

Hallvard Holm Brenna og Patrick Reurink

Endring i Nortura

En etnografisk studie

Change in Nortura

An ethnographic study

MASTEROPPGAVE, Master of Science

Trondheim, mai 2009

Spesialiseringsretning: Strategi, org. og ledelse
Veileder: Erlend Dehlin
Samarbeidsbedrift: Nortura BA

Høgskolen i Sør-Trøndelag
Avdeling Trondheim Økonomiske Høgskole

Høgskolen har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.
Fremstillingen står utelukkende for studentenes regning og ansvar.

Here's to the crazy ones.

The misfits.

The rebels.

The troublemakers.

The round pegs in the square holes.

The ones who see things differently.

They're not fond of rules.

And they have no respect for the status quo.

*You can praise them, disagree with them, quote them,
disbelieve them, glorify or vilify them.*

About the only thing you can't do is ignore them.

Because they change things.

They invent. They imagine. They heal.

They explore. They create. They inspire.

They push the human race forward.

Maybe they have to be crazy.

How else can you stare at an empty canvas and see a work of art?

Or sit in silence and hear a song that's never been written?

Or gaze at a red planet and see a laboratory on wheels?

We make tools for these kinds of people.

*While some see them as the crazy ones,
we see genius.*

*Because the people who are crazy enough to think
they can change the world, are the ones who do.*

- Think different (Apple Inc.)

Forord

Denne masteravhandlingen er skrevet våren 2009, og markerer at vi er ferdige med vår Master of Science i Strategi, organisasjon og ledelse ved Trondheim Økonomiske Høgskole. Formålet har vært å ta for seg endring innenfor organisasjoner, med fokus på hvordan man samtaler og skaper mening rundt endring til daglig. Temaet endring har gjennom hele studiet interessert oss, og etter fem år med skolegang ender nå vår reise med dette arbeidet.

En stor takk må rettes til vår veileder Erlend Dehlin, som har vært en støttespiller gjennom hele prosessen. Vi har nytt godt av den kunnskap han besitter på området. Med sine konstruktive innspill og engasjement rundt temaet vi har valgt å skrive om, har han vært med på å gjøre prosessen frem mot det endelige resultatet en enklere vei å gå.

Vi vil også takke Sveinung Svebestad, Vidar Kallevik og Torgeir Salberg i Nortura, som åpnet dørene og gjorde det praktisk og økonomisk mulig for oss å foreta våre undersøkelser. De ga oss tilgang til et spennende empirisk felt, som har vært grunnlaget for det resultatet som nå foreligger. Ledere og medarbeidere ved Nortura Bjerka og med tilknytning til Nordlandsprosjektet må også takkes for deres bidrag til avhandlingen. Deres imøtekommenhet, hjelp og velvilje til å stille opp på intervju i løpet av vår uke ved fabrikken, har vært helt avgjørende for at denne avhandlingen har kunnet gjennomføres.

Til slutt vil vi rette en takk til våre medstudenter som har bidratt med konstruktive diskusjoner og trivelig samvær under tokaffen i fjerde etasje. Og sist, men ikke minst, våre romkamerater, Anne Ragnhild og Jo, som de siste månedene har vært med på å skape et kontor der arbeidsmiljøet har vært trivelig og takhøyden stor.

Trondheim, 13. mai 2009

Hallvard Holm Brenna

Patrick Reurink

Abstract

In a world where we over the last decades have experienced increasing scale of globalization and a greater deal of demand concerning the importance of creating profit, there has been an increasing pressure on organizations in terms of being able to continuously develop themselves. This pressure leads to a great deal of changes, not only for organizations, but also for the humans within and around them.

The objective in our master thesis has been to take a closer look at the concept of change, how people talk about it and make sense of it. We want to see how people talk about change in their everyday life, and also how people who are affected by organizational change make sense to their work day. Based on this approach, the problem to be addressed in this thesis is:

How do people in Nortura converse about and make sense of change and what challenges emerge from this?

Our methodological approach to the thesis is close to narrative ethnography, and we pursue a hermeneutic and processual perspective. The context of the study has been Norturas' "Nordlands-project" and building of the factory Nortura Bjerka. In this process we have carried out seven interviews and conducted document examination and some observation. Our theoretical basis has been structural and processual change theory and theory on the topic of sensemaking.

The main result of this thesis is that change is what people themselves make it to be. The way that change is talked about and given meaning to, implies that change is a label for big occurrences and also often is taken for granted. Change as a linguistic concept has no meaning without its opposite, stability, and by using the co-workers' lingo we characterize flow as a manifesto for stability. Thus, change is the no-flow, or picture of novelty. From a processual perspective it gives little meaning to talk about change and stability as ontological concepts, but as epistemological labels, which we use to give meaning and structure to our everyday life. We have also discussed the concept of speed and concluded that a unilateral focus on this constructed term could give disastrous consequences for both organizations and the people working within them.

With this in mind, theorists and practitioners could benefit from a processual perspective, where the view on change is more nuanced and not taken for granted.

Sammendrag

En verden som de siste årene har opplevd en økende globalisering og et stadig sterkere press på å skape resultater, har kanskje i enda større grad enn før bidratt til et økende press på organisasjoner i forhold til det å måtte utvikle seg kontinuerlig. Dette presset fører til mange endringer, både for organisasjonen og alle menneskene i og rundt, for at man skal tilfredsstille både de interne og eksterne interessentene.

Gjennom avhandlingen har vi hatt som mål å se nærmere på hva som samtales om som endring og hvordan medarbeidere skaper mening rundt endring, og se på hvilke utfordringer dette kan gi. På bakgrunn av dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan samtales det og skapes mening rundt endring i Nortura, og hvilke utfordringer kan dette gi?

I vår avhandlingen har metoden nærmet seg narrativ etnografi, der vi har hatt et hermeneutisk og prosessuelt perspektiv. Forskningskonteksten vår har vært Norturas Nordlandsprosjekt, og da spesielt fabrikken Nortura Bjerka. Vi har foretatt sju samtaleintervju, i tillegg til dokumentundersøkelser og noe observasjon. Vårt teoretiske utgangspunkt har vært strukturell og prosessuell endringsteori, i tillegg til teori om meningsskaping.

Resultatet vi sitter igjen med er at endring er det menneskene i organisasjonen selv gjør det til. Måten endring blir snakket om, og gitt mening til, tyder på at endringer både er merkelapper for store begivenheter, samtidig som det ofte tas for gitt. Endring som språklig konsept gir ikke mening uten sin motpart, stabilitet, og ved å bruke medarbeidernes språk har vi karakterisert flyt som et manifest for stabilitet. Endring blir i så måte uflyt, eller *det nye*. Fra et prosessuelt perspektiv gir det lite mening å snakke om endring og stabilitet som ontologiske konsepter. I stedet er de epistemologiske merkelapper som bidrar til å gi mening og struktur til vår hverdag. Knyttet opp mot endring har vi også drøftet fart som konsept, og kommet frem til at et ensidig fokus på det konstruerte begrepet kan føre til katastrofale følger for enkeltmennesker og organisasjoner.

Teoretikere og praktikere kan på bakgrunn av dette ha nytte av å ta innover seg et mer prosessuelt perspektiv, som er med på å skape en mer nyansert tilnærming til å se endringer på, der endringer ikke blir tatt for gitt.

Innhold

| | |
|--|------------|
| FORORD | III |
| ABSTRACT | IV |
| SAMMENDRAG | V |
| INNHold | VII |
| FIGURER | IX |
| TABELLER | IX |
| DEL I INNLEDNING OG PRESENTASJON AV NORTURA | 1 |
| KAPITTEL 1: INTRODUKSJON OG PROBLEMSTILLING | 1 |
| BAKGRUNN FOR AVHANDLINGEN | 1 |
| TEORETISK TILNÆRMING..... | 1 |
| PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING | 2 |
| <i>Empirisk avgrensning</i> | 3 |
| STRUKTURERING AV AVHANDLINGEN | 4 |
| KAPITTEL 2: PRESENTASJON AV NORTURA | 5 |
| NORTURA BA | 5 |
| NORDLANDSPROSJEKTET | 6 |
| NORTURA BJERKA | 6 |
| DEL II TEORETISK FUNDAMENT | 7 |
| KAPITTEL 3: ENDRING | 7 |
| DET ANTikke BAKTEPPET | 8 |
| ET TRADISJONELT SYN PÅ ENDRING – STRUKTURPERSPEKTIVET | 9 |
| <i>Planlagt organisasjonsendring</i> | 9 |
| <i>Kommentarer til strukturperspektivet</i> | 10 |
| ET ALTERNATIVT SYN PÅ ENDRING – PROSESSPERSPEKTIVET | 12 |
| <i>Endring som konsept</i> | 13 |
| <i>Organisasjon og endring</i> | 14 |
| <i>Språket, substantiv og verb</i> | 16 |
| <i>Organisasjonsteoretiske bidrag innenfor prosessperspektivet</i> | 17 |
| <i>Kommentarer til prosessperspektivet</i> | 19 |
| SAMMENFATNING AV ENDRING | 20 |
| KAPITTEL 4: MENINGSSKAPING | 21 |
| OPPRINNELSE | 21 |
| <i>Kognitiv dissonans</i> | 21 |
| <i>Etnometodologi</i> | 22 |
| SAMFUNNSSKAPT VIRKELIGHET | 23 |
| <i>Eksternalisering, objektivisering og internalisering</i> | 23 |
| <i>Institusjonalisering og legitimering</i> | 24 |
| BEGREPET MENINGSSKAPING | 25 |

| | |
|---|-----------|
| <i>Sju egenskaper i meningskaping</i> | 27 |
| MENINGSSKAPING I ORGANISASJONER | 27 |
| <i>Identitet, kultur, rutiner og struktur</i> | 29 |
| <i>Meningskaping og meningsgiving</i> | 30 |
| SAMMENFATNING AV MENINGSSKAPING | 32 |
| DEL III VITENSKAPSTEORI OG METODE..... | 34 |
| KAPITTEL 5: VITENSKAPSTEORI OG METODE..... | 34 |
| VITENSKAPSTEORETISK FUNDAMENT..... | 34 |
| METODISK VALG | 35 |
| DESIGN..... | 36 |
| SAMTALEINTERVJU, DOKUMENTUNDERSØKELSE OG OBSERVASJON..... | 36 |
| <i>Samtalene</i> | 37 |
| <i>Delvis observasjon</i> | 39 |
| ANALYSE OG DISKUSJON AV DATA | 40 |
| AVHANDLINGENS RELEVANS OG KVALITET..... | 43 |
| VÅR ROLLE SOM FORSKERE..... | 45 |
| SAMMENFATNING AV VITENSKAPSTEORETISK STANDPUNKT OG METODE..... | 46 |
| DEL IV ANALYSE OG DISKUSJON | 47 |
| KAPITTEL 6: EN HISTORIE OM NORTURA OG NORDLANDSPROSJEKTET | 47 |
| BESKRIVELSE AV NORDLANDSPROSJEKTET; FORTID, NÅTID OG FREMTID | 48 |
| <i>Forprosjektet</i> | 48 |
| <i>Utfordringer før oppstarten</i> | 48 |
| <i>Budsjettoverskridelser</i> | 52 |
| <i>Oppstarten – et salig kaos</i> | 53 |
| <i>Anlegg, slakteri eller fabrikk?</i> | 55 |
| <i>Arbeidsdagen og -miljøet</i> | 56 |
| <i>Dagens situasjon, anno februar 2009</i> | 58 |
| <i>Synet på fremtiden</i> | 59 |
| SAMMENFATNING AV FØRSTEORDENSANALYSEN | 60 |
| KAPITTEL 7: ET DYPDYKK I HISTORIEN OM NORTURA OG NORDLANDSPROSJEKTET | 61 |
| <i>Strukturering av andreordensanalysen</i> | 63 |
| ENDRING..... | 63 |
| <i>Hva samtales om som endring?</i> | 64 |
| <i>Endring og stabilitet</i> | 70 |
| <i>Flyt – det som smelter sammen endring og stabilitet?</i> | 72 |
| <i>Endring fra et prosessuelt perspektiv; oppbrudd av flyt?</i> | 78 |
| <i>Nortura Bjerka, en ny fabrikk</i> | 83 |
| FART | 87 |
| <i>Fart i arbeidsdagen og i konsernet</i> | 89 |
| <i>Følelsen av for høy fart</i> | 91 |

| | |
|---|------------|
| SAMMENFATTING AV ANDREORDENSANALYSEN | 95 |
| KAPITTEL 8: DISKUSJON | 95 |
| MENINGSSKAPING | 95 |
| ENDRING OG STABILITET – SOSIALT SKAPTE KONSEPTER | 97 |
| <i>Gamle ord, alternativt perspektiv</i> | 97 |
| <i>En alternativ analogi for det blivende</i> | 99 |
| <i>En umulig dikotomi? Et merkelig språk</i> | 101 |
| PERSEPSJON AV FART | 104 |
| <i>Fart skaper et forvrengt bilde av virkeligheten</i> | 105 |
| SAMMENFATTING AV DISKUSJON | 107 |
| DEL V SAMMENFATTING OG IMPLIKASJONER | 108 |
| KAPITTEL 9: SAMMENFATTING | 108 |
| PRAKTISKE IMPLIKASJONER | 111 |
| FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING | 112 |
| ORDFORKLARINGER | 113 |
| REFERANSER | 115 |
| LITTERATUR | 115 |
| NETTSTEDER | 123 |
| RAPPORTER | 124 |
| VEDLEGG | i |
| I – SAMTALEGUIDE | i |
| II – INFORMASJON OM UNDERSØKELSEN | iii |
| III – GODKJENNELSE FOR BRUK AV INTERVJUOPPLYSNINGER I PUBLIKASJONER | iv |

Figurer

| | |
|---|----|
| FIGUR 1 - LEWINS MODELL FOR PLANLAGT ENDRING, OVERSETTELSE FRA HATCH (2001) | 10 |
|---|----|

Tabeller

| | |
|---|----|
| TABELL 1 - ENDRINGSMODELLER | 10 |
| TABELL 2 - WEICKS SJU EGENSKAPER AV MENINGSSKAPING (WEICK, 1995: s. 61, VÅR OVERSETTELSE) | 27 |

Del I Innledning og presentasjon av Nortura

"A journey of a thousand miles begins with a footstep." (Kinesisk ordtak)

Kapittel 1: Introduksjon og problemstilling

Bakgrunn for avhandlingen

Endringer, endringsledelse og endringsprosesser er noe vi ser rundt oss hver dag, i større og mindre skala. I avisene og ellers ser vi at organisasjoner foretar det som blir omtalt som endringer og blir "påfort" endringer som blir sett på som mer eller mindre vellykket.

Bare på noen vilkårlige dager i disse turbulente tider etter den såkalte finanskrisen kan vi lese;

"Utsetter NAV reform... får pause i reformarbeidet" (NTB, 2009)

"Færre må gå i Ekornes... oppsigelsene i møbelprodusenten Ekornes blir ikke så omfattende som selskapet har varslet tidligere." (Vestre, 2009)

Disse avissitatene viser bare en liten del av det man kan kalle endringer, som foregår rundt oss kontinuerlig. Fra næringslivsledere har vi uttalelser som;

"...hvis du ikke forandrer din organisasjon med 10 % hvert år, vil den forandres ved en katastrofe hvert tiende år." (Garmannslund og Uthusli, 1991: s. 20)

"The entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an opportunity." (Peter F. Drucker)

Vi ser uttalelser som nærmest omtaler endringer som fenomener som lever sine egne liv, og som vi må styre. Fra fagforfattere får vi også paradoksale uttalelser som;

"...stability is out, change is in." (Orlikowski, 1996: s. 63)

Gjennom fem års studier med organisasjon og ledelse har dette konseptet, endring, opptatt oss og i så måte var det et perfekt tema å studere i en avhandling.

Hvordan ser medarbeidere på det som kalles endringer? Hva oppfatter de selv som endringer og hvordan påvirker den hverdagen deres og hverdagen til organisasjonene de selv jobber i? Hva kan endringer sies å være og hvilke utfordringer og muligheter gir dette for organisasjoner og enkeltpersoner? Det er det vi ønsket å se nærmere på i denne avhandlingen.

Teoretisk tilnærming

Gjennom studiet har vi sett at tradisjonelle teorier innenfor endring gir store utfordringer i forhold til anvendelse. Mange av dem tar for seg et statisk og overforenklet bilde av

virkeligheten som ikke ukritisk burde anvendes i praksis. Et annet perspektiv har imidlertid blitt åpnet for oss, da vi gjennom fagene *ledelse og ledelsesteorier* og *strategi*, fikk en innføring i forskjellen mellom det strukturelle og det prosessuelle perspektivets måte å betrakte virkeligheten på, og dertil tilhørende teorier.

Vi vil derfor ta utgangspunkt i endringsteori, der vi gjennom et prosessuelt perspektiv tar for oss både struktur- og prosessperspektivet. Gjennom avhandlingen vil vi forsøke å utvikle en forståelse av hva endring kan sies å være fra et prosessuelt perspektiv og hvilke utfordringer dette gir. I avhandlingen vil vi ha et hermeneutisk perspektiv, som tilsier at alle situasjoner er unike. Vi er interessert i medarbeideres mening rundt hvordan hverdagene deres, endring og dertil tilhørende begrep vokser frem. Vi vil ut fra det også ta utgangspunkt i meningsskapningsteori (Weick, 1979; 1995; 2001), og se hvilke utfordringer og muligheter dette gir for vår avhandling, og praksis.

I følgende delkapittel vil vi redegjøre for, og presentere, vår problemstilling i denne avhandlingen.

Problemstilling og avgrensning

Problemstillingen i denne masteravhandlingen er;

*Hvordan samtales det og skapes mening rundt endring i Nortura,
og hvilke utfordringer kan dette gi?*

Proessen med å skape en god problemstilling har vært lang, kompleks og til tider frustrerende. En problemstilling skal, som Jacobsen (2005) og Ryen (2002) sier, være; spennende, enkel og fruktbar. Dette innebærer at vi som forskere ikke vet resultatet på forhånd, at arbeidet ikke skal bli for vanskelig og uoversiktlig, og det skal være mulig å undersøke den empirisk samtidig som det bør være et ideal at problemstillingen skal bidra med ny kunnskap.

Tidlig i prosessen kom vi opp med overordnet tema og retning for avhandlingen, før vi etter hvert klarte å snevre inn og avgrense problemstillingen. Videre har den blitt justert litt i forskjellige retninger og den var derfor ikke helt på plass før vi var ferdige med avhandlingen som helhet.

Vårt formål med denne avhandlingen er å forsøke å forstå hvordan medarbeiderne i en organisasjon ser på endringer og snakker om det til daglig. Med andre ord; hvordan de skaper

og forsøker å skape mening rundt konseptet endring. Til slutt håper vi å kunne si noe om hvilke utfordringer dette gir for organisasjonen i dag og i fremtiden.

Problemstillingen vi har valgt er bred, men likevel ganske klar i forhold til den kunnskap og teori som finnes på området. Det er skrevet veldig mye om endringer, og spesielt endringsledelse, fra et strukturelt perspektiv (se f.eks. Pettigrew, 1985). Teori fra det prosessuelle perspektivet har også adressert endringer i stor grad (se f.eks. Tsoukas og Chia, 2002). Vår avgrensning av avhandlingen ligger i at vi kun ser på konseptet endring og dertil tilhørende begrep, i tillegg til at vi har en klar empirisk avgrensning.

Empirisk avgrensning

Vi ønsket å forske på et empirisk felt i vår masteravhandling, og var i så måte ute etter en organisasjon hvor det i det siste har vært mye omstruktureringer. Etter først å ha skrevet en semesteroppgave om Nortura så vi på dem som en interessant organisasjon som vi gjerne ville se nærmere på, og vi tok kontakt sommeren 2008. Vi la frem en idé om at vi ønsket å skrive om endringsprosesser, noe Nortura også så på som relevant og nyttig. Vi fikk dermed muligheten til å studere et tema begge parter syntes var spennende, innenfor en organisasjon som de senere årene har gått gjennom store endringer på flere plan. Fabrikker har blitt bygd om, nye fabrikker har blitt bygd, Gilde har fusjonert med Prior og organisasjonen har blitt omstrukturert flere ganger. Etter å ha diskutert flere forskjellige empiriske forskningsområder innen Nortura med Nortura selv, kom vi til slutt frem til at Nordlandsprosjektet, et omstrukturingsprosjekt i Nordland fylke, ville være mest hensiktsmessig for vår del. Den empiriske avgrensningen er Nordlandsprosjektet, og spesielt Nortura Bjerka som er det fysiske resultatet av det prosjektet.

I tilknytning til Nordlandsprosjektet er det veldig mange interessante innfallsvinkler, og vi har i hovedsak valgt å fokusere på driftsorganisasjonen ved Nortura Bjerka etter at byggingen av fabrikkene var ferdigstilt i 2008. Grunnen til dette er at vi ikke har hatt mulighet til å være med på hele prosessen, i tillegg til at vi har begrenset med tid og ressurser til å dra rundt omkring og snakke med alle interessante involverte parter. Ut fra undersøkelsen vår har vi derfor valgt oss ut noen få tematiske områder ved Nordlandsprosjektet som vi ønsker å fordype oss mer i, og som vi vil strukturere analysen vår etter. Som Ryen (2002) sier er det bedre å si mye om lite, fremfor det motsatte.

Strukturering av avhandlingen

Vi har valgt å dele opp avhandlingen i fem deler, som igjen er delt inn i kapitler og underkapitler.

I del I, kapittel 1, har vi presentert bakgrunnen for avhandlingen, problemstillingen og avgrensingen. I kapittel 2 presenterer vi forskningskonteksten, som er Nortura. Her vil vi presentere både Nortura BA, Nordlandsprosjektet og fabrikken Nortura Bjerka.

Del II består av to kapitler som presenterer bakgrunnsteorien vår. I kapittel 3 gjør vi rede for endringsteori, der vi først legger frem historien om skillet mellom det strukturelle og det prosessuelle perspektivet, før vi presenterer teorier fra de to perspektivene. I påfølgende kapittel, kapittel 4, presenterer vi meningskapingsteori, dets historie og dets utvikling.

Vårt hermeneutiske perspektiv, drøftinger rundt vår metodiske fremgangsmåte og avhandlingens relevans og kvalitet kommer i del III, kapittel 5.

I del IV, som vi kaller analyse og diskusjon, presenterer vi tre kapitler. I det første kapitlet presenterer vi historien om Nordlandsprosjektet, som vi kaller førsteordensanalyse og som kan sees på som presentasjon av empiri. I kapittel 6 tar vi utgangspunkt i funn fra analysen og elementer fra teorien hvor vi drøfter empiri opp mot eksisterende teori. Dette omtaler vi som en andreordensanalyse (jfr. Gioia og Chittipeddi, 1991; Balogun og Johnson, 2005). I påfølgende kapittel, kapittel 7, foretar vi en teoretisk diskusjon på bakgrunn av andreordensanalysen hvor vi drøfter konseptene mer inngående fra et prosessuelt perspektiv.

I avhandlingens siste del, kapittel 8, sammenfatter vi avhandlingen og kommer med praktiske og forskningsmessige implikasjoner. Etter del V blir noen av begrepene som er brukt i avhandlingene kort forklart, slik at det blir enklere for leseren hvis noen begrep skulle være uklare.

Kapittel 2: Presentasjon av Nortura

I dette kapitlet presenter vi vårt empiriske felt, som er Nortura BA og Nordlandsprosjektet. Først vil vi presentere konsernet Nortura, før vi kort refererer til Nordlandsprosjektet og til slutt presenterer vi fabrikken Nortura Bjerka.

Nortura BA

Nortura er Norges største aktør innen kjøtt- og eggproduksjon, og er et relativt nyopprettet konsern som består av de to tidligere selskapene Gilde Norsk Kjøtt BA og Prior Norge BA. De to selskapene fusjonerte den 15. november 2006, etter at Konkurransetilsynet til slutt godkjente fusjonen (Nortura BA – juridisk etablert, 2006).

Navnet Nortura er en sammenstilling av begrepene det norske, natur og futura, og ”Nortura springer ut fra det norske, naturlige, ekte og sunne” ifølge pressemeldingen om fusjonen. Formålet med opprettelsen er at ved hjelp av norske tradisjoner, matkultur og eierskap skal Nortura kunne møte konkurransen fra utlandet (Gilde og Prior fusjonerer og blir Nortura, 2006). Under Norturapraplyen vil Gilde og Prior fortsette som egne merkenavn, i tillegg til blant annet Fryst, Norgården, Eldhus, Thulefjord, Alfathi og Terina.

Ifølge Nortura selv er formålet med virksomheten ”å sikre avsetning for kjøtt og egg, skape verdier for andelseierne ved å sikre tilførsler av råstoff samt slakte, skjære, foredle, utvikle produkter og selge til industri, storkjøkken og detaljister.” (Nortura, 2008)

Nortura er en del av Landbrukssamvirket, og er selv også organisert som et samvirke og eies av omtrent 28.110 bønder rundt hele landet. Selskapet har ca 6.500 medarbeidere, og har industrivirksomhet i 37 kommuner i Norge. Omsetningen i 2007 og 2008 var på henholdsvis NOK 15,8 milliarder og NOK 16,8 milliarder, og resultatet før skatt og etterbetaling var henholdsvis NOK 126 millioner og NOK 15 millioner (Nortura, 2009). Konsernet har også hel- og deleide datterselskap i Norge, Danmark og England innenfor beslektet næringsvirksomhet, der både eiendomsselskap, mindre slakteri og teknologibedrifter inngår for å gjøre konsernet mindre avhengige av eksterne aktører.

Den delen av Nortura vi vil fokusere på, er Nortura i Nordland. Nortura i Nordland var først organisert under Nord-Norge Salgslag, før det ble organisert i regioner under Norsk Kjøtt. Dette har, som vi nå har forklart, blitt en del av konsernet Nortura.

Nordlandsprosjektet

Nordlandsprosjektet er et prosjekt som kort sagt har gått ut på å restrukturere fabrikkstrukturen i Nordland, hvor man nå har gått fra å ha tre slakterier i Bodø, Mosjøen og Brønnøysund til og kun ha ett slakteri på Bjerka. Før var det 202 medarbeidere, men dette har blitt redusert til omtrent 85 faste medarbeidere. Ideen om prosjektet ble lansert i 2001, og etter flere runder i Gilde-organisasjonen ble det vedtatt i 2005. Fabrikken sto ferdig i slutten av mai 2008, rundt tre måneder senere enn først estimert.

Vi vil presentere Nordlandsprosjektet mer inngående i kapittel 6.

Nortura Bjerka

Bjerka ligger i Hemnes kommune, og er lokalisert omtrent midt i Nordland fylke. Fabrikken er plassert ved fjorden, på et stort flatt industriområde med enkel tilgang til E6. I tillegg er det rett ved togsporene til Nordlandsbanen.

Ved Nortura Bjerka slaktes tre dyreslag; storfe, småfe og gris. Videre skjæres også storfe og småfe, mens videreforedlingen foregår på andre fabrikker. En av de største forskjellene fra hvordan driften var i Nordland, er at driftskonseptet på Bjerka går ut på at dyret slaktes og skjæres i en integrert sammenhengende prosess før det kjøles og pakkes. Denne teknikken kalles varmskjæring, i motsetning til før hvor det slaktede dyret ble fraktet inn på kjølerom for henting og så skjært kaldt etterpå. Varmskjæring gjør at man får et veldig effektivt driftssett, men også lite fleksibilitet i og med at alt må flyte nærmest problemfritt for at alle skal ha noe å gjøre. Det kreves at det er en jevn strøm med tilførsel av dyr, og en jevn strøm av henting av ferdigskårede produkter som fraktes videre til foredling, da det er minimalt med lagringskapasitet ved fabrikken.

I alt jobber det i overkant av 80 medarbeidere på fabrikken, i fjøs, slakting, skjæring, pakking, overskuddsprodukter, kantine og administrasjon. Mattilsynet holder også til i samme bygningen som Nortura. Under småfesesongen på høsten dobles antallet medarbeidere, for å ta unna alle dyrene som skal slaktes til lammelår, pinnekjøtt og diverse annet.

Del II Teoretisk fundament

"A theory is no more like a fact than a photograph is like a person."
(Edgar Watson Howe, 1853 – 1937)

I denne delen av avhandlingen vil vi presentere vårt teoretiske fundament som vil bli benyttet som bakgrunnsteori for vår analyse. Problemstillingen tar for seg hvordan endring ble snakket og skapt mening rundt i Nortura og hvilke utfordringer dette gir. Det faller da naturlig å ta med teori om endring, men vi vil i tillegg fokusere på meningsskapning knyttet opp mot endring. Vår avhandling tar utgangspunkt i et prosessuelt perspektiv, hvor vi ser på virkeligheten som sosialt konstruert (jfr. Berger og Luckmann, 2000) og vi føler da at det blir naturlig å se endring i forhold til meningsskapning.

Vi vil i kapittel 3 presentere endringsteori fra et strukturelt og prosessuelt perspektiv, før vi i kapittel 4 vil presentere teori knyttet opp mot meningsskapning.

Kapittel 3: Endring

Studier på organisasjoner, og spesielt organisasjonsendringer, har opptatt forskere og praktikere så lenge man kan huske. Hatch (2001) refererer til at organisasjonsendringer er domenet for organisasjonsutvikling som disiplin. Grovt sett finner man innenfor forskningen to rådende perspektiver på endring (Rescher, 1996; Tsoukas og Chia, 2002; Van de Ven og Poole, 2005) og de stammer helt tilbake til ulike syn på virkeligheten i det antikke Hellas (Russel, 1995). På den ene siden finner vi Parmenides (ca 500 f.Kr.) og Demokrit (ca 460 – 370 f.Kr.), mens vi på den andre siden finner Heraklit (ca 535 – 475 f.Kr.).

Distinksjonen mellom disse perspektivene må ikke betraktes som et absolutt og skapt skille, men et skille for å belyse forskjellene mellom de to perspektivene på endring som vi omtaler som det strukturelle og det prosessuelle perspektivet.

Weick og Quinn (1999) har oppsummert dette skillet godt i sin artikkel *Organizational Change and Development*, men vi vil her gi en innføring for leseren der vi først går tilbake i tid, før vi kommer tilbake til det 20. århundre og går dypere inn endringslitteraturen hvor vi ser nærmere på de to perspektivene. Vi vil presentere det strukturelle perspektivet først, før vi ser på det prosessuelle perspektivet.

Det antikke bakteppet

Parmenides, og senere Demokrit, så på verden som bestående av stabile enheter, *ting*, som ikke endrer seg. Parmenides gikk så langt til å si at det som er det *er*, mens det som ikke er *ikke er* (Dehlin, 2008). Med andre ord, forandring kan ikke skje. Hvis ingenting er, kan ingenting endre seg, og hvis noe *er* kan det ikke endres fordi det ikke vil eksistere i utgangspunktet (ibid.). Det eneste som endrer seg ifølge Parmenides er tingenes posisjonering i tid og rom, det vil si at det ikke er tingenes egenskaper som endrer seg, bare deres relasjoner til omgivelsene (Rescher, 1996). Verden består av ting som er, og må derav også studeres ved å se på de tingene som eksisterer. Dette synet ligger til grunn i det vi vil referere til som strukturperspektivet på endring. Vi vil redegjøre for dette lengre ned.

På den andre siden har vi Heraklit, som ikke så på virkeligheten som bestående av forskjellige enheter, men av *prosesser*. *Alt* er forandring. *Alt* flyter, *panta rhei*. Rescher (1996) skriver at Heraklit så på verden som et mangfold av motstridende krefter samlet i en gjensidig strid og konflikt (ibid.). En strid mellom natt og dag, liv og død og så videre. Ifølge Heraklit må vi for all del unngå å feilaktig tingliggjøre naturen til evige ting fordi de ikke er stabile enheter, men fundamentale krefter som gjennom sine varierte og ustabile aktiviteter skaper vår verden. Elven er ikke et *objekt*, men en evigvarende *strøm*; solen er ikke en *ting*, men en flammende *ild* (ibid.). Heraklit sa videre at man ikke kan tre ned i den samme elven to ganger, for den andre gangen er det ikke den samme elven (Kvalnes og Øverenget, 2003; Nyeng, 2004). Det samme kan sies om bedrifter, selv om du besøker den samme bedriften to ganger, vil den ikke være den samme; nye rutiner, nye strategier, ny ledelse og nye mål (Kvalnes og Øverenget, 2003). Verden består ikke av stabile enheter, men av prosesser, og da må vi også studere dem som prosesser. Vi vil referere til dette synet som prosessperspektivet, hvor Heraklit er sett på som perspektivets grunnlegger. Rescher (1996) har i sitt verk *Process Metaphysics* listet opp viktige bidragsyttere innenfor dette perspektivet; Heraklit, Gottfried W. Leibniz (1646 – 1716), Georg W. F. Hegel (1770 – 1831), Charles S. Peirce (1839 – 1914), William James (1842 – 1910), Henri Bergson (1859 – 1941), John Dewey (1859 – 1952), Alfred N. Whitehead (1861 – 1947) og Wilmon H. Sheldon (1875 – 1981).

Vi har nå kort introdusert bakgrunnen for skillet mellom strukturperspektivet, som ser på verden bestående av ting, og prosessperspektivet, som ser på verden bestående av prosesser. I de neste avsnittene vil vi gå dypere inn på hvordan dette skillet har påvirket forskingen på endring, og organisasjonsendring. Først vil vi presentere strukturperspektivet, før vi så presenterer prosessperspektivet.

Et tradisjonelt syn på endring – strukturperspektivet

Strukturperspektivet kan sies å være det rådende perspektivet i forhold filosofi og vitenskap (Van de Ven og Poole, 2005), og dette gjelder også for organisasjonsforskning. Vi starter her med Weick og Quinn (1999) sin definisjon på endring fra strukturperspektivet, som de refererer til som *episodisk endring*:

”Change is an occasional interruption or divergence from equilibrium. It tends to be dramatic and it is driven externally. It is seen as a failure of the organization to adapt its deep structure to a changing environment.” (s. 366)

Endringer har tradisjonelt sett blitt betraktet som unntaksvis, fremfor hverdagslige hendelser (Tsoukas og Chia, 2002). Store omstruktureringer, innføring av nye IKT-systemer, reposisjonering i markedet og innføring av nye produkter, er noen eksempler på det som ofte blir betraktet som organisasjonsendringer. Mange av teoriene om endring har blitt bygd opp fra et perspektiv på verden som er preget av stabilitet, statiske rutiner og orden (ibid.), og forsøker å gi et normativt svar på spørsmålet; *hvordan gjennomføre/implementere endringer best mulig?* Vi vil nå presentere noen av de mest kjente strukturelle modellene for endring, som også omtales som teorier for *planlagt endring* (Cummings og Worley, 2008), før vi deretter vil komme med kommentarer i forhold til dette perspektivet.

Planlagt organisasjonsendring

En av de mest fremtredende, hvis ikke den mest fremtredende, teorien om organisasjonsendring er av Kurt Lewin (1951), og er kjent som hans modell for planlagt endring (se figur 1). Lewin definerte ifølge Hatch (2001) endringer som *”en forbigående ustabil tilstand som avbrøt en ellers stabil likevektstilstand”* (s. 384). Denne teorien beskriver endringer gjennom tre steg; først tine (unfreeze) opp organisasjonen, som innebærer å destabilisere og gjøre organisasjonen klar for endring. Steg to er å påvirke bevegelsesretningen i det nå ustabile systemet, dette steget kan omtales som å implementere endringen slik at man igjen nærmer seg stabilitet. Til slutt skal endringen ”fryses inn” til å bli institusjonalisert i organisasjonen. Modellen er normativ, generell og har veldig vide og omfattende steg.

Lewins modell kan sies å være den første av mange stegvise modeller hvor man har forsøkt å forklare organisasjonsendringer som lineære og episodiske prosesser (Schön, 1987), som kan omtales som teknisk-rasjonelle. Teknisk-rasjonalitet innebærer at man klart og tydelig kan skille fasene mellom planlegging (det å tenke) og implementering (det å gjøre). Dette er godt

oppsummert av Milnes fiksjonelle figur Ole Brumm; ”Organizing is what you do before you do something, so that when you do it, it is not all mixed up” (Milne, 1991).



Figur 1 - Lewins modell for planlagt endring, oversettelse fra Hatch (2001)

Mange av de påfølgende modellene bygger på Lewins modell, der de legger til flere steg i prosessen for å få en mer detaljert oversikt over hva som bør skje for at en endring blir vellykket. Lippitt, Watson og Westley (1958) har en sju-stegsmodell som bygger direkte på Lewin, mens John P. Kotter (1996) i sin velkjente bok *Leading change* presenterer en åtte-stegsmodell, som også minner veldig om Lewins modell. Punktene i deres teorier er oppsummert i tabell 1.

Tabell 1 - Endringsmodeller

| Lippitt, Watson og Westley (1958) | Kotter (1996) |
|-----------------------------------|--|
| 1. Scouting | 1. Establish a sense of urgency |
| 2. Entry | 2. Creating the guiding coalition |
| 3. Diagnosis | 3. Developing a vision and strategy |
| 4. Planning | 4. Communication the change vision |
| 5. Action | 5. Empowering employees for broad-based action |
| 6. Stabilization and evalutaion | 6. Generating short-term wins |
| 7. Termination | 7. Consolidating gains and producing more change |
| | 8. Anchoring new approaches in the culture |

Kommentarer til strukturperspektivet

Det er flere former for kritikk mot endring, og derunder planlagt endring, og kritikken går både på det praktiske og teoretiske planet.

Mange av modellene er generiske modeller for endring, som mer eller mindre ser på alle endringer som like, og derav tar de utgangspunkt i at modellene kan benyttes på alle typer endring. Sett fra et prosessuelt perspektiv er hver situasjon ny og unik, og må behandles deretter. Situasjoner har dog ofte fellestrekk, noe som gjør at teoriene ikke kan kalles

verdiløse så lenge de betraktes som det de er, teorier, og ikke eksakte detaljerte beretninger og beskrivelser av virkeligheten. Teorier, slik som oppskrifter, bør brukes i forhold til de ressursene man har tilgjengelig, den konteksten og den situasjonen man er i, og ikke følges slavisk. Tolker man da teorier om planlagt endring strengt strukturelt blir det en tvangstrøye, mens hvis man betrakter det fra et prosessuelt perspektiv kan det sees på som en muliggjørere, eller et verktøy på veien. Den rasjonelle modellen er normativ, som vil si at dens primære formål er å vende oppmerksomheten i organisasjonen mot verdien av rasjonell planlegging, og ikke i detalj beskrive hva som skjer i en endringsprosess (Hatch, 2001). Dette bidrar til at denne typen teorier fungerer like godt, eller like dårlig i de fleste situasjoner. Selv om mange bruker skostørrelse 42 betyr ikke det at de passer godt til alle.

Endring blir i flere av disse modellene behandlet som en teknisk-rasjonell, episodisk og lineær hendelse, som følger av det "firkantete" synet på verden de bygger på. Kanter, Stein og Jick (1992) omtaler Lewins modell som å se på organisasjonen som en isblokk, og at den forenkler "en usedvanlig kompleks prosess til en barneregler" (oversettelse fra Hatch, 2001). Fra et prosessuelt perspektiv er ikke verden preget av orden, teknisk-rasjonalitet og linearitet, men heller av dynamikk, kaos, paradokser, kompleksitet og uforutsette hendelser. Dette gjør at planlagt endring innebærer mye mer enn en enkel teori kan beskrive, og det kan diskuteres om planlagt endring i bokstavelig betydning overhodet er mulig (Cummings og Worley, 2008).

Cummings og Worley (2008) går også inn på et annet viktig punkt i forhold til disse teoriene, og det er at de har en klart definert begynnelse, mellomdel og slutt. Tolker vi dette strengt så er disse tre sekvensene adskilt, noe som man vanskelig kan si å være tilfellet i praksis. Den formelle planlegging, som ofte kan ses på som begynnelsen av endring, kan være satt i gang senere enn "selve endringen", da formell planlegging ofte må finne sted for å sikre legitimiteten til det som går for seg (Hatch, 2001).

De fleste av modellene innenfor planlagt endring fokuserer på fenomenet *motstand mot endring* som må overvinnnes for at endringer skal bli vellykkede. Dette er et begrep som kom fra Lewin (1951) og som ifølge Dent og Goldberg (1999a) er lånt fra naturvitenskapene. Flere forfattere innenfor det prosessuelle perspektivet har poengtert at mennesker ikke har en iboende motstand mot endring (Lawrence, 1954; Dent og Goldberg 1999a; 1999b; Ford, Ford og D'Amelio, 2008), men at dette har blitt vedtatt som en sannhet, og gjennomsyrrer de fleste bøker om ledelse og organisatorisk atferd (ibid.). Disse teoriene har blitt så sterkt forankret i oss at vi på et tidspunkt har vanskeligheter med å se at det kun er en mental modell fra en teori, og ikke virkeligheten i seg selv (Senge, 1990). Vi får i så måte en pygmalioneffekt, en

selvopplyllende profeti, som man kunne unngått (Ford, Ford og D'Amelio, 2008). Dent og Goldberg (1999a; 1999b) foreslår at man heller bør snakke om frykten for det ukjente, for å miste noe man har og setter pris på, som mer hensiktsmessig enn det å snakke om at det er motstand mot endringen.

”De gjeldende synene på motstand mot endring forteller en ensidig historie som favoriserer endringsagentene, ved å forelegge at motstand er en irrasjonell og dysfunksjonell reaksjon lokalisert ‘der borte’ hos endringsmottakerne.” (Ford, Ford og D'Amelio 2008: s. 362, vår oversettelse)

Det Ford, Ford og D'Amelio sier om at endringsagentene (ledelsen) blir opphøyet og favorisert over endringsmottagerne (medarbeiderne), er også noe strukturelle teorier i stor grad støtter opp om. Denne klassiske tankegangen angående motstand mot endring innebærer at man antar at endringsagentene alltid gjør det riktige tingene, mens endringsmottakerne ofte motarbeider endringsagentene ved å legge hindringer i veien for endringen (Lewin, 1951; Klein, 1976; Dent og Goldberg, 1999a). En part blir da den som har rett, og den andre har feil. Dette kan i så måte gjøre at man får motstand mot hverandre fremfor motstand mot endringen. Man burde heller se på hverandre som likeverdige parter i en stor prosess, der mennesker har forskjellige roller som gjensidig påvirker hverandre (Weick, 1979).

Synet på endring som et unntak, som noe ekstraordinært, har ført til at endring har blitt sett på som noe i seg selv (Tsoukas og Chia, 2002), og ikke iboende i alt som eksisterer. Det kan bidra til at fokuset blir flyttet over på endringen, og ikke på det som faktisk ”blir endret”. Vi kan da erfare det som Wenger (1998) refererer til som ”the double edge of reification” (s. 61). Fra et strukturperspektiv blir strukturer sett på som noe *i seg selv*, og dermed blir også endring sett på som noe eksternt som eksisterer ”der ute”. Dette kan føre til at man blir misledet til å tro at endringen blir til av seg selv, men som Tsoukas og Chia (2002) sier på bakgrunn av Barley (1990), Boden (1994) og Orlikowski (1996), må endringer *gjennomføres, pustes liv i*, da de ikke blir til av seg selv.

Et alternativt syn på endring – prosessperspektivet

Det prosessuelle perspektivet har som følge av strukturperspektivets hegemoni blitt sett på som et alternativt og til tider radikalt perspektiv i forhold til organisasjonsendring og synet på virkeligheten for øvrig. Fra et sterkt prosessperspektiv kan man ikke snakke om endringer som noe som eksisterer i seg selv, noe vi kommer tilbake til senere i kapitlet. Hatch (2001) understreker imidlertid at stadig flere strukturelle teorier har ”blitt langt mer endringsbevisste og dynamiske” (s. 383). Om dette er som et svar på at de også ser på verden som mer

prosessuell, eller at det er et svar på den opplevelsen av økt endringstakt og globalisering er uvisst. Det prosessuelle perspektivet er på fremmarsj, og noen ledende navn innenfor organisasjonsteori er Karl E. Weick, Ralph D. Stacey, Haridimos Tsoukas, Robert Chia og Mary Jo Hatch. Weick og Quinn (1999) har forsøkt å si hva endring innebærer også i forhold til det prosessuelle perspektivet, som de referer til som *kontinuerlig endring*:

“*Change is a pattern of endless modifications in work processes and social practice. It is driven by organizational instability and alert reactions to daily contingencies. Numerous small accommodations cumulate and amplify.*” (s. 366)

Tsoukas og Chia har en annen måte ordlegge seg på i forhold til hva endring kan sies å være; “...the reweaving of actors’ webs of beliefs and habits of action as a result of new experiences obtained through interactions” (2002: s. 570).

Tsoukas og Chia (2002) har i sin artikkel *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change* argumentert for at det å ta utgangspunkt i endring som fundament fremfor stabilitet vil gi et riktigere bilde og en bedre forståelse av organisasjon som konsept. “Endring må ikke bli sett på som en organisasjons egenskap eller eiendel. Heller, må organisasjon bli sett på som en fremvoksende egenskap ved endring” (s. 570, vår oversettelse). Det er ifølge Tsoukas og Chia tre grunner til dette; (I) det vil gjøre forskere i stand til å oppnå en mer komplett forståelse av mikroprosessene av endring som er i arbeid, (II) vi vet ikke nok om hvordan endring faktisk er gjennomført og (III) misnøye med det tradisjonelle synet på endring som har stabilitet som ontologisk fundament.

Bør organisasjonsteori ta utgangspunkt i endringen i seg selv, og er endringer faktisk noe som kan sies å eksistere og gi mening fra et prosessuelt perspektiv? For oss virker det som Tsoukas og Chia (2002) er utydelige, til og med upresise, når de skriver om dette. De fokuserer på *kontinuerlig endring*, en selvmotsigelse som mange organisasjonsteoretikere bruker for å forsøke å beskrive den prosessuelle naturen til konseptet endring (bl.a. Feldman, 2000; Tsoukas og Chia, 2002). Skal man ta utgangspunkt i endring, forutsetter man samtidig implisitt at stabilitet eksisterer. Endring som konsept gir ikke mening uten stabilitet (Dehlin, 2008). Men kan man si at stabilitet, og dermed endring, i seg selv eksisterer? Det vil vi se nærmere på i neste kapittel der vi diskuterer *endring som konsept*.

Endring som konsept

Sett fra det prosessuelle perspektivet kan vi spørre om det gir mening å snakke om endring, og om endring overhodet kan sies å være *noe*. For at det skal gi mening å snakke om en endring

må noe være stabilt som vi nevnte over. Dette kan betegnes som *endringsparadokset* (Dehlin, 2008). Enten er det endring, eller så er det stabilitet. Fra et prosessuelt perspektiv blir alt prosesser, som gjør at stabilitet ikke kan sies å være noe i seg selv.

Tar vi utgangspunkt i Bergsons (1946) bidrag til prosessperspektivet kan vi ta ordtaket: ”å leve i øyeblikket” bokstavelig. Virkeligheten er pur varighet, og vi lever i øyeblikket som stadig passerer, som kan beskrives som en midlertidig tilstand. Trekker vi på St. Augustins (1961) verk *Confessions* kan vi si at varighet ikke er det som ligger i øyeblikket, men at det er alle de forbipasserende øyeblikkene som utgjør varigheten. I det vi tenker tilbake på øyeblikket som var, skaper vi øyeblikket på nytt i nåtid, og ikke slik det var (Dehlin, 2008). Ut fra dette kan ikke endring skje fordi øyeblikket hele tiden er *nytt*. Den gamle tanken kan ikke endres fordi den allerede er tenkt, men den kan tenkes på ny. Hver gang vi ser tilbake på en tidligere erfaring, et øyeblikk, en hendelse, ser vi på den hendelsen med *ny forståelse*, nye ”briller” om du vil. Som Stacey (2007) sier: når vi forklarer våre erfaringer i fortid, skaper vi ikke en konseptuell helhet utenfor erfaringen av interaksjon, men det i seg selv er en interaksjon som skjer her og nå. Det eneste som kan sies å endre seg i så måte er oppfattelsen av det allerede opplevde øyeblikket, og ikke øyeblikket i seg selv.

Dehlin (2008) går dypere i denne problematikken som oppstår fra et dualistisk syn på verden, og forsøker å løse den ved å ta et ikke-dualistisk perspektiv på endring. Hvis stabilitet ikke kan eksistere, gir konseptet *endring* heller ikke mening. Dehlin argumenterer med at det nærmeste man kan komme endring fra et ikke-dualistisk perspektiv er *følelsen eller oppfatningen av endring*. Dette krever på sin side at deler av virkeligheten har blitt tingliggjort som stabile, det at man føler eller oppfatter deler av virkeligheten som stabil. Endring, og stabilitet blir bare en illusjon, et spøkelse som Pirsig (1974) kaller det, som gjør at man ikke kan snakke om endring eller stabilitet i seg selv, men bare om det som *virker som om det er stabilt eller ei* (Dehlin, 2008). Dette argumentet støttes av Kanter, Stein og Jick (1992) som sier at det som på overflaten kan fortone seg som stabilitet, bare er ubemerkede eller ukontroversielle endringer. Men vi ser også at disse tre forfatterne er inkonsistente og bruker begrepet *endring* som om det er noe i seg selv.

Organisasjon og endring

Så langt har vi vist at konseptet endring i seg selv er problematisk. En stor utfordring vi har er språket vi bruker for å forklare organisering, der man i de fleste teorier har tatt utgangspunkt i et stabilt bilde av verden (Tsoukas og Chia, 2002; Dehlin, 2008). Tsoukas og Chia foreslår på

sin side at man bør ta utgangspunkt i endring, fremfor stabilitet, i diskusjonen om organisering. Dehlin (2008) er ikke enig i dette, og sier at endring som utgangspunkt ikke gir ”et solid fundament for å bygge en teori om organisering” (s. 105, vår oversettelse), og at dette kan føre til at man skaper mange problemer fremfor å løse problemer. Organisasjoner endrer seg ikke, de *blir til* (Bergson, 1946; Tsoukas og Chia, 2002). Verden er verken helt tilfeldig, eller helt rigid.

”..organisasjon er ikke en ting, men en generisk sosial teknologi for å arrestere, feste, stabilisere og regularisere det som ellers ville vært en vill, formløs, og derav ulevelig verden... Organisasjon jobber mot de iboende endringskreftene ved å institusjonalisere sosiale vaner og atferdsmønstre slik at det blir mulig for oss å kommunisere med hverandre og utvikle praktiske normer som styrer stillingen mellom mennesker og mot våre omgivelser.” (Chia, 2002: s. 867, vår oversettelse)

Ser vi det slik, blir organisasjonen som sådan en annenrangs prestasjon på to måter; for det første er det et sosialt definert regelsett som forsøker å stabilisere en stadig muterende virkelighet som bidrar til å gjøre verden mer forutsigbar. På den andre siden er organisasjon et resultat, et produkt, et mønster som vokser frem fra de samme reglene i lokale kontekster over tid (Tsoukas og Chia, 2002). De samme organisasjonene som vi sammen utformer, former i neste omgang oss (Elias, 1991; Stacey, 2007).

Dehlin (2008) foreslår improvisasjon, og et improvisatorisk språk og rammeverk for å bedre forstå organisering og deriblant konseptet endring. En av nøkkelinnsiktene er at praktisk organisering går lengre enn enten-eller dikotomier der en har mer-eller-mindre improvisatoriske og ”systemløse” konsepter på en side, og struktur og systemer på den andre. Organisasjoner er ikke enten stabile eller i endring, de er ikke enten forutsigbare eller uforutsigbare, men de er begge deler samtidig. De er paradoksale (Stacey, 2007). Eksempelvis er rutiner ikke sett på som kategoriske forskjellige fra improvisasjon, men som et meningsskapingsverktøy som kan benyttes i en kontekst gjennom improvisasjon (Dehlin, 2008: s. 105-106).

Vi snakker om endringer og stabilitet fordi det gir mening for oss. For å skape mening i vår hverdag må vi ha konsepter, merkelapper på prosesser. Vi må tingliggjøre dem (jfr. Wenger, 1998; Berger og Luckmann, 2000). Endring, slik som evolusjon, eller tid er ikke en ting i seg selv, men en merkelapp som vi setter på prosesser (Rescher, 1996). Dette for å hjelpe oss til å skape mening for oss selv og sammen med andre. Det prosessuelle perspektivet gir ikke mening uten at vi får til å sette ord på det vi opplever, og som Tsoukas og Chia (2002) og Dehlin (2008) sier er det tradisjonelle organisasjonsspråket en av de store utfordringene.

Heller enn å snakke om det som endres burde man ifølge Tsoukas og Chia (2002) snakke om *det som blir til*, eller *det blivende*. Men det viktigste er at det bidrar til å skape mening i vår hverdag. For å sitere Ole Brumm; ”To the uneducated, an A is just three sticks” (Milne, 1991).

Språket, substantiv og verb

Som vi nevnte i det forrige kapitlet er organisasjonsspråket en utfordring i forhold til det å forstå endringer fra et prosessuelt perspektiv. For å forstå endringer forsøker vi å bryte det ned i mange enkeltstående deler som til sammen utgjør helheten, på samme måte som en film er delt opp i mange enkeltbilder. Problemet her, eksemplifisert ved bevegelse, er som Tsoukas og Chia (2002) på bakgrunn av James (1909) sier; ”uansett hvor mange enkeltstående punkter som er skapt for å representere retningen til et objekt inneholder det ikke et element av bevegelse” (s. 234, vår oversettelse).

Den samme utfordringen som oppstår i forhold til bevegelse oppstår også i forhold til tradisjonell teori om organisasjonsendring. For å beskrive en endring blir det brukt faste punkter (substantiver) for å beskrive noe som er dynamisk (verb). Vi får dermed et paradoks; ”for å skape mening om endring, blir endring utelatt” (Tsoukas og Chia, 2002: s. 571, vår oversettelse). Dette fører oss over til en annen diskusjon, som er mellom substantiv og verb, eller om entiteter og prosesser.

En av bidragsyterne som har forsøkt, og i visse kretser også klart å endre diskursen innenfor organisasjonsstudier, er Karl Weick (Gioia, 2006). Heller enn å snakke om organisasjoner som om de er stabile enheter, substantiv, bør vi snakke om *organisering*, gerundium (verbalsubstantiv). De *er* ikke, men de *blir til*, og da bør man også snakke om dem på den måten. Heller enn å fokusere på organisasjoners tilstand på ethvert gitt tidspunkt, bør en fokusere på *de blivende prosesser* (ibid.). Men det betyr ikke at vi skal kutte ut å bruke substantiver som Weick (1979) har foreslått, for som Bakken og Hernes (2006) poengterer er det et intrikat og kompleks forhold mellom de to som utgjør en helhet;

”...vi ser på en situasjon hvor verb og substantiv er uløselig sammenkoblet, hvor hver av de to gir mening til den andre. Videre, ser vi på en situasjon hvor enhet ikke bare er enhet og bevegelse ikke bare er bevegelse, men hvor enhet og bevegelse utgjør en helhet.” (s. 1604, vår oversettelse)

Heller enn å snakke om *endringen*, kan det være mer fruktbart å snakke om *endring*. Bakken og Hernes (2006) refererer til Whitehead når de snakker om abstraksjoner; abstraksjoner *blir til*, fremfor å være. Abstraksjoner er alltid under utvikling, og finnes derav ikke *i seg selv*. På

grunn av dette kan ikke abstraksjonene ses isolert fra prosessen av sin utvikling (ibid.). Ut fra Whiteheads teori kan man ifølge Bakken og Hernes ”se på substantiv som midlertidige stabiliserte konstellasjoner av verb-baserte prosesser” (s. 1612, vår oversettelse), som man gir merkelapper for å gi mening. Vi kan sammenligne dette med å ta bilde av en hendelse. Dette gjør at abstraksjoner som gir mening som metaforer ofte er distansert langt fra de prosessene som faktisk foregår i organisasjonene (ibid.). Dette er ifølge Tsoukas og Chia (2002) problemet med abstraksjoner, eller konsepter; de blir betraktet som faste selv om de ikke eksisterer i seg selv.

For å avrunde denne diskusjonen vil det trolig være mer fruktbart å referere til det *blivende*, eller det som *blir til* (Tsoukas og Chia, 2002), enn endringer ut fra et ikke-dualistisk prosessuelt perspektiv. Fra dette perspektivet ser man på endringer som en umulighet, et potensielt misledende konsept som brukes for å skape mening.

Organisasjonsteoretiske bidrag innenfor prosessperspektivet

I og med at det prosessuelle perspektivet er relativt nytt, og fortsatt blir sett på som alternativt har samfunnsvitenskapene, og da spesielt organisasjonsstudiene, vært trege med å omfavne det (Van de Ven og Poole, 2005). Dette gjør at det ikke er et vel av teorier og modeller knyttet opp til endring fra et ”sterkt” prosessperspektiv (jfr. Chia og Langley, 2004; Rescher, 1996; Tsoukas, 2005).

Van de Ven og Poole (2005) siterer Chia og Langley (2004) i forhold til distinksjonen mellom det ”sterke” og ”svake” prosessperspektivet. Kort fortalt er et ”svakt” prosessperspektiv at man erkjenner at prosesser er kritiske i forhold til å forstå organisasjoner, men at de enten blir redusert til ”ting” som kan beskrives som variabler, eller som statiske tilstander som kan sammenlignes. Det ”sterke” prosessperspektivet på den andre siden opphøyer prosesser og ser på dem som virkelige, mens entiteter, strukturer, blir sett på som konseptuelle abstraksjoner (ibid.). Det svake perspektivet hjelper oss med å observere og empirisk studere prosesser, mens det sterke perspektivet gjør oss i stand til å sette pris på prosesser i seg selv (ibid.). Vi vil videre fokusere på det som refereres til som det ”sterke” prosessperspektivet.

Som vi har forklart i kapitlet om *endring som konsept* ser prosessperspektivet på virkeligheten som oppbygd av prosesser, og mye av forskningen foreslår spesielt fokus på mikro-prosesser som går for seg i organisasjonene for å forstå endring (Tsoukas og Chia, 2002). Vi vil nå kort presentere noen empiriske bidrag innenfor organisasjonsteorien, før vi deretter kommenterer det prosessuelle perspektivet.

Rutiner som kilde til endring

Feldman (2000) har i sin studie tatt for seg rutiner over flere år i et statlig universitet og kommet frem til at rutiner er en kilde til *kontinuerlig endring*, eller *utvikling*. Rutiner har tradisjonelt blitt sett på som stabile standardiserte operative prosedyrer, som ting. Det Feldman kom frem til i sin studie var at rutinene stadig gjennomgikk endringer, og at selv om rutinen gjennomgikk endringer var det fortsatt "den samme rutinen". Feldman sine observasjoner peker på at rutiner "er i stadig utvikling fremfor å være ferdige produkter" (s. 614: vår oversettelse), og de er *fremvoksende prestasjoner*. Rutinene i organisasjonen formes av de som deltar i dem, og former organisasjonen som helhet.

Mellomledernes rolle i endring

Balogun og Johnson (2005) har studert mellomledernes rolle i en toppstyrt planlagt endring. Tradisjonell endringslitteratur fokuserer i hovedsak på toppledelsen, og antar ofte at så lenge endringen er godt nok planlagt, vil den bli som planlagt. Disse forfatterne viser at mellomlederne, og endringsmottagerne generelt, har en større rolle i gjennomføringen av planlagt endring enn tidligere forskning har fokusert på.

Videre sier Balogun og Johnson (2005) at fremvoksende endringer oppstår som følge av to sosiale interaksjoner; vertikale og sidestilte. De vertikale er mellom toppledelsen og endringsmottagerne, men de sidestilte er mellom mellomlederne. Interaksjonen tar form i alt fra formelle dokumenter til uformelt sladder. Deres studie viser at mange av de vertikale interaksjonene er formelle, mens mange av de sidestilte er mer uformelle og samtalelignende. De refererer til at mye av forskningen i hovedsak har gått på denne vertikale interaksjonen, mens de sidestilte interaksjonene er neglisjerte. Storparten av meningsskapingen blant mellomlederne skjer i disse uformelle formene, uten direkte påvirkning fra toppledelsen.

Implikasjonene som kommer frem i artikkelen, er at det er svært vanskelig for toppledelsen å forme organisasjonen og organisasjonsmedlemmenes forståelse i ønsket retning. Forfatterne sier at toppledelsen bidrar med en plan for endring, men hvordan denne planen utvikler seg avhenger av de nye atferdsrutinene som endringsmottagerne skaper gjennom deres fortolkning og respons til endringsplanen. Disse forfatterne setter med andre ord fokus på alle organisasjonsmedlemmers rolle i endring, ikke bare de på toppen. Kontroll er dialektisk, og mening er en forhandlingssak, ikke noe toppledelsen kan vedta (Balogun og Johnson, 2005). Dette er med å bidra til at planlagte endringer ofte får uforutsette og uønskede utfall.

Andre teorier

Ut fra disse to forskningsbidragene til prosessperspektivet ser vi at det ikke bare er de store hendelsene og toppledelsen i organisasjoner som har innvirkning på deres utvikling. Alle medarbeidere, alle rutiner og prosedyrer som kontinuerlig pustes liv i påvirker hvordan organiseringen går for seg og hvordan organisasjonen utvikler seg.

Som vi nevnte tidligere foreslår forskere innenfor prosessperspektivet å ha fokus på mikroprosesser (Tsoukas og Chia, 2002) som kontinuerlig vokser frem i organisasjoner. Disse må studeres for å få et bedre bilde av, og bedre forståelse av konseptet organisasjonsendringer. Tsoukas og Chia (2002) sier på bakgrunn av Bergson (1946) og James (1909), at den eneste måten å forstå endring på er ved å erfare den direkte; ”bare ved å plassere seg midt i en fremvoksende prosess kan en håpe å forstå den innenfra” (ibid.: s. 571: vår oversettelse).

Andre bidrag innenfor organisasjonsteorien i forhold til endring fra dette perspektivet er blant annet organisering som improvisasjon (bl.a. Dehlin, 2008; Weick, 1995; 2001), og organisering som meningsskaping (Weick, 1995; 2001). Stacey (2007) foreslår å gå bort fra systemanalogier i organisasjonsteorien og at vi heller bør snakke om komplekse adaptive prosesser som analogi for organisasjoner.

Kommentarer til prosessperspektivet

Det tradisjonelle perspektivet på endring er det vi er vant til, og kjenner oss godt igjen i. Vår erfaring fra masterstudiet er at mange av begrepene, språket, og de epistemologiske og ontologiske forutsetningene de fleste bøker og artikler på organisasjonsteori bygger på, og mange akademikere foreleser om, er fra det tradisjonelle perspektivet. Dette gjør at det prosessuelle perspektivet kan virke fremmed, radikalt og lite håndfast, da det ikke tar utgangspunkt i ”konkrete ting” som organisasjonen, endringen, rutinen og så videre.

Ved første øyekast kan det virke som det er et perspektiv der alt flyter, og man får ikke like godt ”tak” på variablene som det strukturelle perspektivet gjør. Som Tsoukas og Chia (2002) sier; ”...det er pågående endringsprosesser i organisasjoner...dette må dog ikke tolkes dit hen at organisasjoner endrer seg hele tiden” (s. 580, vår oversettelse).

Fordelen med det prosessuelle perspektivet er at vi kan studere organisasjoner og endringer med det utgangspunktet at de er i stadig bevegelse, og at man derav får teorier som i større grad tar høyde for dette. Det kan virke som rutiner er stabile og ferdigproduserte entiteter,

men som Feldman (2000) har kommet frem til er de heller i stadig utvikling, *pågående prestasjoner*. Dette gjør at man kan få større forståelse for hva som faktisk skjer i organisasjoner, og man blir ikke ”lurt” til å tro at organisasjonen *er*, men må erkjenne at den *blir til*.

Et spørsmål i forhold til prosessperspektivet er om den mister organisasjonene ut av syne, da mye av diskusjonen så langt har gått på språket og diskusjonen om substantiv og verb.

Som vi har nevnt tidligere, mister ikke det strukturelle perspektivet sin verdi som følge av erkjennelsen av det prosessuelle perspektivet. Heller enn å si at de to perspektivene er motpoler og gjensidig utelukkende, mener vi at det strukturelle perspektivet passer inn under det prosessuelle perspektivet. Stegvisse endringsmodeller, komparative kvantitative analyser, strategiplaner med mer, er verktøy for å kunne løse bestemte problemer. Likevel har de sine begrensninger som man må være klar over, og som man fra et rent strukturelt perspektiv ikke kan se. De er teorier, verktøy, og ikke universelle trylleformler som løser alle problemer. Som Whittington (2002) poengterer om bøker i strategisk ledelse; ”Hvis hemmeligheten ved bedriftsstrategi kunne erverves for 50 dollar, ville vi ikke betalt våre toppledere så mye” (s. 13). Det samme gjelder også for organisasjonsteori. Slik vi ser det kan strukturperspektivet i visse tilfeller sies å være det som Rescher (1996) refererer til som *prosess reduserbarhetstesen*, der prosesser reduseres til å være ”ting”, noe som kan sies å være det samme som Chia og Langley (2004) refererer til som et ”svakt” prosessperspektiv. Hvert av perspektivene har sine styrker og svakheter, der de to forfatterne sier at det svake prosessperspektivet hjelper oss å observere og empirisk studere prosesser, mens det sterke prosessperspektivet bidrar til at vi kan anerkjenne den særegne naturen til prosesser.

Sammenfatning av endring

Vi har i dette kapitlet gjort rede for endringer fra et strukturelt og et prosessuelt perspektiv, der vi først har beskrevet det historiske skillet mellom de to. Deretter gikk vi inn på det tradisjonelle synet på endring, strukturperspektivet, som betrakter verden bestående av stabilitet og ting, og definerer endring som det som oppstår fra en stabil tilstand til en annen. Videre la vi frem noen sentrale teorier innen organisasjonsendring, og kommenterte perspektivet til slutt.

Deretter presenterte vi prosessperspektivet og synet på endring, der vi problematiserte konseptet endring og foreslo Tsoukas og Chia (2002) sitt konsept *det blivende* som mer

passende. Noen av de få teoriene innenfor prosessperspektivet ble så introdusert, før vi kommenterte perspektivet. I neste kapittel vil vi introdusere teori knyttet til meningsskaping.

Kapittel 4: Meningsskaping

Konseptet meningsskaping skulle være velkjent for de fleste, siden det bokstavelig talt betyr å skape mening (Weick, 1995: s. 4). Tydelige former for meningsskaping har en tendens til å oppstå når den nåværende tilstanden til verden oppfattes som forskjellig fra den forventede tilstanden.

"I don't see much sense in that," said Rabbit. "No," said Pooh humbly, "there isn't. But there was going to be when I began it. It's just that something happened to it along the way." (Milne, 1991).

For å gi mening til sammenbruddet, ser mennesker først etter årsaker som vil gjøre det mulig å gjenopprette den avbrutte aktiviteten og være i funksjon. Årsakene blir hentet fra rammeverk innenfor institusjonelle grenser, akseptable rettferdiggjørelser og tradisjoner arvet fra forgjengere. En skaper seg derfor mening ved å handle tenkende, som betyr at en person tolker sin kunnskap med tiltrodde rammeverk og samtidig mistror de samme rammeverkene ved å teste nye rammeverk og nye tolkninger (Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2005). Men før vi fordyper oss enda mer i begrepet meningsskaping skal vi ta for oss hvor begrepet har sine røtter.

Opprinnelse

Meningsskaping som begrep har i sitt utspring blitt influert av forskjellige fagfelt. Selv om vi nå vil gi en kort innføring i noen av feltene som har vært med på å forme begrepet Weick (1995) omtaler som meningsskaping, må vi huske at meningsskaping ikke er det samme som disse. Opphavet til teorien om meningsskaping finner vi gjennom (I) sosialpsykologien, den del av psykologien som utforsker hvordan det enkelte individet påvirker og påvirkes av de sosiale omgivelser man er en del av (Kuschel og Schultz, 2002), og (II) etnometodologien, som studerer prosessen for hvordan grupper skaper og deler en sosial orden (Garfinkel, 1967).

Kognitiv dissonans

Som sagt har den første delen av meningsskapingsbegrepet sine røtter innenfor sosialpsykologi, og da igjen det man kaller for kognitiv dissonansteori (Festinger, 1957). Den kognitive dissonansteorien begynner med ideen om kognisjon, hvor kognisjon er biter av kunnskap som kan tilhøre hvilken som helst variasjon av tanker, verdier, fakta og følelser.

Videre stammer begrepet dissonans fra musikkens verden, hvor det er knyttet til mangel på harmoni. Merriam-Webster (2003) definerer kognitiv dissonans som en psykologisk konflikt som er et resultat av uoverensstemmende tro og holdninger holdt på samme tidspunkt (vår oversettelse). Uoverensstemmelse mellom en holdnings kognitive dimensjon og affektive dimensjon foreligger når man tankemessig erkjenner at noe er nødvendig, men følelsesmessig ikke kan akseptere det (Kuschel og Schultz, 2002: s. 55). Det er for eksempel på grunn av slike bestridende ideer, at en kan oppleve ubehag, usikkerhet, anger og emosjonelt stress (Festinger, Riecken og Schachter, 1956; Festinger 1957).

Ved hjelp av denne teorien kan vi bedre forstå noen av de årsaker som påvirker oss som mennesker, eksempelvis når ideen man har er i konflikt med noe som er fundamentalt i sitt eget jeg. Dette kan blant annet være når vi stiller spørsmål om vi tok riktig beslutning på bakgrunn av våre etiske verdier. Slik tankegang fører ofte til at man forsøker å rasjonalisere den handlingen man har gjennomført, enten med det resultat at man forkaster sine gamle etiske verdier, eller ved at man legger til flere grunner for å rettferdiggjøre sin egen handling. En person som angrer på sitt valg i forbindelse med utroskap kan forsøke å gjøre det enklere for seg selv ved å forandre sine holdninger til utroskap (i det minste for sin egen utroskap) slik at det kan rettferdiggjøres. Hele tiden streber vi altså etter det som kalles kognitiv konsonans, slik at vi får balanse i vår tro og holdninger (Festinger, 1957).

Etnometodologi

Den andre delen som meningsskapingbegrepet har sine røtter fra, finner vi innenfor etnometodologi. Etnometodologien er en disiplin innenfor sosiologien som fokuserer på "hvordan"-spørsmål (Patton, 2002). Innenfor etnometodologien letes det etter hvordan mennesker gjennom hverdagslig interaksjon gjør verden begripelig for seg selv, altså hvordan verden er konstituert av de mennesker som lever der. Man fokuserer altså på hvordan virkeligheten skapes, noe som betyr at det er ingenting *der* før mennesket har produsert eller konstruert virkeligheten (Ryen, 2002). Weick skriver at meningsskaping for en sosialpsykolog betyr "å lage mening ut av handling som ikke følger av tro og egne erkjennelser, mens for en etnometodolog så betyr meningsskaping å gi begrunnelse på en måte som skiller seg fra de rasjonelle praksisene assosiert med vitenskaplig tenking" (Weick, 1995: s. 12, vår oversettelse).

Samfunnsskapt virkelighet

Før vi går videre med Weicks meningsskappingsbegrep vil vi også presentere Berger og Luckmanns (2000) samfunnsskapt virkelighet. Vi vil gjøre oppmerksom på at det er et skille mellom den måten Berger og Luckmann (2000) omtaler hvordan vi definerer hverdagsvirkeligheten vår, i forhold til hvordan Weick (1979; 1995; 2001) karakteriserer meningsskaping.

Der Berger og Luckmann (2000) snakker om mennesket som sosialiseres gjennom å ta til seg den allerede institusjonaliserte og legitimerede samfunnsordenen, går Weick sin tilnærming ut på at individet tester ut sine eksisterende rammeverk for mening ved å interagere i en sosial kontekst.

Eksternalisering, objektivisering og internalisering

Ifølge Berger og Luckmann (2000) kan mennesket i motsetning til dyrene forholde seg til seg selv og andre. Mens dyrene angivelig kun har instinkt i forhold til hva de foretar seg, har mennesket behov for *sosial orden* og struktur i hverdagen for å overleve og unngå kaos. I det et menneske fødes er vi heller ikke ferdig utviklet organisk sett, og det betyr at prosessen med å bli et menneske foregår i et gjensidig forhold til omgivelsene (ibid.). Vi kan derfor ikke definere vår natur på samme måte som dyrene får definert sin natur fra et biologisk standpunkt, men vi kan derimot si at ”mennesket bygger opp sin egen natur, eller ganske enkelt at mennesket skaper seg selv” (ibid.: s. 66). Dannelsen av det menneskelige selvet må derfor forstås både i den fysiske utvikling av den personen man er og i relasjoner man har med andre (Follett, 1924; Mead, 1934).

Den menneskelige organisme i seg selv klarer ikke å gi stabilitet til menneskers tilværelse, fordi den mangler de nødvendige biologiske forutsetningene. Skulle mennesket kun levd på det dets egen organisme fremskaffer, ville man konstant ha levde i en kaotisk verden. Men slik Berger og Luckmann (2000) ser det, er det empirisk umulig å ha et slik empirisk kaos. Mennesket lever derfor empirisk sett i en verden med orden og stabilitet, en såkalt sosial orden, som er et menneskelig konstruert produkt som skapes av mennesket i det man eksternaliserer seg. Sosial orden eksisterer kun som et resultat av menneskelig aktivitet, og siden det er umulig for et menneske å eksistere i et lukket område av passiv innadventhet må mennesket kontinuerlig eksternalisere seg, eller sagt annerledes, forholde seg til omverdenen (ibid.). Gjennom eksternaliseringsprosessen får aktivitetene et ytre uttrykk, som for eksempel et konstruert språk, og slik samhandlingen leder ofte til det man kan kalle typifisering og

vanedannelse slik at ting blir rutinemessige. Dette er de grunnleggende elementene for sosiale institusjoner. Eksternaliseringen institusjonaliseres og mennesket er produsent av sosiale strukturer (ibid.)

Gjennom de sosiale institusjonene blir så menneskets hverdagsvirkelighet objektivert. Det vil si at hverdagsvirkeligheten blir gjort til sosiale fakta som eksisterer utenfor den enkelte (selvet). Individets oppfatning av verden blir objektivert når den oppfattes som gitt av verden, uavhengig av individet selv (subjektivt), og at også andre har den samme oppfatningen (intersubjektivt). Et begrep blir historisk i den grad at sosiale fakta eksisterer uavhengig av den enkeltes eksistens, og betydningen av begrepet blir overlevert fra generasjon til generasjon (Berger og Luckmann, 2000). Den objektive virkeligheten eksisterer ikke i seg selv, men er skapt av mennesker gjennom tolkninger av objektivet.

Etter at normer og regler er blitt objektivert i samfunnet tar mennesket og gjør de objektiverte samfunnsnormene og kulturene til sine egne, de blir internalisert. Det vil si at sosiale forhold i fellesskapet tas opp til og gjøres om til indre forhold, og blir en del av selvet (subjektet). Internalisering kan kun finne sted i det omfang det finnes identifisering til stede, for vi fødes inn i et samfunn med kultur, normer og verdier som ligger utenfor oss selv, for så å gjøre disse til våre egne ved å ta det inn over oss (Berger og Luckmann, 2000)

Institusjonalisering og legitimering

Som tidligere nevnt, sier Berger og Luckmann (2000) at den menneskelige organisme er iboende ustabil. Mennesket må derfor fremskaffe stabile omgivelser for sin atferd gjennom andre kanaler enn kun seg selv. Det er her vanedannelse og typifiseringen kommer inn. Vanedannelse gjenkjenner all menneskelig aktivitet, og slike gjentatte handlinger blir tilpasset et mønster (rutiner) som senere kan hentes frem fra bevisstheten og gjenskapes uten store anstrengelser (ibid.). Institusjonalisering skjer når forskjellige aktører gjensidig deler vanemessige handlinger inn i typer. Institusjoner kontrollerer menneskelig atferd ved sin blotte eksistens, ved forhåndsdefinerte atferdsmønstre som kanaliserer atferden i en retning (ibid.). Institusjoner oppstår i praksisfellesskap (jfr. Wenger, 1998) som består av et stort antall mennesker, det er derfor viktig å presisere at institusjonaliseringsprosessen av de gjensidige typeinndelingene også ville oppstått om kun to individer interagerer. Nye institusjoner oppstår da om interaksjonen foregår i en situasjon som ikke tidligere er blitt institusjonelt definert av deltakerne (Berger og Luckmann, 2000).

Den institusjonaliserte verden krever også legitimering, slik at den kan ”rettferdiggjøres”. Dette er fordi virkeligheten er historisk og kommer til senere generasjoner i form av tradisjoner og ikke som personlige erindringer (Berger og Luckmann, 2000). Man trenger derfor å legitimere institusjonen slik at de som ikke selv har erfart opprinnelse også er enig om at verden er slik den blir forklart. Gjennom legitimering blir historien om institusjonene gjort konsekvente og man kan dermed fortelle den samme historien til alle etterfølgere slik at verdensbildet opprettholdes. Et godt eksempel på dette er begrepet penger. Penger er akseptert som betalingsmiddel fordi begrepet er legitimt akseptert blant menneskeheten (Searle, 1995)

Begrepet meningsskaping

Når vi snakker om meningsskaping omhandler dette hvordan mennesker skaper seg mening i uklare situasjoner i en kaotisk verden (Waterman, 1990). Man prøver hele tiden å strukturere hva man ikke kjenner til, slik at man i hverdagen kan skape seg et eget og forståelig bilde av hvordan verden ser ut:

“Sensemaking starts with chaos. ...once bracketing occurs, the world is simplified.”
(Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2005: s. 411)

Får en “bokset” inn verden så vil den fremstå enklere for oss å forstå, og det er dermed skapt mening med den situasjonen man er i. Derfor kan det sies at meningsskaping foregår kontinuerlig i et menneskes hverdag, siden han eller hun må fortolke alle de sanseuttrykkene som blir gjort tilgjengelig i løpet av dagen gjennom menneskers egen tolkning.

Hva meningsskaping ikke er kan forklares med analogien mellom meningsskaping og spillet Mastermind¹ (Fay, 1990 i Weick, 2001). I det virkelige liv kan ikke personer anta, som i spillet, at det er en riktig ”masterkode” å finne frem til. De kan heller ikke være sikre på hva egenskapen i koden kan være, eller om det over hodet finnes orden. Skulle det vise seg at man klarte å oppdage koden, ville man aldri finne ut at man har gjort dette, siden det ikke er noe i det virkelige liv som kan sammenlignes med det å fjerne dekslet som gjemmer koden på slutten av spillet (Weick, 2001). Det vil altså være slik at man aldri kan vite hva den skjulte kode er for noe, og dermed heller aldri finne ut av denne.

Weick (1995) fokuserer på presise definisjoner av begrepet meningsskaping, og setter en sterk kontrast mellom meningsskaping og begrepet fortolking, som ofte er brukt om hverandre som

¹ Mastermind går ut på at den ene spilleren setter opp en hemmelig fargekode, som den andre spilleren skal forsøke å gjette. Etter hver gjetning får spilleren informasjon om hvor mange brikker som er av riktig farge på riktig plass, og hvor mange brikker som er av riktig farge, men feil plassert. På bakgrunn av dette danner spilleren seg hypoteser om hvilken fargekombinasjon som er riktig.

synonymer. Dette medfører ifølge Weick ikke riktighet fordi det å tolke sees i sammenheng med tekst og hvordan man forstår denne teksten, mens meningsskaping like mye handler om å konstruere som å lese. Meningsskaping begrepet skiller seg også fra tolkingsbegrepet gjennom at meningsskaping helt klart er en prosess eller en aktivitet som foregår kontinuerlig i hverdagen, mens tolkning like godt kan være et produkt (eksempelvis en tolking av Bjørnsons dikt). Selv når tolking blir behandlet som en prosess, så er den underforståtte meningen av prosess annerledes. Tolkingshandlingen impliserer at noe er der, som en tekst i verden, som venter på å bli oppdaget. Meningsskaping derimot handler mindre om oppdagelse og mer om oppfinnelse (Weick, 1995).

Andre begrep som blir tatt for å være det samme som meningsskaping er blant annet kreativitet, nysgjerrighet, forståelse, mental modellering og situasjonsbevissthet (Klein, Moon og Hoffman, 2006), men disse kan heller ikke stå alene for å forklare det Weick (1995) definerer som meningsskaping. Der for eksempel forståelse forklarer hvordan mennesker forstår allerede eksisterende instanser, forklarer meningsskaping hvordan disse instansene havner der i første omgang (Weick, 1995). Begrepet meningsskaping er derfor et kompleks begrep, og alle disse faktorene kan være relatert eller involvert i begrepet meningsskaping (Klein, Moon og Hoffman, 2006).

En avgjørende egenskap for meningsskaping er at menneskelige situasjoner blir progressivt avklart, men avklaringen virker ofte i revers. Det vil derfor sjelden være slik at resultatet oppfyller de forhåndsbestemte definisjonene av situasjonen, og oftere handle om at resultatet utvikler de foregående definisjonene (Weick, 1995). Dette betyr at en person vil definere utfallet av en handling med tilbakeskuende mening: ”hvordan kan jeg vite hva jeg tenker før jeg ser hva jeg sier” (Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2005: s.412, vår oversettelse). Videre ser Louis (1980) meningsskaping i sammenheng med overraskelse. Det kreves en overraskende forandring for at man skal skape nye meninger med tilværelsen, og for å kunne forstå meningsskaping så må man forstå hvordan mennesker håndterer avbrudd i sin konstruerte virkelighet. Samtidig er det viktig å huske det faktum at den konstruerte virkeligheten som vokser frem for en person kanskje ikke stemmer overens med en annen persons oppfatning av den samme virkeligheten (Berger og Luckmann, 2000). Dette fordi vi alle subjektivt fortolker det vi sanser slik at vi kan forstå den verden vi lever i. Dermed kan den ”samme” overraskelse påvirke to personers virkelighet på forskjellig måte.

Sju egenskaper i meningsskaping

For å få et klarere innblikk i hva meningsskaping kan sies å være, har Weick (1995) definert sju egenskaper som klart skiller meningsskaping fra de tidligere nevnte prosessene som forståelse og tolking. Dette er ikke oppskriften for hva meningsskaping består av, men disse sju karakteristikene fungerer som retningslinjer for hvordan meningsskaping blir til, hvordan det fungerer og hvor det kan feile (Weick, 1979; 1995).

Vi har lånt Weicks tabell (tabell 2) der han oppsummerer meningen med sine sju egenskaper, slik at man kort og konsist kan fange essensen i egenskapene til meningsskaping:

Tabell 2 - Weicks sju egenskaper av meningsskaping (Weick, 1995: s. 61, vår oversettelse)

| | |
|------------------------------|---|
| Identitet | Oppskriften er et spørsmål om hvem jeg er, gitt uttrykk for gjennom oppdagelser av hvordan og hva jeg tenker. |
| Tilbakeskuende | For å lære hva jeg tenker, ser jeg tilbake på hva jeg sa tidligere. |
| Vedtak | Jeg skaper objektet som blir sett og kontrollert når jeg sier eller gjør noe. |
| Sosial | Hva jeg sier, velger ut og beslutter er bestemt ut fra hvem som sosialiserte meg og hvordan jeg ble sosialisert, likedan av det publikum jeg forventer vil granske de beslutninger jeg kommer frem til. |
| Pågående | Meningsskaping starter aldri, fordi varighet (jfr. Bergson, 1946) aldri stopper. Hva jeg sier blir spredd over tid, konkurrerer med oppmerksomhet fra andre pågående prosjekter, og blir reflektert over etter det er ferdig, noe som betyr at min interesse allerede kan ha forandret seg. |
| Sortere stikkord/Cues | Det ”hva” jeg sorterer ut og utbroderer som innholdet av tanken, er bare en liten del av den ytringen som blir fremspringende på bakgrunn av kontekst og personlighet. |
| Antagelighet | Jeg trenger å vite nok om hva jeg tenker til å kunne videreføre mine prosjekter, men ikke mer, noe som betyr at tilstrekkelig mengde og tilsynelatende riktighet får rang over nøyaktighet. |

Et ekstremt eksempel på meningsskaping har man sett innenfor det medisinen kaller ”battered child syndrome”, der folk ikke tror hva de ser fordi det ”umulig” kan være sant (Weick, 1995: s. 1). Vi skaper oss dermed et bilde av virkeligheten som vi selv synes er en mer akseptabel

forklaring av det vi ser, i stedet for å anerkjenne det faktum at foreldre skader sine egne barn. Dette betegnes av Westrum (1982 i Weick, 1995: s. 2) som ”the fallacy of centrality”: fordi jeg ikke vet om fenomenet, kan det umulig eksistere.

Meningsskaping i organisasjoner

”Ingen organisasjon kan forstås ordentlig atskilt fra dens videre sosiale og kulturelle kontekst” (Scott, 1995: s. 151, vår oversettelse). Det praktiske bildet av en organisasjon er der organisasjonen kommer til syne gjennom meningsskaping, ikke der organisasjonen kommer foran meningsskaping eller der meningsskaping er produsert av organisasjonen (Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2005).

Samtidig ser Gioia og Chittipeddi (1991) på meningsskaping som en singulær privat aktivitet, og Weick (1995) siterer Chatman, Bell og Staw (1986) på at når man ser på individuell atferd i organisasjoner så må man vurdere de to separate helhetene: individet som seg selv, og individet som en representant av kollektivet i organisasjonen. Når det da er snakk om organisatoriske spørsmål, krever meningsskaping at man ser på forklaringer og svar på hvordan mennesker ser tingenes tilstand, heller enn hvordan de ser strukturer eller systemer. Meningsskaping foreslår at organisatoriske spørsmål som strategi, forandring, mål og oppgaver med mer ikke er noe som man kan finne i verden eller som eksisterer i organisasjonen, men det er heller en kilde til hvordan mennesker tenker (Weick, 1995). Burns og Stalker (1961) skriver: “In working organizations decisions are made either in the presence of others or with the knowledge that they will have to be implemented, or understood, or approved by others” (s. 118). Man skaper dermed en individuell mening sammen med det publikum som forventes å granske de beslutninger som man kommer frem til (Weick, 1995).

Gioia m.fl. (1994) sier at det er tre viktige forhold som forklarer meningsskaping i organisasjoners hverdagsliv. Først, meningsskaping oppstår når en flyt av organisatoriske omstendigheter blir omformet til ord og fremtredende kategorier. For det andre er organiseringen i seg selv en del av skrevet og muntlig tekst, og for det tredje, lesing, skriving, samtaler og redigering er nødvendige handlinger som tjenestegjør som medier gjennom hvor atferden til den usynlige hånden for institusjonene skapes. Altså, at “hverdagslig meningsskaping og organisatorisk meningsskaping ikke er identisk” (Weick, 1995: s. 63, vår oversettelse).

Et annet poeng, som Czarniawska-Joerges (1992) argumenterer for, er at meningsskapingen som foregår i organisasjonens hverdagsliv er særegen, fordi jobben man utfører blir tatt mye

mer for gitt enn hva som foregår innenfor organisasjonen. For det første fordi organisasjoner utfordrer alt og spør etter forklaringer på alt, inkludert rasjonalitet i seg selv. For det andre er sosialiseringen mer overfladisk, mer forbigående, og kan enklere fjernes av avvikere og uavhengige, samtidig som den er mindre kontrollert av de eldre. Og til slutt fordi sosial kompetanse har en tendens til å bli kontorspesifikk, lokal og smalt definert for hva som vil passere som kompetanse hvor som helst innenfor organisasjonene (Czarniawska-Joerges, 1992). Weick legger til at;

”en kan lure på hvordan man overhode får gjort noe arbeid, og hvorvidt hele grunnen for at rutiner er så karakteristiske for organisasjoner er at de frigjør den kontrollerte bearbeidingen som er nødvendig for å skape mening i dilemmaene som man må håndtere før mennesker i hele tatt kan begynne å jobbe” (Weick, 1995: s. 64).

Rutiner er derfor et eksempel på et rammeverk skapt for å lette byrden med å gå på arbeid, slik at en ikke hver dag må gå og lete etter meningen innenfor den komplekse organisatoriske hverdagen. Som Czarniawska-Joerges (1992) også sier, har vi et mye bredere repertoar av allment forståtte handlinger i hverdagslivet enn i vår organisatoriske hverdag, hvor et eksempel er å sammenligne det å gå i forskjellige butikker med det å gå på møter i forskjellige avdelinger (Czarniawska-Joerges, 1992: s. 121). Vi ser dermed at både det å handle i butikker og den jobben som man skal gjennomføre er preget av et sett av rutiner (rammeverk) som ikke forandrer seg. Men man har ikke det samme behovet, eller den samme muligheten, for å skape mening med hva som foregår i andre avdelinger i organisasjonen som ikke angår en selv.

Identitet, kultur, rutiner og struktur

Gjennom sine studier av Telenors organisatoriske transformasjon har også Bean og Eisenberg (2006) bekreftet en del av hva Weick skriver om. De har satt opp tre strukturer medarbeiderne skaper sin mening gjennom når det kommer til større omveltninger innenfor egen arbeidsplass, og mener at strukturene mennesker søker mening i når det er snakk om større omveltninger er identitet, kultur og organisasjonsstruktur.

Begrepet identitet kan bli forstått som en klassifisering av selvet, og identifiserer det som er merkbart forskjellig fra andre (Albert og Whetten, 1985). For en del mennesker i endringsprosesser blir meningsskapingen ofte utløst av at det er en diskonformitet i egen identitet (Weick, 1995). Disse menneskene kjenner ofte engstelse i forhold til egen identitetsmerkelapp, gjerne uttrykt gjennom; ”hvem er jeg?” (Bean og Eisenberg, 2006). Merkelapper er med på å stabilisere den konstante strømmen av opplevelse (Weick, Sutcliffe

og Obstfeld, 2005). Ønsket om å holde på denne merkelappen gjør at personer føler et betydelig stress når forandringer inntreffer og for å kunne håndtere dette utvikler individene det man kaller en mestringsstrategi. En slik strategi går ut på at de enkelte personene søker etter å revidere sin definisjon av de tidligere fastsatte merkelappene (Bean og Eisenberg, 2006).

Det andre punktet folk søker mening gjennom er kulturen. Mye av organisasjonens hverdag er situasjoner og rutiner som ikke krever full fokus og oppmerksomhet (Gioia og Mehra, 1996), og dette er de innprentede selvfølgelighetene som er en del av kulturen i en organisasjon. Kulturen utløser meningsskaping gjennom en erkjennelse av en forandring i ”hvordan vi gjør ting rundt her” (Bean og Eisenberg, 2006). ”Hvordan vi gjør ting her” har en sterk forankring i alle organisasjoner og å artikulere ny mening for aktiviteter og adferd som blir tatt for gitt er vanskelig for folk med lang fartstid innenfor den samme kulturen. Samtidig er det gjerne slik at de som ser på endringen først og fremst som en kulturell endring, opplever mindre stress i forhold til hva som foregår rundt dem, og ofte er mest positive overfor det som skjer (ibid.).

Til slutt har Bean og Eisenberg (2006) skrevet at sosiale strukturer for økonomi og makt fungerer som et systematisk anker for enkelte. Meningsskaping med fokus på fortiden oppstår når medarbeidere må gjøre et forsøk på å artikulere en ukjent, eller oppdukkende relasjon, mellom selskapet og sosiale strukturer, eller mellom medarbeiderne og forandring i interne sosiale strukturer (ibid.).

Meningsskaping og meningsgiving

Gioia og Chittipeddi (1991) har utvidet prosessen med meningsskaping til også å inkludere meningsgivere. Meningsgiving handler om å influere meningsskappingsprosessen og meningskonstruksjonen til andre mot en foretrukket definisjon. Personen som vil påvirke må først gjøre opp sin egen mening om den prosessen som skal iverksettes (meningsskaping), før han eller hun går videre med å influere de andre sin meningsskaping av den samme prosessen (meningsgiving). Meningsgiving har ifølge forfatterne stor innflytelse på strategisk endring, da ledere skal overbevise sine medarbeidere om at denne prosessen vil være til det beste for organisasjonen. I denne prosessen er det fire steg som gjør seg gjeldende: billedannelse, signalisering, re-visualisering og aktivisering. Slik meningsskaping og meningsgiving går i sykluser, der de som blir påvirket også tolker den informasjonen de mottar og prøver å kommunisere sine tanker rundt dette til de som påvirker dem ovenfra (Gioia og Chittipeddi, 1991).

Denne typen sirkulær respondering har Follett (1924) også beskrevet, hvor hun mener at forholdet mellom leder og gruppe er et perfekt eksempel på en slik tilbakevirkende sirkel. Follett hevder at når to individer møtes så kan den ene påstå at ”jeg” reagerer på ”deg”, men faktumet er det at ”jeg” aldri reagerer kun til ”deg”, men til ”deg-pluss-meg”. For å presisere dette ytterligere kan det sies at det er ”jeg-pluss-deg” som reagerer til ”deg-pluss-meg”, for gjennom sirkulær respons så skaper vi hverandre på nytt hver eneste gang. ”Jeg” kan aldri influere ”deg” fordi du allerede har påvirket ”meg” (Follett, 1924: s. 62-63).

Samtidig ser det ut til at personer som er mektige, rike og fremgangsrike har ulik (fra andre) tilgang til roller og posisjoner som gir dem en ulik sterk posisjon til å påvirke konstruksjonen av sosial virkelighet (Mills, 2003 i Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2005). Disse får større tilgang til å påvirke de sju egenskapene av meningsskaping (tabell 2) (Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2005).

Ut i fra dette kan vi si at det er enklere å influere en situasjon der det er gitte hierarkiske strukturer som gir deg autoritet til å utføre endringer i organisasjoner, men vi kan ikke si at påvirkning kun går som ovenfra-og-ned og meningsskaping blir gjort nedenfra-og-opp. Personer påvirker hverandre frem og tilbake gjennom interaksjonen innad i organisasjonen og sammen skaper de et bilde og en virkelighetsforståelse av den situasjonen de er i (Berger og Luckmann, 2000), og det vil de alltid gjøre uavhengig av posisjon i organisasjonen. Det vil likevel være viktig for personer i ledende stillinger i organisasjoner å tenke over det faktum at hva som er sannsynlig for en gruppe, ledere, ofte viser seg å være usannsynlig for en annen gruppe, medarbeiderne (Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2005).

Hva som blir kommunisert ut vil være med på å skape forventninger hos medarbeiderne, og om disse forventningene er forskjellig i forhold til hvordan ledelsen ser situasjonen så kan det oppstå interne problemer. Eksempler på dette er at medarbeiderne danner seg et bilde med ”falske” forventninger som aldri vil bli innfridd, og det vil derfor kunne være med på å skape motstand og interne stridigheter når endringen tar plass. På bakgrunn av dette kan man som leder dermed oppleve at medarbeiderne blir mindre samarbeidsvillige fordi begge parter ikke har tegnet seg det samme bildet av hvordan fremtiden skal bli. For å sitere Ole Brumm igjen:

“When you are a Bear of Very Little Brain, and Think of Things, you find sometimes that a Thing which seemed very Thingish inside you is quite different when it gets out into the open and has other people looking at it.” (Milne, 1991)

Virkelighet, eller et analytisk skille?

Vi har nå nettopp vist at en kan få forskjellige oppfattelser av en hendelse avhengig av hvilken side av bordet man sitter. Man sitter med ulik informasjon, kunnskap og fortolkningsrammer fra person til person, og avhengig av om man er en menings skaper eller -giver (Gioia og Chittipeddi, 1991) vil man da sitte med forskjellige bilder av situasjonen. Vi kan i den sammenheng spørre oss selv om vi kan skille mellom begrepene menings skaping og meningsgiving? Eller er begrepene kun en del av et analyseverktøy slik at vi enklere skal kunne analysere forskjellen i de konstruerte virkelighetene (Berger og Luckmann, 2000) i forhold til hvem som sender informasjon og hvem som er mottaker av den informasjonen? Ved første øyekast vil man sikkert si at det er forskjell på det å påvirke og det å bli påvirket, fordi dette er hva vi ser for oss i hverdagen vår. Eksempelvis er det meningen at vi skal bli påvirket av en reklameplakat, slik at vi selv skaper mening og rasjonaliserer tankene våre for å kjøpe akkurat det produktet vi nettopp har sett reklame for. Kan vi med bakgrunn i dette da si at menings skapingsbegrepet har noen funksjon?

Er det ikke heller slik som Follett (1924) og Mead (1934) sier, at vi alle påvirker hverandre uavhengig av hvilken posisjon vi har i samfunnet, i vennegjengen, i organisasjonen eller hierarkiet, og at vi ikke kan isolere oss fra denne kontinuerlige meningsutvekslingen slik at alt vi sier vil være kun vår *egen* oppfattelse av virkeligheten. For om vi tenker på eksempelet med reklameplakaten, så har de som har utviklet plakaten heller ikke sittet isolert og sett kun sin egen lille, firkantede og innboksede virkelighet. Når også Gioia og Chittipeddi sier at slik meningsgiving og -skaping går i sykluser (1991), så kan vi spørre om det ikke egentlig er slik at alt er menings skaping? Den som forsøker å påvirke en annen person i en gitt situasjon må også selv skape seg mening med den situasjonen han eller hun er i, ellers vil man ikke klare få frem det budskapet som en selv mener gir mening.

Sett i forhold til analyse av empiri og tekst, så har nok Gioia og Chittipeddi (1991) et poeng når de snakker om menings skaping og meningsgiving som to forskjellige begrep. Å skille disse fra hverandre gjør det atskillig lettere å få frem de egenskapene og forskjellene man er ute etter når en analyserer den som gir informasjon og den som mottar informasjonen, og vi vil derfor i vår avhandling se på dette kun som et analytisk skille og ikke et virkelig ett.

Sammenfatning av menings skaping

Vi har i dette kapitlet gjort rede for begrepet menings skaping sett fra flere perspektiver, der vi har tatt for oss både Berger og Luckmann sin konstruerte virkelighet og Weick sine ideer om

hvordan mennesker skaper mening i sin egen hverdag. Weick mener meningsskaping kan forstås som en prosess som er begrunnet i identitets konstruksjon, retrospektiv, forordnende av bevisste omgivelser, sosial, løpende, fokusert på og av frasorterte stikkord/cues og drevet av tilsynelatende riktighet fremfor nøyaktighet. I tillegg har vi sett meningsskapingensbegrepet i forhold til organisasjonen og dens gjøremål, før vi til slutt har dratt linjene mellom meningsskaping og meningsgiving, og den kommunikasjonen som mennesker hele tiden har seg imellom. Vi har videre betraktet disse begrepene som konstruerte skiller mellom hvem som er påvirker og hvem som er mottaker.

Del III Vitenskapsteori og metode

Do not believe in anything simply because you have heard it. Do not believe in anything simply because it is spoken and rumored by many. Do not believe in anything simply because it is found written in your religious books. Do not believe in anything merely on the authority of your teachers and elders. Do not believe in traditions because they have been handed down for many generations. But after observation and analysis, when you find that anything agrees with reason and is conducive to the good and benefit of one and all, then accept it and live up to it.

(Buddha i Kalama Sutra)

Kapittel 5: Vitenskapsteori og metode

Hvordan vi ser på virkeligheten (ontologi) vil påvirke hvilken kunnskap om den vi kan tilegne oss (epistemologi), og ut fra det vil det finnes bestemte fremgangsmåter som vil være bedre eller dårligere enn andre (metode). Ontologien og epistemologien går inn under det vitenskapsteoretiske fundamentet, mens metoden er den planmessige fremgangsmåten for innsamling av empiri om det vi vil undersøke (Nyeng, 2004).

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for vårt vitenskapsteoretiske perspektiv og drøfte vår metodiske fremgangsmåte og valg knyttet til avhandlingen. Problemstillingen i vår avhandling er; *Hvordan samtales det og skapes mening rundt endring i Nortura, og hvilke utfordringer kan dette gi?*

Vi vil først legge frem vårt vitenskapsteoretiske fundament, før vi vil drøfte våre metodiske valg. Deretter vil vi se nærmere på våre valg knyttet til design, innsamling av data, analyse og drøfte avhandlingens relevans og kvalitet. Mot slutten vil vi drøfte vår rolle som forskere, før vi sammenfatter kapitlet.

Vitenskapsteoretisk fundament

Vitenskapsteorien kan sies å være teorien om vitenskap, en såkalt metavitenskap som studerer vitenskapen på samme måte som ulike vitenskaper studerer verden (Nyeng, 2004). Våre resultater vil i så måte være påvirket av hvordan vi ser på det vi skal undersøke, med andre ord *ontologien* vi tar utgangspunkt i. Det vitenskapsteoretiske fundamentet legger føringer for hvordan vi bør gå frem metodisk sett.

Problemstillingen for avhandlingen omhandler hvordan meningsskaping rundt endringer tar form i Nortura og hvilke utfordringer dette kan gi. Ut fra problemstillingen har vi valgt å ha et

perspektiv som nærmer seg det hermeneutiske synet på verden, som ifølge Nyeng (2004) kan sies å være både en filosofisk tradisjon, og en avgrenset forskningsmetodisk tilnærming. Hermeneutikk kan omtales som fortolkningslære og har et ontologisk syn som sier at alt er unikt og særegent. Det innebærer videre at synet på kunnskap, epistemologien, er at kunnskap da også er lokal og unik. En ser på virkeligheten som sosial konstruksjon (jfr. Berger og Luckmann, 2000), og den må dermed studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter den (Jacobsen, 2005).

Hermeneutikken blir fremstilt som kontrasten til positivisme, som ser på verden som et sett av lovmessigheter, der man kommer frem til en objektiv kunnskap gjennom å studere det generelle (Jacobsen, 2005). Positivismen går ut fra at man som forsker kan tre ut av situasjonen og observere forskningsobjektet uavhengig, og gjennom det oppnå en objektiv og ”riktig” fremstilling av det som blir studert. Dette kan omtales som et dualistisk perspektiv, som svært forenklet kan forklares med at skillet mellom den som studerer og det som studeres kan betraktes som et vanntett skott som forhindrer at den som studerer påvirker det han skal studere. I forhold til vår avhandling, der vi har vært ute etter å få en større forståelse for konseptet endring og dertil tilhørende konsepter sett fra medarbeiderne i Nortura sitt perspektiv, var vi avhengige av å snakke med mennesker, og vi ville ikke kunne unngå at vi på en eller annen måte påvirket de vi skulle undersøke og *vice versa*. Vi har derfor forsøkt å tilstrebe en ikke-dualistisk tilnærming i vår drøfting der vi erkjenner forholdet og skillet mellom forsker og forskningsobjekt, og alt annet for den saks skyld, er gjensidig kompleks og noe vi må ta høyde for.

Metodisk valg

Tradisjonelt sett har vi valget mellom kvalitativ og kvantitativ tilnærming til innsamling, analyse og sammenstilling av data (Jacobsen, 2005). Vårt hermeneutiske perspektiv er et pragmatisk perspektiv som ikke skiller mellom kvalitative og kvantitative data som sådan, men ser på de to metodene som likeverdige, og som benyttes om hverandre for å studere den gitte problemstillingen. Som Pirsig (1974) skrev om geometri; en geometri kan ikke være mer sann enn en annen, men den kan være mer praktisk i en gitt situasjon.

I denne avhandlingen har vi tatt utgangspunkt i narrativ etnografi (Czarniawska, 1998; Gubrium og Holstein, 2008), som er etnografiske studier av narrative til de vi har snakket med. I så måte er det viktig at vi ser på narrative i deres fulle kontekst, som innebærer å ta hensyn til spørsmål om hvem som produserer spesielle historier, hvilke konsekvenser de har,

hvilke interesser de forskjellige har og hvordan de ulike historiene er utfordret (Gubrium og Holstein, 2008). Vi la spesielt merke til dette med forskjellig historiefortelling fra styringsgruppe, ledelse og medarbeidere.

Design

Hvordan vi vil gå frem for å få svar på problemstillingen er spørsmål knyttet til avhandlingens metodiske design. Problemstillingen gir føringer for designet, i tillegg til at metoden som har blitt benyttet igjen påvirker den metodiske fremgangsmåten. Ut i fra vårt hermeneutiske ståsted er hver situasjon unik, og vi har i denne avhandlingen valgt å ikke sammenligne ulike situasjoner. Det gjør at vi står igjen med noe som ligner en casestudie (Yin, 2003; Jacobsen, 2005), hvor Nordlandsprosjektet er vår *case*.

Problemstillingen vår er rettet mot forståelse, og indikerer en utforskende og induktiv tilnærming til konseptet *endring*. Ut i fra kapasitet og tilgjengelige ressurser har vi valgt å gå i dybden på få enheter, som gir et utforskende og intensivt design. Dette har bidratt til at vi har fått frem så mange nyanser og detaljer knyttet til konseptet som mulig.

Vi har lagt vekt på en induktiv tilnærming der vi håpet på at interessante forskningsspørsmål eller tema skulle *vokse frem* fra intervjuene. Samtidig sammenlignet vi det som vi fikk inn av svar med eksisterende teori, som også bærer preg av en delvis deduktiv metode.

Samtaleintervju, dokumentundersøkelse og observasjon

I denne avhandlingen har vi valgt å foreta åpne intervju, i tillegg til å gjennomgå dokumenter fra Nortura i form av styringsgruppereferat, årsberetninger og forprosjektbeskrivelser. Skal man virkelig forstå fenomenet man studerer burde man ifølge Bergson (1946) plassere seg midt i det utfoldende fenomenet. For virkelig å kunne sette oss inn i hvordan endringer blir oppfattet, snakket om og vokser frem i praksis, skulle vi vært med på hele Nordlandsprosjektet. Metodisk sett vil dette si et design som innebærer nærhet, og en tilnærmet *innfødt* tilnærming med alle muligheter og utfordringer dette medfører (Nielsen, 1996). En mulighet vi kunne ha valgt, og som ofte blir benyttet i narrativ etnografi, er *shadowing* (McDonald, 2005), som går ut på å fotfølge mennesker i forskningskonteksten for å få et nærmere innblikk i deres hverdag.

Ut i fra vår tidsbegrensning og masteravhandlingens omfang har en innfødt tilnærming ikke vist seg å være mulig. Vi har derfor valgt en tilnærming der vi i hovedsak foretok relativt åpne individuelle intervju som vi beskriver som samtaleintervju (Kvale, 2001), i tillegg til å

supplere med dokumentundersøkelser og noe observasjon. Dette har bidratt til at vi har fått oppleve hvordan medarbeidere i Nortura snakker om Nordlandsprosjektet, endringer, hverdagen sin og synet på fremtiden.

Dokumentundersøkelsen har bidratt til å gi oss en historisk oversikt over prosessene som har gått. Som Riessman (1993) sier har vi ikke direkte tilgang til våre erfaringer, men vi kan komme i kontakt med erfaringene gjennom narrativer. Det nærmeste vi kan komme i å analysere menneskers historier blir derfor å analysere deres narrativer, eller som Boje (2001) sier; deres *antenarrativer*. Vi må her, som Gubrium og Holstein (2008) poengterer, huske at narrativer ikke er verdifrie, og at de utvikles i samspillet mellom erfaring, historieutviklende praksiser, deskriptive ressurser, formål, publikum og omgivelsene, som gir vilkår for historiefortellingen. Historier blir ikke skapt i isolasjon, men er innkapslet både i det individuelle og institusjonelle (ibid.), og må behandles deretter.

Vår fremgangsmåte blir i så måte en form for metodetriangulering, der vi benytter oss av både mer kvalitative og kvantitative tilnærminger men har hovedfokus på kvalitativ metode. Dette gjør at vi kan undersøke om det er likheter eller ulikheter mellom det de vi snakket med fortalte om, og det som tidligere har vært skrevet. Vi vil nå presentere og drøfte vår fremgangsmåte nærmere, der vi først skriver om samtalene og samtaleguiden og deretter utvalg av medarbeidere.

Samtalene

Det åpne individuelle intervjuet er den vanligste fremgangsmåten for å samle inn kvalitative data (Jacobsen, 2005), og åpenhetsgraden varierer fra et helt åpent til et strengt strukturert intervju. Som følge av vår relativt åpne tilnærming, der vi på forhånd ikke har satt opp forskningsspørsmål, hadde vi som mål å få medarbeiderne i Nortura til å fortelle narrativer om hvordan de har opplevd Nordlandsprosjektet og hverdagen i Nortura med minst mulig forforståelse fra vår side. På den måten fikk de fortelle *sine* narrativer. Samtidig vi må huske at mening ikke blir skapt i isolasjon, men i relasjon til det og de rundt oss (Weick, 1995; Gubrium og Holstein, 2008). Vi må også ta hensyn til det som Czarniawska (1998) skriver; et intervju er ikke noe annet enn et intervju. Et intervju er ikke et vindu til den sosiale virkeligheten, men en del, et utdrag av den virkeligheten (s. 49, vår oversettelse).

I noen tilfeller la vi merke til de vi snakket med ikke helt forsto begrep vi brukte, og vi ble da nødt til å forklare begrep på en mindre akademisk måte. Etter hver samtale oppsummerte vi, og diskuterte hva som kunne gjøre annerledes til neste samtaleintervju. En mulig skjevhet vil

være hukommelsen til de vi snakker med, da storparten av Nordlandsprosjektet er gjennomført og erfaringene de sitter igjen med er påvirket av det som har skjedd i ettertid. Det vi fikk svar på var kanskje ikke hvordan de så på Nordlandsprosjektet da det kom, men hvilke inntrykk og erfaringer de sitter igjen med nå.

Czarniawska (1998, 2004) nevner to andre utfordringer knyttet til intervjusamtaler; ”logic of representation” og forskjellige tidsrammer. ”Logic of representation” er ifølge Czarniawska at de man snakker med legger frem smørsiden av saken, og rosebilder situasjonen. Slik vi opplevde det var det blant noen av medarbeiderne stikk motsatt, at de svartmalte situasjonen. Forskjellige tidsrammer er knyttet til hvordan narrativer blir fortalt, der man ofte forventer at folk snakker kronologisk men at de heller hopper veldig mye frem og tilbake i tid. Dette gjør at hendelser fort kan bli mer komplekse og kompliserte enn det de i utgangspunktet er, og dette er noe vi som intervjuere var oppmerksomme på. I løpet av samtaleintervjuene la vi også merke til at det kom frem veldig mye interessant og matnyttig etter at intervjuet var formelt ”avsluttet”, og på basis av dette valgte vi å la mp3-spilleren stå og ta opp helt til alle var ute av rommet.

Samtaleguide

Selv om vi valgte å gå for en relativ åpen samtale valgte vi på forhånd å utarbeide en grovkornet samtaleguide der vi hadde med tre hovedpunkter i samtalen; fortid, nåtid og fremtid. Ut fra erfaringer Czarniawska (1998) hadde fra sine etnografiske studier valgte vi å formulere en del basisspørsmål i tilfelle samtalen skulle vise seg å gå i stå, eller hvis narrativene begynte å arte seg ut i det vide og det brede. Dette er to av utfordringene med åpne tilnærminger; at flyten i samtalen blir vanskelig, og at samtalen kan begynne å omhandle hendelser som var av mindre interesse i forhold til problemstillingen. Samtaleguiden hjalp oss spesielt i en situasjon hvor medarbeideren vi snakket med svarte svært vagt på spørsmål knyttet til hvordan arbeidsdagen hans var. Både Czarniawska (1998) og Gubrium og Holstein (2008) sier at narrativer inviteres til, fremprovoseres eller igangsettes, noe som gjør at en samtaleguide, uansett hvor lite strukturert samtalen skal være, er et nyttig verktøy. Den bidrar til at vi som intervjuere kan *aktivere* narrativ produksjon hos dem vi snakket med (Gubrium og Holstein, 1997).

I tillegg var samtaleguiden et verktøy som bidro til at starten og avslutningen på samtaleintervjuene ble omtrentlig like. I innledningen gjorde vi rede for hvorfor vi ville snakke med dem, om konfidensialitet i avhandlingen og poengterte at dette ikke var en

evaluering av Nordlandsprosjektet. Vi startet samtaleintervjuene med å snakke om demografiske spørsmål, før vi gikk på fortid, nåtid og fremtid. Til slutt avrundet vi med å takke alle for at vi fikk snakke med dem. Samtaleguide og godkjennelse for bruk av intervjuopplysninger ligger vedlagt.

Hvem skal vi snakke med?

Anne Ryen sier at hovedintensjonen i kvalitative undersøkelser ikke er å sammenligne enheter, men å oppnå tilgang til handlinger og hendelser som sees som relevante i forhold til problemstillingen (2002). Fremfor å ha et *representativt* utvalg, som i kvantitative studier, var vi her på utkikk etter et *formålstjenelig* utvalg som kunne gi et godt svar på vår problemstilling.

Populasjonen vår er i så måte alle som har hatt tilknytning til Nordlandsprosjektet, og ut fra denne populasjonen ønsket vi å snakke med seks til åtte medarbeidere. Vi ville snakke med mennesker fra Nortura med ulike perspektiv som har vært med på prosessen, i tillegg til noen som ikke har vært med på Nordlandsprosjektet. Ved å gjøre dette trodde vi at vi skulle klare å dekke heterogeniteten i en populasjon som kjennetegnes av homogenitet (Ryen, 2002). Vi har snakket med tre representanter som til forskjellige tidsrom satt i styringsgruppen i prosjektet, to ledere ved fabrikken Bjerka, tillitsvalgt og medarbeidere fra alle avdelinger ved fabrikken. I alt snakket vi med ni i intervju- og møteform. Sju av disse var samtaleintervju. I tilfelle vi ikke skulle få interessant informasjon, eller ville snakke mer med de forskjellige for å utdype ting de hadde sagt, var vi klar for å gjenoppta kontakt med dem. I ettertid viste det seg at dette ikke var nødvendig. Vi spurte ledelsen ved fabrikken om å hjelpe oss å velge ut medarbeidere som passet til våre ønsker, noe de var veldig hjelpelige med. Utfordringen man ofte har med å få innpass i organisasjonen, ble i realiteten ikke en utfordring for oss i vårt arbeid. Dette takket være Norturas velvillighet til å bidra med hjelp. Her kan en skjevhet, eller feilkilde, være at vi kunne ha fått veldig like mennesker med like meninger, ut fra at ledelsen kunne ønsket at vi skulle få et bestemt bilde av situasjonen. Etter å ha foretatt intervjuene viste det seg at dette ikke var tilfellet.

Delvis observasjon

Storparten av datainnsamlingen gikk for seg på Nortura Bjerka, hvor vi var omtrent åtte timer hver dag i fire dager. I tillegg til å foreta samtaler med medarbeidere og ledelse var vi oppmerksomme på hva som foregikk rundt oss, hva som ble snakket om blant medarbeidere rundt lunsjbordet, i gangene og i kontorlandskapet. Vi var også til stede på et personalmøte, i

tillegg til å få en guidet tur på fabrikken. Dette bidro til at vi fikk et bedre bilde av Nortura som organisasjon, Bjerka som fabrikk, og et større innblikk i hvordan arbeidsdagen til medarbeidere vokste frem. I løpet av dagene loggførte vi hendelser med tidspunkt og inntrykk, som vi satte sammen til et referat i historiefom om den bestemte dagen.

I løpet av samtalene var det i hovedsak en av oss som stilte spørsmål, mens den andre observerte og skrev ned hva den vi snakket med gjorde og hvordan samtalen utartet seg. De fleste lange blikk mot glassdøren ut mot kontorlandskapet, lange stillheter, endringer i stemmevolum med mer ble skrevet ned og tatt med i tolkningen av teksten. En kilde som kunne ha påvirket dem vi snakket med var møterommet, som var plassert rett ved kontorlandskapet. Det å koble sammen observasjonsdata med de transkriberte intervjuene kan være en utfordring hvis man ikke noterer tidspunkt i begge.

Analyse og diskusjon av data

Etter gjennomføringen av samtalene satte vi i gang med analysen av det innsamlede datamaterialet. En kvalitativ tilnærming kjennetegnes av at datainnsamling og analyse glir over i hverandre fremfor at det er mer eller mindre strengt adskilte faser som presenteres i kvalitative studier (Grønmo, 2004; Jacobsen, 2005). Først transkriberte vi, før vi kodet, kategoriserte og forsøkte å sette alt i sammenheng gjennom en førsteordensanalyse, andreordensanalyse og til slutt en teoretisk diskusjon. I løpet av intervjuene og under transkriberingen hadde vi alltid en notisblokk ved vår side slik at vi kunne notere ned interessante funn, hendelser og lignende som vi senere kunne bruke når vi skrev analysen.

Transkribering

Alle de planlagte samtalene vi hadde ved Nortura Bjerka ble tatt opp på lydfiler med mp3-opptaker, som vi overførte til datamaskin for å lytte til da vi transkriberte samtalene. Samtalene ble transkribert samme kveld som de ble foretatt, og dette bidro til at vi fortsatt hadde samtalene friskt i minnet. Vi valgte å transkribere ned alt vi hørte fra lydfilene og husket fra samtalene, noe som førte til at det ble en lengre prosess enn vi hadde forventet. Dette bidrar til at sitatene stemmer overens med det som ble sagt under samtalene, og ikke bare på basis av vår egen hukommelse.

Samtalene varte i alt fra 45 minutter til 1 time og 50 minutter, og det førte til tekstfiler på 13 til 39 A4-sider som det tok mellom tre og åtte timer å transkribere. En utfordring ved kvalitative studier er 1000-sidersspørsmålet som Kvale (2001) stiller, som vi under hele prosessen var bevisst på og vi forsøkte hele tiden å ha orden i sysakene. En ting til vi ble

oppmerksomme på da vi gjennomgikk de transkriberte tekstene var at vi selv og de vi snakket med, snakket veldig oppstykket og rotete med mye pauser. Som Boje (2001) skriver; ”historier i organisasjoner er selv-dekonstruerende, flytende, fremvoksende og nettverkende, ikke statiske” (s. 1, vår oversettelse). For å beholde autentisiteten i sitatene har vi valgt å ta med alle tenkepauser og småmumling, uten å renskrive det. Vi oversatte fra dialekt til bokmål, noe som også kan ha påvirket noen av uttrykkene.

Koding

Etter vi hadde transkribert ferdig alle samtaler og renskrevet all logg og observasjon fra samtaler og besøket ved Nortura Bjerka gikk vi systematisk gjennom det vi hadde skrevet ned med fargetusjer, penn og notisblokk. Fremfor å bestemme på forhånd hvilke farger som skulle representere hvilke tema/kategorier, kom dette naturlig frem i gjennomgangen av den første samtalen, og vi benyttet denne metoden i det videre datamaterialet.

Styringsgruppereferatene vi hadde fått tilgang til, i tillegg til informasjon som var sendt ut til Norturas eiere og andre interessenter i løpet av Nordlandsprosjektet gikk vi også systematisk gjennom. Hvert styreforferat ble kortet ned ytterligere, der vi skrev ned hovedpunktene ved hvert møte for deretter å telle hvor mange ganger ulike saker ble tatt opp. Ut fra det fikk vi et bilde av hvilke saker og tema som ble tatt opp mest, og hvilke saker og tema som etter hvert ble utelatt eller som ble diskutert i mindre grad. Vi gjorde det samme med informasjonen som ble sendt ut til eierne.

Systematisering – utgangspunktet for den videre analysen

Etter at vi hadde gjennomgått alt datamaterialet hver for oss, satte vi oss ned og gikk sammen gjennom og diskuterte samtaler, styringsgruppereferater og diverse annet. Målet med dette var å se om det var sammenhenger mellom dem, og se etter fremtredende funn i materialet. Dette bidro også til forenkling av en stor datamasse (Jacobsen, 2005). Vi sammenstilte så all datamateriale til en stor sammenhengende narrativ som fortalte hva Nordlandsprosjektet og hvordan det har fortont seg og vokst frem for medarbeiderne og lederne ved Nortura sett fra vårt perspektiv, der vi tar med sitater fra samtaler. Bruker vi Bojes (2001) språk har vi forsøkt å sette sammen *antenarrativene* til de vi snakket med til en narrativ, en *grand* narrativ som består av manges stemmer, om du vil. Denne sammenstillingen dannet grunnlaget for førsteordensanalysen, og kan sees på som presentasjon av empiri hvor vi har forsøkt å tone ned forforståelsen (jfr. Gioia og Chittipeddi, 1991).

I sitering har vi brukt oppdiktete navn, og vi delte de ulike medarbeiderne inn i to grupper som var; ledelse og medarbeidere. Dette har vi gjort for å forsøke å anonymisere og ta vare på personvernet til de intervjuede personene, selv om det kan gå ut over detaljrikdommen.

Fra analyse til drøfting

Knyttet til problemstillingen som omhandler endringer og hvordan endringer blir skapt mening rundt, i tillegg til funn fra førsteordensanalysen, begynte vi å relatere den innsamlede empirien opp mot eksisterende teori. Dette ble etter hvert til andreordensanalysen i avhandlingen. For å avrunde og knytte sammen en del løse tråder og spørsmål som ble stilt i andreordensanalysen, bestemte vi oss for å drøfte og diskutere disse videre teoretisk sett i et eget diskusjonskapittel etter andreordensanalysen.

Andreordensanalysen er en blanding mellom empiri, teori og tolkning, mens vi i diskusjonen har forsøkt, i den grad det er mulig, å holde det til teori og tolkning. Før vi startet med datainnsamling og analyse fordypet vi oss i teori om endring og meningskaping gjennom bøker, artikler og samtaler med veileder og medstudenter. I andreordensanalysen og diskusjonen har vi vært kritisk både til funn fra empirien, til teoriens forutsetninger og til det vi selv har skrevet. Dette kan sammenlignes med det Alvesson og Sköldberg (2000) refererer til som refleksiv metode. Det innebærer bevissthet på tolkningen, på de politiske, ideologiske og etiske spørsmålene knyttet til samfunnsvitenskapene og knyttet til vår egen konstruksjon av virkeligheten knyttet til empirien (ibid.).

Denne delen av avhandling har krevd mye tid, og vi har tatt oss god tid til å drøfte, diskutere, tolke og resonere oss frem og tilbake til mulige forståelser knyttet til problemstillingen. Vi har skrevet ned diskusjoner og tankerekker og lest dem i ettertid, gang på gang, for å forsøke å forstå hva vi har skrevet bedre. Dette har bidratt til at vi har fått det til å gi mening og flyt i den sammenhengen det er i. I denne prosessen har også veileder bidratt med mange gode kommentarer og innspill. Vi har reflektert rundt våre egne refleksjoner, tolket våre egne tolkninger (Alvesson og Sköldberg, 2000). Vi har hatt en hermeneutisk tilnærming, der vi har sett detaljene i lys av det generelle og det generelle i lys av detaljene og derav kommet frem til forskjellige innsikter og forståelser. En skjevhet som kan trekkes frem her kan være våre valg av sitater og gjenfortelling fra samtaler.

Dette har bidratt til at vi har oppnådd stor innsikt i temaet endring fra et teoretisk og praktisk ståsted, i tillegg til det prosessuelle perspektivet vi har forsøkt å innta. Til tider har det vært en

veldig krevende prosess hvor det har vært vanskelig å skrive, mens det også fra tid til annen nærmest har kommet av seg selv.

Avhandlingens relevans og kvalitet

”Every reading is an interpretation, and every interpretation is an association: tying the text that is interpreted to other texts, other voices, other times and places. Much more important than a specific interpretative or analytic technique is the result: an interesting recontextualization” (Czarniawska, 2004: s. 135).

Den hellige vitenskapelige treenigheten fra et positivistisk ståsted, generaliserbarhet, reliabilitet og validitet er avgjørende for avhandlingens kvalitet og relevans (Grønmo, 2004; Jacobsen, 2005). Reliabiliteten omhandler om resultatene vi kommer frem til kan reproduseres, validitet omhandler hvorvidt det vi har skrevet korresponderer med virkeligheten og generaliserbarhet er knyttet til om det vi har kommet frem til gjelder ut over Nortura og Nordlandsprosjektet.

Fra vårt perspektiv hvor vi ser på virkeligheten som sosialt konstruert, og med en problemstilling hvor meningsskaping og det prosessuelle perspektivet er essensielt vil generaliserbarhet og reliabilitet være begrep og mål som gir lite mening. Vi som forskere har vår egen unike forforståelse og kunnskap knyttet til temaet og empirien vi har tatt for oss, og vi har konstruert ”vår” virkelighet knyttet til problemstillingen. Mange stiller spørsmål med forskjellen mellom fakta og fiksjon knyttet til samfunnsvitenskapene (Gabriel, 2000). Som samfunnsvitenskapelige forskere ser vi også på fakta som konstruert (Latour, 1993; Knorr Cetina, 1994), og vi er dermed opptatt av *hvordan* det er konstruert. Det er opp til oss som forskere å sjekke opp om opplysningene stemmer, gjennom kjente metoder som eksempelvis å sammenligne historier, kildeanalyse og sjekke skrevne dokumenter (Czarniawska, 2004).

Czarniawska (2004) sier at fremfor å spørre om en avhandling skal være valid, reliabel eller om det i det hele er *vitenskap*, bør man heller stille seg spørsmålene om den er interessant, relevant og vakker (s. 136, vår oversettelse). Hun foreslår at samfunnsvitenskapene inngår en dobbel kontrakt med leserne, både av skjønnlitterær og referensiell art. Vi vil si oss enig med Czarniawska, men likevel drøfte begrepene pålitelighet og gyldighet for å evaluere vårt eget arbeid i avhandlingen.

Påliteligheten i avhandlingen er knyttet opp mot hvor godt håndverk vi som forskere har utvist i prosessen. Feilkilder, og skjevheter, som kan være til stede her er at vi har stilt ledende spørsmål i samtalene, at vi har påvirket de vi har snakket med på en måte som ville ha fått

dem til å svare noe annet enn det de ville ha sagt ellers, at vi har transkribert og notert feil og at vi har analysert feil.

I denne avhandlingen har vi forsøkt å oppnå bedre forståelse for konseptet endring og tilhørende begrep gjennom samtaler med Norturas medarbeidere og ledelse knyttet op mot Nordlandsprosjektet. Vi har hatt et intensivt og utforskende design som har gått i dybden, og vi har fått mange gode og reflekterte kommentarer og svar i forhold til *endring*. Ut fra de svar vi har fått, i tillegg til analysen og tolkningen vi har foretatt, mener vi at vi har svart på problemstillingen og at den begrepsmessige gyldigheten er god.

Den interne gyldigheten går på hvor god dekning vi har i våre data for å trekke de konklusjonene vi gjør, og at vi da ikke begår feilslutninger (Jacobsen, 2005). Jacobsen trekker spesielt frem *reifisering* som en potensiell feilkilde hvor en ”gir en død ting menneskelige egenskaper” (s. 381). Dette har vi vært veldig oppmerksomme på i denne avhandlingen, og forholdet til endring og dets tilhørende begrep har blitt drøftet inngående i forhold til det. Vi mener at den interne gyldigheten i avhandlingen er god.

Som vi har skrevet tidligere er vårt perspektiv i denne avhandlingen hermeneutisk, noe som gjør begrepene ekstern gyldighet, overførbarhet eller generaliserbarhet, til noe kunstig. Hver situasjon er unik, og avhandlingen må sees ut fra det. Den hermeneutiske retningen erkjenner forskerens forforståelse, som kan ”omfatte forskerens egne erfaringer og betraktningmåter, resultater fra tidligere forskning, faglige begreper og teoretiske referanserammer” (Grønmo, 2004: s. 373). Vi har relativt få respondenter, og i så måte må vi si at den eksterne gyldigheten er lav, selv om vi har forsøkt utvikle en mer generalisert forståelse ut fra det unike med Nortura og Nordlandsprosjektet. I så måte er det opp til leseren av avhandlingen til å avgjøre om våre funn kan overføres til lignende kontekster (Ryen, 2002). En utfordring med mye av forskningen som tar utgangspunkt i meningsskaping er ifølge Allard-Poeisi (2005) at man søker etter en ”objektiv vitenskap om subjektivitet” (s. 182: vår oversettelse). Vi har forsøkt å følge hans forslag om å følge den pragmatiske ruten, som går ut på å erkjenne den sosialt konstruerte virkeligheten som meningsskaping innebærer.

For oss har det vært en prosess der vi har oppnådd ny kunnskap, og fått større forståelse for organisasjonsfaget generelt, og endringer og meningsskaping spesielt. Vi har også tilegnet oss mer metodisk kompetanse. Gjennom caset Nordlandsprosjektet mener vi at det har blitt en interessant og relevant avhandling, som er et godt grunnlag Nortura kan benytte seg av til å reflektere rundt. Prosessen har vært lang, til tider frustrerende og tung, men for det meste

lærerik og interessant. Vi har nytt godt av å være to som har jobbet sammen. Det har gjort at vi har hatt muligheten til å diskutere komplekse spørsmål sammen og det har gjort arbeidsbyrden for hver enkelt mindre. Vi har oppnådd en større fordypning i fagfeltet, og en større forståelse av det prosessuelle perspektivet. I løpet av prosessen har vi blitt mer bevisst på det tatt-for-gitte, og begrep som endring, stabilitet og flyt, og fått en ballast som vi mener vil være nyttig senere.

Vår rolle som forskere

Det finnes etiske aspekter som må drøftes i enhver forskningssituasjon. Vi tar for oss en endringsprosess der mennesker er direkte berørt, og i den forbindelse er det etiske avveininger og drøftinger vi bør og må gjennom. Ifølge Jacobsen (2005) begår vi et ”innbrudd” i livet til de tilknyttet Nordlandsprosjektet, enten det gjelder den private sfære eller en mer offentlig sfære. Siden det finnes så mange skoler innenfor både metode og filosofi, kan ikke det å tilhøre bestemte skoler være et kriterium for hvorvidt forskning er etisk eller ikke (Ryen, 2002). Vi må derfor opphøye forskning mot en del andre kriterier, og dette kommer vi ikke utenom uansett hvilken type forskning vi skal gjennomføre.

Kant opererte med kategoriske imperativ, noe som kan beskrives som en etisk ”lov” (Jacobsen, 2005). Ifølge *Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora* er det også slik at de forskningsetiske retningslinjene ikke har samme funksjon som lover (NESH, 2006), og at det ”kategoriske imperativ i liten grad angir retningslinjer for hvilke konkrete handlinger som er etisk gode eller dårlige” (Næss, 1967: s. 206-07.). I mange situasjoner vil det da være at man selv må ta valget om hva som er det etisk riktige å gjøre, mens retningslinjene kun vil være der som et middel for å hjelpe på beslutningen. Gjennom vår datainnsamling har vi hele tiden vært påpasselig med å vurdere hva som bør gjøres i forhold til menneskene vi involverer i vår avhandling. Dette fordi vi ikke ønsker at de i etterkant skal sitte igjen med et inntrykk av at de selv har sagt eller vært med på noe de ikke kan stå inne for.

Som sagt tidligere berører vi personer i forhold til deres jobbforhold, der vi skal foreta intervju med dem i forbindelse med deres syn og meningsskaping på den omstruktureringen som har funnet sted i deres organisasjon. Alle som deltar i slike forskningsprosjekter har tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom seg selv og forskeren: informert samtykke, krav på privatliv og krav til presentasjon av korrekt data (Grønmo, 2004; Jacobsen, 2005). Som nevnt over har vi hele tiden vært nøye med å overholde dette i løpet av den prosessen vi

har vært gjennom. Vi har vært påpasselig med å få på plass informert samtykke, og har forsøkt å gjengi det de har sagt på en så autentisk måte som mulig. Sitater blir enkelte steder trukket ut av en større kontekst, men vi har gjort dette der sitatet vi bruker ikke gir rom for store feiltolkninger.

Avhandlingen vi har skrevet er i samarbeid med Nortura, og i den sammenheng har de naturligvis ønsket å få noe ut av arbeidet vårt. Det er derfor vært viktig at vi har opprettholdt vår forskningsmessige uavhengighet.

Til slutt stilles det også visse krav mellom forskeren og samfunnet. Tilhengerne av den positivistiske retningen hevder at samfunnsvitenskapene skal og kan være objektive, nøytrale og verdifrie (Jacobsen, 2005). Fra et hermeneutisk ståsted kan man imidlertid spørre seg om dette er mulig. Vi har forsket på meningsskapning fra et prosessuelt perspektiv og vi vil hevde at det positivistiske synet på nøytralitet er umulig å oppnå. Blant annet fordi vi som forskere på forhånd har skapt vår egen mening rundt hvilken problemstilling vi har, og hva dette innebærer. Vi må heller ikke glemme at vi har våre egne tanker rundt den organisasjonen vi skal inn og se på forholdene i. Forskning vil derfor alltid være preget av en viss slagside (ibid.), og dette er bare noe vi har måttet ha i bakhodet underveis i vår prosess. I prosessen med avhandlingen har vi kontinuerlig strebet etter å ha så lite slagside som mulig.

Sammenfatting av vitenskapsteoretisk standpunkt og metode

I dette kapitlet har vi drøftet våre vitenskapsteoretiske og metodiske valg. Ut fra problemstillingen har vi i hovedsak valgt kvalitative metoder som nærmer seg narrativ etnografi. Vi har hær vært ute etter menneskers forståelse og meningsskapning knyttet til endringer, og har dermed hatt et utforskende og intensivt design. Hovedsakelig har vi benyttet oss av intervjuamtaler med forskjellige medarbeidere og ledere knyttet til Nordlandsprosjektet, i tillegg til noe dokumentundersøkelse og observasjon. Videre har vi beskrevet vår analyse og drøftning, der vi benyttet oss av refleksiv metode, før vi til slutt har drøftet avhandlingens kvalitet, relevans og vår rolle som forskere.

Del IV Analyse og diskusjon

"Music is a delight because of its rhythm and flow. Yet the moment you arrest its flow and prolong a note or chord beyond its time, the rhythm is destroyed. Struggle as we may, "fixing" will never make sense out of change. The only way to make sense out of change is to plunge into it, move with it, and join the dance." (Alan W. Watts, 1915 – 1973)

Gjennom denne delen av avhandlingen vil vi presentere vår empiri, og analysere og drøfte funn i forhold til vår problemstilling. I tråd med vår etnografiske tilnærming har vi valgt først å presentere en førsteordens analyse, hvor vi i all hovedsak prøver å sette sammen de svarene, kommentarene og inntrykkene vi sitter igjen med fra Nortura, til en historie rundt hovedtemaene til deltagerne i kronologisk rekkefølge (Agar, 1980; Gioia og Chittipeddi, 1991). Dette gjør vi i kapittel 6. I dette kapitlet har vi forsøkt å tone ned vår forforståelse, og forsøkt å beskrive situasjonen slik vi fikk det presentert fra medarbeiderne og lederne fra Nortura.

Det andre steget er en andreordens analyse, som vi presenterer i kapittel 7. Her vil vi drøfte de funnene som er mest relevante i forhold til problemstillingen, hvor vi forsøker å avlede et forklarende rammeverk der vi setter funn fra de ulike historiene inn i et teoretisk perspektiv (jfr. Glaser og Strauss, 1967; Van Maanen, 1979; Gioia og Chittipeddi, 1991; Balogun og Johnson, 2005). I kapittel 8 vil vi gå dypere i våre funn, og diskutere dem teoretisk.

Kapittel 6: En historie om Nortura og Nordlandsprosjektet

I dette kapitlet presenterer vi det vi kaller en førsteordensanalyse (jfr. Gioia og Chittipeddi, 1991; Balogun og Johnson, 2005) hvor vi forsøker å sette de sju ulike historiene om Nordlandsprosjektet og Nortura Bjerka sammen til en kronologisk *grand* narrativ (Boje, 2001). Dette er både for å presentere caset mer inngående for leseren, i tillegg til at det er funn i førsteordensanalysen andreordensanalysen bygger på.

Historien begynner med hvordan prosjektet ble satt i gang, og jobber seg fremover i tid til nåtiden, og avslutter med fremtidsutsiktene til noen av dem vi snakket med.

Beskrivelse av Nordlandsprosjektet; Fortid, nåtid og fremtid

Nordlandsprosjektet er slik vi har forstått det en formalisering av en lengre drøfting omkring fabrikkstrukturen i Nordland som har pågått siden 1990-tallet. Det er en diskusjon som har gått både blant bøndene og administrasjonen i Gilde NNS, men ble satt ut i livet av administrasjonen. Nordlandsprosjektet ble vedtatt i konsernstyret våren 2005.

Bakgrunnen for prosjektet, slik de fleste har presentert det, er effektivisering og besparelser. Det er mindre kostnadskrevende å ha en strømlinjeformet fabrikk fremfor tre gamle fabrikker.

Forprosjektet

I november 2003 ble det lagt frem en utredning om ”Prosjekt Struktur Nordland 2003”, som førte til vedtak som gjorde at det ble satt i gang et skisseprosjekt for ett nyanlegg i Nordland. Styret i Gilde NNS syntes at var så interessant at de den 22. april 2004 vedtok å etablere en prosjektorganisasjon som skulle; ”...gjennomføre et forprosjekt for nyanlegg i Nordland, til erstatning for anleggene i Brønnøysund, Mosjøen og Bodø” (Gilde NNS, 2004).

Dette forprosjektet tok utgangspunkt i at fabrikk skulle bygges på Bjerka, og her ble det drøftet logistikk, driftsmodell, tekniske spesifikasjoner, rekruttering/omstilling, alternative løsninger, økonomiske beregninger og risikofaktorer. Prosjektgruppen estimerte at investeringsbehovet i forhold til en ny fabrikk på Bjerka ville være NOK 149 millioner, i tillegg til at de antok at det ville påløpe omstillingskostnader på NOK 33,2 millioner. Omstillingskostnadene tok utgangspunkt i at det ble med 20 medarbeidere fra Mosjøen, mens resten måtte rekrutteres eksternt. Tallet som refereres til både hos ledelse og prosjektledelse er NOK 149 millioner, som tyder på at omstillingskostnader blir utelatt i forhold til beslutningsgrunnlaget og omtale senere.

Utfordringer før oppstarten

Slik vi fikk det beskrevet var det to store utfordringer i startgropen til dette prosjektet. Det ene var å overbevise både seg selv, eierne og myndighetene at det faktisk var mulig med tanke på inntransport av dyr å ha kun én fabrikk i Nordland.

”Det er ikke noe problem å legge ned, kjære vene, fabrikker kan vi legge ned...pysj..vi har Gardermoen-avtalen og skikkelighet, så det er ikke noe problem.” (Tor, ledelse)

I første omgang fikk de et negativt svar på dette, da det virket som det ikke var mulig innenfor regelverkets rammer å ha en fabrikk i Nordland med tanke på kjøretid. Etter å ha utviklet et

dataprogram, som simulerte alle kjøringene til de tre gamle slakteriene til Bjerka, viste det seg at det med noen små justeringer faktisk var mulig å ha én fabrikk i fylket.

”Så simulerte man alt i forhold til ferjer og...laget et eget dataprogram. Og uten det dataprogrammet hadde vi aldri klart å overbevist oss selv om at dette går an. Da fant vi svakheter, som gjorde at; her manglet det ei ferje...hmm..forhandling med fylket..går det ikke an å få en ekstra ferjetur mellom ørten og turten? Jo da... eller ikke går an... så satt man da igjen med et risikonivå som var mindre enn det vi har i dag. Og det var det viktigste verktøyet vi hadde.” (Tor, ledelse)

En annen muliggjørende faktor var av infrastrukturell art, og det at Korgfjelltunnelen ble bygd ferdig før oppstart. Den andre utfordringen var å utarbeide et beslutningsgrunnlag som var ”fornuftig”.

”Det er mer om det beslutningsgrunnlaget for..for Nortura Bjerka var.. var viktig å ikke få for høyt. Altså kostnadene med Bjerka. Hvis kostnadene med Bjerka hadde vært over..vært opp mot 200 millioner, så hadde ikke, så hadde ikke vi sittet her i dag. Den ærligheta tror jeg faktisk at..på en måte så tror..jeg..ehh..jeg er helt overbevist om at det er rett. Men, men de forstyrelsene som har vært på grunn av det her har vært tunge mange ganger å formidle. For du..du..jeg vet jo gjennom, gjennom beslutningsprosessen at det var viktig at vi måtte ikke få summen for høy. Det var ikke 150 millioner, det var 149.” (Endre, ledelse)

Samtidig som dette pågikk var det omorganiseringer i Gilde, som hadde gått fra å være organisert i distrikt til å bli organisert i regioner og under denne prosessen over til å bli en del av et konsern. Samtidig fusjonerte Gilde og Prior i 2006, til å bli Nortura. Med andre ord var det mye som skjedde på den organisatoriske fronten i perioden som Nordlandsprosjektet ble startet opp og utført.

Vedtak om bygging – et tredelt prosjekt

Konsernstyret i Nortura vedtok å sette i gang Nordlandsprosjektet tidlig i 2005, og det første møtet i styringsgruppa tok plass den 26. september 2005. Det ble vedtatt å kjøre Nordlandsprosjektet som et tredelt prosjekt, der ”bygg og anlegg”, ”omstilling og bemanning” og ”medlem” var egne delprosjekter. Det handlet ikke bare om å bygge en ny fabrikk og legge ned tre andre, men også å overbevise medlemmene (bøndene) om at det var mulig med tanke på dyrevelferd og service. I tillegg til dette var det viktig å kjøre en ryddig prosess i forhold til medarbeiderne. 202 medarbeidere skulle bli til 80, så mange ble berørt og måtte se seg rundt etter nytt arbeid. Under disse delprosjektene har det vært mange undergrupper, der noen har vært opprettet fra starten mens andre ble til underveis ettersom forskjellige utfordringer dukket opp.

Fabrikken skal være på...Bjerka

Det hadde vært diskutert å fortsette med en av de gamle fabrikkene fremfor å bygge nytt på Bjerka, og det var også et alternativ som innebar at Brønnøysund fortsatt besto, men fortsatte med mer alternative typer drift. Planene rundt Brønnøysundfabrikken ble forkastet fordi det viste seg at det ikke var lønnsomt, mens det ikke ble noe av Mosjøen fordi Bjerka ble stedet fabrikken skulle bygges. Det var angivelig flere grunner til dette; både det at kommunen Hemnes hadde lagt godt til rette for det, at tomten var passende og nærme E6, og at Bjerka var geografisk plassert midt i fylket.

Det kom også opp et argument som gikk på at diskusjonen om det var Brønnøysund eller Mosjøen som skulle bestå ble så usmakelig at Nortura vedtok å plassere det et sted det ikke var til fordel for noen av partene. Beskjeden om at Mosjøen ble lagt ned kom for noen som et sjokk, men mesteparten hadde ventet på at det skulle komme en avgjørelse i saken om hvordan den nye fabrikkstrukturen i Nordland skulle bli. Dette førte til at en litt uklar fremtid ble mer klar, endelig ble det tatt en avgjørelse. Hvorfor Bjerka ble plassen, og ikke nærmere Mosjøen, har noen av medarbeiderne fra Mosjøen fortsatt liten forståelse for. Etter hvert som man så hvordan det var for de som var fra Brønnøysund og Bodø, som var enda lengre unna, var det kanskje ikke så galt likevel.

En ting var å legge ned tre fabrikker og bygge en ny. En annen var at folk selv må omstille seg fra den gamle til den nye arbeidsplassen.

”[tenker, puster tungt] For min del var det utfordringer før vi kom hit... det å greie å roe meg ned..med..det er en ny plass vi skulle være på og se bort i fra Mosjøen nå. Dette er en ny plass. Mosjøen er ikke mer. Det var det som var.” (Grete, medarbeider)

Prosjektorganiseringen og styringsgruppen

”Bygg og anlegg” ble ledet av en ekstern prosjektleder fra et stort landsdekkende entreprenørfirma, mens ”medlem” og ”omstilling og bemanning” ble ledet av interne ressurspersoner. Styringsgruppen ble stadig omorganisert ettersom utfordringer dukket opp og prosjektet ble utviklet videre, der noen personer gikk ut, mens andre kom inn.

Ut fra styringsgruppereferatene gikk mye av medlemsarbeidet ut på å kvalitetssikre inntransport, og utarbeide løsninger for nødslakt, beredskapsfjøs, og nye hviletidsbestemmelser som etter hvert kom. Videre ble det forsøkt å forhandle frem ekstra ferjeruter for å få inntransporten til å gå så smertefritt som mulig. I tillegg til dette gikk mye av arbeidet ut på å informere og kommunisere ut til bonden hvordan det skulle bli i forhold til

Bjerka. Ifølge de fra ledelsen vi har snakket med har dette gått veldig godt, selv om inntransport i enkelte tilfeller ikke har gått helt som planlagt.

Omstilling og bemanning skulle som sagt sørge for at nedbemannings- og rekrutteringsprosessen gikk ryddig for seg, og her hadde Team Personalstøtte ansvaret. I stor grad har dette gått ut på å forvalte den interne omstillingsavtalen som finnes i Nortura, i samråd med en lokal styringsgruppe (Hertzberg, Andersen og Alsos, 2009). For de som ikke ønsket å være med videre innebærer dette startpakke, sluttpakke, støtte til omskolering/videreutdanning, personlige utviklingskurs, jobbsøkerkurs, kontakt med NAV og diverse andre støtte og rådgivningstilbud. For de som ble med over betyr denne avtalen derimot tilrettelegging for fleksible arbeidsordninger, støtte til reiseutgifter, bostøtte og flyttegodtgjørelse.

”...i den perioden som omstillingen begynner, så er det et veldig bra apparat..altså, du står ikke på bar bakke. Det er ikke at enten er du med eller ikke..det er veldig mye muligheter du har, bare du tar å utnytter det... Så det, det, det synes jeg de skal ha skryt av..det er et veldig godt apparat rundt.” (Christian, medarbeider)

Etter hvert som prosjektet gikk kom den faste styresaken ”Omstilling og bemanning” bort, og ble erstattet med ”Grensesnitt, drift med mer”. Det ble fortsatt tatt opp planlegging i forhold til bemanning på fabrikken, men innholdet gikk mer og mer over i tekniske og driftsmessige faktorer som måtte være på plass før man kunne starte driften ved fabrikken. Etter at medarbeiderne sa ja til å bli med til Bjerka virket det på medarbeidernes uttalelser at støtteapparatet i stor grad stoppet opp. Støtte og reiseutgifter i tråd med omstillingsavtalen var på plass, men det var det. Dess nærmere driftsstart i Bjerka nærmet seg, dess mer fokus på bygg og anlegg, og dess mindre på medarbeiderne.

”Medlem gikk veldig bra tror jeg. På ansattensiden fløt det kanskje litt ut etter hvert. For vi stolte kanskje litt for mye på denne Gardermoen-avtalen og disse folkene i Oslo som skulle forvalte den i utgangspunktet gode avtalen. Det personlige elementet, mot hver enkelt arbeidstaker... det var noen som gråt mer enn det vi egentlig likte. Så det kan hende vi var litt for mye opptatt av vinkler og HMS inne på denne fabrikken, og enda mer opptatt av det enn av de andre. Og det var liksom andre som fikset det. Som om man peiset det over på et internt sosialkontor på en måte.” (Tor, ledelse)

I forhold til nyansettelser var noen ved fabrikken på Mosjøen på opplæring før de kom til Bjerka, mens medarbeidere fra Mosjøen som tidligere ikke hadde slaktet gris, var i Brønnøysund på hospitering. I forhold til den nye metoden med varmskjæring og andre nye arbeidsoppgaver, ble folk sendt rundt på andre fabrikker i Norge på hospitering for å se og lære hvordan det var.

Tidlig i prosessen var det en plan om å sende ut et infoskriv fra styringsgruppen til medarbeiderne med jevne mellomrom, men etter to utgaver falt dette bort. Medarbeiderne ble forberedt på å flytte til den nye fabrikk, og forventningene som ble tegnet opp til dem var at her skulle de komme til en fabrikk der det var ordnede forhold hvor alt var på stell, samtidig som den store utfordringen var at hverdagen ble en annen som følge av to timers pendling hver dag. Medarbeiderne vi snakket med sa at forventningene de hadde var skyhøye, at det var løfter om gull og grønne skoger og at alt skulle bli bedre i arbeidssituasjonen på Bjerka. I forprosjektet ble det ut fra spørreundersøkelser anslått at 20 mosjøværinger ville takke ja til å jobbe på Bjerka, noe som i ettertid har vist seg å bli nesten tredoblet. Medarbeidere fra Brønnøysund og Bodø har også blitt med. Dette har ført til at omstillingskostnadene har blitt betraktelig mindre enn de var anslått.

Delprosjektet bygg og anlegg tok for seg prosjekteringen og den byggetekniske og økonomiske delen av omstruktureringen. Tegning og bygging av bygg, flytting og nyinvestering i maskiner, industrialisering og alt som hadde med det å gjøre. Den første fristen som ble presentert var at driften skulle være oppe å gå februar 2008, men denne ble utsatt til 19. mai 2008. Dette ble etter hvert forskjøvet enda en uke, slik at driften startet ikke skikkelig opp før det nærmet seg juni.

Planer og tegninger er en ting, virkeligheten er en annen

En del medarbeidere, hovedsakelig linjeledere og utvalgte kompetente personer ble valgt ut til å delta underveis i tegning av anlegget. Medarbeiderne vi snakket med som ikke hadde lederansvar sa klart og tydelig at ingen hadde snakket med dem om erfaringer, tips og råd. Ledelsen hadde også en magesfølelse på at medarbeiderne ikke følte seg nok involvert. Flere av de som hadde vært med og tegnet inn maskiner og utstyr i anlegget kjente seg ikke igjen da de fikk se hvordan det ble da det gikk fra papir til fabrikk.

”De møttes hos [prosjektøren] og skulle gå gjennom et tegningsgrunnlag på..pdf, og, og begynne og..de plotta inn, detaljer i tegning, det tror jeg i..det tror jeg ikke veldig mange var vant med. Så i ettertid så ser jeg at jeg..jeg kan jo umulig ha vært med på det her liksom, er det mange som sier. Og det er rett og slett det med, det er klart det er en ting å se ting i praksis en annen ting å se det på ei tegning.” (Endre, ledelse)

Budsjettoverskridelser

I forhold til det økonomiske så var beslutningsgrunnlaget som fabrikk ble bygd på NOK 149 millioner, og dette inkluderte en reserve på NOK 18 millioner. Som følge av blant annet prisstigning, høyere prosjekteringskostnader enn antatt, høyere anbud enn antatt og

nyinvestering i maskiner, viste det seg fort at dette ikke var nok for å få ferdig en fabrikk som skulle tilfredsstillende et skyhøyt ambisjonsnivå. Fabrikken skulle være topp moderne, den mest moderne i Norge og på nivå med europeiske fabrikker (Gildes nye fabrikk får topp moderne teknologi, 2006). Reserven i prosjektet var brukt opp høsten 2007, og i mars 2008 viste det seg at kostnadene hadde kommet opp på NOK 205 millioner, og ennå måtte de forvente en økning på NOK 15-19 millioner. Til slutt landet de et sted mellom NOK 230 og 240 millioner, som var langt over beslutningsgrunnlaget for fabrikken.

I etterpåklokskapens ånd ble dette rettfærdiggjort med at hadde de hatt et høyere beslutningsgrunnlag hadde den aldri blitt bygd, og det ble trukket analogier med Operaen og Holmenkollen. Det var sagt at en del av kostnadene ikke var forutsett, og at det ikke var tatt høyde for prisstigningen, men representanter fra ledelsen sa at man nærmest forventet at det kom til å koste opp mot NOK 200 millioner.

Det har vært en periode med mange endringer i forhold til de forutsetningene forprosjektet var bygd på, og andre faktorer som har virket inn.

”..etter hvert så ble jo det utvidet til, til både for areal og så videre og så videre.. kom det nye krav, altså gjennom de her tre årene så har jo masse ting endra seg, både i forhold til krav, konsernkrav, hygienekrav og mange ting... skjærevolum, det er mange ting som har blitt endret underveis. Så det er jo den store utfordringen, når du på en måte skal, skal starte med en, en bygg, eller bygningskropp. Du skal liksom tegne, og så plutselig utvider den seg... og ikke bare i planfasen, men også i byggefasen har det endret seg mye. Så, så det er en utfordring, både i forhold til kostnader og å få gode løsninger.” (Endre, ledelse)

På styringsgruppemøtet den 7. mai kom det frem at man hadde et ansvar for å levere en fabrikk som fungerte den 19. mai, og man hadde 80 medarbeidere som forventet at alt var klart når de kom. Det var den ikke. Fra Nortura sentralt kom det et offentlig utspill som sa at på grunn av forsinkelser fra underleverandøren kombinert med den pågående flystreiken, ble oppstarten utsatt til den 23.mai og prøveslakting skulle starte den 26. mai.

Oppstarten – et salig kaos

Ordet som gikk igjen i beskrivelsen av oppstarten av fabrikken var kaos, som vi ser fra denne kommentaren;

”Ting skjedde jo, det var..det var noe nytt hver eneste dag, i oppstarten så skjedde, ett eller annet som skjedde. Ting som ikke fungerte, det var havari, det var masse ting du skulle forholde deg til og da.. måtte du, skulle..det kunne jo være at du skulle ta raske beslutninger på å investere i ett eller annet, og så på en måte komme, som du visste på en måte kom på kostnadssida da ikke sant.. så det har vært toffe, toffe.. toff tida altså.” (Endre, ledelse)

Dette gjorde at en god del av forventningene som var bygd opp i første omgang brast, både for medarbeiderne, ledelsen og styringsgruppen. Ambisjonene som var til stede tilsa at fabrikken skulle være klar til full drift til småfesesongen, som var på høsten, og med fullt av småting som ikke var på plass til planlagt tid kunne dette vært et vel ambisiøst mål. Videre var driften planlagt ut i fra at småfe skulle merkes med RFID (radiofrekvensidentifikasjon), noe som var vedtatt i 2005. Da sesongen startet i 2008 var dette ikke klart og i drift. Dyr måtte identifiseres på gamlemåten, som er mye mer tidskrevende. Dette bidro til at sesongen ikke ble så god som først forventet. For å bidra til å få unna alt av dyr, ble noe storfe sendt til fabrikken på Namsos mens noe gris ble sendt til Steinkjer.

Forventningene om at det skulle bli en hypermoderne fabrikk gikk det heller ikke så bra med;

”Eeh... du kan si, i og med at vi..ennå sliter med noe av gammel, med litt gammel teknologi, så er jeg kanskje litt skuffet over at vi ikke greide å på en måte være litt, enda mer moderne på, og det er kanskje spesielt på skjæring jeg tenker på da, for vi har ei gammel skjærelinje nå som vi måtte dra med oss i fra Mosjøen...som, som vi, jeg tror vi kunne, hadde vi hatt ei hypermoderne skjærelinje så hadde vi hatt mye mer muligheten til å konkurrere (hehe), fordi de nye skjærelinjene de er mye bedre i forhold til å...å, kan fortelle hvordan resultat du har fått.” (Fred, ledelse)

I ettertid uttalte ledelsen at man skulle hatt en ”gråsonorganisasjon” før oppstart, som hadde ansvaret for at alle småting i fabrikken skulle være på plass til driftsstart. Det ble sagt at det ble planlagt en slik organisasjon, men at den ”falt i fisk”. Noen av problemstillingene denne organisasjonen skulle jobbe med var;

”...skal alt dette over på bygg? Skal alt dette over på regnskap, bygg eller inn i den nye fabrikken? Hvem kjøper, hvem ordner dette med snørydding? Hvem fikser alt det her småtteriet som må være på [kontoret, vifter med en sprittusj]...hvem inngår kontrakter med tøyleverandør, vaskeri, vaskebyrå...eeh...arbeidsmarkedsbedrifter, hvem gjør alt det her før drifta er i gang?” (Tor, ledelse)

Alt er nytt

Den nye skjæremåten var uvant for de fleste på skjæreavdelingen, da den nye driftsmodellen var basert på varmskjæring. Fra før var de vant til kaldskjæring fra de nedlagte anleggene. En av dem vi snakket med sa at han var veldig glad for at en av de nye som kom til fabrikken hadde erfaring fra varmskjæring fra før. Det var en ny fabrikk med et nytt driftskonsept, og mange nye medarbeidere som skulle jobben sammen på en ny måte. De skulle også slakte gris, som mesteparten av medarbeiderne hadde lite erfaring med. I tillegg til dette var det krav om at de skulle opp i full drift innen veldig kort tid. Videre skulle nullpunktet i forhold til investeringen nås i 2012-13, noe som i ettertid kan vise seg å være litt vel ambisiøst.

For medarbeiderne var alt nytt, ikke bare på jobbfronten, men også på hjemmefronten.

”Ja, det er en stor endring... både privat og på arbeid... det er det jo. Man er jo... kan si to timer mindre hjemme for dagen, og av og til enda mer..men det er jo en slik justering der og..og på arbeid er det jo nytt, stort sett alt i forhold til det det har vært. Så det er jo også en utfordring..eller...så alt har blitt nytt.” (Grete, medarbeider)

Stor fart

Medarbeiderne klaget over at det var alt for stort fokus på fart i starten, noe som førte til at kvaliteten av arbeidet ble dårligere enn det de kunne ha vært. Dermed ble fortjenesten på kjøttet også for dårlig. Andre sa at fokus på fart også førte til at det er for lite tid og fokus på opplæring av medarbeidere.

”...det er et kryssningspunkt på kvalitet og fart. Og det..og det det ikke har blitt her da... vi har ikke nådd det brytningspunktet, vi har ligger langt over det for å si det sånn. Vi har tatt mange dyr, men vi har ikke fått fortjeneste..dekningsbidraget har ikke gått opp, for å si det sånn. Så det er jo nå faktisk, i den siste tiden, at det har blitt fokusert på mer kvalitet for..da har jo dekningsbidraget blitt doblet, men likevel har bedriften kommet så langt at de er nødt til å ha gjennom dyr også, og da blir det kjempekræsje.” (Christian, medarbeider)

Dette har visst endret seg nå, og det har blitt mer fokus på kvalitet. Medarbeidere fra den avdelingen som følte seg sterkest berørt av dette, kommenterte gang på gang at dette hadde de sagt ifra om fra dag én, men ledelsen har ikke villet høre på dem før nå.

Den nye driftsformen er krevende i forhold til at det er lite fleksibilitet i organiseringen. Dyr kommer inn, blir fraktet inn i fjøset, skal så avlives, slaktes og sendes direkte til skjæring. De skjæres ned for deretter å bli pakket og sendt, enten til mørning, grovkverning eller satt på lager. Deretter blir de hentet med trailer og fraktet til videreforedling. I tillegg er det lagt opp til minimalt med lagringsplass. Driftsopplegg er veldig effektivt hvis alt går som planlagt, men hvis noe stopper opp i et ledd går det ut over alt annet. Det er veldig mange variabler som skal sammenfalle for at alt går strømlinjet.

Anlegg, slakteri eller fabrikk?

Det ble snakket en god del om betegnelsen på byggene de var i; noen kalte det anlegg, noen fabrikk og andre slakteri. Vi erfarte at de gamle nedlagte fabrikkene ofte ble referert til som anlegg, mens Bjerka i større grad ble omtalt som fabrikk, spesielt av ledelsen. En av medarbeiderne kommenterte videre at det hadde blitt annerledes fra Mosjøen til Bjerka;

”Men [det] er forskjell på fabrikkene, det her er mer som en fabrikk mens Mosjøen var et slakteri føler jeg. Her er det mer bom, bom, bom rett fram her, mens i Mosjøen hadde vi mer muligheter. Vi gjorde mer ting. Vi var i kjelleren og saltet huder og så der. Her står du på

samme plassen omtrent hele tiden. Vi prøver å være flinke og bytte innbyrdes.” (Erlend, medarbeider)

Mulighetene for å kunne bytte arbeidsoppgaver fra tid til annen var etterlenget blant noen av medarbeiderne. Mange refererte til det som rutinearbeid med liten grad av uforutsigbarhet og en medarbeider gikk så langt at hun sa at det var en ”død jobb”.

”Nei det er jo et ganske sånn der, det er jo en ganske sånn død jobb da, for du vet at du skal gjøre det i dag, og du vet hvor mye det er sånn cirka hele tida, så du møter jo veldig lite sånn...utfordringer for å si det sånn, så du er jo liksom programmert for det du skal gjøre...føler man. Hvertfall så føler jeg det at du blir litt sånn her, ja.. kjedelig i lengden da.” (Irene, medarbeider)

De med lederansvar hadde derimot et annet forhold til jobben, at det var variert og spennende, men at det også her var høye krav og stor fart. Det kom også uttalelser som gikk på at selv om det var en ny fabrikk, så var det fortsatt Nortura. Man gjør fortsatt det samme, man slakter og skjærer. Det eneste som har endret seg er plassen og fasaden.

Arbeidsdagen og -miljøet

Arbeidsmiljøet og det sosiale forholdet mellom medarbeiderne virket svært godt, både innad i avdelingene og helhetlig for hele fabrikk. Medarbeidere og ledelse blandet seg under lunsjen, dørene var alltid åpne på kontorene, og medarbeidere var innom og snakket med ledelsen både formelt og uformelt gjennom hele dagen. Noen gnissinger mellom ledelse og medarbeidere i forhold til krav om produktivitet og diskusjoner om lønnsystem var det. Ikke alle var fornøyd med ”styresettet”, eller sjefene som de sa, men de kommenterte at de trolig hadde krav ovenfra, så de måtte vel gjennomføre oppgavene sine de også. Det var mye snakk om styring og kontroll av prosesser.

I perioden vi var til stede på fabrikk ble det avholdt et personalmøte om timebruk og fleksibilitet i forhold til en timebank som ledelsen kunne ha styringsrett over. Dette med bakgrunn i at produksjonsnivået er svært ujevnt fordelt over året, og at man dermed kunne jobbe mer når det var behov for det, og ta ut fridager når det var roligere perioder. Her kom det argument både for og imot ordningen.

De vi snakket med fra ledelsen sa at dagen deres i stor grad var forutsigbar, men det var på grunn av at de selv hadde gjort dagen det. Nortura ble beskrevet som en organisasjon med mange endringer, jobben innebar mye forskjellig og den er preget av stor fart.

"[Dagen min er] ganske forutsigbar. Jeg er ganske ekstrem på å planlegge hele tida, bruke kalenderfunksjoner og sånn hele tida, og jeg er nødt til å gjøre, jobbe på den måten eller så klarer ikke jeg å holde struktur i ting, så..." (Fred, ledelse)

I tillegg spurte vi om arbeidsdagen hans var klar og teknisk, eller diffus og vag, noe vi fikk et ganske klart svar på;

"Nei, klar og teknisk. Det er min måte og på en måte jobb på sånn, sånn sett det er... det er, jeg kan ikke leve med sånn diffus og vag, jeg må være konkretisert og styrt og planlagt. Mest mulig altså." (Fred, ledelse)

Kravet til effektivitet går ut over deler av det sosiale på arbeidsplassen, de som jobber i samme avdeling tar ikke pauser sammen på samme måte som før.

"Det er så strømlinjet liksom. Du står og jobber nesten for deg selv, og så springer du. Og i pausen tar du pause, og tar en kaffe..røyk. Så springer du inn igjen og jobber, og så..ser du jo nesten ikke dem som er på andre siden av linja omtrent. På Mosjøen så du jo hverandre, det var ikke så lange linjer... det er sjelden, at den som står og trimmer dyra for eksempel, tror jeg ikke jeg har sett på lenge [ler]" (Erlend, medarbeider)

Ledelsen ved fabrikken har også følt at det er mange krav, og en fast agenda som skal holdes som går på bekostning av øvrige ledelsesmessige funksjoner;

"...det er mye faste agendaer ja, det er det. Det er mye fast. Det er for liten tid til egentlig..for liten tid til å, å..altså være synlig leder i avdelingen. Sånn som det har vært nå så er det usunt at det kan gå en hel uke for man er synlig i avdelingen. Det er feil." (Endre, ledelse)

Åpningsseremonien og den daglige driften

Åpningsseremonien ble avholdt den 21.august, med brask og bram (Norges nyeste og mest moderne slakteri offisielt åpnet, 2008). Kokkelandslaget var leid inn og Erna Solberg skulle offisielt åpne fabrikken. Konsernledelsen, styringsgruppa, alle medarbeidere og folk fra Hemnes kommune var til stede, alt i alt rundt 170 mennesker. Fra noen av medarbeiderne fikk vi høre at de følte at dette ikke var et arrangement for dem, men for storsjefene og de tilreisende, mens andre medarbeidere syntes det var en fin seanse.

På den sosiale fronten virket det også som om medarbeiderne gjerne ønsket at det skulle ha skjedd mer på fabrikken, for å bli mer sammenspleiset.

"Jeg håper det blir..for det..å få det sosiale..og få gjengen her på huset til å møtes og...for vi er jo tross alt et kjempeteam..men nå har det liksom blitt litt mer oppdelt. Så...det...at man får det litt mer sosialt er jo bare positivt. Og det hjelper på..og man ser at bedriften bruker penger på det..eller bruker tid på det..bruker at..ja..du blir litt verdsatt." (Christian, medarbeider)

Fra ledelsens side ble det sagt at det var et ønske om at konsernet og støttefunksjonene i større grad var til stede og støttet opp i tiden etter oppstarten, men de var etter det vi fikk høre i stor grad fraværende, samtidig som konsernet stresset på måloppnåelse og andre krav i en hektisk oppstart.

”...også det der at forhold til oppstarten at det var veldig få tilgjengelige folk i fra konsernet. Både fra støttesida og ledelsen. De var ikke her. De kom på åpningsdagen når vi hadde..vi åpnet i august. Da hadde vi en sånn åpningsseremoni, da kom dem, men ellers så så du ingen, nesten ingen. Så det var lite sånn.. lite støtte å få egentlig.” (Endre, ledelse)

Det er mange år siden det har blitt bygd en ny fabrikk fra grunnen av i konsernet, og en annen fra ledelsen påpekte også at støtten fra konsernet og de andre fabrikkene kunne vært større. Ledelsen påpekte at man skulle vært bedre på å benytte de ressursene som allerede var i Nortura, at den kompetansen som allerede var til stede i konsernet kunne vært brukt under gjennomføringen av prosjektet fremfor at man kommer i ettertid og korrigerer. En fra ledelsen bemerket at han var veldig glad og takknemmelig for at representanter fra styringsgruppen var til stede i tiden etter oppstarten.

Dagens situasjon, anno februar 2009

Etter en oppstart med mange barnesykdommer, havari og driftsstopp føler mange at det i februar 2009 begynner å gå seg til, ”folk begynner å komme inn i rytmen i anlegget” (Erlend, medarbeider).

”Nå er det masse bedre, det er fortsatt småting som må gjøres, men, det er det. Men det er en drøm i forhold...føler vi får mer og mer flyt på ting. Rytmen begynner å fungere.” (Erlend, medarbeider)

Arbeidsdagen nå oppleves som mer stabil enn før;

”Jada, det er klart her er jo, det her er jo mye som er stabilt nå. Arbeidsdagen går uten problemer, så det blir ikke så mange som sitter og venter på at nå skal jeg få begynne på igjen for nå må vi reparere og reparere, så det..det er jo mye mer stabilt sånn sett, for dagene går jo fort.” (Irene, medarbeider)

En utfordring for medarbeiderne, ifølge ledelsen, var å tenke konkurranse. En ting er at det er intern konkurranse om hvilken fabrikk som leverer best, men i et større bilde har konkurrenter blitt sterkere og det er en større trussel for Nortura. Dette er noe ledelsen tror at medarbeiderne ikke har tatt inn over seg, slik som en av lederne sa; ”De skjønner det, men de forstår det ikke” (Endre, ledelse). I og med at det var en ny og topp moderne fabrikk hadde noen kanskje også forventninger om at det skulle bli en god del annerledes enn før;

”...der vi faktisk, vi slakter jo og skjærer, vi skjærer jo varmt her så på en måte vi skjære når vi slakter til en hver tid. Så har ikke..så har vel noen kanskje, noen har vel kanskje off..endelig kan vi, kan vi starte på en litt freda..freda, freda fabrikk, det tror jeg nok mange kanskje tror. Og sånn er det ikke, sånn kommer det aldri til å bli, det er en stor overgang.”
(Endre, ledelse)

Alt i alt: fornøyd med prosessen

På tross av alt det som har skjedd som ikke var etter planen, har de fleste uttalt at de alt i alt er fornøyd med hvordan prosessen har vært så langt. Ledelsen sa at hvis de normaliserte ambisjonsnivået; og implisitt at det i etterpåklokskapens lys ble satt for høyt, så har det gått ganske bra.

”Klart du, du legger, du legger et..et, du tror et ambisjonsnivå som er fornuftig, som du tror først. Og så møtes du til budsjettmøter og diskuterer det her med konsernledelse og så videre, og så får du litt tilbakemelding på at det her kan da, det her kan vi ikke, det..det her var, vi må få raskere inntjening. Og så øker de ambisjonsnivået egentlig uten å, selv om du mener at det ikke er mulig. Det er det som skjer, sånn skjer, det skjer egentlig ofte. Vi er ikke, vi er ikke veldig..vi, vi, vi kaver opp tempoet litt unødvendig altså.. men det er klart at hvis du da legger et ambisjonsnivå som gir fem millioner i minus da, så er det kanskje rett. Ut i fra forutsetningene, men for å få, for å vise at det skal gå i null så øker du ambisjonene for å greie det null for eksempel, det blir, det blir feil, men det har vi nok gjort i det her systemet.” (Endre, ledelse)

På tross av dette må fortsatt budsjettoverskridingene forsvares, og hvorfor de ikke nådde de oppsatte budsjettmål for 2008. I og med at dette er det første driftsåret, er dette kanskje naturlig. Selv om de internt sier at det tar minst tre år, budsjetterer de med full inntjening fra og med år 2009 (driftsår 2).

Det medarbeiderne sitter igjen med er at det har vært en kaotisk prosess, der mange av forventningene ikke har blitt oppfylt, og hverdagen har blitt en annen som følge av pendling. For mange har det vært en interessant og lærerik prosess, hvor driften for hver dag som går i større grad ”setter seg”, og det blir mer stabilitet i hverdagen.

Synet på fremtiden

For de som er usikre på om de skal fortsette å jobbe ved fabrikk kan frafallet av pendlertillegget i mai 2009 være dråpen som får begeret til å renne over, mens andre etter hvert kan finne ut at de ønsker å flytte til, eller nærmere Bjerka. På spørsmål om hovedtyngden av arbeidsstokken i fremtiden kommer til å bo i Mosjøen var ledelsen tvetydige, mens de øvrige medarbeiderne også hadde forskjellige fremtidssyn.

Noen i ledelsen trodde at pendlingen etter hvert ble en vane, mens andre spurte om hvorfor de skulle bo i Mosjøen og pendle til Bjerka på lengre sikt. Enten kom de til å slutte, eller flytte. Fra medarbeidernes side kom det kommentarer om at dette kommer til å bli en fabrikk med stort innslag av utenlandsk arbeidskraft og lokale helter som pessimistisk syn, mens det også ble nevnt at flere vurderte flytting nærmere Bjerka.

Produksjonsmessig sett tegnet ledelsen opp et estimat om at produksjonen av grisekjøtt kom til å gå betraktelig opp de kommende to årene.

Et evig byggverk

På spørsmålet om hvordan det ble når fabrikken endelig var ferdig fikk vi flere interessante svar; ”Ferdig tror jeg det aldri blir her”, ”Det er et evig byggverk”, og dette med henspeilinger på at det er for trangt inne på fabrikken i dag, og at kravene etter hvert endrer seg.

I forhold til fremtiden har de fleste stor tro på at fabrikken vil forbli, men om det er Nortura eller noen andre som driver den er mange mer usikker på. Hvordan det vil gå i forhold til regler for import av kjøtt vil ha stor betydning for dette. Så lenge Norge er et ”lukket” land, eller som en fra ledelsen sa;

”Vi har jo en tollbarriere i dag, og den er jo en proteksjonistisk særegen norskhet som gjør at vi er en tulling i verdenssamfunnet, hvis vi ser internasjonalt på det. Vi er ganske firkantet da. Den kommer til å ryke altså, så utfordringen blir å argumentere for at vi skal ha den tollbarrieren som vi faktisk har.” (Tor, ledelse)

vil det gå godt, men hvis (og eventuelt når) den ryker får Nortura som samvirkebedrift i et land med spredt landbruksstruktur store utfordringer. En av de store utfordringene i fremtiden, ifølge noen i ledelsen, var også det å forklare Norturas, og for den saks skyld Norsk landbruks, eksistensberettigelse ut i fra blant annet klimaargumentasjon og krav om inntjening.

Sammenfatting av førsteordensanalysen

Gjennom førsteordensanalysen har vi vist at det har vært en lang prosess, med mange utfordringer på veien som har blitt løst både på gode og mindre gode måter. Gjennom førsteordensanalysen og intervjuene har vi spesielt bitt oss merke i hvordan medarbeiderne snakker om endring, hvordan de gir mening til situasjonen sin og fenomenet fart, som mange av medarbeiderne nevnte. I andreordensanalysen vil vi referere til dette som funn, og knytte dem opp mot teori.

Kapittel 7: Et dypdykk i historien om Nortura og Nordlandsprosjektet

Ut i fra vår hermeneutiske innfallsvinkel og prosessuelle tilnærming ser vi, som Berger og Luckmann (2000), på virkeligheten som sosialt skapt. ”Ingen organisasjon kan forstås skilt fra en videre sosial og kulturell kontekst” (Scott, 1995: s. 151, vår oversettelse), og derav er hver organisasjon, hvert øyeblikk, unikt.

Czarniawska-Joerges (1992) skriver at en av grunnene til at organisasjoner skiller seg fra hverandre, er at sosialiseringen i organisasjonen er mye mer overfladisk enn ellers i samfunnet. I det legger hun at medarbeiderne på Bjerka i hovedsak kun setter seg inn i og utvikler sine egne rutiner, og bryr seg i mindre grad om hva som skjer på detaljnivå ellers i Nortura. En medarbeider som kun har tilholdssted på fjøset trenger ikke å tenke over hva personene på skjæring, pakking eller i skranken på administrasjonen skal gjøre. Dermed vet medarbeideren i fjøset lite om hva man skulle ha gjort hvis man ble plassert på en av de andre avdelingene en dag, men han vet hvordan han skal få kjøpt noe i hvilken som helst butikk han går inn i. Dette fordi man i større grad har blitt sosialisert inn i samfunnets normer og praksiser, enn i de som finnes i alle ulike avdelinger innenfor sin egen organisasjon (ibid.).

Medarbeiderne skaper mening i sin virkelighet ut fra den situasjonen de selv er i, og mening skapes av hver enkelt med påvirkning fra de inntrykk som man får (Follett, 1924; Mead, 1934; Elias, 1991). Bartunek m.fl. (2006) skriver at meningskaping knyttet til endringer medfører store mengder informasjon, og nevner spesielt tre typer; endringsmottakernes forståelse av endringen som endringsrepresentantene antar, vurderingen av hvorvidt implementeringen avviker fra den kommuniserte planen, og personlige innvirkninger av endringen. Vi antar at Bartunek m.fl. (2006) deler opp mennesker i endringsmottakere og endringsagenter for å skape et analytisk skille som viser ledelse (agenter) og medarbeidere (mottakere). Slik vi ser det er dette en parallell til det som Gioia og Chittipeddi (1991) refererer til som meningskaping og meningsgiving, som vi har omtalt i teorikapitlet til å være et merkelig skille sett fra et prosessuelt perspektiv.

Nordlandsprosjektet er et stort og omfattende prosjekt der mange mennesker har blitt berørt på et eller annet vis. Noen har blitt tvunget til å slutte i jobben sin, mange må pendle, mange har fått en annen situasjon på fritiden og de fleste har måttet utvikle nye rutiner for den nye hverdagen. En slik stor hendelse, eller sett av hendelser, har bidratt til at medarbeiderne har måttet testet sine eksisterende rammeverk. Trolig har de også revidert og eventuelt byttet dem

ut med nye (Weick, 1995). For de som ble med til Bjerka innebar det å omstille seg fra at Mosjøen ikke lengre eksisterte som anlegg, til at det nå var Bjerka som gjaldt. Hverdagsvirkeligheten har blitt genuint ny (Berger og Luckmann, 2000).

For å forsøke å skape et forholdsvis forutsigbart bilde av fremtiden har ledelsen og styringsgruppen tegnet opp et fremtidsbilde, og skapt forventninger om en fabrikk som skulle ligge tett opp mot europeisk standard. Medarbeiderne fikk også høre at de kom til en topp moderne fabrikk, hvor alt skulle være i orden til en gitt dato. Da medarbeiderne fikk beskjeden om at fabrikkens deres skulle legges ned, reagerte mange med frustrasjon og sinne, men flere sa at de etter hvert også så mulighetene med denne omstruktureringen. Medarbeiderne fikk beskjed om at de skulle møte senere enn planlagt på grunn av forsinkelser og flystreik, men da de endelig kom til fabrikkens kom de til en flott bygning hvor det innvendig ikke var kommet helt på stell. Både medarbeidere og ledelsen omtalte det som kaos. Mye av det såkalte topp moderne utstyret det ble snakket om, viste seg å være mye av det samme utstyret de hadde hatt ved sine gamle anlegg. I tillegg hadde prosjektet blitt mye dyrere enn først antatt.

Alle disse hendelsene, disse avvikene fra de kommuniserte planene, gjorde at medarbeiderne virkelig har måttet testet ut rammeverkene de på forhånd hadde skapt seg (Bartunek m.fl., 2006). Det vil også være forskjeller fra person til person, og fra gruppering til gruppering, med tanke på hvordan man oppfatter hva som har skjedd. Dette siden den konstruerte virkeligheten vokser frem forskjellig fra individ til individ, og fra gruppering til gruppering (Berger og Luckmann, 2000). Det at forskjellige tolkninger av de samme hendelsene får forrang i forskjellige avdelinger, og mellom ledelse og medarbeidere kan forklares ved hjelp av dette. Det er mange flere faktorer som også virker inn på hvorfor personer ikke har den samme oppfattelsen av en situasjon begge har tatt del i. Forforståelsen hos den som forsøkes påvirket kan være veldig sterk, og derfor kan de være uinteressert i å ta til seg og vurdere ny informasjon. Noen av medarbeiderne i Nortura har trolig på forhånd gjort opp sin mening om hva som ville være den beste løsningen, og da stenger de ute ny informasjon som ikke er konform med det de selv ønsker (Weick, 1995; 2001).

I våre intervju, og ved vårt opphold på Bjerka, har vi vært ute etter å få tak i hvordan medarbeidere og ledere i Nortura skaper mening i sin virkelighet knyttet til en så stor omstrukturering som denne. Et tema vi har snakket med dem om er hvordan de snakker om endringer, hvordan de omtaler det som har skjedd og hvordan de ser på situasjonen sin slik det er i dag og fremtiden.

Strukturering av andreordensanalysen

Ut i fra førsteordensanalysen kan man finne mange interessante vinklinger for en masteravhandling. Det politiske aspektet ved endringer kommer tydelig frem, både mellom ledelse og medarbeidere, og mellom konsernledelse og styringsgruppen for prosjektet. Videre virker det også som det er en del forbedringspotensiale å hente ut i forhold til kommunikasjon og involvering av medarbeiderne.

I en masteravhandling er en av de store utfordringene avgrensning, og som Ryen (2002) sier bør man heller ha som mål å si mye om lite enn omvendt. Problemstillingen for avhandlingen er; *Hvordan samtales det og skapes mening rundt endring i Nortura, og hvilke utfordringer kan dette gi?*

Våre funn i forhold til problemstillingen er i hovedsak knyttet til hvordan medarbeiderne vi snakket med ved Nortura Bjerka ga mening til hverdagen sin, og Nordlandsprosjektet. De konkrete funnene vi tar utgangspunkt i er hvordan de snakker om endring, stabilitet og flyt. I tillegg til dette la vi merke til at svært mange snakket om fart, noe vi ser som relatert til endring, og som vi har betegnet som et funn. Våre funn tar både utgangspunkt i det vi var ute etter; endring, og faktorer som dukket opp under vårt opphold.

Med andreordensanalysen i avhandlingen vår har vi som mål å knytte empirien opp mot teori, og vi vil i et eget diskusjonskapittel etter andreordensanalysen gå grundigere til verks og drøfte teorien mer inngående. Vi vil først diskutere temaet endring, hvor vi kommer inn på konseptene endring, stabilitet og flyt, før vi beveger oss over på temaet fart.

Endring

Medarbeiderne og ledelse har snakket om Nordlandsprosjektet, og byggingen av fabrikk Bjerka som en stor endring, en endring på mange områder. Både arbeidsdagen og fritiden er påvirket av det å jobbe på Bjerka, kontra situasjonen før. En i ledelsen betegnet det å jobbe i Nortura på denne måten;

”Veldig mye omstilling. Det er veldig mye endringer, etter hvert så må man jo på en måte..du blir veldig vant til å jobbe på den måten etter hvert, men det er jo det som på en måte har endret seg de siste årene... i fra å... i fra å... ehhh. Kan du si, i fra det trygge kan du si, helt til det å... ja vil ikke si utrygt, men må være forberedt hele tida på at endringer skjer hele tida... og så er det jo høy hastighet.” (Fred, ledelse)

Ut fra dette ser vi at endring blir knyttet opp mot det uforutsette, og ikke-endring kan med det knyttes opp mot forutsigbarhet. Hva er da ikke-endring, og for dens saks skyld; hva er

endring? Dette er tema for drøfting i denne delen av analysen, hvor vi vil se nærmere på hvordan medarbeiderne i Nortura snakker om endring og hvilke praktiske implikasjoner dette kan ha.

Hvis vi repeterer fra teorikapittelet er endring fra et strukturelt perspektiv oppbrudd i stabilitet, noe som bryter ut av likevekten (Hatch, 2001). Fra et rent prosessuelt perspektiv kan vi ikke snakke om endring i seg selv, men følelsen, illusjonen eller oppfatningen av endring (Dehlin, 2008), da alt er ren varighet (Bergson, 1946).

Vi vil i denne delen av andreordensanalysen drøfte konseptet endring, først fra et strukturelt perspektiv, før vi tar for oss motstykket til endring; stabilitet. Stabilitet relateres dermed til flyt, før vi deretter går tilbake til endring fra et prosessuelt perspektiv.

Hva samtales om som endring?

I løpet av vår datainnsamling på Nortura Bjerka var vi hele tiden oppmerksomme på hvordan de snakket, og spesielt om Nordlandsprosjektet og endring. Det vi oppdaget var at endring blir snakket mye om, i mange former og forkledninger. Ofte blir det snakket om endring uten å referere til det som endring, som om det blir tatt for gitt. De gangene de kalte det for endringer, eller forandringer var det ofte knyttet opp til konkrete hendelser slik som Nordlandsprosjektet, det å flytte, det å begynne å pendle og innhogg i fritiden som følge av det, omorganisering og tekniske justeringer innenfor avdelingene.

Noen ulike benevnelser på konseptet endring vi møtte på var; endring, omstilling, forandring, situasjonen nå i forhold til før, fra en ting til en annen, forskjell, flytte, forbedring, annerledes, omorganisering med mer. I de fleste tilfellene det ble snakket om endring var det i forhold til bestemte hendelser, men det kom også frem fra ledelsen at det på generell basis var mye endring og omstilling i hverdagen.

På den ene siden ser man på endringer som konkrete hendelser, mens på den andre siden ser man på endringer som noe som kommer; som blir pådyttet utenfra. Dette samsvarer i stor grad med det Weick og Quinn (1999) definerer endring som fra et strukturelt perspektiv, og bidrar til å forstå hvorfor strukturelle teorier innenfor endring er intuitive ved første øyeblikk. I neste delkapittel vil vi gå dypere inn i konseptet endring.

Forståelse av konseptet endring med utgangspunkt i et strukturelt perspektiv

Bidrar et utenforstående perspektiv på endring til god forståelse av konseptet endring? Fra vårt perspektiv som utenforstående observatører kan vi se på Nordlandsprosjektet og se at det

tilsynelatende er oppdelt i faser. Ut fra fasene kan vi rekonstruere Nordlandsprosjektet. Det er en fase der ideen om prosjektet blir lansert, og en fase hvor ideen blir videreutviklet og satt inn i system i form av et forprosjekt som resulterte i igangsettingen av Nordlandsprosjektet. Deretter følger en fase med bygging og praktisk gjennomføring, som innebærer omstilling for medarbeidere og informasjon og bearbeiding av myndigheter og bønder med flere. Fasen deretter er ferdigstilling av prosjektet, og at Nortura Bjerka skal bli en del av *den nye* hverdagen. Ser vi på dette som en endring, kan vi få det til å passe utmerket med de strukturelle modellene og rett inn i Lewin (1951), Lippit, Watson og Westley (1958) og Kotters (1996) stegvise modeller for endring. Vi får fine og strukturerte oversikter over endring som stegvise prosesser, men som Tsoukas og Chia (2001) sier, fanger ikke dette de distinkte egenskapene til endring; dens flyt, dens gjennomtrengelighet, dens åpenhet og udelelighet. I fortiden vår kan vi se en klar rød tråd, en klar sti, men foran oss har vi et uendelig antall stier hvor enhver sti vi velger er forskjellig, unik om du vil, fra de andre.

Virkeligheten vokser frem kontinuerlig, prosessuelt, og må derfor forstås ut fra et slikt perspektiv. I det man har fanget en situasjon inn i en teori, en modell, et begrep, har virkeligheten beveget seg videre. Man må ta for seg en teori som det den er; et forenklet og stilisert bilde av verden, som kan ha forskjellige mål for øye. Noen skal beskrive, noen skal forsøke å forutse, noen skal forklare og noen skal bidra til forståelse (Nyeng, 2004; Jacobsen, 2005). Som Mintzberg (2001) skriver, er det arrogant å tro at teorier er sanne. De er bare ord og/eller modeller på papir. Teorier er bare mer-eller-mindre nyttige, avhengige av omstendighetene man befinner seg i (ibid.).

Et strukturelt perspektiv kan bidra til at man får et bilde av endring som en egenskap som tilhører organisasjonen, fremfor å forstå organisasjon som en fremvoksende egenskap ved endring (Tsoukas og Chia, 2001). Hva betyr dette egentlig? Fra et prosessuelt perspektiv er endring bare en merkelapp på et sosialt konstruert konsept (jfr. Berger og Luckmann, 2000) som vi bruker for å skape mening i hverdagen vår, og som vi har vist i teorikapittelet så gir bare konseptet endring mening hvis konseptet stabilitet også eksisterer (Dehlin, 2008). Hvis vi tar utgangspunkt i at verden kontinuerlig vokser frem, stadig endres om du vil, så må vi skape oss noen faste ankerpunkter som bidrar til å hjelpe oss å skape mening i denne evige strømmen av bevissthet (James, 1890; Chia, 2002; Tsoukas og Chia, 2002). Dette gjør at organisasjon blir en annenrangs prestasjon; et sosialt skapt regelsett som forsøker å stabilisere en stadig endrende virkelighet samtidig som det er et resultat, et mønster som vokser frem fra

de samme lokale kontekstene over tid (Chia, 2002). Med andre ord; organisering blir meningssskaping (Weick, 1995; 2001).

Endringer; blir snakket om uten å bli nevnt

En annen side ved samtalene om endring er at endring i seg selv ikke blir nevnt, men det blir implisitt tatt for gitt og er flettet inn i språket. Dette er slik vi ser det et viktig funn. I følgende gjengivelse fra et av intervjuene beskriver Tor fra ledelsen Nordlandsprosjektet fra hans ståsted.

”...vi etterspurte hvordan...[vi hadde] egne folk [som] jobbet overfor medlemmene og argumenterte med hvorfor vi skulle gjøre dette..at det er forenelig med fornuft og forstand og dyrehold. De andre holdt på å bygge fabrikk..det er greit, det er grei skuring det. Og så var det noen som bare hadde de drev med forholdet til de tre fabrikkene som ble uten jobb, og rekruttering av nye. Og det gjorde vi et vesentlig nummer av. Vi tvang oss til på hvert møte å utspørre rapport om de andre to prosjektene. Det dreier seg ikke bare om bygging..det handler om hva sier medlem..hva sier, sier..hvorvidt det var vellykket hele veien gjennom...heeh[puster tungt]... På medlemssiden gikk det bra hele tiden...hele tiden..de kranglet som faen, det sto i avisene, det var masse styr..men vi hadde hele tiden rapport på det vi gjorde. Det som medlemmene mente. På ansattensiden hadde vi...dere kjenner kanskje Gardermoen-avtalen? Den har dere hørt om. Den er jo styrende for alt vi gjør. En god avtale. En ganske rommelig avtale. En ting er jo en avtale, en annen ting er at de skal kommuniseres og signaliseres på ordentlig måte i Bodø, i Brønnøysund..og i Mosjøen.

Og det er klart at det kom som et sjokk for alle at det skulle legges ned i Mosjøen...vi som viste det en tid før viste jo ikke helt hvor vi skulle gjøre av oss da...men.. Vi mente i hvert fall i utgangspunktet at vi måtte kjøre en prosess som kombinere medlem og ansatte og bygging...eehm.

Medlem gikk veldig bra tror jeg, på ansattensiden fløt det kanskje litt ut etter hvert. For vi stolte kanskje litt for mye på denne Gardermoen-avtalen og disse folkene i Oslo som skulle forvalte den i utgangspunktet gode avtalen. Det personlige elementet, mot hver enkelt arbeidstaker...det var noen som gråt mer enn det vi egentlig likte. Så det kan hende vi var litt for mye opptatt av vinkler og HMS inne på denne fabrikk, og enda mer opptatt av det enn av de andre. Og det var liksom andre som fikset det. Som om man peiset det over på et internt sosialkontor på en måte. Tror jeg kanskje. Litt sår for det”

Det blir her beskrevet prosesser som utvikler seg. Tre parallelle prosesser hadde innflytelse på hverandre og påvirket hvordan utfallet av Nordlandsprosjektet skulle bli. Mange verb er brukt for å beskrive prosessen, men også mange substantiv. Medarbeiderne i Mosjøen fikk et sjokk da de fikk beskjeden om at anlegget skulle bli lagt ned (selv om de var forberedt på at en omstrukturering skulle skje). På medlemssiden var det avisskriverier og høylytte debatter.

Hele tiden skjedde det nye ting, noen forventede, noen uforutsette, innenfor de rammene prosjektet ga, som i større og mindre grad påvirket hvordan fremtiden ble, og blir.

Organisasjonen har gått fra å være Nord-Norge Salgslag, til å bli Norsk Kjøtt og gjennom en fusjon blitt til Nortura. I tillegg har produksjonsstedene gått fra å bli kalt anlegg, til å bli fabrikker. Plassansvarlig har blitt fabrikk sjef. Mens mange av medarbeiderne kun så på dette som et navneskifte, var det en fra ledelsen vi snakket med som hadde en klar formening om hvorfor fabrikk var en bedre benevnelse enn anlegg;

”Men vi er en fabrikk, vi er helt klart en fabrikk. Råvare inn – produkt ut. Hjelpstoff inn – avfall ut. Jeg pleier å lage en sånn RI-PU linje, råvare inn, produkt ut [gestikulerer, peker til høyre og venstre for seg]. Så har du masse faktorer som er forskjellig, og hvert eneste ledd har en råvare..alle som snur seg den veien ser en råvare, og ser du den veien [andre veien] ser du et produkt.” (Tor, ledelse)

Menneskene i Nortura snakker om endringer uten å nevne endringer. Råvaren blir til et produkt, råvaren endres fra en form til å få en annen form som omtales som produkt. I det ene øyeblikket er det man har fremfor seg en okse, så avlives oksen og går videre i slakteavdelingen og blir vommet, flådd, og er da blitt til en skrott med plussprodukter som restavfall. Skrotten blir sendt videre til skjæreavdelingen, og den går fra å være en skrott til å bli kjøttstykker. Noen kjøttstykker blir pakket inn til mørning, mens andre blir sendt gjennom kjøttkvernen. Deretter skjer videreforedling ved en annen fabrikk og produktene som vi får kjøpe i butikken blir til; indrefilet, mørbrad og karbonadedeig. Vi kjøper produktet og tar det med oss hjem, indrefiletten stekes sammen med godt tilbehør, og sammen med en god vin blir det til en bedre middag. Dette er et banalt eksempel på at det stadig endrer seg, i en evinnelig prosess som James (1890) refererer til som en strøm av bevissthet.

Forenkling; reduksjon av detaljer

For å forenkle beskrivelsen av denne prosessen stykker vi dem opp i deler, som angir hva som skjedde når. På samme måte som en teori, eller et kart. Slik som vi har sagt tidligere i forhold til endringsmodellene som er delt inn i faser, er de fleste bygd på forutsetninger om stabilitet, som vi vil drøfte mer inngående senere. Tar vi for oss oksen så vil den bli eldre, og videreutvikles opp til et punkt der alderen tar den igjen. Oksen forfaller, og til slutt dør den. Enten av naturlige grunner, sykdom, eller avlivning. Antar vi at oksen er i naturen, vil den ligge der. I ro. Den forfaller videre, insekter, bakterier og andre åtselere viderefører nedbrytningsprosessen, og til slutt vil bare bein være igjen. Over tid så brytes også bein ned,

og oxen har gått inn i det store naturlige kretsløpet. Det endrer seg stadig, og man kan stille seg spørsmålet om hva stabilitet er, om det eksisterer.

Av slike beskrivelser ser vi et annet fiffig poeng som vi nevnte i teorikapittelet; for å beskrive bevegelse, blir stillestående punkter brukt (James, 1909 i Tsoukas og Chia, 2002). Okse – skrott – kjøttstykke – indrefilet – middag. Okse – kadaver – skjelett - kretsløp. Substantiver, entiteter blir brukt for å beskrive noe flytende, noe verbalt (Bakken og Hernes, 2006). Men som James (1909: s. 234) sier; uansett hvor mange stillestående punkter som er skapt for å representere kursen eller utviklingen til et objekt, så inneholder det ikke noen element av bevegelse. Man *antar* at det er bevegelse mellom dem (Bergson, 1946). Vi vil gå nærmere inn på dette paradokset i avsnittet om stabilitet.

For virkelig å forstå endring, eller den konstante strømmen av virkelighet, må vi ifølge Bergson (1946) dykke inn i strømmen, komme i kontakt med virkeligheten gjennom intuisjon og bli kjent med situasjonen innenfra. Hvordan skal vi få til det? Ifølge Tsoukas og Chia (2002) sier både Bergson og James at den eneste måten å bli kjent med et fenomen er ved å plassere oss selv midt i det utfoldende fenomenet.

Endring, utvikling, den kontinuerlige strømmen av bevissthet blir stadig snakket om, selv om den i seg selv ikke alltid blir nevnt. Selv om det ikke blir tenkt på, eller snakket om, så strømmer det videre. I samtalen kommer det tause aspektet i språket frem, og uansett hvor mye man snakker om endringer og om situasjonen vil det være tause sider ved det (Styhre, 2003; Dehlin, 2008). Det tause aspektet kan vi ikke få full tilgang til gjennom observasjon, men vi kan komme i kontakt med det gjennom deltagelse. Vi som utenforstående observatører kan ikke forstå det på samme måte som deltagerne, men hadde vi vært med i en lengre periode og vært deltager selv, kunne vi fått oppleve det og føle det på kroppen. Som med kultur kan vi se noen av artefaktene, men de delte normene og verdiene samt de underliggende antagelsene (Schein, 2005) er det vanskelig, om ikke umulig, å få taket på uten å ha deltatt i praksisfellesskapet over tid (Wenger, 1998). Dette gjør at det er vanskelig, om ikke så og si umulig, for oss som mennesker å ”sette oss inn i” andre menneskers situasjon.

Endringer; til å se, føle og ta på

Inntrykket vi fikk etter vårt besøk på Nortura Bjerka var at endringer som ble snakket om var de som man kunne se, eller kjenne på kroppen. Vi spurte en av medarbeiderne, Grete, om hun så på Nordlandsprosjektet som en endring;

”Ja, det er en stor endring... både privat og på arbeid... det er det jo. Man er jo... kan si to timer mindre hjemme for dagen, og av og til enda mer..men det er jo en slik justering der og..og på arbeid er det jo nytt, stort sett alt i forhold til det det har vært. Så det er jo også en utfordring..eller...så alt har blitt nytt.”

Her har vi enda et interessant poeng; ”alt har blitt nytt”. Som Heraklit sa; du kan ikke stige ned i den samme elven to ganger, for neste gang er det en annen elv (Nyeng, 2004). Vannet har strømmet videre. Nortura har utviklet seg, rutineene er nye, plasseringen er Bjerka, det er nye medarbeidere, det er nye maskiner, toalettet er på en annen plass. Alt er nytt. Dette er et poeng vi vil drøfte videre i delkapittelet; Nortura Bjerka: en ny fabrikk.

Endringene man ikke snakket om kan kanskje beskrives som hverdagslige, kjente mønster av hendelser som etter hvert har blitt tatt for gitt og blir derav ikke snakket spesielt mye om (Kanter, Stein og Jick, 1992). Som Pirsig (1974) kaller det; det er kjente veier. Det som blir snakket om er ofte det uforutsette, de store og monumentale begivenhetene som påvirker en selv i stor grad, eller som påvirker mange mennesker. Nordlandsprosjektet, byggingen av Bjerka og nedleggelsen av de tre andre fabrikkene er en slik hendelse, eller en sammensetting av mange ulike hendelser. At det fra oppstarten ble fokusert for mye på fart og for lite på kvalitet er et slikt mønster av hendelser som påvirker medarbeiderne, og etter hvert også inntjeningen til Nortura. At forventningene til at alt skulle være i orden når medarbeiderne kom, og at mye ikke var det, er en slik hendelse.

I det vi kaller dette hendelser, så tingliggjør vi dem, vi snakker om dem som om de er selvstendige objekter som lever sine egne liv. Endringen, omstillingen, flyttingen. På den ene siden muliggjør dette enklere kommunikasjon mellom oss som mennesker, men på den andre siden omgjør vi livløse konsepter til levende konsepter som lever sine egne liv. Dette omtales av Wenger som ”the double edge of reification” (Wenger, 1998: s. 61), som oversatt til norsk er noe slik som *den doble kniveggen til tingliggjøring*. På den ene siden er det nyttig og nødvendig (Bakken og Hernes, 2006), men på den andre siden er det potensielt farlig, da en ikke lenger stiller spørsmål ved ting. Endringer blir sett på noe som *er* og utvikler seg selv, fremfor hendelser som *blir til*, eller som *skjer* og som selv må pustes liv i.

James (1909: s. 216-219) forklarer dette med at vi som mennesker har en velvillighet til å gjøre om persepsjonell orden (det som vi kan sanse) til konseptuell orden (skape mening av vår erfaring gjennom konsepter). Denne velviljen kan omtales som det Whitehead (1929) omtaler som ”the fallacy of misplaced concreteness”. Problemet med det ifølge James (1909), er at konsepter er statiske og faste, og derav uegnet til å fange den stadig transformerende

formen til virkeligheten. Vi kan se på hundre forskjellige endringsprosesser og si at endringsprosesser skjer i faser og lage en konseptuell modell som er både reliabel og valid etter positivistiske mål, slik som Lewin (1951) har gjort, men det forklarer fortsatt ikke virkelighetens iboende flytende egenskaper.

Endring og stabilitet

For å gi mening til konseptet endring må konseptet stabilitet også eksistere (Dehlin, 2008). Hva er stabilitet, og kan stabilitet sies å eksistere i seg selv? Er stabilitet en ontologisk sannhet? Med andre ord; finnes stabilitet? Hva er det i så fall?

Da vi snakket med medarbeiderne i Nortura kom flere innom begrepet stabilitet, og spesielt nåsituasjonen i forhold til oppstartsfasen ved Bjerka. Oppstartsfasen ble beskrevet som kaotisk og uforutsigbar, mens nåsituasjonen ble beskrevet som mer stabil.

”Jada, det er klart her er jo, det her er jo mye som er stabilt nå. Arbeidsdagen går uten problemer, så det blir ikke så mange som sitter og venter på at nå skal jeg få begynne på igjen for nå må vi reparere og reparere, så det..det er jo mye mer stabilt sånn sett, for dagene går jo fort. Det er ikke noe stopp av den grunn, så det er jo stor forskjell sånn ja, det er det.” (Irene, medarbeider)

En av dem vi snakket med nevnte at all usikkerhet og alle utfordringer som er ved Nortura Bjerka påvirket stabiliteten ved fabrikken; om de mest kompetente fortsetter, om det kommer mye utenlandsk arbeidskraft og utfordringen med brytningspunktet mellom fart og kvalitet. Vi spurte han om å utdype hva han mente med stabilitet og fikk følgende svar;

”Stabilitet... eh... at en har et jevnt produkt... at det ikke varierer..så voldsomt at..2 år så er det..bra..og så blir det nye folk som må opplæres, eller kanskje ikke så bra... og så... jeg har jo snakket med masse folk som har jobbet her opp mot ti år og... og har mye erfaring, sitter inne med mye...praksis...som igjen gjenspeiler seg på ting og tang...og muligheter til å gjøre ting..og at produktet blir bra. Eeh..nå er ikke kjøttskjæring hjernekirurgi..men det skal jo gjøres. Og dess flere fagfolk og dess mer..ansiennitet og dess mer stabilt er det jo. Det vises jo når man tar inn nye folk, det tar jo ei stund å lære de opp, det tar ei stund for å få...forståelse...for å få ut rett uttak. Dess mer stabilt det er sånn sett vil jo bedriften være mer forutsigbar.” (Christian, medarbeider)

I dette blir det antatt at stabilitet, slik som endring *er noe*. Stabilitet *er* å ha et jevnt produkt, stabilitet *er* at arbeidsdagen går uten problemer (i alle fall uten uforutsette problemer). Her ligger problemet, som Dehlin (2008) skriver; endring og stabilitet er ontologiske rotmetaforer. Dette gjør at dette blir en pussig dikotomi, todeling, mellom endring og stabilitet.

Tingliggjøring versus kontinuerlig (re)konstruksjon

Ontologisk stabilitet, det å se på stabilitet som noe som eksisterer i seg selv, har stor støtte og har lagt fundamentet for mye av den moderne organisasjonsteorien. Teori om praksis påvirker også praksis i seg selv (Elias, 1991; Nyeng, 2004; Ghoshal, 2005), og spesielt hvordan vi tenker og snakker om organisering er påvirket av denne antagelsen om at stabilitet er noe som eksisterer i seg selv (Dehlin, 2008). Organisasjon, struktur og system er stabile og statiske konsepter, som ofte tingliggjøres til å utgjøre en del av den objektive virkelighet. Det gjør det farlig lett å tro at stabilitet er noe i seg selv, som lever sitt eget liv. Men, som Dehlin sier videre, er det nærmeste man kan komme endring fra et ikke-dualistisk perspektiv *persepsjonen eller følelsen* av endring (ibid.: s. 103). Dette fordrer i så måte at noe, deler av virkeligheten, er tingliggjort som stabilt. Fra dette perspektivet er dette kun en illusjon, siden virkeligheten kun eksisterer gjennom uavbrutte (re)konstruksjoner av objekter (Bergson, 1944).

”...i virkeligheten skifter kroppen form hvert øyeblikk; eller, det er ingen form siden form er stasjonær og virkeligheten er i bevegelse. Hva som er ekte er den kontinuerlige endringen av form; form er bare et øyeblikksbilde av det forbigående.” (Bergson, 1946: s. 23, vår oversettelse)

Det samme som Bergson her omtaler i forhold til kroppen kan vi også relatere til organisasjoner. Hver gang vi var ved Nortura Bjerka føltes det som om det var den samme fabrikk, med de samme folkene, samme luktene og de samme arbeidsoppgavene som har vært før. Alt som skjedde har ikke skjedd før, som Dehlin (2008) skriver; Nortura Bjerka er ikke den samme fabrikk i dag som da vi var der på vårt besøk. Fabrikk er ei heller den samme fabrikk som den som var der i går. Den rekonstrueres kontinuerlig i et visuelt og følbart bilde som er likt nok som det var før. Når du da oppfatter en endring, eller utfører en endring, har fabrikk i virkeligheten blitt en *ny* fabrikk mange ganger på ny.

Den eneste måten å se den ”gamle” fabrikk er gjennom å rekonstruere minnet av den; om hvordan den *var* (Dehlin, 2008). Det gjør at den gamle fabrikk ikke kan endre seg, fordi den alltid er ny. Dehlin refererer til Heidegger (1996) når han sier at erfaring ikke er en ting fra fortiden som kan eller ikke kan endres. Erfaringer fra fortiden er en prosess som består av øyeblikkelig konstruksjon av fortiden, og den er alltid konstruert fra nåtiden så den kan ikke endre seg (ibid.). Som Parmenides sa; det som er det *er*. Den er simpelthen konstruert nytt på nytt gjennom en prosess der ”jeg” bruker hukommelsen av ”meg” som et redskap (Mead, 1934).

Vi vil kort oppsummere og forsøke å svare på de spørsmålene vi stilte i starten av dette kapitlet. Stabilitet i seg selv, ontologisk sett, kan ikke sies å være noe som eksisterer fra et prosessuelt perspektiv. Virkeligheten er en kontinuerlig strøm av erfaring, av bevissthet (jfr. James, 1890) og hvert øyeblikk er nytt (jfr. Bergson, 1946). Dette gjør det vanskelig, for ikke å si umulig, å snakke om stabilitet og endring som noe som eksisterer i seg selv. Derimot kan man fra et epistemologisk perspektiv snakke om stabilitet. Vi har en følelse av stabilitet, vi oppfatter noen hendelser og situasjoner mer stabile enn andre, og vi bruker merkelappen stabilitet for å skape mening og orden i den evinnelige strømmen av erfaring.

Som vi nevnte innledningsvis i dette kapitlet, var det mange av dem vi snakket med i Nortura som sa at det var mye bedre da vi snakket med dem enn rett etter oppstarten av den nye fabrikk. Det var mer stabilitet, medarbeiderne kom inn rytmen. Vi har drøftet oss frem til at stabilitet ikke i seg selv eksisterer, men hva vil stabilitet som merkelapp, og endring bety i forhold til dette? Dette vil vi drøfte mer inngående i det kommende delkapitlet.

Flyt – det som smelter sammen endring og stabilitet?

En av dem vi snakket med sa at Nordlandsprosjektet til slutt ble et godt prosjekt, men at det var mye som måtte på plass før en kunne sette en sluttstrek for det. Vi spurte så hva som hendte når man endelig setter en sluttstrek. Svaret vi fikk var;

”Da flyter alt bra. Da behøver man ikke å tenke så mye på forskjellige ting, da er det bare jobb. Det er det som er. Ennå er det veldig mye som skal på plass..og når alt er kommet på plass, da kan man sette sluttstreket. Da kan man bare tenke på jobben, få det best mulig. Hver dag.” (Grete, medarbeider)

Når sluttstreken settes, flyter alt bra. Vi ser på dette som et av hovedfunnene i denne avhandlingen.

Flyt og lykke

Hva er så flyt? Csikszentmihalyi (1975) har utviklet flytteorien, som senere har vært benyttet mye i idrett og er i Norge spesielt knyttet til Nils Arne Eggens fotballfilosofi i Rosenborg og til begrepet flytsone. Gjennom undersøkelser og studier har Csikszentmihalyi kommet frem til seks komponenter som kjennetegner flyt-erfaringer; (I) personen er så engasjert i det han gjør at han ikke tenker på seg selv som adskilt fra aktiviteten, (II) oppmerksomheten er konsentrert til et avgrenset område, (III) man opplever fullstendig engasjement i det man gjør, tap av ego, (IV) man har følelsen av å ha kontroll over aktiviteten og omgivelsene, (V) de klare reglene

for aktiviteten gjør handling og evaluering av den automatisk og (VI) flytopplevelsen er selvmotiverende.

Slik vi ser det kan dette også knyttes opp mot Aristoteles' lykkebegrep *eudaimonia* og *praxis*.

”Lykken følger av at vi av og til nettopp oppgir en mål-middel-basert tankegang, og klarer å finne glede og velbehag i selve aktiviteten. At vi engasjerer oss i aktiviteter som er i overensstemmelse med vår natur, og som vi av den grunn kan finne glede i for sin egen skyld. Vi gjør det vi er gode til, uten noe ønske om at dette gode skal føre til noe utover seg selv...” (Nyeng, 2002: s. 125)

Dehlin (2008) har kort oppsummert flyt på bakgrunn av Csikszentmihalyi (1990); flyt er et fenomen hvor spontanitet og kreativitet når så høye nivå at radikal transformasjon skjer i nåtid. Tar vi med Aristoteles' språk inn i dette kan Csikszentmihalyis flyt sies å være lykke.

Hva kan da flyt sies å være, og hvordan forholder det seg til stabilitet og endring?

Konseptet stabilitet

Nå som barnesykdommene begynner å gi seg, og hverdagen i større og større grad kommer, sa medarbeiderne at det har blitt bedre flyt, at de begynner å finne rytmen i det. Når endringen er over flyter alt bra sa en av medarbeiderne vi snakket med. En annen sa at arbeidsdagen er stabil, og la i det at det ikke lenger oppsto uforutsette problemer der man måtte vente på reparasjoner og ymse annet.

Slik vi tolker det fra Norturas medarbeidere er stabilitet knyttet opp mot forutsigbarhet, i tillegg til det medarbeiderne snakker om som flyt. Arbeidsdagen flyter slik som planlagt, dyrene kommer inn når de skal, de volder ikke mer problemer enn vanlig, avlivningen, slaktingen, skjæringen og pakkingen går som planlagt. Maskineriet går som det skal, i tillegg til uttransporten av produkter. Når alt går som *det skal*, flyter det. Det gjelder også for ledelsen ved fabrikken, at folk kommer når de skal, rapporter blir skrevet ferdig når de skal og forespørsler blir behandlet etter planen. Man er i flytsonen (Csikszentmihalyi, 1975).

Stabilitet blir da sett på som de vante atferds- og handlingsmønstrene man har skapt og forholder seg til. Man kjører i de samme sporene, eller går de samme stiene om du vil; man kommer inn i en rutine (Berger og Luckmann, 2000). Ifølge Tsoukas og Chia (2002) er endring ”gjensammenbinding av sammensatte antagelser og atferdsmønstre som et resultat av nye erfaringer oppnådd gjennom interaksjon” (s. 570, vår oversettelse), som implisitt gir at det stabile er de sammensatte antagelsene og atferdsvanene. Det som blir oppfattet som stabilitet er det som fra gang til gang forholder seg relativt likt, eksempelvis at arbeidsdagene

i all hovedsak er slik som de har vært eller slik man forventer at de skal bli. Dette er ikke noe som bare skjer, noen må tilrettelegge for at det skal oppfattes som stabilt, og det kan være oss selv eller andre som tilrettelegger hverdagen for oss.

Organisering som stabilitet

Chia (1999; 2002) og Tsoukas og Chia (2002) skriver at organisering er et virkemiddel for å skape orden, eller stabilitet, i den iboende flyten av menneskelig handling, eller strømmen av erfaring om du vil. Som Chia (2002) skrev; ”...organisasjon er ikke en ting, men en generisk sosial teknologi for å arrestere, feste, stabilisere og regularisere det som ellers ville vært en vill, formløs og derav ulevelig verden” (s. 867, vår oversettelse). Chia (1999) tar steget helt ut og karakteriserer organisasjon som motsatsen til endring, og i endring legger Chia (2002) pur varighet (jfr. Bergson, 1946). I forhold til dette snakket vi med en fra ledelsen om hvordan hans hverdag var, og han svarte;

”...jeg vil si at den er forutsigbar. Ganske forutsigbar. Jeg er ganske ekstrem på å planlegge hele tida, bruke kalenderfunksjoner og sånn hele tida, og jeg er nødt til å gjøre..jobbe på den måten eller så klarer ikke jeg å holde struktur i ting.

Det er min måte og på en måte å jobbe sånn, sånn sett det er...det er, jeg kan ikke leve med sånn diffus og vag, jeg må være konkretisert og styrt og planlagt. Mest mulig altså.” (Fred, ledelse)

For å få struktur i hverdagen, for å skape mening i hverdagen og klare å jobbe måtte Fred gjøre hverdagen sin oversiktlig, konkretisert, styrt og planlagt. Andre kan jobbe med større innslag av opplevd uforutsigbarhet, men slik vi ser det handler dette om meningsskaping. Som Waterman sier; de strukturerer det ukjente (1990: s. 41). For å strukturere det ukjente kan du ikke ta utgangspunkt i det som vil skje, for det er i fremtiden og det er ukjent. En av de sju egenskapene ved meningsskaping trår så frem; antagelighet. Mennesker trenger bare å vite *nok*, men ikke mer om hva man tenker for å kunne videreføre sine prosjekter, noe som betyr at tilstrekkelig mengde og tilsynelatende riktighet får rang over nøyaktighet (Weick, 1995).

”For å takle tvetydighet, søker gjensidig avhengige mennesker etter mening, nøyer seg med plausibilitet og går videre.” (Weick, Sutcliffe og Obstfeld, 2005: s. 419, vår oversettelse)

Vi antar at dagen i dag, og i morgen blir slik vi har planlagt den skal bli, for å klare å organisere vår egen hverdag og skape stabilitet i en stadig bevegende virkelighet, slik som Fred har gjort. For medarbeiderne blir det utarbeidet budsjetter som viser hvor mye de skal gjøre i løpet av den nærmeste fremtiden. På den ene siden representerer det målene som er satt, men på den andre siden bidrar det til å organisere, og derav skape en følelse av stabilitet i

hverdagen. Organisering blir dermed meningsskapning (Weick, 1995; 2001), en aktiv handling fra vår side for å gi mening til hva vi gjør.

Stabilitet som rutiner

Organisasjon er motsatsen til endring ifølge Chia (1999). Det å strukturere det ukjente (Waterman, 1990) og som videre kan omtales som rutinisering (Berger og Luckmann, 2000). Disse rutineene får oss gjennom hverdagen uten for mye tankevirksomhet knyttet til det å forstå den verden i lever i (ibid.). Cyert og March (1963) sier at rutiner er viktige i organisasjoner fordi rutiner bidrar til å redusere usikkerheten i arbeidsprosessen, og til at aktiviteter blir gjennomført.

Fra et strukturelt perspektiv kan man se på rutiner som noe statisk, et instrument (Bakken og Hernes, 2006), en ting man bruker for å nå de målene man har satt seg, et substantiv. Fra et prosessuelt perspektiv kan en rutine sies å være ”et meningsskapingsverktøy som kan brukes i en kontekst gjennom improvisasjon” (Dehlin, 2008), et verb (Bakken og Hernes, 2006). Forskjellen på disse to perspektivene i forhold til rutiner forklares fint av Feldman (2000); rutiner er i større grad pågående arbeid (verb), enn fullførte produkter (substantiv). En rutine *er ikke, den blir til*.

På Nortura Bjerka var det enkelt å snakke om rutiner fordi rutiner var noe alle hadde et forhold til, noe som preget arbeidsdagen til alle. Da vi var på Bjerka fikk vi inntrykk av at medarbeiderne nå, i større grad enn etter oppstarten, var kommet inn i rutineene sine. Rutiner blir dermed kjente handlingsmønstre, midlertidige strukturer som er brukt for å få gjort det en skal (Feldman, 2000). Weick (1995) setter rutiner i sammenheng med meningsskapningen som kreves før man begynner på dagens gjøremål;

”... hele grunnen for at rutiner er så karakteristiske for organisasjoner er at de frigjør den kontrollerte bearbeidingen som er nødvendig for å skape mening i dilemmaene som man må håndtere for mennesker i hele tatt kan begynne å jobbe.” (s. 64, vår oversettelse)

Man kan da, som Weick (1995), stille seg spørsmålet hva som er alternativet til rutiner? Hvordan kan vi komme oss gjennom hverdagen uten at vi har rutiner og rammeverk som vi kan støtte oss på, og som skaper stabilitet og trygghet i hverdagen? Hvordan blir hverdagen hvis man gang på gang må, for å si det metaforisk, finne opp kruttet på nytt? Vi ville trolig fått det som Chia (1999, 2002) omtaler som en ”...vill, formløs og derav ulevelig verden...” (2001: s. 867, vår oversettelse).

Pentland og Rueter (1994) og Pentland (1995) sammenligner organisatoriske rutiner med grammatikken i språket, en analogi Feldman (2000) støtter og videreutvikler. De skriver at ”på samme måte som det engelske språket bidrar til at man kan lage et mangfold av setninger, kan organisatoriske rutiner bidra til at medarbeidere kan lage et mangfold av utførelser” (Pentland og Rueter, 1994: s. 490, vår oversettelse). Organisatoriske rutiner er bygd opp av utførelse, subrutine og handling, mens språket er bygd opp av setninger, syntaktisk bestanddel og ord (Pentland, 1995). På samme måte som rutiner, kan også grammatikk sees på som meningsskapingsverktøy som kan brukes i kontekst gjennom improvisasjon (Dehlin, 2008). Vi ser da at organisatoriske rutiner ikke består av kun en enkelt fremgangsmåte, men heller av et sett av mulige fremgangsmåter, muliggjort og fremtvunget av varierte organisatoriske, sosiale, fysiske og kognitive strukturer, hvor organisasjonsmedlemmene vedtar bestemte utførelser.

Enkelte på fabrikken skilte seg ut ved at de selv måtte skape seg rutiner og en organisering i arbeidsdagen for ha følelsen av kontroll over hva de drev med. Andre syntes at arbeidsdagen var rutinemessig på bakgrunn av samlebåndsarbeidet de hadde, og at det var lite rotering mellom ulike aktiviteter. Dette kan sees på som to sider av samme sak, men det kan også betraktes som skillet mellom forholdet til en rutine som er noe utenfor seg selv, og forholdet til en rutine som noe innvendig (Nyeng, 2002; 2004). Med andre ord; perspektivet på rutinen som noe i seg selv, eller rutinen som noe iboende i mennesket.

Noen av medarbeiderne vi snakket med følte det var best å vite hvem de skulle jobbe sammen med, og å jobbe sammen med samme person. Dette førte til at de hele tiden hadde følelsen av å vite hva de gikk til, og slapp på den måten å skape seg nye rammeverk i form av genuint *nye* arbeidsmønster kontinuerlig;

”...alle har forskjellige skjæremønster, alle har ikke akkurat det samme.” (Christian, medarbeider)

At alle har forskjellige skjæremønster er et godt eksempel på at selv om alle på avdelingen i stor grad gjør de samme prosessene, fra et strukturelt perspektiv; de samme rutinene, har alle forskjellige arbeidsmønster. Det finnes ingen objektiv fasit på hvordan man skal skjære kjøtt, medarbeiderne må selv finne sin egen fasit. Fra et prosessuelt perspektiv vokser mønster frem over tid, og er som rutiner kjente handlinger som mer eller mindre gjentas over tid. Som Feldman sier er rutiner heller pågående arbeid enn fullførte resultater (2000).

Andre medarbeidere vi snakket med hadde et annet syn på hvordan dagene vokste frem ved fabrikkene. De syntes ikke at dagene ble forutsigbare selv med samlebåndsproduksjon, fordi det alltid var noe man ikke hadde forutsett som skjedde underveis. Dyrebiler som kommer til andre tidspunkt enn planlagt, dyr som slår seg vrang i fjøset, maskiner som går i stå og så videre. Det virket som følelsen av dette i større grad var hos dem som hadde mer lederansvar, som hadde et bredere perspektiv på arbeidsoppgavene enn bare å følge med på den samme arbeidsposten dag inn og dag ut. Noen av medarbeiderne vi snakket med antydte også at jobben de gjorde til tider kunne betegnes som veldig lite kreativ, og kjedelig;

”...det er jo en ganske sånn død jobb da, for du vet at du skal gjøre det i dag, og du vet hvor mye det er sånn cirka hele tida... så du er jo liksom programmert for det du skal gjøre...føler man. Hvertfall så føler jeg det at du blir litt sånn her, ja.. kjedelig i lengden da. [ler]” (Irene, medarbeider)

Synet på arbeidsdagen er mangfoldig, der noen trives og synes det er spennende, mens andre er preget av sine monotone arbeidsoppgaver og kan føle at det til tider blir en kjedelig arbeidsdag.

En antagelse om stabilitet; flyt

Det vi har kommet frem til er at stabilitet kan sies å være det som oppfattes og føles som stabilitet. Dette er for å bruke medarbeiderne i Nortura sitt språk; flyt. Dagen flyter som planlagt, og man kan fokusere på sine arbeidsoppgaver. Man er *i selve* aktiviteten. Vi møter da på et merkelig paradoks; for å beskrive noe som er i en stabil tilstand blir et ord om bevegelse brukt.

Ifølge Bakken og Hernes (2006) har Whitehead (1920) en forklaring på dette: entiteter/substantiv/statiske konsepter er nødvendig for menneskelig meningsskapning, da vi ikke er i stand til å tenke rent prosessuelt. Flyten manifesterer seg som organisert stabilitet. På samme måte som Whitehead (ifølge Bakken og Hernes, 2006) sa i forhold til entiteter og prosesser; i stedet for å se entiteter som ontologisk forskjellig fra prosesser kan man se på entiteter som midlertidig stabiliserte konfigurasjoner av gjentakende prosesser som blir gitt merkelapper (s. 1612). Stabilitet er ikke noe som finnes ontologisk sett, men stabilitet kan sies å være et bilde på en forutsigbar, strukturert og organisert flyt.

Det skumle med dette, som Whitehead (1929) refererer til som ”the fallacy of misplaced concreteness” (s. 18) og Wenger (1998) som ”the double edge of reification”, er at det som er konstruert for å gi et bilde av stabilitet blir oppfattet som stabilitet i seg selv. Det kan bli sterk reduksjonisme (Nyeng, 2004). Ifølge Bakken og Hernes (2006) sa Whitehead (1929) at vi

fryser prosesser til entiteter for å gi mening til den flytende, ”virkelige” verden. Entiteter, eller abstraksjoner vokser frem fra prosesser, og dukker igjen inn i prosesser i neste omgang. Abstraksjoner er en del av prosesser, og derav kan og bør de heller ikke bli koblet løs fra dem (Bakken og Hernes, 2006). Stabilitet er ikke noe ontologisk forskjellig fra flyt, men stabilitet kan oppstå som et bilde, en abstraksjon, en metafor for flyt.

Vi får da en utfordring i forhold til dikotomien endring – stabilitet. Stabilitet finnes ikke ontologisk sett, og derfor kan heller ikke endring som dens motpart eksistere og gi mening. Stabilitet fungerer dog som et bilde på flyt, vante atferdsmønstre, at alt går som det skal og at hendelser ikke skjer utforutsett og ukomfortabelt. For å bruke Csikszentmihalyis flytbegrep; man flyter sammen med jobben, gir den full oppmerksomhet, ser bort fra sitt ego, har følelsen av kontroll av handling og miljø og blir motivert av det man driver med (1975). Hva kan da endring sies å være? Det skal vi se på neste delkapittel.

Endring fra et prosessuelt perspektiv; oppbrudd av flyt?

Vi har nå resonert oss frem til at stabilitet er et manifest for flyt. Hva kan da endring sies å være et manifest på? Endring må da være brudd på denne flyten, disse atferdsmønstrene, at ting som ikke er forutsett skjer. At det går *staccato*. Man blir revet ut av flytsonen, ut av balansen, om vi kan bruke den metaforen. Man stiller spørsmålene; hva gikk galt? Hva må vi gjøre? En endring fører til at man i en viss tidsperiode mister oversikten over situasjonen, før man får summet seg, skapt mening i situasjonen og kommet seg tilbake inn i flytsonen. Vi har et godt eksempel på dette fra Nordlandsprosjektet. I et av intervjuene spurte vi hvordan det var å få beskjeden om at fabrikken de jobbet ved skulle legges ned, og fikk følgende svar;

”Forbanna![ler nervøst] Skikkelig..forbanna. Og i hvert fall når det kom beslutningen om at vi skulle flytte hit, at det ikke ble i nærområdet der..så vi har jo et...en mulighet i Drevja der vi kunne få tomt. Så det ble litt irritasjoner at det ikke ble der, og man tenker på de andre som kom både fra Bodø og Brønnøysund..så tenkte man litt annerledes på det. Men førsteinntrykket det var rett og slett sinne, over nedleggelse og...men det har rettet seg.”
(Grete, medarbeider)

Vi har tidligere sitert Tsoukas og Chia (2002) som sier at endringer er ”gjensammenbinding av sammensatte antagelser og atferdsmønstre som et resultat av nye erfaringer oppnådd gjennom interaksjon” (s. 570, vår oversettelse). Beskjeden om at de ikke lenger vil ha en arbeidsplass der de hadde det før, at de gamle arbeidsvanene og atferdsmønstrene opphører, bryter opp flyten og den opplevde stabiliteten i hverdagen. Slik vi ser det er Tsoukas og Chia sin definisjon på endring den delen av endringen som bidrar til å skape ny stabilitet i

hverdagen ut fra at man skal binde sammen antagelser og atferdsmønster på nytt. Det å få hverdagen til igjen å gi mening. Det å komme seg tilbake til flyten.

Vi vil forsøke å belyse konseptet endring ved hjelp av en historie om to medarbeidere ved Nortura;

Kjell har jobbet ved fabrikken i Mosjøen i mange år, mens Sigrun er forholdsvis ny i systemet. Kjell har kjørt til jobb sammen med naboen så lenge han kan huske, mens Sigrun sitter på med sin ektefelle som jobber på et annet sted i Mosjøen. Hver dag når de ankommer fabrikken bruker de nøkkeltaket for å komme seg inn, går og henter seg rene hvite klær og går til garderoben for å skifte. Kjell er linjeleder for storfleslakteringen mens Sigrun jobber i pakkeavdelingen.

Kjell kjenner fabrikken godt, og trives godt med jobben han har. Jobben føles i stor grad forutsigbar, og han vet som regel hva han kommer til. Det som kan endre seg fra dag til dag er i stor grad om dyrene kommer til planlagt tid, at medarbeidere er borte fra jobb og at maskineriet skjærer seg. Når Kjell er på slakteriet føler han det som han er i en flyt, han tenker ikke, han bare gjør. Kjells oppmerksomhet er fullt ut rettet mot arbeidet, og alle forstyrrende elementer holdes ute. Han er i ett med arbeidet, og føler han har kontroll over det han gjør og omgivelsene. Jobben gir Kjell følelsen av at han virkelig lever, og at jobben i seg selv er motiverende. Sigrun har ikke helt kommet inn i rutine sine ennå, men for hver dag som går føler hun det flyter bedre og bedre. Hun føler det i større og større grad blir hennes rutiner, at hun blir god til det hun driver med.

Etter to timer på jobb er det tid for en liten matbit i kantinen for Kjell, og han snakker med arbeidskameratene sine om hvordan det er på jobb i dag og hvorfor Bodø/Glimt gjorde det så dårlig mot Brann i går. Sist uke fikk alle beskjed om at det skulle være et personalmøte i dag, hvor flere fra regionledelsen også skulle være til stede. De lurer naturligvis på hvorfor dette er tilfellet, og kan bare vagt huske den årelange diskusjonen i selskapet om omstrukturering. Kjell og de andre går tilbake til arbeidet, og slakter gjennom den budsjetterte mengden storfe som deretter blir ført inn på kjølerommet. Lunsjen går også som vanlig, folk prater skit, planlegger den kommende helga og spiser varmretten som kokken har tilberedt i dag.

Tiden er kommet for personalmøtet, og storparten av medarbeiderne ved fabrikken er til stede. Tema for møtet står med store bokstaver på lerretet foran dem; Struktur i Nordland. Representantene fra regionledelsen kommer med beskjeden om at Mosjøen og Bodø skal legges ned og det skal bygges en ny fabrikk som skal erstatte de to. Det er mer usikkert med Brønnøysund ennå, men Mosjøen og Bodø skal definitivt legges ned. Og den nye fabrikken, den skal bygges i Hemnes kommune, på Bjerka.

Medarbeiderne reagerer med sjokk og avsky overfor regionledelsen. Hvorfor kommer de og skal legge ned Mosjøen, vår fabrikk? Hvordan skal dette påvirke meg som arbeidstager? Kjells reaksjon var oppgitthet, men på et vis var det også oppløftende i og med at endelig var det tatt en avgjørelse. Spørsmålet som kom tilbake var; hva nå? Hva skal vi gjøre nå? Sigrun kunne ikke tro det hun hørte. Da hun startet ved fabrikken trodde hun at hun hadde

en sikker arbeidsplass i Mosjøen. Fabrikken kom til å stå her i all uoverskuelig framtid. Slik var det altså ikke. Det var som om hele verden kollapset under henne. Noen av medarbeiderne som ikke trivdes så godt satt rolig og tenkte inni seg at nå hadde de endelig en god grunn til å finne seg nytt arbeid. Komme seg bort herfra.

Konsernet kom med Gardermoen-avtalen sin og sa at alle skulle tas godt vare på i denne prosessen. Det var i alt 202 stillinger i Nordland, og dette skulle ned til rundt 70. En god del kom til å miste arbeidet sitt, men de håpte at flest mulig ble med over til den nye fabrikken som skulle stå klar om 3 år.

Sigrun og Kjell tenkte begge på hva skulle de gjøre nå. Skulle de se seg rundt i Mosjøen etter arbeid, eller skulle de søke på den nye fabrikken og håpe på det beste? Kjell har heller ikke egen bil, så hvordan skulle han da eventuelt komme seg på jobb når naboen ikke lenger kan kjøre ham? Det samme gjaldt for Sigrun, hva skulle hun gjøre? Hva innebærer dette for privatlivet? ”Hva skjer hvis jeg får skiftarbeid, hva skjer om jeg må pendle til Bjerka og tilbake, og hva skjer om jeg må flytte til Bjerka eller et annet sted for å få meg jobb? Vil jeg få meg annen jobb? Hva skjer med framtiden min? Hva skjer med familiesituasjonen?” Det åpnet seg så mange forskjellige scenario at de begge mistet helt oversikten i det. De har vært vant med å ha en relativt forutsigbar og trygg fremtid, men nå...vet de ikke hvordan det blir.

Mange vil kjenne seg igjen i denne historien om at noe de er vant med forandrer seg. Vi synes at analogien til veier, som Pirsig (1974) bruker, er veldig god til å forklare konseptene endring og stabilitet fra et prosessuelt perspektiv. Gjennom vår fortid har vi stått foran mange veivalg, og valgt vår vei samtidig som den har blitt til som vi har gått. De fleste av oss har gått *den samme* veien mange ganger. Slik som Kjell og Sigrun antar, kanskje tar vi for gitt at den samme veien, eller arbeidsplassen, er der i morgen også. Men saken er slik; veien bak oss kan vi oppsummere som en enkelt vei, men foran oss, her vi står i dag, har vi uendelig med forskjellige veier vi kan velge å gå. Forskjellen er at vi i de aller fleste tilfeller ikke kan gå tilbake, vi kan ikke velge på nytt fordi vår sti allerede er opptråkket.

Har vi gått *den samme* veien, opplevd den sammen arbeidsdagen mange ganger kan vi se oss blind på den og ikke legge merke til de uendelige mulighetene som er rundt oss. Det gjør at selv om vi er verdensmestre i en aktivitet kan vi være helt rådville hvis vi blir stilt overfor en ukjent situasjon. Vi ser på det som den samme arbeidsdagen, de samme rutinene, selv om de i virkeligheten hele tiden blir til på ny. Selv om Kjell og Sigrun var på fabrikken i går, er det ikke den samme fabrikken, eller arbeidsdagen som i dag. Den er ny, den er alltid ny (Mead, 1934; Bergson, 1946; Heidegger, 1996; Dehlin, 2008).

Slik som stabilitet bare er følelsen av stabilitet, er endring også bare følelsen av endring. Virkeligheten er en kontinuerlig strøm av bevissthet (James, 1890) og øyeblikket er alltid nytt,

slik at øyeblikket, hendelsen eller situasjonen hele tiden er over og kan derav ikke endres (Dehlin, 2008). Det er ikke endring, det er stabilitet, organisasjon, som er unntaket fra regelen (Chia, 1999; Tsoukas og Chia, 2002). Men, vi har følelsen av at noe er stabilt. Vi har følelsen av, og vi antar, at det er den samme veien, eller den samme fabrikk vi går på. Derav føles det som om det har endret seg når stien er borte, eller fabrikk legges ned, og det gir mening å snakke om det selv om stabilitet og endring ikke kan sies å være noe som eksisterer ontologisk sett. Den eneste endringen som kan sies å finne sted er den som vi snakker om.

Endringer blir følelsen av at noe uforutsett skjer, at flyten brytes, at man blir stilt (eller stiller seg selv og andre) overfor situasjoner som man ikke er vant til. Slik som medarbeiderne i Mosjøen, Bodø og Brønnøysund, som fikk beskjed om at de ikke lenger skulle arbeide ved den fabrikk. Man føler at man ikke lenger er i flytsonen, og følelsen av stabilitet og trygghet kan også falle bort. Csikszentmihalyi (1975) skriver at angst, bekymring, kjedsomhet og frustrasjon er følelser som kan oppstå når man enten blir stilt overfor for store eller for små utfordringer i forhold til sine ferdigheter, og som får en ut av flytsonen. Som Berger og Luckmann (2000) sier;

”...selv hverdagslivets uproblematisk sektor forblir bare uproblematisk inntil videre, det vil si til kontinuiteten blir avbrutt av tilsynekomsten av et problem. Når dette skjer, forsøker hverdagsvirkeligheten å integrere den problematiske sektoren i det som allerede er uproblematisk.” (s. 44)

Endring kan dermed sies å være det som får en person ut av flyten, ut av hverdagslivets uproblematisk sektor, ut av stabiliteten, ut av balansen eller likevekten som vi har skapt oss et bilde av. Tsoukas og Chia (2002) sin definisjon blir i så måte en beskrivelse på det som skjer for å forsøke å komme seg tilbake i flyten, der man vever sammen antagelser og atferdsmønster som et resultat av nye erfaringer som man har tilegnet seg gjennom interaksjon. Det kan virke som det Tsoukas og Chia forsøker å definere ikke er endring, men organisasjon. Starten på den opplevde endringen blir i så måte de ”nye” erfaringene man tilegner seg, eller som Berger og Luckmann sier; tilsynekomsten av et problem, mens man igjen kommer inn i flyten gjennom meningsskaping, eller organisering om du vil (Weick, 1995; 2001).

Endringer som faller på plass

Flere av dem vi snakket med sa at endringene etter hvert begynte å falle på plass, og at endringen ikke riktig ennå har satt seg. Hva vil det si? En av medarbeiderne vi snakket med sa følgende:

”For min del er det mye bedre... Det er mye lettere nå..enn hva det var [på den andre fabrikk]... [det] begynner å falle mer på plass.

Samkjøringen mellom avdelingene [begynner å falle på plass]...og...ikke minst det her plussproduktene. Det er ikke helt i stand ennå, men det er ikke lenge før vi har det også på plass. Og da kan en slappe litt mer av...når det der kommer. Så..det er småtteri, men vi er nystartet..det er det.” (Grete, medarbeider)

En fra ledelsen snakket om omorganisering i Nortura, og sa:

”Og konsernmodellen har vel egentlig etter mitt syn ikke satt seg helt ennå, det, det, det tar nok litt tid før den setter seg, og det er klart det er nok et sjokk for mange liksom å gå så fort fra den ene til det andre.” (Endre, ledelse)

Prosjekter og omorganiseringer som faller på plass, og som setter seg. Hva betyr det egentlig? Slik vi ser det er det nettopp dette Tsoukas og Chia (2002) legger i sin definisjon av endring. Man knytter sammen de løse trådene, de nye atferdsmønstrene og antagelsene, slik at man igjen kommer seg inn i flyten. Situasjonen blir stabilisert, og man får igjen følelsen av å ha kontroll over den.

Ser vi for oss ei elv hvor en laks hopper opp av vannet for å få tak i et insekt, brytes flyten i et kort tidsrom. Laksen flyr gjennom luften sammen med mange dråper vann, og laksen vet ikke nøyaktig hvor han skal lande annet enn at det blir i elva, i strømmen. Når laksen igjen bryter gjennom vannoverflaten og ned i vannet er den igjen i sitt rette element. Den har metaforisk sett ”falt på plass”. Slik vi tolker det vil det at noe faller på plass, eller setter seg, bety at det blir som det skal være. At det blir forutsigbart og etter planen, eller; at man ikke lenger tenker, man blir i ett med med jobben.

Det blir til at man ikke lenger tenker mens man utfører aktiviteten, man bare gjør det. Det blir en ren ryggmargsrefleks der man vet hva man skal gjøre. Kjøttbiten faller ned på skjærebrettet og man tenker ikke, man bare gjør. Som Csikszentmihalyi (1975) sier; man blir i ett med aktiviteten, eller som Dehlin (2008); det er pur improvisasjon. Med andre ord; når endringen faller på plass, eller setter seg, føler man at situasjonen stabiliseres, at det flyter godt. Endring og stabilitet møtes i flyt.

Vi har nå argumentert for at endringer kan omtales som følelsen av at noe nytt, og gjerne utforutsett, skjer. Hva kan dette nye sies å være, og hvordan påvirker det arbeidsdagen og livet til medarbeiderne i Nortura? Det vil vi se nærmere på i neste delkapittel.

Nortura Bjerka, en ny fabrikk

Øyeblikket er alltid nytt, og når vi tenker på øyeblikket er øyeblikket alltid over. Det vokser stadig frem, men samtidig så blir det et bilde på hvordan situasjonen var, ikke på hvordan den blir. Øyeblikket er både en struktur, og en prosess. Det er en struktur med tanke på at vi rammer det inn og tenker over det øyeblikket som har gått, samtidig som øyeblikket stadig er nytt. Hvordan påvirker den stadig fremvoksende virkeligheten praksis? Mange av dem vi snakket med hos Nortura sa at alt var nytt på Bjerka. Fabrikken var ny, ledelsen var ny, jobbsituasjonen var ny, pendlingen var ny, rutinene var nye, kantinen var ny og *alt* var nytt. En god del av maskineriet var det samme gamle, men også *det* var på en ny plass.

Fabrikken skulle være fullt operativ til småfesesongen 2008, omtrent tre måneder etter oppstart. Driftsår 2 skulle fabrikken være på topp, og på det nivået var det i forprosjektet budsjettet at fabrikken skulle forbli frem til 2024 (det siste året som er med i lønnsomhetsvurderingen). Her må man naturligvis ta med at dette kun var forprosjektets foreslåtte budsjett, og ikke det som har blitt revidert med tiden. Det er ikke tatt hensyn til prisstigning, kostnadsøkning, andre personalkostnader og inntransportkostnader eller volumendringer. Dette var det som var skrevet i budsjetter, og det som var uttalt på styringsgruppemøter. På den andre siden sa medarbeiderne noe helt annet. All erfaring i Nortura tilsier at det tar mye lengre tid å komme seg opp på topp, og fra ledelsen ble det sagt at det minst tar tre år. Likevel budsjetterer de med at de skal være på topp i driftsår 2. Vi vil ikke gå nærmere inn på dette, da det faller utenfor vår problemstilling. Det kunne vært interessant å se på grunnen til det som kan se ut til å være en løs kobling (Scott, 1995), institusjonaliserte normer og forventninger i Nortura og samfunnet forøvrig (Schein, 2005) eller en hyklersk holdning til styringsdokumenter (Brunsson, 1989).

Som vi har diskutert og drøftet i dette kapitlet kan stabilitet sies å være et manifest av flyt, og endring blir dermed opplevd brudd på denne flyten. At noe *nytt* og uforutsett skjer som enten skyldes ytre krefter, eller at man *gjør* noe selv som river en ut av flyten, den opplevde stabiliteten.

Nordlandsprosjektet kan sies å være en slik endring, eller flere sett av endringer på mange plan. Enkelt personer har fått helt andre hverdager med mer tid borte fra venner og familie, mer bilkjøring og jobb på et annet sted enn før. Noen flytter også fysisk tilholdssted til å bo på, eller nærmere Bjerka. I tillegg er situasjonen på jobb en annen enn før, ny plass, flere dyr, andre dyreslag enn før, annen skjæremetode, annet driftskonsept og mye annet. Dyr blir

fraktet til Bjerka fra et stort område, og logistikkarbeidere må også jobbe på en annen måte enn de har gjort før. Andre fabrikker har til tider måtte avlaste Bjerka, og har dermed fått flere arbeidsoppgaver som følge av omstruktureringen i Nordland. Det har blitt en merkbar annen hverdag for mange både i og rundt Nortura som følge av omstruktureringen.

Integrasjon av det nye inn i hverdagsvirkeligheten

Det nye kan vi oppleve som problemer i hverdagsvirkeligheten vår, som Berger og Luckmann (2000) omtaler det, problemer som ennå ikke har blitt rutine, og vi vil da forsøke å integrere disse problemene inn i den delen av hverdagsvirkeligheten som allerede er uproblematisk. Vi ønsker ikke å ha dissonant kognisjon (Festinger, 1957). Sagt med et annet språk; når endringer oppstår forsøker vi å integrere det i hverdagen vår slik at vi igjen får følelsen av stabilitet. Vi gjør det til rutine (ibid.). En av medarbeiderne vi snakket med hadde måtte omstille seg fra kald- til varmskjæring av dyr;

”...varmt dyr er mye eklere å skjære i enn kaldt dyr. Med tanke på at det er...man får ikke kniven så godt inn til...man får ikke de rette snittene...og dyret er så og si [levende]...det ligger der og hopper...og så trekker muskelen seg sammen og du får ikke...får ikke det rene snittet.” (Christian, medarbeider)

Varmskjæring har ennå ikke helt blitt rutinisert, og i hvert fall medarbeiderne vi snakket med sa at det har vært en stor endring i forhold til før; en endring de ikke var godt nok forberedt på. Rutinehandlinger vedlikeholder hverdagsvirkeligheten vår, og utgjør dermed det vi ser på som stabilt og trygt som kan omtales som institusjonalisering i samfunnet (Berger og Luckmann, 2000).

Mange av medarbeiderne vi snakket med sa at de fant stabilitet i situasjonen med at det fortsatt var Nortura de jobbet for, og at det tross alt var en jobb å gå til i disse usikre tider. Det har vært forandringer i driftskonseptet og strukturen, i tillegg til at fabrikken ligger et annet sted enn før. Det ”eneste” de da har igjen er kulturen, og identiteten innad i gruppen (Albert og Whetten, 1985), som også over tid forandres. Mange skrøt av samholdet innad i avdelingene, og hevdet at dette betydde mye for trivselen og forutsigbarheten i hverdagen. Kultur og identitet kan være faktorer som bidrar til å trygge og stabilisere en ellers uforutsigbar hverdag, som en stor omstrukturering kan føre til. Bean og Eisenberg kom frem til dette i sin studie om Telenor (2006).

Dette empiriske eksemplet viser også en annen vinkling som Gersick og Hackman (1990) og Feldman (2000) foreslår i forhold til rutiner; fremfor at rutiner er stabile kan de sies å være en kilde til endring. Pentland og Rueter (1994) skriver at rutiner både har elementer av stabilitet

og endring. Varmskjæring i seg selv, i tillegg til en mer strømlinjeformet produksjon med lite lagerkapasitet kan sies å være de samme arbeidshandlingene som før, men hele prosessen er en annen på grunn av at rutinene vokser frem på en annen måte. Dermed blir det som Feldman (2000) sier; elementene i rutinen har ikke forandret seg, men hvordan rutinene blir utført har gjennomgått en transformasjon.

Det kan ta sin tid før man igjen får følelsen av stabilitet etter en så stor og omfattende endring. Det tar tid før man får organisert det godt (Chia, 1999). Det ligger utenfor vårt område og problemstilling å vurdere målene Nortura har satt, men man begynner å tenke når det blir satt opp veldig knappe mål da alle tidligere erfaringer tilsier at det tar en del år å komme skikkelig inn i flyten på en ny og komplisert fabrikk.

En fra ledelsen sa dette;

”Man burde tatt høyde for en adskillig flatere kurve [for å bryte nullpunktet i forhold til investering]..man stiger litt for brått. Men det er det kravet man får fra toppen..at det skal opp på et fullnivå. Mange glemmer at det er, at det er nye folk, ny fabrikk, ny struktur, nytt ALT. Så man burde vært flatere i forventningene. Forventet..akseptert at det går under. Det går 3 år, ikke bare 1 år, det går 3 år. [Overordnet leder] bruker å si at det går 3 år.

Det er det påtrykket vi får, og det er ikke [fabrikkleidelsen] sin skyld, det kommer fra noen at vi skal ha en vældig[med trykk på ordet] stigning på effektivitet. Vi ser at de gamle fabrikkene; Målselv brukte 8 år på å bli ledende. Et helvetes styr for si det, det var rett i dunken altså. Alt gikk skeis. Nå er de på topp. Ålesund er jo en toppfabrikk. Liten fabrikk, brukte 20-30 år på å komme dit. Innkjørt og smooth og eksperter på alt og...så, det går..det er alt for store krav til et alt for kort tidspunkt.” (Tor, ledelse)

Her er vi igjen inne på flytsonen, som vi også kan tolke som effektivitet slik vi ser det. Er man i flytsonen er man i harmoni mellom utfordringer og ferdigheter, eller som en av medarbeiderne sa det; brytningspunktet mellom kvalitet og fart. Dette er komplekse aktiviteter, og hvis vi skal trekke på Csikszentmihalyi (1975, 1990) sin flytteori, må man her forbedre ferdighetene (legge til rette for at folk kan gjøre det best mulig) i tråd med utfordringsnivået. Skrur man utfordringene skyhøyt, uten å bidra til at medarbeiderne er forberedt på det, vil man ikke være i flytsonen og det vil bli misfornøydheth, bekymring og i verste fall angst (ibid.).

Bjerka er en ny fabrikk, hvor situasjonen kan sies å være helt *ny*, selv om de aller fleste på fabrikkene har erfaring med det de gjør fra før. De har derimot ikke erfaring med det de gjør fra før på denne fabrikkene, det er ved andre fabrikkene de har opparbeidet sin erfaring og fått det inn i blodet. Det at de er på en ny fabrikk, hvor det er en ny hverdag og nye rutiner og

handlingsmønster medfører at alt ikke flyter godt fra starten av. Medarbeiderne må få tid til å gjøre rutinene til sine egne, til å komme seg inn i flyten. Ledelsen må i tillegg tilrettelegge for at dette skal gå så godt som mulig. Dette vil være tidkrevende og kompleks ved en så stor og omfattende endring. *Alt* er genuint nytt, ikke bare noe. Alle aktivitetene skal sammenfalle i tid; dyr skal være på bås til rett tid, slakting skal gå som planlagt, maskineriet skal være i orden, skjæring og pakking, lagring og utkjøring skal gå på skinner. Alt skal flyte godt, og da må man ha rom for å prøve og feile, for å finne den beste veien å gå for den enkelte medarbeider og for fabrikken som helhet.

Teknisk sett er det en mer krevende situasjon enn før, da alt skal skje strømlinjeformet. Dette kan være en annerledes utfordring når man opererer med levende dyr og kjøtt, enn med ”døde” og tekniske råvarer. Dette vil mest sannsynlig gjøre at situasjonen for de som skal jobbe innenfor denne rammen også trenger en del tid for å bli vant med det, og komme inn i flyten i det. Da kan man ha så gode rutinebeskrivelser og aktivitetsbeskrivelser man bare vil, så lenge det er en ny situasjon må man regne med det tar tid å komme inn i nye rutiner. En ting er en rutinebeskrivelse, en helt annen ting er praksis. Den ene skal beskrive praksis, mens den andre *er* det. For å komme inn i rutinen må man til å begynne med følge den, og eventuelt revidere den, slik at den i stor grad sammenfaller med bestep praksis og hvordan den utføres. Etter at man kommer inn i rutinen bruker man rutinebeskrivelsen, man følger den ikke slavisk.

Rutiner er skapt gjennom handlinger, og disse handlingene kan enten produsere et resultat som skaper nye problemer som må løses, eller et tilsiktet resultat hvor deltakerne fortsatt ser forbedringer som kan gjøres (Feldman, 2000). Det at handlingene skaper et resultat som skaper nye problemer har vært en gjennomgangsmelodi på Bjerka de første månedene etter oppstarten. Som følge av den kaotiske oppstarten dukket det stadig opp nye problemer som måtte tas hånd om, og slik blir også rutinene utsatt for en kontinuerlig transformering ettersom de tilpasses det nye, og forhåpentligvis forbedrede produksjonsmønsteret. Et eksempel som vi har nevnt tidligere i forhold til skjæring, hvor tempoet var satt opp som følge av høye budsjettmål, viser at rutinene for produksjon ved fabrikken oppnådde et resultat som var tilsiktet. Likevel måtte medarbeiderne inn og justere rutinene for produksjonen siden de så at det var forbedringer som kunne føre til et større inntjeningsgrunnlag. Som Feldman (2000) skriver, kan man heller si at rutiner kan beskrives som pågående arbeid fremfor fullførte resultater.

Ved alle aktiviteter er det tause sider som man ikke kan få med i en rutinebeskrivelse. Det er vanskelig å beskrive med statiske ord hvordan et stykke kjøtt og sener føles, hvordan snittet under øyet på hodet skal være eller hvordan det lukter av kjøttet når det er varmt. Disse tause sidene inngår i aktivitetens iboende egenart, og kan kun fås tilgang til ved å slakte, eller å skjære i dette tilfellet. Det som Aristoteles i sin tid omtalte som *praxis*. Man må kjenne det på kroppen, man må føle seg frem, man må ta det på *feelingen*. Denne følelsen, denne intuisjonen kan kun opparbeides gjennom erfaring og deltagelse i aktiviteten. Dess mer man får aktivitetens tause sider inn i ryggmargsrefleksen, og slipper å følge rutinebeskrivelsene og heller bruke de aktivt uten å se på, eller tenke på dem, dess mer blir man i ett med aktiviteten. Man får følelsen av å være i flytsonen, at alt går som det skal. Vi får pur improvisasjon (Dehlin, 2008), som kan omtales som flyt (Csikszentmihalyi, 1975). Resultatet blir dermed, som en av medarbeiderne sa; et stabilt produkt.

Avslutningsvis kan vi her sette spørsmålsteget ved hva som gjør at man setter alt for korte tidsfrister for måloppnåelse, da man har erfaringer som tilsier noe annet. En ting er å si det, noe annet er å gjøre det (Argyris og Schön, 1974). Som Marve Fleksnes sa; ”Det er ikke bare å rope halleluja, man må gjøre det også”. En ting er at det er fint på papiret og bidrar til at beslutninger om bygging blir tatt, mens på den andre siden må dette forsvares i ettertid. Det at mange av medarbeiderne og representanter fra ledelsen sa at ”slik er det”, ”alle vet at det er slik” og ”slik må det være”, kan få en til å spekulere i hvilke institusjonaliserte normer og antatte sannheter som er til stede. Dette er slik vi ser det et tema som vil kreve en hel masteravhandling for å gå i dybden i, så vi vil la det være med dette.

I neste kapittel vil vi diskutere et funn som kom frem under intervjuene med ledelsen og medarbeiderne ved Bjerka; alt gikk så fort. Hva kan fart sies å være, og hvordan påvirker farten den organisatoriske praksisen generelt og i Nortura?

Fart

Gjennom flere av intervjuene ble konseptet fart, altså hurtighet, nevnt. Det kreves hurtighet i hverdagen, aktiviteter og oppgaver skal gå fort. Hva er dette? Hva betyr det? Vi ser det også i litteraturen og i media at man stadig må forholde seg, og tilpasse seg, til et marked som stadig endrer seg raskere. Som julekvelden på kjerringa skjer ting, og folk er ikke forberedt på det.

Hvordan påvirker dette hverdagen? I dette kapitlet skal vi se nærmere på konseptet fart, hvor vi både vil drøfte konseptet teoretisk og praktisk.

Vi snakket med en fra ledelsen om hvordan det var å jobbe i Nortura, som blant annet sa;

”[Situasjonen har gått] ... i fra det trygge kan du si, helt til det å... ja vil ikke si utrygt, men må være forberedt hele tida på at endringer skjer hele tida... og så er det jo høy hastighet. Det er, det er mye som skjer og... kan man... det går unna, det gjør det altså. Så man... men, meg personlig så er det..ehh, så har jo jeg lært meg etter hvert nå å være med på den farten som det her er i et sånn stort konsern... ehhh, man må og lære å ta vare på seg selv oppi dette her.

For om man ikke hele tiden er litt obs på det her... at man, at man har litt overskudd... så er det bare et øyeblikk å brenne seg ut. Særlig med en sånn type jobb sånn som vi har, som kan være helt totalt altoppslukende hvis du bare ikke greier å innse det altså... tidlig nok, så å jobbe i Nortura, det er jo, det bærer jo veldig mye preg av at det er stor hastighet... det er høye krav og det er hele tiden press på resultatet og, du skal skape resultatene, det er ikke nok å, det er ikke noe sånn her store kvilepauser altså, det er hele tiden noe som... så det, de her hverdagene de er fullpakket, hver en jævla dag. [ler lurt]” (Fred, ledelse)

Vi ser her at fart blir knyttet opp mot at endringer skjer nærmest kontinuerlig, i forhold til før hvor situasjonen ble opplevd som forholdsvis trygg og stabil. Merriam-Webster definerer *velocity*, det engelske synonymet til fart, med ”endringstakten i forhold til en posisjon på en rett linje med referanse til tid” (Merriam-Webster, 2003: vår oversettelse). Fart kan da sies å ha noe med endring å gjøre i forhold til tid, og slik vi ser det hvor ofte endring forekommer. Dette kan sammenlignes med definisjonen for fart har vi fra fysikken, hvor $v = \frac{x}{t}$, hvor v er fart, t er tid og x er antall (eksempelvis meter, dyr eller kilo).

En slik definisjon antar endring som noe strukturelt, noe som bryter opp stabilitet, og fart blir dermed hvor ofte slike endringer skjer. Fra et prosessuelt perspektiv vil dette gi lite mening. Endring og stabilitet er konsepter som ikke finnes i seg selv, og når de blir brukt for å definere fart viser det at også det er et sosialt skapt konsept. Hvis vi i tillegg sier som Heraklit at *alt flyter*, eller som Bergson (1946) at alt er pur varighet, er øyeblikket alltid nytt. Virkeligheten er en strøm av bevissthet (James, 1890). Hva blir fart da, hvis virkeligheten er en strøm av bevissthet? Da faller konseptet fra hverandre.

For å unngå å ta hele diskusjonen fra forrige kapittel om endring og stabilitet om igjen, foreslår vi at fart også bare kan sies å være *følelsen av* endringstakt i forhold til tid, og ikke endringstakt i forhold til tid i seg selv. Øyeblikket i dag er like nytt som et øyeblikk som var for 20, 30 eller 200 år siden. Noen deler av virkeligheten føles og oppleves som stabil, og når den da har vært det over lengre tid med bare få oppbrudd av denne stabilitetsfølelsen kan en situasjon med mye oppbrudd av denne tidligere stabilitetsfølelsen oppleves som ”raskere” enn før. Det vi sanser og føler utgjør det vi opplever som virkelig, dermed blir det sannheten for oss (Styhre, 2003). Vi vil i den videre diskusjonen se nærmere på dette konseptet fart,

hvordan de snakker om det i Nortura og hva det gjør med arbeidsdagen og persepsjonen av det som skjer rundt oss.

Fart i arbeidsdagen og i konsernet

Mange av dem som beskrev sin egen jobbsituasjon poengterte at det var alt for stort fokus på fart, og for lite på kvalitet. Slik det ble presentert virket det som mest mulig dyr skulle gjennom fabrikken, nesten koste hva det koste ville. Fart blir da sidestilt med produktivitet, der man skal få gjennom mest mulig produkt på minst mulig tid. Her blir følelsen av endringstakt hvor mange dyr som går gjennom, eller hvor mange kilo per time som blir skjært. De fleste sa imidlertid at dette har blitt bedre etter nyttår, men de forsto ikke hvorfor ledelsen ikke hørte på dem fra begynnelsen av. Mange sa at det hadde å gjøre med målesystemet de hadde. Alt de gjorde ble blant annet målt i kilo per time, et veldig gammelt og innarbeidet system i konsernet. Dette er et system som måler produktivitet, ikke effektivitet. Kilo per time kunne gi veldig gode tall, men hvis de målte det i forhold til dekningsbidrag fikk de fort et dårligere resultat. Dårligere kjøttkvalitet gir dårligere pris, og dermed dårligere inntjening. Hva kan sies å være grunnen til denne farten? Ifølge medarbeiderne var det krav fra ledelsen, som igjen hadde krav fra *Gulhuset* (hovedkontoret) i Oslo, som igjen hadde krav fra styret i Nortura.

Representanter fra ledelsen uttalte også at konsernet skulle øke gjennomføringsevnen som de kalte det. På personalmøtet vi deltok på ble det sagt at det som ligger i dette er at det skal være kortere vei fra ord til handling. En fra ledelsen vi snakket med nevnte Hammerfestfabrikken på 80-tallet som et eksempel, hvor de angivelig brukte 10 år bare på å beslutte å legge ned driften, noe som tok alt for lang tid etter hans mening. ”Vi må ikke bruke [så lang tid], vi må slutte å bruke så lang tid på ting” sa han. Nortura skal med andre ord få opp farten, få opp den opplevde endringstakten.

En ny konkurransesituasjon

Bakgrunnen til noe av denne økte hastigheten, eller farten, slik vi tolket det fra medarbeiderne og ledelsen, var økte krav fra de overordnede. Disse kravene antas å komme som følge av en annen markedssituasjon, der Nortura nå har større konkurranse i forhold til kjøttbransjen enn før. En av de i ledelsen jobbet som slakter på 1980-tallet og sa;

”[vi var i en situasjon] der man stort sett jobbet tre dager i uka og to dager hadde man det..trivelig. Altså trivelig i gåseøyne, at du rett og slett, det var liksom mye der, alle tjente

penger og du hadde det bra og, og det var liksom ikke det effektivitetspresset som det har vært de siste årene.” (Endre, ledelse)

Da vi var inne på det samme sa han videre;

”Nortura er jo under enorm omstilling nå og, står foran enorme utfordringer og... du kan si det vi...ja jeg vet ikke om vi famler litt men i alle fall så er det noen, noen i...kan du si i Nortura på en måte som kanskje ikke har greid å ta innover seg Alvoret i situasjonen rett og slett, at vi må, vi må konkurrere, mer enn noen gang, det tror jeg faktisk det er...og det.. for det er et voldsomt kjør.” (Endre, ledelse)

Vi ser her at situasjonen før ble opplevd som stabil, og kontrasteres mot hverdagen i dag hvor det er stor endringstakt. Det er større krav til hurtighet i dag enn det var før. Med andre ord; før var det lite eller ingen følelse av fart, nå er det høy følelse av fart. Et konkret eksempel på dette kommer fra skjæreavdelingen; før skar de mindre enn 100 kg kjøtt pr time, mens de nå skjærer opp mot 200 kg per time. Fart blir et bilde på hvor mye man kan få til på et forhåndsdefinert tidsintervall, man skjærer dobbelt så fort som før. Farten har akselerert, og kravet til fart har akselerert.

I så måte blir fart her satt lik produktivitet, og med det målet på om man gjør det man gjør riktig. Dette i motsetning til effektivitet, som man kan omtale som det å gjøre *det riktige*. Produktivitet og effektivitet kan dog bare sies å være meningsfulle kategorier i seg selv innenfor et strukturelt perspektiv. Innenfor et prosessuelt perspektiv vil det å gjøre det riktige medføre å gjøre aktiviteten riktig og *vice versa*. De to begrepene forsvinner inn i hverandre, og blir lite meningsfulle fra et slikt perspektiv.

Medarbeiderne henger ikke med

Det ble antydnet fra ledelsens side at medarbeiderne, i og med at det var en ny fabrikk som skulle være mer moderne, kanskje forventet at den nye situasjonen ikke var like tung og krevende som den som var før.

”...det tar nok litt tid å forklare folk at vi er kommet i en konkurranseutsatt situasjon, det har vi aldri..vi har på en måte ikke vært det. Jeg tror nok mange ansatte...som kanskje ikke har tatt inn over seg..at selv om at på Bjerka, at de har tatt ut strukturen helt ut..der vi faktisk, vi slakter jo og skjærer, vi skjærer jo varmt her så på en måte vi skjære når vi slakter til en hver tid. Så har ikke..så har vel noen kanskje, noen har vel kanskje off..endelig kan vi, kan vi starte på en litt freda..freda, fredet fabrikk, det tror jeg nok mange kanskje tror. Og sånn er det ikke, sånn kommer det aldri til å bli, det er en stor overgang.” (Endre, ledelse)

Det kan virke som et resultat av bransjen Nortura opererer i, og endringene i rammevilkår og forutsetninger, har gjort at situasjonen i dag med konkurranseutsetting er en helt annen enn

den som var før. Det vil da henge igjen institusjonaliserte sannheter, vaner, normer, verdier og en kultur som bærer preg av dette og som må jobbes med for å bli tilpasset den situasjonen Nortura befinner seg i idag (Schein, 2005).

Vi har nå eksemplifisert en del poeng i forhold til hva fart kan manifestere seg som, i tillegg til å forsøke å si hva det kan være fra et prosessuelt perspektiv. Hva har dette å si for praksis? Mange forfattere skriver om hvordan organisasjoner må følge etter resten, og helst holde seg et hestehode foran markedet, gjerne gjennom kostnadslederskap. Klarer de ikke det må de utvikle sine egne nisjer som Porter (1980; 1985) foreslår. Organisasjonene må være innovative, nyskapende og de må klare å holde konkurransen bak seg. Vi får da artikkeltitler som *Evolving at the Velocity of Change* og *Leading at the Speed of Change* med svært lite innhold annet enn at der er lurt å være smart, med eksempler og erfaringer fra ulike organisasjoner.

Følelsen av for høy fart

Selve forståelsen av hva fart kan sies å være og hvordan det påvirker organisasjonen og mennesker fra et prosessuelt perspektiv, er det skrevet veldig lite om. Fra et strukturelt perspektiv er det skrevet mye om fart i form av produktivitet og hvordan dette kan bedres uten å stille særlig kritiske spørsmål til hva for høy fart eller produktivitet kan føre til. Eksempler på rammeverk som har blitt utarbeidet fra perspektivet er Lean Manufacturing (Womak, Jones og Roos, 1990) og Six Sigma (Breyfogle, 1999; Pande, Neuman og Cavanagh, 2001) med flere. En bidragsyter vi har funnet fra et prosessuelt perspektiv er Paul Virilio (1989; 1994), en fransk filosof som har utviklet teori som problematiserer forholdet mellom persepsjon, teknologi og fart. Virilio skriver om at menneskers liv er innkapslet i teknologi som forbedrer, forsterker og forvrenger vår persepsjon.

I betydningen av begrepet teknologi virker det som Virilio legger materiell teknologi slik som nanoteknologi, utvikling av jernbaner og atomkraft. Vi vil utvide dette teknologibegrepet til å omfatte det Chia (2002) legger i organisasjon, at det er ”en generisk sosial teknologi for å arrestere, stabilisere og regularisere det som ellers ville vært en vill, formløs og derav ulevelig verden” (s. 867, vår oversettelse), som vi også ser igjen i Berger og Luckmanns (2000) institusjonalisering av virkeligheten. Det institusjonaliserte bildet av virkeligheten, i tillegg til de normene og verdiene vi har, påvirker også hvordan vi sanser og opplever virkeligheten. Institusjonaliserte sannheter, vår forforståelse og våre briller for å skue verden, i tillegg til Virilios teknologi, bidrar til å forbedre, forsterke og forvrengte vår persepsjon slik vi ser det.

Mange av medarbeiderne vi snakket med nevnte direkte og indirekte dette med krav ovenfra og stor fart i arbeidsdagen. Som vi har vist over har flere, både ledelse og medarbeidere, sagt at for høy fart påvirker kvaliteten av det de gjør. I tillegg påvirker det også noe annet;

”...vi er dårlige på opplæring fordi vi har ikke tid til det. Vi har vel tid til det men vi vil slakte gjennom fortrest mulig slik at vi får mest kilo pr time. Men jeg har vært å sagt fra at vi må roe litt ned. Vi har jo en lærling som skal opp til høsten, til fagprøven, så han trenger å kunne det og være sikker på ting og.” (Erlend, medarbeider)

Følelsen av fart påvirker opplevelsen av tid. De føler ikke at de har tid til andre aktiviteter enn det de absolutt må gjøre, annet enn det de blir målt på. Medarbeidere sa at dette både går ut over lærlinger som skal opp til fagprøve, det går ut over kvaliteten på det de gjør og det går også ut over resultatene de blir målt på. Bruker man mer tid på opplæring, da opplæring er fornuftig ut fra et lengre perspektiv, går kilo per time ned og eventuell bonuslønn faller bort.

En periode etter oppstarten var kvaliteten på leverte huder svært dårlig, medarbeidere sa at dette blant annet var på grunn av mangel på opplæring og en maskin som ikke fungerte helt som den skulle. Dette fant de ut i ettertid og byttet ut den defekte maskinen. De har et bonussystem som aktiveres så fort man har mindre enn 10 % hull i hudene per år, og Bjerka var over 20 % så langt. For å forsøke å komme seg under 10 % ble det ifølge dem vi snakket med kun satt erfarne og flinke medarbeidere til denne aktiviteten, som bidro til at de kun sto med huder og fikk lite variasjon i arbeidsdagen. Dette bidrar også til at de nye medarbeiderne som har lite erfaring med huder ikke får nødvendig trening, og man er omtrent kommet like langt som før.

Her kommer Virilios kritikk mot fart og hvordan det påvirker mennesker inn. Han skriver sammen med Lotringer (1997) at opplevelsen av stor fart fører til at vi ikke lenger har tid til å reflektere over hva vi gjør. Vi bare gjør det slavisk. Som Styhre (2003) sier; fartens makt vokser frem fra det å utsette tankevirksomhet, av det å gjøre tanken til en avleggs kategori. Når man skrur opp farten på aktiviteter er det ikke lenger mulighet for refleksjon, eller tilstrekkelig med muligheter for kognisjon og persepsjon.

Man fanges i en karusell som bare går fortere og fortere metaforisk sett. Hele tiden blir man mer og mer opptatt av å gjøre det man gjør riktig, og best mulig. Med andre ord; høyest mulig produktivitet. For å bruke Argyris (1974) og Argyris og Schöns (1978) språk; man blir fanget i enkelkretslæring. Fanget i en struktur man selv har lagd. Man føler ikke at man har tid til å sette seg tilbake og stille spørsmål ved det man gjør; er dette det riktige å gjøre? Man bare gjør. Man tenker ikke på annet enn det. Har vi ikke hørt dette før? Ligner ikke dette veldig på

det Csikszentmihalyi (1975, 1990) omtaler som flyt? At man blir i ett med aktiviteten? Dette må være den skumle baksiden til flyt, at man flyter bort fra harmonien med aktiviteten. En kan også tolke det dit hen at det kontinuerlig er utfordringer som er satt for høye i forhold til ferdighetene, og at man hele tiden streber etter å komme seg tilbake i flyten.

Vi kan se tegn til noe av dette i Nortura i form av forholdet til målesystemet deres. Det skal hele tiden være høyest mulig gjennomstrømning med tanke på kilo per time, samtidig som kvaliteten på det som gjøres skal være høyest mulig. Men hva betyr mest for de som står på linjene? Hva får de mest tilbake for? Hva blir de målt på? For å få det gjort fortest mulig står de som er best til det ene på samme post, dag inn og dag ut. Det blir en monoton arbeidsdag med lite variasjon i arbeidsoppgavene, og som en av medarbeiderne sa; da blir man lei.

Ledelsen uttalte også at de gamle kalkylene for kilo per time var problematiske, spesielt i forhold til skjæring. Slik vi forsto det er kalkylene like for hele konsernet, uavhengig av geografisk plassering. Medarbeiderne sa att dette var problematisk på Bjerka i forhold til Østlandet fordi dyrene nordpå var mer ”innfeite” enn de lengre sør. Det var uttalt at det var satt i gang revidering av hvilke nøkkeltall en skal måles på, og brutto dekningsbidrag ble nevnt som alternativ. Mindre fokus på produktivitet, og mer fokus på effektivitet. Spørsmålet blir hvordan man skal få medarbeidere til å jobbe fortest mulig, slik at kvaliteten samtidig blir best mulig og det menneskelige også blir ivaretatt? Dette kunne vært en interessant problemstilling for en annen avhandling.

Da vi var på Nortura Bjerka, hadde ledelsen også fått merke resultatene av at presset på å få gjennom mest mulig dyr kanskje ikke var den beste måten å drive produksjonen på. De hadde registrert at prisen de fikk per kilo kjøtt ikke var så høy som de skulle ønske, nettopp på grunn av at kvaliteten ikke stod i stil med hva som var forventet. I løpet av uke 7 hadde en fra konsernet tatt turen opp til fabrikken for å se på hvordan de skulle løse problemet med fart kontra kvalitet. Målet var å finne krysningpunktet som gir best dekningsbidrag per kilo kjøtt, for som enkelte av medarbeiderne sa, så hadde de i løpet av de siste ukene sakkett litt av på farten, med det resultat at de fikk bedre inntjening for det kjøttet de leverte. Nortura Bjerka var best i landet på to dyreslag uken før vi var der.

Mulige katastrofale følger av ensidig fokus på fart

I det vi antar at fart er noe i seg selv, og noe som har verdi i seg selv, gir vi fra oss gasspedalen til de andre og må henge med hvis vi vil være med på leken. Det vil være flere alternativ til hva som kan skje. Ser vi fortsatt på karusellen vil den ha en topphastighet, og i

det den overskrider den hastigheten kan man risikere at flere vogner løsner, og skyter fart bort fra karusellen. Når utfordringene skrus for høyt føler man ikke at en lenger er i flytsonen (Csikszentmihalyi, 1990), og hvis kravene stadig skrus i været uten at man har forutsetningene til å følge etter kan man begynne å stresse, man blir lei, man gir opp og finner seg noe annet å gjøre. Det blir som å hoppe av karusellen i fart, og vi kan risikere å føle at virkeligheten kjører fra oss.

Et annet alternativ er at vi blir så oppslukt i det vi jobber med at vi ikke ser hva som skjer rundt oss, eller med oss. Vi slutter å tenke kritisk, vi bare gjør. Vi følger ordrene vi får, og vi forsøker å gjøre det bedre og bedre. Som en maskin. Så løsner plutselig vognen, og vi treffer veggen. Et fenomen som de siste 30 årene har fått benevnelsen utbrenthet kan knyttes til dette. Utbrenthet defineres av Maslach (2003) som en respons over tid på kroniske emosjonelle og interpersonelle stressfaktorer på jobb. Maslach og Leitner (1997) har identifisert seks faktorer som påvirker utbrenthet, som i store trekk kan sies å være det motsatte av faktorene som påvirker flyterfaringene som Csikszentmihalyi (1975, 1990) omtaler.

Resultatene av for stor fart kan ha katastrofale konsekvenser både for enkeltmennesker, og organisasjonen resultatmessig. En av dem vi snakket med i Nortura hadde nettopp klart å komme seg tilbake i jobb etter utbrenthet, som førte til at han var borte i omtrent et år. Knyttet direkte til fenomenet utbrenthet, er det forsket på at det blant annet påvirker trivselen på arbeidsplassen negativt, kostnadssiden negativt og innovasjonstakten negativt (Halbesleben og Buckley, 2004; Shirom, 2003).

Fra ledelsens side ved Nortura Bjerka har de forsøkt å finne balansegangen mellom gass og brems i forhold til gjennomflyt av dyr.

”...det er jo det med gass og brems hele tiden..så..vi bare gassa på vi vet du, helt til vi fant ut at vi må bremse litt for å, for å så prøve å ta sakte gassen opp igjen. Så vi pressa jo knallhardt på her..spesielt her på slutten av året og begynnelsen av nyåret for å få opp farta på skjæring. Den var jo så høy at til slutt så leverte vi jo fra oss bare søppel egentlig. For å si det i gåseøyne, vi var dårlig..dårlig kvalitet. Og da..da tapte jo alle. Så det er det her med å kunne kjøre de prosessene på en fornuftig måte. Fornuftig tempo egentlig..det det.. det har vi lært da.” (Endre, ledelse)

Vi ser her et eksempel på at det er mulig å komme seg tilbake til et fornuftig tempo så lenge man har muligheten til å styre bremsene selv, og evner å se varsellampene før det er for sent.

Muligheten for å lære av sine feil må være til stede, man må ha tid til å kunne tenke seg om. Utfordringen her blir å finne balansen mellom opplevd fart og treghet, at man finner flyten i

situasjonen (Csikszentmihalyi, 1975; 1990). Flyten er ikke noe man kan lese seg til ut fra ei bok, eller en arbeidsbeskrivelse. Det vil være individuelt for hver person og man må føle seg frem, erfare det på kroppen, for å finne ut hva som vil være best mulig for seg selv og for organisasjonen. Samtidig må man stille seg spørsmålet om det i noen tilfeller har kommet for langt, og man ikke innser alvoret før man virkelig treffer veggen. Fart er et sosialt skapt konsept, og må behandles og omtales deretter.

Sammenfatting av andreordensanalysen

I dette kapitlet har vi diskutert funn fra empirien i lys av teori, hvor vi har sett på og forsøkt å få en dypere forståelse for konseptene endring, stabilitet, flyt, tid og fart, og hvordan de manifesterer seg i Nordlandsprosjektet og ved Nortura Bjerka. I neste kapittel vil vi gå mer teoretisk til verks og diskutere teorien i lys av våre funn, i tillegg til å diskutere hvilke praktiske implikasjoner dette gir generelt og for Nortura.

Kapittel 8: Diskusjon

I andreordensanalysen har vi studert empirien og knyttet den opp mot prosessuell teori og kommet frem til at endring, stabilitet, flyt og fart ikke er ontologiske fenomener som eksisterer i seg selv, men at de vokser frem som epistemologiske merkelapper vi bruker for å gi mening til den evinnelige strømmen av bevissthet (James, 1890). Vi skal i dette kapitlet gå dypere i materien og diskutere teorien for endring og fart mer inngående sett i lys av de funnene vi har diskutert i analysekapitlet.

Først vil vi drøfte meningsskapning, før vi diskuterer endringsteori og deretter går over til å drøfte konseptet fart. Til slutt vil vi sammenfatte.

Meningsskapning

Organisasjonsteorien, i tillegg til ledelses- og managementteorien, har alle fra et strukturelt perspektiv hatt fokus på hvordan man styrer og kontrollerer medarbeidere for å oppnå best mulig organisatorisk resultat. Teoriene impliserer at mennesker, som maskiner, kan styres og nærmest programmeres. Eksempler på dette er Blake og Moutons (1964) ledelsesgitter og Hersey og Blanchards (1969) situasjonsbestemte ledelse, som begge fokuserer på hvordan man skal styre eller støtte sine medarbeidere for å nå sine forhåndsoppsatte mål. Fra et prosessuelt perspektiv skaper alle mennesker sin egen mening, og kan derav ikke styres, bare påvirkes (Balogun og Johnson, 2005).

Meningsskapning skjer subjektivt, med påvirkning fra omgivelsene og derav vil alle mennesker ha forskjellige tolkninger av hva som skjer, og sine egne meninger om alt. Balogun og Johnson (2005) har i sin studie kommet frem til at det er vanskelig, om ikke umulig, for ledelsen å kontrollere medarbeidere. Det å tre initiativ ned over medarbeiderne fra toppen er vanskelig, og mennesker kan ikke bestemme hva andre mennesker mener, eller skal mene. Alle medarbeidere har forskjellige syn på virkeligheten, og det gjør at meningen som ledelsen forsøker å skape om en hendelse ikke nødvendigvis vil gjenspeile seg i medarbeidernes meninger og perspektiv. Som Weick (1995) har skrevet; man vet ikke hva man har sagt før man har fått responsen fra den, eller de, man snakker med. Det som virker fornuftig, rasjonelt og til det beste for organisasjonen på tankestadiet, kan bli tolket som noe helt annet når det kommer ut i åpenheten og alle får resonere og tenkt over forslaget. Dette gjør at begrep som endringsmottagere og agenter, meningsskapingsmottagere og meningsgivere kan bidra til å skape falske forhåpninger om at man kan *gi* mening til noen andre på samme måte som man kan gi en gave (en gave kan for øvrig også tolkes forskjellig fra giver til mottager).

Lærdommen om at mening er ikke noe som kan skapes objektivt, er viktig og noe som spesielt ledere bør ta med seg i sitt arbeid. Hvis ledelsen har ønsker om at storparten av medarbeiderne skal ha relativt samme oppfatning eller samme mening som dem selv, er kommunikasjon og atferd viktig. Mennesker skaper ikke mening i isolasjon, men i en singular aktivitet mellom *meg*'et og *jeg*'et (Follett, 1924; Mead, 1934). Trekker vi på Bartunek m.fl. (2006) sitt arbeid, skaper ikke mennesker mening ut fra det ene informasjonsmøtet, men i en kontinuerlig fremvoksende prosess. Medarbeidere vurderer hele tiden informasjon opp mot hva de får fortalt, hva de sanser ellers og skaper sin mening ut fra dette. Går det lengre perioder uten informasjon til medarbeiderne, kan meningen vokse frem på måter som for ledelsen kanskje er uønskelig. Rykter og usannheter kan dermed oppstå, og få godt rotfeste i organisasjonen. Dette kan gå så langt at medarbeiderne skaper seg en forforståelse som er så sterk at de i ettertid ikke er villig til å ta til seg ny og relevant informasjon (Weick, 1995). Dette vil være en stor utfordring for ledelsen, og organisasjonen som helhet.

Meningsskapning er det essensielle for hvordan vi tolker virkeligheten rundt oss og hvordan vi ser dette i forhold til vår fortid og fremtid. Det er et begrep alle kjenner til, ofte uten å ha tenkt over begrepet i seg selv, og det er et begrep som man i større grad skulle tatt til seg for å *gi mening* til det som skjer rundt seg.

Vi vil nå drøfte konseptene endring og stabilitet mer inngående.

Endring og stabilitet – sosialt skapte konsepter

Stabilitet kan sies å være manifestet for flyt; varigheten som Bergsson (1946) skriver om. For å gi mening til hverdagen blir noen deler av hverdagsvirkeligheten tatt for gitt og tingliggjort. Noen deler av hverdagsvirkeligheten blir antatt stabile, og det gjør det mulig å snakke om endring. Vi har nå diskutert oss frem til at endring, eller følelsen av endring, må være når nye problemer oppstår i hverdagsvirkeligheten. Endring blir det som bryter opp flyten, at det går *staccato*, og vi forsøker deretter å integrere disse nye problemene inn i hverdagsvirkeligheten vår (Berger og Luckmann, 2000).

Gamle ord, alternativt perspektiv

Har vi ikke hørt dette før? Lewin (1951) sin endringsmodell går jo ut på at endring er det som bryter opp stabilitet; tine opp – endre – fryse ned. Fra et strukturelt perspektiv kan vi si; ja, det er det. Fra et prosessuelt perspektiv har Lewins teori hevet de to konseptene til å bli ontologiske enheter, altså; endring og stabilitet blir tatt for gitt som noe som eksisterer i seg selv, og ikke bare som språklige konsepter vi bruker for å kunne gi mening og kommunisere i hverdagen. En endring er ikke noe annet enn det man føler som, og snakker om, som endring. Det samme gjelder stabilitet.

Lewin (1951) har, for å bruke Whitehead (1929) sitt språk, begått den *feilaktige antagelsen om å feilplassere konkrethet*. Med et litt mer leservennlig språk betyr dette at Lewin (1951), som så mange både før og etter ham, har tatt for gitt at de sosialt skapte (jfr. Berger og Luckmann, 2000) konseptene endring og stabilitet er noe som eksisterer i seg selv, uavhengig av den prosessen som har skapt dem (Bakken og Hernes, 2006). Endring og stabilitet, som er menneskelige skapte konsepter, kan da bli oppfattet som om de er ikke-menneskelige, eller til og med overmenneskelige (Berger og Luckmann, 2000). Vi opplever det som en fremmed sannhet vi ikke har kontroll over, snarere enn som resultat av vårt eget arbeid (ibid.). Vi kan se at et prosjekt i ettertid kan deles opp i ulike faser, men som James (1909) sier, må vi ikke gå i fellen å gjøre noe vi kan sanse til noe konseptuelt og fast uten å stille spørsmål om hvilke konsekvenser det vil gi. Dette kan også gjøre at man ser på Nordlandsprosjektet som en endring ut fra dens størrelse og ”ikke-hverdagslighet”, mens vi ser på den kontinuerlige strømmen av virkelighet som stabilitet.

Dualismens selvskapte problem

Strukturperspektivet benytter seg av en dualistisk retorikk (Dehlin, 2008) som er problematisk hvis vi går den nærmere etter i sømmene. Endring som konsept er kun interessant når noe

stabilit eksisterer, for ellers er det ikke noe som kan endres (ibid.: s. 102). På bakgrunn av Dewey (1929), Tsoukas og Chia (2002) og Orlikowski (1996) skriver Dehlin (2008) at et dualistisk syn på endring kan være selvmotsigende på grunn av at stabilitet kun er meningsfullt som motsatsen til endring, som ikke-endring. Hvis man som Parmenides sier; enten så *er* noe, eller så *er det ikke*, kan ikke endring finnes ontologisk sett og da er ikke stabilitet motsatsen til noe og gir dermed ikke mening. Dehlin (2008) poengterer det at ”dualistene skaper sitt eget problem, et fundamentalt paradoks, som de ikke kan komme seg ut av ved hjelp av sin egen retorikk” (ibid.: s.102, vår oversettelse).

Vi kan spørre oss om de gamle grekerne Heraklit og Parmenides faktisk var så forskjellige som vi kontrasterte dem i teorikapittelet, eller om dette er et skapt skille som følge av en dualistisk tankegang. Heraklit sa at *alt flyter*, mens Parmenides sa at enten *er* noe, eller så *er det ikke*. I den anledning stiller Dehlin (2008) spørsmålet om kontinuerlig (Heraklitsk) endring bare er en utkledd form for stabilitet, et spørsmål som også Heidegger (2000) har stilt seg. Tar vi utgangspunkt i det blivende (the becoming), er ikke noe *noe* før det *er*. For at noe skal utvikle seg må det først være *noe*. Det må eksistere. Endring blir i så måte stabilitet, at vi finner endring i stabilitet og *vice versa*. Da gir jo de to begrepene ikke mening lengre. For å gi mening kan vi snu oss til et ikke-dualistisk perspektiv for svar; endring kan bare være følelsen av endring og stabilitet kan bare være følelsen av stabilitet.

Struktur – prosess

Budsjetter, strategidokumenter og prosjektplaner kan fort bli sett på som ting som eksisterer i seg selv, og utvikler seg selv uten menneskelig aktivitet fremfor at det er dokumenter som blir skapt av mennesker, som må gjøres noe med av mennesker og stadig pustes liv i av mennesker. Deler av denne feilaktige antagelsen kan sies å skyldes strukturelle modeller og teorier for organisasjon og endring. Teorier som blir bygd på empiriske case blir fra et positivistisk syn generalisert til å bli ontologiske sannheter, og vil i neste omgang påvirke oss mennesker som bruker teorien (Elias, 1991; Nyeng, 2004; Ghoshal, 2005). Ghoshal (2005) poengterer i sin artikkel at dårlige teorier om ledelse påvirker gode ledelsespraksiser til å bli dårlige, som følge av feilaktige og dårlige antagelser om mennesker. Det som i første omgang formes av oss, former oss i neste omgang.

Måten ledelsen snakket om sin organisasjon, Nortura, kan bære preg av dette i form av at det er ting som skjer i *systemet*, vedtak som ikke har blitt fulgt opp av systemet, og prosesser som går i systemet *vårt*. I det man snakket om organisasjonen som et system begår man en grov

overforenkling av virkeligheten, et system består av et på forhånd definert antall deler som utgjør helheten i systemet og som fungerer på en forhåndsdefinert måte til å utøve dets funksjon i systemets helhet (Stacey, 2007). Et godt eksempel på dette er en motor.

Når vi snakker om en organisasjon snakker vi om mennesker, og mennesker er ikke forhåndsprogrammert, selv om noen kan føle det slik fra tid til annen. Mennesker kan ikke styres og programmeres som en maskin, de kan bare påvirkes i større eller mindre grad. (Stacey, 2007) Dette kan, som en av de fra ledelsen nevner, føre til fremmedgjøring og i verste fall ansvarsfraskrivelse. Det er systemet, og ikke vi som skal gjøre det, som om vi ikke er en del av det tenkte systemet. En god del av organisasjonsteori, eksempelvis kaosteori og kompleks systemteori, omtales organisasjoner som komplekse adaptive systemer, hvor resultatet i en aktivitet går inn som output i en annen. Dette utgjør et system (ibid.). Fremfor å se på organisasjoner som systemer, foreslår Stacey at vi bør se på organisasjoner som komplekse adaptive prosesser, som er en bedre analogi for menneskelig atferd (ibid.). Men vi må huske at dette også kun er en analogi.

Man antar at noe sosialt skapt er noe som finnes i seg selv, og som lever sitt eget liv. På den ene siden er det nødvendig for å kunne skape mening i hverdagen, men det må ikke gå så langt at man tar det for gitt som absolutt sannhet. Man må ikke gå i de fellene Whitehead (1929), Berger og Luckmann (2000) og Wenger (1998) omtaler i forhold til å ta noe flytende for gitt; som noe konkret og fast. Det samme gjelder endringer, det eneste som er endringer er det som vi selv ser på som endringer, det vi føler som endringer og det vi snakker om som endringer.

En alternativ analogi for det blivende

Synet på endringer som lineære stegvise prosesser bidrar ikke til god forståelse av fenomenet endring fra et prosessuelt perspektiv. Endringer er ikke deterministiske og de er ikke kausale. Slike teorier klarer ei heller å fange opp de distinkte egenskapene til pur varighet (Bergson, 1946); dens flytlignende tilstand, dens gjennomtrengelighet, dens åpenhet og dens udelelighet (Tsoukas og Chia, 2002). For å forstå en endring fra et prosessuelt perspektiv kan man ikke stå utenfor som en observatør og få med seg alt hva det handler om. Man må selv være i strømmen for virkelig å forstå strømmen av erfaring (ibid.). Chia (1999) foreslår heller at man ser på konseptet endring som Deleuze og Guattari (1987) har foreslått; en endring kan sammenlignes med et rhizom.

Et rhizom² som underjordisk vekst er helt forskjellig fra vanlige røtter, og antar vidt forskjellige former; fra poteter til kverkegress (ibid.). Chia (1999) argumenterer for at en rhizomisk modell for endring, hvor selvmotsigende det enn høres ut, ivaretar de tre allment godtatte grunnsetningene i prosess metafysikken; dets heterogene fremvekst, dets annerledeshet og dets iboende egenskaper. Røtter, i motsetning til rhizomet, tar utgangspunkt i et fast punkt og sprer seg i en binær-logikkliknende form hvor en rot blir to og to blir fire og så videre. Rhizomet tar utgangspunkt i et hvilket som helst punkt og kobler det sammen med et hvilket som helst annet punkt i en essensiell heterogen sammenføyning av hendelser som Deleuze og Guattari kaller knoller (ibid.). ”Det er ingen punkter eller posisjoner i et rhizom, slik som man finner i en struktur, i et tre eller en vanlig rot. Det er kun linjer” (Deleuze og Guattari, 1987: s. 9, vår oversettelse). Det er ingen faste punkter, det er kun varighet; kun prosess.

I motsetning til Chia (1999), og slik vi tolker det fra Deleuze og Guattari (1987), er rhizomet en bedre metafor for varighet (Bergson, 1946) og den kontinuerlige strømmen av erfaring (James, 1890) enn for endring. Mange av prosessmetafysikerne går i sin egen felle i det de setter et likhetstegn mellom endring og den evinnelige flyten av erfaring. Varigheten opptrer ikke etter binær logikk, ei heller er den noe som *er der ute* eller opptrer likt fra tid til annen. Virkeligheten er stadig ny, og den evinnelige flyten er preget av heterogenitet og den er iboende i alt som eksisterer. Som følge av dette blir rhizomet et godt bilde på hvordan virkeligheten vokser frem. Vi kan planlegge hva vi skal gjøre, men vi kan aldri vite eksakt hva som vil skje eller hva som vil blir resultatet av våre virksomheter.

Vi vil som Tsoukas og Chia (2002), foreslå at man heller snakker om *det blivende*, eller som Deleuze og Guattari; om rhizomene, enn om endring. Som Bergson; pur varighet (1946) eller som James; en evinnelig strøm av bevissthet (1890). Disse begrepene, eller konseptene, er mer abstrakte og ukjente enn *endring* og *stabilitet*, men fra et prosessuelt perspektiv er de mer dekkende, og får bedre frem forståelse av den fremvoksende virkeligheten. Et alternativt konsept kan også diskuteres til å romme noe av det samme; utvikling. Utfordringen med utvikling kan slik vi ser det er at utvikling fort kan bli et politisk ladd begrep som kan provosere frem uttalelser og følelser som; ”Jeg vil ikke utvikle meg! Jeg vil være som jeg er!”. Det er i tillegg veldig lett å se på utvikling som noe i seg selv, på samme måte som

² Et rhizom er en rotstokk, en type botanisk underjordisk vekst som vokser sammen med omgivelsene sine på ikke-deterministiske måter, er preget av mangfoldighet og uforutsette brudd (Deleuze og Guattari, 1987)

endring. Man får da merkelige kommentarer som at man ”påvirker den naturlige utviklingen” som om det er noe forutbestemt.

Men kan et begrep, et konsept, romme virkeligheten? Vi vil se nærmere på dette i det kommende delkapitlet.

Det tause aspektet

Det vi sanser og i ettertid skriver ned vil heller ikke gi et helhetlig bilde av det vi studerer, da det er så mange tause aspekter ved fenomenet. Det er en kompleks situasjon, som man må forenkle for ikke å miste oversikten. Et kart er av liten verdi når det er i målestokk 1:1, på samme måte som en teori vil bli alt for stor og uoversiktlig hvis den skal beskrive alle følelser, sanseintrykk og resultater som pågår. En teori, et kart, en modell er som et fotografi; det er et bilde av virkeligheten slik det var til et gitt tidspunkt, og virkeligheten har beveget seg videre siden da. I så måte blir det viktigste hvilke forutsetninger en bygger sine teorier på. Det skumle er at man reduserer noe som er flytende til å bli et statisk konsept. Nyeng (2004) deler reduksjonisme i to forskjellige former, en hard som går på det ontologiske nivået, mens den andre omtales som mild og går på det epistemologiske nivået. Fra et perspektiv hvor hard reduksjonisme gis forrang *er* endring noe, mens fra et mildt reduksjonistisk perspektiv kan endring *ta form som* det samme som man ser i det harde perspektivet. Men det *er* ikke, det bare later som. Vi finner her et skille mellom vitenskap og *vitenskapisme* (ibid.), eller; vitenskap og skummel vitenskap.

Endring kan i så måte sies både å være noe som skjer, og noe man gjør. På den ene siden får man et distansert forhold til det og tar det for gitt, mens man på den andre siden aktivt tar del i endringen. Vi kan dog ikke si at dette er to distinkte atskilte sider ved endring, men at det er to perspektiv på endring der begge kontinuerlig er til stede.

En umulig dikotomi? Et merkelig språk

For å oppsummere denne delen av diskusjonen, kan vi begynne med å si at endring og stabilitet fra et prosessuelt perspektiv er konsepter som ikke eksisterer ontologisk sett, men er epistemologiske merkelapper vi bruker for å gi mening til hverdagen. Noen deler av virkeligheten føles stabil og det gjør at når det dukker opp problemer eller utfordringer, føles det som endringer.

Endringer blir snakket om i mange forkledningner, og blir også tatt for gitt og ikke nevnt når man snakker om det.

Flere av medarbeiderne i Nortura sa at når endringen har satt seg flyter alt som det skal, og ved å bruke dikotomien endring og stabilitet har vi vist at stabilitet kan relateres til flyt. Vi har valgt å se på flyt som begrepet Csikszentmihalyi (1975) utviklet i sin flytteori, som er en tilstand hvor en føler en blir i ett med aktiviteten. Vi får som følge av dette et veldig merkelig språk hvor det som er stabilt blir beskrevet med noe i bevegelse. Fra et dualistisk og strukturelt perspektiv vil man få store problemer med å komme seg ut av dette språklige problemet.

Hvis alt stadig endrer seg, hva er da stabilitet? Hvis alt er stabilt, hvordan kan da noe endre seg? For å komme oss ut av dette problemet måtte vi, som Dehlin (2008) foreslo, forsøke oss fra et prosessuelt og ikke-dualistisk perspektiv. Hvis alt er pur varighet (Bergson, 1946) kan konsepter kun sees på som manifest, eller resultatet av prosessene som kontinuerlig foregår. Konsepter, slik som endring og stabilitet, blir bare midlertidige konstruksjoner som vi bruker i vårt forsøk på å gi mening til hverdagen. Stabilitet blir i så måte et bilde av at alt er "som det skal", eller at det er i flyt. Endring blir dermed det motsatte, altså følelsen og opplevelsen av nye problemer og nye erfaringer. Vi forsøker å integrere det nye inn i flyten, slik at vi igjen oppnår en "stabil" virkelighet, en prosess som da kan kalles meningsskapning (Weick, 1995; 2001). For å beskrive dette kan vi låne en metafor fra kaosteori (Stacey, 2007); i det ene øyeblikket føler vi at virkeligheten er et stort rot, kaos, mens i det andre øyeblikket føles det ut som vi har kontroll, det er stabilitet. Flyten kan sies å være et sted mellom disse ytterpunktene, ikke kaos, ikke stabilitet, men gjennom vår meningsskapning kan vi anta virkeligheten til å være en av de to.

Lewin (1951) og mange forfattere med han, har fra et strukturelt perspektiv forutsatt at stabilitet og endring eksisterer i seg selv, ontologisk sett. Organisasjoner blir nærmest tatt for gitt å være systemer som finnes i seg selv, og lever sine egne liv uten menneskelig bidrag. Modellene og teoriene blir med det veldig intuitive og enkle å forstå, men bidrar ikke til god forståelse av de konseptene de bygges på. Endring og stabilitet fra et prosessuelt perspektiv, slik som organisasjoner og systemer, er *kun*, og vi repeterer, *kun* menneskelig skapte konsepter som må brukes og kontinuerlig pustes liv i for å eksistere og gi mening. De finnes ikke i seg selv. De blir merkelapper vi bruker for å gi mening til hverdagen, til å rydde og skape orden i den evinnelige *flyten* av opplevelse (Chia, 2002). Her får vi også et språklig problem ut i fra at denne flyten som Chia omtaler, ikke er den samme som Csikszentmihalyi omtaler. Vi tolker det dit hen at Chia omtaler flyt, og for den saks skyld også endring, som

Bergsons (1946) pur varighet eller Tsoukas og Chias (2002) det blivende, mens Csikszentmihalyis flyt er en merkelapp på en tilstand slik vi ser det.

Et annet funn, i tillegg til det at stabilitet omtales som flyt, er det med at *alt* er nytt. Nortura Bjerka er en ny fabrikk, med nytt folk, nye rutiner og alt annet er i en ny kontekst. Dette nye, som kan sies å være endring, gjør at mennesker ikke lenger er i flyt, men i *uflyt*. Det gjør at det blir nervøsitet, aggresjon, frykt og irritasjon før en igjen kan finne flyten og tryggheten i hverdagen og jobbsituasjonen. Som Csikszentmihalyi (1975, 1990) legger frem i sin flytteori, må enten utfordringene senkes til å nærme seg ferdighetene eller *vice versa*.

Teori er også praksis

Dette er ikke bare en teoretisk diskusjon om den ultimate definisjonen, eller røttene til begrep og konsepter vi bruker i vår hverdag. Diskusjonen handler om hvordan feilaktige antagelser om fasthet over tid påvirker hvordan vi ser, føler, tenker og snakker om virkeligheten vi befinner oss i. Hvordan endringer, organisasjoner og systemer, konsepter som er menneskelig skapt for å takle hverdagen, bidrar til å gi mening til hverdagen (Weick, 1995; 2001). De påvirker oss i ettertid, noe som kan omtales som dobbelhermeneutikk (Giddens, 1984; Nyeng, 2004; Ghoshal, 2005). Rutiner, prosedyrer, budsjetter, prosjektplaner og så videre er ikke noe som finnes ontologisk i seg selv, men er verktøy vi bruker for å gi mening til den organisatoriske hverdagen. Hvordan man ser på disse meningsskapingsverktøyene vil variere fra situasjon til situasjon, fra organisasjon til organisasjon, avhengig av hvilke normer og grunnleggende antagelser de har (Schein, 2005). Reduksjonisme blir skummel reduksjonisme i det øyeblikket man tar slike meningsskapingsverktøy for gitt, og ikke stiller spørsmål ved dem lengre (Nyeng, 2004). De blir noe som eksisterer i seg selv, som lever sitt eget liv. *Organisasjonen, endringen, systemet*. Er budsjett et godt styringsverktøy? Er virksomheten slik den er i dag slik de ønsker at Nortura skal være? Hva er Nortura? Hvorfor bruker de budsjetter i Nortura? Er denne rutinen god? Er medarbeidernes flyt til det beste for Nortura? Dette blir da i tur og orden meningsløse spørsmål som i realiteten er de essensielle spørsmålene man må spørre seg. Nyeng påstår at et økonomisk språk og tenkemåte er med å bidra til at slike spørsmål blir frosset ut;

”Den økonomiske tenkemåten forhindrer oss i å nå et modent og krevende nivå av en slik tenksomhet, en slik indre dialog om hva vi lever for. Det økonomiske språket rommer ikke de ressurser som er knyttet til å se oss selv som hele personer. Det økonomiske språket bringer oss tvert imot temmelig ofte ut av fatning, som når kravet om tenksomhet i næringslivsetikken blir møtt med det nærmes sarkastiske spørsmålet ’Men kan næringslivet

leve av etikk, da?'. Men forhindrer oss fra slik tenksomhet, det gjør også den moralske dreiningen i retning av å fokusere på det som tross alt er tillatt." (Nyeng, 2002: s. 126)

Utfordringer med flyt

En utfordring slik vi ser det med denne flyten, eller opplevde stabiliteten, kan være det at man ser seg blind på den. I flyttilstanden føler man at man har kontroll over aktiviteten og omgivelsene, at man er i ett med aktiviteten. Hva skjer hvis forutsetningene plutselig endres, eller utfordringene skrus opp? Hvis man ser varsellampene, men man likevel ikke ser dem, eller ikke har tid til å se dem? Her har vi utfordringen som Wenger (1998) omtaler som "the double edge of reification", på den ene siden må vi ta noe for gitt for å skape mening i vår egen hverdag i relasjon med andre, på den andre siden må man kontinuerlig kunne stille spørsmål ved det tatt-for-gitte. Vi vil i neste delkapittel gå inn i et annet funn knyttet til dette; fart.

Persepsjon av fart

I analysekapitlet har vi forsøkt å si at fart kan omtales som følelsen av endringstakt i forhold til tid. Fra et prosessuelt perspektiv er virkeligheten stadig i bevegelse, den strømmer, og det vil derfor alltid være fart. Virilio (1986) sier at vi etter hvert kan bli fanget av denne farten, eller persepsjonen av fart, at teknologien som omkapsler oss presser tiden til å gå så fort at vi ikke lenger har mulighet til å tenke oss om. Vi foreslår at dette også omfatter den institusjonelle virkeligheten vi befinner oss i. Fart er noe som ikke kan sies å eksistere ontologisk sett, men det er en følelse vi får av at aktiviteter skal gå fort, en følelse av tidspress.

Hva er tidspress? Tar vi utgangspunkt i Bergson (1946; 1999) kan tid deles i to forskjellige former, vi har *pur* tid, og vi har matematisk tid. Prosessorienterte organisasjonsteoretikere har den siste tiden fått øyene opp for dette skillet, som også omtales som *levd* tid og "klokkeid" (Chia, 2002). *Levd* tid er det som Bergson referer til som varighet, som er flytende og udelelig, mens klokkeid er målbar tid som vi kan dele opp i enheter eller intervaller. Klokkeid blir et konsept, et statisk bilde på *levd* tid, og kan derav ikke reflektere strømmingen i *levd* tid (Bergson, 1999). I det man har definert og snakket om et tidspunkt har den levde tiden allerede beveget seg videre. *Levd* tid kan, ifølge Bergson, bare erfares gjennom intuisjon, mens klokkeid forsøker å intellektualisere erfaringen av tid ved å dele den opp i intervaller som år, uker, arbeidsdager, minutter og sekunder. Altså den tiden som vi er vant til å se på som tid.

Når farten er større, føler vi at vi har mindre tid. Vi føler tidspresset. Dette tidspresset kommer som resultat av fart og følt mangel på tid. Tid blir da også en illusjon, som fart, endring og stabilitet. Det finnes ikke ontologisk i seg selv, men som et epistemologisk verktøy vi bruker for å gi mening til og strukturere hverdagsvirkeligheten vår etter. Fra et strukturelt perspektiv vil det gi mening å skille mellom tid og fart, men fra et prosessuelt perspektiv kan man spørre seg om det er forskjell på følelsen av tid, og følelsen av fart. Tidspress, fart og produktivitet blir vår selvskapte karusell, som fort kan gå over til å bli et selvskapt fengsel, hvis vi ikke har en kritisk grunnholdning og tar de ulike konseptene for det de er.

Fart skaper et forvrengt bilde av virkeligheten

Som vi sa, fart kan ikke sies å være noe som eksisterer ontologisk sett, og dermed er det vi selv som skaper illusjonen, eller forventningen, om at det stadig skal akselerere. Teknologiske innovasjoner og nyskapinger fører til at tekniske og mekaniske operasjoner kan effektiviseres, og gjøres enda raskere enn det som var tilfellet bare noen år, eller måneder tilbake. Dette er en analogi som lett kan overføres til menneskelig atferd, og bidrar til at kravene til mer effektive (eller produktive) medarbeidere oppstår.

Globalisering bidrar også til at man får følelsen av å være enda mer avhengig av andre enn det man har vært tidligere. Teknologiske fremskritt, globaliseringen og følelsen av at alt rundt seg går fortere og fortere, er med å skape institusjonaliserte antagelser og sannheter (jfr. Berger og Luckmann, 2000) om at man stadig må bli raskere. Spørsmålet som dukker opp er; hvor og hvordan vil dette gå? Er økt produktivitet og økt fart fremskritt? I så fall; hvilke konsekvenser gir det?

Vi må ta oss tid til å stille kritiske og verdikritiske spørsmål innimellom. *Systemet* styrer ikke seg selv og er ikke feilfritt, selv om vi føler vi kan være fanget i det. Sett fra et prosessuelt perspektiv er vi mennesker med egne følelser, meninger, ønsker, tanker og initiativ, og da må vi også huske at det er vi som mennesker som er de eneste som kan ta grep om våre egne liv (Nyeng, 2002). Det er vi som bygger karusellen selv, og med påvirkning fra de rundt oss styrer vi gasspedalen. Vi må ikke miste, eller slippe gasspedalen, da konsekvensene av det kan være katastrofale. Et spørsmål vi kan stille oss i denne sammenhengen er; kan vi som mennesker, som lever i en sosial skapt verden, overhode slippe denne gasspedalen? Eller er det eneste vi kan miste, *følelsen* av kontroll over den?

For at det skal gi mening å si at det går fortere nå enn det gjorde for en uke siden, fordrer det at vi antar at en del av fortiden vår er stabil. Vi sammenligner situasjonen da med situasjonen

nå, hvor vi antar at det som har skjedd tidligere i dag også er stabilt. Føles den stabile tilstanden mer stressende og fartsfylt ut enn den gjorde sist uke, kan vi si at vi har en opplevelse av at dagen i dag krever mer fart enn før. Fart blir i så måte et sosialt konstruert konsept (Berger og Luckmann, 2000), på lik linje med tid, endring og stabilitet, men som antar tid, endring og stabilitet for å gi mening.

Fart i form av bevegelse, som den kontinuerlige strømmen av bevissthet (James, 1890), som varighet (Bergson, 1946), kan sies å eksistere. Men fart som forskjellige hastigheter kan kun sies å være epistemologiske merkelapper vi bruker for å gi mening til hverdagen. $v = \frac{x}{t}$ er en struktur vi kan benytte oss av for å skape mening, det er ikke en absolutt sannhet.

Virkeligheten er sosialt konstruert og vårt syn på virkeligheten er påvirket av de normene, grunnleggende antagelsene (Schein, 2005) og institusjonaliserte sannhetene vi omgir oss med (Berger og Luckmann, 2000). Det gjør at fart, som er et menneskelig skapt konsept, på lik linje med karusellen vi har snakket om tidligere, må behandles deretter. Det er vi som mennesker som har makten over gasspedalen og bremsen, og det er livsfarlig å ta fart for gitt å miste styrespakene. Tar vi det for gitt får det leve sitt eget liv, og vi kan få en situasjon lik den Virilio (1986) tegner opp i sitt hovedverk. Teknologien og institusjonene får leve sitt eget liv, og skur opp tempoet så høyt at vi ikke lenger har tid til å reflektere om det vi gjør nå er det riktige. Vi blir sittende fast i enkeltkretslæring (Argyris og Schön, 1978). På den andre siden kan karusellen falle fra hverandre, og mennesker finner seg andre beskjeftigelser eller blir utbrente. Der det siste kan være en katastrofe både for organisasjonen og enkeltmennesket.

Nyeng (2002) poengterer en annen side ved fart, at alt annet enn det som oppleves som tempo og et manifest på fremgang og rikdom blir oppfattet som tomt og kjedelig. Som følge av det stadig opplevde tempo kan vi bli mer uoppmerksomme og glemsomme overfor våre medmennesker. ”Vi faller bort fra oss selv og inn i tingenes egen fascinerende virkelighet. Vi står ganske enkelt hele tiden i fare for å bli perspektivløse. Glemsomheten er et produkt av en dypere og mer alvorlig mangel på tenksomhet.” (s. 171). Følger vi tankerekkene til Virilio og Nyeng, ser vi at opplevelsen av fart kan føre til at tankene blir presset ut og vi blir fanget i vår egen isolerte virkelighet.

Som Virilio (1989; 1994) sier; på samme måte som teknologi har evnen til å forbedre, forsterke og forvrengte vår persepsjon, vil vi påstå at også institusjonaliserte sannheter, normer og grunnleggende antagelser har det. Det vi sanser og opplever er formet av vår forforståelse,

og vi kan dermed bli lurt til å tro at fart er noe i seg selv, som har verdi og som bør etterstrebes. Vi må være klar over at fart er det vi selv gjør det til, og at det er vi som har gassen og bremsen. Institusjoner, organisasjoner og myndigheter påvirker det som blir sett på som institusjonelt riktig og viktig (Berger og Luckmann, 2000), og da må vi som mennesker ta oss tid til å stille spørsmål ved og forholde oss til dette. Gjør vi ikke det kan vi risikere å falle inn i en verden slik som Virilio (1986; 1989; 1991; 1994) så svart tegner opp. Mennesket som ikke tenker kritisk, men bare gjør, i motsetning til det Aristoteles omtalte som *phronesis* (praktisk visdom). En maskinisert og teknisk-rasjonell verden hvor tanken blir en foreldet kategori, hvor produktivitet er det viktigste.

Vi vil nå sammenfatte diskusjonskapitlet.

Sammenfatting av diskusjon

Vi har i dette kapitlet diskutert funnene fra andreordensanalysen mer inngående i lys av strukturell og prosessuell teori, i tillegg til vi har drøftet de praktiske implikasjonene i forhold til synet på konseptene meningsskaping, endring, stabilitet og flyt. Disse konseptene kan kun sies å være sosialt skapte for å gi mening til hverdagsvirkeligheten vår, og eksisterer ikke ontologisk sett. Derav må de behandles deretter. Videre har vi drøftet konseptet fart, og vist at når fart blir et mål i seg selv kan det gå galt både for enkeltmennesker og organisasjoner. Vi vil i det siste kapitlet sammenfatte avhandlingen.

Del V Sammenfatting og implikasjoner

“The point is that usually we look at change but we do not see it. We speak of change, but we do not think about it. We say that change exists, that everything changes, that change is the very law of things: Yes, we say it and we repeat it; but those are only words, and we reason and philosophize as though change did not exist. In order to think Change and see it, there is a whole veil of prejudices to brush aside, some of them artificial, created by philosophical speculation, the others natural to common sense.” (Bergson, 1946: s. 131)

Kapittel 9: Sammenfatting

Gjennom avhandlingen har vi hatt som mål å se nærmere på hvordan endring samtales rundt, hvordan medarbeidere skaper mening rundt endring, og se på hvilke utfordringer dette kan gi. Problemstillingen for denne avhandlingen har vært;

Hvordan samtales det og skapes mening rundt endring i Nortura, og hvilke utfordringer kan dette gi?

Vi har hatt et prosessuelt og hermeneutisk tilnærming til problemstillingen, der vår metode har tilnærmet seg narrativ etnografi. Forskningskonteksten vår har vært Norturas Nordlandsprosjekt, og spesielt Nortura Bjerka. Vi har foretatt sju samtaleintervju, i tillegg til dokumentundersøkelse og noe observasjon.

Det teoretiske grunnlaget for avhandlingen har vært endringsteori, hvor vi har tatt for oss både strukturell og prosessuell teori. I tillegg har vi benyttet oss av teori knyttet opp mot meningsskapning.

I førsteordensanalysen har vi tegnet opp et bilde av Nordlandsprosjektet og dagliglivet på Nortura Bjerka. På bakgrunn av funn fra førsteordensanalysen ble andreordensanalysen til, hvor vi drøftet funnene tett opp mot teori. Her drøftet vi konseptene endring, stabilitet, flyt og fart. Vi ønsket deretter å gå enda dypere inn i disse konseptene, og valgte etter analysen å ha et diskusjonskapittel der vi gikk teoretisk i dybden på disse konseptene og drøftet dem fra et prosessuelt perspektiv.

I dette kapitlet vil vi sammenfatte det vi har kommet frem til, og svare på problemstillingen i tillegg til å komme med noen praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning.

Under og etter våre samtaleintervju med medarbeidere knyttet til Nordlandsprosjektet, la vi merke til at de snakket om endringer på veldig forskjellige måter. I noen tilfeller ble det

snakket om endringer som om det var noe i seg selv, på den måten at begrepet endring blir tolket som manifestet på eksempelvis Nordlandsprosjektet, eller flyttingen av arbeidsplassen eller starten på pendlingen. I mange tilfeller la vi også merke til at endringer ble omtalt uten å bli nevnt, endringer ble tatt for gitt i medarbeidernes *antenarrativer* (Boje, 2001).

Endringer trådte opp i mange forskjellige språkdrakter, eksempler på dette er; omstilling, forandring, situasjonen nå i forhold til før, fra en ting til en annen, forskjell, flytte, forbedring, annerledes og omorganisering.

Knyttet opp mot teori, samsvarer mye av dette med det strukturelle synet på endring som noe som bryter opp stabilitet (jfr. Lewin, 1951; Kotter, 1996). Strukturell teori kritiseres fra prosessuelt hold for å fokusere på endringer som noe ekstraordinært og unormalt, som må styres og ledes. Forfattere fra det prosessuelle perspektivet kritiserer også strukturelle forfattere for å gi et overforenklet bilde av verden som ikke bidrar til god forståelse av konseptet endring (Tsoukas og Chia, 2002). Kanter, Stein og Jick (1992) skriver at de forenkler ”en usedvanlig kompleks prosess til en barneregler” (oversettelse fra Hatch, 2001).

Endring er et konsept som ikke gir mening uten dets motstykke, stabilitet. Fra et prosessuelt perspektiv gir det ikke mening å snakke om stabilitet, da virkeligheten er en kontinuerlig strøm av bevissthet (James, 1890), pur varighet (Bergson, 1946), en prosess (Rescher, 1996). Med andre ord; virkeligheten er fremvoksende. Vi har i analysen og drøftingen vist at stabilitet kun kan være et bilde, en følelse av stabilitet (Dehlin, 2008), da stabilitet i seg selv ikke eksisterer.

Medarbeiderne i Nortura sa at etter å ha opplevd diverse problemer i oppstarten av fabrikk, begynte de nå etter åtte måneder å finne rytmen. En av medarbeiderne uttalte at når endringen har satt seg, flyter alt bra. Vi mener at dette er et viktig funn i vår avhandling, og relaterer dermed stabilitet til flyt. Stabilitet manifesterer seg i flyt, og vi har trukket veksler på Csikszentmihalyi (1975; 1990) sin flytteori i forklaringen av konseptet flyt. Flyt er å være i ett med aktiviteten, at man føler man har kontroll over aktiviteten og omgivelsene, og at man som en følge av det har det bra. I så måte kan flytbegrepet også relateres til Aristoteles' lykkebegrep *eudaimonia*. I sammenheng med stabilitet har vi også drøftet rutiner, og tatt utgangspunkt i Feldman (2000) og Pentland og Rueter (1994) som har skrevet at rutiner, heller enn å være fullførte produkter (substantiv) er pågående arbeid (verb). Rutiner *er* ikke, de *blir til*. Medarbeidere må i så måte utvikle sine egne rutiner, slik at de kan være i flyt i aktiviteten.

Videre har vi drøftet oss frem til at endringer kan sies å være *uflyt*, at det går staccato, de vante handlingsmønstrene blir brutt eller at man møter nye problemer i sin hverdagsvirkelighet (Berger og Luckmann, 2000). Endringer blir i så måte et bilde av *det nye*.

Vi ser her en klar parallell til Lewin (1951) sin strukturelle modell, der endring er det som bryter opp stabiliteten. Problemet, slik vi ser det, er at Lewin og hans etterfølgere har begått den *feilaktige antagelsen om å feilplassere konkrethet* (Whitehead, 1929), det som senere har blitt referert til som reifisering av Berger og Luckmann (2000) og Wenger (1998). På bakgrunn av noe de har sanset, har de antatt det som noe fast og konkret. Strukturelle teorier og modeller antar at endring, stabilitet og flyt er ontologiske konsepter som eksisterer uavhengig av mennesket, fremfor å se på det som epistemologiske merkelapper vi skaper og benytter for å gi mening til virkeligheten vi befinner oss i.

Det er ikke bare strukturalistene som bidrar til at endringer, og stabilitet blir sett på som noe i seg selv. Mange prosessuelle forfattere faller også i sin egen felle og sier at forskjellige metaforer er gode eller dårlige i forhold til konseptet endring. Chia (1999) foreslår på bakgrunn av Deleuze og Guattari (1987) at rhizomet er en god metafor for endring, mens vi forslår at det er en bedre metafor på prosess, eller pur varighet (Bergson, 1946). Virkeligheten er flytende, den er ikke deterministisk og hva som skjer i fremtiden er uforutsigbart. Heller enn å snakke om endringer bør man snakke om det *blivende* (Tsoukas og Chia, 2002), eller som vi presenterte det; *det nye*. Sett fra et sosialkonstruktivistisk perspektiv er det til syvende og sist det som vi selv gir mening til som endring, som er endring.

I våre samtaleintervju la vi merke til at mange av medarbeiderne, uavhengig av hvor i Nortura de befant seg, snakket om at alt gikk så fort. Uttalt fra konsernet var det et mål at omstillingsprosesser skulle gå fortere, mens slakting og skjæring også skulle gå fortest mulig. Det virket som fart var et mål i seg selv. Flere av medarbeiderne kritiserte farten for å gå ut over kvaliteten på det arbeidet de utførte. Det var mange av medarbeiderne som snakket om fart, og ut fra det mener vi at dette er et viktig funn fra undersøkelsen. Slik vi ser det er fart også et konsept som er tilknyttet konseptet endring.

På samme måte som konseptene endring, stabilitet og flyt, er også fart en epistemologisk merkelapp som vi benytter for å gi mening til hverdagen. Fra et strukturelt perspektiv kan fart omtales som endringstakten i forhold til tid (Merriam-Webster, 2003: vår oversettelse); $v = \frac{x}{t}$. Virilio (1986; 1989; 1991; 1994) påstår at fokuset på fart og vår moderne teknologi bidrar til at vi skaper oss et bilde av en virkelighet som stadig må gå fortere, og at dette presser oss

til å gjøre aktiviteter stadig raskere, noe som fører til at vi ikke lenger tenker over hva vi gjør. Tanken blir en avleggs kategori og vi bare *gjør*. Vi påstår at ikke bare teknologi, men også institusjonaliserte vedtatte sannheter, kan bidra til at vi blir fanget i en struktur vi selv har skapt. Et ensidig fokus på fart kan føre til at man blir så opptatt av at man skal gjøre det man gjør riktig, at man glemmer om det man gjør faktisk er den riktige aktiviteten å gjøre. Det blir som ordtaket; man ser ikke skogen for bare trær.

Den store generelle utfordringen fra våre funn og drøftinger kan sees som en generell prosessuell kritikk på det strukturelle perspektivet; noe flytende, ikke-deterministisk og uforutsigbart, slik som endringer, blir redusert til noe statisk og enkelt. Det er dette vi kan kalle for hard og skummel reduksjonisme (Nyeng, 2004), og bidrar ikke til god forståelse av elementære konsepter som endring og stabilitet. Hvordan vi forstår virkeligheten påvirker også hvordan vi handler. Har vi en for enkel forståelse kan vi fort ta beslutninger på et for tynt grunnlag, som igjen kan gi katastrofale følger både for enkeltmennesker og organisasjoner. For å gi mening til virkeligheten og organisere den slik at det ikke blir et stort kaos, er vi avhengige av å ta ting for gitt. Ledere og medarbeidere må imidlertid ta seg tid til å stille spørsmål ved det tatt-for-gitte innimellom, eller så kan de fort kjøre seg fast.

Praktiske implikasjoner

Meningsskapning skjer subjektivt og påvirkes av våre omgivelser og menneskene rundt oss. Ledere i Nortura kan påvirke medarbeidere, men de kan ikke kontrollere eller styre dem (Balogun og Johnson, 2005). Ledere kan påvirke meningsskapningen hos medarbeidere, men de kan ikke *gi* dem meninger, og det samme gjelder den andre veien. Hvis man i tillegg erkjenner at alle mennesker skaper sin egen mening, både individuelt og gruppevis over tid, kan ledelsen få større forståelse for hvorfor medarbeidere mener det de gjør og *vice versa*, med de muligheter og utfordringer det fører med seg.

Slik vi ser det er virkeligheten sosialt konstruert, og det gjelder også for konseptene endring, stabilitet, flyt og fart. Hver situasjon er unik, og må behandles deretter, og man kan ikke kopiere prosesser, da enhver prosess er ny. Erfaringer fra tidligere situasjoner vil være nyttige, men på samme måte som handlingsplaner, strategier og teorier, er de ikke fasiter. Enhver ny utfordring åpner for uttallige løsningsalternativ, og der bidrar erfaringer, handlingsplaner, strategier og teorier med noen løsningsalternativ som har virket tidligere. Som en god matoppskrift skal den ikke følges slavisk, den skal brukes, slik at du som lager retten også får et direkte forhold til oppskriften, fremfor at det bare er noe som står i en bok. Å overføre

gamle erfaringer til nye situasjoner byr på det som Czarniawska og Sévon (1996) og Røvik (1998, 2007) omtaler som oversettelsesproblemer. Man kan ikke ukritisk bruke oppskrifter fra andre endringsprosesser på sine egne uten å møte på store utfordringer på veien.

Både praktikere og teoretikere kan ha godt av å ta innover seg et mer prosessuelt perspektiv på virkeligheten, da en fort kan bli ”fanget” i en strukturell tankegang. Og blir man fanget i sin egen struktur har vi vist at enkeltmenneske kan ende opp enten med å gi opp og kjede seg, eller å bli utbrent. Begge disse konsekvensene er negative for bedriften, både kompetansemessig og resultatmessig.

Forslag til videre forskning

I denne avhandlingen har vi tatt utgangspunkt i noen få konsepter, og drøftet de inngående fra et prosessuelt perspektiv. Vi har i så måte vist at konsepter som i utgangspunktet er enkle og trivielle i hverdagen, gjemmer mye mer enn det man ved første øyekast skulle tro. Hvordan man betrakter virkeligheten og konsepter bidrar til ulike utfordringer. Vi vil foreslå videre forskning ut fra våre resultater, men også ut fra caset Nortura.

Vi har drøftet konseptene endring og fart inngående i denne avhandlingen, men føler ikke at eksisterende litteratur er dekkende nok fra et *sterkt* prosessperspektiv (jfr. Chia og Langley, 2004). I så måte er det behov for mer inngående forskning på disse to konseptene, og dertil tilhørende konsept med utredninger om hvilke potensielle utfordringer som kan oppstå.

Gjennom Norturacaset har vi sett flere potensielle problemstillinger som kunne vært forfulgt. Det kunne vært interessant å se nærmere på og revidere resultatmålesystemene som de benytter seg av, slik at de tar høyde for regionale forskjeller. De politiske prosessene internt i organisasjonen hadde det også vært interessant å forske videre på, både i forhold til omstrukturering og generelle gnisninger både innenfor de enkelte fabrikkene, mellom fabrikkene og konsernet, og mellom konsernet og omgivelsene. I forhold til at det er lenge siden sist Nortura bygde en ny fabrikk, kunne det trolig også vært matnyttig å se nærmere på hvordan de best kan bygge videre på sin tredelte tilnærming som de benyttet på Nortura Bjerka, der de fokuserte på (I) medarbeidere, (II) bygg og anlegg og (III) medlem.

Ordforklaringer

Dikotomi. En todeling hvor de to delene er gjensidig utelukkende. Er ofte fremstilt som ”enten...eller” påstander.

Dualisme. En todeling. Sett i forhold til filosofi om sinnet; man antar at man kan stå på en side å studere et fenomen uten å påvirke det. Tanke er skilt fra handling. Dualisme krever to motparter for å gi mening (eksempelvis endring – stabilitet).

Deduktiv metode. Metodisk fremgangsmåte der man sjekker empiri mot teori.

Eksternalisere. Å forholde seg til omverdenen. Gjennom eksternaliserings-prosessen får våre handlinger/aktiviteter et ytre uttrykk (eksempelvis språk). Eksternaliseringen kan institusjonaliseres over tid (menneske som produsenter av sosial struktur).

Epistemologi. Av gresk *episteme* = kunnskap og *logos* = læren om. Erkjennelseslære, læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse. Et syn på hvilken type kunnskap som er mulig og relevant. (Nyeng, 2004).

Etnografi. Av gresk *ethnos* = mennesker og *graphein* = skrift, og er dermed *skriftlige beskrivelser av mennesker*. En metodisk strategi som er brukt for å beskrive menneskelige samfunn, som ikke forutsetter bestemte metodiske verktøy. Narrativ etnografi blir i så måte skriftlige beskrivelser av mennesker i historieforn.

Eudaimonia. Fra gresk: lykke. Et av de to sentrale elementene i oldtidens Hellas, en dyd, og kan beskrives som å være i harmoni.

Gerundium. Verbalsubstantiv, verb som er så enkle og allsidige at de huser i seg noen av karakteristika til substantiv (Gioia, 2006).

Hermeneutikk. Fortolkningskunst/forståelselære. Hermeneutikken søker etter helheter i menneskenes livsverden for å forstå deres unike situasjon, og er ikke orientert mot abstrakt kunnskap om lovmessigheter i samfunnet (Nyeng, 2004). Ofte satt opp mot positivisme.

Innvendig forhold. Forholdet mellom teori og praksis som eksisterer på det menneskevitenskapelige området: Teori er ikke bare om virkeligheten, teori er en del av virkeligheten og har potensial til å påvirke den delen av virkeligheten som den omhandler. Mekanismen er menneskets selvforståelse. (Nyeng, 2004).

Induktiv metode. Metodisk fremgangsmåte der man går fra empiri til teori.

Institusjonalisering. Prosessen der normer og regler blir tatt opp i sosiale kontekster som gjeldende (eksempelvis i samfunn og organisasjoner).

Internalisering. Den prosess der den objektive verden opptas i de enkelte individers bevissthet. Den objektive verdens strukturer blir gjort til individets egne.

Kognitiv dissonans. Uoverensstemmelse i selvet. En ukomfortabel følelse som kommer av å ha to eller flere motstridene tanker eller ideer på samme tidspunkt. Motsetning til konsonans.

Legitimere. Gi gyldighet til. En prosess der en handling eller atferd blir godtatt som gyldig i et gitt samfunn.

Objektivere. Å gjøre til objekt, gjøre til en del av hverdagsvirkeligheten. Gjøre sosiale fakta til noe som eksisterer "utenom", og "forutfor" den enkelte.

Ontologi. Læren om det værende, hva det vil si for ulike ting å eksistere.

Paradox. En tilstand hvor to motstridende konsepter samtidig er til stede, hvor det ikke finnes en løsning og det ikke er mulig å fjerne en av delene. (Stacey, 2007).

Phronesis. Gresk: praktisk visdom. Begrep i Aristoteles' filosofi knyttet opp til moralsk tenksomhet, i motsetning til *sophia* (tenksomhet om verden; vitenskap) som omhandler refleksjon og valg av det moralsk riktige. Krever modning og erfaring.

Positivism. Et perspektiv som fokuserer på empirisk analyse, og dens kunnskaps- og metodeideal er basert på naturvitenskapen. Innebærer en tro på en enhetsvitenskap, en vitenskap som kan forklare alt. (Nyeng, 2004).

Praxis. Gresk: selvberettigende sosial aktivitet. Begrep i Aristoteles' filosofi som omfatter menneskelig (sosial) aktivitet som ikke har noe utenforliggende mål, men som er berettiget ut fra gleden forbundet med å utføre aktiviteten. Tett knyttet til lykken, eudaimonia. (Nyeng, 2002).

Reifisering. Reifisering er tingliggjøring, det at man gir en død ting menneskelige egenskaper. (Jacobsen, 2004).

Sosial konstruktivism. Et syn på samfunnet som tilsier at sosiale fenomener er skapt av folks syn på dem. I radikale fortolkninger er det et perspektiv som påstår at vitenskapelige tekster er retoriske fortellinger uten annen type sannhetsverdi enn andre fortellinger. (Nyeng, 2004).

Referanser

Litteratur

- Agar, M.H., 1980. *The Professional Stranger: An Informal Introduction to Ethnography*. New York: Academic Press.
- Albert, S. og D.S. Whetten, 1985. Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7: 263-295.
- Allard-Poesi, F., 2005. The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis. *Organization*, 12(2): 169-196.
- Alvesson, M. og K. Sköldbberg, 2000. *Reflexive Methodology – New Vistas for Qualitative Research*. London: SAGE.
- Argyris, C., 1976. Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. *Administrative Science Quarterly*, 21: 363-375.
- Argyris, C. og D. Schön, 1974. *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, C. og D. Schön, 1978. *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Bakken, T. og T. Hernes, 2006. "Organizing is Both a Verb and a Noun: Weick Meets Whitehead", *Organization Studies*, 27: 1599-1616.
- Balogun, J. og G. Johnson, 2005. "From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking", *Organization Studies*, 26: 1573-1601.
- Barley, S., 1990. "Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments", *Administrative Science Quarterly*, 31: 78-108.
- Bartunek, J. M., D. M. Rousseau, J. W. Rudolph og J. A. DePalma, 2006. On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42: 182-206.
- Bean, C. J. og E. M. Eisenberg, 2006. Employee sensemaking in the transition to nomadic work. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2): 210-222.

- Berger, P. L. og T. Luckmann, 2000. *Den Samfunnsskapte Virkelighet* (oversatt av F. Wiik). Bergen: Fagbokforlaget.
- Bergson, H., 1946. *The Creative Mind*. New York: Carol Publishing Group.
- Bergson, H., 1999. *Duration and Simultaneity: Bergson and the Einsteinian Universe* (redigert av R. Durie). Manchester: Clinamen Press Ltd.
- Blake, R.R. og J.S. Mouton, 1964. *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Boden, D., 1994. *The Business of Talk*, Cambridge. UK: Polity Press.
- Boje, D.M., 2001. *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. London: SAGE.
- Breyfogle, F.W. III, 1999. *Implementing Six Sigma: Smarter Solutions Using Statistical Methods*. New York: John Wiley & Sons.
- Brunsson, N., 1989. *The organization of hypocrisy*. New York: Wiley.
- Burns, T. og G. Stalker, 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Chatman, J.A., N.E. Bell og B.M. Staw, 1986. The Managed Thought: The Role of Self-Justification and Impression Management in Organizational Settings. I H.P.Sims Jr. og D.A. Gioia (Red.) *The Thinking Organization*: 191-214. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Chia, R., 1999. A 'Rhimzonic' Model of Organizational Change and Transformation: Perspective form a Metaphysics of Change. *British Journal of Management*, 10(3), 209-227.
- Chia, R., 2002. "Essai: Time, Duration and Simultaneity: Rethinking Process and Change in Organizational Analysis", *Organization Studies*, 23: 863-868.
- Chia, R. og A. Langley, 2004. The First Organization Studies Summer Workshop: Theorizing Process in Organizational Research, *Organization Studies* 25(8): 1466-86.
- Csikszentmihalyi, M., 1975. M. Play and intrinsic reward. *Journal of Humanistic Psychology*, 25: 41-63.
- Csikszentmihalyi, M., 1990. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.

- Cummings, T.G. og C.G. Worley, 2008. *Organizational Development & Change*, 9. utg., Mason, OH.: South-Western Cengage Learning.
- Cyert, R. M. og J.G. March, 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Czarniawska-Joerges, B., 1992. *Exploring Complex Organizations: A Culture Perspective*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Czarniawska, B., 1998. *A narrative approach to organization studies*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Czarniawska, B., 2004. *Narratives in Social Science Research*. London: SAGE.
- Czarniawska, B. og Sevón, G. (Red.), 1996. *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Dehlin, E., 2008. *The Flesh and Blood of Improvisation – A Study of Everyday Organizing*, Doktorgradsavhandling, Trondheim: NTNU.
- Deleuze, G. og F. Guattari, 1987. *A Thousand Plateaus*, (oversatt av B.Massumi). London: Athlone Press.
- Dent, E. B. og S. G. Goldberg, 1999a. 'Resistance to Change': A Limiting Perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35: 45-47.
- Dent, E. B. og S. G. Goldberg, 1999b. Challenging 'Resistance to Change'. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35: 25-41.
- Dewey, J., 1929. *Experience and Nature*. London: George Allen & Unwin.
- Elias, N., 1991. *The Society of Individuals*. Oxford: Blackwell.
- Fay, B., 1990. Critical Realism? *Journal for the Theory of Social Behavior*, 20: 33-41.
- Feldman, M., 2000, Organizational routines as a source of continuous change, *Organization Science*, 11(6): 611-629.
- Festinger, L., 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. London: Tavistock Publications.
- Festinger, L., H.W. Riecken og S. Schachter, 1956. *When Prophecy Fails*. Minneapolis: University of Minnesota press.
- Follett, M. P., 1924. *Creative Experience*. New York: Longmans, Green.

- Ford J. D., L. W. Ford & A. D'Amelio, 2008. Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, 33(2): 362-377.
- Gabriel, Y., 2000. *Storytelling in Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Garmannslund, K. og T. Uthusli, 1991. *Leder og pedagog- på veg mot en ny lederprofesjon*. 3. utg. Oslo: Norsk Management Forlag.
- Garfinkel, H., 1967. *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gersick, C. og J.R. Hackman, 1990. Habitual routines in task-performing groups. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 47: 65-97.
- Ghoshal, S., 2005. Bad management theories are destroying good management practices, *Academy of Management Learning and Education*, 1: 75-91.
- Giddens, A., 1984. *The Constitution of Society*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Gioia, D. A., 2006. "On Weick: An appreciation", *Organization Studies*, 27: 1709-1721.
- Gioia, D. A., K. Chittipeddi., 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12: 433-448.
- Gioia, D. A., J.B. Thomas, S.M. Clark og K. Chittipeddi, 1994. Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organizational Science*. 5: 363-383.
- Gioia, D. A. og A. Mehra, 1996. Book Review: Sensemaking in Organizations. *Academic Management Review*. 25: 63-81.
- Glaser, B.G. og A.L. Strauss, 1967. *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago, Il.: Aldine.
- Gubrium, J.F. og J.A. Holstein, 1997. *The new language of qualitative method*. New York: Oxford University Press.
- Gubrium, J.F. og J.A. Holstein, 2008. Narrative Ethnography i Hesse-Biber og Leavy(red.) *Handbook of Emergent Methods*. New York: Guilford Press.
- Grønmo, S., 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Halbesleben, J. R. B. og M.R. Buckley, 2004. Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30: 859-879.
- Hatch, M. J., 2001. *Organisasjonsteori* (oversatt av K.M. Thorbjørnsen). Oslo: Abstrakt Forlag.

- Heidegger, M., 1996. *Being and Time* (oversatt av J. Stambaugh). Albany: State University of New York Press.
- Heidegger, M., 2000. *An Introduction to Metaphysics* (oversatt av G. Fried og R. Polt). New Haven, Conn.: Yale University Press.
- Hersey, P. og K.H. Blanchard, 1969. Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23: 26-34.
- Jacobsen, D.I., 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- James, W., 1890. *Principles of Psychology*. London: Macmillan.
- James, W., 1909. *A Pluralistic Universe*. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Kanter, R.M., B.A. Stein og T.D. Jick, 1992. *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. New York: Free Press.
- Klein, D., 1976. Some Notes on the dynamics resistance to change: The defender role. In W. G. Bennis, K. D. Benne, R. Chin og K. E. Corey (Red.), *The planning of change* (3. utg.): 117-123. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Klein, G., Moon B. og R.R. Hoffmann, 2006. Making Sense of Sensemaking 1: Alternative Perspectives. *IEEE Intelligent Systems*, 21(4): 70-73.
- Knorr Cetina, K., 1994. Primitive classifications and postmodernity: towards a sociological notion of fiction. *Theory, Culture and Society*, 11: 1-22.
- Kotter, M., 1996. *Leading Change*, Cambridge, MA.: Harvard Business School Press.
- Kuschel, R. og P. Schultz, 2002. *Socialpsykologi: en introduksjon*. København: Frydenlund.
- Kvale, S., 2001. *Det kvalitative forskningsintervju* (oversatt av T.M. Andersen og J. Rygge). Oslo: Gyldendal.
- Kvalnes, Ø. og E. Øverenget, 2003. Tilbake til Sokrates. I D.Bredal (Red.), *Min Omstilling*: 30-50. Stavanger: Wigestrånd.
- Latour, B., 1993. *We Have Never Been Modern*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lawrence, P. R., 1954. How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32(3): 49-57.

- Lewin, K., 1951. *Field theory in social science; selected theoretical papers*. New York: Harper & Row.
- Lippitt, R., J. Watson og B. Westley, 1958. *The Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Louis, M., 1980. Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2): 226-251.
- Maslach, C., 2003. Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5): 189–192.
- Maslach, C., og M. Leiter, 1997. *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- McDonald, S., 2005. Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative Research*, 5(4): 455-473.
- Mead, G.H., 1934. *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Merriam-Webster, 2003. *Merriam-Webster's collegiate dictionary*. 11.utg. Springfield, Mass.: Merriam-Webster, Inc.
- Mills, J.H., 2003. *Making Sense of Organizational Change*. London: Routledge.
- Milne, A. A., 1991. *The complete Winnie-the Pooh: containing Winnie-the-Pooh and The House at Pooh Corner*. London : Dean in association with Methuen Childrens's Books.
- Mintzberg, H., 2001. Thoughts on Schools. I Volberda, H.W. og T. Elfring (Red.), *Rethinking Strategy*: 41-42. London: SAGE.
- Nielsen, F.S., 1996. *Nærmere kommer du ikke...Håndbok i antropologisk feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Nyeng, F., 2002. *Etikk og økonomi – en innføring*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Nyeng, F., 2004. *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Næss, A., 1967. *Filosofiens historie. Fra renessanse til vår tid*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Orlikowski, W. J., 1996. “Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective”, *Information Systems Research*, 7(1): 63-92.

- Pande, P.S., R.P. Neuman og R.R. Cavanagh, 2001. *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance*. New York: McGraw-Hill Professional.
- Patton, Michael Quinn, 2002, *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Pentland, B. T., 1995. Grammatical Models of Organizational Processes. *Organization Science*, 6(5): 541-556.
- Pentland, B. T. og H.H. Rueter, 1994. Organizational Routines as Grammars of Action, *Administrative Science Quarterly*, 39(3): 484-510.
- Pettigrew, A.M., 1985. *The Awakening Giant*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Pirsig, R. M., 1974. *Zen and the art of motorcycle maintenance: an inquiry into values*. New York: William Morrow.
- Porter, M., 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M., 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Rescher, N., 1996. *Process Metaphysics*. Albany, NY: SUNY Press.
- Riessman, C. K., 1993. *Narrative analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Russel, B., 1995. *History of Western Philosophy*. London: Routhledge.
- Ryen, A., 2002. *Det Kvalitative intervjuet – Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A., 1998. *Moderne organisasjoner: trender i organisasjonstenkning i tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A., 2007. *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. årshundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Saint Augustine, 1961. *Confessions* (oversatt av R.S. Pine-Coffin). London: Penguin Books.
- Schein, E.H., 2005. *Organizational Culture and Leadership*. 3.utg. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Schön, D., 1987. *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Scott, W.R., 1995. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Searle, J., 1995, *The Construction of Social Reality*. New York: Free Press.
- Senge, P. M., 1990. *Fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Shirom, A., 2003. Job-related burnout: A review. I J. C. Quick og L. E. Tetrick (Red.), *Handbook of occupational health psychology*: 245–264. Washington, DC: American Psychological Association.
- Stacey, R.D., 2007. *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*, 5. utg. Essex: Pearson Education Limited.
- Styhre, A., 2003. *Understanding Knowledge Management – Critical and Postmodern Perspectives*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Tsoukas, H., 2005. *Complex knowledge: Studies in organizational epistemology*. Oxford: Oxford University Press.
- Tsoukas, H. og R. Chia, 2002. On Organizational Becoming; Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5): 567-582.
- Van Maanen, J., 1979. The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24: 539-550.
- Van de Ven, A. H. og M.S. Poole, 2005. Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, 26: 1377-1404.
- Virilio, P., 1986. *Speed and Politics*. New York: Semiotext(e).
- Virilio, P., 1989. *War and the cinema: The logistics of perception*. London og New York: Verso.
- Virilio, P., 1991. *The Aesthetics of Disappearance*. New York: Semiotext(e).
- Virilio, P., 1994. *The Vision Machine*. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press.
- Virilio, P. og S. Lotringer, 1997. *Pure War*. New York: Semiotext(e).
- Waterman, R.H., Jr. 1990. *Adhocracy: The Power to change*. Memphis, TN: Whittle Direct Books.

- Weick, K. E., 1979. *The social psychology of organizing* (2. utg.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E., 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Weick, K.E., 2001. *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Weick, K.E. og R.E. Quinn, 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50: 361-386.
- Weick, K. E., Sutcliffe. K. M. og Obstfeld, D., 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4): 409-421.
- Wenger, E., 1998. *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. New York: Cambridge University Press.
- Westrum, R., 1982. Social intelligence about hidden events. *Knowledge*, 3(3): 381-400.
- Whitehead, A.N., 1920. *The concept of nature*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Whitehead, A.N., 1929. *Process and reality*. New York: Free Press.
- Whittington, R., 2002. *Hva er strategi? Og spiller den noen rolle?* (oversatt av F. Wiik og A. Eriksen) Oslo: Abstrakt Forlag.
- Womack, J.P., D.T. Jones og D. Roos., 1991. *The machine that changed the world: The story of lean production : how Japan's secret weapon in the global auto wars will revolutionize western industry*. New York: Harper Perennial.
- Yin, R.K., 2003. *Case study research – Design and methods*. 3.utg. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Nettsteder

- Gilde og Prior fusjonerer og blir Nortura* (Sist oppdatert 4. april 2006). Norturas hjemmesider: <http://www.nortura.no/nyhetsarkiv-2006/gilde-og-prior-fusjonerer-og-blir-nortura-article15890-12058.html> [Online, sist lest 14. april 2009]
- Gildes nye fabrikk på Bjerka får topp moderne teknologi* (Sist oppdatert 24.februar 2006). Norturas hjemmesider: <http://www.nortura.no/nyhetsarkiv-2006/gildes-nye-fabrikk-paa-bjerka-faar-topp-moderne-teknologi-article15827-12058.html> [Online, sist lest 21.februar 2009]

Nortura BA – juridisk etablert (Sist oppdatert 15. november 2006). Norturas hjemmesider: <http://www.nortura.no/nyhetsarkiv-2006/nortura-ba-juridisk-etablert-article15964-12058.html> [Online, sist lest 14. april 2009]

Norges nyeste og mest moderne slakteri offisielt åpnet (Sist oppdatert 21.august 2008). Norturas hjemmesider: <http://www.nortura.no/nyhetsarkiv-2008/norges-nyeste-og-mest-moderne-slakteri-offisielt-aapnet-article21033-13689.html> [Online, sist lest 21.februar 2009]

NTB (Sist oppdatert 22. februar 2009). *Utsetter Nav-reform*. Tilgjengelig fra: <http://e24.no/makro-og-politikk/article2940984.ece> [Online, sist lest 25. februar 2009]

Vestre, T. (Sist oppdatert 23. mars 2009). *Færre må gå i Ekornes*. Tilgjengelig fra: http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/more_og_romsdal/1.6537330 [Online, sist lest 21. april 2009]

Rapporter

Gilde NNS, 2004. *Sluttrapport – Forprosjekt "Nyanlegg Nordland"*. Harstad: Gilde NNS.

Hertzberg, D., R.K. Andersen og K. Alsos, 2009. *Sammen er vi sterke – En historie om nedbemanning i Nortura*. Fafo-rapport nr.11.

NESH, 2006. *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteer.

Nortura, 2008. *Vedtekter for Nortura BA*. Oslo: Nortura BA.

Nortura, 2009. *Årsmelding 2008*. Oslo: Nortura BA.

Vedlegg

I – Samtaleguide

Hva heter du?

Har du jobbet i Nortura/Gilde/Nord-Norge Bøndernes Salgslag lenge?

Hvor jobbet du før?

Hva går jobben din ut på?(rolle i organisasjonen, avdeling)

Hvordan er det i Nortura?

1. Fortid - Nordlandsprosjektet

Hvordan vil du beskrive prosjektet?

Hva ser du på som grunnen til at prosjektet ble satt i gang?

Hvilke utfordringer møtte dere på i løpet av prosjektet?

Hvilke forventninger hadde du, hvordan ble de til, og hvordan ble prosjektet presentert?

Hvordan vil du karakterisere prosjektet?

2. Nåtid – flytte inn på Bjerka

Hvordan var det å begynne på Bjerka?

Hvordan er arbeidsdagen din? (Hva gjorde du i går, hva gjorde du forrige uke?)

- Hvilken rolle spiller regler, rutiner, systemer og planer i hverdagen din?
- Hvordan tenker du og håndterer disse i hverdagen din?
- Er arbeidsdagen klar og teknisk eller diffus og vag – hvor forutsigbar?

Hvordan er det nå kontra før?

Merker dere en forskjell på ét kontra tre slakteri i Nordland? Hvorfor? Hvorfor ikke? Hvilke utfordringer og muligheter gir dette?

3. Framtid - framtidutsikter

Hvordan ser du for deg at det blir?

Ser du for deg en framtid i Nortura?

Hvordan tror du utviklingen i Nortura vil gå? Hvorfor? Hvorfor ikke? Hvilke utfordringer vil dette gi?

Spørsmål;

- Kan du utdype det du sa? Hva mener du med det?
- Hvordan har du opplevd det/ hvordan opplever du det?
- Fortell oss om dine erfaringer
- Hvordan er det egentlig?
- Har det fungert?
- Er det greit?
- Har det gått knirkefritt?
- Er det noen forskjell fra før?
- Hvordan? Hvorfor? Hvorfor ikke?

II – Informasjon om undersøkelsen

Vi er to studenter fra Trondheim Økonomiske Høgskole som for tiden skriver hovedoppgave i samarbeid med Nortura, og vil være på Bjerka og foreta intervju med forskjellige personer fra tirsdag 10. februar til fredag 13. februar. Dette vil resultere i en større skriftlig oppgave som Nortura vil få tilgang til når den er ferdigstilt i mai, 2009.

Hvorfor er vi her?

- Hovedoppgave i et masterstudium i strategi, organisasjon og ledelse
- Problemstilling: endring og hvordan endring blir oppfattet og reflektert rundt, og hvilke utfordringer og muligheter dette gir for Nortura i dag, og i fremtidige prosjekter.
- Nortura er samarbeidspartner, og forskningskontekst er Nordlandsprosjektet med fokus på driftsorganisasjonen på Bjerka.

Personopplysninger og intervju

Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt og det du sier vil ikke kunne knyttes direkte til deg som har snakket med oss. Intervjuet er naturligvis frivillig, men vi håper du tar deg tid til å snakke med oss. Det hele er klarert med ledelsen. Vi er svært interessert i dine meninger om situasjonen, og håper at du sier det du mener. Undersøkelsen er ikke en vurdering eller evaluering av Nordlandsprosjektet, men skal forsøke å bidra til større forståelse og innsikt i konseptet endring og hvordan dette påvirker dem som er berørt av det.

Hvis du har spørsmål eller kommentarer til senere, nøl ikke med å ta en telefon eller send en e-post til oss.

Hallvard Holm Brenna
Tlf: 99 00 74 93
hallvarb@stud.hist.no

Patrick Reurink
Tlf: 97 19 90 02
patricr@stud.hist.no

III – Godkjenning for bruk av intervjuopplysninger i publikasjoner

Personopplysninger og intervju

Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt og det du sier vil ikke kunne knyttes direkte til deg som har snakket med oss. Intervjuet er naturligvis frivillig, men vi håper du tar deg tid til å snakke med oss. Det hele er klarert med ledelsen. Vi er svært interessert i dine meninger om situasjonen, og håper at du sier det du mener. Undersøkelsen er ikke en vurdering eller evaluering av Nordlandsprosjektet, men skal forsøke å bidra til større forståelse og innsikt i konseptet endring og hvordan dette påvirker dem som er berørt av det.

Med underskrift godkjenner jeg, _____, at mine utsagn og opplysninger kan bli brukt i publikasjoner av Hallvard Holm Brenna og Patrick Reurink.

Underskrift

Sted og dato