

Colin Daniel
Anders Matre

Fra Underdog til Unicorn

Hvordan AutoStore legger til rette for organisatorisk vekst ved hjelp av sin organisasjonskultur

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Roger Klev

Mai 2021

Colin Daniel
Anders Matre

Fra Underdog til Unicorn

Hvordan AutoStore legger til rette for organisatorisk vekst ved hjelp av sin organisasjonskultur

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: Roger Klev
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

“I used to believe that culture was “soft” and had little bearing on our bottom line. What I believe today is that culture has everything to do with our bottom line, now and into the future” – Vern Dosch

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på en toårig masterutdanning i økonomi og administrasjon ved handelshøyskolen på Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU). Oppgaven er skrevet innenfor spesialiseringen strategi, organisasjon og ledelse og utgjør 30 studiepoeng. Studien har til formål å bidra til ytterligere forståelse om organisasjonskultur og den ambidekstre utfordringen som følger etter hvert som en innovativ organisasjon vokser seg større. AutoStore er valgt som caseorganisasjon.

Arbeidet med studien har vært tidkrevende, utfordrende og tidvis frustrerende, men samtidig lærerikt, interessant og givende. Vi ønsker å rette en stor takknemlighet til AutoStore og deres svært hyggelige, hjelpsomme og kompetente ansatte. Uten deres vilje til å bidra, deres ærlighet og engasjement hadde det ikke vært mulig å gjennomføre denne studien. Tusen takk for at dere åpnet dørene, var inkluderende og ga oss innblikk i en svært spennende organisasjon!

Videre ønsker vi å takke vår veileder, Roger Klev, for dine nyttige innspill, våre spennende diskusjoner og ditt tydelige engasjement. Dette har bidratt til økt motivasjon og kvalitet på oppgaven.

Avslutningsvis ønsker vi å takke medstudenter, venner og familie for støttende ord og konstruktive tilbakemeldinger.

Takk for nå, NTNU!

Innholdet i oppgaven står for forfatternes regning.

Trondheim, 27. Mai 2021.



Anders Matre



Colin Daniel

Sammendrag

Organisasjoners tilpasningsdyktighet og innovasjonsevne blir stadig viktigere i en verden som preges av teknologisk utvikling og hurtige endringer. Denne studien retter søkelyset mot hvordan organisasjoner ved hjelp av sin organisasjonskultur kan håndtere den ambidekstre utfordringen som følger etter hvert som en innovativ organisasjon vokser seg større. Dette belyses gjennom følgende problemstilling:

Hvordan legger AutoStore til rette for organisatorisk vekst ved hjelp av sin organisasjonskultur?

Studien tar utgangspunkt i AutoStore som caseorganisasjon. AutoStore har opplevd en enorm organisatorisk og verdimessig vekst, noe som har ført til at de har blitt Norges første «Unicorn». Med bruk av kvalitativ metode, et abduktivt forskningsdesign og forskningsspørsmål som følger et fortids-, nåtids- og fremtidsperspektiv, har vi studert hva som kjennetegner AutoStore sin organisasjonskultur, hvilke kulturelle utfordringer de opplever som følge av vekst og hvilke tiltak de bruker for å ivareta sin innovasjonsevne i overgangen til å bli en etablert organisasjon. Våre empiriske funn, i kombinasjon med teori om organisasjonskultur, ambideksteritet, rammeverket om de konkurrerende verdier og rammeverket for «Corporate Innovation and Entrepreneurship» danner grunnlaget for diskusjonen, som bidrar til å svare på den overordnede problemstillingen.

Studiens funn tyder på at AutoStores organisasjonskultur har hatt mye å si for deres suksess. Organisasjonskulturen virker integrerende, identitetsskapende og preges av en tydelig stolthet knyttet til deres historie, lokasjon og oppnådde resultater. På grunn av dette ønsker AutoStore å beholde sin entreprenørielle kultur i overgangen til å bli en etablert organisasjon, men veksten har ført til økt markedsorientering, krav til effektivisering, retningslinjer og struktur, noe som truer fleksibiliteten, kreativiteten og det relasjonelle som preger kulturen. Ved bruk av rollemodeller, aktiv formidling av en definert kultur og målrettet rekrutteringsarbeid, arbeider AutoStore med å legge til rette for videre organisatorisk vekst ved hjelp av sin organisasjonskultur.

Abstract

The adaptability and innovation capacity of organizations is becoming increasingly important in a world characterized by technological development and rapid change. This master's thesis focuses on how organizations with the help of their organizational culture can handle the ambidextrous challenge that follows as an innovative organization grows larger. This issue will be studied through the following research question:

How does AutoStore facilitate organizational growth using its organizational culture?

The thesis has AutoStore as its case organization. AutoStore has experienced an enormous organizational and economic growth, which in return has led to them becoming Norway's first "Unicorn". Using a qualitative research method, an abductive research design and research questions that follow a past, present and future perspective, we have studied what characterizes AutoStore's organizational culture, what cultural challenges they experience as a result of their growth, and what measures they use to maintain their ability to innovate in the transition to becoming an established organization. The thesis' empirical findings, in combination with theory of organizational culture, ambidexterity, the Competing Values Framework and the Corporate Innovation and Entrepreneurship Framework, form the basis for the discussion which contributes to answer the research question.

The thesis' findings indicate that AutoStore's organizational culture has had a significant impact on their success. The organizational culture can be described as integrative and identity-forming and is characterized by a clear pride in their history, location and achieved results. Based on this, AutoStore wishes to maintain its entrepreneurial culture in the transition to becoming an established organization, but the growth has led to increased market orientation, demands for efficiency, guidelines and structure which threatens the flexibility, creativity and relational bonds that characterizes the culture. Using role models, active dissemination of a well-defined culture and targeted recruitment, AutoStore works to facilitate further organizational growth with the help of its organizational culture.

Innholdsfortegnelse

FORORD	II
LISTE OVER FIGURER:	VII
1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	1
1.2 FORMÅLET MED OPPGAVEN.....	2
1.3 STUDIENS RELEVANS OG BIDRAG	3
1.4 AVGRENSNINGER	3
1.5 OPPGAVENS RAMMEVERK	4
1.6 FORMULERING AV PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	4
1.7 OPPGAVENS OPPBYGNING	5
2. AUTOSTORE – PRESENTASJON AV CASEBEDRIFT	6
2.1 HISTORIE OG BAKGRUNN	6
2.2 NORGES FØRSTE UNICORN	7
2.3 VIDERESALG TIL JAPANSKE SOFTBANK OG POTENSIELL BØRSNOTERING	7
2.4 LAGERLØSNINGEN AUTOSTORE.....	8
3. TEORI	11
3.1 ORGANISASJONSKULTUR	11
3.2 ORGANISASJONERS LIVSSYKLUS	19
3.3 DE KONKURRERENDE VERDIER – «COMPETING VALUES FRAMEWORK»	20
3.4 DEN AMBIDEKSTRE UTFORDRINGEN.....	23
3.5 ENTREPRENØRIELL TANKEGANG I ETABLERTE BEDRIFTER	24
3.6 CORPORATE INNOVATION & ENTREPRENEURSHIP (CIE-RAMMEVERKET).....	26
4. METODE	33
4.1 VITENSKAPELIG TILNÆRMING.....	33
4.2 FORSKNINGSDESIGN.....	35
4.3 DATAINNSAMLING	36
4.4 VALG AV INTERVJUOBJEKT	38
4.5 INTERVJUGUIDE	39
4.6 GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE.....	40
4.7 DATAANALYSE OG SYSTEMATISERING	42
4.8 KVALITETSKRITERIER	44
4.9 ETISKE OVERVEIELSER.....	48
5. EMPIRISKE FUNN	51
5.1 FREMVEKST, KJENNETEGN OG FORMÅL VED ORGANISASJONSKULTUREN	51
5.2 KULTURELLE UTFORDRINGER SOM FØLGE AV ORGANISATORISK VEKST	58
5.3 TILTAK FOR Å IVARETA INNOVASJONSEVNE	61
5.4 OPPSUMMERING AV EMPIRISKE FUNN.....	64
6. DISKUSJON	66
6.1 FREMVEKSTEN AV AUTOSTORE-KULTUREN.....	66
6.2 KJENNETEGN VED ORGANISASJONSKULTUREN I AUTOSTORE	68
6.3 ORGANISASJONSKULTURENS FORMÅL OG BETYDNING FOR AUTOSTORE	71
6.4 ORGANISASJONSKULTURENS UTVIKLING OG UTFORDRINGER KNYTTET TIL VEKST	72
6.5 DEN AMBIDEKSTRE UTFORDRINGEN.....	76
6.6 Å LEGGE TIL RETTE FOR EN INNOVATIV ORGANISASJON	77
6.7 IVARETAKELSE AV EN ENTREPRENØRIELL KULTUR	81

7. AVSLUTNING	85
7.1 KONKLUSJON	85
7.2 STUDIENS IMPLIKASJONER	88
7.3 BEGRENSNINGER VED STUDIEN	89
7.4 ANBEFALINGER TIL VIDERE FORSKNING.....	90
REFERANSER.....	I
VEDLEGG	VIII
VEDLEGG 1: INFORMASJONSSKRIV OG FORESPØRSEL OM DELTAKELSE	VIII
VEDLEGG 2: SAMTYKKEERKLÆRING	IX
VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE	X
VEDLEGG 4: EKSEMPEL PÅ OPPSUMMERINGSKORT.....	XII
VEDLEGG 5: OVERSIKT OVER NOEN UTVALGTE KUNDER AV AUTOSTORE.....	XIII

Liste over figurer:

FIGUR 1: OPPGAVENS RAMMEVERK	4
FIGUR 2: UTVIKLING I DRIFTSINNTEKTER OG RESULTAT FØR SKATT I PERIODEN 2015-2019 (PROFF, 2021).....	7
FIGUR 3: ILLUSTRASJONSBILDE AV ET AUTOSTORE-SYSTEM (AUTOSTORE, 2021)	9
FIGUR 4: FIRE KULTURPROFILER OG TO DIMENSJONER. EGENKOMPONERT ILLUSTRASJON BASERT PÅ CAMERON OG QUINN (2013).....	21
FIGUR 5: CIE-RAMMEVERKET FOR INNOVATIVE PRESTASJONER I ETABLERTE ORGANISASJONER. EGENKOMPONERT MODELL, OVSATT TIL NORSK, BASERT PÅ KURATKO ET AL. (2011).....	26

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I den høyteknologiske og innovative verden vi lever i blir teknologien bedre og bedre for hver dag som går, og dette skjer som følge av en kontinuerlig økning i forbrukernes forventninger og krav til hurtighet, bekvemmelighet, design og prestasjoner. For at Norge skal holde følge med den økonomiske veksten og velferdsutviklingen, stiller det høye krav til vår innovasjonskraft, da innovasjon og nyskaping anerkjennes som sentrale kilder til vekst og utvikling (Madsen, 2003).

Lager og logistikkbransjen har tradisjonelt sett vært preget av stabilitet, få endringer og gradvis, inkrementell utvikling over tid (O'Reilly og Tushman, 2013). Den økende bruken av roboter og automatisering indikerer at bransjen er i endring og i stor grad blir påvirket av innovasjon og nyskaping. Innenfor logistikkfeltet «Cube Storage Automation» har særlig AutoStore utmerket seg som banebrytende og innovativ, og har utviklet seg til å bli ledende innenfor sin bransje. Vi har latt oss fascinere av dette selskapet og den enorme veksten de har opplevd de siste årene. AutoStore har utviklet en lagerløsning som med ved hjelp av en gridløsning, roboter og tilhørende software kjemper mot de store gigantene innenfor sin bransje på verdensbasis. AutoStore sin kraftige vekst gjorde at de i 2019 ble Norges første «Unicorn», da de var den første gründerbedriften i Norge til å bli verdsatt til over en milliard amerikanske dollar (Haugen, 2019). De har hatt opplevd en årlig, gjennomsnittlig vekst på rundt 50%, og har blitt kjøpt opp tre ganger de siste fem årene, noe som har ført til at bedriften har økt sin verdi fra 4,5 milliarder til ca. 65 milliarder i perioden 2016-2021. Dette har AutoStore fått til fra den lille bygda Nedre Vats, som ligger mellom fjell, innerst i en fjordarm på Vestlandet.

Organisasjonskultur er et omdiskutert og komplekst fenomen, noe som underbygges gjennom at Kroeber og Kluckhohn allerede i 1952 kunne vise til 164 ulike definisjoner av kultur (Kroeber og Kluckhohn, 1952). Derimot gjorde ikke kulturbegrepet sin entré i organisasjonslitteraturen før på 80-tallet (Bang, 2013). Innen organisasjonskultur som forskningsfelt foreligger det flere diskusjoner og uenigheter knyttet til hvilken rolle organisasjonskultur spiller i en organisasjon, samt hvorvidt kulturen kan ledes eller styres i en bestemt retning (Bang, 2019; Hatch og Cunliffe, 2013; Strand, 2007). Disse diskusjonene setter med andre ord spørsmålstegn ved hvor sentralt organisasjonskulturen egentlig kan ha vært, og

fortsatt er for veksten AutoStore har opplevd, i tillegg til hvorvidt dette er noe som faktisk er mulig å arbeide med for å ivareta konkurransefortrinn.

I hvilken grad en organisasjon kan styre sin organisasjonskultur er en spennende diskusjon dersom man også ser dette i lys av organisasjonens utvikling og vekst over tid. Cameron og Quinn (2013) viser gjennom sine kulturprofiler at en organisasjonskultur typisk vil endres fra å være samarbeids- og innovasjonsrettet til å i økende grad bli markeds- og hierarkifokusert, i tråd med organisasjonens vekst. Samtidig lever vi i en tid hvor dagens og fremtidens marked er preget av store og raske omstillinger, noe som krever at organisasjoner beholder sin innovasjonskraft og fleksibilitet for å opprettholde sitt konkurransefortrinn og skape økt verdi (Hitt, 2000; Kuratko et al., 2011). I denne sammenhengen oppstår det en organisatorisk utfordring som kan ses i lys av det Tushman og O'Reilly (1996) kaller for *ambideksteritet*, der organisasjoner er nødt til å balansere fokuset på både forbedring av det eksisterende og fornying gjennom fleksibilitet, utforskning og innovasjon.

I dagens marked kommer de fleste av store produkt- og tjenesteinnovasjonene fra gründerbedrifter og startups (Ries, 2017; Blank, 2013), ettersom slike entreprenørielle organisasjoner i større grad forbindes med innovasjon og fleksibilitet sammenlignet med etablerte organisasjoner. Mens store, etablerte organisasjoner generelt sett er gode på å opprettholde konkurransemessige fortrinn, er mindre organisasjoner fleksible, hurtige og gode på å identifisere entreprenørielle muligheter (Ireland, et al., 2003). Hva som skjer med den entreprenørielle kulturen etter hvert som en startup vokser seg større, er et sentralt spørsmål som har dannet bakgrunnen for denne studien.

Vår interesse for organisasjonskultur, utvikling og teknologi, i kombinasjon med vår fascinasjon for AutoStore og deres oppsiktsvekkende vekst, utgjør vår bakgrunn og motivasjon for studien.

1.2 Formålet med oppgaven

Formålet med denne studien er å belyse organisasjonskulturen i AutoStore og utviklingen av denne over tid, samt hvordan kulturen jobbes med i sammenheng med organisasjonens vekst. I lys av organisasjonskulturen har studien som formål å utforske den ambidekstre utfordringen de opplever som følge av at de vokser mot å bli en etablert organisasjon. Dette vil studeres

gjennom å bruke et abduktivt forskningsdesign som beveger seg mellom studiens empiriske funn og teori om organisasjonskultur, organisasjoners livssyklus, kulturendringer over tid, ambideksteritet og et rammeverk som viser hvordan organisasjoner kan legge til rette for og ivareta innovasjonsevne i en etablert organisasjon.

1.3 Studiens relevans og bidrag

Koblingen mellom organisasjonskulturens og prestasjoner har hovedsakelig blitt forsket på ved bruk av kvantitative undersøkelser (Bang, 2017). Denne studien kan derfor bidra med et kvalitativt innblikk i organisasjonskulturens rolle for en organisasjons suksess. Koblingen mellom organisasjonskulturens utvikling over tid til den ambidekstre utfordringens spenn mellom fornying og forbedring er til nå lite utforsket.

I tillegg til studiens teoretiske bidrag, kan den ha praktisk relevans gjennom at den knytter Kuratko et al. (2011) sitt rammeverk om å legge til rette for og ivareta en innovativ organisasjon til kvalitative data hentet fra en organisasjon som er i overgangen til å bli etablert, og dermed anvender rammeverket i praksis. Studien skildrer en organisasjonskultur som tilsynelatende har bidratt til vekst og suksess, noe som kan ha en inspirerende effekt for lignende organisasjoner. Videre skildrer studien hvordan AutoStore arbeider med sin organisasjonskultur i lys av Kuratko et al. (2011) sitt CIE-rammeverk, hvor diskusjonen mellom rammeverket og de empiriske funn kan være nyttig for andre organisasjoner som opplever tilsvarende vekst og organisatorisk modning.

1.4 Avgrensninger

Studien avgrenses til å fokusere på AutoStore som caseorganisasjon. Videre avgrenses studien til å handle om deres organisasjonskultur knyttet til vekst, konsekvensene veksten fører med seg og deres arbeid med organisasjonskulturen. Samtlige av studiens respondenter er tilknyttet deres hovedkontor i Nedre Vats og de fleste har leder- eller HR-roller i AutoStore. Ettersom studien avgrenses til AutoStore og deres hovedkontor, kan ikke resultatene nødvendigvis generaliseres til andre organisasjoner eller andre avdelinger i AutoStore.

1.5 Oppgavens rammeverk

Med bakgrunn i studiens formål og fokusområder har vi utarbeidet et rammeverk for oppgaven, med hensikt å skape forståelse for studiens oppbygning.

Problemstilling	Hvordan legger AutoStore til rette for organisatorisk vekst ved hjelp av sin organisasjonskultur?		
Forskningsspørsmål	Hva kjennetegner organisasjonskulturen i AutoStore, og hvilken betydning har den hatt for deres vekst?	Hvilke kulturelle utfordringer opplever AutoStore som følge av sin organisatoriske vekst?	Hvilke tiltak bruker AutoStore i arbeidet med organisasjonskulturen for å ivareta innovasjonsevne?
Tidsperspektiv	Fortidsperspektiv	Nåtidsperspektiv	Fremtidsperspektiv
Tematikk	Kultur og lokasjon	Vekst, kultur og utfordringer	HR, ledelse og kulturelle tiltak
Teoretiske perspektiver	Organisasjonskultur og organisatorisk livssyklus	Ambideksteritet og de konkurrerende verdier (CVF)	Rammeverk for «Corporate Innovation & Entrepreneurship»

Figur 1: Oppgavens rammeverk

Rammeverket er utarbeidet for å holde oversikt over sammenhengene mellom forskningsspørsmålene, hvilke tidsperspektiv de er knyttet til, hvilken tematikk de inneholder, samt hvilke teoretiske perspektiver som skal ses i sammenheng med dem. Rammeverket ble utformet for å sørge for en rød tråd mellom kategoriene i studien, der den kronologiske oppbygningen med et fortids-, nåtids- og fremtidsperspektiv er styrende for strukturen i kapitlene om teori, empiri og diskusjon.

1.6 Formulering av problemstilling og forskningsspørsmål

I henhold til oppgavens bakgrunn, formål og rammeverk søker studien å besvare følgende problemstilling:

Hvordan legger AutoStore til rette for organisatorisk vekst ved hjelp av sin organisasjonskultur?

For å kunne besvare studiens problemstilling har vi formulert følgende tre forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner organisasjonskulturen i AutoStore, og hvilken betydning har den hatt for deres vekst?
2. Hvilke kulturelle utfordringer opplever AutoStore som følge av sin organisatoriske vekst?
3. Hvilke tiltak bruker AutoStore i arbeidet med organisasjonskulturen for å ivareta innovasjonsevne?

I henhold til de tre tidsperspektivene blir problemstillingen således tredelt ved først å utforske hva som har kjennetegnet AutoStore sin organisasjonskultur og hva den har hatt å si for AutoStore. Formålet med fortidsperspektivet er å skape innsikt for å forstå nåtidsperspektivet, som kartlegger hvilke kulturelle utfordringer AutoStore står overfor. Fremtidsperspektivet søker deretter å avdekke hvilke tiltak AutoStore bruker i arbeidet med sin organisasjonskultur for å ivareta innovasjonsevne. Ved å svare på disse forskningsspørsmålene dannes grunnlaget for en helhetlig forståelse av hvordan AutoStore legger til rette for videre vekst ved hjelp av sin organisasjonskultur.

1.7 Oppgavens oppbygning

Oppgavens første kapittel er en innledning hvor bakgrunnen for oppgaven og formålet med studien danner grunnlaget for valg av problemstilling og forskningsspørsmål. Videre presenteres studiens relevans og bidrag, studiens avgrensninger og oppgavens rammeverk. Kapittel to gir leseren innblikk i studiens valgte caseorganisasjon: AutoStore. Her beskrives AutoStore som organisasjon, deres historie og fremvekst, i tillegg til deres lagerløsning, kunder, samarbeidspartnere og bransje. Kapittel tre inneholder teoretiske perspektiver som danner grunnlaget for diskusjonen som finner sted i oppgavens sjette kapittel. De teoretiske perspektivene som presenteres er organisasjonskultur, organisatorisk livssyklus, ambideksteritet, rammeverket om de konkurrerende verdier og rammeverket for «Corporate Innovation and Entrepreneurship». I kapittel fire blir studiens metodiske tilnærming og fremgangsmåte beskrevet. Kapittel fem presenterer våre empiriske funn fra den gjennomførte datainnsamlingen. I kapittel seks diskuteres studiens formulerte forskningsspørsmål ved hjelp av de empiriske funnene og de teoretiske perspektivene. Studien oppsummeres og konkluderes i kapittel syv, hvor vi i tillegg viser til dens implikasjoner, begrensninger og anbefalinger til videre forskning.

Oversikt over studiens ulike kapittel:

1. Innledning
2. Presentasjon av casebedrift – AutoStore
3. Teori
4. Metode
5. Empiriske funn
6. Diskusjon
7. Avslutning

2. AutoStore – Presentasjon av casebedrift

I dette kapittelet presenteres AutoStore som casebedrift. Dette innebærer en innledende presentasjon av AutoStore sin historie og bakgrunn, etterfulgt av en beskrivelse av hvordan de har vokst til å bli Norges første «Unicorn». Videre redegjør vi for AutoStore sin lagerløsning, herunder elementene som inngår i løsningen, bransjen de opererer i, lokasjoner, kunder, samarbeidspartnere og avslutningsvis deres fremtidsutsikter.

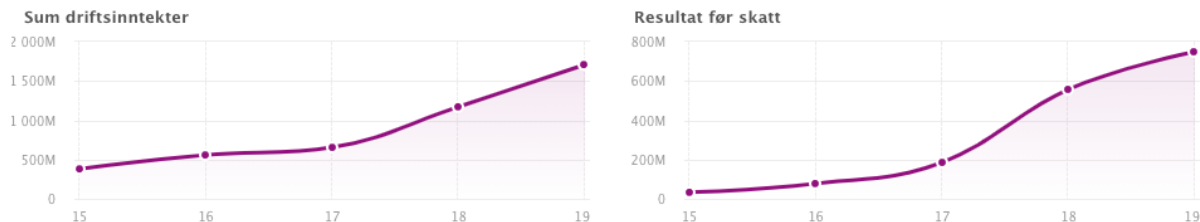
2.1 Historie og bakgrunn

Ideen om AutoStore har sin opprinnelse fra 1996, da Hatteland Group opplevde utfordringer med fulle lagerhyller i sin distribusjon av elektrokomponenter. Hatteland Group bygde ut lageret sitt, men kapasiteten ble fylt opp innen en måned. Da kom Ingvar Hognaland opp med ideen om å utvikle et lager med form som en Rubiks kube, i stedet for et lager med en form som dominobrikker (AutoStore, 2021). Historien om hvordan Ingvar solgte inn ideen om AutoStore til sine kollegaer blir ofte gjenfortalt når historien om AutoStore sin opprinnelse skal fortelles. «Hva finnes det mest av på et lager?» spurte Ingvar. Kollegaene foreslo ulike komponenter, men «Luft» var svaret de fikk (Løvås, 2019). Det var nemlig ut fra dette resonnementet at Ingvar kom opp med ideen om å utvikle et lager hvor varene kunne pakkes tett i bredden og i høyden, med et tilhørende robotsystem som effektivt henter varene som trengs. Dette gjør at lagerets plass utnyttes på en bedre måte, uten behov for ganger og mellomrom mellom lagerhyllene.

Utviklingen av et slikt lager løste Hatteland Group sine interne utfordringer, og da Arrow Electronics kjøpte opp Hatteland Electronics, muliggjorde dette videre investering i AutoStore. Investeringen og satsningen på AutoStore gjorde det mulig å kommersialisere produktet, noe som ble jobbet med fra år 2000 (AutoStore, 2021). Videreutviklingen av AutoStore kostet Hatteland flere hundre millioner, og det første salget til en ekstern kunde skjedde i 2005 (Løvås, 2019). I ettertid har AutoStore utviklet seg svært mye, og i overgangen 2016-2017 ble bedriften kjøpt opp av det svenske investeringselskapet EQT, som har spesialkompetanse på vekstselskaper. Dette bidro til at AutoStore i større grad kunne ta steget ut i internasjonalt farvann.

2.2 Norges første Unicorn

Under EQT sitt eierskap opplevde AutoStore en eksponentiell vekst, firedoblet sine driftsinntekter (Figur 2), opplevde en 4,5-ganget økning i EBITDA-resultatet og en dobling i antall ansatte (EQT, 2019).



Figur 2: Utvikling i driftsinntekter og resultat før skatt i perioden 2015-2019 (Proff, 2021)

Etter to og et halvt år under EQT sitt eierskap ble AutoStore solgt videre til det amerikanske investeringselskapet THL Partners for 16 milliarder norske kroner (DN, 2019). Verdimessig firedoblet AutoStore seg fra EQT sitt oppkjøp i 2016 (Ludt, 2019).

Salget fra svenske EQT til amerikanske THL gjorde at AutoStore ble Norges første «Unicorn». En Unicorn, eller «enhjørning» på norsk, defineres som en rasktvoksende gründerbedrift eller startup som verdsettes til mer enn en milliard dollar (Chen, 2021).

Veksten til AutoStore faller inn under Menon Economics sin definisjon av et høyvekstforetak, nemlig «et selskap med minimum 10 ansatte og en gjennomsnittlig omsetningsvekst per år på minst 20% de siste tre årene» (Grünfeld et al., 2019).

2.3 Videre salg til Japanske Softbank og potensiell børsnotering

Underveis i forskningsperioden ble AutoStore igjen solgt videre. Denne gangen var det en av verdens største teknologi-investorer, Softbank, som kjøpte 40% av AutoStore sine aksjer (Iversen et al., 2021). Videre salget indikerte at AutoStore verdsettes til ca. 65 milliarder, og dermed en verdiøkning firedoblet siden THL kjøpte AutoStore i 2019. Salget til Softbank tiltrakk seg stor interesse fra noen av de største mediene på det globale markedet, og blant annet publiserte Wall Street Journal en artikkel om Softbanks kjøp av AutoStore (Lombardo og Farrell, 2021). De stadige oppkjøpene og verdiøkningene, samt den massive oppmerksomheten fra ulike globale medier, er en indikator på den hurtige veksten AutoStore opplever.

I slutten av forskningsperioden publiserte Finansavisen en artikkel om AutoStore, hvor de viser til en potensiell børsnotering som indikerer nok en dobling av verdi fra oppkjøpet til Softbank. Artikkelen antyder at AutoStore sin verdi har økt fra 65 milliarder til 130 milliarder norske kroner fra starten av april til slutten av mai. Denne verdsettelsen gjør at AutoStore rangeres som Norges fjerde mest verdifulle selskap (Grini, 2021).

2.4 Lagerløsningen AutoStore

AutoStore og deres produkt har blitt verdensledende innen det som i logistikkbransjen kalles «Cube Storage Automation» (Innovasjon Norge, 2020), og noe av det som gjør denne bragden ekstra imponerende er at de innenfor sitt felt utkonkurrerer store teknologiland som Korea, Japan og USA fra Nedre Vats, en liten bygd i Vindafjord.

2.4.1 De ulike elementene som sammen utgjør AutoStore

AutoStore sin lagerløsning er sammensatt av flere ulike elementer og i hovedtrekk består disse elementene av en «grid», «bins», roboter, en «controller» og arbeidsstasjoner.

Selve rammen og konstruksjonen av AutoStore består av det de kaller en «grid». Griden er utformet på en slik måte at den kan fylles fra bunn til topp med rektangulære bokser, som AutoStore kaller «bins». Hver bin har samme dimensjoner, utenom høyde, som gjør at kunder kan tilpasse sitt AutoStore-system til størrelsen på sitt produkt og behovet for dybde i sine bins (AutoStore, 2021).

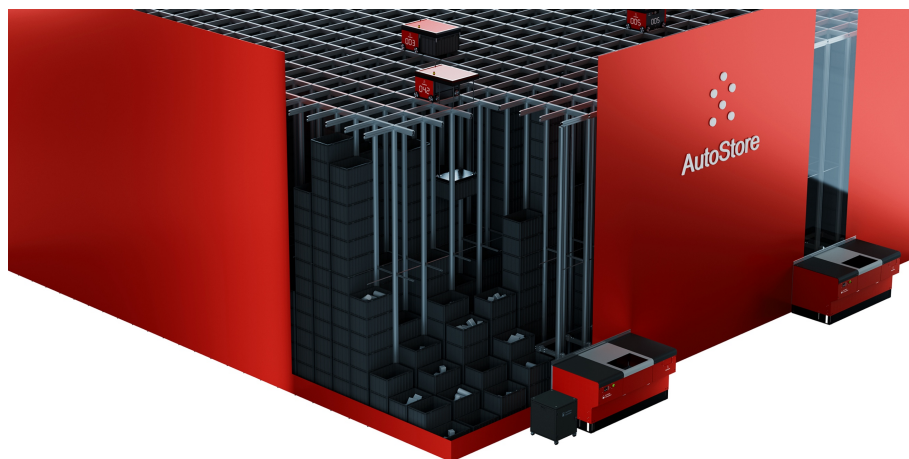
På toppen av griden kjører det roboter. AutoStore tilbyr to ulike typer roboter, hvor standardmodellen kalles for «Red-Line» og den nye, mer avanserte roboten, kalles «Black-Line». Disse to ulike typene kan fungere sammen på samme grid. Kunder kan selv bestemme hvor mange, og hvilken type roboter de ønsker, avhengig av størrelse på grid og hvilke krav de stiller til hurtighet for levering av en vare. Den største forskjellen på Red-Line og Black-Line-robotene er at Black-Line-roboten plukker kassen opp på innsiden av seg selv, og dermed tar mindre plass på griden. Dette gjør at man kan få plass til flere roboter på griden samtidig, og dermed gjøre systemet enda raskere og mer effektivt.

«Hjernen» bak styringen av robotene kaller AutoStore for «Controller». Dette er en datamaskin som fungerer som selve kontrollsentret for robotene, og utgjør dermed software-elementet av

AutoStore. Controlleren er selve bindeleddet mellom kundens infrastruktur og robotene, og inneholder utallige algoritmer som forteller robotene hva de skal gjøre, i tillegg til når og hvordan de skal utføre sine oppgaver. Controlleren er den delen av AutoStore som skal sørge for effektiv bruk av robotene, minst mulig stopptid og at robotene ikke skal kollidere.

Det siste elementet av AutoStore er hvor løsningen interagerer med mennesker, nemlig ved arbeidsstasjonene. Disse arbeidsstasjonene kaller AutoStore for «porter», og de kommer i ulike former avhengig av kundens behov. Per dags dato finnes det fire ulike porter, nemlig «ConveyorPort», «CarouselPort», «SwingPort» og «RelayPort». Det er ved porten roboten leverer varen som den har fått melding om å plukke. Ved porten står en operatør for å ta imot varen som er hentet av roboten.

Dette er elementene som til sammen utgjør AutoStore. Løsningen kan leveres i ulike størrelser, med forskjellig antall roboter og med ulike porter.



Figur 3: Illustrasjonsbilde av et AutoStore-system (AutoStore, 2021)

2.4.2 Bransje

Teknologien AutoStore bruker og utvikler retter seg hovedsakelig mot logistikkbransjen, nærmere bestemt effektivisering av lagerdrift. Dette er en bransje som lenge har vært preget av stabilitet, men nå står ovenfor en spennende utvikling som følge av teknologi, økt konkurranse og endret kundeatferd og -forventninger (O'Reilly og Tushman, 2013).

AutoStore kan brukes både som en intern lagerløsning, noe den gjør i FBI's dokumentarkiv, eller som en effektiv del av leveransen til en nettbutikk, for eksempel Puma (AutoStore, 2021). AutoStore konkurrerer som en lagerløsning innenfor kategorien «light goods», altså små, lette

og ofte-omsatte varer. Denne type varer inngår i stor grad i et segment i sterk vekst og utvikling, og som stadig blir mer relevant, nemlig «E-commerce», eller netthandel på norsk.

2.4.3 Lokasjoner og kunder

I skrivende stund har AutoStore over 500 anlegg i over 30 land, med kontorer i USA, Storbritannia, Tyskland, Frankrike, Japan og Polen (AutoStore, 2021). Innenlands har AutoStore kontorer i Nedre Vats og Asker. Hovedkontoret er fortsatt i Nedre Vats, hvor AutoStore har utviklet lagerløsningen fra idé til hva det er i dag.

Over de siste årene har AutoStore opparbeidet seg en stadig økende kundemasse (Vedlegg 5), og kan vise til store kundenavn som Puma, DHL, Gucci, XXL, FBI og den russiske sentralbanken (AutoStore, 2021; Iversen et al., 2021).

2.4.4 Samarbeidspartnere

AutoStore benytter seg av en multidistribusjonsstrategi, og har dermed en rekke globale og regionale samarbeidspartnere som selger lagerløsningen deres som standardmoduler. Samarbeidspartnerne har ansvar for dialogen med kunder i markedet, selve salget, og oppfølgingen av kundene etter salget. En av våre respondenter sammenlignet dette samarbeidet med en Volvo-fabrikk og en Volvo-forhandler, og forklarte at på samme måte som privatpersonen henvender seg til Volvo-forhandleren ved kjøp og spørsmål angående Volvoen, henvender kundene seg til AutoStore sine samarbeidspartnere for kjøp og oppfølging av anlegget.

2.4.5 Fremtidsutsikter og trender i markedet

AutoStore sin lagerløsning var utviklet og har modnet på markedet på et gunstig tidspunkt, ettersom bruk av netthandel har økt mye de siste årene (Sabanoglu, 2021). Covid-19-pandemien har bidratt til at netthandel har blitt enda mer brukt og relevant. I tillegg finnes det ulike trender i logistikkmarkedet som underbygger bruk av en slik løsning som AutoStore tilbyr, eksempelvis E-commerce (netthandel), Industri 4.0, urbanisering og det som kalles «Micro-Fulfillment». Micro-Fulfillment er en logistikkstrategi som skal sørge for at kunder får varene sine raskere, gjennom bruk av flere, men mindre lagerlokasjoner som er plassert tettere inn mot bykjernen (CBInsights, 2020). Tettere på byene er det dyrt med plass, og dermed oppstår et behov for effektive lagerinstallasjoner.

3. Teori

Dette kapitlet danner det teoretiske grunnlaget for studien. De teoretiske perspektivene som presenteres har en sammenheng med hverandre, der hvert delkapittel bygger på det forrige. Innledningsvis presenteres organisasjonskultur, herunder hva det er, hvilke elementer som inngår i begrepet, dets sammenheng med identitet, hvilket formål organisasjonskultur har, samt ledelse av organisasjonskultur. Deretter gis et overblikk over teori om organisasjoners livssyklus, før Cameron og Quinns (2013) rammeverk om de konkurrerende verdier presenterer utvikling av organisasjonskultur over tid. Videre beskrives den ambidekstre utfordringen, før kapitlet avsluttes med CIE-rammeverket fra Kuratko et al. (2011) som viser hvordan etablerte organisasjoner kan legge til rette for og ivareta innovative prestasjoner.

3.1 Organisasjonskultur

3.1.1 Organisasjonskulturens historie

Selv om kulturbegrepet har vært i bruk lenge, var det ikke før på 1980-tallet at det tok en større rolle i organisasjonsforskningen. Bakgrunnen for fremtredelsen av organisasjonskultur som forskningsområde mener Jacobsen og Thorsvik (2019) skyldes Japans vekst og Vestens tapte markedsandeler på 70-tallet, da Japans organisasjonskultur fikk mye av æren for deres suksess.

Forståelsen av, og praksisen om organisasjonskultur på 80-tallet dreide seg om oppskriftsmessige og kausale forklaringsmodeller som skulle være til hjelp for ledelsen av organisasjonen. I ettertid ser man at denne tilnærmingen ikke leverte det den lovet av hverken forståelse eller resultater (Cameron og Quinn, 2013). Hennestad (2004) mener at den praktiske frustrasjonen hos ledelsen og den teoretiske frustrasjonen hos forskere er årsaken til fremveksten av organisasjonskulturbegrepet i senere tid. Selv om forskningen på organisasjonskultur på 80- og 90-tallet hovedsakelig dreide seg om å instrumentelt lage forklaringsmodeller, ble kultur i flere studier ansett å være minst like viktig som struktur når det kommer til en organisasjons funksjon (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

I dag har organisasjonskultur fått stadig flere vinklinger og begrepet har blitt mer nyansert (Hatch, 2001). Fenomenet organisasjonskultur er allment ansett å ha stor betydning for en organisasjon, men på grunn av begrepets kompleksitet og mangfoldighet er det også ansett som utfordrende å studere (Alvesson, 2002).

3.1.2 Hva er organisasjonskultur og hvordan vokser den frem?

Organisasjonskultur er et svært omdiskutert begrep med mange tilhørende definisjoner. Kroeber og Kluckhohn viser allerede i 1952 til 164 ulike definisjoner av kulturbegrepet, noe som viser begrepets bredde (Bang, 2020). Deal og Kennedy viser til en hverdagslig definisjon av organisasjonskultur, nemlig «måten vi gjør tingene på hos oss» (Bang, 2020). En mer omfattende definisjon av fenomenet er «*de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene*» (Bang, 2020, s. 23).

For å forstå organisasjonskultur er det relevant å se på hvordan kulturen vokser frem og utvikler seg i en organisasjon. Schein (2004) understreker at organisasjoner ikke kan adoptere en kultur over natten, men heller er avhengig av å tilpasse ansatte og omgivelsene gjennom ulike former for endringer og tilpasningsprosesser. Særlig tre betingelser bør være til stede for at kultur skal utvikles i en gruppe (Bang, 2020): 1) Gruppen må ha vært lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer, 2) Gruppen må ha hatt muligheter til å løse disse utfordringene og observert effekten av løsningene og 3) Gruppen må ha fått inn nye medlemmer slik at de satte metodene for å løse problemer har blitt overført til nye gruppe-medlemmer. Disse betingelsene peker mot at organisasjonskultur vokser frem gjennom interaksjoner og læring mellom deltakerne og deres omgivelser. Generelt sett trekker Tidd og Bessant (2013) frem at for å skape en sunn organisasjonskultur bør organisasjonens medlemmer føle på tillit, åpenhet, involvering og frihet, i tillegg til at de har arbeidsoppgaver som oppleves som passende utfordrende.

Grunnleggeren av organisasjonen og ledelsen kan også være viktige, medvirkende faktorer for hvordan en organisasjonskultur blir til. Grunnleggeren av en organisasjon har som regel en idé om hvordan organisasjon skal struktureres, hvordan medlemmene skal samarbeide, samt hvilke hensyn som er nødvendig å ta til omgivelsene (Schein, 2017). Schein (2017) hevder at grunnleggere og ledere av en organisasjon typisk tar en vedlikeholds- og opprettholdelsesrolle i perioder med sterk vekst, ettersom det er med på å opprettholde den suksessfulle organisasjonskulturen stabil. Dette handler om at vekstperioder ofte innebærer hyppig rekruttering og ansettelsesprosesser, som potensielt kan påvirke den etablerte organisasjonskulturen.

3.1.3 Elementer i organisasjonskultur

Organisasjonskultur blir ofte sett på som en sammensetning av kjerneelementene artefakter, verdier, normer, virkelighetsoppfatninger og grunnleggende antakelser (Bang, 2020). Bang hevder at en forenklet oppdeling av kulturbegrepet kan gjøres ved å hovedsakelig fokusere på to komponenter, nemlig kulturinnhold og kulturuttrykk (Bang, 2020). I denne oppdelingen kan kulturinnholdet forstås som selve innholdet i kulturen, altså verdier, normer, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger. Kulturuttrykk kan forstås som de synlige manifestasjonene av kulturinnholdet, som kan tolkes gjennom artefakter som handlinger, symboler, seremonier og struktur (Bang, 2020). Tidd og Bessant (2013) hevder at slike kulturuttrykk kan ses på som klimaet i en organisasjon, ettersom de er synlig og gir uttrykk for forventet atferd og holdning. Bang (2020) hevder imidlertid at man også kan se på verdier, normer og virkelighetsoppfatninger på et samlet vis, da de til sammen representerer det henholdsvis Hofstede (1993) kaller organisasjonens kollektive mentale programmering.

For å vise til hvilke elementer som inngår i organisasjonskultur, bruker Schein (2004) en isbergmetafor bestående av tre nivåer (Schein, 2004). Nivåene strekker seg fra det mest synlige nivået, toppen av isberget, til mer rotfaste, internaliserte antakelser om hvordan ting fungerer, den delen av isberget som er under overflaten. Mer spesifikt er nivåene oppdelt med artefakter øverst, verdier og normer i midten, og grunnleggende antakelser i bunn. For at en kultur skal være funksjonell, er det nødvendig at verdiene, de grunnleggende antakelsene og oppfatningene kjennes igjen i hvordan organisasjonen opererer (Bang, 2020).

Artefakter er fenomener man fysisk kan være vitne til gjennom sansedata i møte med organisasjonen og deres kultur. Eksempler på slik sansedata kan være språket, synlige verdier, kleskode og arkitektur. Schein (2004) beskriver dette som en viktig del av organisasjonskulturen, men som kan være vanskelig å sette ord på og beskrive betydningen av dersom man selv er en del av den.

Verdier blir også sett på som en viktig bestanddel av organisasjonskulturbegrepet, og Bang (2020) beskriver verdi-begrepet som en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte er å foretrekke fremfor en annen. Verdier kan sees som et uformelt kontrollsystem som gir ansatte retning i hverdagen, samt sier noe om hva vi ser som godt versus ondt, bra versus dårlig og trygt versus farlig (Hofstede og Minkov, 2010). Begrepet er tett knyttet til beskrivelse av kulturinnhold, og bør ifølge Argyris og Schön (1996) deles opp i *bruksverdier* og *forfektede*

verdier. Bruksverdier kan enkelt beskrives som de verdiene som ligger bak handlingene våre, og i en organisatorisk sammenheng vil det si verdier som forklarer de kollektive handlingene i en større gruppe, som for eksempel organisasjoners kollektive atferd, tradisjoner og feiringer. Forfektede verdier er de verdiene som organisasjonens medlemmer hevder at de tror på og etterlever, det som ligger grunnet i organisasjonens formulerte verdigrunnlag, og som vektlegges i strategiutforming og målsetting (Argyris og Schön, 1996).

I midten av Scheins isberg, sammen med verdier, plasseres også normer. Normer påvirker organisasjonsmedlemmenes atferd og kan komme til syne gjennom uskrevne atferdsregler for hva som er den korrekte måten å oppføre seg på (Bang, 2020). Typisk vokser normer frem gjennom at mennesker tilbringer tid sammen og utvikler visse forventninger til hva som er akseptabel oppførsel, og slike mønster kan komme til syne gjennom de ansattes daglige rutiner og atferd drevet av forventninger. Normer kan i mange tilfeller knyttes til verdier ved at de foreskriver hvordan medlemmer konkret skal handle i ulike situasjoner for å virkeliggjøre organisasjonens overordnede verdier (Aadland, 1998). Gjennom ledelse, daglig aktivitet, og særlig måten gruppen håndterer kritiske hendelser på, dannes og bevares normer i organisasjonen (Schein, 1990).

På det nederste nivået i isberget, de minst observerbare kulturtrekkene i en organisasjon, befinner de grunnleggende antakelsene seg. Schein (2004) hevder at dette er hovedkomponenten for å forstå organisasjonskultur. Grunnleggende antakelser kan defineres som lærte responser og løsninger på både interne og eksterne problemer, og som påvirker persepsjon, atferd, tanker og følelser (Schein, 2010). Dette innebærer handlinger som viser seg å fungere over tid og skaper selvsagte antakelser til hvordan ting skal være (Bang, 2020). De grunnleggende antakelsene er ikke alltid synlig, ligger gjerne i ubevisstheden og kan være utfordrende for ansatte å reflektere over, da mye av det er inngravert i måten de tenker på. Eksempler på antakelser kan være hva organisasjonens sannheter bygger på, menneskesyn, holdninger til markedsposisjon og omgivelser. Hvorvidt en organisasjon stoler på og viser tillit til sine medarbeidere kan ses som en grunnleggende antakelse som omhandler menneskesyn. Schein (2004) hevder at de grunnleggende antakelsene er påvirket av suksessfulle verdier som har fungert over tid og spiller en stor rolle for organisasjonsmedlemmenes definisjon av hva ting betyr, hva man bør prioritere og hvordan man generelt oppfører seg i forskjellige situasjoner.

Bang (2020) viser til virkelighetsoppfatninger som et annet viktig element i organisasjonskultur. Virkelighetsoppfatninger er kollektive oppfattelser som omhandler hva som er sant og usant, hvordan ulike ting henger sammen, vurdering av hendelser og antakelser om hva som kommer til å skje fremover. Med andre ord omhandler virkelighetsoppfatninger det meste som skjer i en organisasjon. Slike oppfatninger utvikler seg gjennom samhandling mellom gruppens medlemmer, og blir etter hvert «standarder» som kan tas for gitt (Bang, 2020). Disse oppfatningene av virkeligheten kan fungere som et slags handlingskart og et filter som medlemmene ser virkeligheten gjennom for å skape mening og forståelse.

3.1.4 Organisasjonskultur og identitet

Organisasjonskultur er et holistisk begrep hvor helheten er større enn summen av delene (Hofstede og Hofstede, 2005). Organisasjonskultur er sosialt konstruert og blir dermed skapt, bevart og videreutviklet i samspillet mellom organisasjonens medlemmer og omgivelsene (Bang, 2020). En gruppes identitet har stor innvirkning på organisasjonskulturen og vil fungere stabiliserende (Schein, 2010). På grunn av dette kan det være nyttig å se på forholdet mellom identitet og organisasjonskultur.

Det finnes flere likheter mellom det Schein (2017) legger i organisasjonskultur, og det Wenger og Nake (2004) beskriver som praksisfellesskap. Praksisfellesskapet utvikler rutiner, ritualer, artefakter, symboler, konvensjoner og historier, og i tillegg til å forme hva vi gjør, former det også hvem vi er og hvordan vi gir mening til det vi gjør (Wenger og Nake, 2004). Praksisfellesskapet fungerer dermed som en del av den helhetlige organisasjonskulturen, og identiteten knyttet til praksisfellesskapet blir en form for kompetanse. Det bidrar til å løse interne utfordringer og konflikter, knytte sammen en organisasjons mål og visjon med handlinger, og forenkler nyansattes integrasjon inn i organisasjonen (Wenger og Nake, 2004).

Schiefloe (2018) viser til skillet mellom individuell og sosial identitet, hvor identitet kan knyttes til menneskers oppfattelse av hvordan de er eller ikke er, og hva de gjør og ikke gjør. Individuell identitet handler om hvordan en person handler, hvordan de oppfatter seg selv, samt hvordan de ønsker å være. Sosial identitet baseres på gruppedlemskap og gir et uttrykk for hvilke sosiale grupper en person er tilknyttet, for eksempel en organisasjon eller en lokasjon (Schiefloe, 2018).

3.1.5 Organisasjonskulturens formål og konkurransefortrinn

Selv om det finnes noe skepsis til organisasjonskultur som faktor for organisatoriske resultater (Bang, 2019; Alvesson, 2002), har det siden starten av 90-tallet blitt gjennomført flere vitenskapelige studier som indikerer at det finnes en positiv sammenheng mellom organisasjonskultur og organisasjonens prestasjoner og resultater (Bang, 2019; Denison, 1997; Gordon og DiTomaso, 1992; Kotter og Heskett, 1992). Denne positive sammenheng underbygges av Schneider et al. (2013) sin metastudie av organisasjonskultur, hvor de analyserer sammenhengen mellom organisasjonskultur med økonomiske resultater, måloppnåelse, kundetilfredshet og medarbeidertilfredshet.

Organisasjonskulturens formål og hovedfunksjoner er 1) å sørge for ytre tilpasning og styre atferd gjennom å vise retning, kontrollere og legitimere, 2) å redusere usikkerhet og virke angstreduserende og 3) å integrere medlemmer gjennom å skape identitet, generere lojalitet og gi mening i fellesskapet (Schein, 2017; Bang, 2020). Hislop (2013) understreker effekten av en sterk organisasjonskultur, og mener at den vil gjøre at ansatte ønsker å videreføre kulturen og dermed delta aktivt i kulturarbeidet.

For at en organisasjonskultur skal være sterk og effektiv mener Bang (2020) at det må være en etablert konsensus og enighet om hvordan arbeidet skal gjennomføres, hvordan målene skal oppnås og hvilke midler som skal benyttes for å oppnå disse målene. I tillegg påpeker Bang (2020) at en sterk organisasjonskultur har individer som deler de samme verdiene, normene og virkelighetsoppfatningene. Schein (1984) viser at en sterk organisasjonskultur defineres av homogenitet og stabilitet, og forutsetter at medarbeiderne har vært gjennom intense og utfordrende perioder som har endt med suksess (Bang, 2020). Forskning viser at en sterk kultur kan knyttes til lavere turn-over (Schein, 1984; Bang, 2020).

Det finnes fordeler og ulemper med å ha en sterk organisasjonskultur. En potensiell ulempe kan være det Janis (2008) beskriver som gruppetenking, og kan oppstå når behovet for å oppnå enighet blir så dominerende at det går ut over vurderingsevnen til gruppen. I tillegg kan det være utfordrende for individer i organisasjoner som er uenig med gruppens ideer og verdier, og disse kan bli behandlet på en hard måte i organisasjonen (Bang, 2020). Fordeler som blir trukket frem, i tillegg til de nevnte, er blant annet at medlemmene vet hva de har lov til og ikke, hva som skal prioriteres, hvilke kriterier som skal styre beslutninger (Bang, 2020), i tillegg til at en sterk kultur fører til økt lojalitet og engasjement fra ansatte (Wilkins, 1978).

Menon Economics har, på oppdrag fra Innovasjon Norge, kartlagt kulturelle kjennetegn ved høyvekstselskaper og selskaper som har gått fra lav til høy vekst (Grünfeld et al., 2019). Rapporten forteller at høyvekstselskaper kjennetegnes av lav maktavstand, høy usikkerhetstoleranse og en høy grad av individualisme, noe som innebærer at medarbeiderne er selvstendige og har et høyt utdanningsnivå (Grünfeld et al., 2019). Rapporten bruker begrepet «mindset» for å beskrive en organisasjon sin kultur, og mener at dette kan beskrive forskjellen på hvorfor noen selskaper lykkes og andre ikke dersom man fjerner de mer håndfaste variablene (Grünfeld et al., 2019).

3.1.6 Ledelse av organisasjonskultur

Etter å ha sett på teori som vurderer kulturens formål og kobling med organisatoriske prestasjoner, blir en naturlig fortsettelse å se på den forskningsteoretiske diskusjonen om organisasjonskultur kan styres. Diskusjonen henger sammen med de ulike synene på om kultur er noe en organisasjon har eller er. Forskere som mener at organisasjonskultur er noe organisasjonen har, mener at kulturen i stor grad vil kunne påvirkes av ledelsen, da kulturen er noe som skapes (Jacobsen og Thorsvik, 2019; Strand, 2007). Dette synet kritiseres av forskere som mener at organisasjonskulturen da blir et styringsverktøy for ledere, og gitt at organisasjonens normer og verdier styrer atferd, vil det da bli mulig å regulere disse normene og verdiene slik at organisasjonen oppnår ønsket atferd for å nå sine visjoner og mål (Hatch og Cunliffe, 2013). Derimot finner man også teoretikere som mener at kultur er noe en organisasjon er, og dermed ikke kan styres av noen i organisasjonen (Strand, 2007). Hovedargumentene deres baserer seg på at normer og verdier er dypt forankret i rotfestede grunnantakelser, og dermed er svært utfordrende å endre eller styre i en gitt retning.

På tross av denne forskningsteoretiske uenigheten, finnes det en viss enighet om at ledere har mulighet til å påvirke organisasjonskulturen. Ledere og grunnleggere er svært viktige kulturskapere gjennom sin makt og virkelighetsoppfatninger (Schein, 2010) og har ifølge Strand (2007) det beste ståstedet for å forstå og endre kulturen. Deres atferd kan bli tolket som en standard og deres ord vil få gjennomslag og bli hørt (Hatch, 2004). Ledere har dermed en viktig symbolfunksjon som rollemodell, formidler og opprettholder av kulturen (Schein, 2010).

Teoretikere viser til ulike roller ledere kan ha som kulturpåvirkere eller forvaltere av organisasjonskultur, og ulike hendelser som gjør at en organisasjon er mer mottakelig for kulturendringer (Strand, 2007; Bang, 2020). Ledere kan uttrykke ønsket kultur gjennom sin væremåte, person og rolle, og dermed bidra til å påvirke hvilket eksempel sine medarbeidere bør følge. Ledere kan også kommunisere hvilken kultur som er ønsket gjennom sine valg av eksempelvis belønningssystemer, prioriteringer og rekrutteringer. Strand (2007) viser til at ledere som grunnleggere av organisasjonen, eller som har vært med fra starten av, har den sterkeste påvirkningskraften på organisasjonskulturen.

Schein (2004) skiller mellom primære og sekundære kanaler ledere kan påvirke organisasjonskulturen med. Primære kanaler innebærer aktive handlinger, mens sekundære kanaler bidrar til å forsterke organisasjonskulturen. Hvordan ledelsen reagerer og håndterer kritiske hendelser, deler det de ønsker å formidle og hvilke kriterier som legges til grunn for rekruttering er eksempler på primære påvirkningskanaler, mens organisasjonens struktur, systemer, historier og formelle uttalelser er eksempler på sekundære påvirkningskanaler (Schein, 2004). Kriterier for rekruttering sender signaler internt og eksternt av hva som verdsettes i organisasjonen. Å ansette kandidater som passer med de nåværende ansatte vil gjøre det enklere for nye å etablere seg i organisasjonen, i tillegg til å beholde organisasjonskulturen som er.

Arbeid med organisasjonskultur innebærer ikke alltid en forandring av kulturen, men det kan også arbeides systematisk med å opprettholde den eller motvirke at den gradvis forandres (Alvesson, 2002). Videre påpeker Alvesson (2002) noen typiske grep ledere gjør for å opprettholde den organisasjonskulturen de har. Det ene grepet går ut på å skape en følelse av identitet knyttet til dagens organisasjonskultur, gjennom å fokusere på essensen eller kjernen i det organisasjonen gjør, dens sammenheng mellom tid og rom og det som skiller den fra andre organisasjoner og avdelinger. Det andre grepet går ut på å skape et kulturelt grunnlag av hvordan organisasjonen oppleves eksternt, gjennom å «gjenskape et internt grunnlag for det som ovenfor andre, eksterne grupper blir holdt frem som organisasjonens image eller profil» (Alvesson, 2002). Dette er noe som kan gjøres for å motvirke forandringer som påføres av vekst, og gjennom selektivt rekrutteringsarbeid med fokus på organisasjonens idealer og verdier kan organisasjonens kulturelle vedlikeholdsarbeid gjøre at den får et mer personlig preg (Alvesson, 2002).

I tillegg til ledernes påvirkning på kulturen, viser Bang (2020) til markedet og menneskene i organisasjonen. Organisasjoner som må forholde seg til flere ulike kunder, leverandører og samarbeidspartnere, kan oppleve at disse har en påvirkning på deres organisasjonskultur. I tillegg vil menneskene i organisasjonen, med sin ulike bakgrunn og ulike personligheter, også ha en påvirkningskraft på kulturen (Bang, 2020). I de organisasjoner der kundemassen, antallet ansatte, materiell eller tjenester vokser over ledelsens koordineringsevne, kreves det gjerne oppdeling av arbeidsmengden, gjennom såkalt funksjonalisering. Oppdelinger i en organisasjon kan da skje gjennom opprettelsen av mindre, spesialiserte team eller oppdeling etter funksjon, lokasjon, marked eller teknologi, som dermed kan utvikle subkulturer internt. Ved å ha mindre grupper og team internt, er det naturlig at det kan spre seg andre kulturelle oppfatninger fra gruppenes medlemmer i form av egne erfaringer, tidligere lærte kulturer og oppfatninger. Subkulturer kan ha egne verdier, normer og oppfatninger og kan noen ganger skille seg relativt mye fra den overordnede kulturen i organisasjonen. Det kan også være slik at en organisasjon har ulike kulturer blant ledelsen og blant de ansatte, eller på de ulike trinnene i hierarkiene (Schein, 2017).

3.2 Organisasjoners livssyklus

For å beskrive en organisasjons livssyklus brukes ulike utviklingsfaser. Disse kan forstås som organisasjoners tilpasning til interne egenskaper og eksterne kontekster som organisasjonen opererer i og som endres over tid (Minichilli og Huse, 2011; Cameron og Quinn, 1983).

3.2.1 Utviklingsfasene

Miller og Friesen (1984) sin livssyklusmodell består av fem utviklingsfaser, nemlig fødselsfasen, vekstfasen, modningsfasen, renessansefasen og nedgangsfasen. De hevder i sin studie at organisasjoner som regel bruker minst ti år til sammen i vekst-, modning- og renessansefasen, og at de i hver av stadiene har ulike konfigurasjoner, altså mønstre av interne og konsistente egenskaper. Disse organisatoriske egenskapene, som for eksempel ledelse, struktur, og beslutningsstakning, vil variere på tvers av syklusens stadier, avhengig av endringene i miljøet. I studien hevder de at den første fasen, fødselsfasen, er preget av et arbeid mot en konkurransedyktig posisjon med høy risiko, før man så i vekstfasen, etter opplevd suksess i markedet, strever etter ekspansjon av aktiviteter og en økende desentralisert struktur. Vekstfasen er avhengig av mer formelle regler og prosedyrer for å sikre organisatorisk effektivitet. I modningsfasen søker organisasjoner å oppnå effektiv ytelse gjennom å stabilisere

sine operasjoner med strategier som delvis erstatter deres innovasjonsevne med konsolidering. For å håndtere de mer komplekse markedene, brukes renessansefasen gjerne til å danne en mer diversifisert strategi, med mer vekt på kontroll- og planleggingssystemer. Den siste fasen, nedgangsfasen, karakteriseres ved knappe økonomiske ressurser og reduksjon i omsetning og profitt (Miller og Friesen, 1984).

Både Schilling (2017) og McGrawth (2013) påpeker at den teknologiske utviklingstakten går så fort at mange teknologiorganisasjoner aldri vokser til å komme opp i en industrialisert forvaltningsfase før produktene eller tjenestene er utdaterte. Dette bunner i at teknologibaserte konkurransefortrinn i større grad vil være temporære eller midlertidige, og at selskapene er helt avhengig av kontinuerlig forretningsutvikling og innovasjon for å holde tritt med de dynamiske omgivelsene. Med andre ord vil selskapsledelse og eierstyring være vitalt for teknologiorganisasjonenes overlevelsessevne og vekstpotensial.

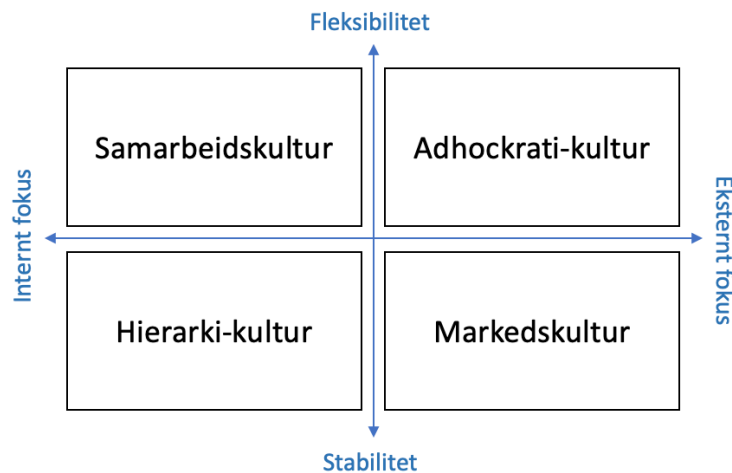
3.2.2 Ledelse av utvikling

Chandlers (1962) hevder de ulike fasene i en livssyklus vil ha påvirkning på hvordan organisasjoner utformer sin strategi og struktur. Ledelsen vil i vekstfasen hovedsakelig bruke tid på å samle inn informasjon om det konkurransedyktige miljøet og deretter gjør beslutninger basert på et bredt spekter av faktorer. Etter hvert som organisasjoner blir mer etablert og profesjonalisert er de derimot mer opptatt av å stabilisere driften for å sikre samsvar mellom drift, effektivitet og lønnsomhet. Dette medfølger ifølge Minichilli og Huse (2011) hierarkiske strukturer med mer kontroll og prosedyrer. Organisasjonens ledelse utvikler seg fra entreprenørskap til hierarkisk etter hvert som organisasjonen kommer lenger ut i syklusen, og at fokuset rettes mer og mer mot eksterne oppgaver som bygging og vedlikehold av nettverksrelasjoner (Minichilli og Huse, 2011).

3.3 De konkurrerende verdier – «Competing Values Framework»

Rammeverket om de konkurrerende verdier, eller «Competing Values Framework» (CVF), er utarbeidet av Cameron og Quinn (2013) og er et av de mest fremtredende rammeverkene for å identifisere organisasjonskultur. Rammeverket er basert på tidligere forskning på organisasjonskultur og utarbeidet for å identifisere kulturprofiler og endring av disse over tid. De konkurrerende verdier viser til to dimensjoner bestående av fire deler. Den vertikale

dimensjonen viser til spenningen mellom fleksibilitet og stabilitet, mens den horisontale dimensjonen viser til spenningen mellom internt og eksternt fokus (Cameron og Quinn, 2013).



Figur 4: Fire kulturprofiler og to dimensjoner. Egenkomponert illustrasjon basert på Cameron og Quinn (2013)

3.3.1 De fire kulturprofilene

De to dimensjonene av konkurrerende verdier danner fire kulturprofiler: hierarki, marked, samarbeid og adhokrati (Cameron og Quinn, 2013).

I en hierarkikultur er kulturen preget av et tydelig hierarki, og strukturen kan minne om det Mintzberg (1989) kaller for maskinbyråkratiet. Hierarki-kultur kjennetegnes ofte som formell og strukturert, og preget av stabilitet, kontroll og effektivitet. Effektive ledere innenfor en slik kultur karakteriseres av å være gode koordinatorene og organisatorer. En slik type kultur kan man typisk identifisere i store, etablerte og gjerne offentlige organisasjoner, og fremkommer i det store antallet standardiserte prosedyrer, flere hierarkiske nivåer og forsterket vektlegging av regler.

Den andre kulturen i Cameron og Quinns (2013) rammeverk kalles for markedskultur. Denne kulturen kjennetegnes av et høyt prestasjonsfokus, produktivitet og konkurransevne, hvor kulturens medlemmer er svært resultat- og produktorienterte. Her vektlegges handlinger og atferd som bidrar til å ta markedsandeler og skape konkurransefortrinn. Konkurransevne og produktivitet i organisasjoner preget av markedskultur blir oppnådd gjennom en sterk vektlegging av ekstern posisjonering og kontroll. Ledere er hardtarbeidende og opptatt av konkurranse, og deres ønske om å vinne fungerer som et lim i organisasjonen. Grunnleggende antakelser i en slik kultur er at kunder er verdiorientert, at organisasjonen er interessert i å øke

sin konkurranseposisjon og at ledelsens fremste oppgave er å styre organisasjonen mot produktivitet, resultater og avkastning (Cameron og Quinn, 2013).

Den tredje kulturen i rammeverket kalles for samarbeidskulturen. Denne kjennetegnes av samhold, samarbeid, deltakelse, delte verdier og en sterk «vi»-følelse. Medlemmer av denne kulturen vil beskrive sine medarbeidere som en del av en familie, og kulturen kjennetegnes av gode relasjoner mellom medarbeidere og mellom ulike nivåer i organisasjonen. Teamarbeid, ansattes innflytelse og medvirkning og organisasjonens forpliktelse overfor de ansatte preger klankulturen. Hovedfokuset i denne kulturen er teamarbeid og utvikling av egne ansatte, noe som igjen vil bidra til å styrke ansattes lojalitet, engasjement og deltakelse. Medlemmer beskriver organisasjonen som en utvidet familie, og lojalitet og tradisjon holder organisasjonen sammen (Cameron og Quinn, 2013).

Den fjerde og siste kulturen i rammeverket kalles for adhokrati. Hovedfokuset i denne type kultur er innovasjon og utvikling. Det er et stort fokus på å tilpasse seg og gripe nye muligheter i markedet. Den generelle antakelsen innenfor denne type kultur er at innovative og banebrytende tiltak fører til suksess, og at en organisasjon hovedsakelig er interessert i å utvikle nye produkter og tjenester, i tillegg til at en leders største oppgave er å fremme entreprenørskap og kreativitet. En adhokrati-kultur kjennetegnes av en flat struktur hvor makt og autoritet fordeles ut fra hvilken oppgave og prosjekt som prioriteres. Arbeidet i en slik kultur defineres som dynamisk, entreprenøriell, kreativ, fremoverlent og hektisk (Cameron og Quinn, 2013).

3.3.2 Kulturendringer over tid i en organisasjon som vokser

Cameron og Quinn (2013) har gjennom sin forskning på organisasjonskultur sett et mønster i hvordan kulturen typisk utvikler seg over tid. De beskriver organisasjoner i en tidlig livssyklus som å være dominert av en adhokrati-kultur, uten formell struktur og kjennetegnet av entreprenørskap. Organisasjonene preges av lite formelle regler og strukturer, og er ofte styrt av en enkel, mektig og visjonær leder. Videre i organisasjonens livssyklus suppleres adhokrati-kulturen med samarbeidskulturen og en familiefølelse dannes. Medarbeidere får en følelse av å høre til og det dannes en personlig identifikasjon til organisasjonen. Senere i livssyklusen havner organisasjonen ofte i en utfordrende situasjon, da organisasjonen står ovenfor et økt behov for struktur, prosedyrer og hierarki for å kunne kontrollere det stadig voksende ansvaret. Med dette behovet blir kulturen mer og mer preget av den hierarkiske kulturen, noe som fører

til at ansatte påpeker at de føler de mister den vennlige og personlige ånden som en gang kjennetegnet kulturen deres. Videre blir den økende hierarkiske kulturen supplert med en markedskultur som fokuserer på konkurranseevne, resultater og en vektlegging av eksterne forhold. Medarbeidernes fokus endrer seg fra mangelen på personlighet og formell kontroll i organisasjonen til et eksternt fokus med kunde- og konkurranseorientering (Cameron og Quinn, 2013). På grunn av denne typiske utviklingen av kultur, bruker mange ledelse- og organisasjonskonsulenter mye tid på å bistå bedrifter i å utvikle evnen til å gjeninnføre samarbeids- og adhokrati-egenskaper, da dette kan gjøre dem mer balanserte organisasjoner.

3.4 Den ambidekstre utfordringen

For at organisasjoner skal vokse og overleve over lang tid er både organisatorisk forbedring av det eksisterende og fornying nødvendig, gjerne på samme tid. Dette gjør seg tydelig i dagens markeder hvor organisasjoner er strategisk nødt til å tenke fremover, tilpasse og fornye seg (O'Reilly og Tushman, 2013). Endringer i omgivelsene er ofte en stor utfordring for ledelsen, da en organisasjons tid, ressurser og kapasitet er begrenset, og fordi arbeid med forbedring av det eksisterende og innovasjonsarbeid ofte går på bekostning av hverandre (Popadiuk et al., 2018)

Opphavet til ambideksteritets-begrepet stammer fra Duncan (1976) sin artikkel om organisatorisk ambidekstri, som handler om at en organisasjon trenger andre strukturer enn kun de innovative for å lykkes. En ambidekster organisasjon må evne å bytte mellom ulike strukturelle oppsett (Duncan, 1976). Ambidekstri innebærer evnen å utforske ny kunnskap, samtidig som eksisterende kunnskap utnyttes. Organisasjoner som mestrer balansen mellom forbedring og fornying kalles «ambidekstre organisasjoner» (Tushman og O'Reilly, 2013). Denne type organisasjoner mestrer effektivisering, utnytting og inkrementell forbedring, samtidig som de etablerer strukturer for å sikre nyskapning, innovasjon og risikotaking.

Teece (2007) skriver i sin teori om dynamiske kapabiliteter at organisasjoners konkurransefortrinn strategisk sett bør være sjeldne og ikke-imiterbare. Dynamiske kapabiliteter kan beskrives som en organisasjon sin evne til å integrere, bygge og rekonfigurere interne kapabiliteter for å adressere endringer i omgivelsene (Teece et al., 1997). Organisasjoner må altså være agile for å overleve endringer og ha varige konkurransefordeler. For å oppnå dynamiske kapabiliteter trekker Teece (2007) frem viktigheten av tre aktiviteter:

sansing (sensing), kapring av muligheter (seizing) og opprettholdelse av konkurransekraften i organisasjonen gjennom forbedring, kombinerende, beskyttelse og rekonfigurering av materielle og ikke-materielle ressurser (transforming). Både litteratur om ambideksteritet og om dynamiske kapabiliteter kan ifølge Popadiuk et al. (2018) observeres gjennom interne rutiner i organisasjoner. I denne sammenheng kan utforskning ses som sensing, hvor organisasjonen søker muligheter, kunnskap og innovasjon i sine omgivelser. Kapring av muligheter handler om selve utnyttelsen av disse mulighetene, hvor organisasjonen kontinuerlig omstiller ressurser i ulike prosesser for å opprettholde effektivitet og forbedre seg. Å utnytte en organisasjons dynamiske kapabiliteter er særlig viktig i dag, som følge av de teknologiske mulighetene og digitale endringene som pågår (Teece, 2007). Utnyttelse av en organisasjons kapasiteter for å ivareta innovasjonskraft i en etablert organisasjon utdypes i oppgavens kapittel 3.6, hvor CIE-rammeverket presenteres.

En av de aller viktigste faktorene for at en organisasjon skal kunne bli en ambidekster organisasjon, er at ledelsen prioriterer både prosessen med å utforske og utnytte. Ledelsen må ha evne til å forstå og være sensitiv for behovene av ulike former for drift. Ledere som mestrer å kombinere strenge kostnadskutt og frittenkende gründere, samtidig som de opprettholder objektiviteten som kreves for å gjøre vanskelige avveininger, er en sjelden, men viktig rase av ledere (O'Reilly og Tushman, 2004).

3.5 Entreprenøriell tankegang i etablerte bedrifter

Ambideksteritet er særlig relevant for etablerte bedrifter, da organisasjonens størrelse krever økt grad av struktur og effektiv drift, samtidig som de må legge til rette for nyskaping og innovasjon for å være konkurransedyktige. Kapabiliteten å sanse kan ses i sammenheng med det Kuratko et al. (2011) kaller «entreprenøriell tankegang». Begrepet entreprenøriell tankegang ble ifølge Kuratko et al. (1993) introdusert på 80-tallet og handler om viljen til å engasjere seg i og generere entreprenøriell aktivitet for å sikre konkurransefortrinn og økonomisk vekst (Lucas og Robert, 1988). Entreprenørskap kan foregå i alle typer organisasjoner og defineres som «*prosessen med å skape verdi gjennom å kombinere ulike ressurser for å dra nytte av en mulighet*» (Kuratko et al., 2011, s. 9). Entreprenørskap kan knyttes til begrepet «effectuation», som innebærer at et entreprenørielt tankesett forkaster forutsetningen om at markedsmuligheter oppdages gjennom grundige markedsanalyser, men

heller mer handlingsorientert skapes kreativt og eksperimentelt gjennom utnyttelse av tilgjengelige ressurser (Sarasyathy, 2001).

McGrath og MacMillan (2000) definerer entreprenøriell tankegang som «*en måte å tenke på i organisasjonen som utnytter mulighetene av usikkerhet*». Vår forståelse av et entreprenørielt tankesett blir dermed et tankesett som orienterer menneskelig atferd mot entreprenørielle muligheter som kan skape verdi under usikkerhet. Organisasjoner som mestrer å håndtere usikkerhet utkonkurrerer de som ikke gjør det (Brorström, 2002). Et entreprenørielt tankesett bidrar derfor til økte konkurransefortrinn og er viktig for å skape verdi utover eksisterende forretningsmodeller (Miles et al., 2000). Individuer med entreprenørielle karakteristikk søker lidenskapelig etter nye muligheter, evaluerer mulighetene, evner å forfølge de beste, fokuserer på utførelse, engasjement og tilpasningsdyktighet (McGrath og MacMillan, 2000).

3.5.1 Startups og etablerte organisasjoner

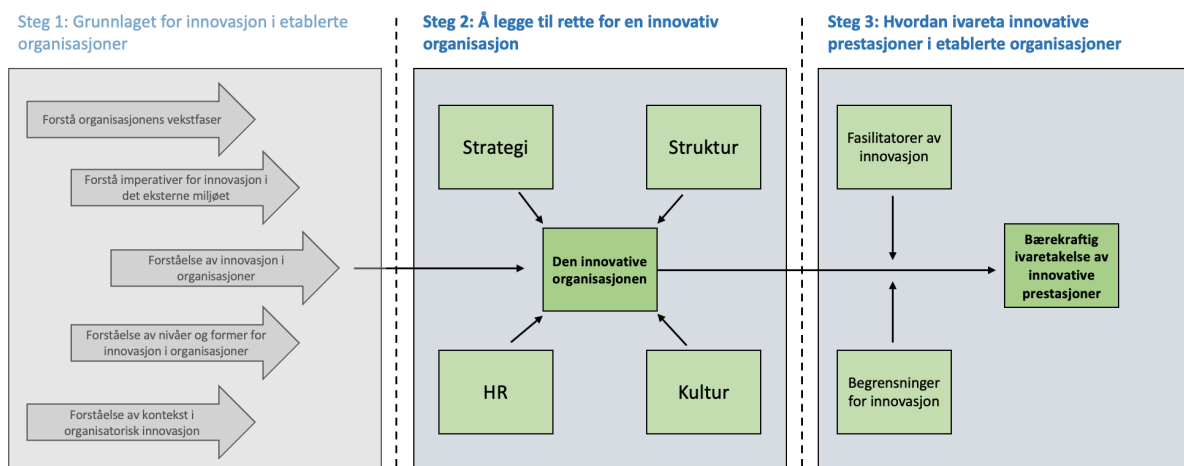
Skillet mellom startups og etablerte organisasjoner handler ikke om at startups er små versjoner av etablerte organisasjoner eller omvendt, men dreier seg om skillet ved deres tilnærming til utnyttelse og utforskning (Blank, 2014). Historisk sett er organisasjoner som er mindre i størrelsen gode på å identifisere entreprenørielle muligheter, men mindre effektive på å utvikle og opprettholde varige konkurransemessige fordeler som tillater dem å utnytte mulighetene over tid. I kontrast til dette anses store, etablerte organisasjoner generelt sett å være gode på å opprettholde konkurransemessige fortrinn, men mindre gode på å gjenkjenne innovative muligheter i markedene (Ireland et al., 2003). Etablerte organisasjoner er større organisasjoner som er mer utnyttende i den forstand at de er designet for å jobbe mot en repeterbar og skalerbar forretningsmodell.

Kurakto et al. (2011) trekker frem både likheter og forskjeller mellom hva innovasjon innebærer for etablerte organisasjoner og startups. Likhetene går blant annet ut på at begge typer organisasjoner gjenkjenner og omsetter muligheter til forretning, at innovasjon drives frem gjennom tverrfaglighet, at målet ved innovasjon er å gi verdi til kunden, og at det involverer varierende grad av usikkerhet og risiko. Forskjellene mellom dem knyttes til faktorer som eierskap, risikotoleranse, ressursmengder og struktur. I etablerte organisasjoner kan innovasjonsevnen svekkes på grunn av en større grad av byråkrati. Entreprenørielle organisasjoner har kortere beslutningsveier og kan lettere skifte kurs underveis og

eksperimentere rundt nye ideer. I gjengjeld er disse organisasjonene mer sårbare for risiko og besitter færre ressurser enn etablerte organisasjoner (Kurakto et al., 2011). Flexibiliteten som entreprenørielle organisasjoner besitter er gjerne det som trekkes frem når det forklares hvorfor de store nye produktene og tjenestene som introduseres i markedet som regel kommer fra entreprenørielle organisasjoner (Blank, 2013).

3.6 Corporate Innovation & Entrepreneurship (CIE-rammeverket)

Fra CVF-rammeverket til Cameron og Quinn, ser vi at det er utfordrende å kombinere en innovasjon- og samarbeidskultur, som karakteriserer entreprenørielle organisasjoner, med hierarkiet og markedsfokus som kreves i en større og mer etablert organisasjon. For å se på hvordan organisasjoner kan takle denne utfordringen, har Kuratko et al. (2011) utviklet et rammeverk som retter seg mot hvordan etablerte organisasjoner kan legge til rette for entreprenørskap og innovasjon. Rammeverket er tredelt, hvor første delen tar for seg grunnleggende elementer som må være på plass for entreprenørskap i etablerte organisasjoner, andre delen handler om hvordan legge til rette for en innovativ organisasjon, og tredje delen handler om hvordan slike organisasjoner kan ivareta innovative prestasjoner. Vi fokuserer utelukkende på rammeverkets del to og tre, da vi ønsker å sammenligne rammeverkets del to med AutoStore sin kultur for innovasjon, i tillegg til å se på utfordringen med å ivareta deres innovative kapasitet i overgangen til å bli en etablert organisasjon.



Figur 5: CIE-rammeverket for innovative prestasjoner i etablerte organisasjoner. Egenkomponert modell, oversatt til norsk, basert på Kuratko et al. (2011).

3.6.1 Steg 2: Å legge til rette for en innovativ organisasjon

Når det kommer til hvordan organisasjoner kan legge til rette for innovasjonskraft og entreprenørskap viser Kuratko et al. (2011) til fire organisatoriske kapabiliteter: **strategi, struktur, organisasjonskultur** og **HR**. I denne oppgaven har organisasjonskultur det største fokuset, men vi velger å introdusere de andre kapabilitetene også, da de har en tilknytning til kulturen og til arbeidet AutoStore legger ned for å ivareta sin entreprenørielle kultur.

Kuratko et al. (2011) mener en **strategi** skal definere en bedrifts retning, si noe om hvor bedriften ønsker å være og gi en indikasjon på hvordan den skal komme seg dit. Videre skiller Kuratko et al. (2011) mellom en entreprenøriell strategi og en strategi for entreprenørskap. Mens en strategi for entreprenørskap sier noe om hvordan bedriften skal jobbe med innovasjon, setter en entreprenøriell strategi den ambidekstre utfordringen i fokus, nemlig en sammenkobling av utnyttende og utforskende atferd for å utføre og utvikle handlinger som skaper verdi. Kuratko et al. (2011, s. 194) definerer en entreprenøriell strategi som «*en visjonsstyrt, organisasjonsbred avhengighet av entreprenøratferd som målrettet forynger organisasjonen og former omfanget av driften gjennom anerkjennelse og utforsking av entreprenørielle muligheter*». Faktorer som bidrar til å utvikle en entreprenøriell strategi er en entreprenøriell visjon, å legge til rette for å oppdage muligheter, å innpode et ønske om å være innovative og å se nytteverdien av å feile (Kuratko, et al., 2011).

Alvesson (2002) knytter sammen strategi og kultur ved å påpeke at begge er med på å vurdere, skape, rettferdiggjøre, bekrefte og sanksjonere atferd. Begge er med på å gi retning, en måte å forstå verden på, i tillegg til å skape kontinuitet og identitet. Dette antyder at det eksisterer en kobling mellom kultur og strategi, hvor kulturen må tas hensyn til i strategiarbeidet, og der strategien har mulighet til å påvirke kulturen. Det kan derfor være utfordrende å håndtere de to begrepene mot hverandre når vi snakker om strategi og kultur, men tradisjonelt i forskningsfeltet har strategi vært noe mer håndfast og nedfelt i den klassiske retningen, mens kultur er mer flytende, vagt og hører til det symbolske perspektivet. Å ha den riktige kulturen er en forutsetning for å nå de strategiske målene, da organisasjonen må ta hensyn til hvordan medarbeidere gir mening og innhold til de forskjellige aspektene ved omgivelsene (Alvesson, 2002).

Det neste punktet i del to av Kuratko et al. (2011) sitt rammeverk handler om organisasjonens **struktur**. Organisasjonsstrukturen handler om hvordan organisasjonen organiserer ressurser og

oppgaver, og består hovedsakelig av to elementer: differensiering og integrering. Differensiering handler om hvordan makt, beslutningsmyndighet og autoritet er fordelt, samt hvordan oppgaver og grupperinger fordeles innad i organisasjonen. Integrering handler om hvordan mennesker og avdelinger koordinerer med hverandre (Kuratko et al., 2011).

Når organisasjonen profesjonaliseres, diversifiseres og spesialiseres vil det på grunn av en økt avstand i organisasjonens struktur og dannelse av subgrupper gjøre det mer utfordrende å skape en felles overordnet sosial identitet og kultur (Bang, 2020; Schein, 2017). Økt struktur og spesialisering av avdelinger krever koordinering, som underbygger hierarki og en autoritetsstruktur (Cameron og Quinn, 2013). På denne måten vil struktur og kultur henge sammen og påvirke hverandre gjensidig (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Kuratko et al. (2011) anerkjenner den ambidekstre utfordringen som nesten uunngåelig vil oppstå når man i en organisasjon skal kombinere innovasjon, altså oppdaging og utforskning av muligheter, med struktur som har til hensikt å håndtere organisasjonens eksisterende krav, nemlig utnyttelse. Likevel er det mulig å legge til rette for innovasjon gjennom strukturelle grep, ved å bygge en flatere organisasjonsstruktur, desentralisere beslutningsmyndighet, innarbeide en klar, tydelig og forståelig visjon og sørge for at ideer kommer fra medarbeidere og ikke toppledelsen (Kuratko et al., 2011).

Gjennom å utvikle og støtte semi-autonome og tverrfaglige team som jobber sammen på en dynamisk måte mener Ries (2017) at organisasjonen kan legge til rette for en innovativ struktur som kjennetegner startups. For at denne type struktur skal fungere, er det viktig at de menneskelige relasjonene mellom de semi-autonome teamene og ledelsen er god og vedlikeholdes (Kanter, 2007).

Videre viser Kuratko et al. (2011) til **organisasjonskultur** for å legge til rette for innovasjonsevne. Organisasjonskulturen sitter ofte dypt i ryggmargen til en organisasjon, og det kan derfor være utfordrende å bevisst eller ubevisst endre den i en eller annen bestemt retning. Kuratko et al. (2011) mener derfor at det kan ta mellom syv til ti år, eller mer, å endre kulturen i en organisasjon. Kultur er med på å motivere de ansatte, og er dermed viktig for å opprettholde eller endre atferd i organisasjonen (Hillestad og Yttri, 2016; Mazur og Zaborek, 2016). En kultur som legger til rette for innovasjon presterer bedre på en rekke resultatindikatorer, sammenlignet med andre organisasjoner (Hillestad og Yttri, 2016).

En entreprenøriell kultur fostrer og støtter en kontinuerlig søken etter innovative muligheter som kan utnyttes for å skape økt konkurransefortrinn og verdi (McGrath og Macmillan, 2000). Det forventes nye ideer og kreativitet, oppmuntres til risikotaking, prøving og feiling aksepteres og det er et stort fokus på læring (Ireland et al., 2003). En entreprenøriell kultur kjennetegnes av en tankegang om at innovasjon og endring skal drive verdiskapningen, praktisk ledelse, myndiggjøring av medarbeidere og en følelse av at det haster å tilpasse seg til fremtiden (Kuratko et al., 2011; Timmons og Spinelli, 2009; Cornwall og Perlman, 1990; Peters, 1998)

Parveen et al. (2015) gjennomførte en studie med hensikt å finne kjennetegn i organisasjonskulturen som motiverer til innovativ atferd. Der fant de at åpenhet, fleksibilitet, fokus på intern kommunikasjon, kompetanse, ansvarliggjøring, risikovillighet og tverrfaglig samarbeid kjennetegner en kultur som er positivt korrelert med innovativ atferd.

Den fjerde og siste organisatoriske kapabiliteten som fokuseres på for å legge til rette for innovasjon er **HR**, altså arbeid med de menneskelige ressursene (Kuratko et al., 2011). En organisasjons ansatte er de som driver utforskning og innovasjon, og som dermed har potensialet til å omgjøre ideer til verdiskapende realiteter (Kuratko et al., 2011). Individuelle ansatte som iverksetter innovasjoner internt i selskapet kalles for intraprenører, og karakteriseres av at de er kreative, målrettede og gode iverksettere (Kuratko et al., 2011). Organisasjoner er avhengige av intraprenører og ansatte som utfordrer dagens situasjon dersom organisasjonen skal ivareta eller utvikle en innovativ kultur.

Organisasjonens HR-arbeid har stor innvirkning på arbeidet med å legge til rette for innovasjon og entreprenørskap (Kuratko et al., 2011). For å bygge en innovasjonskultur, bør HR-ansvarlige fokusere på fem områder: 1) Jobbplanlegging og design, 2) rekruttering og valg, 3) trening og utvikling av ansatte, 4) evaluering av ansattes prestasjoner og 5) kompensasjon og belønning. Rekruttering, valg og trening gjør at organisasjonens ansatte har kompetanse som er kritiske for å skape en innovasjonskultur, og evaluering av ansattes prestasjoner og belønning har til hensikt å forsterke atferd som er i tråd med organisasjonens strategi og ønsket kultur (Kuratko et al., 2011).

3.6.2 Steg 3: Hvordan ivareta innovative prestasjoner i etablerte organisasjoner

For å ivareta innovative prestasjoner i etablerte organisasjoner viser Kuratko et al. (2011) til to pilarer: **begrensninger** og **fasilitatorer**. Disse pilarene skal sammen bidra til **ivaretagelse** av innovative prestasjoner i etablerte organisasjoner.

Kuratko et al. (2011) viser til **begrensninger** som organisasjonen bør være bevisst på og unngå. Disse kan hindre innovasjon og entreprenøriell atferd innenfor organisasjonens strukturer, strategi, retningslinjer, mennesker og kultur. Når det kommer til strukturer, viser Kuratko et al. (2011) til at for mange hierarkiske nivå, ansvar uten autoritet og makt, «topp-ned»-ledelse, begrensende kommunikasjonskanaler og manglende ansvar for innovasjon og endring som barrierer for innovasjon og entreprenøriell atferd. Et fravær av innovative mål, manglende formell strategi og visjon for entreprenørskap og for få innovative rollemodeller i ledelsesposisjoner er potensielle strategiske fallgruver. Et omfattende byråkrati, med lange og komplekse godkjenningsrutiner og for stor avhengighet til etablerte regler fungerer som barrierer knyttet til organisasjonens retningslinjer. Mennesker som er redd for å feile, som yter motstand mot endring og som har manglende ferdigheter for å håndtere endringer er begrensende for en organisasjons innovative prestasjoner (Kuratko et al., 2011). Avslutningsvis, innenfor pilaren om begrensninger, viser Kuratko et al. (2011) til kulturkategorien som hovedsakelig knyttes til organisasjonens verdier. Her vil dårlig formulerte verdier, manglende konsensus om verdiene og verdier som er i konflikt med innovativ atferd, risikotaking og proaktivitet være barrierer for organisasjonens evne til å ivareta innovative prestasjoner.

Videre viser Kuratko et al. (2011) til *entreprenøriell ledelse* og *evaluering og kontroll* som **fasilitatorer** for innovative prestasjoner.

Entreprenøriell ledelse omtales som evnen til å påvirke andre til å håndtere ressurser strategisk for å kunne drive både utforskende og utnyttende atferd (Covin og Slevin, 2017; Ireland og Hitt, 2005; Rowe, 2001), og dermed har knytninger til ambideksteritet, som nevnt i delkapittel 3.4. Ledelse har lenge blitt sett på som viktig, og har fått mye oppmerksomhet i organisasjonsforskningen. Dette har ikke endret seg, og ledelse blir fortsatt sett på som en sentral faktor for suksess og innovasjon (Matthiesen, 2014). Flere studier viser at konkurransefortrinn og suksess direkte kan kobles til en effektiv ledelse og at ledere mestrer ledelse av entreprenørskap og innovasjonsprosesser (Adams et al., 2006; Daily et al., 2002).

Entreprenøriell ledelse kjennetegnes av å dyrke entreprenørielle kapabiliteter, å stille spørsmål til den dominerende logikken og å knytte sammen innovasjon og strategi for å fasilitere den ambidekstre utfordringen med å både utforske og utnytte. I tillegg er entreprenøriell ledere gode til å se, forstå og kommunisere muligheter og vender ofte tilbake til de grunnleggende spørsmålene som knyttes til organisasjonens drift (Covin og Slevin, 2017).

I tillegg til ledelse inkluderer Kuratko et al. (2011) *evaluering og kontroll* som to faktorer for å fasilitere innovativ atferd og entreprenørielle prestasjoner. Når det kommer til evaluering av entreprenøriell aktivitet i organisasjoner understreker Kuratko et al. (2011) viktigheten av å ikke bare evaluere utfall av handlingene, men også erfaringene som leder til disse utfallene. Selv om entreprenørielle prestasjoner kan være utfordrende å evaluere, er det fordelaktig om det blir en del av organisasjonskulturen gjennom at det bevisstgjøres, anerkjennes, diskuteres og revideres (Kuratko et al., 2011).

For å evaluere innovative prestasjoner anbefaler Kuratko et al. (2011) å vurdere organisasjonens grad og frekvens av entreprenørielle aktiviteter, diagnostisere klimaet for innovasjon, altså hvorfor resultatet av grad og frekvens er som det er, og skape en organisasjonsbred forståelse av innovasjonsprosesser gjennom å nå ut til samtlige avdelinger.

Uten tilstrekkelige kontrollsystemer ville organisasjoner endt i kaos, spesielt da en organisasjon vokser. Kuratko et al. (2011) beskriver en spenning mellom det administrative domenet og det entreprenørielle domenet innenfor kontrollfeltet. Mens det administrative kontrolldomenet er detaljert, sentralisert, rigid, formelt og regelorientert, kjennetegnes det entreprenørielle kontrolldomenet av løse retningslinjer, desentralisering, fleksibilitet, uformelt og menneske- og kommunikasjonsorientert. På grunn av dette spennet vil entreprenørskap og innovasjon skape et dilemma for grad av kommando og kontroll i innovative organisasjoner (Kuratko et al., 2011). Selv mener Kuratko et al. (2011) at grad av innovasjon vil være høyest i en balanse av disse spennene, og ikke i et av ytterpunktene.

De to pilarene som handler om begrensninger og fasilitatorer bidrar sammen til hvordan organisasjonen kan **ivareta** innovative prestasjoner på en bærekraftig måte (Kuratko et al., 2011). Dette kan organisasjoner oppnå gjennom å *anerkjenne og styre utløsende hendelser*,

skape en følelse av at det haster, bli en adaptiv organisasjon, omfavne paradoksene og beholde et entreprenørielt tankesett.

Organisasjoner må *anerkjenne og styre utløsende hendelser*. Det finnes interne og eksterne triggere som underbygger entreprenøriell atferd, for eksempel økende kostnader, klager fra kunder eller voksende markeder. Organisasjonen må legge til rette for at medarbeidere kan komme med løsninger og ideer, i tillegg til å få fulgt opp disse ideene (Kuratko et al., 2011). I tillegg må organisasjonen *skape en følelse av at det haster*. Dette vil bidra til å gjøre organisasjonen forberedt på endring, samtidig som det kan trigge idémyldring og sørge for at organisasjonens medarbeidere stadig har et tankesett som underbygger kontinuerlig forbedring.

Organisasjonen må *bli en adaptiv organisasjon* som ser muligheter i omgivelsene og er fleksibel nok til å tilpasse seg mulighetene. Adaptive organisasjoner fokuserer på å lære av erfaringer relevant for fremtidig drift, samtidig som de evner å avlære vaner som hindrer utvikling og innovasjon (Kuratko et al., 2011). I tillegg må organisasjoner *omfavne paradoksene*. Paradoksene Kuratko et al. (2011) viser til har likhetstrekk med den ambidekstre utfordringen, blant annet paradokset med en organisasjons størrelse. Samtidig som en liten organisasjon er rask, fleksibel og kan inkorporere innovasjoner hurtig, kan en stor og etablert organisasjon utnytte stordriftsfordeler og bidra med ressurser og nettverk. Dette paradokset henger sammen med et annet paradoks, nemlig paradokset av fleksibilitet og kontroll. Her påstår Kuratko et al. (2011) at organisasjoner kan oppnå økt kontroll gjennom å kontrollere mindre, da det å bygge en raskere, mer flytende og en adaptiv organisasjon, i stedet for å kun fokusere på utnyttelse og effektivitet, kan bidra til innpass i nye markeder og større markedsandeler.

Ettersom vekst kan føre til et økt behov for struktur, hierarki og kontroll, kan ledelsens fokus skifte fra å være innovasjonsorientert til å bli mer administrativt orientert. Kuratko et al. (2011) understreker derfor viktigheten av at ledere *beholder et entreprenørielt tankesett*. For å beholde et entreprenørielt tankesett bør ledere stadig søke og følge opp muligheter, evne å differensiere mellom gode og dårlige muligheter, begrense bruk av ressurser på urealistiske muligheter, være handlingsorientert og fleksibel, samt evne å engasjere mennesker både i og utenfor organisasjonen (Kuratko et al., 2011).

4. Metode

I dette kapitlet presenteres metodetilnærmingen og forskningsdesignet som er benyttet i studien, hvor vi vil argumentere for de valgene som er gjort i prosessen. Johannessen et al. (2011) beskriver samfunnsfaglig metode som en bestemt retning mot et mål, som innebærer å avklare hvordan man skal gå frem for å anskaffe informasjon om den sosiale virkeligheten. Av den grunn vil vi først redegjøre for hva metode er, for så å redegjøre for valg av metode og datainnsamling, herunder utvalg, valg av casebedrift, intervjuobjekter og intervjuprosessen. Videre vil det redegjøres for hvordan vi har analysert dataen som er innsamlet, for så å avslutningsvis diskutere oppgavens reliabilitet, validitet og etiske overveielser.

4.1 Vitenskapelig tilnærming

Metode forklares som en måte å gå frem på for å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2015). Ettersom det finnes en grunnleggende uenighet om hva virkelighet eller sannhet er, baseres metodevalget dermed på noen grunnleggende antagelser. Den første antakelsen i denne sammenhengen er begrepet ontologi, som er læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Sentralt i ontologien finner vi den ontologiske debatten som handler om hvorvidt sosiale systemer består av lovmessigheter eller i hvilken grad vi studerer ting forskjellig (Jacobsen, 2015). Den andre antakelsen er epistemologi, som betyr «læren om kunnskap». Sentralt i epistemologi er hvordan, og i hvor stor grad det er mulig å tilegne seg kunnskap om virkeligheten. Den tredje og siste antakelsen er metodologi, som omhandler de ulike fremgangsmåtene som anvendes for å kartlegge virkeligheten. Også innenfor metodologi eksisterer det uenigheter om hvilken metode som er best for å studere på virkeligheten (Jacobsen, 2015).

Samfunnsvitenskapelig forskning skilles historisk sett mellom positivisme og hermeneutikk som to sentrale vitenskapsteoretiske retninger (Johannessen et al., 2011). Mens positivismen antar at det finnes noen generelle lover i sosiale systemer, og at samfunnet kan studeres på en nøytral måte (Jacobsen, 2015), kjennetegnes hermeneutikken ved dens fortolkning av menneskers handlinger gjennom dypere meningsinnhold enn kun det innlysende (Thagaard, 2013). I motsetning til en positivistisk tilnærming, ligger det innen hermeneutisk retning antakelser om at det ikke finnes en objektiv, sosial virkelighet, men heller ulike forståelser av fenomener og virkeligheten (Jacobsen, 2015; Thagaard, 2013). En hermeneutisk tilnærming søker å forstå ulike deler av et fenomen i lys av fenomenets helhet (Thagaard, 2013), noe også

Jacobsen (2015) viser til da han mener at forskere må utvikle kunnskap i kontinuerlige fortolkningsprosesser hvor empiri ses i lys av en kontekst og dermed skaper et helhetsperspektiv. Organisasjonskultur er et fenomen som ikke bør ses som en absolutt, fysisk virkelighet, men heller et fenomen som er sosial konstruert, og som kan oppleves og forstås ulikt fra ulike medlemmer av kulturen. Av den grunn finner vi det hensiktsmessig at denne studien følger en hermeneutisk retning med en kvalitativ forskningstilnærming.

En hermeneutisk forskningstilnærming knyttes ofte til en induktiv forskningsstrategi. En slik forskningsstrategi kjennetegnes av at man beveger seg fra empiri til teori, og er dermed en mer åpen tilnærming hvor man studerer ukjente fenomener for å få frem tolkninger og følelser, samt fokuserer på innsamling av data i første omgang (Jacobsen, 2015). Blaikie (2010) presenterer fire forskningsstrategier: induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv. En deduktiv forskningsstrategi har som mål å teste teorier, og tar utgangspunkt i teori for så å samle empiri og se den i sammenheng av teori. Retroduktiv strategi fokuserer på å avdekke årsaksmekanismer for å forklare observerte fenomener, og en abduktiv forskningsstrategi kjennetegnes ved at man søker å beskrive og forstå sosiale prosesser ved hjelp av aktørers motiver og forklaringer, og ved hjelp av en kombinasjon av induktiv og deduktiv forskningsstrategi. Her beveger man seg altså mellom empiri og teori, som gjensidig påvirker hverandre (Blaikie, 2010). Denne studien startet hovedsakelig som en induktiv studie, men en abduktiv forskningsstrategi ble tatt i bruk etter hvert som vi så det som hensiktsmessig å la teorien påvirke vår behandling av empiri gjennom datainnsamlingsprosessen og -analysen. Dette betyr at vi som forskere har vekslet mellom inspeksjon av data og utvikling av ideer fra overordnede teoretiske perspektiver (Thagaard, 2013). En slik tilnærming står i en posisjon mellom induksjon og deduksjon, og fremhever det dialektiske forholdet mellom teori og data, der teorien utvikles på grunnlag av systematiske og dyptgående analyser.

Kvalitativ metode handler om å samle inn og registrere data i form av tekst, lyd og bilde (Johannessen et al., 2011). Jacobsen (2015) beskriver en kvalitativ tilnærming som det å ha et grunnleggende utgangspunkt der den sosiale virkeligheten er for kompleks til å reduseres til tall, og hvor informasjonen må samles inn i form av ord som åpner for flere nyanser og dypere forståelse. Kvalitativ metode som forskningsmetode er dermed ideell dersom fenomenet som skal undersøkes er lite kjent, eller om det er noe man ønsker å danne en grundigere forståelse av. I motsetning til kvalitative studier som fokuserer på dybde og nyanserikdom, søker kvantitative studier å undersøke et stort antall respondenter for å beskrive, forklare og predikere

virkeligheten gjennom bruk av statistikk og tall (Saunders et al., 2016). Kvantitative data vil kunne si noe om variasjon og sammenhenger, men dataene vil ifølge Bryman (2008) kun gi et overfladisk bilde, og vil dermed være mindre egnet til å bidra med dybden som trengs for å skape forståelse av et fenomen. På grunn av kompleksiteten og mangfoldet til organisasjonskultur som fenomen, samt et ønske om innsikt i og forståelse av en svært spennende casebedrift i hurtig vekst, ble en kvalitativ metode valgt som forskningsmetode. I forhold til en kvantitativ forskningsmetode vil dette kunne gi studien en større dybde, grundigere forståelse og flere nyanser når vi studerer organisasjonskulturen i AutoStore.

4.2 Forskningsdesign

Ifølge Jacobsen (2015) baserer valg av forskningsdesign seg hovedsakelig på to forhold: 1) om studien går i bredden (ekstensiv) eller i dybden (intensiv), og 2) om studien er ute etter å beskrive (deskriptiv) eller forklare (kausal) et fenomen. Et ekstensivt design har som fordel at det tar utgangspunkt i flere enheter og på den måten øker sannsynligheten for å frembringe resultater som statistisk kan generaliseres (Jacobsen, 2015). Et intensivt design skiller seg fra et ekstensivt design ved at det ikke har til hensikt å samle inn data fra mange enheter, men derimot fokuserer på å få frem en mest mulig helhetlig beskrivelse av et fenomen med både variasjoner, likheter og forskjeller (Jacobsen, 2015). Et intensivt design samsvarer godt med studiens formål, nemlig å skape en dybdeforståelse av AutoStore sin organisasjonskultur, hvilken betydning denne har til organisasjonens vekst og hvordan kulturen jobbes med fra et lederspesspektiv. Et intensivt forskningsdesign har tydelige sammenhenger med en kvalitativ forskningsmetode, da begge tar utgangspunkt i å samle inn nyanserike data fra få enheter (Jacobsen, 2015).

Innen intensive forskningsdesign er casestudier ofte brukt, noe Yin (2014, s. 16) definerer som *«empiriske undersøkelser som studerer et midlertidig fenomen i dybden, og i virkelighetens kontekst, spesielt der skillet mellom fenomenet og konteksten ikke tydelig fremkommer»*. Casestudier egner seg godt når man ønsker å forstå, forklare og beskrive (Johannessen et al., 2011), når man ønsker en dypere innsikt og forståelse av spesifikke hendelser eller fenomener, samt når man ønsker å beskrive hva som er spesielt med en organisasjon (Jacobsen, 2015). Slike studier er også relevant om man ønsker å utvikle teorier, ettersom de søker å danne en dybdeforståelse og derigjennom utforske ukjente fenomener (Jacobsen, 2015). Ettersom vi anser AutoStore og deres vekst som en unik organisasjon, og ønsker å skape en dybdeforståelse

av deres organisasjonskultur, ble det naturlig å velge casestudie som forskningsdesign. Selv om vi gjennom casestudien ønsker å danne en forståelse av deres organisasjonskultur, er ikke hensikten å avdekke statistisk generaliserbare resultater, da dette kan være utfordrende ved gjennomføringen av en casestudie med kun én studert organisasjon (Jacobsen, 2015).

En studies tidsdimensjon kan også være relevant, da man i en studie kan velge mellom å utføre målinger flere ganger over lengre perioder eller kun på et bestemt tidspunkt. I motsetning til longitudinelle undersøkelser, gir en tverrsnittsundersøkelse et øyeblikksbilde gjennom å studere virkeligheten på ett bestemt tidspunkt (Jacobsen, 2015). På bakgrunn av masteroppgavens tids- og ressursbegrensninger studerte vi kun AutoStore på ett tidspunkt. Det kunne vært interessant å studere organisasjonen på flere tidspunkt for å belyse utvikling og endring, men selv om studien kun henter inn data fra ett tidspunkt, vil undersøkelsen kunne gi en forståelse av AutoStore sin organisasjonskultur gjennom dens historie og fremvekst, samt deres fremtidsrettede arbeid. Dette støttes av Johannessen et al., (2011) som hevder et slikt undersøkelsesdesign legger til rette for god forståelse av respondentenes oppfatninger.

4.3 Datainnsamling

Intervjuer, observasjon og dokumentstudier er de mest brukte metodene innenfor kvalitativ forskningsmetode (Jacobsen, 2015; Tjora, 2017). Det skilles mellom primærdata og sekundærdata, der primærdata innebærer innsamling av opplysninger direkte fra enkeltindivider eller grupper av mennesker (Jacobsen, 2015). Intervjuer og observasjon inngår dermed under betegnelsen primærdata, mens sekundærdata innebærer å bruke opplysninger som er samlet inn av andre (Jacobsen, 2015).

Av de vanligste datainnsamlingsmetodene innenfor kvalitativ forskningsmetode har vi valgt å bruke dybdeintervju som innsamlingsmetode for primærdata, og dokumentstudier som sekundær datainnsamlingsmetode. Johannessen et al. (2011) hevder at observasjoner over lenger tidshorisonter best for datainnsamling. Observasjon kunne vært interessant for vår studie ettersom vi som forskere utenfor organisasjonen kunne observert ulike elementer og forutinntattheter ved organisasjonskulturen. På grunn av tilstanden vi befinner oss i med Covid-19-pandemien og hjemmekontor, var det derimot ikke gjennomførbart å reise for å tilbringe flere uker i bedriften for å observere kulturen.

4.3.1 Det kvalitative dybdeintervjuet

Kvalitative dybdeintervjuer egner seg når man er interessert i individers subjektive opplevelser, meninger og tanker, og søker å finne individers egne tolkninger av fenomenet som studeres (Jacobsen, 2015). Kvale og Brinkmann (2015) understreker viktigheten av at det kvalitative dybdeintervjuet har en struktur og et formål, og viser til at hensikten med dybdeintervjuet er å beskrive intervjuobjektens hverdagslige verden slik at man kan tolke betydningen av de fenomener som beskrives. Organisasjonskultur er et sosialt fenomen som kan oppleves ulikt av forskjellige personer som påvirkes av den samme kulturen. Når man skal studere et sosialt fenomen som er komplekst, trekker Johannessen et al. (2011) frem viktigheten av å belyse kompleksiteten og nyansene av fortolkningene, og mener derfor at kvalitative dybdeintervjuer egner seg godt til nettopp dette. Ettersom vi ønsker å skape en grundig forståelse av organisasjonskulturen i AutoStore, finner vi det kvalitative dybdeintervjuet som godt egnet som datainnsamlingsmetode for å besvare vår problemstilling.

Gjennom dybdeintervjuene har det blitt avdekket faktorer og opplevelser av AutoStores organisasjonskultur som er relevant for respondentenes forståelse av fenomenet, og derav relevant for oppgaven. Det ble ikke lagt begrensninger på hva respondentene kunne si, og dette er noe Jacobsen (2005) karakteriserer som det åpne, individuelle intervjuet. Som et resultat av dette har respondentene knyttet inn flere temaer i sine besvarelser, og koblet disse til deres forståelse av organisasjonskultur. Dette har vært med på å skape en grundigere helhetsforståelse av organisasjonskulturen i AutoStore. Johannessen et al. (2011) påpeker at det individuelle intervjuet egner seg godt da menneskers erfaringer og oppfatninger best kommer frem når de selv kan bestemme hva som tas opp i intervjuet.

4.3.2 Dokumentstudier

Dokumentstudier går under kategorien sekundærdata, da dette er data som er samlet inn av andre (Johannessen et al., 2011). Innledningsvis i forskningsperioden fikk vi tilsendt noen interne, konfidensielle dokumenter fra AutoStore, herunder en arbeidsmiljøundersøkelse, en presentasjon fra HR-avdelingen, et organisasjonskart og en konsulentrapport. I tillegg har vi brukt AutoStores hjemmeside, markedsnyheter og ulike nettartikler om AutoStore for å finne objektiv informasjon og statistikk. Slike typer dokumenter kaller Tjora (2017) for casespesifikke dokumenter. Selv om ikke dokumentene som datainnsamling er vektlagt tyngst

i denne oppgaven, har de interne dokumentene, deres hjemmeside og artikler om AutoStore vært med på å danne grunnlaget for valg av retning. I tillegg var de med på å skape en bedre helhetsforståelse av caseorganisasjonen, og bidro til utvalg av respondenter.

4.4 Valg av intervjuobjekt

Vår utvalgsstrategi tar hensyn til at studien følger en kvalitativ forskningsmetode, og søker derfor å få mest mulig kunnskap om intervjuobjektene opplevelse av organisasjonskulturen i AutoStore. Dette gjøres gjennom dyptgående beskrivelser fra et begrenset antall personer, i motsetning til kvantitative studier, hvor forskningsmetoden går i bredden med for å kunne foreta statistiske generaliseringer (Johannessen et al., 2011).

Videre måtte vi finne ut hvor mange respondenter studien skulle ha, hvem disse skulle være og hvilken utvalgsstrategi vi skulle benytte (Jacobsen, 2015). Vi benyttet oss av en strategisk utvelgelse av respondenter, som innebærer at vi først måtte avklare hvilken målgruppe vi ønsket å samle data fra, for så å velge personer strategisk fra denne målgruppen (Johannessen et al., 2011). Basert på vår avgjørelse om å studere arbeidet med organisasjonskultur fra et ledelsesperspektiv, og i tråd med vår problemstilling og forskningsspørsmål, ønsket vi hovedsakelig å intervju ansatte med ledelsesansvar. For å plukke ut respondenter fikk vi hjelp av en HR-medarbeider i AutoStore, der vi sammen plukket ut intervjuobjekter basert på vår problemstilling og deres organisasjonskart. På denne måten sikret vi variasjon innenfor målgruppen vår, både med tanke på kjønn, ansiennitet og avdeling.

I tillegg til denne strategiske utvelgelsen benyttet vi oss av snøballmetoden. Denne metoden byr på en fleksibilitet som et kvalitativt forskningsdesign ofte krever (Jacobsen, 2015). I studiens innledende intervjuer spurte vi intervjuobjektene om anbefalinger til hvem vi burde prate med videre. De innledende intervjuobjektene, som var valgt ut med bruk av strategisk utvelgelsesmetode, hadde svært godt kjennskap til AutoStore og organisasjonens medlemmer. Basert på deres kjennskap til organisasjonen, kombinert med kjennskap til tematikken som ble gjennomgått i intervjuene, mottok vi anbefalinger om hvem som kunne være interessante å intervju videre. Selv om en slik metode kan være svært fruktbar, medfølger den også nokså ressurskrevende analysearbeid, og man kan risikere å ende opp med for like respondenter (Jacobsen, 2015). Vi forsøkte derfor bevisst å sørge for at utvalget fortsatt var representativt for ønsket målgruppe. Vi var i kontinuerlig kommunikasjon med vår kontaktperson fra HR-

avdelingen i AutoStore før vi kontaktet personene som ble anbefalt for å undersøke om de virket representative for å besvare vår problemstilling.

Studien endte opp med 12 respondenter, noe vi opplevde som tilstrekkelig for å besvare problemstillingen. Utvalget av respondenter endte opp med å bestå av toppledere, mellomledere og HR-ansvarlige med ulik ansiennitet, der enkelte også var nyansatte. I tråd med problemstillingen bygget valget med å belyse kulturen fra et ledelsesperspektiv på antakelsen om at arbeidet med kultur utføres av ledere og HR-ansvarlige. Til utvalget inkluderte vi også to samarbeidspartnere og en respondent fra rekrutteringsbyrået til AutoStore, da vi fant det nyttig å få innblikk i hvordan AutoStore sin organisasjonskultur oppleves utenfra. Samtlige av de eksterne respondentene har jobbet tett med AutoStore og har god kjennskap til deres organisasjon og organisasjonskultur.

4.5 Intervjuguide

Som et hjelpemiddel for datainnsamlingen utarbeidet vi en semi-strukturert intervjuguide til veiledning og hjelp for gjennomføringen (Vedlegg 3). Vi valgte en semi-strukturert intervjuguide, da denne kunne gi oss friheten til å stille oppfølgingsspørsmål eller følge opp interessante temaer. Intervjuguiden ble utarbeidet i tråd med vår valgte problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål, og ble satt opp etter temaene som sammen bygde grunnlaget til å besvare disse. Ifølge Johannessen et al. (2011) skal en intervjuguide bestå av en rekke forhåndsdefinerte temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i intervjuet. Valget om å gjennomføre intervjuene med en semi-strukturert intervjuguide viste seg å være en stor fordel for oss, da det skapte en god balanse mellom fleksibilitet og standardisering av intervjuene. Spørsmålene ble formulert på en åpen måte som bevisst skulle oppmuntre til refleksjon rundt temaene knyttet til våre forskningsspørsmål. Flexibiliteten knyttet til den semi-strukturerte intervjuguiden gjorde at vi kunne følge opp interessante avsporinger og ble gjenstand for flere innholdsrike supplementer. Avslutningsvis fikk respondentene mulighet til å supplere andre tanker og refleksjoner utover spørsmålene i intervjuguiden.

Intervjuguiden innledes med bakgrunnsspørsmål der formålet er å danne et bilde av respondentenes erfaring og rolle i AutoStore. Deretter følger generelle spørsmål knyttet til førsteinntrykk og opplevelse av det å være arbeidstaker i AutoStore som organisasjon. Videre i intervjuguiden følger noen spørsmål knyttet til HR- og ledelsesarbeid, som var med på å danne

et bilde av hvordan disse rollene fungerer i AutoStore. Neste del tar for seg organisasjonskultur som tema, der hensikten er å få en dybdeforståelse av organisasjonskulturen. Denne delen omhandler organisasjonskulturens fremvekst, dets styrker og svakheter, samt hvordan den har utviklet seg over tid. Videre kommer vekst som en egen del av intervjuguiden, som omhandler opplevelsen av veksten knyttet til organisasjonskulturen og hvilke konsekvenser den har hatt. Avslutningsvis blir respondentene bedt om å trekke frem det viktigste fra intervjuet, med den hensikt å finne ut hva vedkommende vektlegger fra det vi har pratet om. I tillegg får de mulighet til å legge til noe, og til å anbefale videre intervjuobjekter.

4.6 Gjennomføring av intervjuene

Saunders et al. (2016) understreker viktigheten av at man som intervjuer har høy kunnskap om temaene som studien omhandler, samt stiller seg godt forberedt når semi-strukturerte intervjuer skal gjennomføres. Vi har gjennom vårt utdanningsløp innenfor strategi, organisasjon og ledelse dannet oss et godt grunnlag for å forstå fenomener som organisasjonskultur, vekst og ledelse. I tillegg gjennomførte vi et grundig teoretisk arbeid i forkant av datainnsamlingen og hadde kjennskap til AutoStore som organisasjon fra før.

Å sitte ansikt-til-ansikt er hensiktsmessig når man skal gjennomføre dybdeintervjuer innenfor kvalitativ forskningsmetode. Dette gjør det lettere for respondentene å skape en relasjon til intervjueren, noe som også kan føre til at de føler seg komfortable med å prate om sensitive temaer. I tillegg til dette kan intervjueren få mer informasjon fra respondenten gjennom deres kroppsspråk (Jacobsen, 2015). Slike fysiske intervjuer har imidlertid også svakheter gjennom at de er mer ressurskrevende, da de for eksempel kan stille krav til reising. Alternativt til fysiske intervjuer kan også intervjuer foregå over telefon eller videosamtaler. Disse metodene for datainnsamling er mindre ressurskrevende og mer fleksible (Jacobsen, 2015). En annen fordel er at disse metodene kan bidra til å redusere intervjuereffekt, som betyr at intervjuobjekter oppfører seg på en annen måte enn de vanligvis gjør som følge av intervjuerens nærvær (Jacobsen, 2015). For vår datainnsamling hadde vi foretrukket å gjennomføre ansikt-til-ansikt intervjuer, men på grunn av Covid-19-pandemien var det ikke anledning for hverken å reise til Nedre Vats eller å møte intervjuobjektene fysisk. Intervjuene ble derfor gjennomført over videosamtaler i Microsoft Teams. Videointervju gir mindre informasjon enn ansikt-til-ansikt intervju, men mer enn telefonintervju. Vi kunne ved bruk av videointervjuer få med oss deler

av respondentens ansiktsuttrykk, gestikulering og annet kroppsspråk som ble brukt i intervjusituasjonen (Bell et al., 2019).

I forkant av hvert intervju fikk intervjuobjektene tilsendt et informasjonsskriv som inneholder relevant informasjon om studien, slik at de på forhånd fikk vite hva studien går ut på og hvilke rettigheter de har (Vedlegg 1). I tillegg ble det sendt ut en samtykkeerklæring der intervjuobjektene kunne gi samtykke til deltakelse i studien, bekrefte at de er innforstått med sine rettigheter, samt bekrefte at de opplysningene som oppgis kan brukes i studien (Vedlegg 2). Samtlige intervjuobjekter skrev under samtykkeerklæringen og returnerte den til oss innen intervjuets start. Etter at samtykkeerklæringen ble signert, avtalte vi i samarbeid med respondenten et tidspunkt for gjennomføring av intervjuet.

Intervjuene ble gjennomført over en periode på fire uker i slutten av februar og starten av mars. Hvert intervju startet med en presentasjon av oss og studien, i tillegg til en repetisjon av informasjonsskrivet, samtykkeerklæringen og intervjuobjektets rettigheter. Respondentene ble informert om retten til å unngå å svare på spørsmål, hoppe over spørsmål, avbryte intervjuet, og til å få innsyn, endre eller slette de gitte opplysningene. Videre gikk vi over temaene vi skulle dekke i intervjuet og ba om tillatelse til å bruke lydopptak, ettersom lydopptak er et svært effektivt hjelpemiddel som forenkler dataanalysen og åpner for kontroll av rådataene (Jacobsen, 2015). Samtlige godtok dette, og lydopptakene ble lagret i henhold til NSD og NTNU sine retningslinjer. Ettersom det ble gjennomført semi-strukturerte intervjuer varierte rekkefølgen på spørsmålene etter hva som var hensiktsmessig i henhold til samtalens utvikling. Avslutningsvis i intervjuprosessen rettet vi en stor takk til intervjuobjektene for sin deltakelse og minnet vedkommende på sine rettigheter.

Internt byttet vi på rollen som intervjuer og observator, der observatoren tok notater. Begge var oppmerksom på ikke-verbal kommunikasjon. Etter hvert gjennomførte intervju samarbeidet vi om å skrive et sammendrag som tok for seg et helhetsinntrykk av intervjuobjektet som i senere ble sett opp mot intervjuets notater og transkripsjon. Dette viste seg å være en nyttig strategi, da det var med på å supplere og danne forståelse rundt viktige elementer fra intervjuet. For å beholde intervjuobjektene anonymitet endret vi på dialekt og skrev om notatene våre til bokmål, i tillegg til å fjerne svar som kunne spores tilbake til respondenten.

4.7 Dataanalyse og systematisering

De kvalitative dybdeintervjuene la grunnlaget for dataanalysen. I tillegg til transkribering av data innebærer også analyse å dele opp datamengden i flere elementer og biter, samt å sette bitene inn i en større sammenheng gjennom tolkning (Johannessen et al., 2011). Ofte i kvalitative analyser benyttes det en hermeneutisk fremgangsmåte, som ifølge Jacobsen (2015) innebærer at man reduserer datamengden til mindre bestanddeler, for så å binde disse sammen med den hensikt å forstå hver enkelt del i lys av helheten. Jacobsen (2015) beskriver fire steg som man typisk går gjennom i en kvalitativ dataanalyse, nemlig dokumentasjon, utforskning, systematisering og kategorisering, og til slutt sammenbinding. I det følgende skal vi redegjøre for den gjennomførte dataanalysen i henhold til stegene til Jacobsen (2015).

Det første steget handler om dokumentasjon, og innebærer å transkribere rådata fra intervjuene. Med utgangspunkt i lydopptakene og notatene ble samtlige intervjuer transkribert umiddelbart etter gjennomføring. Transkripsjonen muliggjorde dermed vår lovnad om innsyn i gitte opplysninger overfor intervjuobjektene, i tillegg til å danne grunnlaget for videre analyse av datamaterialet. Selve transkriberingen foregikk ved at vi lyttet til lydopptakene og skrev ned hvert ord som ble sagt, både fra intervjuer og fra intervjuobjekt. Det transkriberte materialet ble supplert med notatene som ofte inneholdt beskrivelser av kroppsspråk eller utmerkelser av språklige virkemidler som eksempelvis ironi eller bruk av metaforer. Selve transkriberingsprosessen var tidkrevende, med det gjorde også at vi dannet oss et svært godt bilde av den innsamlede dataen.

Det andre steget av datanalysen handler om å utforske dataen, noe Jacobsen (2015) kaller «text mining». Prosessen går hovedsakelig ut på å gå over transkripsjonene relativt usystematisk, for deretter å se etter likhetstrekk og funn som skiller seg ut. Ved å gjøre dette fikk vi en bedre oversikt over datamaterialet, samt indikasjoner på interessante funn som skilte seg ut og som burde undersøkes ytterligere.

Det tredje steget går ut på å systematisere og kategorisere datamaterialet. I denne fasen reduserte og samlet vi datamaterialet i kategorier knyttet til vår problemstilling. Kategorisering vil si at datamateriale samles i mindre, temastyrte enheter knyttet til problemstillingen (Jacobsen, 2015). Kategoriseringen ble gjort i henhold til studiens rammeverk, og det ble derfor utarbeidet to samlede dokument som inneholdt transkripsjonene fra intervjurunden. Det ene

samledokumentet var knyttet til intervjuguidens oppsett, og ble kategorisert etter tema, herunder HR og ledelse, organisasjonskultur, vekst og lokasjon. Det andre samledokumentet fulgte forskningsspørsmålenes tidsperspektiver og inneholdt dermed kategoriene fortidsperspektiv, nåtidsperspektiv og et fremtidsperspektiv.

Det siste steget i Jacobsens (2015) fire steg for dataanalyse kalles sammenbinding. I denne fasen jobber man med å finne sammenhenger i den kategoriserte dataen (Jacobsen, 2015). I denne fasen kombinerte vi de to kategoriserte samledokumentene, og lagde noe vi kalte for «oppsummeringskort» fra hver respondent (Vedlegg 4). I disse oppsummeringskortene presenterte vi kategoribaserte funn fra hver respondent med et fokus på både tema og tidsperspektiv. I tillegg inkluderte vi sitater som representerte hver respondent på kortene. Oppsummeringskortene viste seg å være svært nyttig i arbeidet med empiri og analyse, da de oppsummerende ga en overordnet oversikt over hver respondent, og dermed bidro til å fremheve likheter og forskjeller mellom de ulike respondentene.

Ettersom organisasjonskultur er et komplekst, sosialt begrep, anbefaler Nyeng (2012) at en fenomenologisk tilnærming blir brukt i dataanalysen. En fenomenologisk tilnærming søker å få frem det som viser seg fra datamaterialet, uten at det nødvendigvis har blitt sagt konkret. Ifølge Nyeng (2012) vil en fenomenologisk tilnærming i studien innebære å kritisk studere de mindre åpenbare aspektene av organisasjonskulturen og det sosiale samspillet i AutoStore, for så å definere hvilke bestanddeler som organisasjonskulturen i AutoStore består av. Vi måtte dermed finne en måte å tolke organisasjonskulturen slik den kom frem gjennom intervjuobjektene utsagt og væremåte, uten at vi la våre subjektive tanker og meninger i det. Dette elementet var utfordrende, men var også noe vi kontinuerlig minnet oss selv på gjennom hele forskningsperioden. I forsøket på å gjøre analysearbeidet mer oversiktlig klassifiserte vi dataene inn i kategorier og temaer basert på det vi ønsket å studere. En slik fremgangsmåte kan kalles en temasentrert tilnærming (Thagaard, 2013), der vi som forskere analyserer og sammenligner informasjon om hvert enkelt tema fra alle respondentene. En slik tilnærming fungerte etter hensikt, da den var med på å danne et sammensatt bilde av AutoStore sitt arbeid med organisasjonskulturen, og dermed hjalp til med å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. For å sikre at løsrivelse av utsnitt og utsagn ikke skulle skade det helhetlige perspektivet i respondentenes uttalelser, brukte vi kun tematiseringen som et hjelpemiddel for å skaffe oversikt over det store datamaterialet og var nøye med å kun trekke ut og gjengi sitater i sin tilhørende kontekst.

4.8 Kvalitetskriterier

I samsvar med den kvalitative forskningens fortolkende karakter er det en viktig målsetting at kvalitative tekster inneholder forståelse av fenomenene som studeres (Thagaard, 2013). Resultatene fra kvalitative studier bør dermed presenteres som fortolkende beskrivelser eller teoretisk pregede fremstillinger. Reliabilitet og validitet er de to mest brukte vurderingskriteriene, men disse knyttes ofte til en kvantitativ forskningsmetode. Imidlertid viser forskere at det innenfor kvalitativ metode er hensiktsmessig å nytte andre begreper (Morse, 1994; Marshall og Rossmann, 2016), herunder pålitelighet, intern og ekstern gyldighet. Det viktigste innenfor kvalitativ forskning er å ivareta studiens troverdighet (Corbin og Strauss, 2008; Silverman, 2006), noe disse tre nevnte begrepene sørger for (Thagaard, 2013). Selv innen kvalitativ forskning betyr ikke det å drøfte pålitelighet og gyldighet at man underkaster dataen en positivistisk, kvantitativ logikk, men heller at man stiller seg kritisk til kvaliteten på dataen som er samlet inn (Thagaard, 2013). På grunn av dette velger vi å forholde oss til begrepene pålitelighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet i diskusjonen av kvaliteten til vår kvalitative studie.

4.8.1 Pålitelighet (Reliabilitet)

Generelt sett er formålet med forskningsprosjekter å innhente kunnskap om virkeligheten som er pålitelig og gyldig, noe som knyttes til forskerens evne til å reflektere over samspillet mellom det som studeres og de resultatene som presenteres (Jacobsen, 2015). En studies pålitelighet knyttes til dataene som brukes, hvordan den er samlet inn og bearbeidet (Thagaard, 2013). Påliteligheten til en studie kan forstås som studiens evne til å kunne gjenskapes av andre (Johannessen et al., 2011). En studie kan og sies å ha god pålitelighet om en kritisk leser blir overbevist om at forskningen er utført på en tillitsvekkende måte, uten at trekk ved selve undersøkelsesopplegget har skapt resultatene som blir presentert (Jacobsen, 2015). Johannessen et al. (2011) understreker i denne forbindelse viktigheten av forskerens redegjørelse for datainnsamling og -utvikling, samt hvordan dette er adskilt fra egne vurderinger av dataen.

I en forskningsundersøkelse er det mange elementer som kan ha innvirkning på sluttresultatet, da endringer i både undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan føre til ulike funn. Eksempelvis kan undersøkereffekter og konteksteffekter påvirke resultatene fra undersøkelsen, da intervjuprosessen har stor betydning for de svarene som gis (Jacobsen, 2015). I tillegg til omgivelser, intervjulokale, bekledning og kroppsspråk, kan også intervjumedium og

intervjuerens oppførsel ha betydning for intervjuets utfall (Jacobsen, 2015). En studies resultat kan med andre ord i større grad reflektere karakteristikene ved intervjuprosessen enn det fenomenet man faktisk ønsker å studere.

Samtlige av våre intervjuer ble gjennomført som videointervjuer, noe som kan bidra til å redusere intervjuereffekt (Jacobsen, 2015). Konteksteffekt kan også utfordre studiens pålitelighet, og særlig gjennom en annen forskers evne til å gjenskape studien. Covid-19-pandemien er en konteksteffekt som i stor grad påvirket studien, både gjennom behov for bruk av videosamtaler, respondenter som jobbet på hjemmekontor, og utsagn preget av pandemien. Studiens pålitelighet utfordres gjennom bruken av semi-strukturerte intervjuer og analyseprosessen som baseres på forskernes tolkninger. På grunn av dette har det vært avgjørende for oss å sørge for å opptre mest mulig objektivt i alle studiens faser.

4.8.2 Gyldighet (Validitet)

Videre vurderes gyldigheten av de tolkninger som studien presenterer, samt i hvilken grad studiens fremgangsmåte og funn reflekterer formålet med undersøkelsen og derigjennom representerer faktiske forhold (Jacobsen, 2015; Thagaard, 2013; Johannessen et al., 2011). Dette kan eksempelvis påvirkes av forskerens posisjonering i relasjon til det miljøet som studeres, da det vil kunne legge føringer på de forståelsene forskeren utvikler i løpet av prosjektet, samt de slutningene som trekkes (Thagaard, 2013). Validiteten kan knyttes til at tolkninger fra ulike studier kan bekrefte hverandre, da tolkninger fra ulike settinger og kontekster kan vurderes med henblikk på de betingelsene som tolkningene baseres på. I kvalitativ forskning brukes ofte begrepene intern og ekstern gyldighet for å dekke validitetsbegrepet.

4.8.3 Intern gyldighet

Intern gyldighet går ut på om resultatene oppfattes som riktige, hvor beskrivelser er sanne og sammenhenger er reelle (Jacobsen, 2015). Johannessen et al. (2011) tar her utgangspunkt i hvilken grad forskerens metode og funn reflekterer studiens hensikt og den virkeligheten den tar for seg. For å få en antydning til om resultatene oppfattes som riktige flyttes blikket mot potensielle skjevheter og metodefeil. Eksempler på dette kan være utvalgsskjevhet som fører til potensiell underrepresentasjon av informasjon og synspunkter (Johannessen et al., 2011). Videre kan man stille seg spørsmål rundt hvorvidt man har fått tak i de riktige kildene, om disse

gir riktig informasjon, når dataen har blitt samlet inn, og hvordan informasjonen har kommet frem (Jacobsen, 2015).

For å motvirke utvalgsskjevhet kombinerte vi strategisk utvelgelse og snøballmetoden som utvalgsstrategi. Ettersom vi hovedsakelig ønsket å fokusere på AutoStores ledelse, brukte vi strategisk utvalg som et verktøy for å sikre mangfoldighet innenfor denne kategorien, og fokuserte på å velge ledere fra forskjellige avdelinger, med ulik ansiennitet, ulik alder og av begge kjønn. Ved å strategisk velge ut respondenter med god kunnskap, lang ansiennitet, og som er tett knyttet til kulturarbeidet, styrker vi studiens interne validitet gjennom at informasjonskildene kan gi nøyaktig og sann informasjon. Dette er noe Jacobsen (2015) trekker frem som klassifiseringskriterier, og som styrker en studies interne validitet da problemstillingen belyses. I tillegg ønsket vi å få innblikk fra andre respondentkategorier, og inkluderte dermed to samarbeidspartnere og en fra AutoStore sitt rekrutteringsbyrå, da disse kunne bidra med et blikk utenfra og ikke bare fra et ledelsesperspektiv. Vi vurderer derfor den interne gyldigheten som god, da vi intervjuet et variert utvalg av ledere på tvers av ansvarsområder, i tillegg til respondenter utenfor organisasjonen, da dette reduserer sannsynligheten for å samle inn identisk, ensidig informasjon fra de samme perspektivene.

Andre eksempler på fallgruver som kan true studiens interne gyldighet er intervjuereffekter, intervjuerskjevheter og kognitiv skjevhet. Dette går ut på å opprettholde profesjonelle, like og objektive intervjuer der intervjueren i minimal grad påvirker intervjuet gjennom sin fremtoning (Jacobsen, 2005). Vi har også hatt et bevisst forhold til prosessen med dataanalyse, da det er lett å søke tolkninger og funn som støtter oppunder egne synspunkter og etablerte meninger (Johannessen et al., 2011). I intervjusituasjonen har det vært nyttig å ha en intervjuguide som et veiledende hjelpemiddel, i tillegg til kontinuerlig bevissthet om ivaretagelse av objektivitet i dataanalyseprosessen. Vårt abduktive forskningsdesign, hvor vi har vekslet mellom en induktivt og en deduktiv tilnærming, har også bidratt til å opprettholde objektiviteten og dermed styrket studiens interne gyldighet.

4.8.4 Ekstern gyldighet (Overførbarhet)

Mens den interne gyldigheten fokuserer på studiens metodebruk og formidling av fenomener, fokuserer ekstern gyldighet på i hvilken grad studiens funn kan være overførbare til andre

sammenhenger og organisasjoner enn den som har blitt undersøkt (Jacobsen, 2015; Thagaard, 2013).

Thagaard (2013) sammenligner ekstern gyldighet med overførbarhet i kvantitativ forskning, der vi ønsker å se om tolkninger basert på en undersøkelse innenfor en avgrenset ramme også kan gjelde i andre sammenhenger utenfor rammen. Johannessen et al. (2011) viser til at dette i kvalitativ forskning handler om overføring av kunnskap gjennom beskrivelser, tolkninger, begreper og forklaringer som kan være nyttige for andre områder.

I denne forbindelse viser Jacobsen (2015) til to typer generaliseringer. Den første handler om overførbarheten av en studies funn til andre enheter i samme casebedrift, mens den andre handler om overførbarheten til andre organisasjoner. For å vurdere begge disse typene generaliseringer, viser Jacobsen (2015) til en studies antall intervjuobjekt og utvalgsmetode. Innenfor kvalitativ forskningsmetode brukes metningsbegrepet som en indikator for når et tilstrekkelig antall respondenter er oppnådd. Metning oppnås når fortsettelsen av en intervjurunde ikke bidrar med nye opplysninger av verdi for å kunne besvare studiens problemstilling. Vi opplevde en slik metning etter ti intervjuer, men valgte å fullføre to intervjuer til, da disse allerede var planlagt med respondentene. Det at vi nådde et metningspunkt kan derfor ifølge Jacobsen (2015) underbygge at studiens funn er overførbare til andre lignende enheter i AutoStore. Dette kan også virke å være sannsynlig dersom AutoStore uavhengig av lokasjon har en homogen organisasjonskultur bestående av medlemmer som deler de samme kulturelle verdiene. Studiens gjennomføring av både strategisk utvelgelse og snøballmetode som utvalgsstrategi har vært med på å styrke studiens overførbarhet.

Studiens funn vil være mer overførbare til andre enheter i AutoStore enn til enheter i andre organisasjoner ettersom studien er en enkeltcasestudie, og fordi organisasjonskultur er et abstrakt fenomen som er utfordrende å måle nøyaktig gjennom intervjuobjekters opplevelser. Selv om det kan være utfordrende å si noe med sikkerhet om overførbarheten til andre organisasjoner, kan det være rimelig å anta at deler av studiens funn til en viss grad kan overføres til andre lignende organisasjoner, om så bare i form av inspirasjon.

Fra begynnelsen av var det aldri et mål at vår studies funn skulle kunne generaliseres til andre organisasjoner på lik måte som i kvantitativ forskning. På tross av dette mener vi at vår studie

kan by på både innsikt og inspirasjon som kan oppfattes som spennende og fruktbar rundt forskningen på organisasjonskultur.

4.8.5 Troverdighet

Det er avgjørende for kvaliteten på forskningsopplegget at leseren faktisk tror på det som blir skrevet i studien. Dette gjelder uavhengig av forskningsopplegg, og det vil derfor være svært viktig at det som rapporteres gjenspeiler både forskningsmetoden og virkeligheten som er forsket på. Mulige trusler for studiens troverdighet er at forskerne ikke har fått tak i riktig informasjon, at forskeren lar sin subjektivitet påvirke funnenes presentasjon og at unøyaktigheter i forskningsopplegget har påvirket resultatene. På grunn av dette går et av de viktigste kvalitetskriteriene innen kvalitativ forskning ut på at forskerne reflekterer over og formidler samspillet mellom forskningsmetoden og resultatene som presenteres (Hammersley og Atkinson, 1983). En reflektert og åpen tilnærming til studien og dens presentasjon av metode og funn vil derfor kunne forsterke forskningens troverdighet (Jacobsen, 2015).

Gjennom dette delkapittelet om studiens kvalitetskriterier har vi redegjort for våre prosesser og fremgangsmåter knyttet til kriterier for å ivareta kvalitet i forskningen. Likevel poengterer Johannessen et al. (2011, s. 43) at resultater som presenteres ved bruk av en kvalitativ forskningsmetode trolig blir ubevisst påvirket av vår forståelse og seleksjon underveis, da innsamlet data ofte blir «silt gjennom et filter av forhåndsoppfatninger om hva som er interessant å se etter». Vi har derfor vært svært bevisst på å ivareta objektiviteten, og har erfart at det har vært en fordel å være to forskere, da vi har brukt hverandre som sparringspartnere i samtlige ledd av studiens gjennomføring, kanskje spesielt for å vurdere objektivitet i tolkning og analyse av datamaterialet.

4.9 Etske overveielser

Innen samfunnsvitenskapelig forskning finnes det overordnede etiske prinsipper og juridiske retningslinjer som både preger forskningen, det som skal undersøkes, og samfunnet som helhet (Jacobsen, 2015). Etikk innebærer enkelt sagt prinsipper, retningslinjer og normer knyttet til hvilke handlinger som vurderes som riktige eller gale. I dette delkapittelet presenteres hvilke etiske betraktninger som er vurdert i denne undersøkelsen.

Norsk forskningsetikk baserer seg på tre grunnleggende krav knyttet til forholdet mellom forsker og forskningsobjektet. Disse ble vedtatt av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH, 2018), og innebærer informert samtykke, krav på privatliv og krav til å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015).

Kravet om informert samtykke består ifølge Jacobsen (2015) av fire komponenter, nemlig kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse. Kravet om kompetanse handler om at intervjuobjektet må ha kompetanse til å vurdere om vedkommende ønsker å delta i studien. Videre innebærer kravet til frivillighet at respondentene selv klarer å velge om de ønsker å delta. Kravet til full informasjon handler om retten til å vite hva studien går ut på og hvilke konsekvenser deltakelse kan ha for de involverte. Til slutt innebærer kravet om forståelse at intervjuobjektet ikke bare har mottatt informasjonen, men også forstått hva den innebærer (Jacobsen, 2015).

Våre respondenter fikk først innledende informasjon av fra vår kontaktperson fra HR-avdelingen i AutoStore, og dersom de ønsket å delta på studiens intervjuer mottok de videre informasjonsskriv og samtykkeerklæring med informasjon om hva deres deltakelse ville innebære. Informasjonen, samtykket og respondentenes rettigheter ble repetert i innledningen av hvert intervju, noe som gjør at vi kan hevde at vi har tilfredsstilt kravet om informert samtykke.

Det andre grunnleggende kravet handler om kravet til privatliv, og er knyttet til følsomheten av informasjonen som innhentes (Jacobsen, 2015). Kravet til privatliv ivaretas ved at hver respondent har rett til å tilbakeholde informasjon om og fra seg selv (Johannessen et al., 2011). Konfidensialitet er et sentralt begrep innenfor dette kravet, og er svært viktig at ivaretas. For å ivareta kravet om privatliv er det nødvendig at forskerne gjennomfører en vurdering av hvor følsom informasjonen som er samlet inn er, hvor privat den er, i tillegg til i hvor stor grad det er mulig å identifisere respondentenes utsagn (Jacobsen, 2015).

Selv om organisasjonskultur ikke nødvendigvis er et tema som utfordrer respondentenes privatliv, var vi oppmerksom på at det ved gjennomføring av semi-strukturerte dybdeintervju kunne komme frem informasjon som kan kategoriseres som privat og personlig. Vi har derfor vært svært tydelig på respondentenes rettigheter knyttet til det å kunne se gjennom, endre eller slette opplysninger som er gitt. I tillegg har det vært viktig å ivareta anonymiteten som ble

beskrevet i studiens informasjonsskriv. På grunn av dette ble opplysninger som bidrar til å identifisere enkeltpersoner ikke inkludert i oppgaven. Enkeltpersoner kan identifiseres direkte eller indirekte gjennom svar på spørsmål eller hva som har blitt gjort i spesielle situasjoner (Jacobsen, 2015). I tillegg var vi nøye på å ikke ta opp lyd før vi hadde fått en muntlig bekreftelse på at det var greit. Hver respondent ble også gjort oppmerksom på at deres opplysninger ville bli behandlet anonymt og at opplysninger som kan bidra til å identifisere enkeltpersoner ikke ville bli inkludert i oppgaven. Studiens datamateriale, altså notatene, transkriberingene og lydopptakene, ble lagret via NTNU sin lagringstjeneste «OneDrive». Datamaterialet ble slettet ved forskningsperiodens slutt. Basert på disse tiltakene, mener vi at kravet om ivaretagelse av intervjuobjektens privatliv er ivaretatt.

Det tredje og siste grunnleggende kravet er kravet om å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015). Dette kravet innebærer at opplysninger og resultater presenteres slik de har kommet frem fra datainnsamlingen, fullstendig og i riktig sammenheng. Ettersom forfalskning av data vil stride mot all forskningsetikk og prinsipper (Jacobsen, 2015), er dette kravet noe vi har tatt for gitt at studien skal følge, og etter beste evne har etterlevd.

Studien er meldt inn til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), som godkjente studien 09.02.2021. Studiens oppgitte opplysninger står i henhold til NSD sine krav.

5. Empiriske funn

I dette kapittelet presenteres sentrale funn fra studiens datainnsamling. Funnene eksemplifiseres gjennom sitater fra studiens respondenter, der utvelgelsen av sitater har som hensikt å representere et helhetlig inntrykk fra datainnsamlingen. Funnene vil i tråd med studiens rammeverk bli presentert etter forskningsspørsmålenes fortids-, nåtids, og fremtidsperspektiv. Resultatene fra dette kapittelet danner grunnlaget for diskusjonen i oppgavens neste kapittel.

5.1 Fremvekst, kjennetegn og formål ved organisasjonskulturen

Studiens styrende fokusområde er organisasjonskulturen i AutoStore. Respondentene baserte sine uttalelser på deres forståelse av organisasjonskultur som fenomen til å omhandle en gruppe menneskers verdier og drivkrefter, og som å virke styrende på deres atferd i hverdagen. En av respondentene beskrev det som «*summen av alle individuelle atferder og handlingsmønstre*», og andre lignende forståelser inkluderte mer spesifikt måten mennesker prater, samarbeider og behandler hverandre, samt hvilke praksiser og forventninger som tolkes som «akseptert» i organisasjonen.

5.1.1 Historien om grunnleggelsen, nøkkelpersonell og suksess

Historiene og eksemplene om organisasjonskulturens fremvekst stammer helt tilbake til 90-tallet og grunnleggelsen av AutoStore. Historiene bygger på konseptideen som kom fra Ingvar Hognaland, og har en sterk tilknytning til organisasjonskulturen som eksisterte i andre Hatteland-eide bedrifter i Nedre Vats. Flere medarbeidere som har vært en del av Hatteland-konsernet tidligere hevder at ulike deler av den kulturen har blitt videreført til AutoStore, og refereres til som en «stammekultur». Hatteland-konsernet blir av en samarbeidspartner trukket frem som stor og dominerende i Nedre Vats, noe som tydelig preget førsteinntrykket.

«Så merker du det er en spesiell kultur preget av.. å være en stor bedrift i en liten bygd. Det var Hatteland Group skilt overalt.. man skjønnte ikke hvorfor det ble kalt Nedre Vats, og ikke heller bare «Hatteland», fordi det var alt som var der»

Fra den tiden har enkelte ledere og medarbeidere vært med videre til AutoStore, og har på den måten fungert som «kulturbærere». Kulturbærere blir i denne sammenhengen omtalt som «kjernemedlemmer». Kjernemedlemmene er nøkkelpersoner i AutoStore som har vært, og fortsatt er, viktige komponenter i kulturen gjennom deres videreformidling og etterlevelse av

kulturen. Dette har formet rammer og skapt forventninger til andre medarbeidere og nyansatte. Eksempler på slike kulturbærere er ifølge respondentene idéhaveren Ingvar Hognaland, flere fra toppledelsen, og ansatte som har vært med fra starten. Kulturbærerene blir beskrevet som vågale, direkte, ambisiøse, pålitelige og lite høytidelige.

«De trivdes også så mye de core-medlemmene i starten (...) Dette måtte de liksom bare få til og satt hele nettene og synes det var kjempegøy. Det har de klart å drive frem, og derfor har vi landet våre verdier «Lean, Transparent og Bold», fordi de har vært det og ledelsen har sett det»

Respondentene trekker frem at organisasjonskulturen har blitt formet som følge av at organisasjonen har opplevd oppturer og nedturer sammen. Særlig blir kriser og utfordrende tider trukket frem som eksempler, der kjernemedlemmene har spilt en stor rolle for AutoStore.

«Så har jo det ikke vært bare.. altså AutoStore har jo vært gjennom krise deluxe i flere faser. Hadde det ikke vært for eieren som hadde kapital, eller ledelsen i finanskrisen som sa at «ja, vi klarer oss gjennom dette!» (...) Den der «never-give-up»-mentaliteten, den ligger i kulturen vår»

5.1.2 Nedre Vats, AutoStores egne «Mekka»

I tillegg til historier knyttet til Hatteland og kjernemedlemmene, ble også deres lokasjon, Nedre Vats, nevnt som en viktig faktor for fremveksten og utviklingen av kulturen. Det at AutoStore har hatt, og fortsatt har sitt hovedkontor i en liten bygd på Vestlandet, ble trukket frem av samtlige respondenter som en svært viktig faktor for organisasjonskulturen. Nedre Vats beskrives som AutoStore sitt egne «Mekka», og har med det høy symbolsk verdi for kulturen og for veksten de har opplevd.

Allerede under innledende intervjuer ble lokasjonen fremstilt som en viktig faktor som har vært med på å forme deres kultur og derigjennom deres gjennomføringsevne, motivasjon og suksess. Det blir trukket frem at det er noe helt spesielt med det å være fra en liten plass som få har hørt om, og samtidig konkurrere med bransjegigantene på verdensbasis. Selv om AutoStore ble fremstilt som en attraktiv organisasjon for jobbsøkere gjennom deres *«spennende teknologi, pulserende arbeidsmiljø og internasjonale operasjoner»*, stilte de seg spørsmålet om hvorvidt de ville opplevd samme suksess fra en annen plass. Dette blir begrunnet med at de i Nedre Vats har en lav turn-over som følge av tilfredse medarbeidere, et unikt omdømme, en innholdsrik og motiverende kultur, i tillegg til at deres lokasjon gjør dem unike. Selv om respondentene

utelukkende prater positivt om Nedre Vats, opplever de at forretningspartnere i enkelte tilfeller blir forbauset over lokasjonen til hovedkontoret.

«Vi har hatt internasjonale partnere som har flydd inn fra USA og sitter i taxien og nærmest er helt overbevist om at de har blitt kidnappet. De tenker "Hva i all verden skal jeg her?", og mange folk har jo heller ikke sett kuer langs veien før»

Som følge av suksessen AutoStore har opplevd fra Nedre Vats foreligger det en gjennomgående stolthet som i stor grad er knyttet til en «verden mot oss»-følelse, der historien og David og Goliat blir brukt som eksempel.

«Vår suksess er mot alle odds, og det liker vi! Vi kjemper med gigantene på verdensbasis. Vi ønsker å forandre verden, noe vi allerede gjør i dag»

Det kommer tydelig frem at respondentene mener det foreligger noe helt spesielt i lokasjonen deres, og dette blir trukket frem som et verktøy for å realisere målet med å kun ha én, enerådende organisasjonskultur, uavhengig av lokasjon.

«Vats er jo ikke SÅ gøy, det er Vats liksom, men vi har skapt en form for magi, ettersom hovedkontoret er der det er og alt startet her. (...) Det er nesten litt sånn som et "Mekka" utenfra, fordi folk er jo folk, og vi ønsker jo å la oss inspirere, og å få empowerment, og påfyll (...) Som menneske søker man jo til kilder for inspirasjon eller påfyll av energi, og jeg tror at Vats er en sånn plass. Fordi det er annerledes»

Når det kommer til hvorvidt kulturen i AutoStore har blitt påvirket av deres lokasjon, menneskene som grunnla og utviklet organisasjonen, eller en kombinasjon av disse, er det noe uenighet om.

«Ikke nødvendigvis Nedre Vats som skyldes kulturen, men folkene som har vært med på å bygge selskapet her»

«Lokasjon har nok hatt mye å si for å skape kjernemedlemmene, som har blitt en enormt viktig del av kulturen»

«Verdiene og personlighetene som gjenkjenner folk fra bygda her, gjenspeiler så mye i organisasjonen og»

Respondentene mener at Nedre Vats har vært med på å forme både lederstil og ansattes væremåte i AutoStore. En fra toppledelsen betegner seg selv som «en landens fyr» og ansatte beskrives som «enkle folk fra bygda» som er «preget av ydmykhet, ukuelig optimisme og interesse for hva vi driver med». Det å være réál, og lite opptatt av status og jåleri er

karaktertrekk det fremheves er typisk AutoStore, og som en av samarbeidspartnerne knytter til deres lokasjon.

«Også er de jo veldig ydmyke, selv med alt de har fått til. Det er jo veldig jordnært – det er jo tross alt Nedre Vats»

Beskrivende uttalelser som «oss enkle Vestlendinger» og «de folkene vi er her på Vestlandet» ble stadig brukt under intervjuene for å vise til kulturelle trekk som jordnærhet, ærlighet, pålitelighet og selvstendighet.

«Vi er kjempeskikkelige, altså vi er vestlendinger fra et bonde- og fiskesamfunn, så vi er veldig ordentlige, nøysomme og liker at ting er ordentlig»

«Jeg tror kanskje det ligger litt i kulturen lokalt her, å skape selv, å ordne selv, å finne din egen vei og skape løsninger. Vi må finne ut ting selv, har ikke alt for våre føtter»

5.1.3 Et sett av forfektete, styrende verdier

I forbindelse med kulturens særpreg og hva som kjennetegner organisasjonskulturen i AutoStore var respondentene svært samstemt. I beskrivelsene gikk AutoStores tre forfektete verdier igjen, nemlig «Lean, Transparent og Bold». Verdiene er formulert etter hva som har kjennetegnet AutoStore sin kultur og stammer fra kjernemedlemmenes atferd og personlige egenskaper. Verdiene viser seg å fortsatt være styrende for kulturen, og respondentene forteller at det innebærer at AutoStore skal kunne vende seg raskt og gjøre hurtige beslutninger, samtidig som de er åpne og ærlige, i tillegg til å være modige og aggressive i sin beslutningstaking og markedstilnærming.

«Jeg føler at AutoStore sine verdier blir veldig etterlevd: «Lean, Transparent og Bold». Dette med å være lean er viktig fordi det skal ikke være et stort byråkrati som driver AutoStore, det skal være en effektiv, hurtig organisasjon som takler endringer og utviklinger, og som holder pace»

«Du deler informasjon, og gjennom å dele informasjon så tenker du da mye mer på "oss" og ikke "jeg", noe som føles naturlig. (...) En annen ting er at man ikke trenger å være redd for å si hva man mener. Nesten daglig har vi høylytte diskusjoner om ting hvor folk kan si sin mening uten at det skal være noe farlig, noe som jeg synes er utrolig bra for å få alle perspektiver og ha høy takhøyde før vi kommer frem til en beslutning»

«Vi er "bold", vi er fremoverlente og har ekstremt aggressive planer og budsjett. Vi ansetter for å realisere dette, og vi våger å si at vi skal være best»

I tillegg til disse verdiene ble organisasjonskulturen beskrevet som fremoverlent, upolitisk, uformell, direkte, nøysom, imøtekommende, åpen og nyskapende. Kulturen beskrives som gruppefokusert, hvor de ansatte tillates å eksperimentere, og der egenskaper som uhøytidelig, ydmyk, respektfull, praktisk rettet, og det å være opptatt av gruppens vinning fremfor ens egen verdsettes. Respondentene mener at den opplevde suksessen de senere årene har ført til en forsterket stolthetsfølelse og en følelse av å være «*på et vinnende lag*». Flere så det også som hensiktsmessig å trekke inn strukturelle forhold i sine beskrivelser av kulturen. I denne sammenhengen ble AutoStore beskrevet som en smidig organisasjon med flat struktur, lite hierarki, flytende kommunikasjon og korte beslutningsveier.

«Det er lite prestisje i måten vi jobber på, vi er alltid åpne for å lære noe nytt og det faktum at vi ikke alltid vet best. Som resultat av det blir vi raske og smidige i måten vi jobber på, og gjør at vi kan utføre oppgavene våre»

5.1.4 Støttende ledelse og direkte kommunikasjon

De tre styrende verdiene gjenspeiler seg også i ledelsen, som beskrives som åpne, modige og med et fokus på kostnadseffektivitet. I tillegg til å være hurtige og inkluderende, kjennetegnes ledelsen også av å ha lite fokus på hierarki og prestisje, noe som eksemplifiseres gjennom at det «*alltid er lave dørstokker*». Flere av respondentene trakk frem at organisasjonens kulturelle verdier tilsynelatende var internalisert i ledelsens personlighetstrekk og holdninger, som for eksempel holdningene til ansvarliggjøring av sine medarbeidere.

«... man gis frihet under ansvar. Man driver ikke veldig tett micro-management, det har vi ikke tid til, de folka som viser at de gjør seg fortjent til å slippe til får slippe til»

«Det (ledelse) koker ned til det samme, det Ingvar en gang sa til meg: Når folk får jobbe med det de vil, så jobber de ikke bare dobbelt så fort, men ti ganger så fort»

Som følge av at AutoStore har vokst og blitt større, påpeker en av respondentene at dynamikken i ledergruppen har endret seg som følge av nye rekrutteringer. Det nevnes imidlertid at endringen har vært til det positive, da dagens større lederteam har tilegnet seg viktig kompetanse.

«Når du bygger et selskap så fort som vi gjør, og da har du også bygd ut ledelsen med nye medlemmer. Og det er klart, når man får et nytt medlem inn i teamet, så får man ikke kun et nytt medlem, men et nytt team. Det er fordi du får andre kvaliteter, andre meninger, og da skiftes også dynamikken i teamet»

En gjensidig respekt mellom både medarbeidere, kunder, samarbeidspartnere og konkurrenter er viktig for AutoStore. Dette er noe både deres samarbeidspartnere og toppledelsen i AutoStore trekker frem.

«Det er ingen kynisme der, det er samvittighet. De bryr seg om at det de leverer skal være bra. De bryr seg om resultatene, hvordan det treffer oss som distributør og hvordan det treffer sluttkunden. Det er ikke en businessstransaksjon, det er et partnerskap. Det ligger i DNAet. Det handler om respekt, lojalitet og «fairness». Det å være rettferdig tror jeg de har ganske høyt på sin liste»

«Vi er i stand til å gi hverandre klare beskjeder, ha diskusjoner og krangle, samtidig som vi har respekt for hverandre og forstår at vi sitter i samme båt»

Ledelsen i AutoStore blir presentert som oppfordrende og støttende til at de ansatte skal komme med ideer og innspill. I denne sammenhengen blir begrepet «*empowerment-miljø*» brukt, for å vise til en kultur preget av støtte og oppfordring til å prøve og feile.

«Jeg tror vi kan si at vi har et miljø som har fravær av «management by fear»-filosofi. Folk vet at de har lov til å prøve og feile»

På tross av et økende antall ansatte opplever de fleste av respondentene kommunikasjons- og informasjonsflyten som god. I tråd med ledelsesstilen og en flat struktur har AutoStore vært preget av en flytende kommunikasjon på tvers av avdelinger, hvor «*alle har kunnet prate med alle*». En av respondentene hevder deres styrende verdier er med på å forme kommunikasjonen deres, da kommunikasjonen preges av åpenhet og modighet, hvor medarbeiderne tør å si meningene sine.

«Vi ser jo det når vi har Teams-møte med 3-400 personer, informasjonsmøter og sånn, så klikker det hele tiden inn meldinger og kommentarer. Folk er ikke redd for å hive inn sine kommentarer og meninger»

5.1.5 Suksess gjennom timing, sjansetakning og strategi

I forbindelse med veksten AutoStore har opplevd trekker flere respondenter frem selve produktet som AutoStore utvikler og leverer, og beskriver det til å ha fordeler som ingen andre har. Fordelene beskrives å kle dagens trender innenfor logistikk- og varehandelsmarkedet og henger sammen med at AutoStore er kommet lengre enn sine konkurrenter i utviklingen av produktet. De voksende markedstrendene innen logistikk og varehandel som vises til er E-commerce (netthandel), Industri 4.0, urbanisering og automasjon i 3PL-selskap. Respondentene nevner også at disse markedstrendene har blitt forsterket som følge av Covid-19-pandemien. I

tillegg beskrives utvidelsen fra et lagringsprodukt til å bli et distribusjonsprodukt som essensielt i utviklingen av AutoStore.

«Megatrendene i verden trykker veldig, det kommer, det er som en tsunami, det skjer, man må forholde seg til bølgene. Og disse store, internasjonale megatrendene som E-commerce, industrialisering, urbanisering, flere og flere folk inne i byer, det skjer. Og da vil desperasjonen etter løsninger vil komme. Og da mener jeg at AutoStore har fordeler som ingen andre har»

Flere respondenter viser til at AutoStore, gjennom å være raske, fleksible og aggressive har både sett potensialer og muligheter i markedet og utnyttet seg av dem når mulighetene har vist seg. Mens enkelte nevner at AutoStore har hatt flaks i sin markedstiming, viser flere respondenter til dyktige ledere, eiere og medarbeidere som har vært forut sin tid og utnyttet seg av et fleksibelt og fremoverlent miljø.

«Vi har truffet bra timing. En kombinasjon av å være heldig og flink. AutoStore var klar for verden i det netthandel virkelig tar av. I tillegg passer det så godt med trendene som går og alt som skjer innenfor logistikk og varehandel»

Ifølge en av samarbeidspartnerne har AutoStore vært smarte i sin tilnærming til markedet og utnyttet en utviklingskultur. I tillegg trekker en av samarbeidspartnerne frem viktigheten av ansatte som har vært villig til å stå på og at AutoStore har vært tro mot sin «kultur, ryggmarg og sitt DNA».

«For å bruke en fotballanalogi: Man har ikke byttet trener og vært desperate når utfordringer har strømmet på. Man har hatt trua og blødd for drakta. Man har noen egenskaper som er "unbeatable", og om man klarer å få fotfeste i markedene så vil dette bare eksplodere, og det har det gjort. Fordi det er de samme personene sentralt hos AutoStore, og til dels hos oss også, som har brent og blødd så jævlig for den drakta, som har gjort at man har klart å kapitalisere på det etterpå»

5.1.6 Organisasjonskultur som et motiverende, veiledende og integrerende verktøy
Organisasjonskulturen har ifølge respondentene spilt en svært viktig rolle for organisasjonens vekst. Påstanden underbygges med at kulturen preges av en «drive» og en enorm «stå-på-vilje», som har bidratt til en stor innsats når det har trengtes. Denne driven har vokst frem som en følge av at medlemmer i AutoStore gjennom grunnleggelsen og utviklingen av organisasjonen har fremstått som hardtarbeidende, har «brettet opp ermene» og vært forkjempere av en «aldri-gi-opp»-mentalitet. Enkelte påpeker at AutoStore ikke hadde opplevd samme vekst dersom det ikke var for kulturen de har, og forklarer dette med at «folk ikke hadde giddet uten». En av

respondentene mener også at kulturen har bidratt til å skape «*AutoStore-evangelister*», forklart som «*inspirerende mennesker som sørger for at andre også skjønner hvor genialt dette er*».

«På grunn av vår historie, utfordringer vi har møtt på veien, og vårt ønske om å lykkes, tror jeg at mange av oss har en slags iboende faenskap, at “dette skal vi få til”»

Funn fra datainnsamlingen viser hvordan organisasjonskultur kan ha en styrende rolle når det kommer til medarbeidernes atferd. I denne sammenhengen er organisasjonskulturen med på å skape forventninger, i tillegg til å ha en innflytelse på strategien som skaper rammer for hva som er godkjent atferd og ikke.

«Organisasjonskultur handler jo også om.. hva som er akseptert hos oss, hvilke forventninger det er til en onboarding, hvordan vi tar nye imot, hva vi får lov å gjøre og ikke, hva vi aksepterer og ikke, hvem vi er»

«Du kan ha en strategiplan som forteller oss hvilken retning vi skal og hvordan, men det som ligger i organisasjonskulturen handler om den driven og måten vi gjør ting på»

Organisasjonskulturen spiller tilsynelatende også en rolle når det gjelder medarbeidernes tilhørighet, trivsel og fellesskapsfølelse. Kulturen blir av respondentene presentert som en kilde til fellesskap, og noe som virker integrerende.

«Vi kaller oss AutoStore-familien (...) det er veldig viktig å bruke sånne begreper, vi bruker noen spesifikke ord som er med på å få til tilhørigheten sånn at vi får til det at alle føler at «vi er oss, og vi har den driven!». Derfor går det bra med oss»

5.2 Kulturelle utfordringer som følge av organisatorisk vekst

En fra toppledelsen trekker frem at organisasjonskulturen i et selskap erfaringsvis endrer seg som følge av oppkjøp og nye eiere. EQT og THL ga imidlertid AutoStore et relativt fritt spillerom som en følge av at de anerkjente og verdsatte både ledelsen og kulturen i organisasjonen. EQT opplevde AutoStore som samarbeidsvillig og svært mottakelig for læring, og påpekte ifølge en av respondentene at «*det var uvanlig å se et selskap som stilte seg så positiv til hjelp fra konsulenter utenfra*». Eierskapet til EQT blir beskrevet som «en vitamininnsprøytning» som ga AutoStore unik innsikt og kompetanse, og som gjorde at de klarte å fullføre en treårsplan på kun ett år. På tross av dette har ikke driften forblitt helt uendret, og resultatene viser til flere utfordringer som AutoStore opplever som følge av vekst, ekspansjon og eierskifte.

5.2.1 Økt krav til formalisering og profesjonalisering

Flere respondenter opplever at organisasjonskulturen og rutinene har endret seg som følge av veksten. Overgangen fra Hattelands eierskap til EQT sitt eierskap førte med seg økt formalisering og en opplevelse av å bli mer profesjonelle som organisasjon.

«Vi har blitt utrolig mye mer profesjonelle de siste 4 årene vil jeg si. Etter EQT overtok ble vi mye mer profesjonelle. Vi sitter med mye mer "insight" i markedene, vi har blitt mye dyktigere på markedsanalyser, vi vet hva vi bør utvikle fremover, hva markedet vil ha og så videre. Vi har blitt mye mer analytiske i approachen og mye mer datadrevne enn hva vi har vært før»

I toppledelsen går mange av utfordringene ifølge respondentene ut på å tilrettelegge organisasjonens kapasitet til å levere på økt markedsetterspørsel, samt økte krav til administrasjon. Det økte kravet til analyse eksemplifiseres med at ledelsen i stor grad har gått fra å ta beslutninger fattet på magefølelse til beslutninger fattet basert på en mye mer analytisk fremgangsmåte, selv om det kan gå på bekostning av deres hurtighet.

«Er nesten ikke mulig å forklare forskjellen, på godt og vondt. Tyngre, større system med mange krav til dokumentasjon og slike ting, men også mer forutsigbart, med mye mer struktur og formalisering»

Det at veksten også har ført til tyngre beslutningsprosesser eksemplifiseres med at de hadde et større individuelt handlingsrom før, hvor ansatte kunne ta viktige beslutninger på egen hånd. I tillegg var de ansatte i større grad med i beslutningsprosessene. Som en følge av vekst mener respondenterne at dette handlingsrommet har blitt begrenset, da denne type beslutninger har konsekvenser for mange flere.

«Organisasjonskulturen har endret seg med at man har et ansvar for å drive selskapet frem, (...) men samtidig må man være klar over at man ikke kan operere på samme måte som før. (...) man savner litt av de der morgenmøtene der hele selskapet satt rundt og at det vi bestemte oss for i dag, det gjorde vi. Sånn kan ikke et stort selskap operere, fordi det må være en form for struktur, og et hierarki i forhold til avgjørelser og strategi og sånne ting. Så derfor er det enda viktigere å jobbe med kulturbasen og stoltheten til selskapet, sant? Vi blir utfordret når vi vokser»

5.2.2 Flere ansatte, mer spesialisering og søken etter kompetanse

Et økt fokus på rekruttering og et økende antall ansatte har vist seg å være utfordrende, ettersom dette stiller krav til tilstrekkelig opplæring og oppfølging for å ivareta organisasjonens effektivitet og medarbeidernes trygghet. Flere ledere har kjent på utfordringen knyttet til å doble størrelsen på teamene sine på under ett år, noe som fremstilles som både en kulturell og

ledelsesmessig utfordring. Å ansette mange på kort tid har endret måten AutoStore jobber på og bidratt til en økt avstand mellom nivåene i organisasjonen.

«Før gjorde alle litt av alt. Dette har endret seg. Nå er det mye mer spesialisert. Organisasjonen vokser, dette fører til at folk spesialiseres og vi strammer inn rolledefinisjonene. Noen synes dette er positivt, andre ikke»

«Når vi vokser som vi gjør, så blir avstanden mellom topp og bunn større, det er åpenbart. Tidligere var det litt sånn at alle kjente topplederen og kunne gå inn å prate med han. Nå som vi er så mange kjenner han nok ikke alle lengre. Men kommunikasjonen med nærmeste overordnet er for alle god og svært åpen, og dette er noe vi er opptatt av»

Flere ansettelser og internasjonal ekspansjon stiller krav til tilstedeværelse. Gjennom å fortsatt ha sitt hovedkontor i Nedre Vats opplever AutoStore en utfordring med å finne søkere med riktig kompetanse, og som ønsker å flytte til området. For å utvide sin tilstedeværelse innenlands er det opprettet et kontor i Asker. Selv om det er lettere å tiltrekke seg kvalifiserte søkere, har det vist seg å være mer utfordrende å holde på dem, og AutoStore opplever en høyere turn-over i Asker enn i Nedre Vats. Enkelte respondenter nevnte at det å flytte hovedkontoret til USA kan være en god idé på sikt, ettersom markedet og etterspørselen er større der, mens andre frykter at dette vil føre til enda større grad av profesjonalisering, rutiner og kulturmessige forskjeller som ytterligere truer AutoStore sin organisasjonskultur.

5.2.3 Et økende markedsfokus truer det personlige preget til kulturen

Flere respondenter mener at den største utfordringen AutoStore står overfor er arbeidet med organisasjonskulturen og å sørge for at medarbeidernes trivsel ikke reduseres. Veksten legger et økende press på gjennomføring og har ført til at de har blitt mer markedsorienterte.

«Veksten og overgang til nye eiere har ført til at det har blitt mer press og mer fokus på gjennomføring. Før var vi ikke så markedsorienterte. Vi markedsførte ikke, det var ingen plakater og sånt engang»

En av respondentene trekker frem at et økende prestasjonsfokus med nye krav til prosedyrer og rutiner har ført til at enkelte medarbeidere frykter at kulturen skal endre seg og bli mer upersonlig. Dette forklares ytterligere med at veksten som AutoStore opplever gjør det «svært utfordrende å få folk tilstrekkelig inn i kulturen». Noen bekymrer seg for at ledelsen skal distansere seg og at AutoStore skal vokse fortere enn hva de klarer å håndtere. En redusert grad av personlighet i arbeidshverdagen kan gå på bekostning av medarbeidernes trygghet og trivsel,

noe som skaper en frykt for at erfarne AutoStore-ansatte skal slutte. Dette vil videre true organisasjonskulturen, da det trekkes frem at disse ansatte «*lever og ånder*» kulturen og dermed er viktige kulturbærere.

«Jeg synes det er vanskelig fordi jeg er veldig opptatt av personlige bånd, det trengs for å ha det gøy. Så jeg synes det er litt vanskelig å jobbe uten alt det personlige»

«Jeg er redd for å miste noen av de gode folkene – det kan jo kanskje hende at vi mister noen da enkelte føler de trenger den personligheten. Jeg er redd for å ende opp for langt vekk fra de som trenger at vi operer litt som lim. Vi trenger noen av oss som er litt som et lim, og tilhørigheten, erkjennelsen (...) Vi må passe på å ha de riktige kohortene innen HR som passer på dette»

5.2.4 Covid-19-pandemien og formidling av organisasjonskultur

Covid-19-pandemien oppleves som utfordrende, da de fleste prosesser i ulik grad har blitt påvirket av mangelen på fysisk tilstedeværelse. Respondentene trekker frem at hjemmekontor og begrenset interaksjon ansikt til ansikt skaper utfordringer for kommunikasjonen og derigjennom organisasjonskulturen.

En annen utfordring som fremheves som følge av Covid-19-pandemien er forbudet mot reising, og dermed AutoStores videreformidling av organisasjonskulturen. AutoStore har hatt som tradisjon å fly inn nye og innflytelsesrike medarbeidere til Nedre Vats, med den hensikt å innpode AutoStore-kulturen og «*bevitne magien man hører om når man introduseres til AutoStore og historien bak*». Dette oppleves som en utfordring, da denne overføringen av kultur fra kulturbærerne og hovedkontoret i Nedre Vats til nyansatte har vært en viktig del av arbeidet med å bevare organisasjonskulturen.

«Vanligvis flyr vi nyansatte og ledere til Vats og «pumper» de inn med AutoStore DNA. Dette kan vi ikke gjøre nå under Covid-19-pandemien. Heldigvis har vi fått gjennomført dette med mange ledere globalt før pandemien, sånn at de kan videreføre dette til de vi har ansatt under korona»

5.3 Tiltak for å ivareta innovasjonsevne

AutoStore er nå i overgangen til å bli en etablert organisasjon. I den forbindelse viser ledelsen til flere kulturelle tiltak i deres arbeid for å sikre videre vekst.

«Kulturen fungerer som et veldig bra virkemiddel for å kompensere for den ekstreme utfordringen det er å vokse med 50-60% i året»

Samtlige respondenter mener at AutoStore bør bevare sin «unike» organisasjonskultur for å best mulig ruste seg for videre vekst. Med ulike begrunnelser trekkes dette frem som en nøkkelfaktor for suksess, og noe respondentene knytter en stolthet og eierskap til.

«Vi har en kultur som driver verdi, som driver vekst, og som kommer med innovative løsninger. Også er vi veldig sultne og fremoverlente i alt vi gjør. Kulturen er nok det viktigste for å drive vekst og verdi fremover»

Begge samarbeidspartnerne fra datainnsamlingen understreker viktigheten av at AutoStore «ivaretar DNAet og ikke glemmer hvor de kommer fra», og at de beholder «den sterke ryggraden som ledelsen i AutoStore har vist når de har forhandlet med internasjonale aktører». Disse uttalelsene forsterker argumentet om at AutoStore sin organisasjonskultur er verdt å ivareta, noe som ytterligere underbygges av en referanse til en konsulentrapport på AutoStore.

«Vi hadde en tidligere McKinsey-konsulent inne hos oss som fortalte at han hadde vurdert over 500 selskaper i sin karriere, og at AutoStore utvilsomt var på hans topp tre innenfor kultur»

5.3.1 Ivaretakelse av kultur gjennom tydeliggjøring og etterlevelse

Flere av respondentene hevder det er viktig å arbeide for å beskytte og tydeliggjøre organisasjonskulturen. Arbeidet det siktes til innebærer å etterleve og praktisere kulturelementene til daglig i hvert ledd av organisasjonen og dermed kommunisere den i flest mulig fora. Strategien utarbeides «med kulturelle prinsipper i bunn» og det legges betydelige ressurser i HR-arbeidet og deres ansettelsesprosesser. Respondentene understreker viktigheten av å dra nytte av eksisterende og nye kulturbærere, samt å sørge for at nye krav til strukturen «ikke legger lokk på kreativiteten og galskapen» som har vært en viktig del av suksessen frem til nå. Hensikten med tiltakene er å videreføre og forsterke viktige elementer fra dagens kultur, for eksempel det personlige preget, stå-på-viljen og det innovative miljøet.

«Så det er noe av det jeg er opptatt av å beholde, at kultur fortsatt gir et uttrykk i atferd, er det viktigste. Jeg kan prate og ha så mange PowerPoints jeg bare vil, jeg, som er kule og fine, og har analyser opp og ned, men om jeg og vi ikke klarer å påvirke atferden til folk, så har vi ikke lyktes»

5.3.2 Ledelse som kritisk faktor i arbeidet med organisasjonskulturen

I arbeidet med å ivareta organisasjonskulturen blir ledernes rolle og atferd trukket frem som svært viktig. Respondentene mener at ledelsen er nødt til å fortsette å være så åpne som mulig

med sine ansatte, i tillegg til å fortsette å være modige i markedet og overfor konkurrentene. Ledelsen beskrives som erfarne, inspirerende og til å ha stor innflytelse på kulturen.

Videre understreker respondentene at ledelsen må fortsette å ha fokus på, og legge til rette for, innovasjon og videreutvikling av AutoStore sine produkter. Nøkkelfaktorer for å ivareta vekst i overgangen til å bli en etablert organisasjon er å opprettholde kvalitetsfokus og holdningen knyttet til å gjøre ting skikkelig. I tillegg vektlegges ivaretagelse av deres rykte i markedet gjennom å fokusere på kundetilfredshet, samt ha et bevisst forhold til hvor fort AutoStore vokser for å ta vare på deres ansatte. Flere respondenter påpeker at den hurtige veksten ikke må gå på bekostning av den individuelle oppfølgingen som kreves for å holde på ansatte som både trives og presterer på jobb.

«Kvaliteten på produktet, kvaliteten på alt vi gjør fra A til Å. Det bunner jo i at vi jo er i en kynisk verden hvor pengene rår, og er ikke produktet bra nok så selger det mindre. Så for å beholde veksten og ta nye markedsandeler og sånn så er det å forbedre og fornye produktet, og det igjen: beholde våre flinke folk og få de til å utvikle seg»

5.3.3 Målrettet rekruttering som verktøy

Rekruttering har vist seg å være et svært viktig område i AutoStore sitt arbeid med organisasjonskulturen. Deres kultur brukes som et styrende verktøy for ansettelsesprosessene, hvor det understrekes viktigheten av å ansette personer som passer overens med kulturen.

«Kultur spiller en stor rolle (i rekrutteringen). Vi kunne hatt verdens beste IT-mann eller -kvinne, til intervju, men om ikke vedkommende passer kulturen, så ansetter vi ikke personen. Og dette er det støtte for i hele organisasjonen, helt opp til CEO. Alle sånne typer kultur-risikoer er en deal-breaker for oss»

AutoStore benytter seg av en bestemt kulturprofil i sine rekrutteringer, utarbeidet av AutoStore sitt eksterne rekrutteringsbyrå. Kulturprofilen er utarbeidet med bakgrunn i kulturbærernes egenskaper og kjennetegn, og dermed også deres organisatoriske verdigrunnlag, og legger føringer for hvilken kultur som er ønsket i AutoStore. Hensikten med kulturprofilen er å måle nye jobbsøkere opp mot profilen for å se om søkeren passer inn. AutoStore søker etter medarbeidere som er selvstendige og bretter opp ermene når det trengs. I tillegg understreker de fleste respondenter at AutoStore ikke ønsker medarbeidere som driver med «politiske spill». Det innebærer at ansatte skal sette teamet og organisasjonen først, ikke ha «spisse albuer» og skal fatte beslutninger for organisasjonens beste.

«Jeg har selv vært i ansettelsesprosesser der jeg har hatt kandidater som har truffet 100% på det vi ser av fag, kontaktnettverk og leverer faglig, men så har jeg følt risiko på det kulturelle, at det er en person som har en litt mer politisk agenda, og da har jeg sagt nei, fordi om man får en sterk person som jobber imot en sånn type kultur, så kan det velte alt»

5.3.4 Kontinuerlig oppfølging og digital kommunikasjon

Når det kommer til utfordringer knyttet til Covid-19-pandemien fremheves verdien av økt fokus på kommunikasjon og informasjonsdeling. Dette arbeidet innebærer å sørge for at medarbeiderne føler seg inkludert gjennom videomøter over Teams med hele organisasjonen. Her informeres hele organisasjonen om strategiske planer, den finansielle situasjonen, nye ansettelser og salg. Flere respondenter mener at møtene fungerer bra, der ledelsen er transparente og tar det som en selvfølge at konfidensiell informasjon trygt kan deles med de ansatte. Knyttet til utfordringen med redusert kulturformidling trekker enkelte respondenter frem nødvendigheten av å legge til rette for videre oppfølging og formidling av kultur over digitale flater, med et særlig fokus rettet mot nyansatte og de utenlandske avdelingene.

«En viktig oppgave nå er å få ledere i utenlandske avdelinger til å bli AutoStore-evangelister for nyansatte der. Vi trenger hub'er som kan spre det samme (kulturen). Det er den eneste motvekten til alle disse andre «kalde» faktorene»

5.4 Oppsummering av empiriske funn

I dette delkapittelet vil sentrale funn fra empirien oppsummeres på en kortfattet måte, før de vil bli diskutert i oppgavens neste kapittel. Her presenteres tre hovedfunn, i tillegg til tolkninger og inntrykk av organisasjonskulturen vi har tilegnet oss gjennom datainnsamlingen.

Funn 1: En personlig og kreativ kultur får mye av æren for AutoStore sin suksess

De empiriske funnene viser at AutoStores organisasjonskultur kan kjennetegnes som en uhøytidelig, direkte, personlig og fremoverlent kultur der de kulturelle verdiene «Lean, Transparent og Bold» virker styrende på atferd, trivsel og strategi. Kulturen har et stort fokus på innovasjon og kreativitet, som stammer fra et gründermiljø i Nedre Vats, der ledelsen og andre nøkkelpersoner gjennom oppturer og nedturer har dyrket organisasjonskulturen.

Funn 2: Som følge av veksten opplever AutoStore strukturelle og kulturelle utfordringer

Et sentralt funn i empirien er hvordan suksessen og den organisatoriske veksten har medført utfordringer for AutoStore. Disse utfordringene baserer seg på nye krav til struktur og rutiner,

herunder økt profesjonalisering og spesialisering. Det er utfordrende å håndtere antallet med nye ansettelser, samtidig som AutoStore ønsker å beholde sin kultur. En rask vekst har ført til at enkelte frykter for at AutoStore ikke skal klare å bevare det som gjør deres organisasjonskultur så bra, og dermed gå ut over medarbeidernes oppfølging og trivsel.

Funn 3: AutoStore ønsker å ivareta sin kultur gjennom rollemodeller, formidling og rekruttering.

AutoStore ønsker å beholde sin kultur for å legge til rette for videre vekst. De mener at ledelsens og nøkkelpersonenes rolle er kritisk for arbeidet med organisasjonskultur. Ledelsen må gjennom strategi, atferd og ved hjelp av digitale flater sørge for videreformidling av kulturen. En etablert kulturprofil brukes aktivt i arbeidet med rekruttering. Det legges vekt på kommunikasjon og etterlevelse av kulturen i hvert ledd av organisasjonen.

Kulturtolkninger og inntrykk av organisasjonskulturen i AutoStore

Ettersom kultur er et komplisert og abstrakt fenomen, så finner vi det hensiktsmessig å supplere respondentenes beskrivelser med inntrykk vi har dannet oss og tolkninger vi har gjort i interaksjon med respondentene. På denne måten kontekstualiseres de empiriske funnene ytterligere, og tilføyer et innblikk på kulturelle element sett utenfra.

Respondentene var gjennom datainnsamlingen svært samstemte, særlig tilknyttet organisasjonskulturens innhold og utfordringer som følge av vekst. Dette indikerer at AutoStore har organisasjonskultur på agendaen over fokusområder og satsingsområder. Det fremkommer en gjennomgående stolthet knyttet til AutoStore, deres historie, lokasjon og suksess. I tillegg til å gi hverandre mye skryt og anerkjennelse, virket respondentene til å ha en genuin og ektefølt tro på produktet, og hvor de gjennom et fokus på kvalitet og markedspotensial fremstod som svært ambisiøse. Videre ble respondentene oppfattet som preget av sine roller. Rolledefinisjonene virket «satt», der alle kjente til sitt bidrag i organisasjonen og hva som var forventet av dem. Respondenter fra salgsavdelingen var tydelige selgere, respondenter fra utviklingsavdelingen var tydelige utviklere, HR-avdelingen hadde et utpreget HR-fokus og respondenter fra toppledelsen var tydelige ledere. På tross av at respondentene var i en svært travel periode, og at de var midt i en pågående oppkjøpsprosess, mottok vi utelukkende positive tilbakemeldinger på invitasjonene til intervjuene. Denne positiviteten knyttet til å gi bort sin tid til denne studien underbygger deres utsagn om en ydmyk og inkluderende kultur, i tillegg til å indikere at deres arbeid med organisasjonskultur prioriteres.

6. Diskusjon

I forrige kapittel ble datainnsamlingens empiriske funn presentert. I dette kapittelet skal vi drøfte funnene mot teorien som ble presentert i kapittel tre, med hensikt å besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Kapittelets struktur følger rammeverkets tidsperspektiver, hvor vi innledningsvis ser på organisasjonskulturens fremvekst, kjennetegn og formål. Videre diskuteres AutoStores kulturelle utfordringer som følge av deres vekst, før vi avslutningsvis ser AutoStore sitt arbeid med organisasjonskultur i lys av Kuratko et al. (2011) sitt CIE-rammeverk.

6.1 Fremveksten av AutoStore-kulturen

For å finne ut hva som kjennetegner AutoStore sin kultur er det nødvendig å se på kulturens fremvekst. Først vil de de empiriske funnene ses i lys av teori om organisasjoners livssykluser, og deretter vil de ulike kildene til kulturens fremvekst diskuteres.

6.1.1 Grunnleggelsen av AutoStore

Fremveksten av AutoStore og deres organisasjonskultur kan ses i sammenheng med livssyklusmodeller og deres utviklingsfaser, da disse kan forstås som organisasjoners tilpasning til interne egenskaper og dynamiske, eksterne omgivelser (Minichilli og Huse, 2011; Cameron og Quinn, 1983). Hvert av stadiene har også ulike konfigurasjoner der for eksempel ledelse, struktur og beslutningstaking vil variere på tvers av stadiene, noe som er interessant ettersom AutoStore har endret seg som følge av veksten de har opplevd.

Dersom man tar utgangspunkt i grunnleggelsen og utviklingen av AutoStore kan den ses i lys av fødselsfasen i livssyklusmodellen til Miller og Friesen (1984). Denne fasen ble preget av risikofylt arbeid mot en konkurransedyktig posisjon, og et fokus på innovasjon, kreativitet og nisjedannelse. AutoStore sin verdiskapning bygger på robotikk og automatisering, som ble sett på å være en risikabel investering, da bransjen tradisjonelt sett var preget av stabilitet, få endringer og inkrementelle endringer over tid (O'Reilly og Tushman, 2013). Flere respondenter trekker frem viktigheten av at de hadde en eier som var villig til å investere tungt i teknologien. I samme anledning forteller respondentene om kjernemedlemmer som fra starten var kreative, innovative, og jobbet både dag og natt for å realisere de ambisiøse målene de hadde. Denne tidlige fasen av organisasjonsutviklingen var tilsynelatende viktig for kulturen slik den oppleves i dag.

6.1.2 Kilder til fremveksten av AutoStore-kulturen

For å vurdere organisasjonskulturens styrke er det naturlig å se på fremveksten og utviklingen av kulturen i organisasjonen, da kulturen ikke bare kan adopteres og vokse frem over natten (Schein, 2004). Det finnes imidlertid ulike måter organisasjonskulturer kan vokse frem på, og for AutoStore er det tydelig at flere faktorer har spilt inn.

Et eksempel på en kilde til fremveksten av organisasjonskulturen var ifølge respondentene deres kontinuerlige arbeid med utvikling og innovasjon, der kjernemedlemmenes atferd og egenskaper tidlig spilte en stor rolle for kulturdefinisjonen. Kjernemedlemmene etterlever den kreative og innovative ånden som beskrives, og er viktige formidlere av kulturen gjennom ulike omgivelser og kanaler. Denne overføringen av kultur fra nøkkelpersoner til nye medarbeidere og samarbeidspartnere understøtter Bang (2020) sin påstand om at kultur vokser frem gjennom et sosialt konstruert samspill mellom medarbeiderne og deres omgivelser.

Det at AutoStore vokste frem i Nedre Vats og fortsatt har sitt hovedkontor der, er også noe samtlige respondenter sier har vært viktig for organisasjonskulturens fremvekst. De snakker om en sosial identitetsfølelse (Schiefløe 2011) der lokasjon er sentralt. Andre temaer som skaper en spesifikk sosial identitet er begrepsbruken knyttet til samholdet og lokasjon, eksempelvis «AutoStore-familien» og «oss enkle Vestlendinger», som de flittig bruker for å beskrive fellesskapsfølelsen og tilhørigheten som flere føler på. De bruker også historien om David og Goliat som metafor på egen suksess som en organisasjon fra en liten bygd som kjemper med verdenslederne innen bransjen. Denne formen for sosial identitet skaper en indre integrasjon, og en sosial identitet kan på denne måten fungere som en stabilisator for organisasjonskulturen (Schein 2010; 2017).

Videre har idéhaveren og ledelsen hatt en stor betydning for fremveksten av AutoStore sin organisasjonskultur. Disse personene bør ifølge respondentene ha mye av æren for organisasjonens vekst, ettersom de både har fremstått som rollemodeller, formidlere og opprettholdere av kulturen (Schein, 2017). Både idéhaveren og ledelsen har i kraft av sin posisjon satt standarden for atferd og virkelighetsoppfatninger, som for eksempel gjennom deres kreative problemløsning og satte forventninger til hvordan organisasjonen skal struktureres (Hatch, 2004; Schein, 2010). Utfordrende perioder med finanskriser og mangel på profitabel drift har ifølge respondentene hatt mye å si for fremveksten av kulturen (Schein,

2004), og i denne sammenheng har ledelsens støttende atferd og inspirerende «stå-på-vilje» vært retningsgivende for organisasjonskulturens utvikling.

Introduksjon av nye medlemmer er nødvendig for at en organisasjonskultur skal vokse frem (Bang, 2020), og viktig når det kommer til videreutviklingen av denne (Schein, 2004). Nye medlemmer reiser vanligvis til Nedre Vats med hensikt å bli kjent med AutoStore, deres ansatte og ikke minst, kulturen. Organisasjonskulturen til AutoStore har vokst frem gjennom en videreføring fra kjernemedlemmer til nye medlemmer (Schein, 2004), men Covid-19-pandemien har midlertidig begrenset denne videreføringen.

Over tid har AutoStore mangedoblet sine antall ansatte og ekspandert til å ha en internasjonal tilstedeværelse. Studiens funn tyder på at AutoStore har vært gjennom den organisatoriske livsfasen som kalles vekstfasen, kjennetegnet av at organisasjonen opplever utfordringer som følge av ekspansjon av aktiviteter og en økende desentralisert struktur som følge av opplevd suksess i markedet (Tushman og O'Reilly, 1996). I arbeidet med å sikre organisatorisk effektivitet blir det i denne fasen naturlig med mer formelle regler og prosedyrer for kommunikasjon og rapportering, noe som samsvarer godt med AutoStore sin opplevelse.

6.2 Kjennetegn ved organisasjonskulturen i AutoStore

Etter å ha fått innblikk i hvordan AutoStore sin organisasjonskultur har vokst frem kan de ulike karakteristikene og særpregene diskuteres i lys av tidligere forskning. Først vil kulturens bestanddeler diskuteres, før det så trekkes koblinger mellom AutoStore sin organisasjonskultur og det McGrath og Macmillan (2000) kaller en entreprenøriell kultur.

6.2.1 Organisasjonskulturens bestanddeler

Schein (2004) beskriver artefakter som fenomener man fysisk kan bevitne gjennom sansedata i møte med organisasjonen og deres kultur. Artefakter i AutoStores kultur baseres på respondentenes beskrivelse av et økt markedsføringsfokus med bruk av plakater, høylytte diskusjoner som indikerer direktehet og takhøyde, i tillegg til artefakter knyttet til det å fly nyansatte til Nedre Vats, hvor det påpekes at flere reagerer på den landlige lokasjonen med kyr langs veien. Dette er synlige kulturelle bestanddeler som bidrar en stolthet- og identitetsfølelse for de ansatte (Schein, 2004).

Samtlige respondenter bruker begrepene «Lean, Transparent og Bold» til å beskrive organisasjonskulturen i AutoStore. De tre forfektete verdiene er forankret i organisasjonens strategiutforming, og er verdier respondentene tror på og søker å etterleve (Argyris og Schön, 1996). Verdiene innebærer å være fleksibel, åpen og modig, og virker både atferdsstyrende og identitetsskapende (Bang, 2011). Dette kan ses i lys av Deal og Kennedy (1984) sin teori hvor verdier beskrives som kulturens kjerne, og kan forstås som sosiale prinsipper som gir retning, minsker ansattes usikkerhet og øker effektiviteten i en organisasjon. Flere av respondentene mener at verdiene stammer fra nøkkelpersoner som utviklet AutoStore og har vært med lenge, og dette kan sees i sammenheng med Schein (2004) sitt utsagn om at verdier kan transformeres fra en gruppe til en annen ved at man opplever suksess ved å praktisere leders tiltak og bevitne at ting fungerer.

Normer kan ifølge Aadland (1998) forstås som uskrevne atferdsregler for korrekt oppførsel. Hos AutoStore innebærer dette åpen og ærlig deling av informasjon og direkte kommunikasjon. Normer som dette vokser ofte frem gjennom ledelsen og andre sentrale gruppemedlemmer (Feldman, 1984), noe som stemmer overens med studiens empiriske funn, da topplederen beskrives som svært transparent og direkte i talemåten. Normene kan ses i lys av de forfektete verdiene, og underbygger deres styrende effekt for hvordan organisasjonens medlemmer handler i ulike situasjoner for å virkeliggjøre de overordnede verdiene (Aadland, 1998).

Schein (2017) hevder de grunnleggende antakelsene i en organisasjon er det viktigste kulturelementet for å forstå en organisasjonskultur. Grunnleggende antakelser er dypt forankret, og viser til selvsagte antakelser til hvordan ting skal være. I AutoStore mener respondentene at deres «stå-på-vilje» og driv stammer fra miljøet i Nedre Vats, da dette er en bygd hvor ikke alt «ligger for deres føtter», noe som har skapt en holdning til at man må stå på og jobbe hardt for å oppnå resultater. Det vises også til en pålitelig og real holdning, med et fokus på utførelse.

Tett knyttet til den kollektive oppfattelsen av arbeid og utførelse kan AutoStore sine virkelighetsoppfatninger (Bang, 2020) forstås i lys av deres fokus på kunder og samarbeidspartnere. I tillegg til et kontinuerlig fokus på å levere kvalitet til avtalt tid, ble det formidlet en gjennomgående respekt både mellom interne medarbeidere, samarbeidspartnere og sluttkunder. Det ble også beskrevet en sterk drivkraft og motivasjon i arbeidet, samt en holdning der medarbeiderne står klare til å «*brette opp ermene*» når det trengs.

AutoStore sin begrepsbruk knyttet til deres samhold og holdning til arbeid, deres historie om ideen til Ingvar Hognaland og hvordan de klarte seg gjennom utfordrende tider, i tillegg til deres felles beskrivelser av kultur og henvisning til viktigheten av Nedre Vats, er eksempler på det Wenger og Nike (2004) kaller praksisfellesskap. Deres praksisfellesskap bidrar til å forme hva AutoStore gjør, hvem de er og hvordan de gir mening til det de gjør. Praksisfellesskapet knytter sammen deres forståelse av organisasjonskulturen i AutoStore, bidrar til å løse utfordringer, knytter sammen mål med handling og forenkler nyansattes integrasjon inn i AutoStore (Wenger og Nike, 2004).

6.2.2 En entreprenøriell kultur

Organisasjonskulturen som har kjennetegnet AutoStore frem til nå, og som ifølge respondentene enda er synlig i dag, beskrives som personlig, uhøytidelig og jordnær. Andre begreper som brukes i beskrivelsen er: kreativ, upolitisk, innovativ, åpen, smidig og ærlig. Respondentene uttrykker at det var et godt sosialt miljø, hvor de opplever lav turn-over og høy grad av trivsel. I tillegg er de styrende verdiene «Lean, Transparent og Bold» synlig i deres atferd, strategi og arbeid med organisasjonskulturen. Respondentenes skildringer av organisasjonskulturen og koblingene til kulturelementene som presentert av Schein (2017) og Bang (2020), kan i stor grad tolkes som kjennetegn ved en entreprenøriell kultur.

En entreprenøriell kultur kan forstås som en organisasjonskultur preget av en entreprenøriell tankegang (McGrath og MacMillan, 2000), som orienterer atferd mot entreprenørielle muligheter og aktiviterer med hensikt å skape konkurransefortrinn og verdier under usikkerhet (Lucas og Robert, 1988; Kuratko, 1993). Dette kan ses i sammenheng med respondentenes beskrivelse av organisasjonskulturen som kreativ, innovativ og åpen, i tillegg til historiene knyttet til utviklingen av AutoStore preget av usikkerhet og en Hatteland-drevet gründermentalitet. AutoStore sin satsning på videre utvikling kombinert med respondentenes påstand om at innovasjonsånden fortsatt vises i kulturen, kan forstås som entreprenørielle kulturtrekk.

Personlige karakteristikk som kan knyttes til entreprenørskap er lidenskapelig søken etter, utførelse og evaluering av muligheter, fokus på utførelse, engasjement og tilpasningsdyktighet (McGrath og MacMillan, 2000). Flere av disse karakteristikkene er synlig hos AutoStore, hvor spesielt fleksibilitet, tilpasningsdyktighet og fokuset på en utførelse av

kvalitet trekkes frem. Deres engasjement eksemplifiseres gjennom utsagn som at de «*ønsker å forandre verden, noe vi gjør i dag*». Likevel kommer det også frem trekk som strider mot kreativ og eksperimentell utnyttelse av tilgjengelige ressurser, da en av topplederne understreker behovet for mer analytiske beslutninger i AutoStore (Sarasvathy, 2001). Dette kan tyde på et oppstått behov for at AutoStore er nødt til å balansere den entreprenørielle tankegangen med mer analysebaserte beslutningsprosesser inn mot videre vekst.

6.3 Organisasjonskulturens formål og betydning for AutoStore

I tillegg til en unik teknologi som bekler trendene i logistikkbransjen, så har AutoStore sin organisasjonskultur spilt en veldig viktig rolle for deres vekst og suksess. I forbindelse med organisasjonskulturens betydning trekker respondentene frem deres uhøytidelige miljø der medarbeidere får fritt spillerom til å prøve og feile, og hvor det er lav terskel for kommunikasjon på tvers av hierarkiske nivåer. Dersom vi ser dette i lys av rapporten til Menon Economics kan AutoStore kjennes igjen i typiske karakteristikk til et høyvekstselskap, gjennom deres lave maktdistanse, høye usikkerhetstoleranse og en høy grad av selvstendige medarbeidere (Grünfeld et al., 2019)

Selv om det er noe uenighet mellom forskere om organisasjonskulturens påvirkning på organisatorisk vekst, finnes det flere studier som underbygger påstandene om at organisasjonskulturen til AutoStore har hatt mye å si for deres vekst (Bang, 2019; Denison, 1997; Gordon og DiTomaso, 1992; Kotter og Heskett, 1992; Schneider et al., 2013).

Respondentene hevder organisasjonskulturen har gitt, og fortsatt er med på å gi, AutoStore konkurransemessige fordeler på ulike måter. Det at ledelsen formulerer den overordnede strategien med kulturelle prinsipper i bunn fører til at kulturens forfekte verdier virker retningsgivende på medarbeidernes atferd gjennom at den former handling, angir måter å løse problemer på, og legitimerer atferd (Bang, 2020; Kuvaas og Dysvik, 2016). Elementer fra Schein (2017) sine tre hovedfunksjoner for kultur er synlig i AutoStore, da respondentene trives på jobb og deres sosiale miljø, samarbeid, åpenhet og ydmykhet er myke verdier som reduserer usikkerhet og skaper integrasjon blant medlemmene (Schein, 2017). Dette gjenspeiler seg i lav turn-over blant ansatte i Nedre Vats, noe som indikerer en sterk organisasjonskultur (Schein, 1984; Bang, 2020).

Schein (1984) hevder at homogenitet og stabilitet er viktige komponenter i en effektiv organisasjonskultur, noe som underbygger AutoStore sitt ønske om å bevare sin suksessfulle organisasjonskultur og deres bruk av kulturprofil i rekrutteringsarbeidet. Respondentene er svært samstemt og benytter seg av mange av de samme begrepene i sin beskrivelse av kulturens fremvekst, kjennetegn og utfordringer. Denne type homogenitet tydeliggjør en konsensus om hvilke mål som skal oppnås og hvordan (Schein,1984; Bang, 2020), og sørger for at medlemmene vet hva de har lov til og ikke, hva som skal prioriteres, hvilke kriterier som ligger til grunn, i tillegg til å bidra til økt lojalitet og grad av engasjement (Bang, 2020; Wilkins, 1978). Samtidig påpekes det at det er takhøyde for høylytte diskusjoner, noe som indikerer at homogeniteten ikke går på bekostning av det å stille spørsmål ved eksisterende ideer og kulturtrekk (Janis, 2008).

6.4 Organisasjonskulturens utvikling og utfordringer knyttet til vekst

Så langt har fremveksten, kjennetegn og formål ved AutoStore sin organisasjonskultur blitt diskutert. I det følgende vil utviklingen av organisasjonskulturen over tid bli diskutert med hensikt å danne en helhetlig forståelse for grunnlaget bak AutoStores arbeid med organisasjonskultur.

For å belyse hvordan AutoStore sin organisasjonskultur har utviklet seg over tid er Cameron og Quinn (2013) sitt rammeverk for konkurrerende verdier relevant. I diskusjonen av kulturutviklingen vil funnene ses opp imot rammeverkets fire kulturprofiler: adhokrati, samarbeid, marked og hierarki. Dette brukes til å karakterisere kulturelle trekk i AutoStore, samt hvordan disse har utviklet seg.

6.4.1 Adhokrati-kultur

Adhokrati-profilen karakteriseres av innovasjon og utvikling, med fokus på å gripe muligheter og en tankegang om at nye produkter og tjenester er nøkkelen til suksess (Cameron og Quinn, 2013). Denne kulturprofilen kan i stor grad knyttes til respondentenes beskrivelser av organisasjonskulturen i AutoStore. Særlig kan profilen kobles til oppstarts- og utviklingsfasen til AutoStore, gründermiljøet i Nedre Vats og nøkkelpersonene, som beskrives å være kreative, fremoverlent, direkte og modige. AutoStore sin flate struktur, forfektete verdier og ønsket om

å bevare sin entreprenørielle kultur er trekk som beskriver en adhokrati-kultur (Cameron og Quinn, 2013).

Selv om AutoStore sin kultur fortsatt kjennetegnes av kulturelle trekk knyttet til adhokrati-kulturen, påpeker både ledere og samarbeidspartnere at AutoStore har blitt en «tyngre» organisasjon som følge av veksten, hvor beslutninger og prosesser tar lengre tid enn før.

6.4.2 Samarbeidskultur

Samarbeidskulturen kjennetegnes av samhold, samarbeid, deltakelse, delte verdier og en sterk «vi»-følelse. I en slik kultur beskriver typisk medlemmene sine kollegaer som familie, og organisasjonen preges av gode relasjoner, lojalitet og tradisjoner (Cameron og Quinn, 2013). Denne kulturprofilen er også tydelig i AutoStore, der begreper som «*AutoStore-familien*», «*squadden*» og «*stammekultur*» blir flittig brukt for å referere til kollegaer.

Flere av respondentene har lang ansiennitet i AutoStore, og enkelte har vært med helt fra starten, noe som indikerer en trivsel og stabilitet i kulturen. Oppturer og nedturer sammen med kollegaer har bidratt til å forme organisasjonskulturen (Schein, 2004), og har bygget lojalitet og samhold. Deres delte verdier og holdninger indikerer en samarbeidskultur. Samarbeidskulturen har blitt utfordret som følge av mange nye ansatte, Covid-19-pandemien og håndtering av vekst. Dette har ført til en bekymring for å miste «det personlige» og de gode relasjonene som har preget kulturen.

6.4.3 Markedskultur

En markedskultur kjennetegnes av medlemmer som er resultat- og produktorienterte, og hvor det er et stort fokus på å prestere, ta markedsandeler og skape konkurransefortrinn (Cameron og Quinn, 2013). Studiens empiriske funn viser at AutoStore siden kommersialisering av produktet, alltid har hatt en utpreget kundeorientering. Kundeorienteringen, fokuset på gode relasjoner til samarbeidspartnere og utvidelsen av AutoStore til å bli et distribusjonsprodukt i tillegg til et lager produkt indikerer en markedsorientering og et ønske om å ta markedsandeler. Toppledelsen er svært markedsorienterte, har konkurranseinstinkt, setter ambisiøse mål og ønsker å produsere best mulig resultat for sine eiere. Dette sammenfaller med Cameron og Quinns (2013) beskrivelse av markedskulturen, noe som indikerer at AutoStore sin kulturprofil

har blitt mer markedsorientert som følge av økende markedsandeler og bytte til Private Equity-eiere.

6.4.4 Hierarki-kultur

Hierarki-kultur preges av struktur, stabilitet, kontroll og effektivitet. Kulturen fremstår som formell og legger vekt på regler og prosedyrer (Cameron og Quinn, 2013). Dette er den minst fremtredende kulturprofilen i AutoStore. AutoStore sin oppstart- og utviklingsfase har vært preget av lite regler og prosedyrer, men som følge av vekst og flerdobling av antall ansatte har organisasjonen blitt mer formalisert. Selv om organisasjonen har vokst seg større, AutoStore har fått flere nivåer og ledere enn før og rolledefinisjonene er tydeligere, er det fortsatt et sterkt fokus fra både erfarne og uerfarne respondenter på at det vektlegges en flat struktur hvor maktdistansen er lavest mulig. Kulturen beskrives fortsatt som uformell, med et vekt på lite hierarki, null politikk og åpne kommunikasjonslinjer.

6.4.5 AutoStore-kulturens utvikling over tid i lys av det typiske mønsteret

CVF-rammeverkets kulturprofiler er ikke ment å være absolutte i den forstand at en kultur utelukkende klassifiseres som én av disse i alle tilfeller. I tillegg til dette er rammeverket basert på innhenting av kvantitative data gjennom en spørreundersøkelse som skal gi ulike verdier opp mot de definerte kulturprofilene. Av disse grunnene blir det ikke særlig presist å fastslå akkurat hvilken profil AutoStore sin kultur har vært mest preget av, og hvilken de kommer til å være mest preget av i fremtiden. På tross av dette kan det være interessant å diskutere funnene opp mot de ulike profilene, da disse gir en mulighet til å kategorisere kulturen over tid og dermed se et mønster av kulturutviklingen.

Kjennetegn fra både adhokrati-kultur, samarbeidskultur og markedskultur er synlige i AutoStore. Basert på respondentenes beskrivelser av hvordan AutoStore-kulturen var før, var adhokrati-kulturen den profilen som best definerte kulturen. Respondentene gir imidlertid inntrykk av at AutoStore kulturen alltid har vært preget av et samhold, delte verdier og en sterk «vi»-følelse, noe som også antyder at AutoStore lenge har hatt en sterk samarbeidskultur. Det vises også en stadig økende markedsorientering, noe som peker mot en økende grad av markedskultur over tid. Dette underbygges ved at lederne har utvist en tydelig markedsorientering, og ledere generelt sett er sterke formidlere av kultur (Schein, 2017). Basert på dette viser funnene at AutoStore skifter mer mot en kultur preget av trekk fra en

markedskultur, og at dette kan gå på bekostning av trekkene som kjennetegner adhokrati-kulturen og samarbeidskulturen (Cameron og Quinn, 2013). Dette står i tråd med de empiriske funnene som peker mot at flere respondenter frykter at AutoStore kan bli en tyngre og tregere organisasjon, der «personligheten» og det uformelle forsvinner som følge av veksten de opplever.

AutoStore sin kultur og dens utvikling over tid ligner i stor grad på det typiske mønsteret Cameron og Quinn (2013) fant gjennom sin forskning på organisasjonskultur. Typisk kjennetegnes en organisasjonskultur som en adhokrati- og samarbeidskultur i starten av sin livssyklus, før de så skifter mot en hierarki- og markedskultur som følge av voksende ansvar, økte krav til struktur, prosedyrer og profesjonalisering (Cameron og Quinn, 2013). For AutoStore er likhetene et økende markedsfokus og en frykt for å miste fleksibiliteten, personligheten og samholdet som har kjennetegnet deres adhokrati-kultur. AutoStore skiller seg derimot fra det typiske mønsteret gjennom å ha fokus på, og et ønske om, fravær av hierarki og et vedvarende fokus på innovasjon. AutoStore anerkjenner at de må ha mer kontroll, struktur og «bli mer profesjonelle», samtidig som de fokuserer på utvikling og på å beholde den entreprenørielle kulturen som kjennetegner AutoStore. Som følge av dette står AutoStore overfor utfordringen med å ivareta sin entreprenørielle kultur i overgangen til å bli en etablert organisasjon.

Miller og Friesen (1984) sin livssyklusmodell er relevant for å belyse utviklingen av AutoStore sin organisasjonskultur og de utfordringene det medbringer. Organisasjonskulturen i AutoStore virker i dag å ha beveget seg over i livssyklusens tredje utviklingsfase, nemlig modningsfasen. I likhet med det Cameron og Quinns (2013) viser gjennom utvikling av kulturprofiler, innebærer dette at AutoStore jobber med å oppnå effektiv ytelse gjennom å stabilisere sine operasjoner med strategier som kan gå på bekostning av deres innovasjonsevne (Miller og Friesen, 1984). Det oppstår dermed en utfordring med å balansere det å bevare sine eksisterende kulturtrekk, og det å tilpasse seg den økte etterspørselen i markedet som stiller krav til endring. Schein (2017) hevder at ledere i perioder med vekst ofte tar en vedlikeholds-rolle, noe som går ut på å aktivt jobbe med å stabilisere organisasjonskulturen. Dersom man ser dette i sammenheng med det ønske om å bevare kulturen og at ledere i AutoStore beskrives som svært innflytelsesrike, kan det indikere at ledelsen har beveget seg inn i en slik vedlikeholds-rolle, og at deres involvering og stabiliseringstiltak vil være viktig for å bevare organisasjonskulturen. Ledelsens ønske om å bevare den entreprenørielle kulturen står i strid med Minichilli og Huse

(2011) sin påstand om at lederstilen som følge av vekst og organisatorisk utvikling endrer seg fra å fokusere på entreprenørskap til å bli mer hierarkisk.

6.5 Den ambidekstre utfordringen

Diskusjonen av Cameron og Quinns (2013) konkurrerende verdier viser at AutoStore tilsynelatende er i en utfordrende posisjon, hvor de som følge av organisatorisk vekst kjenner på den ambidekstre utfordringen det er å kombinere fokuset på innovasjon og videreutvikling med et økende fokus på effektivitet og utnyttelse av dagens ressurser (Tushman og O'Reilly, 1996). Veksten stiller krav til ledelse, kultur, struktur, strategi og HR-arbeid for å sørge for at deres organisatoriske kapabiliteter håndterer de økte kravene til effektivisering, strukturering og profesjonalisering.

For å skape en ambidekster organisasjon understreker Tushman og O'Reilly (2004) viktigheten av å ha ledere som prioriterer både fornying og forbedring, samt har evnen til å forstå behovene for ulike typer drift, og dermed mestrer å kombinere kostnadsutt og frivillige utviklere. Beskrivelser av ledelsen til AutoStore indikerer at ledelsen både prioriterer, og evner, å fornye og forbedre. Ledelsen løftes frem som rollemodeller for den entreprenørielle kulturen, samtidig som de fremstår som markedsorienterte konkurransemennesker. De er opptatt av høy kvalitet på eksisterende leveranser, samtidig som de er ambisiøse og åpne for nye impulser og muligheter. Selv om ikke alle i ledelsen har vært med i AutoStore fra starten, har flere av dem vært en del av Hatteland-konsernet og har en entreprenøriell kultur i ryggmargen. De har vært med på å starte og bygge opp selskapene i Hatteland Group, samtidig som de viser et bevisst forhold til kostnader, å skape best mulig resultat for eierne, i tillegg til å ha et stort fokus på å oppnå størst mulig markedsandeler. Disse funnene indikerer at ledere i AutoStore, både de som deltok i studiens datainnsamling og andre som respondentene refererer til, er ledere som ifølge Tushman og O'Reilly (2004) er en essensiell faktor for å bli en ambidekster organisasjon.

For å håndtere endringer i en organisasjons omgivelser, viser Teece (2007) til tre aktiviteter, som kan relateres til den ambidekstre utfordringen (Tushman og O'Reilly, 1996), nemlig sansing, kapping og opprettholdelse av konkurransekraft. Mye tyder på at AutoStore har evnet å sanse og kape muligheter i omgivelsene som har vist seg, da en stor del av æren til deres suksess gis deres tidlige satsing på utvikling og lagerløsningens kompatibilitet med markedstrendene innenfor logistikkbransjen. Sansingen og kappingen av muligheter (Teece,

2007) beskrives å være en kombinasjon av god timing og dyktige ledere og medarbeidere som var forut sin tid.

Den ambidekstre utfordringen kan knyttes til forholdet mellom sansing og kapring av muligheter og opprettholdelse av konkurransekraft (Tushman og O'Reilly, 1996; Teece, 2007). En kontinuerlig forretningsutvikling og ivaretagelse av innovasjonskraften er essensielt for teknologibedrifter for å holde tritt med omgivelsenes dynamiske utvikling (Schilling, 2017; McGrawth, 2013). Diskusjonen fra rammeverket om de konkurrerende verdier viser at AutoStore tilsynelatende har fått et økt fokus på å opprettholde sin konkurransekraft som en følge av vekst, og det vil derfor være interessant å videre diskutere hvordan AutoStore kan ivareta innovasjonskraften, knyttet til det å sanse og kapre muligheter, i overgangen til å bli en etablert organisasjon (Blank, 2014).

6.6 Å legge til rette for en innovativ organisasjon

En sentral utfordring AutoStore står ovenfor er altså å balansere en adhokrati- og samarbeidskultur med hierarkiske og markedsfokuserede kulturtrekk etter hvert som de vokser. For å diskutere hvordan AutoStore jobber med denne utfordringen, og dermed besvare studiens tredje forskningsspørsmål, vil vi i dette delkapittelet ta i bruk steg to og tre fra Kuratko et al. (2011) sitt CIE-rammeverk. Rammeverkets andre steg diskuteres opp mot hvilke trekk som allerede er tilstedeværende i AutoStore, da dette vil støtte oppunder arbeidet med å bevare organisasjonskulturen, mens rammeverkets tredje steg vil ses opp mot tiltakene AutoStore har og skal iverksette.

CIE-modellens steg to har som hensikt å beskrive hvordan organisasjoner kan legges til rette for innovative prestasjoner, og viser til de organisatoriske kapabilitetene **strategi**, **struktur**, **kultur** og **HR** for å støtte dette arbeidet (Kuratko et al., 2011).

6.6.1 Strategi

AutoStore har en samstemt tro på eget produkt og at de er best innenfor sin bransje. De har en svært fremoverlent holdning og mener at utvikling og innovasjon er nødvendig for videre vekst. Dette indikerer at AutoStore har lyktes i å formidle en entreprenøriell visjon. Å utvikle en entreprenøriell visjon, legge til rette for å oppdage muligheter, og å se nytteverdien av å feile er faktorer som bidrar til å utvikle en entreprenøriell strategi (Kuratko et al., 2011). Ledelsen har

en utpreget markedsorientering, samtidig som de legger stor vekt på innovasjon, noe som viser til en entreprenøriell strategi som sammenkobler utnyttende og utforskende atferd (Kuratko et al. 2011). Flere av respondentene påpeker at ansatte i AutoStore oppfordres til å prøve og feile, en faktor som også underbygger AutoStore sin entreprenørielle strategi (Kuratko et al., 2011).

Alvesson (2002) knytter sammen strategibegrepet og kulturbegrepet, og viser til flere likheter mellom disse feltene. Blant annet er både strategi og kultur med på å vurdere, skape, rettfærdiggjøre, bekrefte og sanksjonere atferd (Alvesson, 2002). Videre antydes det at det eksisterer en link mellom strategi og kultur der kulturen derfor må tas hensyn til i strategiarbeidet, og at strategien har mulighet til å påvirke kulturen. En tydelig kobling mellom strategi og kultur viser seg å være tilfellet i AutoStore, da en av lederne, som tidligere nevnt, påpeker at «*strategien utarbeides med kulturelle prinsipper i bunn*». I tillegg er AutoStore sine styrende verdier «Lean, Transparent og Bold» formulert med bakgrunn i en analyse av hvilke kjennetegn som har preget kulturen i AutoStore frem til nå.

6.6.2 Struktur

Videre viser Kuratko et al. (2011) til struktur som en organisatorisk kapabilitet for å legge til rette for innovasjon i en etablert organisasjon. Respondentene er svært opptatt av at AutoStore skal ha en flat struktur og lite hierarkiske trekk. Maktdistansen er lav, og ledere benytter seg av uttrykk som «*jeg er jo bare en landens fyr, jeg*» og «*enkle Vestlendinger*» for å ufarliggjøre egen posisjon og makt. Som en følge av veksten har den enkeltes beslutningsmyndighet blitt redusert, da konsekvensene av å ta en beslutning nå rammer mange flere. Disse strukturelle trekkene er knyttet til det Kuratko et al. (2011) kaller for differensiering. Når det kommer til integrerings-elementet til Kuratko et al. (2011), forteller respondentene at den interne kommunikasjonen har blitt utfordret som en følge av et økende antall ansatte, flere geografiske lokasjoner og ikke minst Covid-19-pandemien, som har ført til at alle ansatte nå koordinerer heldigitalt. Likevel oppleves kommunikasjonen som tilstrekkelig, da AutoStore flittig bruker digitale kanaler for kommunikasjon og har et stort fokus på informasjonsdeling.

Av de strukturelle kjennetegnene som støtter innovasjon i en etablert organisasjon (Kuratko et al., 2011), og dermed bidrar til å håndtere den ambidekstre utfordringen, er det å ha en flat organisasjon med lav maktdistanse mellom de ulike hierarkiske nivåene som er tydeligst hos

AutoStore. Samtidig indikerer respondentenes samstemthet en tydelig og forståelig visjon, noe Kuratko et al. (2011) også trekker frem som et innovativt kjennetegn.

De ulike avdelingene og rollene i AutoStore opererer tilsynelatende selvstendig, og det er uenighet når det kommer til graden av internt samarbeid i AutoStore. Dette kan, i henhold til Ries (2017), indikere at AutoStore har et forbedringspotensial når det kommer til å benytte seg av semi-autonome og tverrfaglige team. Å opprette semi-autonome team eller etablere tverrfaglig samarbeid kan bidra til å motvirke distanse som oppstår som en følge av at antall nivåer øker på grunn av vekst (Ries, 2017; Kanter, 1985).

6.6.3 Kultur

Kultur kan være utfordrende å bevisst styre en gitt retning. Hvorvidt dette i det hele tatt er mulig, er forskere uenige om (Jacobsen og Thorsvik, 2019; Strand, 2007; Hatch og Cunliffe, 2013). Respondentenes knytning av begrepet organisasjonskultur til påvirkning av atferd indikerer at de mener kulturen kan styres, noe som eksemplifiseres gjennom sitatet «(...) om vi ikke klarer å påvirke atferden til folk (gjennom kulturen), så har vi ikke lykket». Mens Cameron og Quinn (2013) mener at kulturen naturlig vil endres som følge av vekst, mener Kuratko et al. (2011) at det vil ta mellom syv til ti år, eller mer, å endre kulturen i en organisasjon. Dersom Kuratko et al. (2011) sin påstand stemmer, kan dette antakelig ses som et godt tegn for AutoStore som aktivt arbeider og utøver tiltak for å bevare sin eksisterende kultur. Denne teoretiske diskusjonen er avgjørende for hvorvidt AutoStore kan velge å bevare sin organisasjonskultur.

Forskning viser til en positiv sammenheng mellom organisasjonskultur og en organisasjons resultater, ettersom kulturen motiverer ansatte, bidrar til å opprettholde eller endre atferd og har en sammenheng med organisasjonens evne til å innovere (Hillestad og Yttri, 2016; Mazur og Zaborek, 2016). Denne forskningen samsvarer med studiens empiriske funn, da samtlige respondenter trekker frem viktigheten av AutoStores organisasjonskultur knyttet til deres suksess. Denne felles anerkjennelsen, i tillegg til ansattes motivasjon og trivsel, er grunnlaget for ledelsens ønske om å bevare kulturen som karakteriserer AutoStore. Den tydelige identiteten respondentene fra AutoStore knytter til deres kultur og Nedre Vats som lokasjon, i tillegg til unikheten som beskrives for å skille AutoStore fra andre organisasjoner, er et typisk grep ledelsen bruker for å systematisk arbeide med å opprettholde kulturen (Alvesson, 2002).

AutoStore sitt fokus på gjennomføringskraft, praktisk ledelse, tilnærming til markedet, myndiggjøring av ansatte og verdiskapning gjennom innovasjon samsvarer med Kuratko et al. (2011) sine kjennetegn av en organisasjonskultur som bidrar til innovasjonsevne. I tillegg vil kulturelle kjennetegn som åpenhet, smidighet og kreativitet være i tråd med det Parveen et al. (2015) mener kjennetegner en entreprenøriell kultur, noe som også vil ha fordeler i en etablert organisasjon (Kuratko et al., 2011). En entreprenøriell kultur vil ha fokus på utvikling og kollektiv læring (Kuratko et al., 2011), og dette mener respondentene har vært nøkkelen for å ivareta det opparbeidede forspranget AutoStore har i markedet.

Selv om McGrath og Macmillan (2000), Kuratko et al. (2011), Ireland et al. (2003) og Parveen et al. (2015) viser til kjennetegn som beskriver en entreprenøriell kultur, mener Mazur og Zaborek (2016) at det ikke finnes noen trekk ved kulturen som kan universelt skille en innovasjonskultur fra en mindre innovativ kultur. Derimot presenterte forfatterne tre dimensjoner som kan være innovasjonsfremmende i en kultur, nemlig kreativitet og risikovillighet, internt samarbeid, og læringsfokus. I tråd med disse dimensjonene er særlig AutoStore sin kreativitet, risikovillighet og læringsfokus fremtredende. Hele verdiskapningen til AutoStore bygger på kreativ løsning av en lagerutfordring. AutoStore sin risikovillighet viser seg gjennom historier om Jakob Hatteland som investerte tungt i utvikling av AutoStore selv gjennom utfordrende tider og gjennom ledelsens ambisiøse målsetninger og budsjetteringer. Læringsfokuset eksemplifiseres gjennom lærevilligheten etter oppkjøpet fra EQT, da AutoStore ble beskrevet som bemerkelsesverdig åpne og mottakelig for konsulentenes innspill.

6.6.4 HR-arbeid

Når det kommer til organisasjonens HR-arbeid for å legge til rette for en innovativ kultur, viser Kuratko et al. (2011) til verdien av å legge til rette for intraprenører, i tillegg til å fokusere på rekruttering, trening og utvikling. AutoStore sin stolthet knyttet til historien om sine grunnleggere, i tillegg til deres oppfordring av ansatte til å prøve og feile er indikatorer som støtter det å legge til rette for intraprenører. Respondentene trekker frem at de kan ha høylytte diskusjoner, men at det alltid skjer med en respekt i bunn, noe som tyder på at det finnes ansatte i organisasjonen som utfordrer og at takhøyden tillater dette. Likevel samsvarer ikke alle funn med Kuratko et al. (2011) sine anbefalinger, da en av respondentene trekker frem trening og

utvikling av ansatte som et forbedringspotensial og som bør være et fokusområde for AutoStore fremover.

I henhold til Kuratko et al. (2011) sine anbefalte fokusområder, blir rekruttering sett på som et svært viktig verktøy for å bevare AutoStore sin innovative kultur. Rekruttering fungerer som en primær påvirkningskanal (Schein, 2004) hvor ledere indikerer hvilken kultur som er ønsket i AutoStore (Strand, 2007). Potensielle kandidater blir vurdert mot AutoStore sin etablerte kulturprofil for å sikre at nyansatte vil passe inn i kulturen. En slik type selektiv rekruttering vil forsterke arbeidet mot ønsket kultur (Kuratko et al. 2011), og motvirke kulturelle forandringer som påføres av vekst (Alvesson, 2002). På en side vil en slik bevisst rekruttering sørge for at ingen nyansatte kommer inn med en politisk agenda og truer de kulturelle elementene som de ønsker å ta vare på. På en annen side kan det spekuleres i hvorvidt dette har, eller kan føre til, en *for* homogen gruppe ansatte som preges av gruppetenking (Janis, 2008).

Diskusjonen basert på steg to av CIE-rammeverket til Kuratko et al. (2011), sett i lys av AutoStore sine organisatoriske kapabiliteter, viser at AutoStore i stor grad har gode forutsetninger for å legge til rette for en entreprenøriell kultur i overgangen til en etablert organisasjon.

6.7 Ivaretagelse av en entreprenøriell kultur

I tillegg til diskusjonen om hvordan AutoStore sine organisatoriske kapabiliteter legger til rette for en entreprenøriell kultur i overgangen til å bli en etablert organisasjon, vil vi i dette delkapittelet diskutere hvordan AutoStore kan ivareta en entreprenøriell kultur i fremtiden. Diskusjonen i dette kapittelet vil se CIE-rammeverkets del tre i lys av AutoStore sine iverksatte og planlagte tiltak for å ivareta sin entreprenørielle kultur. Utover dette kan diskusjonen bidra med anbefalinger, teoretisk forankret i rammeverket, til hvordan AutoStore kan arbeide med å ivareta en entreprenøriell kultur.

CIE-rammeverkets tredje del består av to pilarer, nemlig å skape en bevissthet rundt begrensninger og fallgruver for entreprenøriell atferd, og faktorer som fasiliterer den entreprenørielle atferden i organisasjonen. Disse pilarene skal ifølge Kuratko et al. (2011) bidra til å vedlikeholde den entreprenørielle kulturen i en etablert organisasjon.

6.7.1 Begrensninger og fallgruver

Kuratko et al. (2011) viser til ulike begrensninger og fallgruver som kan begrense en organisasjons innovasjon og entreprenørielle atferd.

Valget om å ha opprettholde flat struktur, et tydelig fokus på innovasjon og ledere som ikke er opptatt av hierarki, i tillegg til et økende fokus på den interne kommunikasjonen tyder på at AutoStore tilsynelatende styrer unna Kuratko et al. (2011) sine strukturelle fallgruver. Det samme gjelder de strategiske fallgruvene (Kuratko et al. 2011), da studiens empiriske funn indikerer at AutoStore sine innovative mål og visjoner er tydelig forankret i organisasjonen og det finnes flere innovative rollemodeller i lederposisjoner. Likevel ytrer respondentene en bekymring knyttet til de økende antall godkjenningsrutiner og omfattende prosedyrer, noe Kuratko (2011) trekker frem som en begrensning for å ivareta en entreprenøriell kultur. Det vil derfor være nødvendig at AutoStore søker å finne en balanse mellom nødvendige retningslinjer som følge av vekst og organisatorisk fleksibilitet som støtter kreativitet og innovasjon.

De ansatte i AutoStore oppfordres til å eksperimentere, og ser på innovasjon som essensielt for deres videre vekst, noe som ikke er begrensende trekk (Kuratko et al., 2011). Likevel trekkes det frem en bekymring til den hurtige veksten og det økende antall nyansatte. Bekymringen knyttes til utfordringen det er å sørge for at de nyansatte har tilstrekkelig trygghet og kompetanse i sine arbeidsoppgaver. Manglende ferdigheter og trygghet kan være begrensende for organisasjonens evne til å ivareta en sunn og entreprenøriell kultur (Kuratko et al. 2011; Tidd og Bessant, 2013). Det vil derfor være viktig at AutoStore har et bevisst forhold til vekstens hurtighet (Bang, 2020), slik at de evner å håndtere den, og samtidig sørge for at ansatte får tilstrekkelig opplæring og trygghet i sine arbeidsoppgaver.

Fokuset på å tydeliggjøre og formidle organisasjonskulturen med de styrende verdiene som et verktøy, sett i lys av hvor samstemte respondentene er knyttet til viktigheten av og innholdet i organisasjonskulturen, indikerer at kulturen ikke vil være begrensende for AutoStore sin evne å ivareta sin entreprenørielle kultur (Kuratko et al., 2011). Det kan likevel være viktig at AutoStore er oppmerksom på en potensiell dannelse av subkulturer, da en større struktur, mer spesialiserte oppgaver og internasjonale ekspansjoner vil gjøre det utfordrende å skape én enhetlig kultur (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

6.7.2 Fasilitatorer for innovasjon og entreprenøriell kultur

Den andre pilaren i steg tre handler om fasilitatorer for å ivareta en entreprenøriell kultur. Her viser Kuratko et al. (2011) til **entreprenøriell ledelse, evaluering og kontroll** som fasilitatorer.

Studier viser at en organisasjons konkurransefortrinn og suksess kan kobles til effektiv ledelse og ledere med evnen til å være innovative og drive entreprenørskap (Adams et al., 2006; Daily et al., 2002). De utnyttende kravene som stilles til AutoStore i overgangen til å bli en etablert organisasjon, i kombinasjon med deres ønske om å ivareta sin entreprenørielle kultur, gjør at AutoStore sine ledere må mestre **entreprenøriell ledelse**, nemlig å drive både utforskende og utnyttende atferd (Covin og Slevin, 2017; Ireland og Hitt, 2005; Rowe, 2001). Ledelsen i AutoStore har tilsynelatende forutsetningene for å håndtere dette, da de fremstår markedsorientert og opptatt av konkurranse og ressursutnyttelse, samtidig som flere har bakgrunn fra gründermiljøet i Hatteland-konsernet. Denne antakelsen gjenspeiler seg i respondentenes beskrivelser av ledelsen, i tillegg til de regnskapsmessige resultatene (Figur 2), som viser til en kraftig vekst og en satsing på utvikling som har vært lønnsom.

Ledelsen i AutoStore bør fortsette å være inspirerende, modige og åpne, samtidig som de bør investere i organisasjonens kapasitet for innovasjon, se, forstå og kommunisere muligheter og fokuserer på de grunnleggende spørsmålene knyttet til hvilke verdier de skaper for sine kunder (Covin og Slevin, 2017).

I tillegg til å ha en entreprenøriell ledelse er det viktig med en bevisst form for **evaluering og kontroll** for å fasilitere innovasjon og en entreprenøriell kultur (Kuratko et al., 2011).

Jo større AutoStore blir som organisasjon, desto viktigere blir gode kontrollsystemer. Studiens empiriske funn viser at flere ansatte har merket en økt grad av kontroll som følge av vekst. Det blir viktig at AutoStore finner en balanse i spennet mellom det administrative og det entreprenørielle kontrollrommet som sørger for å kombinere veksten sitt behov for økt kontroll, regler og retningslinjer med innovasjonens behov for desentralisering, fleksibilitet og menneskeorientering (Kuratko et al., 2011). I tillegg er det nødvendig å evaluere entreprenørielle aktiviteter og sørge for at man ikke bare vurderer utfallet av dem, men også erfaringene som fører til utfallet (Kuratko et al., 2011).

6.7.3 Vedlikeholdelse den entreprenørielle atferden

Å styre unna begrensinger og fallgruver og å sørge for å fasilitere innovasjon er to essensielle pilarer for å vedlikeholde den entreprenørielle kulturen. I dette arbeidet viser Kuratko et al. (2011) til viktigheten av å anerkjenne og styre utløsende hendelser, å skape en følelse av at disse hendelsene haster, å være adaptive, å omfavne paradoksene, og til slutt å beholde et entreprenørielt tankesett.

Kuratko et al. (2011) anbefaler at AutoStore fortsetter å anerkjenne faktorer som underbygger entreprenøriell atferd, som de tidligere har gjort gjennom eksempelvis å utvide lagerløsningen til å bli et distribusjonsprodukt i henhold til trendene innenfor logistikkbransjen. I tillegg anbefales det å skape en følelse av at det haster og bli en adaptiv organisasjon (Kuratko et al., 2011). Gjennom å skape en følelse av at det haster forberedes organisasjonen på endring, og det å bli en adaptiv organisasjon knyttes til smidighet og hurtighet, noe som ifølge studiens empiriske funn blir utfordret som følge av AutoStore sin vekst. Denne utfordringen er relatert til paradokset med fordelene knyttet til organisasjonens størrelse, som Kuratko et al (2011) anbefaler at AutoStore omfavner. Nye eiere har bidratt med ressurser, kompetanse og nettverk, men AutoStore oppleves ikke å være like raske og fleksible lenger.

Avslutningsvis anbefaler Kuratko et al. (2011) at ledelsen beholder et entreprenørielt tankesett, noe som innebærer at selv om AutoStore nå vokser som organisasjon, må ledere fortsatt bevare sin evne til å følge opp gode muligheter som viser seg, bevare fleksibiliteten og fokuset på gjennomføring, samt fortsetter å inspirere mennesker både i og utenfor organisasjonen. Et entreprenørielt tankesett er tett knyttet med en entreprenøriell kultur, noe som AutoStore allerede har et stort fokus på å bevare. Deres arbeid med å dyrke viktige kulturbærere som rollemodeller, og fortsette å skape «AutoStore-evangelister», vil ifølge Kuratko et al. (2011) være viktige bidrag i arbeidet med å beholde et entreprenørielt tankesett.

Kuratko et al. (2011) sitt rammeverk for innovasjon og entreprenørskap byr på flere interessante poenger og diskusjoner for AutoStore i sitt arbeid med å tilrettelegge for og ivareta en entreprenøriell kultur i overgangen til å bli en etablert organisasjon. Gjennom å ta aktivt utnytte sine organisatoriske kapabiliteter (strategi, struktur, kultur og HR), styre unna fallgruver og begrensninger, samt fasilitere innovasjon ved hjelp av entreprenøriell ledelse og et bevisst forhold til evaluering og kontroll, kan AutoStore ifølge Kuratko et al. (2011) realisere sitt mål om å bevare sin entreprenørielle kultur i overgangen til å bli en etablert organisasjon.

7. Avslutning

Dette kapittelet innledes med en konklusjon som besvarer studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Deretter presenteres teoretiske og praktiske implikasjoner, før studiens begrensinger drøftes. Avslutningsvis presenteres våre anbefalinger til videre forskning.

7.1 Konklusjon

Formålet med studien har vært å belyse organisasjonskulturen i AutoStore og utviklingen av denne over tid, samt hvordan kulturen jobbes med i sammenheng med organisasjonens vekst. Vi har belyst den ambidekstre utfordringen som følger da selskapet vokser mot å bli en etablert organisasjon, i lys av AutoStore sin organisasjonskultur. Gjennom studien har vi forsøkt å besvare følgende problemstilling:

Hvordan legger AutoStore til rette for organisatorisk vekst ved hjelp av sin organisasjonskultur?

Med hensikt å besvare den overordnede problemstillingen på en fullstendig og utdypende måte, har vi i tråd med oppgavens rammeverk forsøkt å besvare følgende tre forskningsspørsmål:

1. Hva kjennetegner organisasjonskulturen i AutoStore, og hvilken betydning har den hatt for deres vekst?
2. Hvilke kulturelle utfordringer opplever AutoStore som følge av sin organisatoriske vekst?
3. Hvilke tiltak bruker AutoStore i arbeidet med organisasjonskulturen for å ivareta innovasjonsevne?

Basert på eksisterende litteratur, våre empiriske funn og diskusjonen av disse, vil vi i det følgende svare på forskningsspørsmålene i henhold til tidsperspektivene, og deretter konkludere studien i form av en besvarelse av studiens problemstilling.

7.1.1 Organisasjonskulturens fremvekst, kjennetegn og formål

Studiens resultater viser at AutoStore i stor grad preges av måten deres organisasjonskultur har vokst frem på. Kulturen har røtter fra Hatteland-konsernet, Nedre Vats og medlemmene tilknyttet både konsernet og lokasjonen. Gjennom nøkkelpersoner med lang ansiennitet, ledelsen og det sosiale samspillet med øvrige medlemmer har «AutoStore-kulturen» vokst frem. Nedre Vats har vært, og er fortsatt, en veldig viktig faktor for organisasjonskulturens fremvekst

og utvikling. Lokasjonen, med de tilhørende grunnleggende antakelsene knyttet til arbeidsmoral, stå-på-evne og nytenking, får mye av æren for standhaftigheten, kvalitetsfokus, påliteligheten og gjennomføringskraften som resultatene viser til. Det knyttes også en stor stolthets- og identitetsfølelse til det å ha utviklet AutoStore fra en liten bygd. Funnene viser også at AutoStores ledelse og kjernemedlemmer har en sterk påvirkning på kulturen gjennom deres posisjon som rollemodeller, formidlere og vedlikeholdere av kulturen.

Resultatene antyder at AutoStore har hatt, og fortsatt har en entreprenøriell kultur, kjennetegnet av deres flate struktur, satsing på utvikling, fokus på kvalitet og utførelse, og deres engasjerte, tilpasningsdyktige og konkurranseorienterte ledelse. Kulturen er personlig, uhøytidelig, kreativ, innovativ og åpen. AutoStores tre overordnede verdier «Lean, Transparent og Bold» er de mest sentrale kulturelementene, og beskriver det overordnede verdigrunnlaget i organisasjonen. Den entreprenørielle organisasjonskulturen, med dens tilretteleggelse for nytenking og gjennomføringskraft, antydes av flere å være drivkraften bak suksessen som har sørget for veksten AutoStore har opplevd.

Organisasjonskulturen har spilt, og spiller fortsatt en viktig rolle for AutoStore i dag. Kulturen preger deres arbeid med strategi, struktur og HR og brukes som et retningsgivende virkemiddel i AutoStore. AutoStores verdier virker identitetsskapende og styrer og legitimerer atferd. Kulturen preger ledelsens lederstil, hvor ledelsen er støttende og oppfordrer til nytenking og innovasjon. Resultatene viser at AutoStore har et miljø preget av tilfredse, lojale, motiverte og samarbeidsvillige medarbeidere som tenker og handler for organisasjonens beste. På dette viset virker organisasjonskulturen integrerende og lojalitetsskapende.

7.1.2 Kulturelle utfordringer som følge av vekst

Resultatene fra studien viser at AutoStores mest sentrale kulturelle utfordring som følge av vekst er nært relatert til den ambidekstre utfordringen. Veksten fører med seg økende krav til prosedyrer, struktur og profesjonalisering av prosesser, noe som truer innovasjonsevnen og ønske om å ivareta deres entreprenørielle kultur. Kulturen har i økende grad tilegnet seg trekk kjennetegnet av en markedskultur, og dette skaper en bekymring for ivaretagelsen av kulturelle trekk knyttet til adhokrati- og samarbeidsprofilen.

Organisatorisk vekst medfører utfordringer knyttet til et økt antall nyansatte og Covid-19-pandemien. Etersom AutoStore har et sterkt fokus på videreføring av organisasjonskulturen, oppleves det utfordrende å formidle kulturen tilstrekkelig på grunn av det høye antallet nyansatte. Covid-19-pandemien forsterker denne utfordringen, da all kommunikasjon skjer over digitale flater og det ikke lenger er mulig for nyansatte å reise til Nedre Vats for å delta der hvor kulturformidlingen har vært sterkest. Med bakgrunn i disse utfordringene frykter medarbeidere at det vil oppstå en økt distanse til ledelsen og at det personlige som har preget kulturen skal forsvinne.

7.1.3 Tiltak for å ivareta AutoStore sin innovasjonsevne

AutoStore er i overgangen til å bli en etablert organisasjon (Blank, 2014; Miller og Friesen, 1984; Cameron og Quinn, 2013). Som et tiltak for å ivareta sin innovasjonsevne ønsker de å bevare sin entreprenørielle kultur. Studien har identifisert flere tiltak som samsvarer med CIE-rammeverket til Kuratko et al. (2011). AutoStore sin strategi preges av innovasjon og har en tydelig visjon som er forankret i respondentenes atferd. Strukturen beskrives som flat med en lav grad av hierarki og distanse mellom nivåer. AutoStores forfektete verdier virker retningsgivende for organisasjonskulturen og har innovative kjennetegn. Innenfor arbeidet med de menneskelige ressursene hevder AutoStore at en bevisst og riktig rekruttering spiller en viktig rolle i arbeidet for å ivareta organisasjonskulturen. Kulturprofilen gjør det lettere å finne og velge kandidater med verdier og holdninger som vil passe inn i organisasjonen. Basert på Kuratko et al. (2011) sitt rammeverk er det å legge til rette for tverrfaglige team og tverrfaglig samarbeid et forbedringspotensial for AutoStore i arbeidet med å ivareta sin innovasjonsevne.

For å ivareta sin innovasjonsevne bør også AutoStore passe på at det økende antall godkjenningrutiner og prosedyrer ikke går på bekostning av innovasjonskraften. AutoStore bør være oppmerksom på at ansatte allerede føler på et økende antall rutiner og prosedyrer, og frykter at dette kan begrense deres innovasjonsevne. I tillegg bør AutoStore i større grad kontrollere veksten, slik at den hurtige veksten ikke går på bekostning av ansattes opplæring og oppfølging. AutoStores ledelse bør vedlikeholde fokuset på innovasjon og formidling av kulturens viktighet for nyskaping. I tråd med AutoStore sitt ønske om å bevare sin entreprenørielle kultur, er det nødvendig at bedriften fortsetter å være adaptive og beholde et entreprenørielt tankesett.

7.2 Studiens implikasjoner

7.2.1 Praktiske implikasjoner

Studien bidrar med et innblikk i hvordan en organisasjon som har opplevd stor suksess og vekst har brukt sin organisasjonskultur og sine organisatoriske kapabiliteter til sin fordel gjennom å ivareta og dyrke en entreprenøriell kultur. Her presenteres en organisasjon som ønsker å ivareta noe som allerede har vist seg å fungere, i motsetning til mange andre organisasjoner som ser det å endre og utvikle sin organisasjonskultur som den viktigste utfordringen. Studien belyser hvordan et stabiliserende arbeid med kulturen tilsynelatende kan forstås som en ambidekster utfordring, der startups kan oppleve at organisatorisk vekst medfører at deres fleksibilitet, kreativitet og innovasjonskraft blir utfordret av et økt behov for struktur, rutiner og profesjonalisering. På grunn av dette kan studien være relevant for organisasjoner innenfor samme eller tidligere faser av en organisatorisk livssyklus.

Gjennom å ta utgangspunkt i CIE-rammeverket fra Kuratko et al. (2011) sammenligner studien AutoStore sitt kulturelle arbeid med rammeverkets anbefalinger knyttet til det å legge til rette for og ivareta innovasjonsevne. Studien viser betydningen av ledelse som en viktig faktor for å lykkes med både utvikling og ivaretagelse av innovasjonsevne, noe man bør være bevisst på for å mestre utfordringen det er å kombinere fornying og forbedring. Interne prosesser vektlegges, og særlig fremheves det å ha en åpen kommunikasjon, flat struktur, myndiggjøring av ansatte og viktigheten av å lære av sine erfaringer. I tillegg viser studien hvilken rolle rekruttering kan ha for arbeidet med organisasjonskultur, der særlig rekruttering av innflytelsesrike ledere har stor betydning for arbeidet, enten dette gjelder utvikling eller ivaretagelse av kultur.

7.2.2 Teoretiske implikasjoner

Det finnes mange studier som omhandler organisasjonskultur (Bang, 2017) og organisasjoners utvikling og livssyklus (Minichili og Huse, 2011; Cameron og Quinn, 1983; Chandlers, 1962). På bakgrunn av casestudiens omfang, fant vi det hensiktsmessig å kombinere teorier og rammeverk for å dekke kompleksiteten i problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. Det å kombinere teori og rammeverk fra ulike forskningsfelt har bidratt til en spennende diskusjon der likheter og forskjeller til sammen har vist nytten av denne kombinasjonen.

Kombinasjonen baserer seg hovedsakelig på den ambidekstre utfordringen (O'Reilly og Tushman, 2013) en organisasjon kan oppleve da kulturen, som følge av vekst, utvikler seg over

tid (Cameron og Quinn, 2013). Denne kombinasjonen skaper forutsetningen for å bruke CIE-rammeverket til Kuratko et al. (2011), som til sammen knytter organisasjonskultur, vekst og ivaretagelse av innovasjonsevne i overgangen til å bli en etablert organisasjon. Det er i økende grad blitt viet oppmerksomhet til den ambidekstre utfordringen (O'Reilly og Tushman, 2013), men det har tilsynelatende blitt forsket lite på ambideksteritet i lys av organisasjonskultur og utvikling av denne. På grunn av dette gir oppgaven et teoretisk bidrag ved å koble teoretiske forskningsfelt. Denne koblingen vil være relevant å gjennomføre i større skala enn bare én caseorganisasjon.

7.3 Begrensninger ved studien

Studiens begrensninger er hovedsakelig knyttet til våre metodiske valg. Når det kommer til datainnsamlingsmetode, er studien begrenset til kun å samle inn kvalitative data i form av individuelle dybdeintervju, med interne og eksterne dokumenter til støtte. Ettersom vi ikke har kombinert vår datainnsamling med kvantitative spørreskjemaer (som ofte brukes for å kartlegge organisasjonskultur som fenomen) eller observasjoner (som ville gitt innsikt i kulturelementer som ikke bare er tolket av studiens respondenter), begrenses studien til respondentenes opplevelse og tolkning av AutoStore sin organisasjonskultur. En metodetriangulering med både kvalitative dybdeintervju, kvantitative spørreskjemaer og observasjoner hadde vært ideelt, men dette har studiens tid- og ressursbegrensninger, i tillegg til Covid-19-pandemien satt en stopper for.

Studiens utvalg av respondenter er en begrensning ved studien. Vi har hovedsakelig valgt å intervjuere ledere, der samtlige av intervjuobjektene har tilknytning til Nedre Vats. Studien gir dermed ikke nødvendigvis et representativt bilde på organisasjonskulturen i AutoStore på verdensbasis. Ideelt sett skulle vi inkludert både ledere og medarbeidere fra andre geografiske lokasjoner, gjerne internasjonalt, for å i større grad kunne uttale oss om AutoStore sin helhetlige organisasjonskultur.

Tidshorizonten og tilgjengelige ressurser har også satt begrensninger for påliteligheten til målingene vi har gjort. Ettersom studien skjer innenfor en begrenset tidsperiode, har vi gjennomført en tverrsnittstudie av AutoStore sin organisasjonskultur. Med tanke på at vi i henhold til rammeverket bruker ulike tidsperspektiver for å forklare hvordan kulturen har vært, hvilke utfordringer de opplever og hvordan AutoStore jobber med kulturen mot fremtiden, hadde det vært ideelt å gjennomføre målinger på ulike tidspunkt over lang tid. På denne måten

kunne man studert endringer i organisasjonskulturen og effektene av AutoStore sine tilhørende tiltak.

Avslutningsvis har trolig studiens kontekst preget resultatene. Det at AutoStore opplever en så stor vekst har antageligvis vært med på å skape skjevheter i de empiriske funnene, hvor positive elementer er mer tilstedeværende enn negative. Et tydelig engasjement og en stor stolthet preget respondentene i intervjurundene, og datainnsamlingen består i størst grad av positive funn. I tillegg til at AutoStore har opplevd en enorm vekst og gode resultater de siste årene, ble de også i løpet av studieperioden kjøpt opp av verdens største teknologi-investor, Softbank. Dette har ført til økt oppmerksomhet og skryt i media, noe som gjør det rimelig å anta at studiens kontekst her har påvirket respondentenes svar.

7.4 Anbefalinger til videre forskning

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært interessant og givende. Å gjøre et kvalitativt dypdykk i en organisasjonskultur som spiller en viktig rolle i en svært spennende og dagsaktuell bedrift, har vært både utfordrende og lærerikt. Funnene i denne studien viser hva som kjennetegner en suksessfull organisasjonskultur, hvilke kulturelle utfordringer vekst kan føre med seg og hvordan en organisasjon kan legge til rette for å ivareta innovasjonsevne. I løpet av studieperioden har vi identifisert noen spennende områder som anbefales til videre forskning.

En naturlig forlengelse av denne studien vil være å inkludere de internasjonale AutoStore-kontorene i studiens utvalg, for å kunne se på hvordan de utenlandske avdelingene opplever AutoStore sin kultur. Ettersom AutoStore ønsker å bevare sin organisasjonskultur ville det vært interessant å få et innblikk i hva ledere og medarbeidere fra andre land synes om å adoptere denne kulturen, samt om de tolker organisasjonskulturen på samme måte som det AutoStore sin ledelse fra Nedre Vats ønsker å formidle. Her kunne det for eksempel vært relevant å inkludere Hofstede (2011) sine kulturelle dimensjoner for å kartlegge likheter og forskjeller mellom land, for igjen å se disse opp mot andre lands opplevelse av AutoStore sin organisasjonskultur. Denne studien kunne sannsynligvis gi indikasjoner på hvor det er enklest og hvor det er mest utfordrende å videreføre en «AutoStore-kultur», samt hvilke tiltak som er nødvendig for å også i utlandet ivareta samme kultur.

I løpet av studieperioden ble vi kjent med AutoStore sin multidistribusjonsmodell, som innebærer at AutoStore bruker flere samarbeidspartnere i ulike land for å selge sine AutoStore-anlegg til kundene. Etter salget er det samarbeidspartnerne som har ansvar for service og oppfølging av kundene, og i løpet av intervjuene med to av AutoStores samarbeidspartnere kom det frem både positive og negative sider ved å bruke en slik multidistribusjonsmodell. Det kunne derfor vært svært interessant å studere hvordan det interorganisatoriske samarbeidet fungerer, hvordan relasjonene mellom disse ulike aktørene oppleves, samt hvorvidt dette kan få konsekvenser for hvordan AutoStore bør fortsette å operere.

En siste anbefaling til videre forskning knyttes til bytte av eierskap i AutoStore. Som tidligere nevnt har AutoStore blitt kjøpt opp tre ganger de siste fem årene, hvor det siste oppkjøpet skjedde underveis i studieperioden. Prosessen med oppkjøp og konsekvensene av endret eierskap, både for ledelsen og øvrige medarbeidere, kunne utgjort flere interessante studier. Det ville vært spennende å få innblikk i opplevelsen og effektene av hyppige eierskifter, og kanskje spesielt endringene knyttet til overgangen fra grunnleggers eierskap til et «Private Equity»-selskap.

Referanser

- Aadland, E. & Andersen, J. E. (1998). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar* (3. utg., s. 255). Samlaget.
- Adams, R., Bessant, J. & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews: IJMR*, 8(1), 21-47.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>
- Alvesson, M. & Jensen, K. O. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*, 299. Abstrakt.
- AutoStore (2021). *About AutoStore*. <https://autostoresystem.com/about-autostore/>
- AutoStore. (2021). *Om systemet*. Hentet fra: <https://autostoresystem.com/system/>
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 2013(50), 326-336
- Bang, H. (2019). Organisasjonskultur. *Bang og Midelfart*, 2019(11).
<https://www.bangmidelfart.no/wp-content/uploads/2019/11/Organisasjonskultur-Henning-Bang.pdf>
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utgave.). Universitetsforlaget.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition.). Oxford University Press.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research: The logic of anticipation* (2nd ed.). Cambridge, MA: Polity.
- Blank, S. (2013) Why the Lean Start-Up Changes Everything, *Harvard Business Review* 91(5). 63-72
- Blank, S. (2014, 04. mars). Why Companies are not startups. *Steve Blank blogginnlegg*.
<https://steveblank.com/2014/03/04/why-companies-are-not-startups/>
- Brorstrom, B. (2002). The World's Richest Municipality: The Importance of Institutions for Municipal Development. *Journal of Economic Issues*, 36(1), 55-78.
<https://doi.org/10.1080/00213624.2002.11506443>
- Bryman, A. (2008). Of methods and methodology. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 3(2), 159-168. <https://doi.org/10.1108/17465640810900568>
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. & Silva, N. E. (2013). *Identifisering og endring av organisasjonskultur: de konkurrerende verdier* (s. IX, 257). Cappelen Damm akademisk.
- CB Insights. (2020). The Next Shipping & Delivery Battleground: Why Amazon, Walmart & Smaller Retailers Are Betting On Micro-Fulfillment.
<https://www.cbinsights.com/research/micro-fulfillment-tech-shipping-retail/>

- Chandler, A. D. (1962) *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chen, J. (2021). Unicorn. *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/u/unicorn.asp>
- Corbin, J. M. & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed., s. XV, 379), Sage.
- Cornwall, J. & Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*. Richard D. Irwin
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (2017). The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership. In *Strategic Entrepreneurship* (s. 307-327). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/97811405164085.ch14>
- Daily, C. M., McDougall, P. P., Covin, J. G. & Dalton, D. R. (2002). Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms. *Journal of Management*, 28(3), 387–412. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00133-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00133-2)
- De nasjonale forskningsetiske komiteene, (2018, 04. desember). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (NESH) <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/>
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982) *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1997). *Corporate culture and organizational effectiveness* (s. xvii, 267).
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed., s. XIX, 1210), Sage.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management* (s. ix, 404). Harper.
- EQT (2019). EQT selger AutoStore. *EQT Group*. <https://www.eqtgroup.com/news/Press-Releases/2019/eqt-selger-autostore/>
- Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of management review*, s. 47-53.
- Glenn Rowe, W. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *The Academy of Management Executive* (1993), 15(1), 81–94. <https://doi.org/10.5465/AME.2001.4251395>
- Gordon, G.G. & DiTomaso, N. (1992). Predicting Organizational Performance From Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29(6) November 1992
- Grini, S. (2021, 25. mai) Autostore på børs til monsterpris. *Finansavisen*. <https://finansavisen.no/nyheter/teknologi/2021/05/25/7678618/autostore-pa-bors-til-monsterpris>

- Grünfeld, L. A., Lie, C. M., Aamo, A. W., Hole, P. W. & Grimsby, G. (2019). Menon Economics: *Høyvekstforetak i Norge: Omfang, viktige kjennetegn og hva sier forskningen?* <https://www.innovasjon norge.no/globalassets/0-innovasjon norge.no/om-innovasjon-norge/kort-om-oss/innovasjonstalen/menon.pdf>
- Hammersley, M. & Atkinson, P. (1983) *Ethnography: Principles in Practice*, Tavistock
- Hatch, M. J. (2004). *Organisasjonsteori*. Abstrakt Forlag
- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives* (3. utg. s. xxvii, 351). Oxford University Press.
- Haugen, T. K. (2019, 21. juni) Autostore: Norge har fått sin første enhjørning - selges for 16 milliarder kroner, *Ehandel*, <https://no.ehandel.com/artikler/norge-har-fatt-sin-forste-enhjørning-selges-for-16-milliarder-kroner/468223>
- Hennestad, B. W. (2004). Kan bedriftskultur ledes? *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2004(03). <https://www.magma.no/kan-bedriftskultur-ledes>
- Hillestad, T. & Yttri, B. (2016). Hvordan kan kulturutvikling bidra til økt innovasjon og omstilling? *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 42(53). <https://www.magma.no/hvordan-kan-kulturutvikling-bidra-til-okt-innovasjon-og-omstilling>
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations : a critical introduction* (3rd ed., s. XX, 284). Oxford University Press.
- Hitt, M. A. (2000). The new frontier: Transformation of management for the new millennium. *Organizational Dynamics*, 28(3), s. 7–17. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88446-6](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88446-6)
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Culture: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, Unit 2. <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/>
- Hofstede, G., Minkov, G. J. & Minkov, Michael. (2010). *Cultures and organization : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed., s. XIV, 561). McGraw-Hill.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005) *Cultures and organizations: software of the mind*. 2nd ed., rev. and exp. utg. New York: McGraw-Hill.
- Ireland, R. Duane & Hitt, M. A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. *The Academy of Management Executive* (1993), 19(4), 63–77. <https://doi.org/10.5465/AME.2005.19417908>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2)

- Iversen, M., Klevstrand, A., Christensen, J. & Solgård, J. (2021). AutoStore får Softbank på eiersiden. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/utenriks/autostore/softbank/autostore-far-softbank-pa-eiersiden-en-god-pris-og-en-riktig-pris/2-1-990979>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg., s. 432). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utgave.). Fagbokforlaget.
- Janis, I. L. (2008). Groupthink. *IEEE Engineering Management Review*, 36(1), 36–36. <https://doi.org/10.1109/EMR.2008.4490137>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg., s. 490). Abstrakt forlag
- Kanter, R. M. (1985). *The change masters: corporate entrepreneurs at work* (s. 432). Unwin Paperbacks.
- Kanter, R. M. (2007) Innovation: The Classic Traps. *Research Technology Management*, 50(3), 72.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance* (s. viii, 214). Free Press.
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Vintage Books.
- Kuratko, D. F., Morris, M. & Covin, J. (2011). *Corporate entrepreneurship and innovation: Entrepreneurial development within organizations* (3rd ed.). South-Western: Cengage Learning.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W. & Montagno, R. V. (1993). Implementing entrepreneurial thinking in established organizations. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 58 (1): s. 28.
- Kuvaas, B. (2018). Chapter 12: The Relative Efficiency of Extrinsic and Intrinsic Motivation. *At the Forefront, Looking Ahead*. 198-213. <https://www.idunn.no/at-the-forefront>
- Kuvaas, B. & Dysvik A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 3. utgave. Fagbokforlaget
- Kvale S, Brinkmann S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg, Gyldendal
- Lombardo, C. & Farrell, M. (2021). SoftBank to Take 40% Stake in Norway's AutoStore. *Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/softbank-nears-deal-to-take-40-stake-in-norway-s-autostore-11617655167>
- Lucas, J. & Robert, E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of monetary economics*, 22 (1), s. 3-42.

- Ludt, Ø. (2019). Tjener milliarder på AutoStore-salg. *Moderne Transport Logistikk*.
<https://www.mtlogistikk.no/automasjon-autostore-lager/tjener-milliarder-pa-autostore-salg/162542>
- Løvås, J. (2019). Ny supergevinst for Jakob Hatteland – gir æren til kollega. *Dagens Næringsliv*.
<https://www.dn.no/teknologi/ny-supergevinst-for-jakob-hatteland-gir-aren-til-kollega/2-1-624043>
- Madsen, E. L. (2003). Offentlig støtte for innovasjon – kan det gis noen anbefaling om hvilke bedrifter som bør støttes? *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 89(103).
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (2016). *Designing qualitative research* (6th ed., s. XXII, 323). SAGE.
- Matthiesen, S. B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse*: 35-45.
- Mazur, J. & Zaborek, P. (2016). Organizational Culture and Open Innovation Performance in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in Poland. *International Journal of Management and Economics*, 51(1), 104-138.
- McGrath, R. G. (2013). Transient Advantage. *Harvard Business Review*, 91(6). 62-70.
- McGrath, R. G. & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Harvard Business Review Press.
- Miles, G., Heppard, K. A., Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, G. & Heppard, K. (2000). Entrepreneurial strategies: The critical role of top management I: Heppard, G. D. M. K. A. (red.) *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, s. 101-114. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1984) Longitudinal Study Of The Corporate Life Cycle, *Management Science*, 30 (10), s. 1161-1183.
- Minichilli, A. & Huse, M. (2011) Styreoppgaver i vekstbedrifter: Sammenlikning på tvers av livssyklusfaser, *Magma*, 14 (7), s. 46-63.
- Mintzberg H. (1989) The Structuring of Organizations. In: Asch D., Bowman C. (eds) *Readings in Strategic Management*. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_23
- Morris, M. H., Kuratko, D. F. & Covin, J. G. (2008). *Corporate entrepreneurship and innovation: entrepreneurial development within organizations* (2nd ed., s. XVI, 432). Thomson/South Western.
- Morse, J. M. (1994). *Designing funded qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (p. 220–235). Sage Publications, Inc.
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*, Fagbokforlaget

- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 2004(04). <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Parveen, S., Senin, A. A. & Umar, A. (2015). Organization culture and open innovation: A quadruple helix open innovation model approach. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5(1S), 335-342.
- Peters, T. & Lindh, K. (1998). *Tenk nytt: bare de kreative overlever* (s. 529). Egmont Hjemmets bokforlag.
- Popadiuk, S., Luz, A. R. S. & Kretschmer, C. (2018). Dynamic Capabilities and Ambidexterity: How are These Concepts Related? *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 639–660. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180135>
- Proff (2021). Regnskap AutoStore AS. <https://www.proff.no/regnskap/autostore-as/nedrevats/tekniske-konsulenter/IG4HF9E01OU/>
- Innovasjon Norge. (2020). Norsk robotteknologi lykkes globalt. <https://www.innovasjon norge.no/no/tjenester/kundehistorier/2020/autostore/>
- Quinn, R. E. & Cameron, K. (1983) Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness, *Management Science*, 29, s. 33-51.
- Ries, E. (2017). *The Startup Way*. (1.utg). Currency Publishing.
- Sabanoglu, T. (2021). Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2024. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
- Sarasvathy, S. D. (2001). What makes entrepreneurs entrepreneurial? *Society for effectual action*, s. 1-9. https://www.effectuation.org/sites/default/files/research_papers/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy_0.pdf
- Saunders, M., Lewis, P & Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students*. 7th ed. Harlow: Pearson Education.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *MIT Sloan Management Review*, 25(2), 3.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. utg.). Jossey-Bass., A Wiley Imprint
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed., The Jossey-Bass business & management series). San Fransisco, Calif: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. & Schein, Peter. (2017). *Organizational culture and leadership* (Fifth edition.). Wiley.

- Schiefloe, P. M. (2018). *Mennesker og samfunn: innføring i sosiologisk forståelse* (3. utg., s. 532). Fagbokforlaget
- Schneider, B., Ehrhart, M. G & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analazing Talk, Text and Interaction* (3. utg.), Sage.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), s. 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), s. 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:73.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:73.0.CO;2-Z)
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg., s. 244). Fagbokforlaget.
- Tidd, J & Bessant, J.R (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley
- Timmons, J. A. & Spinelli, S. (2009). *New venture creation : entrepreneurship for the 21st century* (8th ed., s. XXXI, 666). McGraw-Hill.
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg., s. 285). Gyldendal akademisk.
- Tushman, M. L. & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38 (4) s. 8–28. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Wenger, E. & Nake, B. (2004). *Praksisfællesskaber: læring, mening og identitet* (s. 364). Reitzel.
- Wilkins, A. (1978). *Organizational Stories as an Expression of Management Philosophy: Implications for Social Control in Organizations*. (1.utg). Stanford University.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods* (5th ed. utg.) Sage Publication.

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og forespørsel om deltakelse

Forespørsel om deltakelse



Bakgrunn

Dette forskningsprosjektet gjennomføres som en del av den avsluttende masteroppgaven vår ved NTNU Handelshøyskolen. Temaet for oppgaven er organisasjonskultur, og i den forbindelse har vi inngått et samarbeid med AutoStore for å se nærmere på deres organisasjonskultur og hvordan dere jobber med å legge til rette for organisatorisk vekst gjennom denne kulturen. Forhåpentligvis kan dette forskningsprosjektet bidra til nyttig innsikt i hvordan organisasjonskulturen har vært med på å bidra til organisatorisk vekst og kunnskap om hvordan en slik vekst påvirker organisasjonskulturen.

Datainnsamling og intervju

Individuelle dybdeintervju vil bli benyttet som datainnsamlingsmetode. Vi vil også få tilgang til noen dokumenter fra HR som er relevante for temaet vårt. I tillegg ønsker vi å besøke AutoStore i Nedre Vats, men dette er avhengig av hvilke retningslinjer ifm. COVID-19 som blir gjeldende fremover. Vi ønsker å intervjuere respondenter fra ledelsen, HR- og strategi-avdeling, og få innsikt fra både erfarne ansatte og nyansatte. I tillegg ønsker vi å gjennomføre noen intervjuer med samarbeidspartnere. Hensikten med dette er å kombinere innsikt fra respondenter som har vært med på å forme kulturen, med noen som akkurat har blitt en del av kulturen, i tillegg til innsikt i kulturen fra utsiden.

Intervjuet vil trolig vare i ca. 45-60 minutter. Intervjuet vil ta form som et semi-strukturert intervju, noe som vil si at vi har forhåndsdefinerte spørsmål, men vi vil kunne avvike fra disse om vi ønsker å fordype oss i et tema. Spørsmålene som stilles vil være åpne. Intervjuguiden vil inneholde noen bakgrunns spørsmål, noen spørsmål knyttet til ledelse og HR-arbeid i AutoStore og endel spørsmål knyttet til vekst og organisasjonskultur.

Deltakelse og rettigheter

Deltakelse er frivillig, og du kan når som helst trekke deg fra intervjuet uten å oppgi noen grunn. Alle dine opplysninger vil da bli slettet. Det vil bli tatt notater og lydopptak av intervjuet. Deltakere vil bli gitt mulighet til å se gjennom notatene og endre eller trekke tilbake utsagn, om ønskelig. Personalopplysninger som kommer frem gjennom intervjuene vil ikke bli brukt eller vil bli anonymisert i den endelige oppgaven.

Det er kun vi (Anders Matre og Colin Daniel) som vil ha tilgang til dine opplysninger, notater og lydopptak av intervjuet, og vi vil kun bruke det til de formål oppgitt i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Etter prosjektslutt vil alle opplysninger, notater og lydopptak slettes.

Bruk av resultater

Din deltakelse vil være hovedgrunnlaget for datainnsamlingen og besvarelse av vår problemstilling. Deltakere vil få tilgang til oppgaven ved prosjektets slutt. Forhåpentligvis kan våre funn og oppgavens analyse bidra til en dypere, kvalitativ innsikt i AutoStore sin organisasjonskultur og dermed være nyttig i videre arbeid med kultur og vekst for AutoStore.

Vi hadde satt stor pris på om du har mulighet til å delta og bidra med viktig innsikt i en spennende tid.

Med vennlig hilsen,

Anders Matre og Colin Daniel.

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Med bakgrunn i informasjonen nevnt i «Forespørsel om deltakelse» ber vi deg om å samtykke deltakelsen ved at du signerer på at du har lest og forstått rammene rundt intervjuet og at du ønsker å delta.

Dersom du signerer nederst på dette arket samtykker du at du har mottatt og forstått informasjon om prosjektet knyttet til *AutoStore sin organisasjonskultur*, og samtykker til:

- å delta i intervju
- at intervjuer/forsker kan bruke dine opplysninger til prosjektet
- at du er innforstått med og samtykker til hvordan dine opplysninger blir behandlet

Dato og sted

Signatur

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide

Bakgrunnsspørsmål (5 min)

Hvor lenge har du jobbet i AutoStore?

Hvor er kontoret ditt lokalisert, og i hvilken avdeling jobber du i?

Hvilken type stilling har du (HR / Leder / Mellomleder / Medarbeider)?

Generelle spørsmål (5 min)

Hvorfor ønsket du å jobbe i AutoStore?

- Hva var ditt førsteinntrykk av AutoStore? Hvordan var ditt første møte med AutoStore?

Hvordan oppleves det å jobbe i AutoStore?

- I perioder med stor vekst (som det har vært de siste årene)?
- Har opplevelsen endret seg over tid?

Spørsmål knyttet til ledelse og HR (15 min)

Hva kjennetegner ledelse/HR-arbeid i AutoStore?

- Har dette endret seg over tid eller vært relativt stabilt?

Hvilke personlige egenskaper verdsettes hos dere i AutoStore?

- Hvilke kriterier legges til grunn når dere rekrutterer?
- Knyttes dette opp til kulturen dere har eller ønsket kultur?

Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen og informasjonsflyten i AutoStore?

- Hvordan er kommunikasjonen (både formell og uformell) mellom ulike grupper i AutoStore?
 - o Ulike avdelinger
 - o Innland og utland
 - o Nyansatte og erfarne

Hvordan vil du beskrive fordelingen av beslutningsmyndighet og innflytelsen blant ansatte i AutoStore?

- Hvordan vil du beskrive forholdet mellom ulike hierarkiske nivåer i AutoStore?

Spesifikk del: Kultur (15 min)

Hva legger du i begrepet «organisasjonskultur»?

Hva tenker du kjennetegner kulturen i AutoStore?

- Er disse kjennetegnene felles, uavhengig av lokasjon? (Subkulturer?)
- Har disse kjennetegnene endret seg over tid eller vært stabile? (Har kulturen endret seg som en følge av oppkjøp og eierskifter?)
- Hvordan mener du disse kjennetegnene har vokst frem?
- Er det noen normer og verdier du tenker er spesielle for AutoStore? (uskrevne regler, faste rutiner, ting alle gjør og hva som forventes)
- Hva er bra med kulturen i AutoStore?
- Hva kan bli bedre? (hvertfall ikke start med disse to spm, men er greit til slutt)

Hvordan jobber ledelsen og HR med organisasjonskulturen under vekst?

- Ønsker dere beholde den, tilpasse den eller utvikle en ny, og hvorfor?
- I hvilken grad mener du at dere har lyktes med dette?
- Hvilke konkrete tiltak fra ledelsen har du opplevd som effektive for kulturarbeidet?

Opplever dere at kulturen er lik på tvers av kontorer og landegrenser?

- Hvis ja; Hvordan har dette seg?
- Hvis nei; Hva er forskjellig og hvorfor?

Har du noen eksempler på hvordan arbeid med organisasjonskulturen har vist seg å være en styrke for AutoStore, eventuelt en ulempe?

- I hvor stor grad opplever du tillit/mistillit? Eksempler?
- Opplever du at det er lov å feile?

Hvilke verdier mener du karakteriserer typiske AutoStore-ansatte?

- AutoStore sine styrende verdier er «Lean. Transparent. Bold». Kjenner du igjen disse verdiene i AutoStore og avdelingen du jobber i?

Hvordan tror du at AutoStore oppleves av kunder og samarbeidspartnere?

Spesifikk del: Vekst (15 min)

Hva tror du ligger til grunn for at AutoStore har opplevd stor vekst de siste årene?

Hvilke konsekvenser har organisasjonens vekst hatt for din arbeidshverdag?

Hvilke utfordringer har du opplevd som følge av utviklingen og veksten som AutoStore opplever?

Hvilken rolle mener du AutoStore sin organisasjonskultur har hatt for deres utvikling og vekst?

- Hvilket arbeid med kulturen mener du har vært mest betydningsfullt?
- Spesifikke tiltak eller verktøy?

Opplever du at AutoStore sin vekst og ekspansjon til andre land har påvirket organisasjonskulturen?

- Hvordan jobbes det med å sikre en enhetlig organisasjonskultur ved ekspansjoner internasjonalt? Hvordan har det gått og hva er de største utfordringene med dette?
-

Hva mener du blir nøkkelfaktorene for AutoStore å fokusere på for å kunne ivareta veksten som dere nå opplever?

Avslutnings spørsmål (5 min)

Hva mener du er det viktigste vi har pratet om i dette intervjuet?

- Hvorfor?

Er det noe du ønsker å tilføye?

Har du noen innspill til hva som er det viktigste AutoStore bør fokusere på fremover, innenfor organisasjonskultur?

Har du noen anbefalinger til hvem andre vi bør prate med?



Respondent:

Navn: XXX XXX XXX

Stilling og avdeling: XXXX

Ansiennitet: X år

Lokasjon: Nedre Vats

Mer info: XXX

Oppsummering av det viktigste fra intervjuet:

XXX er reflektert, ambisiøs og målrettet. Han har fokus på resultater og er handlingsorientert. Han svarer på spørsmål i lys av sin rolle som XXX. Setter kultur høyt i AutoStore og understreker viktigheten av arbeidet med kulturen. Trekker flere ganger frem det med lite prestisje og null politisk agenda. Ønsker ikke folk i maktposisjoner som har en politisk agenda og som ikke er en del av det ydmyke, men fremoverlente miljøet i AutoStore.

- Ble tiltrukket av produktet, mulighetene, markedet og potensialet, i tillegg til at han følte seg ønsket, det var behov for hans kompetanse for å realisere potensialet.
- «Om du ønsker å ta plass og virkelig være med på å påvirke hvordan selskapet ser ut, så får du lov til det»
- «Nesten daglig har vi høylytte diskusjoner om ting hvor folk kan si sin mening uten at det skal være noe farlig. Denne takhøyden bidrar til perspektiver før beslutninger blir tatt»

Ledelse og HR-arbeid

- «Frihet under ansvar». De som gjør seg fortjent til å slippe til får slippe til.
- Viktig i rekruttering: kulturtestes, og sier nei om man ikke passer, selv om fag, kontaktnett og leveranser er strålende. Ønsker folk som bretter opp ermene og kan gjøre ting selv.
- Mer utfordrende med kommunikasjon nå med så mange flere ansatte.
- Viktig med transparens: mye deles på allmøtene.
- For ledere: Scorecard med leveranser, eget kapittel med styrke og etterlevelse av AutoStorekulturen.
- Utfordringer knyttet til kapasitet ift etterspørsel, i tillegg til at funksjonene er nye.

Kultur

- «Fremoverlent er nøkkelordet»
- Flat struktur, trenger ikke alltid følge hierarkiet, teamorientert, lite prestisje, dermed lite politikk, handlingsorientert.
- Sterkt lederskap, sterk kapital, store ambisjoner.
- Åpen for å lære noe nytt og ydmyke nok til å vite at vi ikke alltid vet best. Eksempel: EQT, konsulenter: 3årsplan gjennomført på 1 år (slapp «maktkamper»).
- Forbedringspotensiale: Av og til tas for raske beslutninger, bør bli mer analytiske i beslutningstakingen.
- Høy takhøyde, ikke redd for å si hva man mener
- Uformelt sosialt miljø, løs tone, kan spøke med hverandre, samtidig som det finnes en underliggende respekt.

Vekst

- Unik produkt, enormt potensiale, voksende marked var attraktivt.
- Svært fornøyd med måten eiere har håndtert AS på: «Begge eierskapene har vært genuint opptatt av å beholde det som gjør AutoStore til AutoStore»
- Utfordrende å beholde uformellheten (under vekst), men hjelper at CEO er ekstremt åpen.
- «Nøkkelfaktor for å bevare vekst er å beholde kulturen vår»
- Viktig å vokse i en hastighet som det går an å håndtere; hvis ikke kan subkulturer vokse frem.

Lokasjon og organisasjonsforpliktelse

- Kulturtrekkene kommer nok fra Nedre Vats og det som har blitt utviklet fra Hatteland.
- God gjeng som både har formelle lederposisjoner, men også uformelle personligheter som er svært viktige for kulturen.
- «Før Covid, var det sånn at, når det kom inn nye sentrale personer fra USA f. eks., så skulle de tilbringe en måned i Nedre Vats før de gikk inn i stillingen sin i USA, for å få inn kulturen vi har»

Sitater

- «Jeg kom fra XXX-systemet med litt stive dresser og en del mer prosess, og da jeg kom i Vats med dressen min møtte jeg et litt mer «down-to-earth» miljø, som jeg likte veldig godt»
- «Noe man kan se i store organisasjoner er at det finnes litt forskjellige leirer i ledelsen, også blir det litt maktkamp og litt... Ja, ikke alt er til det beste for organisasjonen da. Men dette er fraværende i AutoStore»
- «Måten vi skal levere strategien vår er med kulturelle prinsipper i bunn»
- Knyttet til det å være Lean som verdi: «Vi er jo på en måte de enkle bøndene fra Vestlandet som bretter opp ermene og får ting gjort uten at vi må ha masse assistenter, koordinatore og funksjoner for å få det til».

Vedlegg 4: Eksempel på oppsummeringskort

Vedlegg 5: Oversikt over noen utvalgte kunder av AutoStore

