjonen og standardisering av avtaleverk skulle føre til ressursbesparelse. Har dere oppnådd dette?
6. Å skape et godt fagmiljø rundt lønnsfunksjonen var også et mål. Føler du at dere har nådd det målet ved å sentralisere lønnsfunksjonen?
7. Eventuelt hva kunne vært gjort annerledes?
8. Er det noe som gjenstår for å nå disse målene?
9. Har dere inntrykk av at alle spesialavtaler godkjennes av ansatte på hovedkontoret?
10. Er du generelt sett fornøyd med avdelingen Shared Services HR & Payroll? Nevn tre forhold du er spesielt godt fornøyd med, og tre forhold du er lite fornøyd med. Hva kan/bør forbedres?

Verftsledelse og HR-ansatte

1. For en tid tilbake ble det gjennomført en endring hvor alle spesialavtaler som faller utenfor Fellesavtalen til VARD vedrørende lønn, skal godkjennes av ledelsen ved hovedkontoret. I hvilken grad mener du at dette i dag praktiseres? Godkjennes alle spesialavtaler av hovedkontoret? Hvis det gjøres unntak, hvorfor?
2. Hva synes du om at det har blitt gjennomført en standardisering av avtaleverk knyttet til lønn til de ansatte?
3. Hvilken holdning hadde du til endringen da du først ble informert om den?
4. Har endringen påvirket din stilling, og eventuelt hvordan?
5. Et av målene med å standardisere avtaleverk var å sørge for like rettigheter for alle ansatte når det gjelder blant annet lønn. Mener du at standardiseringen har ført til like rettigheter for de ansatte?
6. Kan du si noe om fordeler og bakdeler?
7. Hvilken oppfatning har du av ledelsens gjennomføring av endringsprosessen? Hva er dine opplevelser?

Tillitsvalgte

1. Hva er ditt inntrykk av hvordan de ansatte oppfatter denne endringen?
2. Hvilket inntrykk har du av denne endringen?
3. Er de ansatte fornøyde med avdelingen Shared Services HR & Payroll? Eventuelt hva er de ikke fornøyd med? Kan du nevne tre forhold de ansatte har uttrykt at de er spesielt fornøyd med, og tre de er lite fornøyd med?
4. Hvilke holdninger har du inntrykk av at de ansatte hadde til endringen da de først ble informert om den?
5. Føler de ansatte at de er påvirket av endringen?
6. Merker de ansatte forskjell etter at lønnsfunksjonen ble sentralisert? På hvilke områder og hvordan?
7. Synes de ansatte at det er fordeler med sentraliseringen? Hvilke eventuelle begrensninger har det ført til?
8. Det har også blitt gjennomført en standardisering av avtaleverk relatert til spesialavtaler når det gjelder lønn til de ansatte. Dette for å skape like rettigheter. Føler du at standardisering av avtaleverk var noe som de ansatte ønsket, og har fordeler av?
9. Hvilken oppfatning har de ansatte av ledelsens gjennomføring av endringsprosessen?

Lønnsmedarbeidere

1. Har du tidligere vært ansatt på en annen lokasjon, eller begynte du etter at lønnsfunksjonen ble sentralisert?
2. Har det vært en betydelig endring for deg? Eventuelt hvordan?
3. Hvilken holdning hadde du til endringen da du først ble informert om den?
4. Et av målene ved å sentralisere lønnsfunksjonen var å skape et godt fagmiljø rundt lønnsfunksjonen. Føler du at dette målet er nådd?
5. Er dette noe du tror de ansatte hadde ønske om, og har fordeler av? Eventuelt hvilke?
6. Kan du si noe om fordeler og bakdeler med en sentralisert lønnsfunksjon slik du ser det?
7. Hvilke tanker har du om endringen?

Formenn

1. For en tid tilbake ble det gjennomført en endring hvor alle spesialavtaler som faller utenfor Fellesavtalen vedrørende lønn skal godkjennes av ledelsen ved hovedkontoret. Hva synes dere om denne standardiseringen, og hvilket inntrykk har dere av hvordan de ansatte oppfatter standardiseringen?
2. Et av målene ved standardisering av avtaleverk var å skape like rettigheter for alle ansatte, føler dere at det har ført til like rettigheter for de ansatte? Er det forskjell fra tidligere?
3. Kan dere nevne noen fordeler og ulemper ved standardisering av avtaleverk når det gjelder lønn?
4. Hvilken holdning har dere til sentralisering av lønnsfunksjonen, fungerer det?
5. Hva er deres inntrykk av hvordan de ansatte oppfatter sentralisering av lønn?
6. Kan dere nevne noen fordeler og ulemper ved sentralisering av lønnsfunksjonen?
7. Hva synes dere om avdelingen Shared Services HR & Payroll?