

Julie Madssen

HMS-kultur i forbindelse med organisasjonsendringer i bygge- og anleggsbransjen

Masteroppgave i bygg- og miljøteknikk

Veileder: Olav Torp

Juli 2020

Forord

Denne masteroppgaven er det avsluttende arbeidet på sivilingeniørutdanningen ved Institutt for Bygg- og Miljøteknikk ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet i Trondheim. Oppgaven er utført våren 2020, og er en individuell besvarelse på 30 studiepoeng innenfor hovedprofilen prosjektledelse.

Oppgaveformuleringen er utarbeidet i samarbeid med Veidekke Entreprenør AS, som har bidratt med intervjuobjekter og nødvendige data. Formålet med arbeidet har vært å undersøke sammenhengen mellom organisasjonsendringer og utfordringer for HMS-kulturen i bygge- og anleggsbransjen, samt komme med forslag til hvordan den overordnede HMS-kulturen kan optimaliseres ytterligere.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder, førsteamanuensis Olav Torp, for gode innspill, støtte og hjelp underveis. Videre vil jeg takke Hanne Linge i Veidekke Entreprenør AS for hjelp med konkretisering av masteroppgaven. Takk også til Nina Stensland Melbye og øvrige intervjuobjekter i Grande Entreprenør AS for gode og nyttige svar på intervju spørsmålene.

Til slutt vil jeg takke mamma og pappa som har bidratt med stor hjelp med korrekturlesning, og for å være mine viktigste støttespillere!

Trondheim, juli 2020



Julie Madssen

Sammendrag

Bygge- og anleggsbransjen består av en rekke risikofylte forhold, og faktorer som bruk av tunge kjøretøy og maskiner, arbeid i store høyder og sprengningsarbeid, og utgjør store risikoelementer. Bransjen har lenge vært blant næringene med høyest antall rapporterte arbeidsulykker og dødsfall. Antall arbeidsulykker og dødsfall i Norge har holdt seg på et stabilt nivå de siste årene, og det ble registrert et historisk lavt mørketall for 2018, med 4 dødsfall. Prosjektene i bransjen er komplekse og fragmenterte, og består av et bredt spekter av ulike aktører, noe som utgjør en betydelig risiko for HMS. For å hindre at det oppstår målkonflikter i forhold til HMS, samt uønskede hendelser, som kan resultere i ulykker og dødsfall, er det viktig at det utvikles og etableres en god og omforent HMS-kultur i ethvert bygge- og anleggsprosjekt.

I 2013 ble det tatt initiativ for å utvikle et HMS-charter med det formål å redusere antall arbeidsrelaterte ulykker i næringen. Året etter ble dette undertegnet av elleve parter fra hele verdikjeden, deriblant Veidekke. Et slikt bransjeovergripende samarbeid signaliserer et ønske og behov for samarbeid på tvers av fagfelt, hierarki og organisasjoner. Samtlige ledd i verdikjeden bidrar gjennom utvikling av tillit og samarbeid i å hindre skader og ulykker, og dermed gjøre bygge- og anleggsplassen sikrere. På bakgrunn av dette er det nødvendig å utvikle en god og helhetlig HMS-kultur, slik at målene om å skape en skadefri bygge- og anleggsbransje nås. Denne masteroppgaven baseres på fire forskningsspørsmål som skal belyse ulike aspekter og utfordringer ved HMS-kultur og organisasjonsendringer. Hensikten til forskningsspørsmålene er å undersøke hva som kjennetegner endringsprosesser i en organisasjon, hva som er hovedutfordringene ved HMS-kultur og organisasjonsendringer, hvilke endringsstrategier som best kan bidra til forbedringer i utfordringer med HMS-kulturen, samt hvordan organisasjonskulturen kan endres slik at HMS-kulturelle utfordringer hindres i å oppstå.

Oppgaven er gjennomført i samarbeid med Veidekke Entreprenør AS, og er begrensende ved at den undersøker utfordrende aspekter ved HMS-kulturen i en oppkjøpt entreprenørbedrift i forbindelse med organisasjonsendringer. Resultatene bygger på en litteraturstudie og sju skriftlige «semi-strukturerte» intervjuer med ulike personer fra et prosjekt i den oppkjøpte bedriften, samt ett muntlig intervju med HMS-lederen i hovedorganisasjonen. Det fremkom av resultatene fra både litteraturstudien og intervjuene hva som kjennetegner gode endringsprosesser i organisasjoner, hvilke hovedutfordringer for HMS-kulturen som har oppstått knyttet til organisasjonsendringen og implementeringsprosessen, hvilke endringsstrategier som anses som best i

forbindelse med organisasjonssammenslåingen, samt hvordan organisasjonskulturen kan endres slik at det oppstår en god og helhetlig HMS-kultur i hele organisasjonen.

En organisasjon i endring gjennomgår en rekke faser, og det er vanlig å skille mellom tilfeldig endring, eller endring som er planlagt. En endringsprosess starter med en situasjon som er preget av stabilitet og forutsigbarhet, før noen endringsagenter avdekker et behov for endring, nemlig drivkrefter. Det råder videre ulike oppfatninger av endring, enten som en kontinuerlig prosess eller en engangshendelse (Lewin, 1951; Tsoukas et al., 2002), og det eksisterer ulike perspektiver - tilnæringer - til endring (Kotter, 1995; Larson, 2003). Resultatet viste at organisasjonsendringer ofte møtes med motstand, og ti hovedårsaker er ifølge Jacobsen et al. (2019) **1** frykt for det ukjente, **2** brudd på psykologiske kontrakter, **3** tap av identitet, **4** symbolsk orden endres, **5** endrede maktforhold, **6** ekstraarbeid, **7** faglig uenighet, **8** sosiale relasjoner brytes, **9** tap av personlige goder og **10** aktører i omgivelsene.

Det ble deretter avdekket ni faktorer som betraktes som betydelige utfordringer for HMS-kultur i organisasjoner. Faktorene er **1** tillit og åpenhet, **2** holdninger, **3** kommunikasjon, **4** motivasjon, **5** kompetanse, **6** redundans, **7** tid og kapasitet, **8** størrelse og struktur samt **9** fellesskap og tilhørighet. Derneft ble endringsstrategier som baseres på deltakelse og organisasjonsutvikling, med tilhørende forutsetninger, kartlagt. Resultatet viste at en strategi der menneskelige faktorer står i fokus, fremfor formelle systemer og strukturer, har størst mulighet for å lykkes. Til slutt ble det fremlagt ulike forslag til hvordan organisasjonskulturen best kan endres slik at utfordringer med HMS-kultur unngås i fremtiden.

Basert på funnene i oppgaven er det utarbeidet sju forslag eller anbefalinger om små tiltak for hvordan HMS-kulturen i en mindre organisasjon som slås sammen med en større organisasjon ytterligere kan forbedres. Forslagene som ble fremlagt er å **1** kartlegge områder med endringsbehov, **2** velge målgruppe og tilpasse endringstiltak, **3** bruke passende verktøy, **4** ha fokus på helhetlig tenkning, **5** etablere et forvaltningsregime, **6** bruke insentiver for å øke motivasjonen til endringsforslagene, og **7** ta i bruk effektmåling.

Summary

The construction industry consists of several dangerous conditions, and factors such as the use of heavy vehicles and machinery, work in great heights and blasting work, and constitute major risk elements. The industry has for a long time been among the industries with the highest number of reported work accidents and deaths. The number of occupational accidents and deaths in Norway has remained at a stable level in the recent years, and a historically low dark figure for 2018 was recorded, with 4 deaths. The projects in the industry are complex and fragmented, and consists of a wide range of different actors, which represents a significant risk to HSE. In order to prevent target conflicts in relation to HSE, as well as undesirable incidents, which can result in accidents and deaths, it is important that a good and unified HSE culture is developed and established in every building and construction project.

In 2013, an initiative was taken to develop an HSE Charter aimed at reducing the number of work-related accidents in the industry. The following year, this was signed by eleven parties from the entire value chain, including Veidekke. Such cross-industry collaboration signals a desire and need for collaboration across disciplines, hierarchy and organizations. Through the development of trust and cooperation, all parties in the value chain contribute to preventing injuries and accidents, thus making the construction site more secure. Based on this, it is necessary to develop a good and comprehensive HSE culture, so that the goals of a non-damage building and construction industry are achieved. This master thesis addresses four research questions that will highlight different aspects and challenges of HSE culture and organizational changes. The purpose of the research questions is to examine what characterizes change processes in an organization, what are the main challenges of HSE culture and organizational changes, which change strategies can best contribute to improvements in HSE culture challenges, as well as how organizational culture can be changed to prevent HSE cultural challenges from occurring.

The thesis was carried out in collaboration with Veidekke Entreprenør, and is limiting in that it examines challenging aspects of an HSE culture in an acquired contractor company in connection with organizational changes. The results are based on a literature study and seven written «semi-structured» interviews with various people from a project in the acquired company, as well as an oral interview with the HSE manager in the main organization. The results from both the literature study and the interviews revealed what characterizes good change processes in organizations, what main challenges for the HSE culture that have arisen in connection with the

organizational change and the implementation process, which change strategies are considered the best in connection with the merger of the organizations, as well as how organizational culture can be changed to create a good and holistic HSE culture throughout the organization.

An organization in change is going through a number of phases, and it is common to distinguish between random change or planned change. A change process starts with a situation characterized by stability and predictability, before some change agents detects a need for change, in fact driving forces. There are also different perceptions of change, either as a continuous or a one-off event (Lewin, 1951; Tsoukas et al., 2002), and there are different perspectives - approaches - to change (Kotter, 1995; Larson, 2003). The result showed that organizational changes often meet resistance, and ten main reasons are according to Jacobsen et al. (2019) **1** fear of the unknown, **2** violation of psychological contracts, **3** loss of identity, **4** symbolic order changes, **5** changed power relations, **6** additional work, **7** academic disagreement, **8** social relationships are broken, **9** loss of personal goods and **10** actors in the environment.

Nine factors were then identified that were considered significant challenges for HSE culture in organizations. The factors are **1** trust and openness, **2** attitudes, **3** communication, **4** motivation, **5** competence, **6** redundancy, **7** time and capacity, **8** size and structure and **9** community and affiliation. Secondly, change strategies based on participation and organizational development, with associated assumptions, were mapped. The result showed that a strategy where human factors are focused, rather than formal systems and structures, is most likely to succeed. Finally, various suggestions were presented on how organizational culture can best be changed to avoid HSE culture challenges in the future.

Based on the findings of the thesis, seven proposals or recommendations for small measures have been prepared for how the HSE culture in a smaller organization which merges with a larger organization can be further improved. The suggestions that were presented are to **1** identify areas of change, **2** target audience and adapt change measures, **3** using appropriate tools, **4** focus on holistic thinking, **5** establish a management regime, **6** using incentives to increase motivation for the proposed amendments, and **7** apply impact measurement.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	iii
Summary	vi
Tabeller og Figurer	xii
Begrepsliste	xiv
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Formål og forskningsspørsmål	4
1.3 Avgrensninger	4
1.4 Disposisjon	5
2 Metode	7
2.1 Forskningsmetode	7
2.1.1 Kvalitativ versus kvantitativ metode	7
2.1.2 Reliabilitet og validitet	9
2.2 Valg av metode	10
2.3 Litteraturstudie	11
2.3.1 Valg av metode	11
2.3.2 Fremgangsmåte	11
2.3.3 Reliabilitet og validitet	13
2.3.4 Styrker og svakheter	14
2.3.5 Feilkilder	15
2.3.6 Begrensninger	16
2.4 Intervju	16
2.4.1 Valg av metode	16
2.4.2 Fremgangsmåte	17
2.4.3 Validitet og reliabilitet	20
2.4.4 Styrker og svakheter	21

2.4.5	Feilkilder	22
2.4.6	Begrensninger	23
3	Teoretisk rammeverk	25
3.1	HMS	25
3.2	HMS-kultur	26
3.2.1	Hva kjennetegner en god HMS-kultur?	28
3.2.2	Taus og eksplisitt kunnskap	30
3.3	Kommunikasjon	31
3.4	Organisasjonsstruktur	32
3.4.1	Størrelse og struktur	33
3.5	Organisasjonskultur	33
3.5.1	Organisasjonskultur - Scheins tilnærming	35
3.5.2	Subkulturer	37
3.5.3	Sterke organisasjonskulturer	39
3.5.4	HMS-kultur i Veidekke	40
3.5.5	Kultur og endring	43
3.6	Endringsprosesser i organisasjoner	43
3.6.1	Kultur i en endringsprosess	43
3.6.2	Stabilitet og forutsigbarhet	45
3.6.3	Drivkrefter	46
3.6.4	Endringsprosesser	47
3.6.5	Planlagt endring	49
3.6.6	Organisasjonsendring - Kotters tilnærming	52
3.6.7	Organisasjonsendring - Larsons tilnærming	54
3.7	Endringsstrategier	56
3.7.1	Deltakende utvikling	56
3.7.2	Organisasjonsutvikling	57
3.7.3	Forutsetninger for organisasjonsutvikling	57
4	Resultat	60
4.1	Organisasjonsendring	60
4.1.1	Strukturelle og kulturelle endringsprosesser	60

4.2	Hovedutfordringer ved organisasjonsendringer og HMS-kultur	61
4.2.1	Hovedutfordringer for HMS-kultur	61
4.2.2	Motstand mot organisasjonsendring	63
4.2.3	Utfordringer for HMS-kultur i sammenslåtte organisasjoner	69
4.3	Endringsstrategier for forbedring av HMS-kulturen	76
4.3.1	Endringer i struktur og kultur i en organisasjon	76
4.3.2	Strategi O	78
4.4	Endring av organisasjonskulturen	83
4.4.1	Fra status quo til future state	83
4.4.2	Endring av organisasjonskultur - Scheins tilnærming	86
5	Diskusjon	89
5.0	Endringsprosesser i organisasjoner	90
5.1	Organisasjonsendring	101
5.2	Hovedutfordringer ved organisasjonsendringer og HMS-kultur	103
5.3	Endringsstrategier for forbedring av HMS-kulturen	118
5.4	Endring av organisasjonskulturen	124
6	Forslag til forbedring av HMS-kultur	130
7	Konklusjon	136
8	Videre arbeid	140
8.1	Samfunnsnytte	140
8.2	Veien videre	140
9	Referanser	I
	Vedlegg	VI

Figurer

1	Antall arbeidsskadedødsfall basert på om arbeidsgiver er en bygge- og anleggsvirksomhet og øvrige landbaserte næringer (Arbeidstilsynet, 2019b)	2
2	Pentagonmodellen (Albrechtsen, 2019a)	30
3	Modell for organisasjonskultur (Sagberg, 2018)	35
4	Konflikt om mål og interesser i en organisasjon (Rasmussen, 1997)	38
5	Veidekkehuset med dets kjerneverdier (PREG) som grunnmur (Veidekke, 2008)	40
6	Flyt og tapt tid i produksjonen (Veidekke, u.å.c)	42
7	Involverende planlegging (IP) for sikker og effektiv drift (Veidekke, 2016) . . .	42
8	Kurt Lewins fasemodell for endring (Lewin, 1997)	44
9	Åtte steg for en vellykket endringsprosess (Kotter, 1995)	52
10	Larsons endringsmodell (Larson, 2003)	55
11	Vurderingskriterier (NOU 1997:17, 1997)	75
12	Endring som en sirkulær prosess uten klart start- og sluttsted (Jacobsen, 2018a)	79
13	Forholdet mellom organisasjonskultur og HMS (Albrechtsen, 2019b)	87
14	Fremstilling av resultatene	89
15	Forslag til forbedring av HMS-kultur	130

Tabeller

1	Oppgavens forskningsspørsmål	4
2	Oppgavens struktur	5
3	Kvantitativ og kvalitativ metode (Samset, 2014)	8
4	Anvendte metoder	10
5	Utvalg av søkeord og antall treff fra litteraturstudien	13

6	Oversikt over intervjuobjekter	19
---	--	----

Begrepsliste

Forkortelser

AML	Arbeidsmiljøloven
AMU	Arbeidsmiljøutvalg
AS	Aksjeselskap
ASA	Allmennaksjeselskap
BHF	Byggherreforskriften
BHT	Bedriftshelsetjeneste
BREEAM	Building Research Establishment Environment Assessment Method
HMS	Helse, Miljø og Sikkerhet
HR	Human resources
HSE	Health and Safety Executive
HVO	Hovedverneombudet
IK	Internkontrollforskriften
IKT	Informasjons- og kommunikasjonsteknologi
IP	Involverende Planlegging
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informasjonsteknologi
PREG	Profesjonell, Redelig, Entusiastisk, Grensesprengende
RUH	Rapport om Uønsket Hendelse
SfS	Samarbeid for Sikkerhet
SHA	Sikkerhet, Helse og Arbeidsmiljø
SJA	Sikker Jobb Analyse

TONE Troverdighet, Objektivitet, Nøyaktighet, Egnethet

VIKO Veien til informasjonskompetanse

VO Verneombud

1 Innledning

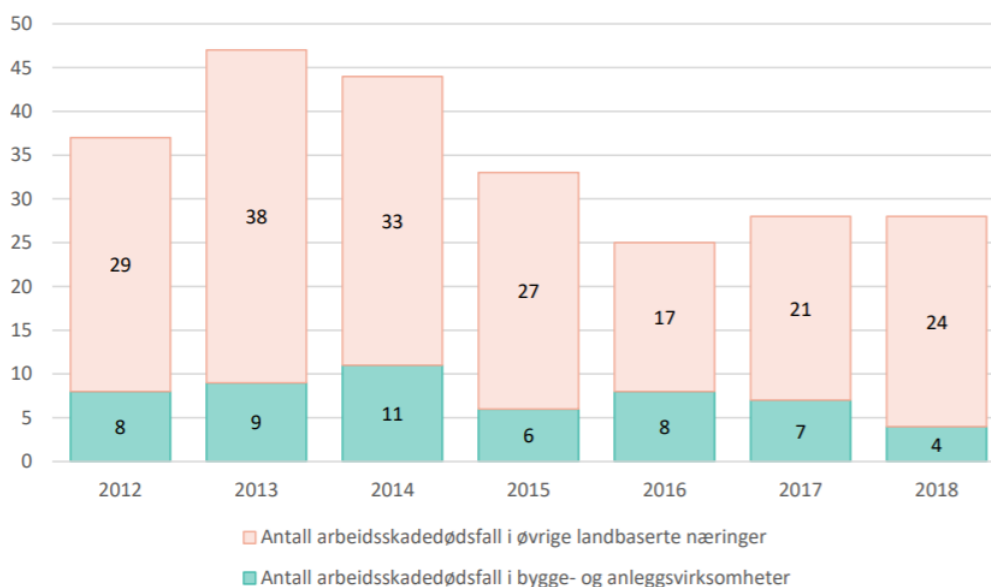
Hovedårsaken til valg av tema er basert på undertegnede interesse for, og ønske om å lære mer om HMS-kultur og organisasjonsendringer i bygge- og anleggsbransjen. Det ble derfor bestemt i samarbeid med veileder Olav Torp og representant fra Veidekke Entreprenør AS Hanne Linge, at oppgaven skulle omhandle organisasjonsendringer med et HMS-kulturelt perspektiv i sammenslåtte organisasjoner i bygge- og anleggsbransjen. Det innledende kapitlet omfatter utdrag fra undertegnede tidligere prosjektoppgave «HMS-kultur i bygge- og anleggsbransjen» av Madssen (2019).

1.1 Bakgrunn

Bygge- og anleggsbransjen har lenge vært en av næringene som utsettes for størst risiko knyttet til helse, miljø og sikkerhet. Det oppstår skader og arbeidsulykker daglig, og det ble registrert 2670 ulike tilfeller av skader innen bygg og anlegg i 2018, noe som er omtrent på samme nivå som tidligere år (Arbeidstilsynet, 2019b). I tillegg er den en av bransjene med høyest antall rapporterte arbeidsulykker og dødsfall. Til tross for at bygge- og anleggsbransjen tidligere har vært, og fortsatt er, blant bransjene med høyest antall rapporterte arbeidsulykker og dødsfall, ble det i 2018 registrert et historisk lavt antall, med fire dødsfall. Den mørke statistikken viser (se Figur 1) en nedadgående trend i arbeidsskadedødsfall, ettersom det ble registrert åtte i 2016 og syv i 2017 (Arbeidstilsynet, 2019a).

Helse, miljø og sikkerhet i organisasjoner har fått økende fokus de siste tiårene i arbeidet med å sikre både arbeidsmiljø og ytre miljø. Til tross for at utviklingen innen fagfeltet delvis har fulgt den teknologiske og samfunnsmessige utviklingen, har likevel det aktive HMS-arbeidet lenge vært reaktivt - motvirkende - i sin form, og er det fortsatt i mange organisasjoner (Beggerud, 2016; Persvold, 2019). HMS-lovgivningen og dagens praksis innen mange virksomheter viser økende fokus på den forebyggende - proaktive - delen av faget, nemlig å forhindre at det oppstår skader og ulykker.

Det ble i 2013 tatt initiativ til etablering av et HMS-charter som har som formål å redusere antall ulykker i næringen, og i juni 2014 ble dette undertegnet av elleve parter fra hele verdikjeden i byggenæringen (SfS BA, 2019). Høsten 2017 ble det besluttet å videreføre visjonen om en skadefri næring og strategien om samarbeid til «Samarbeid for Sikkerhet i bygg og anlegg» (SfS BA), og etablere dette til å være en medlemsorganisasjon (Arbeidstilsynet, u.å.).



Figur 1: Antall arbeidsskadedødsfall basert på om arbeidsgiver er en bygge- og anleggsvirksomhet og øvrige landbaserte næringer (Arbeidstilsynet, 2019b)

Det uttrykkes eksplisitt at sikkerhet er et område for samarbeid, ikke konkurranse (SfS BA, 2019). Lederen har et stort ansvar for sikkerhetsarbeidet på bygge- eller anleggsplassen, og dermed også stor mulighet for å påvirke og påse at ulike arbeidere samarbeider på tvers av fag og gjennom samtlige ledd i verdikjeden (SfS BA, 2019). I tillegg har lederen stor mulighet til å bidra til å utvikle, forme og påvirke HMS-kulturen på organisatorisk-, prosjekt- og individuelt nivå, og som sikrer at sikkerhet, helse og arbeidsmiljø settes på agendaen.

Mange virksomheter og bransjer ønsker å opparbeide seg et økt kunnskapsnivå innen HMS-området, noe som bidrar til en positiv utvikling av arbeidsforhold i Norge. På samme tid er det mange ledere i organisasjoner som opplever det utfordrende å se sammenhengen mellom aktivt HMS-arbeid og økonomisk inntjening og sikring av organisasjonens daglige drift. Dette baserer seg på at det fortsatt er mange ledere som mangler grunnleggende kompetanse og forståelse innen HMS-ledelse (Beggerud, 2016).

Mangler på HMS-området blir lett synlig gjennom arbeidsulykker, stadig utslipp til miljøet, hurtig vekst i «bruk og kast»-mentaliteten, samt nedslående resultater ved inspeksjoner fra tilsynsmyndighetene. Likevel har blant annet økt fokus i media, både med tanke på ytre miljø og arbeidsmiljø, trolig bidratt til en begynnende holdningsendring hos mange. Det vises en forbedring blant aktørene på området ved at tilsynsmyndigheter reagerer sterkere på manglende eller mangelfulle systemer for ivaretagelse av HMS. Dette kommer eksempelvis til syne ved

pålegg, tvangsmulkt og domfeller. I tillegg krever stadig flere store kunder mer av sine leverandører av hensyn til helse, miljø og sikkerhet. Dette kommer til uttrykk gjennom mer omfattende og strengere krav entreprenøren stiller til leverandører og underentreprenører (Arbeidstilsynet, u.å.).

HMS-feltet er et komplekst fagfelt, og inneholder mange lover, forskrifter, standarder og retningslinjer. Dagens samfunn er preget av hurtig endringstakt og strenge kundekrav til leverandører. Dermed blir aktivt HMS-arbeid enda viktigere enn før. Det blir viktig å holde på arbeidskraft og kompetanse i organisasjonen, noe gode HMS-forhold kan bidra til. Samtidig øker kompleksiteten på produksjonsprosessene, og det er behov for verktøy for å sikre at det ikke oppstår forringelse av mennesker, helse eller det ytre miljøet. Mange organisasjoner har også reduserte mengder med ressurser, noe som øker risikoen i det daglige arbeidet. For å hindre at det oppstår uønskede og uforutsette hendelser, blir godt HMS-arbeid et avgjørende element.

Bransjen består av en rekke ulike aktører, og variasjonene i størrelse og seriøsitet er store. Samtidig er behovet for arbeidskraft svært varierende, og svinger i takt med konjunktorene, noe som medfører at organisasjonene er avhengig av fleksibel tilgang på arbeidskraft (Bråten et al., 2012). Kompleksiteten i aktørsammensetningen i bygge- og anleggsprosjektene er stor, og prosjektene består av en rekke ulike aktører som utfører konkrete arbeidsoppgaver. For at samtlige kan utføre sin del av arbeidet på en effektiv måte, og samtidig unngå at det oppstår farlige situasjoner, må dette nøye planlegges og koordineres i forkant. Byggherreforskriften stiller krav om at HMS-tiltak skal samordnes på bygge- eller anleggsplassene, og bestemmelsene regnes som gode virkemidler for oppnåelsen av et seriøst og godt HMS-arbeid i bransjen (Bråten et al., 2012).

Til tross for bestemmelsene om forbedret HMS-arbeid, er det fremdeles mange bygge- og anleggsprosjekter som kjennetegnes av sviktende eller fraværende HMS-rutiner, samt korte tidsfrister. I tillegg fører lange kontraktsskjeder til mangelfull planlegging og koordinering. I tilfeller når det oppstår stort tidspress, blir flere beslutninger tatt «på gulvet». Dette kan være utfordrende med tanke på at organisasjonen er avhengig av at den enkelte har god forståelse, innsikt og holdning til HMS-systemene, samt behovet for koordinering (Bråten et al., 2012). For å klare dette må det foregå en god og effektiv kommunikasjon aktørene imellom, og det må utvikles en omforent og god HMS-kultur.

1.2 Formål og forskningsspørsmål

Masteroppgavens problemstilling dreier seg om å undersøke sammenhengen mellom organisasjonsendringer og utfordringer for HMS-kulturen i bygge- og anleggsbransjen. Formålet med oppgaven er å komme med enkelte håndfaste forslag til hvordan HMS-kulturen ytterligere kan forbedres.

For å kunne besvare oppgavens problemstilling er det utarbeidet fire forskningsspørsmål. Det første forskningsspørsmålet skal svare på hva som kjennetegner endringsprosesser i en organisasjon. Det vil derfor redegjøres for ulike aspekter omkring endringer i organisasjoner. Det andre forskningsspørsmålet skal kartlegge hva som er hovedutfordringene knyttet til organisasjonsendringer og HMS-kultur. Det tredje forskningsspørsmålet skal ta for seg hvordan endringsstrategier kan bidra til å forbedre utfordrende sider ved HMS-kultur. Det fjerde forskningsspørsmålet har som formål å undersøke hvordan organisasjonskulturen kan endres slik at HMS-kulturelle utfordringer forhindres. Følgende forskningsspørsmål ble definert:

Tabell 1: Oppgavens forskningsspørsmål

Nr.	Forskningsspørsmål
1.	Hva kjennetegner endringsprosesser i en organisasjon?
2.	Hva er hovedutfordringene knyttet til organisasjonsendringer og HMS-kultur?
3.	Hvilke endringsstrategier kan bidra til å forbedre utfordringer ved HMS-kulturen?
4.	Hvordan kan organisasjonskulturen endres slik at HMS-kulturelle utfordringer unngås?

1.3 Avgrensninger

Masteroppgaven har en begrensning på 20 uker og utgjør 30 studiepoeng av masterstudiet i bygg- og miljøteknikk. Den begrenser seg til å omhandle endringsprosesser og HMS-kultur i norsk bygge- og anleggsbransje. Det gjøres enkelte unntak tilknyttet teori om organisasjonskultur og organisasjonsendringer, ettersom dette baseres på resultat fra andre bransjer, eksempelvis petroleumsbransjen. I tillegg begrenses oppgaven til to organisasjoner - Veidekke Entreprenør AS og Grande Entreprenør AS - der både strukturen og kulturen i den ene til slutt skal implementeres i hovedorganisasjonen, som er Veidekke Entreprenør AS.

1.4 Disposisjon

Formålet med en disposisjon er å fremstille oppgavens logiske oppbygning. Disposisjonen - oppgavens struktur - blir dermed et verktøy som tydeliggjør sammenhengen mellom oppgavens deler og kapitler (Olsson, 2011). Strukturen i oppgaven er visualisert i Tabell 2.

Tabell 2: Oppgavens struktur

Struktur	Beskrivelse
1. Innledning	Innledningen presenterer hva oppgaven omhandler og dens problemstilling, samt hvilke forskningsspørsmål oppgaven belyser. Innledningen antyder også hvorfor forskning på temaet er viktig, samt hvorfor svarene er av interesse.
2. Metode	Metoden danner utgangspunktet for konklusjonen. Kapitlet har som formål å beskrive hva som er utført i studien, og hvordan det er gjennomført.
3. Teori	Det teoretiske rammeverket baseres på en litteraturstudie, og presenterer teori og forskning, samt gir en oversikt over hvilken forskning som tidligere er utført på temaet for oppgaven.
4. Resultat	Resultatkapitlet fremstiller forskningsdataene. Kapitlet holdes fritt for forfatters tolkning, slik at leser får mulighet til å studere dataene uten påvirkning fra forfatter.
5. Diskusjon	Diskusjonskapitlet fungerer som en kobling mellom resultat- og teorikapitlet. Formålet med diskusjonsdelen er å se egne resultater i lys av tidligere teori på området.
6. Konklusjon	Konklusjonskapitlet besvarer oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, som ble stilt innledningsvis i oppgaven.
7. Videre arbeid	Oppgavens siste kapittel presenterer forskningens samfunnsnytte og mulighetene som ligger i det videre arbeidet med masteroppgaven.

2 Metode

I dette kapitlet redegjøres det for valg av metoder som er benyttet under arbeidet med masteroppgaven. Forskjellige forskningsmetoder blir vurdert, og det gis begrunnelse, samt en beskrivelse, av valgte metoder. Videre vurderes oppgavens validitet og reliabilitet. Denne teksten inneholder også enkelte deler fra undertegnede egen prosjektoppgave «HMS-kultur i bygge- og anleggsbransjen» av Madssen (2019).

2.1 Forskningsmetode

Forskningsmetoden angir den fremgangsmåten som benyttes i forskning for å etterprøve hypoteser eller øke kunnskapsnivået. Metoden er fremgangsmåten som brukes for å anskaffe nødvendig informasjon, løse problemer eller frembringe ny kunnskap som er nødvendig for å besvare oppgavens problemstilling gjennom dens forskningsspørsmål. Det må anvendes flere forskningsmetoder for å belyse masteroppgavens formål og besvare dens fire forskningsspørsmål. Metodene for datainnhenting må være å anse som best egnet og mest hensiktsmessig til formålet. Som regel velges flere konkrete metoder, da det antas at disse fremskaffer gode forskningsdata og utdyper forskningsspørsmålene på en faglig interessant måte. Forskningsmetodene som velges er derfor avhengige av problemstillingen, forskningsspørsmålene og studiens formål. I tillegg må de baseres på faktorer som tid, tilgjengelighet og gjennomførbarhet (Dalland, 2012).

2.1.1 Kvalitativ versus kvantitativ metode

Forskningsmetoder blir ofte inndelt i to kategorier; kvalitative og kvantitative (Olsson, 2011). Forskjellen i metodetilnærmingene ligger i hvordan datainnsamlingen og informasjonsinnhenting forgår. Den kvantitative metoden baserer seg på målbare enheter, som eksempelvis tall og data, og som muliggjør utførelse av regneoperasjoner. Den kvalitative metoden tar utgangspunkt i meninger, opplevelser og menneskelig erfaring som ikke kan tallfestes eller måles (Dalland, 2012). I Tabell 3 under vises ulike karakteristiske trekk som kjennetegner henholdsvis kvalitative og kvantitative metoder (Samset, 2014):

Tabell 3: Kvantitativ og kvalitativ metode (Samset, 2014)

Kvantitativt orientert	Kvalitativt orientert
Tallbasert informasjon	Tekstlig informasjon
Få opplysninger om mange undersøkelsesenheter	Mange opplysninger om få undersøkelsesenheter
Stor grad av etterprøvbarehet	Etterprøvbarehet ofte vanskelig
Stor vekt på presisjon - med størst mulig avspeiling av den kvantitative variasjonen	Stor vekt på relevans - med størst mulig gjengivelse av den kvalitative variasjonen
Generalisering og samsvar som mål	Helhetsforståelse og sammenheng som mål
Nødvendig for dokumentering og anskaffelse av bevis	Nødvendig for beskrivelse av kontekst, samt tolke og drøfte resultater

Den kvalitative metoden tar sikte på systematisk innsamling, bearbeiding og analyse av et begrenset utvalg med høy grad av nøyaktighet. Fremgangsmåten som metoden benytter er ofte skriftlige tekster, intervjuer, samtaler og observasjoner for å gå i dybden, og oppnå økt innsikt og forståelse for temaet. Dette medfører normalt en omfattende informasjonsmengde fordelt på få enheter (Samset, 2014). En utfordring knyttet til den kvalitative metoden er dens evne til etterprøvbarehet med tanke på innhentingen av informasjon, samt den tilhørende analysen, da denne metoden omfatter en mer åpen samhandling mellom forsker og informant (Thagaard, 2003).

Den kvantitative metoden omhandler tallbaserte data og gir informasjon i form av målbare enheter (Dalland, 2012). Et sentralt kjennetegn ved metoden er at den baseres på en mindre datamengde per enhet i et stort utvalg (Samset, 2014). Som et resultat av det store utvalget, vil metoden ikke være like dyptgående sammenlignet med den kvalitative metoden. Videre er det større avstand mellom de som utfører forskningen. I tillegg kan resultatene, i motsetning til resultatene fra den kvalitative metoden, i mange tilfeller være enklere å etterprøve da fremgangsmåten som benyttes er mer strukturert og objektiv (Samset, 2014).

Det eksisterer ikke en absolutt forskjell mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Det kan være

elementer av kvantifisering i kvalitative undersøkelser, og mange kvantitative forskere analyserer sitt datagrunnlag (Dalland, 2012). Videre kan det være fordelaktig å benytte en slags kombinasjon innenfor samme undersøkelse (Holme et al., 2004). Forklaringen bak forskjellene i de to metodene er i første omgang knyttet til hvordan innsamlingen av data og informasjon foregår på, og dernest vektlegger kvalitativ forskning forståelse der kvantitativ forskning fokuserer på forklaring (Dalland, 2012).

2.1.2 Reliabilitet og validitet

Metodene som anvendes skal formidle troverdig kunnskap (Dalland, 2012), noe som impliserer at kildene må oppnå kravene til reliabilitet og validitet. Litteraturkildene som identifiseres, benyttes og evalueres i denne oppgaven ble kvalitetssikret underveis gjennom VIKOs¹ retningslinjer for kildekritikk; fire kriterier som utgjør TONE-prinsippet. Disse kriteriene er troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og egnethet (VIKO, 2010). Kildekritikk handler om å vurdere og karakterisere den litteraturen som er benyttet, for å fastslå om en kilde er sann (Dalland, 2012). Vurderingskriteriene bidrar til å sikre at det velges litteratur av høy kvalitet og relevans for oppgaven.

Reliabilitet betyr pålitelighet, og vurderes etter kriteriene troverdighet, objektivitet og nøyaktighet. Dette medfører at undersøkelsene må utføres korrekt, og at potensielle feilkilder må oppgis (Dalland, 2012). Reliabiliteten til oppgaven baseres på i hvilken grad undersøkelsen er etterprøvbart, og hvorvidt de gjennomførte målingene og innsamlingene er pålitelige. Studiets etterprøvbart er knyttet til i hvilken grad de samme resultatene oppnås dersom studien gjentas ved en senere anledning (Dalland, 2012).

Validitet står for relevans og gyldighet, noe som impliserer at det som undersøkes må være av relevans for oppgavens problematikk. Validiteten til oppgaven vurderes av kriteriet om egnethet. For å sikre at litteraturen er relevant, ble søkenes omfang avgrenset tilknyttet bygge- og anleggsbransjen. Søkene ble etter hvert utvidet til også å omfatte andre bransjer for å finne et større spekter av relevant teori knyttet til kulturbegrepet. Litteraturens validitet er diskutabel sett i sammenheng med at det var få funn som var direkte knyttet til HMS-kultur i bygge- og anleggsbransjen.

¹Veien til informasjonskompetanse

2.2 Valg av metode

For å oppnå formålet med oppgaven, besvare forskningsspørsmålene på best mulig måte, samt komme med forslag til hvordan forbedre en HMS-kultur, ble det valgt å benytte en kvalitativ tilnærming i form av litteratursøk og intervjuer som metoder i arbeidet. Valget begrunnes også med at oppgavens formål er å kartlegge sammenhengen mellom organisasjonsendringer og HMS-kultur i bygge- og anleggsbransjen. Den kvalitative metoden, som legger større vekt på et fortolkningsbasert ståsted, vil på bakgrunn av formålet med oppgaven klare å frembringe økt innsikt, forståelse, kunnskap og erfaringer innenfor et bestemt temaområde sammenlignet med den kvantitative metoden. En spørreundersøkelse ble eksempelvis valgt bort ettersom metoden ikke klarer å fange opp like mange gode synspunkter og aspekter ved HMS-kulturen som i intervju med nøkkelpersoner med god kjennskap til organisasjonskulturen. Den kvalitative metoden vil dermed både bidra til å avdekke litteratur som omhandler tematikken i oppgaven, samt samle inn ulik kunnskap og erfaringer gjennom intervju knyttet til oppgavens problemstilling.

Tabell 4: Anvendte metoder

Forskningsspørsmål	Anvendte metoder	Kommentar
1. Hva kjennetegner endringsprosesser i en organisasjon?	Intervju og litteraturstudie	Undersøke litteraturen for hva forskerne mener kjennetegner endringsprosesser i en organisasjon, samt gjennomføre intervjuer.
2. Hva er hovedutfordringene knyttet til organisasjonsendringer og HMS-kultur?	Intervju og litteraturstudie	Intervjue nøkkelpersoner i organisasjonen, samt supplere med litteraturstudien.
3. Hvilke endringsstrategier kan bidra til å forbedre utfordringer ved HMS-kulturen?	Intervju og litteraturstudie	Intervjue nøkkelpersoner som har god kjennskap til HMS-arbeidet i organisasjonen, samt supplere med litteraturstudien.
4. Hvordan kan organisasjonskulturen endres slik at HMS-kulturelle utfordringer unngås?	Intervju og litteraturstudie	Intervjue nøkkelpersoner som har god innsikt i HMS-arbeidet i organisasjonen, samt undersøke litteraturen for tilleggsinformasjon.

2.3 Litteraturstudie

En litteraturstudie har som formål å frembringe et teoretisk rammeverk som legger grunnlaget for videre arbeid med masteroppgaven. Litteraturstudien bidrar til å kartlegge relevant informasjon og omhandler kunnskap basert på tidligere forskning. Videre blir oppgavens forskningsspørsmål satt i riktig kontekst.

2.3.1 Valg av metode

Det blir hevdet at det som er viktig med en litteraturstudie, er å være klar over formålet med den (Blumberg et al., 2014). Den må ikke ses på som en form for oppsummering av aktuell teori, men som en kilde til å besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, basert på teorier og tidligere funn på feltet (Blumberg et al., 2014). Ved gjennomføring av en litteraturstudie oppnår forfatteren et økt teoretisk perspektiv innenfor temaet for oppgaven, samtidig som det bidrar til å vurdere om studiet vil muliggjøre fremskaffelse av ny kunnskap som et supplement til den viten som allerede er funnet. Det er også essensielt å vurdere kildene i form av styrker og svakheter. Dette er nødvendig for å redegjøre for grunnlaget og konteksten som videre diskusjon og arbeid med oppgavens bygger på. I tillegg blir leseren klar over litteraturens benyttede kilder, som igjen bidrar til at det oppnås økt tillit til gjennomført litteraturstudie (Blumberg et al., 2014).

2.3.2 Fremgangsmåte

For å finne relevant litteratur som omhandler organisasjonsendringer og HMS-kultur i bygge- og anleggsbransjen, og som kan benyttes i masteroppgaven, er det utført litteratursøk ved å benytte ulike søkemetoder i ulike databaser. Både HMS-kultur og organisasjonsendringer er store forskningsområder, men omfanget av forskning som ser disse to i sammenheng er derimot relativt begrenset. For å besvare forskningsspørsmålene ble litteratursøket innledningsvis rettet mot HMS-begrepet i bygge- og anleggsbransjen. Selv om dette gav mange treff, ble mange av funnene forkastet da de ikke tok for seg aspekter av relevans for søket og studiens formål. Dette førte til at søket ble modifisert til å omhandle begrepet HMS-kultur, noe som det viste seg å være begrenset litteratur om innen bygge- og anleggsbransjen. Søket ble av den grunn omgjort enda en gang, men denne gangen til å ikke bare omfatte bygge- og anleggsbransjen. Det viste seg imidlertid at det fantes mye litteratur om endringsprosesser og kulturbegrepet i organisasjoner, men relativt lite som er knyttet til HMS. Til tross for lite forskning på HMS-kultur i bygge- og anleggsbransjen, er det derimot utført en del forskning på begrepet i petroleumssektoren.

Søkene som ble gjennomført tok utgangspunkt i Universitetsbibliotekets søketjeneste, Oria. Denne søketjenesten har en egen søkemotor for vitenskapelige databaser, og er en tjeneste som er basert på bibliotekets erfaringer, og betraktes derfor som en troverdig database i Norge (Unit, 2019). I tillegg er det mulig å avgrense søkene blant annet innenfor språk, tittel og siteringer. Slike avgrensninger er med på å tilrettelegge for søk av størst aktualitet for oppgaven. Google Scholar ble også benyttet som en primær søkemotor for å finne frem til flere av de vurderte publikasjonene. Relevante søkeord benyttes i retur mot en stor mengde publikasjoner, blant annet forskningsrapporter, konferanseartikler og avhandlinger. Google Scholar gjør det mulig for brukeren å benytte en sorteringsfunksjon slik at resultatene kan grupperes etter relevans eller dato, samt det gis forslag til andre lignende artikler til resultatene som fremlegges.

Databasene ble valgt på bakgrunn av sin faglige relevans og ulike anbefalinger underveis i arbeidet. Det har også blitt avdekket aktuell litteratur ved å bruke referanselistene til relevante bøker som har dukket opp i søkene i ulike databaser.

I første omgang tok søkestrategien for seg ord som «HSE», «organizational change» og «organizational culture», der sistnevnte også inkluderte «corporate culture». Videre ble søket omgjort til å inneholde eksempelvis «HSE AND construction», «organizational culture AND construction» og «HSE AND organizational change» for å begrense seg til bygge- og anleggsbransjen. I kildene som ble ansett for å være av høyest relevans, er det benyttet en kombinasjon av relevante søkeord, og ble funnet ved å benytte fraser som blant annet «HSE AND safety AND organizational culture AND organizational change AND construction», eller «HMS AND organisasjonsendring AND bygg*» og «kultur AND organisasjonsendring AND bygg*» på norsk. På denne måten ble litteratur av mindre relevans utelukket fra søkene, og gjentakende ord som «HSE», «HMS», «organizational culture», «organizational change», «kultur», «endring» ble beholdt for å sikre resultater av tilfredsstillende kvalitet og aktualitet.

For å muliggjøre en sammenligning av de ulike søkemotorene og databasene, er det fremstilt i Tabell 5 hvilke søkeord som ble anvendt, samt antall treff de ulike søkene gav. Årsaken til det høye antallet treff i Oria skyldes at søkene inngår i flere databaser samtidig. Det samme er tilfellet for Google Scholar, der søkene tar utgangspunkt i hele teksten, og ikke bare ordene som inngår i søkefrasen.

Tabell 5: Utvalg av søkeord og antall treff fra litteraturstudien

Søkeord/søkefrase	Treff i Oria	Treff i Google Scholar
HSE	105 016	379 000
Organizational culture	900 393	3 060 000
Organizational change	1 360 014	3 470 000
HSE AND culture	13 703	61 000
HSE AND construction	20 145	60 900
Organizational culture AND construction	224 653	2 500 000
HSE AND organizational change	4 507	24 400
HSE AND safety AND organizational culture AND organizational change AND construction	1 033	22 200
Kultur AND organisasjonsendring AND bygg*	16	2 510
HMS AND organisasjonsendring AND bygg*	1	535

2.3.3 Reliabilitet og validitet

For å kunne vurdere litteraturens reliabilitet er det viktig å vite forskerens kompetanse og erfaring omkring temaet, slik at det oppnås tydelighet rundt mulige feilmarginer. Det er av den grunn prøvd å anvende litteratur der forfatteren har erfaring og kunnskap innenfor oppgavens sentrale temaer, som blant annet organisasjons- og HMS-kultur, samt endringsprosesser i organisasjoner. I tillegg har det vært forsøkt å innhente mest mulig ny og oppdatert litteratur. For å oppnå høy reliabilitet i kvalitative studier, er forskeren i vesentlig grad avhengig av å gjøre rede for egen rolle gjennom forskningsarbeidet (Tjora, 2017). I mange tilfeller vil ikke forskeren være utelukkende nøytral, og det er derfor essensielt at forskerens relasjoner og tilknytninger til intervjuobjekter og organisasjon blir tydelig redegjort for. Det er også av stor betydning for oppgavens reliabilitet at forskerens personlige interesser og engasjement rundt tematikken avdekkes. Forfatteren av oppgaven har tidligere hatt sommerjobb i Veidekke, og avtalte i den forbindelse å samarbeide med bedriften om oppgaveskrivingen. Det er likevel ingen direkte kobling mellom valg av informanter, og intensjonen bak oppgaven er basert på en oppriktig interesse for tematikken i masteroppgaven.

Litteraturens validitet omhandler gyldigheten til kildene knyttet opp mot oppgavens problemstilling eller forskningsspørsmål, samt om resultatene bidrar til å belyse oppgavens formål (Tjora,

2017). For å sikre tilfredsstillende validitet er det nødvendig å ivareta en gjennomgående rød tråd i oppgaven, der forskningsspørsmålene er nært knyttet opp mot oppgavens teori-, resultat- og diskusjonsdel. Det skilles vanligvis mellom intern- og ekstern validitet. Førstnevnte baseres på hvorvidt resultatene anses som gyldige innenfor det bestemte utvalget eller det fenomenet som har blitt undersøkt. Dette handler om hvorvidt en har oppnådd gjennom måling det som er formålstjenlig å måle. Sistnevnte sikter seg mer inn på generalisering, nemlig på hvilket grunnlag resultatene fra en undersøkelse kan videreføres til andre utvalg.

Forfatteren har forsøkt å innhente den mest relevante og oppdaterte litteraturen som i størst mulig grad besvarer forskningsspørsmålene. Det er, som antesipert, et relativt begrenset omfang av kilder som omhandler HMS-relaterte utfordringer sett i sammenheng med organisasjonskultur og endringsprosesser i en organisasjon. Det er derimot en større andel bøker, rapporter og artikler som omhandler temaene separat, og gitt forfatteren en god del relevante kilder som tar for seg begrepene hver for seg. Det er imidlertid gjort mye forskning på HMS-kultur i petroleumssektoren, og sikkerhetskultur, som er et veletablert begrep innenfor petroleumsbransjen, er også et velkjent begrep innen bygge- og anleggsbransjen. Litteraturstudien vil av den grunn ses i sammenheng med forskningen som er gjennomført i petroleumsbransjen.

Videre er det med økende litteratur utfordrende å oppdage kilder av størst mulig aktualitet. Forfatteren har derfor til enhver tid prøvd å søke opp litteratur som sikter seg inn på forskningsspørsmålene, samt holder seg innenfor studiets teoretiske rammeverk. Enkelte av kildene i denne oppgaven er fagfellevurdert, noe som vil si at uavhengige eksperter tilknyttet faget gjennomgår og samarbeider i vurderingen av bidraget før publisering (Svartdal, 2014). På bakgrunn av dette evalueres troverdigheten og nøyaktigheten som tilstrekkelig. Som et supplement til den teoretiske kunnskapen, har undertegnede benyttet nettsidene til Store Norske Leksikon for definisjoner, Arbeidstilsynet for tilegnelse av relevant og gjeldende informasjon og statistikk om skader, ulike lover og forskrifter som benyttes i norsk bygge- og anleggsbransjen, samt regjeringen for informasjon om myndighetenes håndtering av koronapandemien. Disse nettsidene anses for å ha høy pålitelighetsgrad.

2.3.4 Styrker og svakheter

En styrke i litteratursøket er anvendelsen av en metodisk fremgangsmåte som innebærer en konsistent strategi og pålitelige databaser. Dette resulterer i kilder fra flere bøker og artikler

hentet fra troverdige databaser og vitenskapelige tidsskrifter, noe som bidrar til, og tilrettelegger for, at ulike teoretiske aspekter kan integreres med hverandre. Oria er en god søketjeneste som følge av at søket simplifiseres ved at funnene sorteres etter fagfelt, tidsskrift og forfatter. Google Scholar tilrettelegger for sortering av resultatene etter relevans eller dato, samt kommer med forslag til andre tilsvarende artikler til resultatene som presenteres.

En svakhet i søkeresultatet er den begrensede mengden litteratur som omhandler oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, nemlig utfordringer for HMS-kultur i endringsprosesser i organisasjoner i bygge- og anleggsbransjen. Et positivt aspekt ved den begrensede mengden litteratur tilknyttet begrepet HMS-kultur, er den økte muligheten til å forme oppgaven og forskningsspørsmålene, uten at foregående studier legger føringer for arbeidet. Imidlertid kan stor handlingsfrihet medføre større risiko for feiltrinn.

2.3.5 Feilkilder

En mulig feilkilde i litteratursøket er risikoen for utvelgelse av feil litteratur, eller å bare velge den litteraturen som passer best med oppgavens tema, såkalt «cherry picking» (Engebø, 2019). Forfatterens subjektive litteraturutvalg kan ha influert til at annen relevant litteratur ble forbigått, og dermed ikke ble tatt med i vurderingen som et resultat av mangelfull eller utelatt bruk av søkeord, søkefraser og databaser. Ved kildeevaluering er det essensielt, og det enkleste tiltaket, med gode kriterier for å ha mulighet til å unngå upålitelig litteratur. Litteraturen evalueres som nevnt etter kriteriene troverdighet, objektivitet, nøyaktighet og egnethet.

Litteratursøkingen ble i første omgang utført ved å benytte norske søkeord for å oppnå et overblikk på litteraturen som eksisterte innenfor temaet. Det ble tidlig konstatert at det finnes mye litteratur som omhandler HMS og organisasjonskulturelle endringer hver for seg, og ikke så mye som behandler temaene sammen. For å fremskaffe et helhetlig perspektiv på oppgavens tematikk, samt sikre at gode kilder ikke forsvant, ble det etter hvert gjennomført et utvidet søk i form av å bare benytte engelske søkeord.

En plausibel feilkilde i denne sammenheng kan derfor være feil anvendelse av engelske ord og uttrykk, slik at relevant litteratur ble utsluttet. På bakgrunn av den store mengden litteratur som omhandler organisasjonskulturaspektet, endringsprosesser og HMS-utfordringer hver for seg, ble det viktig for forfatteren å ikke bare håndplukke litteratur som noenlunde samsvarer med temaet. Dette var krevende, og enkelte litteraturkilder må likevel ses i sammenheng

med hverandre. Det er imidlertid viktig å være bevisst på at det ikke dreier seg om antall kilder, men at litteraturen er av høy kvalitet og ønskelig som grunnlag for videre forskning.

2.3.6 Begrensninger

Forfatteren er naturligvis nødt til å sette enkelte begrensninger knyttet til mengden databaser og forskningsartikler. Det ble tidlig avklart at søket skulle fokuseres omkring temaene HMS-kultur og organisasjonsendringer i bygge- og anleggsbransjen, med unntak av litteratur som omhandler organisasjonskultur- og endringsprosesser, der litteratur fra blant annet organisasjonspsykologi og petroleumsbransjen er brukt. I tillegg eksisterer fenomenet organisasjonskultur i alle bransjer og sektorer. På bakgrunn av dette oppstår det et unntak med tanke på at innhenting av teori tilknyttet organisasjonskulturbegrepet baseres på resultat fra andre bransjer, men hovedfokuset rundt begrepet knyttes opp mot bygge- og anleggsbransjen.

2.4 Intervju

Det ble anvendt en form for kvalitative intervjuer for å samle inn data og informasjon som kan bidra til at forskningsspørsmålene i oppgaven blir besvart på en tilfredsstillende måte. I dette delkapittelet blir det forklart og presisert hvordan intervju som metode ble brukt for nødvendig data- og informasjonsinnsamling, samt fordelene og ulempene ved metoden.

2.4.1 Valg av metode

Intervju er metoden for datainnsamling som benyttes ved kommunikasjon mellom forsker og samtalepartner, gjerne omtalt som informant eller intervjuobjekt. Kvalitative intervju forsøker å frembringe nyanserte beskrivelser fra intervjuobjekter angående en konkret situasjon, samt oppnå innsikt i ulike opplevelser og oppfatninger som preger den arbeidshverdagen informantene befinner seg i. Formålet med et slikt intervju er først og fremst å få samlet inn kunnskap og meninger, og dernest få dette omdannet til aktuelle og pålitelige data (Dalland, 2012).

I denne oppgaven ble det valgt å anvende semi-strukturerte intervju som primærkilde for tilegnelse av kunnskap om menneskers opplevelser, utfordringer og erfaringer innen HMS i en organisasjon. Litteraturstudien ble benyttet som grunnlag for datainnhenting slik at semi-strukturerte intervju var mulig å gjennomføre hos ansatte i Grande Entreprenør AS, som er en middels stor entreprenør i Verdal. En kvalitativ metode gir gjennom slike intervju mulighet til informasjons-

innhenting, samt anskaffe data, kunnskap, erfaringer og holdninger til HMS som er utfordrende for organisasjonen, noe som i liten grad er mulig å fange opp gjennom en kvantitativ metode. På samme tid gir det mulighet for en ekstra kvalitetssjekk ved å sikre at både intervjueren og informanten har oppfattet spørsmål og svar på riktig måte.

Ifølge Blumberg et al. (2014) gjennomføres slike intervju ved å bruke en intervjuguide som er forhåndsbestemt. Videre kommer det frem at intervju ofte blir definert som ustrukturerte eller semi-strukturerte, og forskjellen mellom intervjuformene er at semi-strukturerte intervju som regel har enkelte bestemte spørsmål, og ustrukturerte intervju lar informanten i mye større grad snakke åpent og fritt (Blumberg et al., 2014). Å foreta intervju bidrar til å avdekke enkeltpersoners synspunkter på forskningsspørsmålene, og dernest benytte innsamlet informasjon til å sammenligne meningene med funn fra tidligere forskning.

Intervjuformen ble valgt på bakgrunn av ønsket om å anvende et sett med gjennomtenkte spørsmål som gjenspeiles i oppgavens problemstilling. Samtidig var det et ønske om å oppnå konkrete svar på intervju spørsmålene, slik at svarene lar seg nyttiggjøre i å besvare forskningsspørsmålene i oppgaven. I tillegg var det lagt til rette for å komme med oppfølgings spørsmål underveis i intervju prosessen. Et trekk ved den kvalitative metoden er dens subjektivitet, ettersom data fremkommer gjennom direkte kontakt og samtale med enkeltindivider. En kvantitativ metode er av en mer objektiv karakter som følge av mindre direkte involvering med personer, og informasjon bærer et større preg av objektivitet (Tjora, 2017).

2.4.2 Fremgangsmåte

Det ble utarbeidet to intervjuguider bestående av åtte spørsmål hver til intervjuene med nøkkelpersoner i Grande Entreprenør AS som har et godt innblikk i og forståelse av HMS-kulturen i organisasjonen. Formålet med en intervjuguide er å omsette den overordnede problemstillingen til konkrete temaer og underliggende spørsmål (Dalen, 2011). Intervjuguide 1 tok for seg spørsmål knyttet til forskningsspørsmål 1 «Hva kjennetegner endringsprosesser i en organisasjon?» og forskningsspørsmål 2 «Hva er hovedutfordringene knyttet til organisasjonsendringer og HMS-kultur?». Intervjuguide 2 tok for seg spørsmål knyttet til forskningsspørsmål 3 «Hvilke endringsstrategier kan bidra til å forbedre utfordringer ved HMS-kulturen?» og forskningsspørsmål 4 «Hvordan kan organisasjonskulturen endres slik at HMS-kulturelle utfordringer unngås?». Dalen (2011) hevder at ethvert spørsmål i et intervju må vurderes etter følgende kriterier:

- Klart og utvetydig formulert.
- Ikke være ledende.
- Kreve spesielle kunnskaper.
- Inneholde sensitive spørsmål.

Samtlige spørsmål i intervjuguidene impliserte at informantene besatt kunnskap om temaområdet det ble stilt spørsmål om. Intervjuguidene ble tilsendt informantene i god tid før intervjuene, slik at alle hadde mulighet til å forberede seg såfremt dette var ønskelig. Spørsmålene fra intervjuene ligger i intervjuguide 1 og 2 som er å finne i vedlegg A og B, og gir en god oversikt over hvilke temaer intervjuene har tatt utgangspunkt i.

Undertegnede hadde tenkt å dra til Verdal for å gjennomføre muntlige intervjuer ute på et prosjekt med både fagarbeidere og ledelse, med utarbeidede intervjuguider som utgangspunkt for møtet. Dette lot seg dessverre ikke gjøre ettersom mulighetene for å reise var svært begrensende som følge av SARS-CoV-2; covid-19-situasjonen. Hele verden var i en uoversiktlige, usikker og alvorlig situasjon, og byggeplassbesøkene ble avlyst for å begrense spredningen av koronaviruset. Intervjuprosessen hadde tenkt å finne sted uken etter at regjeringen kom med *de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid*. Helsemyndighetene har også oppfordret samtlige til å *unngå reiser som ikke er nødvendig og til å unngå offentlig transport hvis man kan* (Regjeringen, 2020). Det ble i stedet valgt å gjennomføre «intervjuene» over mail, slik at «intervjueren» mottok skriftlige, anonyme svar på spørsmålene i intervjuguidene. Til tross for delvis forhåndbestemte spørsmål i hver intervjuguide, ble det presisert at informantene hadde mulighet til å « snakke » om det personene ønsket uavhengig av guiden, samt komme med oppfølgingsspørsmål tilbake til intervjueren. I tillegg var det mulighet for å komme med utdypende spørsmål underveis dersom dette ble nødvendig.

Intervjuguidene tok for seg alle forskningsspørsmålene med underliggende spørsmål som sikret at ulike aspekter ved temaet ble dekket. Etter at undertegnede hadde fått tilsendt svarene på spørsmålene i intervjuguidene, ble intervjuobjektet gitt mulighet for å sende spørsmål tilbake til intervjueren dersom den enkelte følte at det var spørsmål som var vanskelige å forstå, om det var spørsmål som manglet enkelte aspekter, eller rett og slett hadde blitt utelatt, og som informanten dermed ønsket å føre frem i lyset.

Etter fullført intervju prosess mottok informantene et sammenfattet dokument med avgitte svar. I den forbindelse fikk alle mulighet til å lese gjennom egne svar, og enten godkjenne doku-

mentet, eller komme med korrigeringer dersom det hadde forekommet forvrengte innspill eller misforståelser underveis eller i ettertid.

Intervjuene baserer seg på aktører som utfører ulike arbeider i et pågående prosjekt med mange forskjellige fag ute på byggeplassen. Informantene hadde lignende stillinger i bedriften, og enkelte jobbet innen HMS og deltok på vernerunder med jevne mellomrom på prosjektet. Det ble også utført et intervju med HMS-lederen på prosjektet, som besitter et overordnet administrativt ansvar i organisasjonen. I dette intervjuet ble samtalen holdt åpen, og vedkommende snakket nærmest fritt om HMS-kulturen og endringsprosessen i organisasjonen. Det ble i samarbeid med HMS-leder i den oppkjøpte bedriften besluttet at sju personer, inkludert HMS-lederen, ville være tilstrekkelig for å dekke oppgavens siktemål. I tillegg ble det gjennomført et muntlig intervju med HMS-lederen i Veidekke Entreprenør AS. Til sammen ble det utført åtte «intervjuer», hvorav tre med fagarbeidere fra det samme prosjektet, to arbeidsledere innenfor henholdsvis tømmer og betong, ett med prosjektlederen på prosjektet, samt to med HMS-lederne i begge organisasjonene. Intervjuet med HMS-lederen i hovedorganisasjonen ble holdt ansikt-til-ansikt ettersom det fant sted før koronapandemien brøt ut for fullt. Utover dette gis det ingen videre informasjon om informantene. Tabell 6 gir en oversikt over rollene til informantene som deltok, samt hvilken «intervjuteknikk» som ble anvendt:

Tabell 6: Oversikt over intervjuobjekter

Kandidat	Rolle	Intervjuteknikk	
#1	HMS-leder i Veidekke Entreprenør AS	Ansikt-til-ansikt	Notatføring
#2	HMS-leder i Grande Entreprenør AS	Mail	Skriftlig
#3	Prosjektleder i Grande Entreprenør AS	Mail	Skriftlig
#4	Arbeidsleder, Tømmer	Mail	Skriftlig
#5	Arbeidsleder, Betong	Mail	Skriftlig
#6	Fagarbeider	Mail	Skriftlig
#7	Fagarbeider	Mail	Skriftlig
#8	Fagarbeider	Mail	Skriftlig

Det ble vurdert å anvende lydopptak av intervjuet med HMS-lederen i Veidekke Entreprenør AS, for deretter å transkribere dette i ettertid. I forkant er det nødvendig å stille spørsmål om intervjuobjektet gir tillatelse til å bruke lydopptaker (Thagaard, 2003). Det er fordelaktig å an-

vende lydopptak fordi det hindrer at nødvendig informasjon går tapt, fører til at samtalen flyter lettere fremover uten at den stopper opp når intervjueren må føre notater fortløpende, og tillater intervjueren å bruke nødvendig tid på å behandle intervjuet i etterkant. I denne og tidligere samtaler med vedkommende fløt praten svært godt, og det ble derfor bestemt å ikke benytte lydopptaker ettersom intervjueren og informanten har god kjemi, samt åpne og ærlige dialoger med hverandre. Bruk av lydopptaker simplifiserer likevel prosessen i ettertid av intervjuet ved at det blir enklere å finne og gjennomgå dataene.

2.4.3 Validitet og reliabilitet

I kvalitative intervju er datagrunnlaget basert på informantenes subjektive synspunkter. God planlegging i forarbeidet med utvelgelsen av informasjonskilder og hvordan informasjonen anskaffes, bidrar til å sikre at validiteten på dataene er av tilfredstillende kvalitet (Dalland, 2012). Et annet aspekt ved dataenes validitet er hvorvidt kvaliteten på intervjuguidene er tilstrekkelig, samt om tilhørende spørsmål er utformet på en god og presis måte. Formålet med oppgaven må tydeliggjøres gjennom spørsmålene, ellers har intervjuet liten betydning til tross for at svarene er gode. Derfor bør spørsmålene nøye vurderes etter i hvilken grad oppgavens overordnede problemstilling belyses. Informantene som bidro med kunnskap rundt oppgavens tematikk ble først foreslått som aktuelle av undertegnede hovedkontakt i Veidekke Entreprenør AS, og videre anbefalt som egnede av HMS-leder i Grande Entreprenør AS, som også deltok i et intervju. Det ble derfor antatt at intervjuobjektene kunnskap angående temaene i oppgaven bidro til å sikre pålitelige funn.

Feilkilder i intervjuprosessen influerer på reliabiliteten til intervjuets resultat (Dalland, 2012). Et utfordrende aspekt ved intervjuprosessen er dens vanskeligheter med etterprøvbarehet. Der som prosessen gjentas, er det lite trolig at den gir nøyaktig samme resultat. Likevel er det mulig å anta en viss etterprøvbarehet som følge av hvilke informanter som har deltatt i prosessen. Et annet viktig aspekt som muligens påvirker reliabiliteten til intervjuet, er kommunikasjonen mellom intervjueren og intervjuobjektet. I den forbindelse er det snakk om hvorvidt informanten besitter innsikt i temaet det stilles spørsmål om, i hvilken grad spørsmålet er forstått slik det var ment, eller om intervjueren forstår og tolker svaret på den måten intervjuobjektet mente det. Både HMS-leder, prosjektleder og arbeidsledere på byggeplassen er personer som bør ha god forståelse og kunnskap om HMS-kulturen, HMS i produksjonsfasen og endringsprosessen i organisasjonen. Å utføre et godt og gjennomarbeidet forarbeid i planleggingsfasen, anvende

semi-strukturerte intervjuguider med spørsmål tett knyttet opp mot forskningsspørsmålene, samt evne å være bevisst i etterarbeidet, er med på å styrke og sikre høy reliabiliteten til intervjuet.

Undertegnede hadde i utgangspunktet et ønske om å delta på minst en vernerunde ute på det aktuelle prosjektet, men dette lot seg dessverre ikke gjøre på grunn av omstendighetene rundt covid-19 som rådet på verdensbasis på det aktuelle tidspunktet for gjennomføringen.

2.4.4 Styrker og svakheter

En styrke ved kvalitative intervjuer er muligheten som gis for å gå i dybden av temaet og problemstillingen. Kunnskaps- og erfaringsinnsamling gjennom samtaler og intervjuer gir mulighet til å fremskaffe informasjon som ikke ligger ute på Internett. Til tross for at det eksisterer store mengder informasjon angående HMS-kultur og organisasjonsendringer, klarer dybdeintervjuer med et fåtalls intervjuobjekter å fange opp og frembringe detaljerte beskrivelser, synspunkter og erfaringer om temaet som differerer fra eksisterende faglitteratur. En annen styrke er informantenes dyktighet og egnethet til intervjuets formål, og dataene anses som gode og troverdige ved å ha belyst temaet fra ulike sider med et bredt spekter av synspunkter.

Å gjennomføre intervjuene som semi-strukturerte er også å anse som en styrke fordi informantene ble gitt mulighet til å utdype sine meninger, samt det gav større rom for å rette søkelyset mot aspekter ved temaet som i liten eller ingen grad ble dekket av intervjuguidene. Det vil dermed være mulig å stille aktuelle oppfølgingsspørsmål, samt sørge for oppklaringer underveis for både informanten og intervjueren, slik at misforståelser ikke oppstår.

Bruk av en skriftlig intervjuprosess simplifiserer prosessen i ettertid ved at det blir enklere å gjennomgå dataene. Forskeren tilegnes en omfattende informasjons- og datamengde, og innholdet blir ivaretatt og bearbeidet i etterkant. Det er viktig å være bevisst på at intervjudata ofte preges av subjektivitet, der intervjuobjektet kan fremlegge eget perspektiv og meninger om temaet som belyses, samt bestemme hvilken informasjon som ønskes delt. Uklarheter eller feiltolkninger omkring spørsmålene som ble stilt og oppfattet, er også en mulig svakhet. Intervjueren må derfor unngå å stille ledende og tvetydige spørsmål til intervjuobjektet.

Intervjuene tok utgangspunkt i informasjonssterke informanter, men det er likevel en svakhet at samtlige intervjudeltakere - HMS-leder, prosjektleder, arbeidsledere og fagarbeidere - arbeider på det samme byggeprosjektet i organisasjonen. For å unngå en ensidig innfallsport omkring

tematikken i oppgaven, hadde det vært fordelaktig å snakke med, samt få tilbakemeldinger fra flere utførende aktører fra ulike bygge- og anleggsprosjekter i den samme organisasjonen. En slik mulighet ble utelukket ettersom tid, tilgjengelighet og gjennomførbarhet var begrensede faktorer i masteroppgaven.

2.4.5 Feilkilder

Et aspekt ved intervju som metode som kan være en altavgjørende feilkilde, er informantenes subjektivitet. Datainnhenting bygger ofte på informantenes erfaringer, synspunkter og oppfatninger, som i stor grad kan være subjektive dersom informantene har en form for relasjon til bedriften, og bare ønsker å formidle informasjon som er fordelaktig for seg selv og bedriften. Informanten avgjør hvilke spørsmål som blir besvart, om informasjon blir holdt tilbake, eller bevisst oppgir uærlige svar for å unngå at kolleger eller organisasjonen fremstilles negativt. I en slik situasjon handler det som regel om å dele sensitiv informasjon, som til dels kan være tilfelle når det er snakk om egne tanker, opplevelser og erfaringer i forbindelse med HMS-kultur i en endringsprosess.

Det er svært viktig at intervjueren ikke stiller ledende spørsmål til informantene, noe som kan unngås gjennom grundig arbeid med intervjuguidene. Det kan også oppstå feilkilder i forbindelse med begge parters tolkninger av spørsmål og svar. I transkriberingsprosessen kan dette resultere i et dokument som ikke samsvarer med informantens uttalelser. For å unngå at det oppstår forvrengte oppfatninger og feiltolkninger under intervjuet som videreføres til transkriberingsprosessen og utgjør en del av sluttresultatet, er det nødvendig at intervjueren sender det transkriberte intervjuet til informantene for gjennomlesning, kontroll og godkjenning.

Det er vanskelig å etterprøve et intervju, og det er umulig å bevise resultatene dersom det ikke er anvendt en lydopptaker eller utarbeidet skriftlige svar. Samtidig er det viktig å være klar over at intervjuene ble gjennomført over mail. I et vanlig intervju er det trolig liten sjans for å frembringe nøyaktig tilsvarende resultat som første gangen dersom prosessen gjentas. Resultatet avhenger også av hvilke informanter som blir valgt til intervju. Ettersom oppgavens problemstilling bygger på en inngått intensjonsavtale mellom Veidekke Entreprenør AS og Grande Entreprenør AS, der førstnevnte kjøpte 80% av aksjene i sistnevnte (Veidekke, 2017), ble valget av informanter begrenset til å omhandle aktører i den oppkjøpte entreprenørbedriften.

2.4.6 Begrensninger

Intervju har enkelte begrensninger når det kommer til måten data samles inn på. Informanter kan ha unnlatt å formidle avgjørende aspekter ved tema som muligens setter bedriften i dårlig lys. Ettersom HMS og organisasjonskultur er høyt oppe på agendaen, er det ikke alle bedrifter som ønsker å snakke om sine mørketall eller legge frem det som er negativt med tanke på eget HMS-arbeid.

Tid, omfang, gjennomførbarhet og covid-19-situasjonen er avgjørende aspekter som har lagt føringer og satt begrensninger for masteroppgaven. Flere synspunkter, vinklinger og elementer kunne ha blitt avdekket dersom undertegnede hadde gjennomført et større antall intervjuer, dypere intervjuer og deltatt på vernerunder ute på ulike prosjekter med varierende størrelse og kompleksitet.

3 Teoretisk rammeverk

Dette kapitlet legger grunnlaget for oppgavens teoretiske rammeverk. Teoridelens formål er å presentere relevant informasjon for videre arbeid. Konteksten for oppgaven blir også satt i rammeverket. Kapitlet består av sju deler. De to første delene presenterer begreper som HMS og HMS-kultur. Den tredje delen tar for seg forståelsen av kommunikasjonsprosesser i organisasjoner. Påfølgende deler omhandler beskrivelse av begrepene organisasjonsstruktur og organisasjonskultur, etterfulgt av organisasjonsendring. Den siste delen omhandler ulike endringsstrategier som lar seg nyttiggjøre i forbindelse med organisasjoner i endring, og hvordan forbedre utfordringer med HMS-kultur. Det teoretiske rammeverkets innledende delkapitler inneholder utdrag fra undertegnede egen prosjektoppgave «HMS-kultur i bygge- og anleggsbransjen» av Madssen (2019).

3.1 HMS

HMS er et omfattende begrep som omhandler helse, miljø og sikkerhet i alle arbeidssammenhenger. Det er lovpålagt for alle virksomheter å utføre HMS-arbeid, slik at alle har et trygt arbeidssted, både når det kommer til helse, miljø og sikkerhet (NHO, 2017). Internkontrollforskriften - en forskrift for alle virksomheters systematiske helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid - har som formål å fremme et forbedringsarbeid innen ulike aspekter ved HMS (Lovdata, 2017c). Fokus på HMS bidrar til en sikker arbeidsplass med godt arbeidsmiljø som ivaretar miljøet.

Helse fokuserer på å forebygge negative effekter knyttet til det å arbeide, som blant annet skade, slitasje og sykdom. I tillegg handler det om å fremme positive aspekter tilknyttet arbeidet, som fysisk, sosialt og psykisk velvære, gjennom systematisk arbeid (Botnmark, 2017). *Miljø* retter seg mot det ytre miljøet. Enhver organisasjon må hensynta det ytre miljøet, og ta ansvar for hvordan den influerer på omgivelsene, eksempelvis gjennom å forebygge støy, vibrasjoner, lys eller utslipp til vann, luft og jord. Ytre miljø omhandler også forvaltning av ressurser og avfall (Botnmark, 2017). *Sikkerhet* omhandler rett og slett sikkerhet for mennesker og materiell. I enkleste form handler det om å sikre seg mot farer som kan true liv, helse, materielle verdier og miljø. Det er likevel ikke noe bevis i seg selv at sikkerheten er godt ivaretatt til tross for fravær av ulykker. I granskning av store ulykker, kommer det ofte frem at risikoen for at noe kunne oppstå, har vært høy over lengre tid (Botnmark, 2017).

HMS blir ofte inndelt i to former for styring av HMS i bygge- og anleggsbransjen. *Handlings-*

basert HMS baseres på å lære av tidligere inntrufne skader og ulykker, og er en reaktiv form for styring av HMS. Denne formen for HMS-styring er erfaringsbasert, og den tradisjonelle metoden for HMS-styring. Denne formen er ikke særlig egnet i forbindelse med utvikling av nye metoder å utføre oppgaver på. Det er derfor behov for en mer proaktiv tilnærming, nemlig *risikobasert* HMS-styring, noe som innebærer at det settes krav til risikovurderinger i ulike faser i et prosjekt (Proactima, 2016). Risikovurdering er et begrep innen risikostyring, og omhandler tre steg: *risikoidentifisering*, *risikoanalyse* og *risikoevaluering* (ISO, 2009). Denne metoden for HMS-styring sikrer et bedre grunnlag for å tilegne seg et større overblikk over hele prosjektet. Dernest bidrar den til å gi en bedre forståelse for hva som kan gå galt, da den baseres på informasjon om mulige tilstander i fremtiden, noe som fører til at forebyggende arbeid kan iverksettes ved å utføre korrektive tiltak før uønskede hendelser oppstår (Proactima, 2016).

HMS omfattes av flere lover og forskrifter, blant annet *Arbeidsmiljøloven (AML)*, *Internkontrollforskriften (IK)* og *Byggherreforskriften (BHF)*. Arbeidsmiljøloven pålegger alle norske virksomheter å tilfredsstille lovfestede og forskriftsmessige krav om helse, miljø og sikkerhet for arbeidstakerne på enhver arbeidsplass (Botnmark, 2017). Den legger også grunnlaget for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon (Lovdata, 2019). Internkontrollforskriften, også kalt IK-HMS-forskriften, stiller krav til systematisk gjennomføring av tiltak for å forbedre HMS-arbeidet (Lovdata, 2017c). Byggherreforskriften - forskrift om sikkerhet, helse og arbeidsmiljø - er hjemlet i lov 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern, og beskriver hvilke plikter byggherre har i løpet av hele byggeprosessen (Lovdata, 2017a).

Det helhetlige HMS-begrepet ses under ett i regelverket, og det forutsettes at helse- og arbeidsmiljø ses i sammenheng med sikkerhet. For å få innsyn i en organisasjons HMS-kultur, må forholdet mellom hva som sies og hva som utføres, undersøkes. For at en organisasjon skal kunne snakke om en helhetlig HMS-kultur, ligger det en grunnleggende forutsetning om at ord og handling må samsvare.

3.2 HMS-kultur

Kultur er noe immaterielt, noe abstrakt. Det er navnet på ett eller flere fenomener mange vil påstå eksisterer, men som det er vanskelig å angi presist hva består av. Kultur er et bredt begrep, og omfatter mer enn kunnskap, verdier og holdninger. Kultur dekker også teknologi, økonomi, lover og regler. Det er vanskelig å finne ut hva som kjennetegner egen kultur i det daglige, men møter

med andre kulturer bidrar til å oppdage hverandres karaktertrekk (Petroleumstilsynet, 2003). Det er viktig å forstå samspillet mellom menneskers kunnskap, verdier, normer, ideer, holdninger og rammebetingelser for å oppnå progresjon i arbeidet med en organisasjons HMS-kultur. Samtlige ovennevnte forhold vil influere på hvordan medlemmene i en organisasjon tenker og samhandler omkring helse, miljø og sikkerhet (Petroleumstilsynet, 2003).

Kulturbegrepet kan i mange sammenhenger virke uhandterlig og vanskelig å forstå. Det er også vanlig å benytte begrepet uten å ha klart for seg hva det innebærer. I den grad det er ønskelig å benytte begrepet i forming, utvikling og bygging av en organisasjon, er det essensielt å forstå hva som menes med kulturbegrepet (Petroleumstilsynet, 2003). En kultur er ikke statisk, og den utsettes for stadige endringer i samspill med omgivelsene. Dette innebærer at en organisasjon blir en dynamisk enhet som kan utvikles i enten en ønsket eller uønsket retning. Det er viktig at det utvikles en god HMS-kultur innad i organisasjonen, slik at det opprettholdes og utvikles gode holdninger knyttet til ivaretagelsen av helse, miljø og sikkerhet i bygge- og anleggsprosjekter.

Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter for landbasert virksomhet er hovedsakelig rettet mot systematikk, forbedringsmetoder og samarbeid, med andre ord mot de *strukturelle og formelle* sidene ved HMS-ledelse (Karlsen, 2010). Der er imidlertid også knyttet en *uformell side* til forbedringsarbeidet, og omhandler verdier, holdninger, vaner og praksis. Disse elementene vil påvirke gjennomføringen av tiltakene, og omtales som *HMS-kultur*. Tilsynsmyndighetene for petroleumsvirksomhet har innført regler for HMS-kultur, og i HMS-regelverket - rammeforskriftens §15 - blir det eksplisitt uttrykt at det skal fremmes *en god helse-, miljø- og sikkerhetskultur gjennom kontinuerlig arbeid for å redusere risiko og forbedre helse, miljø og sikkerhet* (Lovdata, 2017b). Det utdypes med at det er en forutsetning at samtlige ledd i organisasjonen preges av en god HMS-kultur, og for å oppnå et vellykket systematisk HMS-arbeid, må det hindres at feil, faresignaler eller uønskede hendelser oppstår eller utvikles (Andersen et al., 2009; Karlsen, 2010).

Begrepet *sikkerhetskultur* har lenge blitt brukt i organisasjoner og bransjer som omhandler risikofylt produksjon, og begrepet er mye omtalt innen organisasjonsforskning om oljeindustrien, og generelt innen aktiviteter som foregår offshore (Andersen et al., 2009). Begrepet har i mindre grad blitt tatt i bruk i bygge- og anleggsnæringen. En god HMS-kultur er også nødvendig for å sikre kontinuerlig utvikling og forbedring av HMS i prosjekter. Det innarbeidede begrepet *sikkerhetskultur* er byttet ut med HMS-kultur for å tydeliggjøre at paragrafen dekker hele

virkeområde til forskriften. Dette gjør at HMS-arbeidet utvides, og omhandler både formelle og uformelle sider ved organisasjonen, og på den måten reflekterer en mer realistisk oppfatning av en moderne organisasjon i forhold til den i IK-HMS-forskriften for landbasert virksomhet (Andersen et al., 2009). Petroleumssektoren er, og har vært, en pioner på dette feltet, og ideene om HMS-kultur kan videre bli overført til øvrige sektorer i arbeidslivet (Karlsen, 2010).

3.2.1 Hva kjennetegner en god HMS-kultur?

Organisasjonspsykologen Reason (1997) hevder at en god HMS-kultur kjennetegnes ved at den er velinformert. I tillegg må den være rettferdig, rapporterende, fleksibel og lærende. Det må være mulighet for å lære av erfaringer, vise respekt for hverandres kompetanse samt ha vilje til deling og videreutvikling av kunnskap om HMS på tvers av organisatoriske grensesnitt (Proactima, 2016).

I en rapporterende kultur fokuserer gruppen på å kartlegge kritiske hendelser og nestenulykker i organisasjonen. Kartlegging, samt rapportering, benyttes som verktøy for å unngå at uønskede hendelser gjentar seg, og forebygge mulige fremtidige, uønskede hendelser (Botnmark, 2017).

En rettferdig kultur benytter belønnings- og sanksjonssystemter som oppfattes som rettferdige og konstruktive, og brukes slik at de medvirker til kreativitet og tillitsbygging (Proactima, 2016). Reaksjonen knyttes til intensjonene bak, og konsekvensen av, handlingen. Det blir også differensiert mellom intenderte handlinger og handlinger uten overlegg.

En fleksibel kultur er smidig, og har rask omstillingsevne knyttet til endringer i kontekst og rammebetingelser, som blant annet arbeidstempo, regelverk og ressurstilgang. En fleksibel kultur takler både normal og høy arbeidsbelastning, uten at det går utover sikkerheten (Botnmark, 2017). Grupper satt sammen med ulike mennesker og tankesett kan bidra til å gi korrektiver til dagens praksis, slik at beste praksis etterstrebes. En fleksibel kultur består følgelig av mangfold og tilstrekkelig med ressurser i form av ansatte (Proactima, 2016).

Begrepet *lærende organisasjon* ble introdusert på 1990-tallet, og baseres på at organisasjoner må kunne lære å tilpasse seg endringer i eksterne handlingsbetingelser (Maier et al., 2001). Læring handler om hvordan kunnskap og erfaring blir satt i system, nemlig hvordan dette håndteres i det daglige (Botnmark, 2017). Senge (1991, s. 19) beskriver en lærende organisasjon som:

En organisasjon som kontinuerlig forbedrer sin evne til å skape sin egen fremtid. For en slik organisasjon er det ikke tilstrekkelig bare å overleve. «Overlevelseslæring» eller «tilpasningslæring» er viktig og nødvendig. Men for en lærende organisasjon må tilpasningslæring suppleres med «generativ læring» som fremmer vår evne til å skape.

I *en lærende kultur* har organisasjonen stor evne til å oppdage og reagere rasjonelt på faresignaler, også dersom disse er flertydige og diffuse (Proactima, 2016). Relatert til begrepet lærende organisasjoner knyttes organisasjoner til begrepet *organisatorisk kunnskap* eller *organisatorisk hukommelse* (Spender, 1996). I dette ligger det noe mer enn summen av de individuelle bevissthetene til organisasjonens medlemmer (Weick et al., 1993).

Etter hvert som utviklingen i kommunikasjonsteknologi har økt, har også interessen for hvilken innvirkning dette har på læring i organisasjoner, økt. Det har derimot vært størst fokus på hvordan ny teknologi kan bidra til å forbedre prosesser, samle, lagre og formidle informasjon gjennom digitale plattformer. Dette har imidlertid medført lite forskning på hvordan teknologien brukes, samt hvilken effekt det har på læring i organisasjoner (Hayes, 2011).

Et annet godt etablert begrep innen organisasjonsforskningen er *organisatorisk læring*, og sammen med erfaringsoverføring fra uønskede hendelser, utgjør dette grunnleggende elementer i en god HMS-kultur (Kjellén et al., 2017). Erfaringsoverføring handler om tilbakeføring av informasjon om fremtidige eller inntrufne hendelser til beslutningstakere, slik at mulige endringstiltak kan iverksettes for å redusere risikoen for at hendelsene gjentas i lignende fremtidige situasjoner (Melnick et al., 2008). Fenomenet organisatorisk læring omhandler hovedsakelig kunnskapsoverføring, og det er vanlig å skille mellom taus og eksplisitt kunnskap, som beskrives nedenfor. For å oppnå god erfaringsoverføring og læring i organisasjoner, er det nødvendig å sørge for en grunnleggende forståelse for både individet, grupper og atferd i organisasjoner i en bestemt kontekst (Albrechtsen, 2015). I den forbindelse er pentagonmodellen - en modell for organisasjonsutvikling - som virker som et analytisk rammeverk, et godt utgangspunkt for å vise hvordan dens fem forskjellige organisatoriske forhold influerer på hverandre, samt påvirker et prosjekt på et individuelt og overordnet nivå. Dermed vil endring i en faktor også trolig ha innvirkning på modellens resterende faktorer. Figur 2 viser faktorene i modellen: struktur, teknologi og drift, menneskelige egenskaper, sosiale relasjoner og interaksjon.

Struktur omhandler organisasjonens formelle elementer, slik som regler, forskrifter, standarder, systemer, roller, ansvarsområder samt bemanning. *Teknologi og drift* innebærer hvilket utstyr,

hvilke anleggsmaskiner, IT-systemer og infrastruktur som anvendes i prosjektene i organisasjonen. *Menneskelige egenskaper* dreier seg om kultur, nemlig ulike evner, meninger, tanker, innsikt og forståelse. Det innebærer med andre ord hvilke verdier, normer, holdninger, kompetanse og atferd menneskene besitter. *Relasjoner* handler om mellommenneskelige forhold, og fremtredende aspekter er vennskap, tillit, nettverk, konkurranse og konflikter. *Interaksjon* - samhandling fokuserer på hvordan mennesker i organisasjonen har innflytelse på hverandre gjennom kommunikasjon, koordinering, samarbeid og ledelse. Denne faktoren visualiserer hvordan samtlige organisasjonsmedlemmer er knyttet sammen i et gjensidig avhengighetsforhold (Albrechtsen, 2019a).



Figur 2: Pentagonmodellen (Albrechtsen, 2019a)

3.2.2 Taus og eksplisitt kunnskap

Læring i organisasjoner er knyttet til at flere mennesker i organisasjonen lærer, og innebærer at organisasjonen opptrer som én enhet basert på den nye kunnskapen som er tilegnet. Det er ikke bare ett, men flere individer som skal lære, noe som medfører en rekke utfordringer, deriblant at læringen ofte bare opptrer hos enkelte individer. En annen utfordring er at mye av læringen oppstår uten at enkeltindividene er bevisste på at de gjennomgår en læringsprosess og tilegnes kunnskap. Det er dette som ligger i begrepet *taus kunnskap*, og er noe enkeltindivider besitter uten å vite om det, og dermed ikke kan videreformidle til andre i organisasjonen (Nonaka et al., 1995).

Taus kunnskap er opparbeidet erfaring som er utviklet over tid; arbeidsoperasjoner som den enkelte bare *vet* fungerer og gir gode resultater. Motsetningen til taus kunnskap er *eksplisitt kunnskap*; erfaringer og forhold som det er mulig å sette ord på. Det er tema for diskusjon blant ansatte omkring arbeidsoperasjoner, utfordringer og muligheter relatert til organisasjonen. Eksplisitt kunnskap blir brukt i forbindelse med utarbeidelse av nye strukturer, rutiner, standarder, retningslinjer og prosedyrer. For at lærende organisasjoner skal klare å utvikle seg, ligger det en viktig forutsetning om at den tause - implisitte - kunnskapen må avdekkes. Dermed kan enkeltindividenes erfaringer uttrykkes og bevisstgjøres flere av organisasjonsmedlemmene, slik at et større omfang av organisasjonens ansatte kan nyttiggjøre seg av velfungerende praksiser (Jacobsen et al., 2019).

3.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon er et mangfoldig og komplekst begrep, som kan ha ulik betydning i forskjellige kontekster. Kommunikasjon er essensielt for at organisasjoner skal kunne fungere, og bidrar til forming og utvikling av organisasjoner. Kommunikasjon betegnes som overføring eller utveksling av informasjon, kunnskap, holdninger, ideer, følelser, ferdigheter eller teknologi (Hall, 1972). Kommunikasjon er en grunnleggende atferdsprosess i enhver organisasjon fordi den legger grunnlaget for både intern- og ekstern integrasjon. Intern integrasjon bidrar til helhet og sammenheng innad i organisasjonen. Ekstern integrasjon er avgjørende for tilpasning til endringer i omgivelsene (Ashcraft et al., 2009).

Organisering, som er et viktig aspekt i alle organisasjoner, handler i all hovedsak om at flere mennesker samarbeider om å nå et overordnet mål, og kommunikasjon er nøkkelen for å nå dette målet. Den teknologiske utviklingen har i stor grad påvirket kommunikasjonsprosesser i organisasjoner, og stadig mer kommunikasjon foregår over nettbaserte digitale plattformer. Behovet for fysisk samlokalisering i møter for å samordne oppgaver er redusert, selv om det i enkelte tilfeller vil bidra til forenklet kommunikasjon. Informasjon lagret i nettskyer er tilgjengelig til enhver tid dersom det er tilgang på nettforbindelse, og bidrar til å øke nettbaserte mediers rolle som infrastruktur for kommunikasjon og samarbeid (Castells, 2002).

Når stadig flere rutineoppgaver blir digitalisert og robotisert, har behovet for samarbeid om arbeidsoppgaver med komplekse og tidkrevende problemer, økt. Teamarbeid blir stadig viktigere, og da er det avgjørende å forstå hvordan team kan kommunisere effektivt for å løse oppga-

ver med høy kompleksitetsgrad. Læring forutsetter tilbakemeldinger etter endt arbeidsoppgave, hvilket tilrettelegger for refleksjon over oppnådde resultater. For å tilegnes tilbakemeldinger må erfaringer tilbakeføres gjennom kommunikasjon, og for å oppnå læring er kommunikasjon nødvendig for å tolke tilbakemeldingene, og undersøke hvilke handlingsimplikasjoner som bør trekkes (Gillis, 2008; Kjellén et al., 2017).

Kommunikasjon må samtidig foregå mellom ulike mennesker, grupper og prosjekter slik at læring når samtlige i en organisasjon (Wang et al., 2010). Kommunikasjon er fundamentalt for samholdet i organisasjoner. Dårlig eller manglende kommunikasjon er dokumentert å være den vanligste årsaken til konflikt i mellommenneskelige forhold (Lau et al., 2010). God og effektiv kommunikasjon er på bakgrunn av dette avgjørende for opparbeidelse av et godt arbeidsmiljø i en hektisk hverdag, og for å bygge en optimal HMS-kultur som legger bærebjelken for utvikling av en organisatorisk identitet.

3.4 Organisasjonsstruktur

En organisasjonsstruktur gjenspeiler hvordan arbeidsoppgaver og systemer for koordinering, styring og kontroll er fordelt innad i organisasjonen (Jacobsen et al., 2019). I nyere organisasjonsteori er det blitt vanlig å sammenligne organisasjoner med systemer (Hall, 1972; Mintzberg, 1979). Et slikt ståsted innebærer to elementer; først at enhver organisasjon kan deles opp i mange delelementer, dernest at hvert element er flettet sammen, og utgjør en mindre del i en større helhet. I tillegg omhandler nyere perspektiver på organisasjoner følgende fire elementer som beskriver en organisasjon: **1** mål og strategi, **2** formell struktur, **3** organisasjonskultur og **4** maktrelasjoner (Scott, 1992).

Det råder en utbredt antagelse om at elementene nevnt over henger sammen (Brusoni et al., 2001), noe som innebærer at endring i ett element normalt sett medfører endringer i andre elementer. I tillegg står omgivelsene i et gjensidig avhengighetsforhold til organisasjoner (Scott, 1992), noe som medfører at mange organisasjoner må kommunisere jevnlig med aktører i omgivelsene for å tillegges viktig informasjon. Dette bidrar til både usikkerhet og muligheter for aktører i omverdenen som kan utsette organisasjonen overfor presserende forhold, som fører til at endring blir nødvendig for organisasjoners overlevelsessevne.

For øvrig kan endringer defineres som en kulturendring, noe som impliserer at endringer måles i verdiene, normene og holdningene til organisasjonsmedlemmene. Endring i atferd betraktes som

et resultat av endringer i den organisatoriske konteksten, som utgjør både formelle elementer - *struktur, mål og strategi* - og uformelle elementer - *organisasjonskultur og maktforhold* - der enten struktur eller kultur har gjennomgått en transformasjon (Jacobsen et al., 2019). Planlagt endring, som denne oppgaven bygger på, er dermed basert i en tanke om at elementene i endring henger kausalt sammen.

3.4.1 Størrelse og struktur

Forholdet mellom struktur og strategi er knyttet til hvilken struktur som best egner seg for å understøtte strategien. Forholdet mellom struktur og størrelse omhandler derimot hvilken struktur som er best egnet når størrelsen på organisasjonen øker (Donaldson, 2001). Det er utført flere empiriske studier (Mintzberg, 1979; Donaldson, 1996) som undersøker strukturens betydning i forbindelse med organisasjonsutvidelse, og resultatene er relativt entydige: Ved økende størrelse blir den horisontale og vertikale spesialiseringen sterkere (Daft et al., 1980). Det betyr at store organisasjoner har et større omfang av atskilte enheter sammenlignet med små, og flere hierarkiske nivåer. På generell basis kan det sies at store organisasjoner er mer komplekse, både vertikalt og horisontalt, i motsetning til små organisasjoner (Child, 1973).

3.5 Organisasjonskultur

Interessen for å studere organisasjonskultur startet allerede på 1920-tallet (Gillespie, 1991), men det var ikke før på starten av 1980-tallet at forskerne omtalte begrepet som et eget fenomen; *som et sett av forhold som kan påvirke måten organisasjoner fungerer overens med omgivelsene på* (Jacobsen et al., 2019). På denne tiden begynte vestlige teoretikere og praktikere å lete etter faktorer som har gitt Japan den store økonomiske fremgangen landet opplevde etter midten av 1900-tallet (Strand, 2007). Bakgrunnen for denne økte interessen for kulturens innvirkning på hvordan organisasjoner fungerer, var fordi vestlig industri mistet store markedsandeler til japanske bedrifter utover på 1970-tallet. Det oppstod undring over hva som bidro til japanernes suksess, og nøkkelen til fremgangen ble etter hvert kalt for «den japanske bedriftskulturen» (Lincoln et al., 1981).

Det er mange organisasjonsteoretikere- og forskere som deler en enighet om at kultur er viktig for *organisatorisk ytelse* (Alvesson, 2002; Cameron et al., 2006). Det har også, innen empirisk forskning, blitt utført en rekke slående funn som indikerer kulturens viktighet for å øke den

organisatoriske ytelsen (Denison, 1990; Trice et al., 1993). Det er i tillegg bred støtte utenfor akademia, i praksisfeltet, og det er ikke mulig å underslå betydningen av temaet: *Whether managers think that culture is too soft or complicated to bother about or whether there is no unique culture does not reduce the significance of culture* (Alvesson et al., 2015). Det hentydes til at kultur enkelte ganger undervurderes. Til tross for dette, anerkjenner de fleste innen organisasjonsforskningen nå at organisasjonskultur kan være med å bidra til systembalanse, og har en inngrepende effekt på ytelsen, samt den langvarige effektiviteten i organisasjoner.

Det viktigste i enhver kultur er hvilke verdier og normer organisasjonen skaper over tid og gjennom gjentatte samhandlinger. Det kan være ett eller flere sett med normer og verdier som skaper en virkelighetsoppfatning som er spesifikk for den enkelte organisasjonen. Dette vil igjen ha betydning for hva som praktiseres i organisasjonen, hva som tenkes, gjøres og føles, og til syvende og sist hvilken tilpasningsdyktighet organisasjonen har overfor krav fra omgivelsene.

En mye brukt definisjon av organisasjonskultur er *et sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene* (Bang, 2011, s. 23). Det vises til at organisasjonskultur er et gruppefenomen basert på felles erfaring og læring. Definisjonen anvender et sett med kulturelle dimensjoner som kan brukes for å beskrive organisasjoner (Greenwood et al., 1987, 1988, 1993), og elementene inngår i en mengde definisjoner i litteraturen som omhandler fenomenet organisasjonskultur.

Den første dimensjonen er *verdier*, og beskriver hva som forstås som viktig og verdifullt, og er tett knyttet til oppfatninger av hva som er «den riktige måten å gjøre det på hos oss», altså hvordan oppgaver bør utføres. En verdi kan også uttrykke noe som er ønskelig å ivareta og fremme. Den neste dimensjonen omhandler *normer*, og beskriver måten å oppføre seg på, samt hvilke handlinger og holdninger som er akseptable og uakseptable (Forsyth, 2010). Samtidig tillegges et fokus på hvilke evalueringskriterier som oppfattes som legitime, samt hvilken atferd som bør belønnes eller straffes. Den siste dimensjonen bygger på hvilke *virkelighetsoppfatninger* som råder i organisasjonen, hvordan oppfatningene fortolkes i ulike sammenhenger, samt på hvilken måte arbeidsoppgavene praktiseres i hverdagen. I tillegg bidrar oppfatningene til å sikre en forståelse av hva som er sant og usant, og hvordan det som foregår i omgivelsene kan oppfattes.

På lik linje som for organisasjoners formelle elementer, er det fornuftig å anta at organisasjoners kulturelle dimensjoner er nærliggende (Jacobsen, 2018a). Det presiseres også at organisasjonskulturen opprettes og formes gjennom *interaksjon* mellom medlemmene og omgivelsene, ofte

gjennom direkte kommunikasjon. Dette fordi kultur er noe som læres i samhandling mellom mennesker og grupper. Figur 3 under viser en forenklet modell for organisasjonskultur utviklet av den internasjonalt anerkjente organisasjonsforskeren Edgar Henry Schein (2016), og består av tre nivåer som inneholder grunnleggende antagelser, verdier og normer, samt artefakter.



Figur 3: Modell for organisasjonskultur (Sagberg, 2018)

3.5.1 Organisasjonskultur - Scheins tilnærming

Den eneste forskjellen mellom organisasjonskultur som fenomen og hva som forstås som kultur i samfunnet, er i prinsippet at førstnevnte utvikles og formes innenfor en organisatorisk ramme (Jacobsen et al., 2019). Et grunnleggende kjennetegn ved mange definisjoner av organisasjonskultur er et eksplisitt fokus på aspekter *som er felles* for flere personer i *den samme* organisasjonen, slik som opplevelser, meninger, tanker, følelser, symboler, verdier, normer, holdninger og oppfatninger. Bangs (2011) ovennevnte definisjon bygger i stor grad på forskningen til Edgar H. Schein (2016), som er blant organisasjonsteoretikerne som er referert flest ganger i organisasjonslitteraturen, og definerer organisasjonskultur som:

Et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.

Definisjon understreket eksempelvis at det er av liten betydning å snakke om organisasjonskultur dersom ikke begrepet kultur kan knyttes til en gruppe i organisasjonen *som deler et sett av grunnleggende antagelser*. Det påpekes videre at *kultur er basert på læring*. Læring gjenspeiler hvordan organisasjonen tilpasser seg endringer i omgivelsene, basert på nye erfaringer og

forandringer i arbeidssituasjonen. I denne sammenheng knyttes læring til to forhold. Det ene er at kultur blir utviklet etter hvert som organisasjonen evner å håndtere problemer med ekstern tilpasning knyttet til omgivelsene. Det andre er at kultur blir utviklet etter hvert som organisasjonen klarer å håndtere utfordringer tilknyttet intern integrasjon, nemlig hvordan kommunikasjon og samarbeid skal fungere i organisasjonen slik at dens mål blir realisert.

Schein (2016) understreker dernest at *kultur opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig*. En kultur blir, gjennom praksis, jevnlig testet mot virkeligheten. Det er høyst sannsynlig at den endres dersom de grunnleggende antagelsene ikke stemmer overens med hva som anses som riktig. Det vektlegges at den rådende kulturen i en gruppe vil bli *lært bort til nye medlemmer* som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med spesifikke problemer. Det presiseres avslutningsvis at organisasjonskultur også spiller inn på følelsene - emosjonene. Organisasjonskultur omhandler mer enn tanker og oppfatninger. Følelser har betydning for tilegnelsen av meninger angående handlingsmiljøet som daglig omgir organisasjonens medlemmer (Weick, 1995).

I forlengelsen av dette blir det hevdet at det kan oppstå *løse* og *tette* kulturer (Gelfand et al., 2011). En *løs* kultur opptrer dersom det eksisterer en rekke ulike verdier og normer, og som ikke er spesielt viktig for de ansatte i organisasjonen. I en *tett* kultur er det derimot stor grad av enighet - konsensus - knyttet til bestemte verdier og normer. Det at organisasjonskulturer kan være «løse» eller «tette» innebærer imidlertid at det kan eksistere et kulturelt mangfold, og kulturene anses ofte som tvetydige og konfliktfulle (Schein, 2016).

Det er først og fremst ønskelig å forstå hvordan mennesker tenker, føler og handler i organisasjoner, og hvordan dette påvirkes av den organisatoriske konteksten. For å forstå hvordan organisasjoner opererer, samt klare å fange opp variasjoner i organisasjonskultur, er det nødvendig å analysere organisasjonen ved å kombinere ulike kulturelle perspektiver som belyser likheter og ulikheter. På denne måten settes det fokus på hvordan mennesker utvikler felles mønstre av meninger og holdninger som kan prege handlingsmønsteret i organisasjonen. I tillegg oppnås en bedre innsikt i det kulturelle mangfoldet som preger enkelte organisasjoner, samt økt helhetsforståelse av kultur i organisasjoner. Det blir dermed mulig å registrere adekvate meningsmønstre og analogi blant og mellom grupper, samtidig som det avdekkes motstridende meningsmønstre som genererer fragmentering og konflikt. Attpåtil oppstår muligheter til å fange opp uklarhet og tvetydighet i meningsmønstre (Jacobsen et al., 2019).

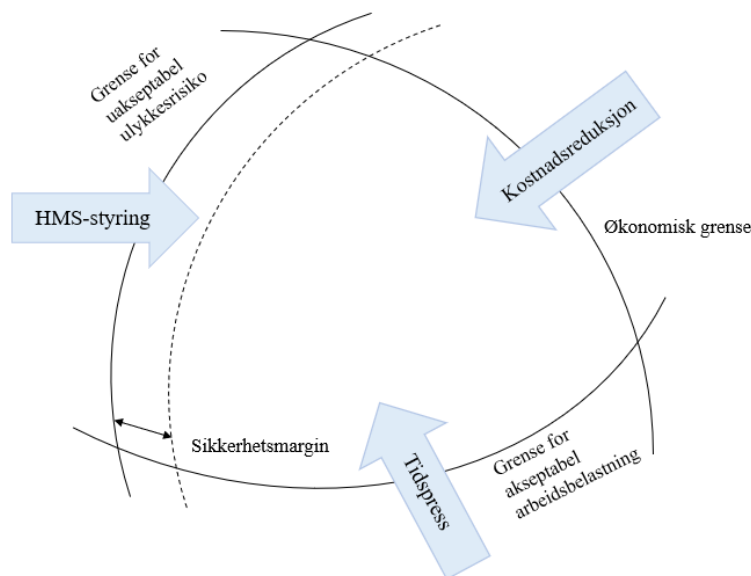
I senere tid har det blitt vanlig å operere med tre ulike og komplementære perspektiver på kulturelle oppfatninger i en organisasjon (Martin, 2002). Det første aspektet omtales som *integrasjonsperspektivet*, og innebærer at organisasjonskulturen er preget av enhetlige og konsistente meninger som forener organisasjonen. Det andre aspektet omtales som *differeringsperspektivet*, og refererer til en organisasjon som består av flere ulike kulturer, blant annet mellom ulike prosjekter. Det fokuseres på kulturelle uttrykk og oppfatninger som har ulik betydning for ulike grupper i organisasjonen. Det siste aspektet omtales som *fragmenteringsperspektivet*, og viser til organisasjoner med uklare, skiftende og normalt sett motstridende kulturuttrykk i hele organisasjonen. Enhver form for enighet i dette perspektivet vil være ustabil, flyktig og situasjonsavhengig (Aasen et al., 2015).

Det er vanlig å tenke at organisasjoner har en felles og enhetlig kultur, som beskrevet i ovennevnte definisjon (Schein, 2016). Dersom det er stor oppslutning og konsensus knyttet til antagelsene, normene, verdiene og artefaktene, fremstår organisasjonskulturen som sterk. Det kan i tillegg oppstå sterke kulturer med tilhørende grunnleggende antagelser, verdier, normer samt artefakter som ikke nødvendigvis verdsettes av ledelsen i organisasjonen. Samtidig kan sterke kulturer bygge på enkelte kulturelementer som utgjør en form for motkultur i forhold til ledelsens tanker omkring organisasjonen (Deetz et al., 2000). Det at organisasjoner preges av kulturelt mangfold kan resultere i konflikter mellom ulike grupper, og dersom antall grupper med ulike arbeidsoppgaver er høyt, samtidig som det er store forskjeller i kompetansekrav for å løse arbeidsoppgavene, vil organisasjonen trolig være preget av forskjellige subkulturer.

3.5.2 Subkulturer

Det eksisterer mange eksempler innen organisasjonslitteraturen som viser ulike kulturer som utvikles og fungerer side om side i en og samme organisasjon. Organisasjoner med ulike subkulturer trenger ikke å forbindes med problemer, uoverensstemmelser eller konflikt (Parker, 2000). Det kan eksempelvis være personer i en subkultur som samtidig med å aktualisere egne oppgaver, streber etter å oppfylle organisasjonens mål og visjon. Forutsatt at kulturforskjellene ikke setter en stopper for dialog, kan kulturelt mangfold bidra til å tilføre organisasjonen flere perspektiver på dens utfordringer (Aasen et al., 2015). Som en utvidelse til dette, hevder Fonseca (2002) at mangetydighet og misforståelser er forutsetninger for nye tanker. Det oppstår derimot problemer når subkulturer representerer motkulturer som står i en utfordrende posisjon i forhold til organisasjonens overordnede kultur. Et slik situasjon kan blant annet oppstå dersom

to organisasjoner er slått sammen (Martin et al., 1983). Subkulturer kan også være problematisk dersom de frembringer mål- og interessekonflikt samt maktkamp om innflytelse i organisasjonen (Mumby, 1988). Førstnevnte forhold er simpelthen basert på at aktører kan besitte ulike mål eller interesser i prosjekter, og organisasjoner har som oftest en rekke ambisiøse mål, som kan være tvetydige og vanskelige å forstå. Målstrukturen i organisasjoner kan være svært kompleks, mål kan ha ulike funksjoner og målene kan forstås ulikt av ulike mennesker og grupper innad i organisasjonen. Det er derfor, ifølge Mintzberg (1979), ikke uvanlig at det oppstår konflikter mellom ulike målsettinger i organisasjoner. Figur 4, som finnes i forelesningsnotatet om sikkerhetskultur og organisasjonsforståelse av professor Eirik Albrechtsen, som er emneansvarlig i faget *TIØ4203 Sikkerhetsstyring i bygg- og anleggsprosjekter* (NTNU, u.å.), viser sammenhengen mellom HMS-arbeid, inntjening og tidspres i prosjekter, og at tidspres ofte er den avgjørende faktoren for at valg tas på bekostning av HMS, slik at mål- og interessekonflikter oppstår.



Figur 4: Konflikt om mål og interesser i en organisasjon (Rasmussen, 1997)

Det er vanlig at ansatte i en organisasjon er delaktige i flere grupper samtidig (Parker, 2000; Kuhn et al., 2002). Når organisasjonen er preget av kulturelt mangfold som et resultat av mange subkulturer, der enkelte kan være medlem i flere samtidig, kan det oppstå utfordringer knyttet til det å finne ut hva som kjennetegner hver enkelt subkultur for å kunne skille dem fra hverandre (Keyton, 2005). Det kan i slike situasjoner være fordelaktig å betrakte organisasjonskultur som en kombinasjon av ulike subkulturer fremfor å betrakte kultur i en organisasjon som en sterk og enhetlig enhet (Alvesson, 2002). Det kan eksistere en kultur som tilsynelatende virker homogen og stabil, men som til syvende og sist er preget av heterogenitet og flyktighet over tid.

3.5.3 Sterke organisasjonskulturer

I forbindelse med endring, er styrken og integriteten i en organisasjonskultur noe som har fått stor oppmerksomhet (Tushman et al., 1996; Chatman et al., 2014). Kultur, når den først er etablert, knyttes til noe grunnleggende stabilt som bare kan endres i et lengre tidsperspektiv. Det vil imidlertid være store ulikheter i hvilken grad kulturen oppleves fastlåst. Enkelte organisasjoner kan ha en sterk og homogen kultur. Samtidig kan andre organisasjoner ha en mer fragmentert kultur bestående av mange subkulturer (Martin, 1992). Ideen om en sterk organisasjonskultur med klar og positiv innvirkning på organisasjonens ytelse, har stått sterkt i forskningen (Aasen et al., 2015). Det er likevel en fremtredende utfordring med en sterk og enhetlig kultur, og det er at den ofte kan fungere som en barriere mot endring.

Kultur er en bestemt måte å forstå verden på, og i sterke kulturer vil det å endre etablerte synspunkter og meninger være en utfordrende oppgave. Endringsforsøk i sterke kulturer møtes ofte med stor motstand fordi det oppleves som at ens tilhørighet til det etablerte forsvinner. En studie som omhandler fenomenet gruppetenkning, avdekte at aggressiv handling på grunn av trusler mot en gruppes eksistensgrunnlag, er en normal reaksjon i en gruppe med et sterkt kulturelt bånd (Janis, 1982). Endring i sterke og enhetlige kulturer vil dermed ofte medføre omfattende tiltak, og muligheten for å lykkes er liten (Meyerson et al., 1987). Det er sannsynlig å anta at graden av motstand mot endring øker proporsjonalt med kulturens styrke. Dermed oppstår det som omtales for det *kulturelle paradokset*. Nøkkelen til suksess, både på kort sikt, og dersom den ikke behandles korrekt, fiasko på lang sikt, er organisasjonskultur. Kultur muliggjør konkurransefordeler, men den kan også hindre nødvendig innovasjon og endring som trengs for å oppnå suksess (Tushman et al., 1996).

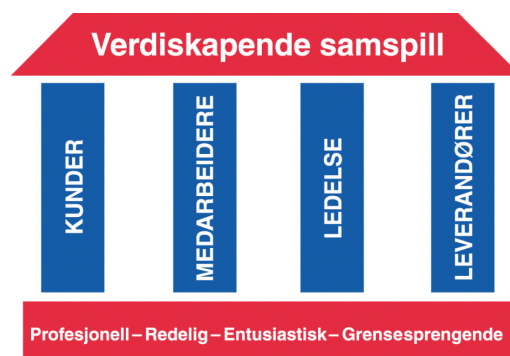
Det ovennevnte innebærer dermed at organisasjoner bestående av mange forskjellige kulturer, eller organisasjoner med fravær av sterke kulturer, som regel oppleves enklere å endre og styre. I dette ligger det at et høyt antall subkulturer fører til en økning i antall impulser fra omverdenen, flere ulike meninger og synspunkter motsettes hverandre internt i organisasjonen, samt at organisasjonen blir mindre reservert for endringsforslag (Meyerson et al., 1987; Cohen et al., 1990; Kotter et al., 1992).

Kulturstyrken må imidlertid sammenholdes med kulturinnholdet (Chatman et al., 2014). Enkelte har nemlig påpekt at stadig flere organisasjoner verdsetter verdier og elementer relatert til

endring og fleksibilitet. Med andre ord gir forskning en indikasjon på at kulturstyrken kan representere både en fordel og en ulempe. Dersom forholdene og omgivelsene til organisasjoner er stabile, kan en sterk kultur støtte opp om strategien til organisasjonen, og bidra i betydelig omfang til god måloppnåelse. En organisasjonskultur med et slikt innhold kan ha en fordel i forbindelse med endring (Jacobsen et al., 2018c). I motsatt tilfelle kan en sterk kultur utgjøre et hinder, med mindre den aksentuerer tilpasningsdyktighet (Cummings et al., 2001).

3.5.4 HMS-kultur i Veidekke

Veidekkes HMS-kultur bygger på en rekke verdier og normer for sikker atferd i forbindelse med utførelse av ulike arbeidsoperasjoner. Veidekkehuset, som vist i Figur 5, utgjør rammene for handlinger og beslutninger. Det er ønskelig å etterstrebe å skape en arbeidsplass som motive- rer til etterlevelse av visjonen om et *verdiskapende samspill*, slik at det som bygges skal bringe glede og nytte for brukerne (Veidekke, u.å.b). For å oppnå dette må verdigrunnlaget - PREG - i grunnmuren støttes opp under. Elementene i verdigrunnlaget omhandler handlingsmønstre, overholdelse av regler og lover, engasjement og lønnsomhet, samt innebærer å være nysgjerrige og innovative i tenkemåten. Stolpene, som hindrer huset i å falle sammen, representerer Veidekkes hovedressurser, nemlig kunder, medarbeidere, ledelse og leverandører. Uten et tilstrekkelig samarbeid mellom samtlige parter, blir det problematisk å oppnå hovedbudskapet; *samhandling for størst mulig verdiskapning*. Med Veidekkehuset blir det synlig hvilken forbindelse det er mellom verdiene og visjonen gjennom strategiske prosesser og relasjoner.



Figur 5: Veidekkehuset med dets kjerneverdier (PREG) som grunnmur (Veidekke, 2008)

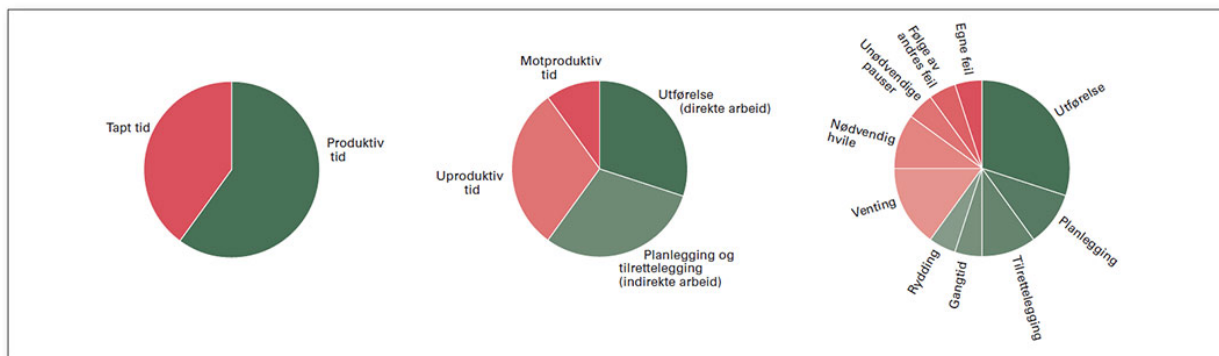
Det er viktig å sette tydelige og håndgripelige mål for HMS-kultur i en organisasjon som gjennomgår endringsprosesser. Å skape involveringsprosesser med bred og dyp deltakelse blir viktig for å oppnå begeistring for endringsarbeidet. I dette ligger det at mange deltar, og deltakerne

bemyndiges. Figur 7, som er å finne lenger ned, viser hvordan slike prosesser bidrar med tilrettelegging for økt involvering, samt synliggjør hvilke mål som ønskes oppnådd på kort og lang sikt, slik at samtlige er klare over hvilke områder innen HMS som skal fokuseres på til enhver tid. Veidekke arrangerer årlig en egen HMS-uke som tar for seg ulike temaer, og retter stor oppmerksomhet mot utførelsesmetoder for bruk av ulike verktøy, eksempelvis «SOS-samtalen», som står for *samtale om sikkerhet* (Veidekke, 2019). Slik blir fagarbeiderne involvert og delaktige i risikoavdekking og sikkerhetsvurdering i konkrete arbeidssituasjoner.

IP, som står for involverende planlegging, er en godt innøvd fremdriftsmetodikk for å gjennomføre prosjektbasert produksjon i Veidekke. Hovedmålsettingen er å redusere tapt tid og øke produktiviteten gjennom å skape flyt ute på bygge- eller anleggsplassen. Figur 6, som er å finne på neste side, fremstiller hvordan involverende planlegging kan bidra til at tapt tid reduseres - røde sektordeler - ved at denne tiden, i stedet for å gå til venting, feil og unødvendige pauser, benyttes til planlegging, tilrettelegging og utførelse - grønne sektordeler (Veidekke, u.å.d). På denne måten kan selv liten progresjon i ervervet tid resultere i store produktivitetsforbedringer.


IP har en rekke fordeler ved at det benyttes en tilnærming som sikrer bred deltakelse og involvering i planleggingen. Det blir enklere å etterleve planer som er utarbeidet i fellesskap av dem som skal utføre arbeidet, og samtlige har kjennskap til, og innflytelse på, egne arbeidsoperasjoner til enhver tid. Farer og hindringer fjernes systematisk slik at bare rasjonelle og sikre aktiviteter blir utført, og når planlagte aktiviteter ikke utføres, er det viktig å finne årsaken og eliminere hindringene slik at læring fra avvik oppnås. Dernest sikrer felles utarbeidelse av planer gjensidige løfter, og rullerende planlegging og økt plandetaljering før arbeidet starter bidrar til bedre utførelse idet arbeidet skal finne sted (Veidekke, 2015). På denne måten ivaretas helheten i HMS-begrepet - både helse-, miljø- og sikkerhetsaspektet.

Visjonen er et skadefritt Veidekke, og det overordnede HMS-målet er at ingen skal bli syke, skade seg, eller det verst tenkelige scenariet, miste livet på grunn av arbeidsulykker (Veidekke, u.å.a). For å unngå slike hendelser er det utarbeidet en policy som angir hvilke holdninger og handlinger som må følges. Dersom holdningene og handlingene til både ledelse og medarbeidere gjennomføres av etterfulgte prinsipper, anses organisasjonen for å ha en god HMS-kultur.



Figur 6: Flyt og tapt tid i produksjonen (Veidekke, u.å.c)

Holdningene går ut på å bidra med engasjement og innsats, ikke liv og helse. Den er ingen arbeidsoppgave som er så viktig at den ikke lar seg gjennomføre på en sikker måte. Det jobbes iherdig med å forebygge alle slags skader, men hovedprioriteringen er å hindre skadene med størst alvorlighetsgrad. Måloppnåelse og avvik rapporteres jevnlig for å oppnå læring og kontinuerlig forbedring. *Handlingene* baseres på at alle bidrar til at skader og uønskede hendelser unngås. I produksjonen må forutsetningene for god sikkerhet skapes og gjenskapes daglig. God HMS oppnås bare gjennom involvering og samspill mellom alle prosjektdeltakere. Videre varsles det om farlige situasjoner, og samtlige har både kjennskap til, samt følger lover og regler.

 Involverende planlegging for sikker og effektiv drift	Plannivå	Ansvarlig	Hvor	Fremdriftsplanlegging	Rigg-/logistikkplan	HMS risikostyring
	Prosjektutvikling og prosjektering	Prosjektleder Prosjekteringsleder	I utviklingsfasen	Lage en prosjekteringsplan for fasen Etablere beslutningsplan	Vurdere: Hovedadkomst Trafikkjønsninger Plassering av rigg og lager	Innhente (eventuelt lage) SHA-planen Synliggjøre og videreformidle risiko
	1 Hovedfremdriftsplan (hele prosjektet)	Prosjektleder	Før oppstart av prosjekt	Lage oversikt over hovedaktivitetene Sette milepæler	Lage overordnet riggplan	Identifisere farer i og mellom hovedaktivitetene og synliggjøre dem i planen
	2 Faseplan (for hver fase)	Anleggsleder	Faseplanmøte	Lage faseplan	Lage en omforent riggplan for fasen	Identifisere farer i enkeltaktiviteter og i samtidige aktiviteter Synliggjøre behov for Sikker Jobb Analyse (SJA) i planen
	3 Utkikkplan (5-9 uker)	Anleggsleder	Driftsmøte	Detaljere aktiviteter Identifisere og fjerne hindringer	Ta hensyn til plassering av kommende leveranser i riggplanen	Vurdere risiko i enkeltaktiviteter Dialog mellom samtidige aktiviteter Bestemme hvilke SJAer som skal lages
	4 Ukeplan (2-4 uker)	Formann	Basemøte	Kontrollere at alle aktivitetene er på samme detaljeringsnivå og i riktig rekkefølge. Identifisere og fjerne hindringer	Gjennomgå leveranser kommende uker Oppdatere riggplan	Vurdere farer i enkeltaktiviteter Dialog mellom samtidige aktiviteter Lage SJAer
	5 Lagsplan (uken)	Bas	Lagsmøte	Gjennomgå ukens aktiviteter Beslutte endelig lagsplan	Gjennomgå ukens leveranser og plassering	Gjennomgå SJA
6 Siste utsjekk (dagen)	Hver enkelt, og de som jobber sammen	Morgenmøte	Hendelser fra gårdsdagen? Kort gjennomgang av dagens gjøremål.	Kort gjennomgang av leveranser og plassering	Gjennomgå risikoen i dagens arbeidsoppgaver	
Løpende	Hver enkelt	I arbeidet			Den enkelte vurderer løpende risikoen i sitt arbeid	

Figur 7: Involverende planlegging (IP) for sikker og effektiv drift (Veidekke, 2016)

3.5.5 Kultur og endring

Endring er et alminnelig fenomen som opptrer på alle nivåer i samfunnet (Jacobsen, 2018a). Kultur, derimot, i alle fall i forståelsen av de mest grunnleggende verdiene og normene, samt antagelsene, kan som sådan ikke endres særlig raskt. Kultur er en læringsprosess, og skal en ny kultur læres eller justeres, er det flere steg som må prosesseres. Først må den gamle kulturen analyseres, og grunnleggende antagelser, verdier og normer må fremheves. I tillegg må det avdekkes hvordan disse verdiene, normene og antagelsene uttrykkes i atferd og fysiske forhold, og nye verdier og normer må formuleres. Til sist må nye artefakter - atferd og fysiske forhold - som fastsetter nye antagelser, verdier og normer utformes, og tillegges et spesielt verdimesig innhold (Hatch, 1993). Dessuten har det ikke oppstått en ny kultur før den er internalisert, følgelig at den i stor grad tas for gitt av dens medlemmer. En slik endring krever tid. Kulturendring kan dermed høyst sannsynlig bare finne sted i et lengre tidsperspektiv, og samtidig bare gjennom strategier som innebærer langsiktig opplæring, utvikling og sosialisering (Chin et al., 1994).

3.6 Endringsprosesser i organisasjoner

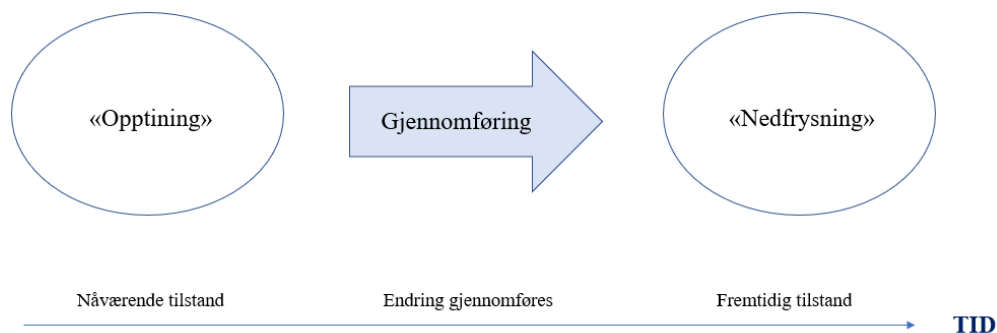
3.6.1 Kultur i en endringsprosess

Bygge- og anleggsbransjen er i rask utvikling, der krav og ønsker til avanserte utforminger og smarte byggemetoder stadig øker (Røsdal et al., 2011). I de senere årene har det blitt vanligere å undersøke en organisasjons kultur når det gjelder endring. Forbedring av organisasjonens ytelse betraktes derfor gjerne i relasjon til oppnåelsen av planlagt kulturell endring. Kulturstyring blir ofte regnet som det å målrettet endre kulturen i organisasjonen (Røvik, 1998; Alvesson, 2002). Fra et slikt ståsted blir kultur et motivasjonsmiddel for medarbeiderne til å gjøre «de riktige tingene». En utfordring ved et slikt utgangspunkt er at det høyst sannsynlig kan være vanskelig å beskrive den kulturen som ønskes vekk fra på en god og presis måte. Et annet dilemma er hvordan den ønskede kulturen skal implementeres i organisasjonen (Aasen et al., 2015).

En organisasjonsendring kan defineres som *en målrettet og strukturert prosess for å bevege organisasjonen fra nåværende tilstand til en framtidig ønsket tilstand* (Cameron et al., 2013, s. 54). Som følge av hyppige endringer i verden i dag har det blitt svært viktig å skape dynamiske og endringsdyktige organisasjoner som raskt kan tilpasse seg hurtig til endrede omgivelser. Endringer i organisasjoner kan foregå på mange ulike nivåer, og organisasjonsendringer behøver ikke å være store, men kan likevel oppleves omfattende for de som påvirkes av dem. Det råder

to ulike oppfatninger av hva organisasjonsendring er i forskningslitteraturen; endring som en engangshendelse, og endring som en kontinuerlig prosess (Lewin, 1951; Tsoukas et al., 2002).

Store deler av det som omhandler planlagt endring i organisasjoner - eksplisitt eller implisitt - baseres på teorier utviklet av Kurt Lewin (1951). Ifølge Lewin må organisasjoner gå gjennom tre faser for å få til endring, nemlig *opptining*, *bevegelse* og *nedfrysning* (Lewin, 1997). Endringsmodellen, som vises i figuren under, anser endring som en spesiell hendelse, og noe organisasjoner må fokusere på og ha et bevisst forhold til.



Figur 8: Kurt Lewins fasemodell for endring (Lewin, 1997)

Fasemodellen tar utgangspunktet i at for å skape endringer, er det nødvendig å først redusere bindingene som bidrar til stabilitet. Med andre ord må det skapes en endringsvilje og bevissthet rundt behovet for endring, og slik «tine opp» organisasjonen for endringen (Lewin, 1951). Den første fasen skal bidra til å skape endringsmotivasjon, og gi en psykologisk trygghet, enten ved å redusere redsel og uvilje mot endring, eller belyse hvilke aspekter eller forhold som ikke skal endres, nemlig det som forblir stabilt (Nadler, 1987). I den andre fasen foregår det en organisasjonsendring der tiltak og handlinger iverksettes. Denne fasen dreier seg hovedsakelig om å skape stabilitet og forutsigbarhet i situasjonen igjen. Til sist er det nødvendig med en «gjenfrysning» av organisasjonen slik at endringen utgjør elementer i den nye praksisen, og blir integrert i kulturen. I denne fasen må derfor nye endringstiltak evalueres, og det undersøkes om det er samsvar mellom nye holdninger - kultur - og faktisk atferd - struktur. Endring i dette perspektivet er i stor grad ledelsesdrevet (Lewin, 1997).

En annen viktig bidragsyter til denne forståelsen av endring er Harvard-professoren John Paul Kotter. Han identifiserte tre forhold som bør tillegges stort fokus ved organisasjonsendringer: **1** å skape et klima for endring, **2** engasjere og mobilisere hele organisasjonen, og **3** styre og kontrollere implementeringsprosessen (Kotter, 1995). Modellene til Kotter og Lewin, med fokus

på lange perioder med stabilitet som til tider brytes av omfattende endringer (Meyer et al., 2011), gir en relativt enkel og normativ «løsning» på dilemmaet mellom endring og stabilitet, men det er ikke nødvendigvis like enkelt i praksis (Cameron et al., 2013).

3.6.2 Stabilitet og forutsigbarhet

Endring og organisasjon kan ses som motsetninger. Organisasjon er stabilitet og forutsigbarhet. Endring er gjerne noe som truer denne stabiliteten og forutsigbarheten. Det blir likevel gjennomført endringer i organisasjoner, og endringene blir ofte tvunget frem som følge av endringer i organisasjoners omgivelser (Jacobsen et al., 2019). Det er ikke alltid verken lett eller ønskelig å fjerne alt som er kjent og gammelt, for å erstatte det med noe nytt og ukjent. Dette gjelder spesielt innarbeidede og velfungerende måter å utføre et arbeid på, noe som kan være svært problematisk for de som står midt i endringen. Mennesker er avhengige av en viss mengde forutsigbarhet og stabilitet for å fungere optimalt. Med andre ord må det være noe som ligger fast, slik at det er mulig å utarbeide planer og oppnå forutsigbarhet; å beholde stabilitet. Å finne denne balansen, mellom det å endre og utvikle, og det å stabilisere for å skape forutsigbarhet, er viktig.

Stabilitet innebærer at *organisasjonen holder på med det den driver med i dag og perfektionerer dette*. Det fører til at organisasjonen er forutsigbar og kjent for alle interessenter. Endring innebærer at *deler eller hele organisasjonen forandres*. Dette medfører at organisasjonen oppfattes som ny, forandret eller ukjent for interessentene (Cameron et al., 2013).

Grunnleggende utfordringer består i å finne dynamikken mellom det kjente og det ukjente, både for organisasjoner og menneskene i den. Mye organisasjonslitteratur har undersøkt dilemmaet mellom endring og stabilitet (Jablin et al., 2001). Stabilitet kan henspille på det eksisterende, det som er trygt og kjent. Endring henspiller på muligheten og viljen til å forandre det nåværende, og samtidig være innovativ og nyskapende. Det kan dermed lett oppstå spenninger i forholdet mellom kravene om å beholde stabilitet samt å bidra til endring (Cameron et al., 2013).

Organisatorisk stabilitet blir, fremdeles i mange tilfeller, sett på som normaltstanden (March, 1991). Organisasjoner kjennetegnes av forutsigbarhet, og endring truer forutsigbarheten. Det bør derimot ikke settes likhetstegn mellom stabilitet og en statisk, stillestående tilstand (Jacobsen, 2018a). Ingen organisasjoner står noen gang fullstendig stille. Ethvert sosialt system med mennesker til stede, handler og samhandler, og inngår i en dynamisk samarbeidskonstellasjon med en bestemt mengde flyt.

3.6.3 Drivkrefter

Tradisjonell organisasjonsteori har ofte differensiert mellom indre og ytre drivkrefter, der indre drivkrefter er forbundet med interne forhold i organisasjonen, og ytre drivkrefter har blitt definert som forhold i omgivelsene (Jacobsen, 2018a). I denne oppgaven antas det et perspektiv der endring initieres av konkrete aktører, såkalte *endringsagenter* (Birkinshaw et al., 2008). Det som driver frem endring, er med andre ord noen aktørers oppfatning eller fortolkning av indre og ytre forhold, med en bevissthet om at noe kan oppnås på en bedre måte, eller at organisasjonen står overfor et problem som må løses. For å forstå hva som starter planlagte endringsprosesser, hva som gjør at organisasjoner bryter ut av en relativt stabil tilstand og prøver å frembringe noe nytt, er det nødvendig å betrakte drivkrefter som det første elementet som inngår i en teori om endring (Jacobsen, 2018a).

Drivkreftene bak endringen vil derfor være relatert til endringsagentenes oppfatninger rundt behovet for endring, og hvilke løsninger som retter opp i «problemet». Dermed må endringsbehovet, samt de forslagene endringsagentene presenterer som løsninger, anses som fortolkninger, ikke rene sannheter (Smircich et al., 1985). Det kan dreie seg om hvordan forholdene oppfattes, hvilke meninger som fremsettes om den beste fremtidige tilstand, hvilke muligheter som eksisterer, og hvordan et problem kan løses ved å iverksette en rekke ulike tiltak. Dette er muligens et av de viktigste trekkene ved planlagt endring - at det alltid starter med «noens» subjektive oppfatninger av drivkrefter, endringsbehov og løsninger, og ikke takket være objektive «ting».

Det er likevel viktig at organisasjonsmedlemmene, i hvert fall en stor del av dem, er enige i at endring er nødvendig, og at organisasjonen har tilstrekkelig kapasitet til å gjennomføre endring på en god måte (Jacobsen, 2018a). Innad i organisasjonen vil forskjellige mennesker oppfatte og foreta ulike fortolkninger av drivkreftene. Det vil, ut fra forskjellige utgangspunkt, oppstå ulike konstruksjoner av virkeligheten blant ulike mennesker, grupper og subkulturer. En leder og en som arbeider «på gulvet» har høyst sannsynlig ulike oppfatninger av virkeligheten (Jacobsen, 2018a). Dermed vil det trolig oppstå ulike formeninger om behovet for endring, etterfulgt av uenighet angående foreslåtte løsninger, samt i hvilken grad det er nødvendig å endre organisasjonen. Dette bidrar til å skape utfordringer for dem som skal gjennomføre planlagte endringer.

3.6.4 Endringsprosesser

Endring er et svært sammensatt fenomen, og medfører ofte brudd med det etablerte. Stabile og forutsigbare rutiner og prosesser svekkes, etablerte oppfatninger utfordres, og maktforhold trues (Hernes et al., 2015). På samme tid oppstår en situasjon preget av uforutsigbarhet. Ordet endring benyttes i hverdagen til å betegne en rekke forhold, noe som gjør at det fremstår som en beskrivelse av ett enkelt, entydig fenomen. Men begrepet blir også ofte brukt så abstrakt at det så å si er umulig å spesifisere i mer konkrete termer (Du Gay et al., 2012). En mulig og presis definisjon av endring i organisasjoner er *en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet og tilstand over tid i en organisasjon* (Van de Ven et al., 1995).

Organisasjoner er sosiale systemer, og gjennomgår dermed alltid en utvikling (Bakken et al., 2006). Endring må derfor også betraktes som en prosess, og ikke bare to ulike statiske tilstander. På den annen side vil det være utfordrende å fastslå helt klart et start- og sluttidspunkt på en endringsprosess. Planlagt endring innebærer en form for initiering, og dermed vil startidspunktet forbindes med en bestemt beslutning. Det er derimot ikke sikkert at planlagte endringsprosesser har et klart definert sluttidspunkt. Endringer i organisasjoner dreier seg i bunn og grunn om menneskelig atferd. Mennesker er ulike, men har også mange likheter, men disse fremstår ulikt i forskjellige sammenhenger. I realiteten impliserer dette at generell kunnskap om organisasjonsendring må «oversettes» til en konkret kontekst før den blir anvendbar (Røvik, 2007).

Endringer beskriver noe som har oppstått når organisasjoner inneholder forskjellige trekk ved ulike tidspunkter (Jacobsen et al., 2019). Det er viktig å presisere hvilke trekk som har forandret seg, og dette gjøres gjennom å beskrive innholdet i endringen (Jacobsen, 2018a). Endringer i organisasjoner kan omhandle organisasjonskultur, noe som har betydning for dens grunnleggende antagelser, verdier, normer og artefakter. Samtlige former for endring innebærer endringer i interne maktforhold i organisasjonen, og dens forhold til omverdenen. På generelt grunnlag vil endringer medføre tilpasninger i forhold til tidligere praksis knyttet opp mot ulike oppgaver eller bestemte aspekter (Jacobsen, 1998a). Både organisasjonens innhold, hva den driver med, og organisasjonens omgivelser, har innvirkning på dannelsen av ulike subkulturer, samt den helhetlige organisasjonskulturen (Aasen et al., 2015).

Det er stor likhet mellom endring og innovasjon, men de betraktes likevel som motsetninger (Deutsch, 1985). Innovasjon kan foregå uten at det oppstår endringer, og organisasjonsendring er ikke ensbetydende med innovasjon. Som tidligere nevnt, anses organisasjon som noe stabilt

og forutsigbart, og endring representerer ofte noe som utfordrer stabilitet og forutsigbarhet, og oppstår som regel i forbindelse med endringer i omgivelsene. På denne måten blir teorier om organisatorisk endring tettere bundet til tradisjonelle teorier om organisatorisk stabilitet. Endring har bestandig utgjort et element i nesten alle teorier om organisasjoner, men i de fleste tilfeller har teorier om endring, med andre ord instabilitet, bare vært løst knyttet til tradisjonelle teorier om organisasjoner, og følgelig stabilitet (Jacobsen, 2018a). James March (1981, s. 564) påpekte dette, og hevder: *I sin grunnleggende struktur burde ikke en teori om organisatorisk endring være mye forskjellig fra teorier om organisatorisk handling.* Det er dermed fordelaktig å betrakte teorier om endring og stabilitet som to gjensidige avhengige fenomener.

En annen dimensjon, som er tett knyttet til endringens innhold, er endringens omfang (Greenwood et al., 1996), som omhandler enten *radikale* eller *inkrementelle* endringer. Radikale endringer er mer omfattende og innebærer store forandringer i forhold til tidligere praksis, eksempelvis at noe må gjøres på en atypisk måte, eller at tidligere oppfatninger må forkastes, og gjerne på relativ kort tid. Slik endring er tett knyttet til utforskende - exploration - læring. Inkrementell endring baserer seg på gradvis forbedring i forhold til eksisterende praksis over lengre tid. Denne formen for endring knyttes opp mot læringsformen som omtales som utnyttende - exploitation - læring. Læring blir i mange tilfeller sett på som den viktigste forklaringsfaktoren for forbedring («exploitation»), men er også sterkt koblet opp mot fornying («exploration») i organisasjoner (March, 1991). Som oftest er det slik at mer omfattende endringer regnes som vanskeligere, mer krevende og som regel mer smertefulle i motsetning til mindre endringer som bærer et mer rutinemessig preg.

Det er vanlig å sette spørsmålstegn ved hvorfor enkelte organisasjoner klarer å gjennomføre vellykkede endringsprosesser, der andre ikke oppnår samme resultat (Rajagopalan et al., 1997). I den sammenheng åpnes muligheten for at organisasjoner muligens har ulik kapasitet til å absorbere impulser fra omgivelsene, samt tilpasse seg dem (Cohen et al., 1990; Meyer et al., 2011). Derneft har forskjellige organisasjoner ulike forutsetninger og evner til å lære fra omgivelsene, samt innad i organisasjonen (Levinthal et al., 1993). Det er videre slik at organisasjoner har ulik sammensetning og struktur når det kommer til grader av fleksibilitet (Burns et al., 1961; Galbraith, 1977; Mintzberg, 1979; Hannan et al., 1989; Gravenhorst et al., 2003), og at omverdenen i varierende grad «tillater» endring (Burns et al., 1961; Galbraith, 1977; Mintzberg, 1979; Hannan et al., 1989).

Samtlige organisasjonsendringer er både ulike og unike, i den forstand at de innehar egne, spesifikke kjennetegn som ikke forekommer i alle andre organisasjoner. Slike ulikheter kan oppdages ved å kontekstualisere endring, og konteksten utgjør dermed rammen rundt endringen. Det er slik at organisasjoner både inngår i, samt utgjør en kontekst som fremmer eller hemmer spesielle handlinger. Derav oppstår det et komplekst samspill mellom menneske og kontekst, mellom individ og struktur, og mellom organisasjon og omgivelser (Coleman, 1986).

Dette resulterer i et behov for å presisere ytterligere at endring dukker opp i ulike sammenhenger (Pettigrew, 1987; Johns, 2006, 2017), og når fokuset rettes mot organisatorisk endring, blir det rasjonelt å operere med både indre og ytre kontekst: *Ytre kontekst inkluderer de økonomiske, sosiale, politiske og bransjemessige omgivelser en organisasjon befinner seg i. Indre kontekst refererer til trekk ved organisasjonens strukturelle, kulturelle og politiske forhold som endringsideene utvikles i* (Pettigrew, 1990, s. 268). Det utdypes videre at den indre konteksten omhandler teknologi, struktur, strategi, kultur, størrelse, maktforhold, alder, slakk og historie. Ytre kontekst dreier seg om reguleringer, stabilitet, samt normative- og kognitive forhold. Samtlige ovennevnte faktorer påvirker endringsprosesser, og bidrar med å forsterke og synliggjøre begrensninger, muligheter og kompleksiteten i endring.

Konteksten er viktig fordi den legger begrensninger på, samt åpner muligheter for, hvordan endring kan forekomme. I noen organisasjoner, og i enkelte omgivelser, kan planlagt endring være ekstremt krevende. Utfordringen blir derfor å forsøke å avdekke hvilke forhold som kan simplificere endring, og hvilke forhold som kan gjøre endringer problematisk. Det er eksplisitt uttrykt at organisasjoner tilsynelatende har egne karakteristiske endringsnivåer: *Hver organisasjon har sin egen unike «komfortsone» når det gjelder omfang og tempo i endring. Når endring går ut over denne «komfortsonen», vil krefter aktiviseres for å løse problemet* (Jansen, 1996, s. 286). Størrelsen på komfortsonen varierer fra organisasjon til organisasjon, noe som i mange tilfeller kan tilbakekobles til både den indre og den ytre konteksten.

3.6.5 Planlagt endring

Planlagt endring baseres på at enkelte aktører ønsker å forbedre dagens situasjon - *status quo* (Cameron et al., 2013). Planlagt endring regnes som en prosess, med et sett handlinger og hendelser som utvikles over tid, og som forflytter organisasjonen mellom to ulike tilstander (Roness, 1997; Poole et al., 2000). Et prosessfokus med ulike handlinger og hendelser som forløper med

tiden, bidrar til å avdekke hvilke aktører som handler, og fremskynder eller hindrer endringsforsøk i organisasjonen (Van de Ven et al., 1988). Planlagt endring er et resultat av et ønske fra enkeltmennesker eller grupper, ofte enten i konflikt eller samarbeid med andre. En slik endring er intensjonalt, og intensjonen krever en eller flere utforskende aktører.

Planlagt endring oppstår i forbindelse med intensjonelle handlinger, og er tett knyttet til ulike former for rasjonelle endringsprosesser på organisasjonsnivå. Endring, tilpasning og forbedring i organisasjoner i dette perspektivet er knyttet til mulige, fremtidige situasjoner (Poole, 2004). Dette er relatert til at mennesker og organisasjoner er kapable til å oppta læring, og endre atferd på bakgrunn av læringen. Idet en aktør bringes inn, blir også alle forhold som kjennetegner mennesker, brakt inn. En endringsprosess initierer alltid ulike perspektiver, ulike interesser, ulike følelser, samt ulike virkelighetsoppfatninger (Jacobsen, 2018a). Endringer impliserer dermed en kompleks samhandling mellom forskjellige individer og grupper. Når et endringsforsøk - en aksjon - iverksettes, aktiviseres ulike reaksjoner blant organisasjonsmedlemmene. Det komplekse aksjon-reaksjon-mønsteret er praktisk talt umulig å forutsi, og samtlige endringsforsøk resulterer i utilsiktede bivirkninger (Crozier, 1964).

I denne oppgaven anvendes et perspektiv som antar at organisasjoner kan endres og styres (Rønness, 1995; Jacobsen, 2018a). Planlagt endring oppstår etter at minst en tenkende og handlende aktør har tatt initiativ til å starte en endringsprosess. Det er dermed underforstått at endringens nødvendighet er kartlagt, og at det er tatt en beslutning om å forbedre et spesifikt forhold eller en konkret situasjon. Drivkreftene i planlagt endring er et bestemt antall endringsagenters meninger og synspunkter. Endringsagentene må evne å oppdage signaler i omverdenen som antyder at det er et behov for endring, og dernest omforme dem konkrete endringsprosesser. Det utarbeides videre strategier for endring slik at det er mulig å håndtere utfordringer som oppstår, samt utnytte muligheter, og til slutt iverksettes den beste endringsstrategien (Chandler, 1962).

Endringspress har blitt et vanlig fenomen i organisasjoner. For å lykkes med planlagt endring, er det viktig at endringsagentene klarer å skape et opplevd press i hele eller store deler av organisasjonen (Kotter, 1995; Kotter et al., 2002). I hvilket omfang det innad i organisasjonen tenkes omkring endringsbehovet, samt hvordan hver enkelt opplever press for endring, er en kritisk faktor for å oppnå suksessfulle endringsprosesser.

Et fremtredende element er hvorvidt endringen er *proaktiv* eller *reaktiv*. Proaktive organisasjoner antesiperer endringer i omgivelsene, og evner å håndtere mulige tilstander i fremtiden, slik at

tvungen handling unngås (Araujo et al., 2012). Slike proaktive endringer bygger på antagelser og forventninger, og innebærer at organisasjoner forsøker å endre seg før uønskede hendelser inntreffer. Reaktiv endring oppstår når en hendelse på et tidspunkt er årsaken til at organisasjonen endrer seg (Anderson et al., 1990). Reaktive endringer finner sted først når organisasjoner blir «tvunget» til det, ved å hensynte og rette seg etter en hendelse som allerede har funnet sted.

Det kan knyttes store gevinster til proaktiv endring. Dersom en organisasjon tilpasser seg omgivelsene før en forventet hendelse inntreffer, vil den kunne opparbeide seg en fordel ved å være den første i et fagområde som endrer seg, og tilegnes «first-mover advantages» (Doz et al., 1987; Kerin, 1992). Det er likevel flest reaktive organisasjoner og endringer, noe som kan være forårsaket av ulike forhold. Det er blant annet forbundet en del risiko med å tilpasse seg tenkelige hendelser basert på antagelser om fremtiden. I tillegg blir det vanskeligere for endringsagenter å skape et opplevd press før en mulig, fremtidig hendelse som må hensyntas, foreligger. Det kan være utfordrende å iverksette proaktive endringer, og slike endringer kan møte motstand som følge av tiltakets manglende opplevelse av nytte for organisasjonen (Jacobsen, 2018a).

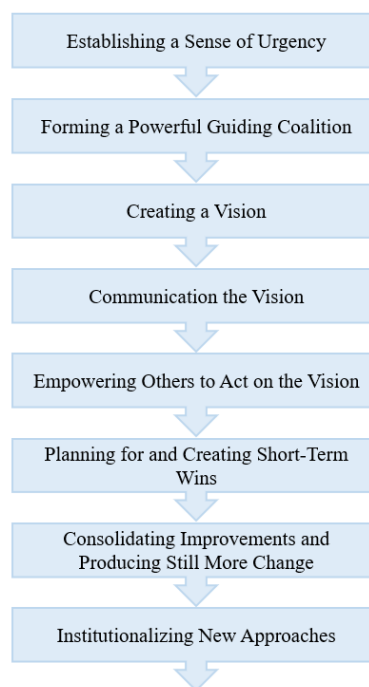
En teori om planlagt organisasjonsendring er kompleks, noe som er nødvendig da objektet som forsøkes å endres, er komplekst (Jacobsen, 2018a). En organisasjon er et sosialt system, og dette er et viktig og grunnleggende kjennetegn som influerer på hvordan mennesker handler og samhandler med hverandre. Dessuten er et sosialt system indeterminert (Crozier et al., 1977), noe som medfører at det er umulig å uttrykke seg sikkert angående handlinger og hendelser som oppstår, selv i nærmeste fremtid. I tillegg er det slik at planlagte endringer ikke alltid resulterer i ønsket utfall, eller så kan gjennomføringsfasen mislykkes. Det kan følgelig oppstå uforutsette problemer, løsninger fører ikke til ønsket resultat, og løsninger forårsaker stadig vekk nye problemer.

Planlagt endring bygger på antagelser om kausalitet; at en endring i ett element vil føre til endringer i andre elementer (Pfeffer et al., 2006). Det er derimot ikke nødvendigvis slik at det alltid er sammenheng mellom kulturendring og endring i produksjonsfasen. En mulig forklaring på dette er at holdninger og atferd bare er løst koblet sammen. I denne sammenhengen betegner løs kobling at endring i et element i liten eller ingen grad frembringer endring i andre elementer (Orton et al., 1990). Mennesker har en tendens til å ytre egne meninger, men i en konkret situasjon, utføres imidlertid inkonsekvente handlinger, hvilket innebærer at ord og handling ikke korrelerer (Argyris et al., 1974). Det gjøres ikke alltid det som oppfattes som riktig å gjøre.

En supplerende forklaring er at det har oppstått en kulturendring, men uten en endring i strukturen. Det kan oppstå situasjoner der en oppgave ønskes utført fordi den oppleves som riktig og god, men blir unnlatt fordi det trolig øker muligheten for straff. Et slikt tilfelle kan dukke opp i organisasjoner der kulturendringen i liten eller ingen grad er fulgt opp med justeringer i belønningssystemene. En siste mulighet er at det bare har fremkommet merkbare endringer i påtatte - tomme - verdier, og ikke i bruksverdiene som styrer atferden (Argyris, 1982, 1990). Det som har endret seg, er det organisasjonsmedlemmene eksplisitt uttrykker, ikke den oppriktige meningen. Endringen blir dermed ikke omsatt i handling, og forblir bare snakk. Endringen er symbolsk, og har dermed ingen effekt på organisasjonens virkemåte, eller i dette tilfellet, HMS-kultur (Brunsson, 1989; Røvik, 1998; Stensaker et al., 2007; Heese et al., 2016).

3.6.6 Organisasjonsendring - Kotters tilnærming

I 1995 utgav professor John P. Kotter (1995) en artikkel som presenterte åtte kriterier - en åtte-trinnsmodell - som ble hevdet må foreligge for at organisasjoner skal oppnå vellykkede endringsprosesser. Stegene beskriver prosessen fra «status quo» til «future state». Endringsprosesser er tidkrevende, og gjennomgår ulike faser. Dersom ett steg utelates, vil prosessen oppleves raskere, men det kan ha negativ effekt på endringsresultatene. I det videre (se Figur 9) blir alle stegene for å oppnå en vellykket organisasjonsendring presentert og beskrevet i følgende rekkefølge:



Figur 9: Åtte steg for en vellykket endringsprosess (Kotter, 1995)

Skape behov for endring

Det første steget har som formål å drive deltakerne ut av egen komfortsone, samt øke deres bevissthet om nødvendigheten av endringen, og dens betydning for fremtiden til organisasjonen (Kotter, 1995).

Sette sammen en endringsgruppe

Det neste steget omhandler redegjørelse av behov for endring, samt sette sammen en gruppe med viktige og relevante personer. Gruppesammensetningen er av stor betydning for å oppnå troverdighet. Dette innebærer at gruppen bør bestå av personer med god ekspertise, ulik bakgrunn, kompetanse og ferdigheter. I tillegg bør menneskene oppleve tillit overfor hverandre, og være forberedt i størst mulig grad dersom motgang oppstår (Kotter, 1995).

Visjon

Etterfølgende steg uttrykker et behov for forming av organisasjonens visjon, som er dens fremtidsbilde for hva den ønsker å oppnå og fremstå som. Dersom organisasjoner mangler en tydelig visjon, kan det oppstå forvirring og usikkerhet knyttet til endringsprosessen, som kan føre organisasjonen i en uheldig retning (Kotter, 1995).

Formidle visjonen

Kotter (1995) og Tronsmo (1998) har sammenfallende oppfatning i viktigheten av at lederen fremlegger fremtidige planer og strategier på en lettfattelig måte for samtlige involverte parter. På denne måten blir alle som berøres av endringene informert og oppmerksomme på hvilke tiltak som skal iverksettes, og tiltakenes formål. Dette kan i siste instans forebygge intern motstand i organisasjonen.

Skape engasjement og eliminere barrierer

Bred deltakelse og involvering blant deltakerne i endringsgruppen bidrar til, og tilrettelegger for, vellykkede endringer. For at indre motstand skal unngås, må flest mulig barrierer elimineres. Dette kan sikres gjennom å tilpasse organisasjonen til visjonen, tilrettelegging for utvikling av nødvendig kunnskap og ferdigheter, samt etablering av interne systemer som korrelerer med visjonen (Kotter, 1995).

Realisere små mål

Endringsprosesser kan foregå over lang tid, og realisering av kortsiktige mål er nødvendig for å opprettholde motivasjonen. Realisering av etappemål bidrar til god moral og holdning blant

partene som påvirkes av endringene. Dette bidrar i neste omgang til å styrke tilliten til endringene, samt være en god indikator for ledelsen angående status på endringene, og om utviklingen foregår i ønsket tempo og retning (Kotter, 1995).

Å avslutte endringsprosessen for tidlig

Til tross for indikasjon på forbedringer, er det avgjørende at endringsprosesser ikke avvikles for tidlig. Det kan hindre best mulig resultatoppgjørelse av endringene (Kotter, 1995).

Forankre endringene i organisasjonen

Når endringen har opparbeidet seg status som den nye *normalen* i organisasjonen, kan prosessen avsluttes. Dersom det knyttes usikkerhet til hva som er normaltstanden, er ikke endringene implementert korrekt. For å unngå å falle tilbake til gamle utførelsesmetoder, må den nye normalen oppnå tilstrekkelig stabilitet. Dersom dette ikke oppnås, er konsekvensen at endringsprosessen tilbakestilles (Kotter, 1995).

3.6.7 Organisasjonsendring - Larsons tilnærming

Larson (2003) har, i likhet med Kotter (1995), utarbeidet en rekke føringer for utviklingen av endringsprosesser i organisasjoner. I motsetning til Kotters åtte kriterier, hevder Larson (2003) at det er fem elementære forutsetninger som må ligge til grunn for å oppnå en suksessfull og vedvarende endring, nemlig en visjon, ferdigheter, insentiver, ressurser i form av ansatte og en handlingsplan, som vises på øverste rad i Figur 10 under.

Visjon

En visjon legger grunnlaget for strategien og målsettingene, og kan bidra til økt oppslutning om organisasjonens overordnede mål, fordi det blir enklere å forstå hva som må utføres. I tillegg bør hver enkelt avdeling lage en handlingsplan som beskriver hvordan den kan bidra i måloppnåelsen av det overordnede målet. Ifølge Larson (2003) vil dette sikre åpenhet i samtlige ledd, og styrke ledelsen angående riktig utøvelse av støtte.

Ferdigheter

Trening for tilpasning av ferdigheter til den nye situasjonen er nødvendig, samt den viktigste faktoren for å oppnå en vellykket endringsprosess (Larson, 2003). Dette legger fundamentet for de som skal utføre oppgavene etter at endringsprosessen er avsluttet.

Insentiver

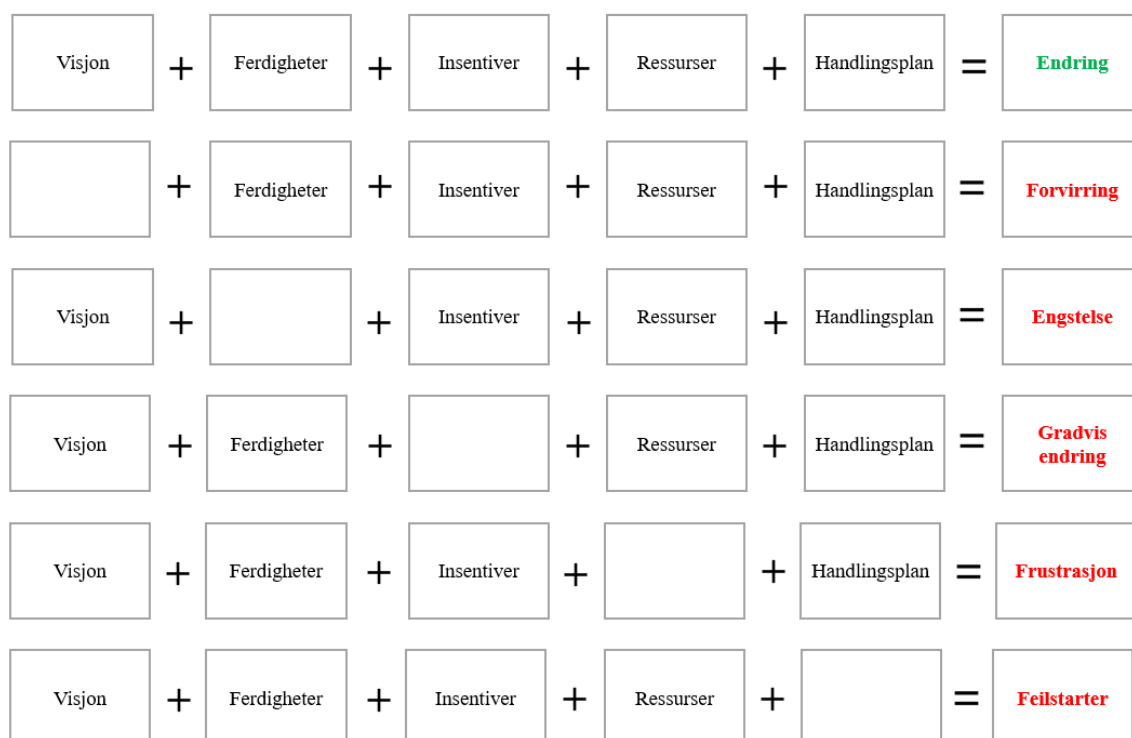
Insentiver er en form for belønning som bidrar til å motivere til bestemte forbedrings- eller endringshandlinger. Dersom insentivene fører til bonuser, vil dette ha stor innvirkning på motivasjonen knyttet til arbeidet. Fravær av insentiver i endringsprosessen kan medføre redusert kontinuitet og måloppnåelse (Larson, 2003).

Ressurser i form av ansatte

Et tilstrekkelig antall menneskelige ressurser er avgjørende for at endringer skal finne sted. Det er ikke uvanlig at ledere er bekymret for redusert produktivitet som et resultat av forbedringsprosesser.

Handlingsplan

En handlingsplan utgjør en viktig rolle i strategiprosessen og utviklingen av den overordnede planen for utviklingen av organisasjonen. Den opptrer som bindeleddet mellom visjon og utførelse ved at den konkretiserer visjonen i mindre tiltak i handlingsplanen. Den utgjør rammeverket for prosessen, og bidrar til at organisasjonens overordnede mål nås. Handlingsplanen må være et levende og styrende dokument, slik at det er mulig å se utvikling og forbedring tilknyttet endringsprosessen (Larson, 2003).



Figur 10: Larsons endringsmodell (Larson, 2003)

3.7 Endringsstrategier

Motstand mot endringsprosesser er vanlig i mange organisasjoner, og utgjør et hinder for å gjennomføre vellykkede endringer. God endringsledelse er viktig for å få igjennom vellykkede endringer, og et viktig element blir derfor å undersøke årsaker til motstand, slik at det blir oppnåelig å motivere personer til at endring er nødvendig, viktig og riktig (Robbins et al., 2013). Det har vært et stort fokus i organisasjonsteorien på å etablere endringsstrategier for organisasjonsendringer (French et al., 1984), og det er utarbeidet to grunnleggende forskjellige strategier som omtales som hovedstrategiene - strategi O og strategi E. En hovedutfordring i valg av endringsstrategi blir derfor å finne en strategi som begrenser motstand, eller en strategi som muliggjør endringer til tross for motstand.

3.7.1 Deltakende utvikling

Denne endringsstrategien er en form for «bottom up»-strategi, noe som henspiller på at det ikke bare er ledelsen som er involvert og gjennomfører endringen (Martin, 2011). Det er derfor et hovedpoeng at samtlige medarbeidere er nyttige for utviklingen til organisasjonen, og utgjør derfor verdifulle bidrag i endringsprosesser. Deltakelse er nært beslektet med ansattes påvirkningsmulighet i forbindelse med beslutninger som tas på et høyere organisasjonsnivå (Gustavsen, 1990; Levin et al., 2012). Forskning som omhandler hvilke effekter deltakelse har, er blant den mer entydige delen av organisasjonsteorien, og viser at jo høyere delaktighet det er blant ansatte, desto høyere blir organisasjonsytelsen, både på individ- og organisasjonsnivå. Mange forskere, deriblant Alvesson (2002), betrakter organisasjonskultur som et svært viktig tema innenfor organisasjon og ledelse, og anser kultur som høyst nødvendig for organisatorisk ytelse. De fleste forskere innen dette fagfeltet har i senere tid anerkjent at organisasjonskultur har en sterk effekt på både prestasjonen, samt den langvarige effektiviteten hos organisasjoner (Trice et al., 1993; Cameron et al., 2013). Deltakende utvikling som strategi bygges på å delegerer beslutningsmyndighet, samt tiltak som styrker organisasjonens evne til å tenke strategisk, og gjøre dette til en kontinuerlig og gjentakende prosess integrert i hverdagsarbeidet (Jacobsen et al., 2019). Moderne organisasjonslitteratur som argumenterer for aktiv involvering av medarbeidere i endringsprosesser, understreker at ideer som har resultert i suksessfull innovasjon og endring, som oftest har blitt utviklet gjennom læring i den daglige virksomheten. Endringsstrategien deltakende utvikling har dessuten mange likhetstrekk med organisasjonsutvikling (Dunphy, 2000).

3.7.2 Organisasjonsutvikling

Organisasjonsutvikling omfatter ulike metoder for planlagt endring som fremhever demokratiske verdier og ivaretagelse av medarbeidere i endringsprosesser (Marshak et al., 2008). Elementer som fremheves er deltakelse, medvirkning, personlig utvikling og samarbeid. I tillegg betraktes partssamarbeid som et grunnleggende element innen organisasjonsutvikling, og innebærer at det som normalt sett er motparter i endringsprosesser - ledere og medarbeidere - inngår i et formelt samarbeid med det formål å ivareta begge parters interesser i endringsarbeidet (Levin et al., 2012; Stranden, 2013; Forseth et al., 2015).

Utgangspunktet for organisasjonsutvikling er at alle systemer, inkludert organisasjoner, inneholder treghet, og dermed blir det å skape en atmosfære for endring, svært viktig. Det første som må gjøres blir derfor å endre eksisterende holdninger og oppfatninger. Rekkefølgen i prosessen impliserer dermed at en effektiv organisasjonsendring må starte med en kulturendring (French et al., 1984).

Når fokuset rettes mot deltakelse, må medarbeidere og ledelse sammen foreta en analyse av dagens situasjon, hvilke områder som skal endres, samarbeide for å finne mulige løsningsforslag, og sammen bli enige om hvordan den praktiske gjennomføringen av endringen skal foregå (Jacobsen, 2018a). En slik organisering av endringsprosessen innebærer at nesten alt arbeidet foregår gjennom kontinuerlig forhandling mellom partene, og det inngås stadig kompromisser.

3.7.3 Forutsetninger for organisasjonsutvikling

I lang tid har organisasjonsutvikling blitt regnet som den «riktige» måten å endre organisasjoner på (Dunphy, 2000). I senere tid har forskningen konstatert at for at organisasjonsutvikling som strategi skal lykkes, må enkelte grunnleggende forutsetninger foreligge før endringsprosessen starter. Det anvendes et harmonisk perspektiv på endring (French et al., 1984; Gustavsen, 1990), noe som innebærer at samtlige ønsker samarbeid som er til det beste for alle, ansatte ønsker å bidra til at organisasjonen fungerer optimalt, og egalitære grupper fremmer høyest effektivitet. Det foreligger ingen grunnleggende konflikter mellom ledere og medarbeidere. Bedre forhold for arbeidstakere blir også ansett som positivt for bunnlinjen til organisasjonen.

Dernest er organisasjonsutvikling basert i et fundamentalt positivt menneskesyn, som innebærer at det er underforstått at alle ønsker å lære, samt utvikle seg. Det at enkeltpersoner og grupper

utvikles atskilt, anses ikke for å være i konflikt med hverandre. Videre bygger organisasjonsutvikling på at organisasjoner består av sosiale grupper, og ikke bare enkeltpersoner, noe som medfører at utvikling bare kan oppstå gjennom en fri og åpen dialog mellom organisasjonsmedlemmene. Følgelig blir det i stor grad vektlagt å tilrettelegge for slik dialog og diskusjon som et middel for å enes om foreslåtte løsninger (Jacobsen et al., 2019).

Til slutt baseres organisasjonsutvikling på en tanke om at endring er en kontinuerlig læringsprosess (Grønhaug et al., 2001; Levin et al., 2002), og tidsavgrensning blir ikke ansett som et element i denne formen for endringsstrategi. Derimot blir endring betraktet mer som en måte for virksomhetsorganisering. Et hovedelement i organisasjonsutvikling er relativt flate strukturer, som vektlegger bred deltakelse fra flere grupper og ulike organisasjonsnivåer. Det antas at bred deltakelse vil øke muligheten for at det fremkommer mangfoldige meninger og synspunkter. Et omfattende og gjennomarbeidet grunnlag med høy kvalitet sikrer stor troverdighet til beslutningene som tas. Samtidig kan bred deltakelse bidra til å skape et «eierforhold» til endringsforslagene, og med et slikt forhold til forslagene, vil muligheten for å få gjennomført endringen på en god måte etter at den er besluttet, øke betraktelig (Mosher, 1982; Lyngdal, 1992).

4 Resultat

Kapittelet presenterer resultatene fra litteraturstudien og intervjuene som ble gjennomført i forbindelse med masteroppgaven. Resultatet knyttet til forskningsspørsmål 1 om hva som kjennetegner endringsprosesser i en organisasjon er delvis presentert i delkapittel 3.6 i det teoretiske rammeverket. Masteroppgaven omhandler følgende fire forskningsspørsmål.

1. Hva kjennetegner endringsprosesser i en organisasjon?
2. Hva er hovedutfordringene knyttet til organisasjonsendringer og HMS-kultur?
3. Hvilke endringsstrategier kan bidra til å forbedre utfordringer ved HMS-kulturen?
4. Hvordan kan organisasjonskulturen endres slik at HMS-kulturelle utfordringer unngås?

4.1 Organisasjonsendring

I dette delkapitlet presenteres resten av resultatet fra forskningsspørsmål 1 «Hva kjennetegner endringsprosesser i en organisasjon?», som ble avdekket gjennom svar på intervju spørsmålene.

4.1.1 Strukturelle og kulturelle endringsprosesser

Det fremkom gjennom «intervjurunder» at den største endringen som hadde oppstått var på et strukturelt plan, ikke et kulturelt. Det ble likevel påpekt av flere intervjuobjekter at det hadde blitt et større fokus på HMS og IP i Grande Entreprenør AS - den oppkjøpte organisasjonen - etter sammenslåingen med Veidekke Entreprenør AS. Informantene utdypet at planlegging i forkant av arbeidet har fått større fokus, og at det kreves en større mengde dokumentasjon i form av SJA og risikovurderinger før jobben utføres. «Det ble også gjort dokumentering før oppkjøpet, men kanskje ikke like grundig». Et annet intervjuobjekt påpekte at «dette var et forbedringsarbeid som allerede var i gang før oppkjøpet, og som man ved samarbeid med Veidekke Entreprenør AS ønsket å videreutvikle».

En informant uttalte at «den største organisatoriske endringen oppstod idet Veidekke Entreprenør AS kjøpte 80% av aksjene i Grande Entreprenør AS i februar 2018», og i den forbindelse ble eierstrukturen også endret. Et annet intervjuobjekt uttalte at «det er mange IKT-systemer som er i ferd med å endres, til å samsvare med Veidekke Entreprenør AS sine». Det kom også frem at bakgrunnen for salget var endret strategi, som innebar å gå fra små og mellomstore prosjekter, til å kunne være med i konkurransen om «større og mer komplekse prosjekter kombinert med digitalisering og miljøkrav». Det fremkom i det videre at sammen med Veidekke som hovedeier,

tilskrives den oppkjøpte organisasjonen økt kompetanse, samt en styrket posisjon i markedsutviklingen fremover. Det ble samtidig påpekt at Veidekke er den entreprenøren som har flest likhetstrekk med Grande Entreprenør AS når det kommer til *verdier, menneskesyn, arbeid mot sosial dumping og satsing på fagkompetanse*. En tredje informant nevnte at «når det gjelder maktforhold har vi fått mindre makt, da vi tidligere hadde øverste ledelse selv, mens vi nå er datterbedrift i Veidekke Entreprenør AS, og derfor må forholde oss til en del beslutninger som blir tatt der».

Flere intervjuobjekter trekker frem at ledergruppene i Veidekke Entreprenør AS og Grande Entreprenør AS utarbeidet en 1000-dagersplan for organisasjonsendringen, og den baseres på at det i gjennomsnitt tar 1000 dager å implementere en bedrift i en annen. «Planen er delt inn i fire hoveddeler med tilhørende arbeidsgrupper, med fokus på HMS, økonomi, HR og organisasjon, samt prosjekter». Det fremkom videre gjennom intervju at «informasjonen til fagarbeiderne har blitt gitt fortløpende, via allmøter, mindre møter, arbeidsutvalg, Facebook-grupper for felles informasjon, mail og så videre». Det ble i tillegg fremhevet at dette har vært en prosess. «Første informasjonsrunde om oppkjøpet ble gjort i allmøte før offentliggjøring, og tillitsvalgte ble informert i forkant av det». Når det gjelder oppfattelsen av HMS-begrepet, har ikke denne blitt endret i seg selv, men et intervjuobjekt påpekte at «samarbeidet med Veidekke Entreprenør AS har ført til enda mer fokus på HMS og strukturer i hverdagen». I tillegg har det blitt utført dokumentert opplæring, 40-timers HMS-kurs for alle ansatte, samt økt fokus på skriving av rapport om uønsket hendelse, forkortet RUH.

4.2 Hovedutfordringer ved organisasjonsendringer og HMS-kultur

I dette delkapittelet vil resultater avdekket i intervju, gjennom litteraturstudien og utdrag fra undertegnede prosjektoppgave «HMS-kultur i bygge- og anleggsbransjen» av Madssen (2019) presenteres. Det vil redegjøres for hvilke hovedutfordringer, med fokus på HMS-kultur, som oppstår når to organisasjoner med tilhørende organisasjonskulturer slås sammen.

4.2.1 Hovedutfordringer for HMS-kultur

Et intervjuobjekt opplevde at den største utfordringen som hadde oppstått i forbindelse med organisasjonsendringen var forskjellige forventinger og oppfatninger til endringsprosessen. En annen informant mente at det var utfordrende at Veidekke Entreprenør AS har et mye strengere

HMS-regime med tanke på å få dette overført til Grande Entreprenør AS. Informanten påpekte videre at det kunne bli mye papirarbeid, og *«mye styr for lite arbeid»* som må gjennomføres. Det ble også nevnt fra et intervjuobjekt at *«noen organisatoriske og strukturelle endringer kan besluttes og gjennomføres på relativt kort tid, og er gjennomført uten omfattende involvering i forkant, og dette har fungert greit. Andre prosesser, derimot, som endring av handlinger, holdninger og HMS-kultur, ønsker vi å bruke lengre tid på, ta det gradvis og involvere bredt og dypt, for å få et best mulig sluttresultat»*.

Flere intervjuobjekter støttet opp om denne uttalelsen, og pekte på at ledelsen i Grande Entreprenør AS som skal innføre nye systemer, rutiner og prosedyrer, samt forbedre dagens HMS-kultur, trenger lengre tid til å gjennomføre slike endringer. Det ble også presisert at *fagarbeiderne som skal absorbere dette trenger tid til å tilpasse seg nye endringer i en like travel arbeidshverdag*. Et annet intervjuobjekt anså jobben med involvering i forkant av slike prosesser som nødvendig og avgjørende for et godt resultat. *«Samtidig har vi opplevd at forventningen fra Veidekke Entreprenør AS er at dette skal skje raskt»*. Det dukket også opp, gjennom intervjurunder, en rekke positive effekter som et resultat av organisasjonsendringen, og det som ble trekt frem var tilgang på systemer, erfaring og kompetanse som finnes i hovedorganisasjonen, samt økt HMS-fokus. *«Dette hjelper oss mye. Samtidig har Veidekkeskolen og bedriftshelsetjenesten (BHT), samt HMS-nettverk vært til svært god hjelp»*. Et intervjuobjekt kom med følgende utsagn:

«HMS er jo positivt, det er snakk om vår egen sikkerhet og helse. Vi ser det er mange goder som kommer til oss, det virker som alt skal være i skjønneste orden når det kommer til verktøy og utstyr, og kanskje om det koster noen kroner ekstra i for eksempel innkjøp av utstyr, så spiller det ingen rolle så lenge det sparer helsen din i det utførende arbeidet».

Flere informanter trakk frem at kommunikasjonen hadde foregått på ulike arenaer, blant annet i *«formelle og uformelle, små og store møter, inkludert to allmøter i året, samt gjennom mailutveksling»*. Det fremkom videre at informasjon går ut til funksjonærer på månedlig torsdagsmøte, og saker diskuteres også i pauser. En informant fortalte i tillegg at bedriftens Facebook-side var en viktig og enkel informasjonskanal for å nå mange på kort tid. Når det gjaldt spørsmålet om det hadde oppstått misforståelser i kommunikasjonen, ble det konstatert at *«det har det helt sikkert, men jeg kan ikke huske spesielle tilfeller eller tilbakemeldinger om dette»*. Det var også enkelte som ikke ønsket å besvare spørsmålet, eller ikke hadde noe grunnlag for å kommentere det.

På spørsmålet om hva den enkelte mente var hovedutfordringen med HMS-kultur sett i lys av

organisasjonsendringen, kom det frem at det å «få med samtlige 210 ansatte i å bli en bærer av kulturen» var en stor utfordring. En annen informant hevdet at den største utfordringen er å «nå ut til alle medarbeiderne på en måte som får dem til å forstå hvorfor HMS er viktig i hverdagen, og hjelpe dem til å agere ut fra det i arbeidsdagen sin». Et annet svar omhandlet at det er enkelt og raskt å endre systemer, men «dette hjelper lite dersom vi ikke får med oss folket». I tillegg var det enkelte som mente at et økt HMS-fokus var en stor utfordring i en allerede krevende, hektisk og stressende jobbhverdag.

4.2.2 Motstand mot organisasjonsendring

Endringer medfører som påpekt ofte motstand (Jacobsen, 2018a). Dette er spesielt tilfellet dersom nye endringer følger på tidligere endringer, såkalte akkumulerte endringer. Blant annet kan hyppige og kontinuerlige forandringer i retningslinjer for hvordan arbeidsoperasjoner skal utføres, hvilket verneutstyr som må brukes til enhver tid, eller manglende forståelse for hurtige endringer i systemer og digitale løsninger, bidra til at endringer møtes med motstand. Den kumulative effekten av gjentatte endringer er stress og frustrasjon, og kan svekke oppslutningen om endringene (Herold et al., 2007).

En vanlig årsak til motstand mot forandring er uvitenhet og usikkerhet tilknyttet egen posisjon i organisasjonen. Mennesker som utsettes for omstilling har grunnleggende behov for stabilitet, forankring og forutsigbarhet for å være i stand til å oppleve en følelse av tilhørighet (Saksvik, 2008). Dette er paradoksalt, sett i lys av menneskers behov for utfordringer (Tronsmo, 1998).

Ifølge Jacobsen (2018a) er små endringer fremfor store endringer en god strategi. Dette fordi graden av motstand ofte er relatert til omfanget av endringen. I tillegg bør alle berørte parter involveres i endringsprosessen. Stor oppslutning kan føre til at usikkerheten knyttet til endringene reduseres, samt føre til bedre informasjons- og kommunikasjonsflyt partene imellom.

Endringsmotstand behøver ikke nødvendigvis å forbindes med en dysfunksjonell eller negativ tilstand. Det kan rett og slett være at enkelte ønsker å forsvare det som er trygt og kjent, og som forbindes med noe godt, viktig og riktig (Jacobsen et al., 2019). Det er dessuten ikke slik at det er to ytterpunkter når det kommer til endringsmotstand. Det kan være at flere grupper ønsker endring, men har ulike meninger om hva som er den beste tilnærmingen til endringen. Det kan oppstå uenighet eller konflikt mellom grupper langs forskjellige dimensjoner, blant annet om

hva som bør endres, hvilken fremgangsmåte eller strategi som bør brukes for å oppnå ønsket effekt, samt angående hvilket utgangspunkt eller startsted som gir størst måloppnåelse (Jacobsen, 1992). Det er heller ikke mulig å vurdere om en endring har vært vellykket eller en fiasko før i ettertid, og til og med da er det vanskelig å vite alle konsekvensene (Pfeffer, 1992, s. 19). Der som motstanden mot endring derimot er destruktiv for organisasjonen, må den håndteres slik at endringsprosessen resulterer i suksess. I det følgende blir det presentert, i tilfeldig rekkefølge, ti hovedårsaker til motstand mot organisasjonsendring som hovedsakelig ble avdekket i litteraturstudien, fremsatt av (Jacobsen, 2018a; Jacobsen et al., 2019), men også påpekt og belyst gjennom intervjuvarene med både funksjonærer og fagarbeidere i den oppkjøpte entreprenørbedriften.

Frykt for det ukjente

Mange forbinder endring med at en sikker og trygg tilstand brytes, og at det oppstår en situasjon preget av usikkerhet som for enkelte kan oppleves skummelt. Det er påpekt at endring bygger på en frykt for det ukjente (Tichy et al., 1984; Diamond, 1986; Nadler, 1987), og det tryggeste blir å bevare ulike arbeidsmetoder eller -forhold. Når bekymringene og usikkerheten blir for stor og uoversiktlig, kan det oppstå psykologisk stress, noe mange opplever som en ubehagelig følelse, og dermed ønsker å unngå (McHuge, 1997). Det vil derfor være mange som prøver å redusere stressnivået, noe som innebærer forsøk på å beholde dagens situasjon - *status quo*.

Frykt for det ukjente er et fenomen som kan bestå av ulike styrkegrader, og et viktig element er frykt for å ikke strekke til (Davidson, 2002). Endring i organisasjoner innebærer som regel at nye arbeidsmetoder- og oppgaver må læres, ofte gjerne sammen med nye mennesker. I slike tilfeller oppstår frykt knyttet til personlig mestring, og den enkelte blir usikker på egne ferdigheter til å håndtere arbeidsoppgavene. Misnøye og usikkerhet som har oppstått etter endringer, kan ofte resultere i motstand mot endringer i fremtiden (Nadler, 1987).

Brudd på psykologiske kontrakter

Endringer i organisasjoner kan ofte medføre at den formelle kontrakten må justeres eller endres. En slik kontrakt inneholder informasjon om hvilke arbeidsoppgaver som tilhører stillingen, samt hvilke regler og rutiner som må etterleves. Hvis det blir behov for en ny kontrakt, blir det forhandlinger, hvilket både ledelse og medarbeidere kan motsette seg. Mennesker som arbeider et sted, utvikler gjennom stadig interaksjon mellom mennesker, personlige, uformelle og uskrevne avtaler, såkalte psykologiske kontrakter (Rousseau, 1995; Strebel, 1996). Gjennom interaksjon lærer enkeltindivider hva som er forventet og redelig atferd overfor kolleger og ledelse, samt

hvilke arbeidsoppgaver og beslutninger som må utføres eller unngås (Albrechtsen, 2019a).

Brudd på slike kontrakter kan resultere i motstand, og oppfattes som regel som alvorligere sammenlignet med brudd på den formelle kontrakten (Rousseau, 1995). Schein (1980, s. 33) har uttrykt følgende: *En psykologisk kontrakt innebærer at det til enhver tid finnes et sett av uskrevne forventninger mellom hvert medlem av en organisasjon og de forskjellige lederne og andre i denne organisasjonen.* En organisasjonsendring kan føre til at slike uskrevne forventninger brytes, og dermed medføre motstand mot endringen. I tillegg innebærer endring ofte at mennesker må samarbeide med nye mennesker, og dermed utvikle nye psykologiske kontrakter. En slik utarbeidelse er tidkrevende, og det innebærer en del ressursinnsats. En god del vil føle at det å utvikle slike kontrakter er svært arbeidsomt, og vil dermed prøve å forhindre brudd på gamle kontrakter.

Tap av identitet

En organisasjonsendring kan i mange tilfeller føles som en trussel mot egen identitet ved at den går tapt gjennom at faste meningsmønstre, opparbeidet over tid og investert mye følelser i, brytes. Når mennesker har arbeidet over lengre tid i en organisasjon oppstår det ofte en følelse av at «det jeg gjør, er viktig for organisasjonen», og en opplevelse av å beherske noe, som igjen bidrar til at en person føler seg verdifull i organisasjonen. I tillegg oppstår det visse følelser til enkelte oppgaver og det fysiske arbeidsmiljøet som omgir en person i hverdagen. En person kan bidra til å skape en konkret mening gjennom jobben, og arbeidsoppgavene kan utgjøre et element i et individs personlighet (Bolman et al., 2018). Endringer kan medføre at mennesker må endre arbeidsoppgaver, samtidig som mange også må bytte arbeidslokasjon eller prosjekt. Frykt for å tape noe av ens identitet kan lett føre til at endringer møtes med motstand.

Symbolsk orden endres

Det er en rekke symboler i organisasjoner, og alt blir tillagt en mening, slik som kontorfasiliteter og måten lederen kommuniserer til resten av arbeidsstaben på. Nært knyttet til maktforhold kan organisasjonsendringer samtidig medføre endringer i den symbolske ordenen. I dette systemet er fokuset rettet mot symboler, i stedet for på makt og innflytelse, og det tillegges et dypere meningsinnhold (Daft, 1983; Gagliardi, 1990). Et nøkkelord i dette perspektivet er status, som på mange måter kan uttrykke eksplisitt hvilken status og anseelse en person innehar i en organisasjon, blant annet gjennom måten enkelte kler seg i arbeidstiden, eller den fysiske beliggenheten til kontoret (Jacobsen, 1998b).

Endrede maktforhold

Endring i organisasjoner kan føre til endringer i maktforhold, og ofte innebærer dette å reorganisere et stabilt mønster av makt og innflytelse. Egeberg (1984) gir uttrykk for at organisasjoner på et tidspunkt kan betraktes som å ha et relativt stabilt system for hvem som har mulighet til å utøve makt, nemlig hvem som kan bestemme over hvem, samt hvem som kan fatte ulike beslutninger. Enhver organisasjonsendring kan føre til at maktforholdene endres, og enkelte kan motsette seg endring fordi ens mulighet for å påvirke forhold i organisasjonen reduseres (Mintzberg, 1983).

Formell makt omhandler en persons stilling i det formelle autoritetshierarkiet. Uformell makt knyttes ofte til at en person har ansvaret for å kontrollere kritiske arbeidsoppgaver, og dersom disse ikke blir utført, kan det true store deler av organisasjonen (Pfeffer, 1981). Slik makt har ofte sammenheng med plassering i en organisasjons informasjonsstrømmer, og enkelte oppnår, enten gjennom sin fagkunnskap eller fysiske plassering, tilgang til mye informasjon (Rogers et al., 1976). Endringer kan medføre redusert informasjonstilgang, at muligheten for å delta i diverse beslutningsfora opphører, eller at muligheten til å besitte beslutningsmyndighet bortfaller.

Endringer i det formelle hierarkiet, eksempelvis gjennom at det etableres lederstillinger eller at et mellomledernivå blir nedlagt, blir for mange oppfattet som en direkte trussel mot deres mulighet for innflytelse. Samtidig kan endringer i arbeidsoppgaver, fysisk beliggenhet, og påvirkningsmulighet i ulike beslutningsfora influere maktfordelingen i organisasjonen betraktelig. Når enkelte mister makt på denne måten, resulterer det ofte i motstand. I slike tilfeller reageres det ikke på det å miste makt bare fordi mange ønsker å ha makt. Mange ønsker derimot å bevare makten for den gir enkelte muligheter til å oppnå et handlingsrom og forutsigbarhet ved å kontrollere andre, og dermed frihet i varierende grad (Clegg, 1989). En arbeidshverdag uten makt bærer i større grad preg av usikkerhet og engstelse.

Ekstraarbeid

En organisasjonsendring blir en oppgave som må gjennomføres samtidig med at den daglige jobben opprettholdes og utføres på en tilfredsstillende måte. Slike oppgaver består ofte i prosedyrer og arbeidsprosesser som følger en fast takt, eller forutbestemte steg som er etterfølgende i tid. Dermed vil endring som oftest føre til et økt kapasitetsbehov fordi den både er tids- og ressurskrevende, samt krever ekstra innsats i den betydning at enkelte blir hardere presset i jobben i en tidsbegrenset periode (McHuge, 1997). En endringsprosess medfører dermed alltid en god del dobbeltarbeid, og enkelte motsetter seg slike prosesser fordi det gir for høy jobbintensitet

og for stor arbeidsbelastning. I bygge- og anleggsbransjen er tidspress et vanlig fenomen, og mange ønsker ikke å utføre flere oppgaver i en allerede hardt presset arbeidshverdag.

Likevel er ekstraarbeid nødvendig for å fase ut det gamle - arbeidsoppgaver, rutiner, prosedyrer - og fase inn det som er nytt. I en overgangsperiode må det dermed jobbes både med gamle og nye oppgaver, noe som kan føre til økt arbeidspress, og resulterer ofte i mye overtidsarbeid, som mange kan reagere negativt på i form av motstand. Et viktig element i endringsledelse er derfor å få til god rytme og flyt i endringsprosessen, i form av riktig rekkefølge på endringstiltak, samt legge til rette for en god balanse i forholdet mellom stabilitet og endring.

Faglig uenighet

Enighet om at en endring er viktig å gjennomføre, og at valgt løsning føles riktig, er så å si den viktigste årsaken til at initiativ for endring oppnår tilslutning (Kotter, 2008). Når det oppstår aksept omkring endringsagentenes forståelsen av drivkrefter, og idet årsakssammenhengene mellom tiltak og effekt virker fornuftig og troverdig, utarbeides et solid grunnlag for enighet og oppslutning om endringsinitiativet. Følgelig er faglig uenighet om endring en viktig årsak til motstand. Uenigheten kan omhandle behovet for endringen, og hvorvidt endringen som tenkes gjennomført er riktig som løsning, og dermed blir det diskusjon omkring tiltakets effekt på problemet. I mange tilfeller kan derimot faglig uenighet virke som et skalkeskjul for andre og større latente årsaker.

Tett knyttet til ekstraarbeid i et gitt tidsrom er utsikter til at endring nødvendiggjør behovet for ny læring, kunnskap, erfaring og ferdigheter (Olsen et al., 2014), slik at enkelte blir pålagt krav om nyinvesteringer i kompetanse og kvalifikasjoner. Det kan oppstå et behov for kursing og etterutdanning i ny teknologi, oppgaver eller arbeidsprosesser, slik at mange må gjennomgå en ny runde med foredrag og opplæring, ofte parallelt med at den daglige jobben blir ivaretatt. For mange er det problematisk dersom endringen i tillegg til at noe nytt må læres, også fører til at gamle måter å utføre arbeidet på må avlæres (Huber, 1996). Dette kan føles tungt og smertefullt for mange, og møtes ofte med motstand. Etter å ha jobbet over en lengre periode i en organisasjon, vil mange også ha opparbeidet seg en spesiell kompetanse som får mindre nytteverdi dersom jobben endres (Williamson, 1975). En ansatt har muligens foretatt en krevende investering i en unik kunnskap gjennom det daglige arbeidet over mange år, og en endring i denne stillingen kan føre til at kunnskapen må revurderes. I ytterste konsekvens kan dette føre til usikkerhet rundt behovet for personen i organisasjonen.

Sosiale relasjoner brytes

Tap av positive relasjoner er en vanlig og vesentlig årsak til motstand mot organisasjonsendring. Slik endring kan føre til at mennesker omgrupperes, enten gjennom at prosjekter splittes opp i form av at mennesker flyttes til prosjekter med større behov for deres kompetanse, eller at organisasjoner slås sammen. For mange kan dette bety å miste kontakten med gamle kolleger som det har fungert godt å samarbeide med, og at det blir nødvendig og viktig å utvikle nye bånd med fremmede mennesker i et nytt psykososialt- og organisatorisk arbeidsmiljø. I slike tilfeller brytes den sosiale tilhørigheten som fant sted i gruppen (Sackman, 1997). I tillegg risikerer mange å måtte arbeide sammen med personer som har ulike oppfatninger i måten arbeidet bør utføres på, eller personer som det er fullstendig umulig å gå overens med. Et slikt oppbrudd kan for mange bringe frem negative følelser, og det kan dermed utøves motstand mot organisasjonsendringen.

Motstand vil derimot variere i ulik grad ettersom mange ønsker å knytte nye sosiale relasjoner. Dersom en person i utgangspunktet befinner seg i et dårlig miljø eller subkultur, muliggjør en slik endring at det kan utvikles nye mellommenneskelige bånd, som igjen bidrar til å forbedre arbeidsmiljøet. På denne måten kan det lages en bevissthet om at endring er godt og nyttig - ikke nødvendigvis fordi den aksepteres som riktig og viktig for organisasjonen - men fordi den har positiv effekt på individuell trivsel på arbeidsplassen.

Tap av personlige goder

Endring fører enkelte ganger til at goder og onder i en organisasjon fordeles ulikt, noe som medfører både tapere og vinnere. Endringene kan til og med skape direkte økonomiske følger for enkelte, og i verste fall resultere i at en jobb blir borte, og at personer står helt uten arbeid. Det er derimot mer normalt at organisasjonsendringer influerer på karrieremuligheter. En organisasjon har som regel ulike karrierestiger, som stadig lar seg påvirke av endringer (Stinchcombe, 1986). En endring som innebærer en flatere organisasjon fører til at færre har mulighet til avansement og opprykk. Det er ikke uvanlig at mange opplever dette som ugunstig, og motstand er derfor en naturlig reaksjon. Å reagere med motstand kan dermed forstås direkte ut fra utsikten som enkelte har til å gå glipp av muligheter til å rykke opp i hierarkiet. Dessuten kan endringer føre til at enkelte må utføre jobber med høyere grad av kompleksitet, eller som forbindes med økt stressnivå. Motstand i et slikt perspektiv må derfor forstås ved å ha innsikt i hvordan arbeidshverdagen til enkelte forandres i negativ forstand. En hardere og tøffere jobb med høyere arbeidstempo, mer intens konkurranse, samt utvidet kontrollering i forhold til tidligere, bidrar på ingen måte til å forminske motstanden (Jacobsen, 2004).

I motsatt tilfelle er utsikter til forbedring i forhold til dagens praksis en viktig faktor for å oppnå enighet og oppslutning om endringen. En slik oppfatning er nært beslektet med antagelsen om at insentiver bør tas i bruk på en bevisst måte i endringsprosesser for å frembringe oppslutning (Lawler, 1987). Enkelte empiriske funn tyder imidlertid på at slike belønninger i liten grad bidrar til veldig sterk og aktiv tilslutning til endringen (Meyer et al., 2007), samt at det er lite som gir uttrykk for at det oppstår stor affektiv oppslutning dersom materielle belønninger anvendes (Kuvaas, 2008).

Det er derimot svært dyrt å ikke støtte eller slutte opp om endringen, slik at «nødvendighetsoppslutningen» tiltar (Jacobsen, 2018a). Motstand er trolig ønskelig, men betraktes å være for kostbar med tanke på risiko og ressursbruk. Samtidig kan ansatte i organisasjonen oppleve at ledelsen beslutter tiltak som er til det beste for helheten, og som bidrar til å øke den normative oppslutningen, nemlig at enkeltindivider føler seg forpliktet til å støtte organisasjonen.

Aktører i omgivelsene

Endring i organisasjoner påvirker ikke bare interne parter i organisasjonen. Som regel er organisasjoner tungt forankret i lokalsamfunnet, hvilket innebærer at organisatoriske endringer kan føre til utfordringer for interessenter i omgivelsene. Eksterne aktører ønsker ofte stabilitet, og enhver organisasjonsendring vil trolig også medføre endringer for disse. En omorganisering kan resultere i at en ekstern gruppes tilgang til organisasjonen reduseres eller forsvinner. Samtidig vil som oftest endring i en organisasjon forårsake konsekvenser for gjensidig avhengige organisasjoner. Dersom en organisasjonsendring i tillegg fører til fysisk flytting for ansatte, noe som i mange tilfeller innebærer utfordringer for familien som må tilpasse seg andre omgivelser, vil motstand være et naturlig og rasjonelt resultat.

4.2.3 Utfordringer for HMS-kultur i sammenslåtte organisasjoner

Gjennom både litteraturstudie og intervju ble ulike utfordringer knyttet til HMS-kultur i sammenslåtte organisasjoner kartlagt. Det ble avdekket ni faktorer, og hver faktor blir i teksten under, som inneholder utdrag fra undertegnede egen prosjektoppgave «HMS-kultur i bygge- og anleggsbransjen» av Madssen (2019), presentert og beskrevet kortfattet i tekstformat.

Tillit og åpenhet

Tillit og åpenhet er viktige elementer i enhver sammenslåing. Tillitsbygging er en tidkrevende prosess, og felles organisasjonskultur er viktig for å utvikle tillit blant ansatte. Tillit innebærer

en forventning om at andre vil handle i samsvar med gitte normer og regler (Fukuyama, 1995). I tillegg utvikles gjensidig tillit mellom personer eller grupper dersom det legges til rette for felles formulering av prosjektmål, både på overordnet og underordnet nivå. Når forhold eller grupper baseres på tillit, vil det ikke oppstå et behov for ytterligere informasjon knyttet til bestemte handlinger. På den måten kan tillit virke som en substitutt for informasjon og administrativ kontroll, noe som med andre ord vil si at administrativ styring og kontroll kan erstattes av tillit (Ouchi, 1980). Det er ikke nødvendig å bruke mye tid og ressurser på å etterprøve utsagn dersom det eksisterer tillit overfor andre personer eller grupper. Tillit gjør det dermed mulig å stole på at personer opptrer slik de har uttrykt.

Tillit er både en forutsetning for, og legger grunnlag for, delegering av ansvar og handlefrihet, slik at det oppnås fleksibilitet i organisasjonen. For å oppnå tillit må det både eksistere en sterk organisasjonskultur som preges av åpenhet, og medarbeidere må ha egenskaper som lojalitet, ærlighet og pålitelighet (Fukuyama, 1995). Gjensidig tillit er ofte en følge av samhandling over tid (Zucker, 1986). Dersom det eksisterer en felles delt forståelse og tillit innad i gruppen, er store deler av grunnlaget for å utvikle dedikerte team som samarbeider om prosjektets HMS-mål lagt. Organisasjoner med utstrakt tillit mellom ledere og medarbeidere kan arbeide mer effektivt sammenlignet med organisasjoner som benytter tradisjonelle byråkratiskadministrative styringsvirkemidler (Fukuyama, 1995). Fraværende gjensidig tillit mellom aktører vil som oftest føre til dårlige resultater.

Holdninger

For å kunne fremme en god HMS-kultur er det nødvendig med opplæring og holdningsskapende arbeid. I denne sammenheng vil det omfatte alle former for tiltak for å sikre at samtlige i organisasjonen (Beggerud, 2016):

- Er klar over mulige farer ved eget og andres arbeid.
- Er bevisste på risikoreducerende tiltak.
- Evner å tenke forebyggende.
- Er i stand til å ivareta liv, helse, ytre miljø og materielle verdier.
- Klarer å skape en HMS-kultur som legger grunnlag for forebygging, forbedring og respekt for eget og andres arbeid, samt for hverandre.

Det er viktig å tillate feil, men det må raskt igangsettes tiltak for kompetanseheving etter feil for å skape et godt grunnlag for kursing og holdningsskapende arbeid. I tilfeller når det sies

ifra er det viktig at andre lytter, slik at det ikke knyttes negative følelser til varsling. Det er vanligvis enkelt å sikre fagkompetanse hos ansatte gjennom intern og ekstern opplæring. Det er en tydelig relasjon mellom fagkompetanse og organisasjonens evne til å møte kundekrav for å være delaktige i konkurransen i bygge- og anleggsbransjen.

I tilknytning til HMS, er det vanskeligere å se denne sammenhengen. Det er likevel viktig at organisasjoner legger vekt på kompetanseheving med tanke på forståelsen og byggingen av et godt arbeidsmiljø, noe som legger grunnlaget for å danne en robust organisasjon som evner å følge utviklingen i rammebetingelser, og på den måten øke organisasjonens overlevelsessevne. Dersom ansatte og ledere er fornøyd og opplever trygghet omkring egen og organisasjonens kompetanse, vil det trolig ytes mer sammenlignet med organisasjoner som ikke retter fokus på slik kompetanse.

I bygge- og anleggsbransjen har det lenge vært tradisjon for å drive som alle andre. Satsing på kontinuerlig kompetanseheving og forbedring tilknyttet arbeidsmiljøet kan føre til at en del sykefravær og utskifting av arbeidstakere går ned. Dette kan gi arbeidsgiver et godt omdømme, og blir dermed sterkere i forhold til konkurrentene. Følgelig blir det mer attraktivt å arbeide når arbeidsmiljøet og kompetanse knyttet til dette tas på alvor, fremfor å ha et ensidig fokus på umiddelbar økonomisk fortjeneste (Beggerud, 2016).

Kommunikasjon

Medlemmer i en bestemt HMS-kultur kan etablere et felles språk, som legger føringer for hvordan kommunikasjonen skal foregå innad i HMS-kulturen. I tillegg vil det bidra til å forenkle samarbeidet (Chatman et al., 2005). Dette vil som oftest omhandle ulike bygge- og anleggsrelaterte ord og uttrykk, som bare medlemmene i en bestemt gruppe eller organisasjon i bransjen forstår. Kultur er derfor en effektiv måte å koordinere aktiviteter på fordi det oppstår gjennom ansattes ønsker om samarbeid, ikke ved at de blir tvunget til å samarbeide med hverandre (Mintzberg, 1979).

I enkelte tilfeller oppstår utilstrekkelig kommunikasjon, og det kan resultere i misforståelser, som kan være kritiske i forhold til prosjektets HMS-nivå. Gode kommunikasjonsevner er avgjørende for informasjonsgrunnlaget i tilknytning til utarbeidelse av visjon og mål for organisasjonen. Dessuten er kommunikasjon viktig i forankringen av strategiske valg blant ansatte, og den kan ha en avgjørende rolle når planer skal omsettes til praksis, samt når organisasjonsmessige mål skal nås (Kaplan et al., 2006). Samtidig er kommunikasjon strategisk viktig for

kompetanseutvikling. For at det skal utvikles kompetanse, er det essensielt med målrettet kommunikasjon og motiverende samarbeidsformer (Kluge et al., 2001). Fra ledelsens ståsted, er god kommunikasjon avgjørende for styring, koordinering og kontroll (Goldhaber, 1993).

Motivasjon

Motivasjon kan beskrives som det som driver oss eller får oss til å yte noe ekstra (Jacobsen, 2018a). Mangel på motivasjon er ofte en årsak til redusert effektivitet og produktivitet i bygge- og anleggsprosjekter (Pfeffer, 1998). Følgelig kan kompetente og motiverte ansatte øke kvaliteten, effektiviteten, produktiviteten og innovasjonen i organisasjoner.

Følelsen av fellesskap og identitet som en sterk organisasjonskultur kan gi, kan også virke motiverende (Deal et al., 1982). Når ansatte gjennom sosialisering i fellesskap med andre internaliserer organisasjonens overordnede mål og visjon, og forbinder disse med sine egne, kan det bidra til motivasjon for å yte. Hver enkelt opplever en følelse av å arbeide mot noe større, noe som ikke kan skapes alene, og dermed krever samarbeid og samspill. Å ha en oppfatning om å arbeide mot et «veldefinert felles mål» har vist seg å ha sterk motiverende effekt (Latham et al., 2005).

En viktig faktor i denne sammenheng er *indre motivasjon*. Det oppstår når kilden til motivasjon er tilknyttet selve oppgaven, og opplevelsen av å arbeide med oppgaven. Indre motivasjon kan eksempelvis være dersom oppgaven gir mening, engasjerer, føles givende eller anses som viktig å jobbe med. Tiltak for å fremme indre motivasjon omhandler jobb- og arbeidsutforming.

Kompetanse

Et prosjekts kompetanse er dets evne til etablering og opprettholdelse av relevant kunnskap og ferdigheter, og innebærer at prosjekter trenger både teori og praksis for å lykkes. Kompetansen i en HMS-kultur vil strekke seg på tvers av aktørene som arbeider sammen i prosjektet, og vil bestå av både formalkompetanse gjennom utdanning, sertifikater og godkjenninger, samt opparbeidet og erfaringsbasert kompetanse (Proactima, 2016).

Det er nødvendig med tilstrekkelig kompetanse for å oppnå krav og HMS-målsettinger. Slik kompetanse vil bestå av en blanding av fagkompetanse, risikoforståelse knyttet til arbeidsutførelsen og HMS-faglig kompetanse. Sistnevnte omhandler en helhetsforståelse for HMS, enten det er praktiske HMS-tiltak på bygge- eller anleggsplassen, HMS-ledelseskompetanse eller overordnet risikoforståelse i samsvar med HMS-lovgivningen.

Stadig flere studier viser at kompetansen til de ansatte kan bidra til varige konkurransefortrinn (Campbell et al., 2012). Kompetansen ansatte besitter, samt hvordan den deles og utnyttes, er av stor aktualitet for organisasjoners suksess (Lengnick-Hall et al., 2009). I tillegg består organisasjoner i dag av ansatte med store mengder fagkompetanse (Rolfesen et al., 2012). På denne måten blir en stadig større andel av verdiskapningen i en organisasjon avhengig av kompetansen og ferdighetene til dens ansatte.

Redundans

Redundans – robusthet – i organisasjoner baseres på hvordan, og i hvilken grad, organisasjoner håndterer uønskede hendelser og forhold som måtte inntreffe, slik som skader, tidspress eller forsinkelser. Manglende robusthet kan resultere i økt press i resterende prosjektfaser, og i siste instans, føre til flere uønskede hendelser eller ulykker. Dette kan motvirkes gjennom effektive kommunikasjonssystemer, og korte kommunikasjonslinjer er fordelaktige.

Mange organisasjoner regner seg selv som feiltolerante, og har en tendens til selvtilfredshet knyttet til egne systemer og utførelsesmetoder (Petroleumstilsynet, 2003). En slik tankeprosess kan motvirkes gjennom å søke kontinuerlig forbedring i arbeidet med optimalisering av ens HMS-kultur. Prosjektorganisasjonen må ha evne til å erkjenne at det er menneskelig å gjøre feil, og at det er forskjell på ulike typer feilhandlinger (Proactima, 2016). I denne sammenheng er det viktig å være klar over hva som er bevisste og ubevisste feil. Dersom det foregår en avveining om en oppgave skal utføres effektivt eller nøyaktig, er dette ofte en årsak til at det oppstår mistak. I tillegg er feilmekanismer som regel en indikasjon på svakheter i et system. Robuste organisasjoner tolererer at mennesker har ulike måter å utføre samme arbeid på, samt at det kan gjøres feil uten at det oppstår direkte og alvorlige konsekvenser for HMS.

Organisasjoner med manglende redundans har svekket handlingsevne knyttet til håndtering av uønskede hendelser og forhold som oppstår. Dette kan omhandle skader relatert til ulike arbeidsoperasjoner, utsettelse av aktiviteter på grunn av klimatiske forhold eller forsinkelser knyttet til vare- og utstyrsleveranser. I tilfeller der det gjøres feil, er det viktig å bevisstgjøre vedkommende angående hvordan en handling eller oppgave skal utføres korrekt, slik at feilgrep kan unngås i fremtidige situasjoner (Proactima, 2016).

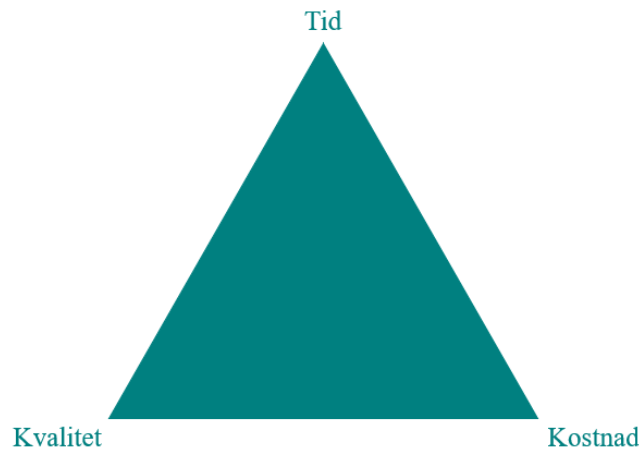
Denison (1990) hevder at en sterk organisasjonskultur med stor grad av samstemthet og forståelse for viktige verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, vil medføre at medlemmene i større grad forstår hverandre, enklere kommuniserer med hverandre, samt har enklere for å koordinere

handlinger med hverandre. Samstemthet og konsistens er nøye knyttet opp mot forutsigbarhet, slik at kulturen er forutsigbar for medlemmene. I tillegg blir det fastslått gjennom studier at organisasjonskulturer med høy grad av samstemthet ikke oppnådde gode økonomiske resultater over et lengre tidsrom. Trolig kan dette forklares ved at samstemthet i seg selv ikke er av verdi for organisasjonen så lenge det er vaghet omkring hvilke verdier, normer og virkelighetsoppfatninger det er bred konsensus om. En annen mulig forklaring baseres på at samstemte kulturer består av for lite variasjon til å klare og tilpasse seg raske endringer i omverdenen på lengre sikt. En sterk og tett kultur kan dermed utgjøre en hindring i organisasjonens tilpasningsevne (Denison, 1990).

Tid og kapasitet

Det er vanlig at prosjekter blir vurdert etter i hvilken grad kriterier basert på tid, kostnad og kvalitet er tilfredsstillt (Proactima, 2016). Prestasjon med hensyn på tid, kvalitet og kostnad henger gjerne tett sammen. Bygge- og anleggsprosjekter som presterer godt tidsmessig, vil trolig også prestere godt med hensyn på kvalitet og kostnad. Erfaringsmessig er prestasjonen knyttet til alle tre aspektene avhengig av god planlegging før prosjektstart, samt god styring og kontroll underveis. For å unngå at kriteriene blir konkurrerende, er det viktig med fleksibilitet i prosjekter, og på den måten er smidighet med på å tilfredsstille HMS-hensyn.

Faktorene i Figur 11 er også tett koblet sammen i negativ retning. Forsinkelser i prosjekter vil som oftest påvirke både kostnad og kvalitet. Tidspress i prosjekter er svært uheldig, og en vanlig og avgjørende faktor for at enkelte valg går utover kvalitet og kostnad. For å klare og ferdigstille prosjekter på tid, blir ofte dyre, risikofylte utførelsesmetoder benyttet. I neste omgang kan dette gå utover HMS, og spesielt helsen til aktørene i prosjektet. Helse inngår i mange aspekter, blant annet arbeidsmiljø, fysisk- og mental helse, sykefravær, skader, senskader, trivsel og tidspress. I arbeidsammenheng skal det sørges for at arbeidstakeren ikke blir utsatt for helseskadelige belastninger som nedsetter helsetilstanden som følge av arbeidsoperasjoner (Sagberg, 2018).



Figur 11: Vurderingskriterier (NOU 1997:17, 1997)

Størrelse og struktur

Et prosjekt er en midlertidig organisasjon med en formell struktur bestående av mennesker med gitte roller og definerte arbeidsoppgaver (Proactima, 2016). Strukturen omfatter også produksjonsutstyr, verktøy og infrastruktur. En klar struktur skaper oversikt gjennom å beskrive hver enkelts bidrag, samt hva som kreves av organisasjonsmedlemmene og hva prosjektet skal levere. Strukturen bidrar til koordinasjon gjennom etablering av formelle rammer, regler og kommunikasjonslinjer på tvers av hierarki og fagfelt. I tillegg medvirker strukturen til stabilitet i atferd, og gir forutsigbarhet i forhold til hva som kan forventes av den enkelte (Jacobsen et al., 2019).

Etter prosjektslutt går prosjektdeltakerne hver til sitt, og i neste prosjekt må arbeidslagene igjen etablere seg i nye konstellasjoner. Slike gruppesammensetninger vil variere i størrelse og struktur, og en slik kortvarig prosjektorganisering er ofte preget av manglende forpliktelse, både til hverandre og prosjektet som helhet, noe som kan resultere i en ufordelaktig nedprioritering av HMS-kulturen til fordel for egen vinning.

Når ulike organisasjoner slås sammen øker størrelsen på hovedorganisasjonen. Dette fører til økt strukturell formalisering. Det impliserer utstrakt bruk av regler, rutiner, prosedyrer og standarder (Hall, 1972). I små organisasjoner vil store deler av medlemmene ha mulighet til å kommunisere direkte med hverandre. Dette blir vanskeligere i større organisasjoner som består av mange ansatte. I store organisasjoner er det nødvendig at medlemmene benytter seg av regler og rutiner for kommunikasjon og koordinering, i stedet for direkte personlig kontakt.

Fellesskap og tilhørighet

En organisasjonskultur legger til rette for fellesskap, og kan bidra til at den enkelte opplever en følelse av tilhørighet og samhold (Pettigrew, 1979). Følelsen av tilhørighet og fellesskap kan redusere usikkerhet og utrygghet hos den enkelte, som følge av muligheten til å delta i en gruppe av mennesker som tenker og handler på omtrent samme måte. I tillegg er fellesskapsfølelsen, uavhengig av gruppe og organisasjon, viktig for å skape trivsel (Collins et al., 1994). Mange opplever at en organisasjonskultur bidrar i varierende grad til å definere egen identitet. På samme tid skapes sterk lojalitet til organisasjonen, noe som i stor grad medfører mindre arbeidsfravær, samt økt stabilitet i arbeidsforholdet (Griffeth et al., 2000).

HMS-kulturen henger tett sammen med organisasjonskulturen, og det kan være utfordrende å skille kulturbegrepene fra hverandre. Som tidligere nevnt, omhandler HMS-kultur den delen av organisasjonskultur som betrakter helse-, miljø- og sikkerhetsaspektene. Organisasjonskultur er et dynamisk fenomen som omgir mennesker i organisasjoner hele tiden, og utvikles gjennom menneskelig interaksjon, men kan også influeres gjennom ledelse. Å styrke, forbedre og foredle kulturen i organisasjonen er om ikke den viktigste, én av lederens viktigste oppgaver og ansvarsområder (Botnmark, 2017; Jacobsen et al., 2019).

4.3 Endringsstrategier for forbedring av HMS-kulturen

For å undersøke hvilke endringsstrategier som kan bidra til å forbedre utfordringer ved HMS-kultur i en organisasjon, har det i denne oppgaven blitt tillagt et perspektiv som betrakter kultur som mulig å endre og styre. I det videre vil det fokuseres på endringsstrategi O, som ble presentert i oppgavens teoretiske rammeverk. Resultatene baseres dermed på funn i intervjuene, samt litteraturstudien.

4.3.1 Endringer i struktur og kultur i en organisasjon

Endringene i både struktur og kultur har som tidligere nevnt blitt implementert på litt forskjellige måter; «*alt etter hvilke endringer det har vært snakk om*». Det fremkom av intervjusvarene at det ikke hadde blitt valgt å benytte en konkret endringsstrategi, som teori på ble kartlagt og beskrevet i det foregående kapittelet i oppgaven, for den overordnede organisasjonsendringen. Det ble derimot valgt å benytte flere endringsstrategier samtidig - hybride endringsstrategier. Disse inneholder og kombinerer elementer fra ulike strategier, noe som medfører økt mulighet

for å hente det beste fra to verdener. Det blir dermed oppnåelig å legge opp til bred deltakelse samtidig som motstand som deltakelsen ikke klarer å kvitte seg med, blir slått ned på. En informant fortalte at *«enkelte endringstiltak har vært besluttet og gjennomført på relativt kort tid, andre bruker vi mer tid på»*. Dette ble vurdert ut fra hvilke områder eller forhold som skulle gjennomgå endring. Et intervjuobjekt forklarte at *«vi tenker at endring av kultur og holdninger kan ta lengre tid og må håndteres deretter. Samtidig må noen forhold innen HMS gjennomføres raskt for å sikre liv og helse, og disse blir raskere gjennomført»*. Det ble også presisert av en informant at ledergruppene i Veidekke Entreprenør AS og Grande Entreprenør AS har jevnlig møter for oppfølging og kontroll av 1000-dagersplanen.

Flere informanter fortalte at endringer har blitt innført med en gradvis tilnærming, og som naturlige prosesser; *«ingen overkjøring»*. Det ble også trekt frem at alle parter har vært involvert underveis. Det fremkom videre at tillitsvalgte ble involvert så tidlig som mulig i prosessene, og har vært delaktige gjennom hele endringsforløpet. En informant nevnte også at fagarbeidere har vært med i ulike utvalg. *«Tillitsvalgte og hovedverneombud (HVO) deltar i alle AMU-møter (arbeidsmiljøutvalg), og alle verneombud (VO) blir invitert til felles verneombudmøter»*. Et annet intervjuobjekt nevnte at *«VO deltar i alle byggemøter og på vernerunder ute på prosjektene»*. Det samme intervjuobjektet understrekte at endringer blir informert og diskutert i slike fora, på tilpassede nivå. Det ble så nevnt at *«HMS-ansvarlige og HVO gjennomfører jevnlig felles besøk på byggeplasser, og har uformell kontakt med medarbeidere i denne sammenheng»*. Et tredje intervjuobjekt påpekte at *«for vår del er det Veidekkes retningslinjer på HMS som vi må følge. Det er ikke noe fagarbeiderne kan påvirke, men det har vært en gradvis overgang til disse»*.

På spørsmålet som undersøker om det kunne ha ført til bedre klarhet og planmessighet i endringsprosessen dersom det hadde blitt valgt en konkret endringsstrategi for gjennomføringen av sammenslåingen, var det en informant som delte følgende utsagn:

«Mine tanker omkring dette er at det sjeldent er én endringsstrategi som fungerer for alle prosesser, og i alle endringsprosesser er det elementer av flere endringsstrategier. Vi har altså valgt å bruke flere endringsstrategier, vurdert og tilpasset ut fra hvilken type endring det er og målet med den. Dersom vi skulle brukt bare en og samme strategi på alle prosesser, tror jeg ikke det hadde fungert på en god måte».

Et annet intervjuobjekt reflekterte omkring spørsmålet med et lignende tankesett:

«Jeg tenker at ledere bør involvere og bruke tid på endring av HMS-kultur. Samtidig er det mange elementer i HMS som er udiskutable og som må innføres relativt raskt for å sikre liv og helse, og slike prosesser må kjøres med en annen endringsstrategi. Det må derfor vurderes ut fra hva som er mål og fremtidig, ønsket tilstand».

Flere informanter har uttrykt tilfredshet omkring hvordan sammenslåingsprosessen har foregått, og vært samstemte i at det er en god tilnærming med en gradvis overgang til nye HMS-systemer og -retningslinjer. Måten endringene har blitt implementert på ble også trekt frem som positivt. Et intervjuobjekt fortalte at *«bygging av HMS-kultur var i gang en god stund før Veidekke kom på eiersiden. Det ble bare enda mer «trykk» etter oppkjøpet»*. Et forslag som ble fremmet i et «intervju» i forbindelse med valg av endringsstrategi og ledelseshåndtering, var at *«ledere må være åpne og ærlige, og med klar retning på veien videre for å unngå at det oppstår utfordringer med HMS-kultur i overgangen fra nåværende til fremtidig, tilsiktet tilstand»*.

4.3.2 Strategi O

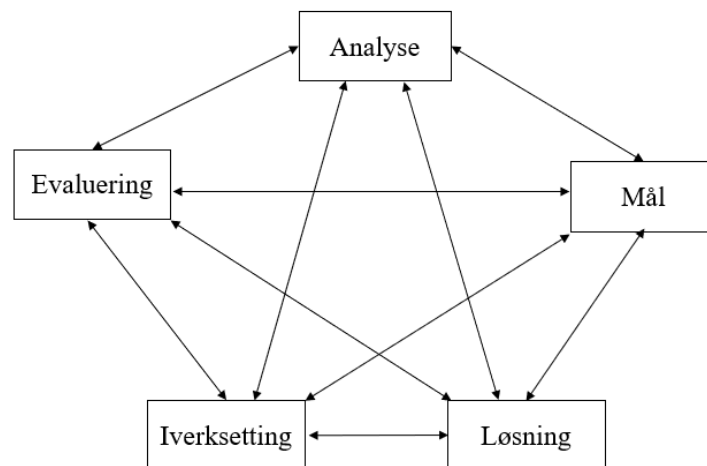
I likhet med at deltakende utvikling er sammenlignbar med organisasjonsutvikling, kan strategi O i stor grad sammenlignes med organisasjonsutvikling. Å endre sosiale systemer, for eksempel organisasjoner, er komplekst, og enkelte har hevdet at:

Organisasjonsendring er et slags kaos. En mengde forhold endres på samme tid, omfanget av endringer i omgivelsene og den ofte forekommende motstanden fra ulike grupper skaper en mengde sammenhengende prosesser som er ekstremt vanskelige å forutsi og nesten umulige å styre (Burke et al., 1992, s. 523).

Til tross for dette, er det et stort flertall som deler en enighet om at endring kan styres, i hvert fall noenlunde. Det eksisterer flere forskjellige tilnærminger - strategier - til organisasjonsendring. En måte å definere en endringsstrategi på er som *en unik kombinasjon av virkemidler tatt i bruk for å oppnå en ønsket endring i en gitt kontekst kjennetegnet av spesielle trekk og utfordringer (Laine et al., 2015, s. 337).*

Planlagt endring, som er hovedfokuset på endring i denne oppgaven, omfatter mange forskjellige strategier og lederstiler. Dersom spørsmålet om hvilken strategi som er best dukker opp, blir svaret at «det kommer an på» (Galbraith, 2000). O står for organisasjon, og kan beskrives på følgende måte:

Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at dens ansatte blir i stand til å iverksette en strategi og lære fra erfaringer som oppstår fra endringstiltak. Strategiens fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Virkemidlene som benyttes er utstrakt grad av deltakelse, og den baseres i liten grad på bruk av konsulenter og finansielle insentiver. Endring er noe som utspilles sakte over tid, og den er mindre planlagt og programmatisk (Jacobsen, 2018b, s. 147).



Figur 12: Endring som en sirkulær prosess uten klart start- og sluttsted (Jacobsen, 2018a)

I stedet for å fokusere på begrepet endring, blir *utvikling* tillagt fokus i strategi O, noe som innebærer at organisasjonsendring anses som en kontinuerlig og interaktiv prosess, og ikke som en enkelthendelse (French et al., 1995, s. 85-86). Det er følgelig ikke et klart definert starttidspunkt eller sluttidspunkt for endringsprosessen, og derfor har enkelte omtalt utviklingen som en inkrementell (Quinn, 1988a,b) eller deltakende (Dunphy et al., 1988) tilnærming til endring, eller ganske enkelt som organisasjonsutvikling. Det er vanlig å tenke på endring som en sirkel (se Figur 12), der en endring medfører stadig nye endringer, fremfor en lineær prosess med en fast rekkefølge.

Usikkerhet er et tydelig element i strategien, noe som gis uttrykk for gjennom at det ofte er utfordrende å kartlegge hva problemer består i, og hva som er den korrekte løsningen i en tidlig fase. I usikre og tvetydige situasjoner blir det derfor svært viktig å drive med eksperimentering, samt utarbeide systemer som bidrar til læring etter slike undersøkelser (March et al., 1976). I Figur 12 fremkommer dette tydelig, og det foretas ingen fullstendig analyse av problemer og løsningsforslag før endringsprosessen initieres. I det følgende presenteres og beskrives seks trekk som definerer strategi O.

Mål for endring - læringsevne

I strategi O settes fokuset på organisasjonens myke elementer; menneskelige egenskaper og sosiale prosesser som er nødvendig for å utforme en god HMS-kultur. For at en organisasjon skal evne å oppta læring, må søkelyset rettes mot menneskene i den. For at den skal oppfattes som lærende, er det nødvendig med mennesker som ønsker og evner å lære, samt grupper som viderefremidler kunnskap både innad i og mellom grupper. Det må samtidig utvikles systemer som sikrer at hele grupper lærer, noe som innbefattes i begrepet *organisatorisk læring*.

Nonaka et al. (1995) fokuserer som nevnt på taus kunnskap, og utgangspunktet er at mennesker lærer hele tiden, også uten å være bevisste på det. Det foregår observasjoner og eksperimenteringer, samtidig som det utvikles egne teorier angående hva som fungerer godt eller dårlig. Problemet med dette er at andre ikke tilegnes slike teorier eller kunnskap. Det er også svært problematisk at en selv ofte ikke er bevisst på egen kunnskap. For å klare og anvende den implisitte kunnskapen, må den først avdekkes, dernest konkretiseres, og til slutt kommuniseres til resten av organisasjonen. Den må med andre ord omdannes fra implisitt til eksplisitt kunnskap (Nonaka et al., 1996, s. 835).

Den formelle ledelsens rolle - «bottom-up»

Fokuset i strategi O er rettet mot ledere som bidrar til engasjement, eller som Warren Bennis (2000, s. 117) påpeker: *Hvis det er en generell ting vi kan si om endringsledelse, er det følgende: Ingen endring kan skje uten at lederen har villige og engasjerte medspillere.*

For at lederen skal klare å få igjennom endring, må den først sikre medgjørilige medarbeidere som ønsker å bidra til endring. Dersom dette skal oppnås, må lederen begrense egen rolle til å bare trekke opp endringsvisjonene, og dernest gjennom utstrakt bruk av delegering og deltakelse, tilrettelegge for at medarbeiderne utarbeider selvstendige løsninger. Ledelsen må utøve en deltakende, støttende og delegerende funksjon (Hersey et al., 1988). Dermed er det ikke toppledelsen som utgjør den største drivkraften i endringsprosessen, men organisasjonens medarbeidere.

Det er spesielt tre forhold som tilsier at en slik ledelse er den beste når det ønskes å oppnå endringer. For det første er det normalt sett fagarbeiderne på det operative planet som har størst «forhold til» problemene som bør ordnes opp i, og som trolig har best forståelse for hvilke løsninger som passer hvilke problemer. Den operative kjernen samhandler daglig med det som oppstår eller foregår i omgivelsene, og er dermed de som først enser endringsbehov.

For det andre bidrar en lederstil som i stor grad nyttiggjør medarbeiderne til at det oppstår mange syn på et spesifikt forhold. For å oppnå en god analyse av utfordringene, er det nødvendig med et bredt spekter av synspunkter. Åpen dialog bidrar til å frembringe mange ulike meninger og oppfatninger, samt et nyansert bilde av problemer og mulige løsninger (Gustavsen, 1990). I en rekke tilfeller kan dette bidra til å øke rasjonaliteten i beslutninger om endringer som en organisasjon foretar.

For det tredje kan det oppstå store problemer for ledelsen å få gjennomført endringer gjennom en «top-down» tilnærming, eller såkalt tradisjonell ovenfra-og-ned-styring. I en slik organisering er det ledelsen som dominerer hele endringsprosessen, og medarbeiderne har minimal innflytelse. Motstand mot endring er som tidligere nevnt, et omfattende fenomen i endringsledelse, og kan i stor grad relateres til endringsprosessens utforming (Shapiro et al., 1999).

Endringens innhold - individer, grupper og konflikter

Et viktig element i strategi O er at menneskene i organisasjonen blir satt i fokus. Endringsferdigheter og ønsker om endring hos organisasjonens ansatte er avgjørende for hvorvidt organisasjonen klarer å oppnå endringer i forhold til tidligere praksis. I stedet for å sette fokus på formelle organisasjonselementer som struktur, strategi og systemer, blir det fokusert på den menneskelige faktoren og mellommenneskelige forhold. Enkelte har derfor navngitt denne strategien som en *utdanningsstrategi* (French et al., 1995). Både enkeltindivider og grupper må evne å samarbeide, utvikle samhandlingskompetanse, og det forutsettes at hver enkelt lærer hvilke verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som er rådende til enhver tid.

Tiltak som iverksettes for å skape effektiv og varig endring, fokuserer på det som enkelte refererer til som den *dype strukturen* i organisasjonen, nemlig hver enkelts grunnleggende oppfatninger og ferdigheter, sosiale relasjoner og kulturelle elementer. På organisasjonsnivå har endringstiltak ofte omhandlet kulturelle elementer med stor affeksjonsverdi. Dersom det skal foregå en planmessig kulturendring, er det viktig å sørge for at samtlige sosialiseres; lærer ønskede verdier og normer på en konkret og forutbestemt måte (Van Maanen et al., 1979).

Planlegging - inkrementell og eksperimenterende

Strategi O bygger på en visjon, en grunnleggende idé som uttrykker årsaken til at endring er viktig, og hva som ønskes oppnådd. Planlegging ses på som en ikke-lineær prosess, noe som impliserer at arbeidsoppgaver ikke følger etter hverandre som en rekke atskilte enkelthendelser,

men i stedet som *en serie av sammenvevde delbeslutninger, som igjen henger sammen med andre beslutninger i andre deler av organisasjonen* (Quinn, 1988b, s. 676).

Et inkrementelt preg på endringer vil bidra til å unngå å måtte lage flere sett med omforente planer og beslutningsmuligheter. Denne formen for planlegging er å anse som en prosess, ikke et resultat. I denne planleggingsprosessen blir små tiltak iverksatt, gjennomgått og evaluert, og det blir bestemt om tiltakene skal gjentas. Det er flere fordeler ved denne planleggingsformen.

Først og fremst oppfattes verden som kompleks, og at det kan oppstå umiddelbare og uforutsette endringer. Dette innebærer at det tilegnes en realistisk holdning til fremtidige hendelser (Lindblom, 1968, s. 27). Dernest fungerer strategien slik at informasjonsinnhentingene optimaliseres, noe som gjøres gjennom å ta avgjørelser med begrensede konsekvenser eller fatte små endringstiltak. Det er dermed mulig å avvente med å ta viktige beslutninger til det foreligger en omfattende informasjonsmengde, slik at beslutninger fattes med størst mulig presisjon. Slik bidrar trolig inkrementalisme til høy kvalitet på planene som lages (Quinn, 1988a). Til slutt fører enkle planer ofte til færre som utøver motstand. Planer med mange poster og høy detaljeringsgrad kan ha negativ effekt på endringsviljen dersom alle endringer fremlegges på en gang. En tilnærming som anvender en inkrementell plan med bare kortsiktige aktiviteter kan ha positiv effekt på ønsket om å arbeide med endringer, og mulig motstand mot endringer reduseres.

Å skape motivasjon for endring - deltakelse og indre drivkrefter

I mange tilfeller blir finansielle insentiver sett på som en drivkraft. I denne strategien blir imidlertid negative aspekter ved slike økonomiske belønninger belyst. Et klassisk motargument mot bruk av penger har sitt utspring i Fredrick Herzbergs begrep *hygienefaktor*, som innebærer at slike belønninger ikke motiverer til ny atferd (Herzberg, 1968). En viktig faktor i denne sammenhengen er *indre motivasjon*, og oppstår som nevnt når blant annet en oppgave gir en form for mening, engasjerer, føles givende eller oppfattes som viktig å arbeide med. En slik indre motivasjon kan vise seg å være ytterst verdifull når beslutninger av stor betydning skal fattes. Dersom det utarbeides og etableres et felles mål i prosjektgruppen er det høyst sannsynlig at valg tas med akkurat dette målet for øyet. Ifølge empiriske studier blir det lettere å arbeide aktivt, konstruktivt og samarbeidene for å lykkes med endringen dersom det oppstår en følelsesmessig relasjon til den, noe som står i sterk kontrast til påtvingne endringer (Herscovitch et al., 2002).

Bruk av konsulenter - prosess-spesialister

I strategi O er bruken av eksterne spesialister betraktelig redusert i forhold til en strategi som om-

tales som strategi E, der E står for den engelske oversettelsen av ordet økonomisk («economic»), og fokuset er rettet mot formelle strukturer og systemer. I motsetning til i strategi E, der konsulentene ofte inntar en ekspertrolle (Schein, 1987; Røvik, 1991), er det forventet at konsulentene i strategi O inntar en rolle som prosesskonsulenter (Schein, 1987). En prosesskonsulent kan innta flere ulike arbeidsmåter, men det er særlig tre roller som angir hvilke oppgaver konsulentene har i dette perspektivet.

Prosesskonsulenten kan først og fremst fungerer som en prosessdesigner (Lyngdal, 1992, s. 149). I denne funksjonen står konsulenten for endringsprosessens utforming og gjennomføring. Der nest kan konsulenten operere som en prosesshjelper (French et al., 1995), noe som innebærer å bistå i problemløsningen. Den siste funksjonen er som prosessveileder (French et al., 1995). I denne rollen skal konsulenten sikre at prosessen ikke går i stå, enten på grunn av konflikt, utbrenthet eller ressursmangel.

4.4 Endring av organisasjonskulturen

Formålet med forskningsspørsmål 4 «Hvordan kan organisasjonskulturen endres slik at HMS-kulturelle utfordringer unngås?» er å kartlegge hvordan den helhetlige organisasjonskulturen med fokus på HMS kan forbedres. Resultatene bygger på funn i intervjuene, tidligere forskning og undertegnedes egne vurderinger.

4.4.1 Fra status quo til future state

I «intervju» med både prosjektleder, fagarbeidere, HMS-leder og lignende i den oppkjøpte entreprenørbedriften, ble det gitt mange gode innspill på hvilke kulturelle kjennetegn som synes å støtte og fremme en god HMS-kultur i organisasjonen, samt synspunkter på hvordan organisasjonskulturen kan endres med tanke på forbedringer i dagens HMS-kultur. Mange informanter fortalte at organisasjonens arbeid med HMS i stor grad er preget av mindre systematiske og strukturerte prosesser og arbeidsformer sammenlignet med Veidekke Entreprenør AS sitt HMS-arbeid. Informantene betraktet organisasjonen fortsatt for å være i startfasen når det kom til å tilpasse og forme egen HMS-kultur i forhold til hovedorganisasjonen.

Før oppkjøpet, som fant sted i februar 2018, var det blitt igangsatt et forbedringsarbeid i Grande Entreprenør AS. Dette var likevel noe som det var ønskelig å samarbeide med Veidekke Entreprenør AS om for å videreutvikle og forbedre ytterligere. I utgangspunktet har Veidekke

Entreprenør AS et strengere HMS-regime, og det å løfte seg på HMS var blant målene Grande Entreprenør AS hadde med organisasjonssammenslåingen. Den oppkjøpte entreprenøren hadde behov for å forbedre egne styringssystemer og rutiner, spesielt i forbindelse med HMS. Dette er områder Veidekke Entreprenør AS er gode på, samt noe Grande Entreprenør AS anser som en av de største fordelene ved oppkjøpet.

Grande Entreprenør AS er en forholdsvis liten entreprenørbedrift sammenlignet med Veidekke Entreprenør AS, og har om lag 210 ansatte, med 180 fagarbeidere som er geografisk spredt over nordlige deler av Trøndelag. Veidekke ASA, derimot, er et av Skandinavias ledende entreprenørselskap og eiendomsutviklere med over 8600 ansatte. Et intervjuobjekt fortalte at det er store forskjeller i HMS-ressursene i de to organisasjonene. *«Veidekke Entreprenør AS har flere basisstillinger innen HMS, og de har egne HMS-ansatte tilknyttet de fleste bygge- og anleggsprosjekter. Grande Entreprenør AS har en HMS-leder som også er HR-leder»*. Begrensede ressurser påvirker mulighetene for å jobbe like omfattende med HMS-arbeid samt bygge en god HMS-kultur. Et annet intervjuobjekt fortalte at prosjektene til Grande Entreprenør AS som oftest er mindre i størrelse sammenlignet med hovedorganisasjonen, og *«vi har eksempelvis ikke hatt en egen funksjonær som jobber kun med HMS på dette prosjektet»*.

Den oppkjøpte bedriften har, som et annet intervjuobjekt presiserte, håndtert denne utfordringen med å *«øke opp med en HMS-rådgiver på deltid, samt å benytte en person som har ansvaret for HMS på det største prosjektet i organisasjonen»*. Det undersøkes også videre for om det er mulig å øke ressursene ytterligere innen HMS, men staben vil fremdeles være liten sammenlignet med antall årsverk Veidekke Entreprenør AS har innenfor HMS-feltet. Det ble videre påpekt at Grande Entreprenør AS har flere fagarbeidere relativt sett sammenlignet med Veidekke Entreprenør AS, noe som gir et ulikt utgangspunkt for å jobbe med helse, miljø og sikkerhet. Et intervjuobjekt hevdet at *«dette er kanskje også en medvirkende årsak til at forventningene i organisasjonene i noen tilfeller har vært ulike»*.

I forbindelse med spørsmålet om hva den enkelte mener er den beste fremgangsmåten for å skape et klima for endring, som er det første steget for å oppnå organisasjonsendring ifølge Kotter (1995), med tanke på at den skal føles riktig, viktig og god for både organisasjonen og den enkelte, var det stor enstemmighet. Flere informanter trakk frem kulturelle aspekter som god dialog, god deling og flyt i informasjonen som gis, samt bred og dyp involvering. Riktig valg og bruk av endringsstrategi er høyst avgjørende for å oppnå gode og varige endringer. I tillegg fremkom

det at tydelige forventningsavklaringer kan bidra til å skape en bedre atmosfære for endring i organisasjonen. Et intervjuobjekt uttrykte at *«for å oppnå en god og helhetlig HMS-kultur er det mange viktige elementer som må hensyntas. Strukturen skal endres, blant annet gjennom en overgang til Veidekke Entreprenør AS sitt virksomhetssystem og ISO-sertifisering høsten 2020»*. Flere informanter foreslo at det kunne være en mulighet å implementere endringene med en gradvis tilnærming, slik at HMS-tiltakene ikke bare blir pålagt over natta.

I etterkant av sammenslåingen med Veidekke Entreprenør AS fortalte informantene at det hadde blitt større fokus på hvilke tiltak som kan tas i bruk for å forbedre aspekter ved HMS-kulturen. Tiltakene omhandler blant annet livreddene regler som fokuserer på at arbeidsgruppen har riktig og godkjent utstyr for arbeidsoppgavene, forsikringer om at den enkelte melder ifra og tar grep dersom det oppstår risiko for farlige situasjoner eller forhold, og at det foretas risikovurderinger som samtlige involverte parter blir informerte om, samt forstår.

Det er ingen overraskelse at store organisasjoner har et større fokus på systemer og prosesser for HMS-arbeid, slik at mindre organisasjoner har et større forbedringspotensiale til å nå samme nivå. Det er imidlertid alltid rom for forbedringer i samtlige organisasjoner, men mulighetene er trolig større i små organisasjoner med færre ansatte. *«Vi har nok mye å hente på flere områder, men miljø-delen har hatt minst fokus frem til nå. Der har vi nok størst forbedringspotensiale»*. En annen informant utdypet dette med å hevde at *«for å endre kulturen på omtrent 20 byggeplasser er vi avhengige av å ha ledere med god kunnskap og gode holdninger til HMS, som kan bidra til god etterlevelse av rutiner for HMS på byggeplassene. Sikkerhet har til nå hatt høyest prioritet, så helse og så miljø»*.

Et annet intervjuobjekt trakk frem at det for eksempel er forskjell i brillepåbudet fra tidligere, og at ikke alle er vant til å bruke like mye verneutstyr i det daglige. Det ble videre meddelt at alle skulle ta del i hovedorganisasjonens HMS-arbeid fra nyttår 2020, og ifølge informanten var ikke dette noe problematisk for fagarbeiderne å finne seg i. Til slutt ble det fremhevet at det kunne være et forslag å belønne god HMS ute på bygge- og anleggsplassene. *«Veidekke har for eksempel en egen HMS-pris for arbeid som fremmer godt arbeidsmiljø og reduserer ulykker, og dermed skader og fravær, og slik blir det litt ekstra prestisje i arbeidet med å utvikle en god og helhetlig HMS-kultur»*.

Et generelt synspunkt for å klare og endre aspekter i en organisasjon, er at samtlige forhold i en organisasjon som bidrar til stabilitet, må brytes. Ledere er best egnet for denne oppgaven etter-

som deres roller i organisasjonen er lite formaliserte og spesialiserte (Jacobsen et al., 2019). Uten en grunnleggende endring i organisasjonskulturen, er det lite trolig at det oppnås en langvarig forbedring i ytelsen til organisasjonen (Cameron et al., 2013).

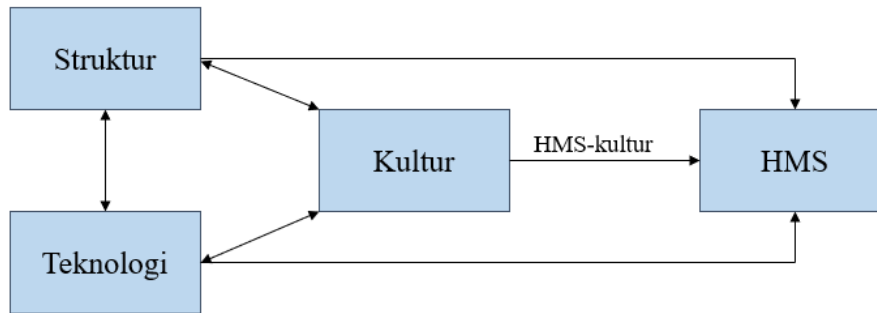
Organisasjoner gjennomgår stadig vekk justeringer og kontinuerlig endring, både planlagt og tilfeldig, og denne utviklingen innebærer hovedsakelig forbedringer i forhold til tidligere praksis (Jacobsen et al., 2019). Planlagt endring forutsetter at organisasjoner klarer å lære fra omgivelsene og internt i organisasjonen, noe som impliserer at det må foregå kontinuerlig måling og vurdering opp mot det som oppnås, det som er godt eller dårlig, samt det som må endres for å oppnå forbedring.

For å klare og omgjøre HMS-kulturelle utfordringer til endringer som er til det bedre for organisasjoner, må det være noen mennesker som identifiserer utfordringene, definerer dem som trusler eller muligheter for organisasjonen, og dernest igangsetter endringstiltak for å møte dem (Busch, 2011). Utfordringene må registreres, håndteres og omsettes i handling før de blir drivkrefter i en planlagt endringsprosess. Dermed blir drivkreftene ideer om hva som kan gjøres bedre, ikke objektive krefter. For å klare og oppnå forbedring i ulike forhold i fremtiden, må ledere være i stand til å se og tenke langt fremover. Som Dag Otto Lauritzen sa det: *Ingenting er umulig, det umulige tar bare litt lenger tid.*

4.4.2 Endring av organisasjonskultur - Scheins tilnærming

Schein (1985) har opp igjennom årene stadig utgitt nye utgaver av egen bok om organisasjonskultur og ledelse, og hatt stor påvirkningskraft innenfor feltet gjennom flere tiår, spesielt når det kommer til kulturendring og ledelse. I sine bøker hevder han at dersom det er ønskelig å arbeide med endringer i kulturen, må det være bred innsikt i hvordan organisasjoner endres (Jacobsen, 2018a). Det blir argumentert for at kulturell endring ikke oppnås alene, men gjennom at ledelsen ønsker endringer i organisatoriske forhold, og på den måten bidrar til at målene nås, eller at bestemte utfordringer organisasjonen støter på, blir løst. Dermed blir det aktuelt å se på hvordan kulturell endring ledes (Schein, 2016). I henhold til dette setter han opp et prinsipp for hvordan arbeide med kulturendring: *The change goal must be defined concretely in terms of the specific problem you are trying to fix, not as «cultural change»* (Aasen et al., 2015). Målet med endringen, ifølge Schein (2016), har i første omgang vært å komme med løsninger på konkrete problemer. Idet målsettingene er definert, kan det gjøres en vurdering om organisasjonskulturen

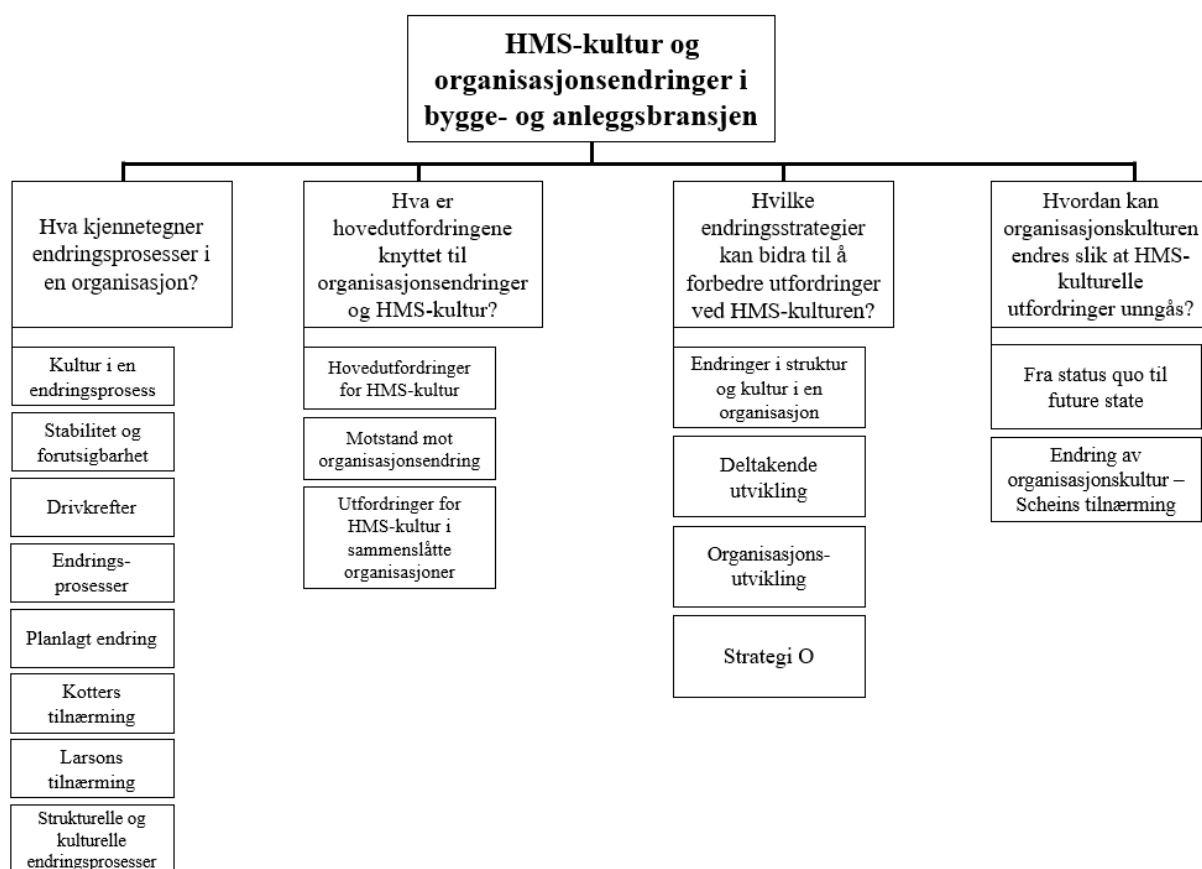
støtter eller hindrer endringsarbeidet med HMS-kultur. Begrepet HMS-kultur betegner forholdet mellom organisasjonskultur og HMS i prosjekter, og Figur 13 viser hvilken sammenheng det er mellom kultur og HMS i organisasjoner, samt hvordan HMS-kultur innvirker på arbeidet med helse, miljø og sikkerhet i prosjekter i bygge- og anleggsbransjen.



Figur 13: Forholdet mellom organisasjonskultur og HMS (Albrechtsen, 2019b)

5 Diskusjon

Dette kapittelet vil diskutere resultatene oppdaget i forskningen opp mot forskningsspørsmålene definert i oppgaven. Videre følger en vurdering med tanke på årsakene til og betydningen av funnene sett opp mot det teoretiske rammeverket. Først diskuteres forskningsspørsmål 1 om hva som kjennetegner endringsprosesser i en organisasjon. Her vil teorier avdekket i forskningslitteraturen settes opp mot hverandre, og drøftes med egne betraktninger. Forskningsspørsmål 2, hva er hovedutfordringene knyttet til organisasjonsendringer og HMS-kultur, blir videre diskutert. I denne sammenheng vil funn i litteraturen fremsettes sammen med og opp mot informantenes meninger, samt egen vurdering presenteres. I det følgende drøftes forskningsspørsmål 3, som omhandler hvilke endringsstrategier som kan bidra til å forbedre utfordringer ved HMS-kulturen, mot tidligere funn i forskningslitteraturen. Til slutt diskuteres det fjerde og siste forskningsspørsmålet som undersøker hvordan organisasjonskulturen kan endres slik at HMS-kulturelle utfordringer unngås. Ettersom det ikke eksisterer mye litteratur innen spørsmålets omfang, vil spørsmålet, samtidig som det diskuteres opp mot informantenes synspunkter, behandles ut ifra eget skjønn. En fremstilling av resultatene er å finne i Figur 14.



Figur 14: Fremstilling av resultatene

5.0 Endringsprosesser i organisasjoner

I dette delkapitlet vil resultatene funnet i forskningsspørsmål 1 diskuteres på bakgrunn av det teoretiske rammeverket. Det første første forskningsspørsmålet ble besvart gjennom å benytte litteratursøk som metode, og resultatet ble presentert i delkapittel 3.6. Dette delkapitlet har fått nummerering 5.0 basert på den manglende sammenhengen med et delkapittel i resultatdelen i det foregående kapitlet, slik resten av delkapitlene i diskusjonen har.

Kultur i en endringsprosess

Både Denison (1990), Trice et al. (1993), Alvesson (2002) og Cameron et al. (2006) peker på at kultur, enten i form av HMS-kultur eller bedriftskultur, er viktig for organisatorisk ytelse, altså i hvilken grad organisasjonen klarer å nå sine mål. En slik oppfatning er fornuftig og støttes også ute i praksisfeltet. Uten en helhetlig organisasjonskultur er det vanskelig å få alle med på endringene som skal bidra til å forbedre systemer, strukturer, holdninger og handlemåter i organisasjoner. Alvesson et al. (2015) hevder derimot at det ikke er uvanlig å undervurdere viktigheten av organisasjonskultur. Lederne må derfor tydeliggjøre og overbevise ansatte om hvilke positive effekter som følger med en god organisasjonskultur, både for den enkelte og helheten. Ved å skape en slik innsikt, blir kulturen med dens grunnleggende antagelser, verdier, normer og virkelighetsoppfatninger en motivasjonsfaktor for å gjøre det som er riktig, samt en viktig bidragsyter for å oppnå ønsket nivå på eget HMS-arbeid. Aasen et al. (2015) presiserer likevel at det oppstår en rekke utfordrende aspekter ved en slik oppfatning. Dette innebærer eksempelvis å oppdage hva som kjennetegner ens egen kultur, hvilken tilstand som er ønskelig å komme bort fra, samt på hvilken måte den nye kulturen skal innføres i organisasjonen.

Endringer, med varierende størrelse og omfang, oppstår på daglig basis i verden i dag, og fører til at organisasjoner er avhengige av å være tilpasningsdyktige og dynamiske for å overleve. SARS-CoV-2, gjerne kalt covid-19, har satt, og kommer til å sette store preg på organisasjoner, samfunnet og verden, og har forårsaket radikale endringer og konsekvenser for verdenssamfunnet etter at pandemien brøt ut i desember 2019. Koronaviruset har medført enorme omveltninger for organisasjoner, og «*likviditetsstyring, permitteringsregler og krisehåndtering diskuteres nå overalt*» (PwC, 2020). Det blir ekstremt viktig å forstå, lære og få overblikk over mulige følger som oppstår i kjølvannet av viruset for å komme ut av krisen på best mulig måte, samt være i stand til å håndtere lignende situasjoner i fremtiden. Det oppstår nye endringer fra dag til dag, og det krever sitt for å holde seg oppdatert til enhver tid. For å begrense skadevirkningene som

følger av koronaviruset, blir det imidlertid viktig å prøve å holde hjulene i gang, men det krever mye av alle parter. Dersom menneskene i organisasjoner oppnår et fornyet blikk på egen virksomhet og omgivelsene, utvikler større respekt for hverandres kompetanse, samt klarer å absorbere økt erfaring om rask omstilling, innovasjon og endring, er det gode muligheter for å komme styrket ut av koronakrisen, og at den resulterer i vekst for bygge- og anleggsnæringen.

Ettersom covid-19-situasjonen på langt nær var planlagt eller ønsket, er den ikke like overførbart til fasemodellen til Lewin (1997). Den baseres derimot på å bryte bindingene som sikrer stabilitet, for deretter å gjennomgå en endringsfase som iverksetter ulike tiltak og handlinger, og til sist oppstår en fremtidig tilstand som blir den nye praksisen. I den siste fasen må tiltak evalueres, og det blir viktig å undersøke om det er samsvar mellom kultur og struktur. En slik endring er i stor grad drevet frem av ledelsen, men det blir nødvendig å sørge for at alle parter føler en tilhørighet til endringen, slik at motstand unngås. Kotter (1995) deler og fremmer et lignende syn på endring, og hevder at for å oppnå endring, må organisasjoner igjennom tre tilstander. Først må det skapes et endringsklima, dernest engasjere og mobilisere hele organisasjonen og til slutt må prosessen styres og kontrolleres. Til tross for at endringsmodellene til Lewin (1997) og Kotter (1995) bygger på lange perioder med stabilitet som enkelte ganger brytes av labilitet, samt gir en enkel forklaring på forholdet mellom endring og stabilitet, er det nødvendigvis ikke like lett i praksis, noe covid-19-pandemien er et utmerket eksempel på.

Stabilitet og forutsigbarhet

Endring og organisasjon anses som motsetninger ettersom organisasjoner betraktes som forutsigbare, og endringer utgjør en trussel mot denne stabiliteten. I enkelte tilfeller kan det være ønskelig å bryte med gamle rutiner og strukturer, og endring er dermed ønskelig. Til tross for dette, er mennesker avhengige av å ha en viss mengde stabilitet, og det kan være utfordrende, men viktig å finne denne balansen i organisasjoner. Idet en organisasjonsendring finner sted, er det som oftest for å prøve å forbedre *status quo*; det som foregår i det daglige arbeidet. Det er imidlertid viktig å sørge for at enkelte deler holdes stabilt, slik at ikke alt endres på en gang, samt at velfungerende aktiviteter perfektioneres. På denne måten forbedres normaltstanden samtidig som uønskede forhold eller hendelser byttes ut til fordel for bedre løsninger eller metoder. Det er imidlertid ikke alltid like enkelt å harmonere kravene som oppstår i spenningsforholdet mellom stabilitet og endring. Det må derfor prøves og feiles for å finne den optimale dynamiske konstellasjonen mellom det kjente og det ukjente, slik at samtlige involverte parter presterer på best mulig vis.

Drivkrefter

Planlagt endring er, ifølge Birkinshaw et al. (2008), basert i en tanke om at det er enkelte aktører, endringsagenter, som driver frem endring i organisasjoner. Disse endringsledernes oppfatninger av indre og ytre drivkrefter anses som årsaken til at endringer ønskes iverksatt, og endring krever som oftest at enkelte personer forandrer atferd. Det er vanlig at det oppstår reaksjoner på endringsinitiativ, både positive og negative, fra dem det forventes endringer fra, noe som endringsagentene må håndtere. Drivkreftene bygger på en tanke om at ulike forhold kan forbedres, eller at enkelte handlinger kan utføres på en bedre måte i forhold til dagens praksis, og slik øke den organisatoriske ytelsen. Jacobsen (2018a) mener at det første steget mot å forstå hva som initierer endring, og som resulterer i et ønske om endring, er å betrakte drivkrefter som det første elementet i en teori om endring.

Å starte en endringsprosess uten først å ha kartlagt endringsbehovet og løsninger på problemet, har ingen nytte eller tyngde. Smircich et al. (1985) peker samtidig på at endringsagentenes opplevelse av behovet for endring, samt forslagene til forbedring, er subjektive antydninger, og ikke objektive oppfatninger som alle nødvendigvis deler. Det har dyptgående konsekvenser for hvordan planlagt endring betraktes. For at drivkrefter skal få noen innvirkning for organisasjoner, må de omsettes i handling og kommuniseres til samtlige organisasjonsmedlemmer. I tillegg er enighet omkring endringsbehovet en viktig suksessfaktor for å lykkes med endring. Uten en slik konsensus kan det bli problematisk for endringslederne å få gjennomført endringer, og dette blir enda vanskeligere dersom endringsforslagene møter kraftig motstand.

Endringsprosesser

Hernes et al. (2015) belyser flere utfordringer med endring, herunder brudd på tryggheten ved det stabile, usikkerhet rundt etablerte oppfatninger, samt trusler mot innarbeidede maktforhold. En rekke forskere nevner at endring som fenomen er komplekst, og Du Gay et al. (2012) hevder at endring enkelte ganger er så abstrakt at det er umulig å uttrykke eksplisitt hva som ligger i begrepet.

En organisasjon er som tidligere påpekt, et sosialt system, og består av mange ulike mennesker med ulik bakgrunn, forskjellige prioriteringer og mangfoldige synspunkter, oppfatninger og meninger. Følgelig eksisterer det også ulike virkelighetsforståelser, og ulike personer utfører arbeidsoppgaver på forskjellige måter, steder og nivåer alt etter som hvor de befinner seg i makthierarkiet i organisasjonen. Samtidig foregår det endringer hele tiden, i større eller mindre

grad. Det er følgelig ikke like enkelt å fastslå når endringsprosesser starter og slutter. Planlagt endring, derimot, oppstår ofte i sammenheng med en eller flere konkrete beslutninger, og det er derfor vanlig at disse avgjørelsene eller vedtakene avgjør starttidspunktet. I og med at organisasjonsendringer hovedsakelig omhandler menneskelig atferd, noe det følgelig er store variasjoner i, hevder Røvik (2007) at kunnskap om organisasjonsendringer må «overføres» til den bestemte situasjonen før den blir overkommelig å anvende.

For å forklare hvilke endringer som ønskes eller har oppstått, må innholdet i endringen spesifiseres i konkrete termer. Jacobsen (1998a) beskriver også at det er viktig å forstå at samtlige organisasjonsendringer medfører endringer i interne maktforhold og dens forhold til den eksterne omverdenen. Aasen et al. (2015) fokuserer også på at enhver endring fører til endringer i subkulturer, samt den overordnede organisasjonskulturen, noe som må hensyntas når det blir besluttet å gjennomføre ulike endringer. Endringens utfall er umulig å forutsi, og det blir derfor viktig å tenke nøye igjennom hvilke konsekvenser som kan oppstå etter at endringsprosessen er avsluttet.

Til tross for at innovasjon og endring ofte brukes om hverandre, som Deutsch (1985) har påpekt, er begrepene å anse som motsetninger. Endring er ingen forutsetning for innovasjon, og innovasjon behøver ikke å resultere i endring. March (1981, s. 564) påstår at i sin grunnleggende struktur, og ettersom handling og endring har mange likhetstrekk, bør ikke en teori om organisatorisk stabilitet skilles mye fra en teori om organisatorisk endring.

Greenwood et al. (1987) retter søkelyset mot dimensjonen som omhandler endringens omfang. Det er vanlig å skille mellom radikale og inkrementelle endringer. Førstnevnte innebærer store omveltninger, og mange opplever situasjonen som utfordrende og vanskelig. Sistnevnte oppleves for mange som mer behagelig ettersom endringene i mye større grad forløper over et lengre tidsrom, samt er mindre i omfang. Det er lettere å tilpasse seg slike endringer, og flesteparten ønsker å unnsnippe store og drastiske endringer på kort tid i en krevende og stressende arbeidshverdag. Ifølge March (1991) er inkrementelle endringer nært knyttet til en utnyttende (exploitation) læringsform. Den har som formål å utnytte nåværende tilstand, slik at prosesser og oppgaver gradvis oppnår utbedringer. Det er både utfordringer og fordeler med denne type læring. Det kan enten resultere i at endringene blir godt integrert i organisasjonen, og dermed utgjør et viktig bidrag i den nye praksisen, eller føre til at endringene tar for lang tid å implementere, og på den måten mister sin betydning etter hvert som endringsprosessen skrider fremover. March

(1991) tar også for seg radikale endringer, og knytter disse opp mot en utforskende (exploration) læringsform. Den baseres i all hovedsak på å endre alt som er kjent og trygt, og så finne tilbake på rett spor igjen. Disse endringene er ofte smertefulle og belastende for mange, men kan også føre til at endringene trer raskere i kraft ettersom plasteret rives av med det samme.

Flere forskere, deriblant Cohen et al. (1990); Rajagopalan et al. (1997); Meyer et al. (2011), har undersøkt sammenhengen mellom det å klare og gjennomføre organisasjonsendringer og kapasitetsgrenser for å internalisere, samt tilpasse seg, innspill og inspirasjon fra det som omgir organisasjonen. Det er stor usikkerhet og uklarhet angående dette, men som Levinthal et al. (1993) nevnte, har forskjellige organisasjoner ulike forutsetninger og evner til å absorbere læring, både fra interne og eksterne forhold. En rekke organisasjonsforskere - Burns et al. (1961); Galbraith (1977); Mintzberg (1979); Hannan et al. (1989); Gravenhorst et al. (2003) - har i tillegg uttalt at organisasjoner består av ulike fleksibilitetsgrader, noe som manifesteres i ulik struktur og sammensetning.

Endringer er både unike og ulike, i størrelse og rekkevidde, og dermed må enhver endring kontekstualiseres for å finne dens kjennetegn. Ikke alle former for endring finner sted i alle organisasjoner, noe som skyldes at organisasjoner inngår i og utgjør en større sammenheng som tillater eller nekter ulike handlinger. Coleman (1986) uttrykker dermed at det utvikles et samspill med høy kompleksitetsgrad mellom menneske og kontekst, mellom individ og struktur, og mellom organisasjon og omgivelser. Dette må tenkes grundig igjennom, planlegges for og hensyntas når endringsforslag dukker opp, og ikke minst når endringer iverksettes.

Ifølge Pettigrew (1987) og Johns (2006, 2017) oppstår endringer i mange ulike kontekster, og når fokuset er rettet mot organisatorisk endring, er det hensiktsmessig å ta i bruk både indre og ytre kontekst. Idet både den indre og den ytre konteksten er på plass, har organisasjonen både evne og mulighet til endring. Konteksten legger føringer for hvilke endringer, samt hvordan endringer kan oppstå. Det blir også, ifølge Jansen (1996, s. 286), hevdet at forskjellige organisasjoner har egne karakteristiske endringsnivåer, eller såkalte unike «komfortsoner». Dersom tempoet i og omfanget av endringene i en organisasjon overskrider denne sonen, aktiveres en form for krefter som bidrar til å løse «endringsproblemet». Det vil likevel for mange oppleves vanskelig og ubekvemt å bevege seg ut av komfortsonen, men det er nødvendig for å få tatt fatt i organisasjonsendringene.

Planlagt endring

Cameron et al. (2013) hevder at planlagt endring både er basert i et ønske om å forbedre nåværende tilstand, samt i en problemforståelse om at «noe må gjøres». Det kan være manglende kompetanse eller ferdigheter, sviktede rutiner for HMS eller dårlig kommunikasjon mellom ledelse og resterende arbeidsstokk. En HMS-leder kan for eksempel ha et innstendig ønske om høyere motivasjon for å unngå skader og ulykker i å oppstå. Roness (1995) og Poole et al. (2000) beskriver planlagt endring som en prosess med tilhørende handlinger og hendelser som utspilles over tid, og Van de Ven et al. (1988) forklarer ytterligere at et prosessfokus bidrar med å avdekke hvilke aktører som fremmer og hemmer forsøk på organisasjonsendring. Dermed blir det tydelig hvem som ønsker, eller motsetter seg endringer. På den måten kan endringslederne planlegge og tilpasse endringene slik at flest mulig oppdager fordelene ved endringene.

For å få igjennom endring, er det avgjørende med enkeltpersoner eller grupper som driver frem endring, og endring i dette perspektivet er intensjonal. Planlagt endring tar dermed utgangspunkt i «noens» virkelighetsoppfatning, prefererte virkemidler og foretrukne løsninger. Ifølge Poole (2004) er justeringer i forhold til dagens praksis i en planlagt endringsprosess begrunnet i utsikter til tenkelige, fremtidige situasjoner. Dette er relatert til at mennesker kan tilegne seg læring, og endre væremåte som følge av læringen. Endringsforsøk innebærer, som Jacobsen (2018a) har uttrykt, at ulike perspektiver, virkelighetsoppfatninger, følelser og interesser bringes inn i prosessen, noe som fører til et komplekst samhandlingsmønster mellom ulike interesseparter. Crozier (1964) peker på at når endringsforslag fremsettes, resulterer det i mange uforutsette reaksjoner og konsekvenser, som ikke lar seg antesipere eller bearbeide i forkant.

Følgelig er det umulig å planlegge enhver organisasjonsendring til punkt og prikke. Det lar seg ikke gjøre å vite alle konsekvenser som følger av endringer. Planlagt endring prøver å forbedre en fremtidig tilstand, og fremtiden er alltid usikker. Det er derfor trolig at resultatet - utfallet - etter endringsprosessen, avviker fra intensjonen med endringen. For å forstå årsaken til et misforhold mellom intensjon og utfall, må endringsprosessen gjennomgås.

Ettersom denne oppgaven er basert i en tanke om at organisasjoner er mulig å endre og styre i en ønskelig retning, blir første steg å kartlegge hvilke områder eller forhold som bør endres og styres i endringsprosessens innledende fase. Dernest må det undersøkes hvilken endringsstrategi som er best egnet med tanke på å nå målene for organisasjonen, men også for å få til et godt samarbeid og kunnskapsdeling blant deltakerne. Chandler (1962) hevder at etter valg

om endringsstrategi som sikrer størst mulighetsutnyttelse, samt bidrar til å løse utfordringene organisasjonen står overfor, er tatt, er siste steg i prosessen å implementere endringstiltakene. Problemer løses dermed gjennom planlagte tiltak, og innebærer at aktørene i organisasjonen endrer atferd. I tråd med hva både Kotter (1995) og Kotter et al. (2002) anbefaler for vellykkede endringer, har også Veidekke Entreprenør AS klart å skape et opplevd endringspress i den oppkjøpte organisasjonen. Dersom ingen opplever et press eller behov for endring, er det lett at endringene ikke tas på alvor, og implementeringen mislykkes.

Et avgjørende element i en planlagt endringsprosess, er i hvilken grad endringen er proaktiv eller reaktiv. Proaktive endringer er fordelaktige ettersom de åpner opp for forebyggende arbeid, slik at situasjonen lar seg planlegge før uønskede hendelser eller ulykker inntreffer. En organisasjon som antesiperer hendelser i omgivelsene, gjør den i stand til å tilpasse seg hendelser som forventes og antas å oppstå. Det er derimot svært vanskelig å planlegge nøyaktig på forhånd, men ifølge Araujo et al. (2012), unngås ufrivillig handling. Tvang har ingen positiv effekt på oppslutning om endring. Reaktive endringer oppstår imidlertid etter at hendelser har inntruffet, og organisasjoner blir forpliktet til å endre seg. Endring betraktes i en tidsmessig sammenheng, og omstendigheter på et tidspunkt blir følgelig årsaken til at organisasjoner gjennomfører endringer. Det blir nødvendig å lære fra ubeleilige hendelser, slik at endringer kan predikeres, og omgjøres fra reaktive til proaktive endringer i fremtiden. En endring som er proaktiv kan være nyttig dersom organisasjoner lykkes med den, nemlig at den frembringer en fordel ved å være tidligst ute, og organisasjonen blir tillagt, som påpekt av Doz et al. (1987) og Kerin (1992), «first-mover-advantages». Jacobsen (2018a) hevder derimot ikke at det er enkelt å gå i gang med proaktive endringer ettersom det ikke er skapt et endringspress, eller fordi endringene oppleves som unødvendige og irrelevante for menneskene i organisasjonen.

I og med at en teori om organisasjonsendringer er svært kompleks, kan det være utfordrende å vite hvilke aspekter ved det sosiale systemet som influerer på ulike handlinger og holdninger. Crozier (1964) understreker dessuten at organisasjoner er indeterminerte systemer, noe som gjør det praktisk talt umulig å forutsi hvordan samhandlingen kommer til å foregå. Det er heller ikke slik at planlagte endringer blir som først tenkt, og endringene kan resultere i kaos for dem som er involvert i prosessen. Når uforutsette hendelser dukker opp, blir det viktig å undersøke hvilke alternativer som finnes, og velge den løsningen som oppleves som den best egnede for det aktuelle problemet.

Pfeffer et al. (2006) forklarer at planlagt endring bygger på en antagelse om kausalitet, og det er viktig å skape en utbredt aksept og konsensus om at endringen er korrekt, som igjen er basert på kausalitet. I enkelte tilfeller kan kausaliteten likevel være uklar, og kausale relasjoner kan endres over tid. Kausalitet handler om at det eksisterer et påvirkningsforhold mellom to fenomener, noe som kan endre seg med tiden. Til tross for dette, tas valg av tiltak basert på en slik årsakssammenheng, men det er vanskelig å avgjøre om tiltakene gir ønsket effekt før etter at endringsprosessen er avsluttet. Orton et al. (1990) påpeker også at det kan oppstå et misforhold mellom årsak og virkning dersom elementer bare er løst koblet sammen, noe som resulterer i at det blir utfordrende å arbeide med nøyaktig planlegging på forhånd. Dersom mennesker i tillegg utfører handlinger som er inkonsekvente, er det ifølge Argyris et al. (1974), enda mindre sannsynlighet for at det som planlegges for, blir gjennomført i praksis. Det kan med andre ord være en svakhet i sammenhengen mellom endringer i kultur og endringer i produksjonsfasen.

En komplementerende forståelse er at det oppstod en kulturendring, uten at strukturen gjennomgikk en form for endringsprosess. En slik situasjon kan være årsaken til at det er manglende sammenheng mellom ord og handling. Enkelte frykter straff for å gjøre det som bør gjøres ettersom oppgaveutførelsen eller handlingsmønstre ikke er fulgt opp i belønningssystemene til organisasjonen. Argyris (1982, 1990) synliggjør muligheten for at det ikke har forekommet endringer i bruksverdiene, altså det som er med å bestemme atferden til mennesker. Det er ingen tyngde i det som blir sagt, og endringene får ikke rotfeste i organisasjonen. Dette kan medføre katastrofale konsekvenser, og i verste fall gå utover liv og helse. Det blir dermed viktig å forankre endringene i hele organisasjonen ved å bevisstgjøre alle parter, og unngå at bare deler av organisasjonen gjennomgår varige endringer.

Organisasjonsendring - Kotters tilnærming

Kotter (1995), med sine åtte steg for organisatoriske endringer, hevder at endringsprosesser må initieres ved å etablere en følelse av at endring er nødvendig, slik at samtlige i organisasjonen erkjenner at det eksisterer et endringsbehov. Dersom alle er fornøyde med dagens situasjon, kan forsøk på endring bli avvist, og endringsprosessen mislykkes. Følgelig blir det viktig å skape en følelse av hastverk rundt behovet for endring, og ved å påpeke endringsbehovet til alle ledd i organisasjonen, er det med på å forsterke og øke dette behovet. Kort sagt er formålet med å frembringe en bevissthet omkring behovet for endring, å skape en motiverende og sterk drivkraft for endring, samt redusere motkrefter. Endring er tidkrevende, men samtlige faser må gjennomgås for å oppnå endring. Det ble nevnt at Grande Entreprenør AS allerede hadde startet arbeidet

med å øke fokuset på HMS i egen organisasjon. Det kan tenkes at det var et behov for støtte og samarbeid med en større entreprenørbedrift, slik som Veidekke Entreprenør AS, og få ta del i erfaringer med å jobbe målbevisst med HMS.

Med hensyn til aspekter som Grande Entreprenør AS, sammen med Veidekke Entreprenør AS, benytter for å endre, implementere og forbedre systemer, struktur og kultur for HMS i organisasjonen, var intervjuobjektene påfallende samstemte. Det var åpenbart at intervjuobjektene hadde en tydelig oppfatning om hvilke tiltak og tilnæringsmåte som hadde best effekt. Ettersom informantene nevnte at arbeidsgiver hadde lagt til rette for både bred og dyp involvering, med ulik ekspertise og ferdigheter, har organisasjonen et godt og robust utgangspunkt for å oppnå en suksessfull og varig endring. Dersom deltakerne i endringskoalisjonen utviser tillit, ærlighet og gode samhandlingsegenskaper overfor hverandre, er muligheten for å lykkes med endringen svært stor.

Kotter (1995) får støtte fra Tronsmo (1998) i at det å utvikle en tydelig endringsvisjon er høyst nødvendig for å utvikle fremskritt i forhold til dagens jobbutførelse. Hovedorganisasjonen har en visjon om et skadefritt Veidekke, og sikkerhetskurs, personlig verneutstyr, bedriftshelsetjeneste og involverende planlegging bidrar til å oppnå målsettingene for HMS-arbeidet. Innføring og formidling av visjonen bidrar til å synliggjøre hvilke sikkerhet-, helse- og miljøgevinster som blir mulig å frembringe etter at endringsprosessen er avviklet. Dersom visjonen brukes og kommuniseres daglig i alt som foregår, enten for å ta beslutninger eller løse problemer, holdes den friskt i mente, og det blir lettere å oppnå suksess. Å gjøre i stedet for å fortelle, eller ved å «walk the talk», bidrar til at ledelsen oppnår økt tillit og reliabilitet.

Det er formålstjenlig å fjerne flest mulig hindringer som utgjør en trussel mot suksessfull endring. Idet alle prosess- og strukturbarrierer er eliminert, oppnår ansatte større motivasjon, energi og vilje til å gjennomføre endringer. Det blir enklere å jobbe mot visjonen, noe som fører til at endringsprosessen føres fremover.

Til tross for at mange ønsker å oppnå raske forandringer og forbedringer, er det viktig å sikre suksess - små seire - på veien mot hovedmålet, noe som kan gjøres gjennom å sette seg mindre delmål. Kortsiktige mål er med på å realisere små, hurtige og synlige gevinster, som igjen bidrar til større motivasjon. På samme tid er mestringsfølelse med på å gi god moral og holdning blant samtlige parter. Det er likevel viktig å kunne kommunisere målene innen kort tid, slik at personer

som er usikre og tviler på endringsprosessens måloppnåelse, ikke bidrar til at den stopper opp. Samtidig må delmålene være oppnåelige, og utgjøre en viktig brikke på veien mot hovedmålet.

Ifølge Kotter (1995) har mange endringsprosesser mislyktes som følge av for tidlig avslutning. Det tar tid å forankre endringer i organisasjoner, og langsiktige endringer bør være hovedfokuset, ikke kortsiktige endringer. Det bør dermed utvises tålmodighet, men stadig endring og utvikling bør likevel være i fokus. Utålmodighet fra ledelsen kan oppfattes negativt, og redusere endringshastigheten. Enhver vellykket endring bidrar til læring ettersom det blir mulig å bygge videre på det som førte til positive resultater, og kartlegge hva som fortsatt har forbedringskapasitet.

Endringsprosessens siste steg blir å forankre endringene i organisasjonen; å skape en kultur, slik at samtlige medarbeidere betrakter endringene som «måten vi gjør det på hos oss». Status på endringene må være den nye *normalen*, og det er ingen tvil om hvilke antagelser, verdier, normer, holdninger eller atferdsmønstre som råder i organisasjonskulturen. Endringer medfører som tidligere nevnt usikkerhet og uforutsigbarhet, og situasjonen preges av instabilitet. For å sikre stabilitet, og ettersom organisasjonskulturen er med på å bestemme hva som gjøres, må visjonens tilhørende verdier uttrykkes gjennom daglige arbeidsoppgaver. Ledere bør utøve en kontinuerlig støtte, både i, underveis og etter endringsprosessen, samt sørge for at endringene reflekteres i samtlige aspekter ved organisasjonen, noe som vil resultere i at endringene utgjør en solid pæle i organisasjonskulturen.

Organisasjonsendring - Larsons tilnærming

Larson (2003), har i motsetning til Kotter (1995), utviklet fem elementære forutsetninger som må foreligge for å oppnå en suksessfull endring. Dersom en forutsetning mangler, får dette ulike negative konsekvenser; enten forvirring, engstelse, gradvis endring, frustasjon eller feilstarter, som fremkom av Figur 9 i det teoretiske rammeverket. Når alle forutsetningene - visjon, ferdigheter, insentiver, ressurser og handlingsplan - er på plass, er det lite som tilsier at organisasjonen ikke skal klare å gjennomføre gode, fungerende og sunne endringsprosesser.

En visjon har som formål å trekke opp det overordnede målet for organisasjonen, samt retningen for det daglige arbeidet, og danner dermed et bilde av en fremtidig, ønsket tilstand. Larson (2003) og Kotter (1995) er samstemte i visjonens betydning for organisasjonen, og i tråd med begge ovennevnte parter, har Veidekke Entreprenør AS en tydelig visjon for HMS-arbeidet i begge organisasjonene.

Det ble samtidig utarbeidet, i samarbeid med Grande Entreprenør AS, en handlingsplan på HMS. Planen presenterer tydelig en oversikt over hvordan arbeidsforløpet er lagt opp, samt en rekke krav til hvilke aktiviteter som må være implementert ved gitte tidspunkter. Ifølge Larson (2003) er planen med på å bidra til at organisasjonens overordnede mål nås. I tillegg har hovedorganisasjonen rikelig med ferdigheter og ressurser, både i form av ansatte og materiell, slik at endringene oppnår tilstrekkelig forankring i den oppkjøpte organisasjonen. Ifølge Proactima (2016) er dette kjennetegn på en fleksibel kultur ettersom begge organisasjonskulturene er smidige i forhold til å tilpasse seg raske omstillinger i kontekst og rammebetingelser, samt består av mangfold i både arbeidsstab og utførelsesmetoder.

Et element som Larson (2003) anbefaler for å få til varig endring, og som ikke fremkom gjennom intervju og samtaler at Veidekke Entreprenør AS benytter, er økonomiske insentiver. I og med at Larson (2003) hevder at manglende insentiver kan føre til at endringsprosessen har redusert fremgang og resultatoppnåelse, kan det være at begge organisasjonene ville hatt stor effekt og nytte av en slik belønningsform. En insentivordning kan bidra til å skape en følelse av samarbeid, og på den måten gi en mestringsfølelse og opplevelse av fremgang mot et større og overordnet mål. På den måten blir det enklere å ta antatt riktige valg, som for eksempel å hjelpe til med å løse praktiske hindringer, og dermed skape positive øyeblikk som igjen bidrar til økt motivasjon og arbeidsinnsats.

Både ledelsen i Veidekke Entreprenør AS og Grande Entreprenør AS har utvist stort engasjement og interesse for å utvikle en god og omforent HMS-kultur. Et slikt holdnings- og handlingssett er etter oppfatningen til Kotter (1995) med på å bekjempe kampen mot indre motstand, og bidrar til at endringsprosessens mål oppnås. Veidekke betrakter HMS-uka som en viktig brikke i et større og kontinuerlig HMS-arbeid. Denne uka, som gjennomføres en gang i året på samtlige prosjekter over hele landet, er å anse som et større delmål Veidekke jobber med for å kontinuerlig undersøke, lede og kontrollere utviklingen i HMS-arbeidet i prosjektene sine. Kotter (1995) hevder at kortsiktige arbeidsmål eller milepæler fører til at aktørene som berøres oppnår forbedret moral og holdning til endringsarbeidet.

5.1 Organisasjonsendring

I dette delkapitlet vil resultatene funnet i forskningsspørsmål 1 diskuteres på bakgrunn av resultatkapitlet. Det første forskningsspørsmålet ble besvart hovedsakelig gjennom å benytte litteratursøk som metode, men enkelte svar har også fremkommet gjennom skriftlige intervjuer med nøkkelpersoner i den oppkjøpte organisasjonen. Resultatet ble presentert i delkapittel 4.1 i det foregående kapitlet.

Strukturelle og kulturelle endringsprosesser

En organisasjonsendring innebærer endringer i både struktur og kultur, men endringsprosesser forløper i ulik rekkefølge og med ulik endringstakt. For å bygge en god og fremgangsrik HMS-kultur, er det avgjørende med et solid verdigrunnlag. Når det er spredning i hvilke verdier og normer som ønskes, er det nødvendig at ledelsen forankrer gode holdninger og handlinger i organisasjonen, slik at medarbeiderne opplever motivasjon til å gjøre en god jobb, noe som sikrer gode resultater, også for HMS-kultur. Dette er en tidkrevende prosess, og forklarer hvorfor den største endringen som fant sted i forbindelse med organisasjonsendringen, var knyttet til implementering av nye systemer og strukturer. Det var imidlertid gjort enkelte endringer i HMS-arbeidet, og IP ble innført i den oppkjøpte bedriften.

En annen endring, som er fordelaktig for HMS-kultur, er at fokuset på planlegging og dokumentasjon før arbeidet ble iverksatt, hadde økt etter sammenslåingen. Motivasjonen for endring var samtidig til stede ettersom dette arbeidet allerede var påbegynt før oppkjøpet, noe som tilsier at det er et ønske om forbedring. Det gjenstod bare å utarbeide en plan og strategi for hvordan oppnå en slik forbedring. Til tross for at Grande Entreprenør AS er en liten entreprenør sammenlignet med Veidekke Entreprenør AS, tenkes det likevel at de har egne prosedyrer og retningslinjer for å sikre HMS i samtlige faser i bygge- og anleggsprosjekter, men at disse trenger enkelte justeringer for å bli ideelle.

Endringer i eierstrukturen har gjort det mulig med et økt fokus på HMS, ettersom hovedorganisasjonen har godt utviklede systemer og metodikker for håndtering og utførelse av HMS-arbeid. Det tar likevel en del tid å få implementert nye verktøy og rutiner for HMS. Forbedringer i HMS-kultur er ikke noe som trer i kraft over natta, men ved å slå seg sammen med en stor og ledende entreprenør med en utrolig innsatsvilje for HMS, har Grande Entreprenør AS alle forutsetninger for å lykkes med en slik endring.

For å være i stand til å bli med i konkurransen om å sikre seg større prosjekter, er godt HMS-arbeid svært viktig. Forskjellige aspekter ved HMS vektlegges ulikt i ulike prosjektfaser. Det har tradisjonelt sett vært størst fokus på HMS i planleggingsfasen. Likevel er det store gevinster å hente, spesielt for miljø, i gjennomførings- og produksjonsfasen. I den senere tid har krav til HMS fått større fokus ved anbud, og slik kan byggherren tydelig uttrykke hvilke aktører som det er ønskelig å samarbeide med i det aktuelle bygge- eller anleggsprosjektet.

Ettersom ledelsen i den oppkjøpte bedriften har fått redusert innflytelse, er det viktig å ha en tydelig og god kommunikasjon med ledelsen i Veidekke Entreprenør AS. På den måten oppnås bedre oversikt over ulike forhold og aktiviteter til enhver tid, slik at alle er bevisste på hva som må gjøres ved gitte tidspunkter for at HMS-kulturen skal ytterligere styrkes. Den mørke statistikken fra Arbeidstilsynet (2019a) er et tydelig tegn på hvordan kommunikasjonsproblemer kan svekke eller begrense god HMS i prosjekter. Idet ulykker oppstår på bygge- eller anleggsplasser, fremkommer det sjelden gjennom granskninger at årsaken var mangler i utstyr eller teknologi, og i mange tilfeller rettes fokuset på menneskelig svikt, det være seg på et individuelt plan, eller kommunikasjon mennesker imellom.

Å utarbeide en felles plan for sammenslåingen, i dette tilfellet en 1000-dagers plan, har en rekke fordeler. Planen brukes som en veiledning for arbeidsoppstart, samt som et verktøy for å måle fremdrift i forhold til målsettinger som er fastsatt på forhånd. Videre får prosjektdeltakerne økt innsikt i hva som er hensikten med sammenslåingen, og hvordan den tenkes gjennomført. Dernest sikres eierskap til organisasjonen ved at den involverer medarbeiderne i planleggingsprosessen, samt at den gir en forståelse for gevinster og rammer for organisasjonsendringen. En slik plan er også med på å gi en oversikt over risiko og muligheter som kan influere på endringen, slik at samtlige aktører kan hensynta usikkerhet i ulike beslutninger. Planen vil også bidra til at forventningene til organisasjonsendringen blir realisert, noe som øker sannsynligheten for å lykkes med å forbedre aspekter ved HMS-kulturen.

Kommunikasjon har foregått på mange ulike arenaer, og det kan ha ført til at mye informasjon har «forsvunnet» i mengden, eller at den samme informasjonen har blitt formidlet opptil flere ganger. En slik gjentakelse kan bidra til mishag og frustrasjon, og etter hvert føre til at viktig informasjon mister sin betydning og oppleves overflødig. I verste fall kan dette medføre at ingen bryr seg, og resultere i uønskede hendelser som kan være livstruende.

5.2 Hovedutfordringer ved organisasjonsendringer og HMS-kultur

I dette delkapitlet vil forskningsspørsmål 2 drøftes, og det teoretiske rammeverket, informantenes utsagn og egne vurderinger vil danne grunnlaget for diskusjonen.

Hovedutfordringer for HMS-kultur

En rekke intervjuobjekter trakk frem at uklare forventninger var et utfordrende aspekt for HMS-kultur, samt uklarheter i organisering og oppfatninger til hvordan endringsarbeidet ønsket å bli gjennomført. Tid og kapasitet ble også trekt frem som utfordringer i endringsprosessen. Basert på intervjuene som ble gjennomført, ble det konkludert med at tidspress utgjorde en avgjørende faktor til hvorfor utfordringer med HMS-kultur oppstod. Tidspress er et utbredt fenomen i bygge- og anleggsbransjen, og oppstår ofte når det planlegges med for korte tidsrammer. For å unngå dette må det rettes fokus mot problemet, samt avsettes god tid i prosjektets oppstartsfasen. På den måten sikres det at tidsaspektet ikke går på bekostning av HMS-arbeidet, eller fører til unødvendig stress og sykefravær. Det bør derfor være noen som blir satt til å følge opp HMS - en form for buffer i form av personell - og sikre at det som avtales, blir utført.

Til tross for at det er viktig å tenke på akkord og fremdrift, er det ønskelig at det utvikles en større bevissthet rundt HMS-kultur, og at HMS sidestilles med kostnader og tidsaspektet i prosjekter. For å unngå at ugunstige hendelser og utfordringer oppstår, er det viktig å gå i dybden, og undersøke og finne rotårsakene til problemene. I tillegg er det viktig på forhånd å avklare hvilken endringstakt eller progresjon som er ønskelig og overkommelig, spesielt med tanke på tidsaspektet i forhold til implementering av metoder, rutiner og styringssystemer for HMS. Det lar seg ikke gjøre å endre en HMS-kultur på én dag, men det blir derfor viktig å utarbeide en god plan som hensyntar en fornuftig fremdrift i ulike HMS-aspekter.

Et annet utfordrende aspekt som ble belyst i intervju var at Veidekke Entreprenør AS har et strengere HMS-regime og stødigere grunnmur sammenlignet med Grande Entreprenør AS. Det er store forskjeller i et stort konsern, som hovedorganisasjonen er, og en mindre entreprenør, som er den oppkjøpte parten i dette tilfellet. Sistnevnte må lære og forholde seg til hyppigere rapportering, risikovurderinger, ISO-sertifiseringer på HMS, kvalitet og miljø, samt HMS-uka som avholdes en gang i året. I den forbindelse kan det bli veldig mye informasjon på kort tid, og det kan være formålstjenlig å fokusere på utfordringene som organisasjonsendringen medførte med tanke på HMS-kultur. For at samtlige aktører skal klare å tilegne seg læring, kunnskap og

ferdigheter, kan det være fordelaktig å legge opp til et større antall praktiske aktiviteter, samt involvere et utvalg av fagarbeiderne i oppgaveutarbeidelsen i planleggingsfasen før HMS-uka.

Gjennom intervju fremkom det også at medvirkning og involvering bidrar til økt oppslutning om endringen, samt positiv innstilling for at endringsprosessen skal lykkes. Det er ofte mange ulike interesser som må tas hensyn til, og til tross for enighet om en virkelighetsbeskrivelse, kan det være ulik grad av konsensus om denne. Flere informanter uttrykte en form for misnøye angående omfanget av papirarbeid knyttet til ulike arbeidsoppgaver, noe som indikerer at det som er riktig for organisasjonen, ikke nødvendigvis er viktig for aktørene som må utføre arbeidet. Denne «uenigheten» er basert på at mennesker har forskjellige interesser, men det betyr likevel ikke at en ikke skal handle ut fra hva som anses som det beste for organisasjonen.

Den desidert største utfordringen for HMS-kultur sett i lys av organisasjonsendringen, var ifølge samtlige intervjuobjekter, det å få alle til å bli bærere av den overordnede organisasjonskulturen. I en stor organisasjon er HMS som regel godt forankret og satt i system, noe som ikke alltid er tilfellet i mindre organisasjoner. Det er viktig å prøve å unngå at den ene parten føler at den får strukturer, systemer strategier tredd over seg, noe som er utfordrende ettersom hovedorganisasjonen ønsker raske og smidige endringer. For å oppnå dette, må ledelsen klare å nå ut til alle berørte parter, som ikke er en enkel oppgave. Kjernen i alt dette blir å få samtlige aktører til å forstå hvorfor enkelte handlinger og holdninger bør etterstrebes og etterleves fremfor andre, og slik gjennomsyres arbeidshverdagen av gode verdier og normer, som til syvende og sist er HMS-kultur.

Motstand mot organisasjonsendring

Som nevnt i resultatdelen, er det ikke uvanlig at det oppstår motstand mot endringer i organisasjoner, og dette forsterkes gjerne ved akkumulerte endringer, noe som er uheldig med tanke på å få gjennomført en form for organisasjonsendring. Det blir derfor viktig å tenke gjennom hvilke effekter som ønskes oppnådd ved å implementere noe nytt, uavhengig om det gjelder endringer i formelle eller uformelle elementer. Kotter (1995) påpeker at for å oppnå en effektiv og varig endring, er det avgjørende at det først skapes et endringsbehov. Lewin (1997) hevder at første steg mot en vellykket endring er å bryte bindingene som bidrar til stabilitet, og dermed skapes det en endringsvilje og bevissthet omkring behovet for endring. Det ble påpekt i «intervju» at det allerede var påbegynt et endringsarbeid med tanke på systemer for HMS, men at dette var et område som var ønskelig for videre samarbeid med Veidekke Entreprenør AS.

Til tross for at det er vanlig med motstand mot endring, hevder Tronsmo (1998) at dette er paradoksalt av hensyn til menneskers behov for utfordringer i hverdagen. Mange tenker også at motstand mot organisasjonsendring kun er relatert til negative aspekter, men i mange tilfeller bør motstand ses på som positivt. Mye av motstanden som kommer etter et endringsforslag omhandler ofte kritiske innvendinger angående behovet for endring, samt om den valgte løsningen er den beste. En trolig årsak til at mange anser organisasjonsendring som uheldig er, som påpekt tidligere, at forutsigbarheten og stabiliteten forsvinner. Pfeffer (1992, s. 19) påpeker samtidig at det ikke er mulig å fastslå sikkert om en endring er god eller dårlig på tidspunktet den blir besluttet, og at resultatet først blir klart etter at beslutningen er iverksatt. I tillegg er usikkerhet et grunnleggende trekk ved endring, og behovet for endring er ikke mulig å påvise tydelig og objektivt. Dermed kan det oppstå mange ulike perspektiver og synspunkter på hva som er den faktiske situasjonen, og det er ikke mulig å verken bekrefte eller avkrefte om endringsagentene forvalter sannheten. Motstand mot endring kan også oppstå dersom endringsforslaget anses som lite fornuftig, er basert i manglende kunnskap eller er dårlig begrunnet.

En mulig løsning for å unngå negativ motstand mot endring er å tilrettelegge for åpne og ærlige dialoger som tillater konstruktiv kritikk, samt aksepterer og viser forståelse for at det eksisterer ulike syn på saken. På denne måten vil motstanden forvandles til å bli et positivt trekk. Beslutninger som tas oppnår økt rasjonalitet ved at det vurderes flere alternativer og konsekvenser før endringen implementeres. Samtidig er en endringsprosess uten motstand ikke ønskelig ettersom det kan være en indikasjon på at ingen bryr seg om utfallet etter endringen er innført, eller at medarbeiderne eller eksterne parter er uinteressert i hvordan det går med organisasjonen.

Frykt for det ukjente

En rekke forskere, blant annet Tichy et al. (1984); Diamond (1986); Nadler (1987), viser til at endring kan bunne i en frykt for det ukjente. McHuge (1997) uttrykker videre at denne frykten kan ende i psykologisk stress, noe som er svært ugunstig både for den enkelte og organisasjonen. Det er dermed vanlig å prøve å unngå dette ved å hindre endringer i å oppstå, og den manglende kontrollen og klarheten over egen fremtid gjør det utfordrende for medarbeiderne å arbeide aktivt mot fremtiden. Ettersom frykt for det ukjente er et vanlig fenomen, er det også slik at den kan oppstå med ulik styrkegrad. Dersom jobber henger i en tynn tråd kan frykten forsterkes, og derav også motstanden mot endringen. Davidson (2002) nevner at det kan oppstå en følelse av å ikke strekke til, og mange lurer på om de er kapable til å lære seg det nye verktøyet eller virksamhetssystemet. Det blir dermed viktig å sørge for at samtlige får tilstrekkelig opplæring og trening

i hvordan nye arbeidsmetoder og systemer fungerer, slik at det bygges opp en mestringstro. Til tross for at en endring kan ha denne effekten, er det lite som tilsier at dersom frykten fjernes, så vil det bidra til oppslutning om endringen. Fenomenet kan med andre ord skape motstand, men fravær av frykt alene skaper trolig ikke oppslutning.

Brudd på psykologiske kontrakter

Når personer har arbeidet et sted over lengre tid, har det utviklet seg psykologiske kontrakter som følge av interaksjon med andre mennesker. Samtlige som har startet å jobbe på en ny arbeidsplass er litt usikre på hvordan ulike roller skal forholde seg til hverandre, hvilke oppgaver det forventes at en selv skal gjøre og hvilke beslutninger en skal ta. I slike situasjoner det lurt å gå litt rolig frem, og ikke «forstyrre» det etablerte interaksjonsmønsteret. En organisasjonsendring innebærer som regel at nye mennesker må arbeide sammen, og det kan i mange tilfeller være utfordrende ettersom det må utvikles nye psykologiske kontrakter. Det er imidlertid ikke slik at dersom enkelte fritas fra å inngå nye psykologiske kontrakter, så oppstår et sterkt ønske om oppslutning til endringen.

Bygge- og anleggsprosjekter krever store ressurser tilknyttet planlegging, styring og administrasjon, og når det i tillegg skal gjennomføres en organisasjonsendring, tærer dette på allerede knappe ressurser. Det er samtidig mange som beskriver bygge- og anleggsbransjen som tradisjonell, og enkelte deler oppleves fremdeles svært konservative. På slike områder er det ekstra utfordrende å få gjennomslag for nye endringer, og spesielt endringer som krever mye tid og ressurser fra samtlige berørte parter. En slik oppfatning synes å være relativt utbredt, og oljebransjen blir ofte trekt frem som et motstykke. Det har derimot blitt gjort mye for å motvirke dette, og det legges ned mye arbeid og forskning i å utvikle innovative løsninger innen klima, bærekraft og teknologi. Slike verktøy bidrar til bedre kvalitet i byggeprosessen, reduserer både tids- og pengebruken, samt bidrar til et forbedret HMS-arbeid. Det er med andre ord nødvendig å iverksette endringer, enten det gjelder arbeidsutførelse eller utvidelser i arbeidsstaben, for å kunne utvikle nye og forbedre gamle arbeidsmåter og -systemer, men også HMS-kultur.

Tap av identitet

Det at organisatoriske endringer oppleves som en trussel mot egen identitet, utgjør et hinder når organisasjoner slås sammen. Når familie eller nære venner går bort oppstår som oftest en sterk og intens følelse av tap. Når nye arbeidsmetoder utgår til fordel for moderne maskiner, idet symboler og logoer erstattes av nye etter en sammenslåing med en organisasjon, eller en leder byttes

ut med en annen, oppstår de samme følelsene, men ubevisst. I slike situasjoner blir det viktig å sørge for en gradvis overgang, og dette oppnås ved å benytte en inkrementell tilnærming til endringene. Ifølge March (1991) er omfattende endringer mer krevende og vanskeligere å implementere sammenlignet med mindre endringer som i større grad bærer et planmessig preg. Det fremkom også i intervjuvarene at det var stor flerstemthet angående å implementere endringer med et gradvis, naturlig og inkrementelt preg. Kotter (1995) hevder også at kortsiktige mål og konkrete arbeidsoperasjoner bidrar til at partene som er involvert i endringsprosessen oppnår god redelighet og holdninger, noe som høyst sannsynlig bidrar til å minimere motstanden.

Symbolsk orden endres

I tilfeller der endringer i organisasjoner fører til endringer i den symbolske ordenen, kan dette resultere i opprør og motstand mot endringene. Symbolene representerer organisasjonen utad, og signaliserer til omverdenen hva den driver med eller står for. Daft (1983) og Gagliardi (1990) presiserer at for mange har symbolske verdier en høy egenverdi, noe som betyr at symbolene har et dypere meningsinnhold. Enhver organisasjon er en symbolsk enhet, og når flere organisasjoner gjennomgår en endring, eksempelvis slås sammen, oppstår det et brudd i det som er stabilt og forutsigbart. Status som begrep er betydningsfullt i denne sammenheng, og vil høyst sannsynlig påvirkes ved en slik sammenslåing ettersom en organisasjon er et system av status. Innad i organisasjonen vil dette trolig innebære rokering i status, som knyttes til ulike oppgaver og fag, samt fysiske forhold som for eksempel hva slags kontor en person har eller hvilken PC som brukes i arbeidet. I tillegg kan det innebære hvilke personer som anses som viktige og riktige for fremtiden, og som bør satses videre på, samt hvem som betraktes som fortiden, og som tiden har forbigått. Det er likevel slik at det er lite som peker på at det å opprettholde den symbolske ordenen bidrar til å skape oppslutning om endring.

Endrede maktforhold

Egeberg (1984) beskriver maktfordelingen i organisasjoner for å være stabil på gitte tidspunkter, slik at samtlige vet hvem som kan ta hvilke beslutninger til enhver tid, både store og små. Slike personer besitter åpenbart en større mengde informasjon enn andre, noe som kan være fordelaktig i eksempelvis en fremtidig forhandlingssituasjon. Mintzberg (1983) påpeker at når det oppstår en organisasjonsendring er sannsynligheten stor for at det faste makthierarkiet endres, nemlig hvem som har rettigheter og muligheter til deltakelse i beslutningsprosesser, noe som ofte resulterer i motstand fra personer som frykter å miste egen makt. Dette er en naturlig forsvarsmekanisme ettersom det innebærer å gi avkall på et opparbeidet handlingsrom samt

egen forutsigbarhet. En person som ikke står i fare for å miste råderett over egen makt, kan synes å støtte endringen uten at den nødvendigvis har noen spesiell betydning eller interesse for vedkommende.

Endringer i organisasjoner kan også påvirke mulighetene for innflytelse i ulikt omfang, noe som høyst sannsynlig går ut over egen mulighet til autonomi. Dermed kan det resultere i at for eksempel en mellomleder ikke får mulighet til å være med å bestemme hvilken fordeling eller prioritet ulike arbeidsoppgaver skal ha, noe som tidligere ble tatt som en selvfølge. I mange tilfeller bærer arbeidsdagen til en fagarbeider uten verken formell eller uformell makt preg av usikkerhet ettersom personen kan bli utsatt for hva andre foretar seg, eller mener vedkommende bør gjøre. En slik person har som regel også mindre mulighet til å fremme egne synspunkter, samt mindre innflytelse på valg, noe som kan svekke ønsket om å bidra aktivt til å oppnå vellykket endring.

I motsetning til de foregående avsnittene, kan endringer i maktforhold som har positiv effekt for enkelte føre til at enkeltindivider ønsker å slutte opp om endringen. Men slik oppslutning er som regel svært betinget, og behøver ikke være langvarig ettersom den i liten grad er knyttet til selve endringen. Personene som velger å støtte endringsforslag basert på ovennevnte årsak, føler som regel ingen affektiv oppslutning til endringen, og det er som oftest irrelevant som endringen er viktig, riktig eller god for organisasjonen som helhet.

Ekstraarbeid

En veldig simpel, men praktisk, forklaring på årsaken til motstand mot endring, er at det krever en ekstra ressursinnsats fra partene som involveres i endringsarbeidet. Endring innebærer at det må nedlegges ytterligere og hardt arbeid i jobben, i alle fall over en avgrenset tidsperiode, noe som impliserer dobbeltarbeid, som igjen er svært ressursbelastende. McHuge (1997) ytrer at dette kan utløse økt arbeidsbelastning og -press på arbeidstakerne når endringsarbeidet pågår.

Prosjekter i bygge- og anleggsbransjen har normalt sett en presset tidsramme å forholde seg til fra før, og en organisasjonsendring må foregå parallelt med resterende aktiviteter i fremdriftsplanen. Det er ingen tvil om at tidspress og samtidige aktiviteter er problematisk for HMS-kulturen, og dermed blir det viktig å redusere tidspresset gjennom å ha gode og strukturerte rutiner for hvordan endringsarbeidet skal legges opp og utføres. For å oppnå dette må det først utarbeides konkrete arbeidsmåter, og deretter må disse bli innøvd, og på den måten reduseres tidsbruken.

I tillegg må det sikres at oppgaver gjøres feilfritt første gang slik at det ikke oppstår feil som må rettes opp i.

En organisasjonsendring omfatter som oftest store omveltninger i både strukturer og systemer, samt HMS-kultur, og bør derfor planlegges svært nøye i forkant. Det er imidlertid umulig å forutsi hvordan prosessen utarter seg underveis, men dersom det åpnes opp for bred og dyp involvering tidlig i prosessen, er det gode muligheter for at flere ulike aspekter og løsninger belyses, slik at det ikke oppstår unødvendige utfordringer når endringene skal implementeres i organisasjonen. En prosess med et bredt spekter av ulike aktører er en god forutsetning for å sikre god kunnskapsoverføring med riktig informasjon mellom parter og grensesnitt, samt unngå at det oppstår svikt i kommunikasjonen som kan resultere i misforståelser og feil.

Mange intervjuobjekter mente at en vellykket endringsprosess er basert i et tverrfaglig samarbeid som legger til rette for at det fremlegges forskjellige perspektiver og synspunkter på utfordringene som kan oppstå, hovedsakelig for HMS-kultur i en organisasjon. En slik samhandlingsfase kan bidra til å håndtere og løse utfordringer i forbindelse med en organisasjonsendring ved at det lages standardiserte fremgangsmåter som hindrer økt tidsbruk, øker kvaliteten på HMS-arbeidet, samt reduserer muligheten for å begå feil. I tillegg kan tidspress unngås ved å anvende et godt avvikssystem for å avdekke feil og mangler, og samtidig være behjelpelig med å få igangsatt endringstiltak dersom det oppdages svikt eller svakheter i HMS-kulturen.

Faglig uenighet

Det er umulig å fastsette et objektivt behov for endring, og dermed kan det oppstå usikkerhet, uenighet samt ulike oppfatninger omkring det faktiske behovet for endring. Det kan også være uklarheter i hvilke virkninger som endringen medfører, samt uklare kausalsammenhenger, altså hvorvidt den valgte endringen løser eller har ønsket effekt på problemet. Kotter (2008) uttrykker at for at enkeltpersoner skal ønske å gjennomføre en endring, må den oppleves viktig, samt løsningen må virke riktig. Dersom dette grunnlaget ikke eksisterer, er det fare for at endringsforslaget møtes med motstand.

Endringer kan videre tilskrive organisasjoner krav om nyinvesteringer i for eksempel teknologi, systemer, kunnskap, læring og ferdigheter. Etter å ha jobbet over tid vil enkelte personer ha opparbeidet seg en innsikt og kompetanse innen et avgrenset område som ble definert på forhånd. Det kan være krevende for personer å tilpasse seg endringer i jobben, og det at endringer som oftest må foregå side om side med at den vanlige jobben utføres og ivaretas, kan for mange være

ekstra belastende. Williamson (1975) påpeker at idet en organisasjonsendring gjennomføres, kan enkelte jobber få mindre betydning og nytte, noe som rett og slett kan resultere i motstand. Huber (1996) deklarerer at arbeidspresstet blir enda større dersom gamle arbeidsmåter og ordninger må avlæres og avvikles samtidig som det læres og innarbeides nye måter å gjøre arbeidet på. Når en organisasjonsendring likevel viser seg å være nødvendig, er det viktig å vurdere hvilke muligheter som eksisterer for opplæring og etterutdanning for organisasjonens ansatte. På den måten hensyntar organisasjonen dens ansatte, samtidig som den bidrar med å løse utfordringer som oppstår ved organisatoriske endringer. Med riktig fokus på kommunikasjon, endringsledelse og medarbeiderutvikling, har organisasjonen gode forutsetninger for å lykkes med endringer.

Sosiale relasjoner brytes

En organisasjonsendring som medfører at tette sosiale bånd brytes, kan for mange være blant de sterkeste årsakene til motstand. Dette avhenger imidlertid av en rekke faktorer, deriblant trivsel, arbeidsoppgaver, vennskap, fysisk lokasjon og lignende. Sackman (1997) synliggjør i egen bok om kulturell kompleksitet i organisasjoner at organisasjonsendringer kan føre til at den sosiale tilhørigheten blir borte, noe som kan være vanskelig å håndtere for mange. Uheldige konsekvenser som følge av endringer i organisasjoner, kan være at det utvikles hyppigere samarbeidsvansker og arbeidskonflikter, større turnover blant medarbeiderne og økning i sykefravær, som også er å anse som en form for motstand mot organisasjonsendring. Det blir dermed viktig å sørge for at jobbhverdagen fortsatt betraktes som meningsfylt for den enkelte, samt at det legges til rette for å utvikle nye sosiale relasjoner i et godt psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø. En konsekvens av et dårlig og uforsvarlig arbeidsmiljø, med hensyn til organisatoriske- og psykososiale arbeidsbetingelser, kan være arbeidsrelatert stress. Når stress forblir gjentakende over tid, kan dette resultere i en rekke alvorlige helseproblemer og sykdommer. Dersom fagarbeiderne i den *skarpe enden* opplever at nåværende arbeidshverdag preges av negative mellommenneskelige forhold, kan en organisasjonsendring ha positiv effekt på både motivasjon, helse, trivsel, arbeidskvalitet og fysisk, psykisk og sosialt velvære. Flaten et al. (2017) hevder at ingen arbeidsoperasjoner eller endringer skal utsette arbeidstakeren for uønskede negative belastninger eller være en påvirkende årsak til sykdom. Utilstrekkelige arbeidsforhold må derfor følges opp, noe som kan gjøres ved å ha en positiv, tilgjengelig og rettferdig ledelse, sikre god kommunikasjon, godt samarbeid, medarbeidermedvirkning og muligheter for personlig utvikling.

Tap av personlige goder

Idet organisasjoner slås sammen, kan det, for enkelte, oppstå utfordringer med tanke på egne

karrieremuligheter og fremtidsutsikter. Stinchcombe (1986) fremlegger at det eksisterer ulike karrierestiger i organisasjoner, og at endringer påvirker disse. Et mulig utfall etter at to organisasjoner har slått seg sammen, er at antall lederstillinger blir halvert, eller i hvert fall innskrenket. Dersom enkelte hadde sett for seg opprykk, kan dette føles som en trussel, og dermed være en årsak til motstand mot organisasjonsendringen. Enkelte endringer kan også resultere i at arbeidet blir ekstra krevende og stressende, noe som kan føre til at det oppstår motstand, men dette er på ingen måte en selvfølge. Det kan for eksempel være noen som opplever eget arbeid som lite utfordrende og kjedelig, og dermed kan en slik endring oppfattes som riktig, viktig og god.

Det er minimalt som tilsier at det å benytte materielle belønninger som insentiver for oppslutning om endring er effektivt og virkningsfullt. Ved å benytte økonomiske insentiver, er det ifølge Meyer et al. (2007), svært lite som indikerer at endringen er god og nødvendig, og at endringen i liten grad bidrar til å løse problemer i organisasjonen. Det utdypes videre, med rot i empiriske funn, at finansielle insentiver lite trolig fører til en affektiv oppslutning om endringen, noe som står i kontrast til uttalelsen til Lawler (1987), som påpeker at insentiver bør anvendes bevisst i en endringsprosess for å oppnå endringsoppslutning.

Jacobsen (2018a) nevner at den såkalte «nødvendighetsoppslutningen» kan øke ettersom det er dyrt å ikke støtte eller slutte opp om en endring. På denne måten kan det derfor virke som at mange er enige i at endringen er til det beste for organisasjonen, men at dette ikke er forankret i virkeligheten. Det kan også tenkes at ansatte opplever å måtte støtte en endring ettersom den fremstilles som god for organisasjonen, noe som er en årsak til at den normative oppslutningen øker. Endringer som fører til at arbeidsplassen blir dårligere, for eksempel at det oppstår en økning i støy- og vibrasjonsnivået, strengere tilstedeværelseskrav eller tap i privatlivsbetingelser, har motvirkende effekt på endringsviljen til organisasjonens ansatte. Det blir derfor viktig å sikre at samtlige endringer ikke medfører negative konsekvenser for partene som berøres. God kommunikasjon og medarbeidermedvirkning blir derfor viktig for å håndtere utfordringene som oppstår i en endringsprosess.

Aktører i omgivelsene

Endringer i organisasjoner har som nevnt konsekvenser for både interne og eksterne interessenter i organisasjonen. Dersom en organisasjonsendring innebærer å bytte lokasjon, kan det kreves at aktørene må tilegne seg ny lokalkunnskap og skape seg nye relasjoner med fremmede kolleger og interessenter. Å være tilpasningsdyktig er derfor svært fordelaktig i et stadig om-

skiftene og uforutsigelig arbeidsliv. Det er likevel viktig at organisasjonen utarbeider et opplegg for endringen, eller bruker en konkret endringsstrategi, slik at alle parter har gode muligheter til å tilpasse seg nye arbeidsbetingelser, arbeidsoppgaver og arbeidsforhold. Dersom det oppstår motstand fra forskjellige aktører i og rundt organisasjonen, kan dette håndteres ved å benytte anbefalte tiltak og verktøy i den valgte endringsstrategien.

Utfordringer for HMS-kultur i sammenslåtte organisasjoner

Gjennom litteraturstudien som ble gjennomført i forbindelse med undertegnede egen prosjekt-oppgave, ble ni faktorer som kan føre til utfordringer for HMS-kultur i sammenslåtte organisasjoner, identifisert. I det følgende vil det derfor delvis inneholde direkte utdrag fra denne oppgaven. Faktorene blir i det videre diskutert og relatert til organisasjoner med sammenslåtte organisasjonskulturer, med hovedvekt på HMS-kultur i bygge- og anleggsprosjekter.

Tillit og åpenhet

Kultur skaper tillit blant aktørene i samme gruppe eller organisasjon. Det blir enklere å utvikle et godt samarbeid, og partene stoler på hverandre. Å tilrettelegge for felles formulering av prosjektmål, er fordelaktig for å utvikle et sterkt og tillitsbasert forhold mellom personer og grupper. På denne måten kan prosjekter oppnå både økt lønnsomhet og forbedret HMS. HMS-kulturer som baseres på tillit og åpenhet, er bedre rustet i forhold til utfordrende, farlige og uønskede begivenheter.

For å utvikle et tillitsfullt og åpent miljø i organisasjoner, er det viktig at samtlige medlemmer har mulighet til å dele sine ønsker og behov med resten, og samtidig lytter til andres forslag og meninger. Tillit øker følelsen av forpliktelse, uavhengig av hierarki og fagfelt, noe som kan hindre at personer fraskriver seg HMS-ansvar. Til tross for at samhandling over tid fører til at personer og grupper utvikler gjensidig tillit til hverandre, er det likevel viktig å passe på at det ikke utvikles for gode tillitsforhold. For å oppnå en optimal HMS-kultur er det viktig at personer evner å korrigere hverandre og varsle fra om farlige forhold eller situasjoner.

Holdninger

Til tross for at organisasjoner driver med kontinuerlig forbedring, preges prosjekter til enhver tid av menneskelige feil. I bygge- og anleggsbransjen, som inneholder risikofylte arbeidsoperasjoner knyttet til arbeid i, og fall fra, høyde, klemfare i forbindelse med store maskiner og kjøretøy, lasting, lossing, kontakt med elektrisk spenning, sprengning, eksplosjon, konstruksjonssvikt og montering av store elementer, må konteksten ses i et større perspektiv. I mange situasjoner må

fokuset manøvreres inn mot ulike organisatoriske faktorer, og undersøke samtlige uformelle sider som har innvirkning på systemet. Med andre ord må den formelle strukturen ses i sammenheng med hvilke holdninger som påvirker organisasjoner, noe som medfører at det ikke er tilstrekkelig å bare rette oppmerksomheten mot forbedringer i teknologiske svakheter eller opprette holdningskampanjer.

Holdningsendring er en sentral del av HMS-arbeidet i hele bransjen. Samtlige aktører på alle nivåer i hierarkiet, innen alle fagfelt, må ta inn over seg og anerkjenne behovene og potensialene som ligger i HMS-arbeidet i bygge- og anleggsprosjekter. For å endre og forbedre enkeltindividers holdninger, må både organisasjonskultur og HMS-ledelse hensyntas. Når holdningskampanjer ikke støttes av formelle organisatoriske tiltak, er det stor risiko for at tiltakene mislykkes, og bare oppleves som halvhjertede forsøk på å etablere en god HMS-kultur. Holdninger til HMS, både hos prosjektleder, anleggsleder og fagarbeidere, har stor innvirkning på hvordan arbeidet med HMS utføres på bygge- eller anleggsplassen.

Holdningene i organisasjonen omsettes til praksis ute på bygge- eller anleggsplassen, og størrelsen er avgjørende for hvilke holdninger som utvikles. Prosjekter som involverer mange aktører samtidig, gjerne fra ulike organisasjoner, inneholder økt risiko for at det utvikles dårlige holdninger til HMS. I tillegg kan dette resultere i ansvarsfraskrivelse, ved at oppfatninger om at «noen andre» har ansvaret for HMS-arbeidet oppstår. Uten gode holdninger og bevissthet omkring HMS, har gode strukturer og systemer liten innflytelse og betydning.

Kommunikasjon

Manglende eller dårlig kommunikasjon kan medvirke til sviktende tilgang på relevant informasjon, noe som igjen kan føre til at analyser eller beskrivelser blir ufullstendige, eller rett og slett inneholder feil. I slike tilfeller kan det oppstå dårlige valg med tanke på utførelse av arbeidsoppgaver, eksempelvis gjennom å velge «raske» løsninger, noe som kan gå utover HMS-kulturen i prosjektet.

Effektiv kommunikasjon i organisasjoner har positiv effekt for samhandlingen i forhold til å nå prosjekt- og resultatmålene. I tillegg økes den kollektive situasjons-, krav-, og risikoforståelsen angående aktiviteter og arbeidsoperasjoner blant prosjektdeltakerne på tvers av fagfelt og organisatoriske grensesnitt. Samtidig oppnås effektiv og rasjonell utførelse av arbeidet, samt suksessfulle HMS-prestasjoner.

Motivasjon

Medvirkning i utarbeidelse av planer for prosjektet er viktig for å oppnå motivasjon når planene skal omsettes til praksis ute på bygge- eller anleggsplassen. Manglende mulighet til medvirkning og involvering i planleggingsfasen, kan ha negativ effekt på motivasjonen med hensyn til jobben som skal utføres. Indre motivasjon for HMS blant aktørene er en viktig suksessfaktor for å lykkes med HMS-arbeidet. Uten indre motivasjon til å gjøre et godt og sikkert arbeid, kan dette resultere i dårlige løsninger og utforminger. Sviktende motivasjon kan oppstå når organisasjoner slås sammen, noe som kan medføre negative konsekvenser for prosjektets HMS-kultur. Det kan eksempelvis være endringsmotvilje knyttet til sammenslåingsprosessen. Det er viktig at denne prosessen blir best mulig for flest mulig, noe som kan ha stor betydning for at partene tar HMS-arbeidet seriøst, slik at skader og ulykker i størst mulig grad unngås.

Kompetanse

Det blir stadig viktigere å tiltrekke seg, samt holde på kompetanse. For at ansatte skal ønske å arbeide en plass, er det viktig å sikre deres behov og ønsker om utfordrende og motiverende oppgaver. Motiverte ansatte vil vanligvis oppleve en sterkere tilknytning til organisasjonen, og utgjør dermed ofte en mer stabil og pålitelig arbeidskraft.

Kompetanseoverføring og erfaringsutveksling mellom organisatoriske grensesnitt, på tvers av hierarki og grupper innad i samme organisasjon, er viktig for organisasjonen som helhet. I tillegg er deling av kunnskap, kompetanse og erfaring viktig for å oppnå en god HMS-kultur. Det blir mulig å ta gode valg, basert på utvekslingen av kunnskap og erfaringer, relatert til HMS. På denne måten optimaliseres HMS-kulturen som følge av økt kunnskapsnivå og bedre forståelse for hvordan arbeidsoperasjoner kan utføres sikrere blant medlemmene i organisasjonen.

For å tilegne seg størst mulig kompetanse i organisasjonen vedrørende HMS, er det ikke tilstrekkelig å bare benytte seg av HMS-faglig kompetanse. Kompetanse må derfor suppleres med fagkunnskap om bygge- og anleggsvirksomhet. Det vil blant annet ikke oppnås tilstrekkelige vurderinger av risiko knyttet til arbeid i høyden uten å ha innsikt i og forståelse for hvordan stillas bygges, og hvordan gjennomføre løfteoperasjoner. Det må derfor tilrettelegges og planlegges for at ulike fagområder har mulighet til å arbeide tett sammen ved behov.

Redundans

Mange organisasjoner kan preges av en følelse av selvtilfredshet. Å ha stor tro på seg selv og egen evne til å håndtere og ivareta helse, miljø og sikkerhet på en konstruktiv og produktiv

måte, er ikke nødvendigvis alltid positivt. I slike tilfeller kan organisasjoner mangle mye som karakteriserer en god HMS-kultur. En årsak til fravær av en god HMS-kultur kan skyldes dårlig oppfølging og oppgraderinger av systemer og strukturer for HMS. Uten daglig oppfølging av HMS-arbeidet, er slike systemer verken relevante eller nyttige.

Organisasjoner som ikke aktivt følger opp dens formelle strukturer, systemer og styringsmekanismer, er mer utsatt for farlige hendelser og ulykker sammenlignet med organisasjoner som har en god HMS-kultur. Uheldigvis kan nok en større andel knyttes opp mot førstnevnte kategori. Dersom det oppstår feilhandlinger, enten det er grunnet dårlige systemer eller omhandler den menneskelige faktoren, må dette prøve å hindres i fremtiden gjennom beskrivelse av hva som er riktig atferd eller utførelsesmetode, og ikke bare påpeke feilen. Dette kan enkelt gjøres gjennom veiledning fra medarbeidere eller ledelsen i bedriften.

Som tidligere nevnt blir det hevdet at dersom en organisasjon blir stadig mer selvtilfreds omkring egen atferd, beveger den seg i feil retning (Petroleumstilsynet, 2003). Selvtilfredshet kan føre til mangelfull eller svekket evne til å registrere faresignaler. En tankeprosess som baseres på egen robusthet og godhet, kan resultere i nedsatt dømmekraft. Resultatet kan bli økt risiko for uønskede hendelser, farer og ulykkessituasjoner.

Effektivitet i organisasjoner henger tett sammen med i hvilken grad verdiene i kulturen støtter opp om tilpasning og omstilling, både med tanke på ytre omgivelser og interne forhold. Organisasjonskulturer som ikke er i stand til å fange opp signaler i omgivelsene fra kunder og konkurrenter, eller omsette registrerte signaler til praksis, og tilpasse egne handlingsmønstre, systemer og strukturer, samt verdier, normer og virkelighetsoppfatninger til forandringer i omgivelsene, er ofte preget av rigid byråkratisering. I tillegg er slike organisasjoner i stor grad preget av verdier og normer som er orientert mot stabilitet, noe som kan være uheldig for HMS-kulturen dersom det eksempelvis oppstår akutte krav om tilpasninger til forbedrede arbeidsmetodikker.

Tid og kapasitet

I prosjekter som benytter tid, kostnad og kvalitet som grunnlag for prestasjonsvurderinger, kan ansatte oppleve slike kriterier som viktige motivasjonsfaktorer for å oppnå god HMS-kultur i prosjektet. Kriteriene kan bidra til, og gir aktørene insentiver for, økt fokus på HMS-arbeidet i prosjektgjennomføringen. I slike tilfeller baseres HMS på kvalitetsvurderinger, og det vurderes i hvilken grad skader, avvik og ulykker unngås. Det er viktig å unngå at det oppstår målkonflikter omkring kriteriene, i den forstand at kriteriene konkurrerer mot hverandre ved at det oppstår en

drakamp mellom tilsynelatende like presserende forhold. Når prosjekter bruker dyre og risiko-fylte utførelsesmetoder for å nå gitt tidsramme for ferdigstilling, er det et tydelig eksempel på hvordan god HMS-kultur kan hindres i et prosjekt. For å forhindre at prosjekter havner i tids-trøbbel, er det viktig at det settes av god tid i utviklings- og planleggingsfasen, samt allokeres tilstrekkelig med ressurser til samtlige resultatenheter.

Det er ikke til å legge skjul på at sikkerhetsaspektet i bygge- og anleggsbransjen prioriteres høyere sammenlignet med helse og miljø, og særlig førstnevnte. En mulig årsak til dette kan være at helse i stor grad omhandler hovedsakelig langsiktige effekter, og følgelig fremstår som usynlige farer. Det er en svært skjev prioritering av HMS-aspektene, men det er mange arbeidsmiljøaspekter som kan gjøre fagarbeiderne syke. Det er eksempelvis mye enklere å se skadene etter svikt i sikkerhetsaspektet, og disse ulykkene tiltrekkes størst oppmerksomhet. Slike ulykker kan dermed influere på omdømmet til den ansvarlige entreprenøren, og det gir vedkommende et stort insentiv til å rette fokuset mot sikkerhetsaspektet i HMS-begrepet. I forbindelse med slike ulykker er det ingen hemmelighet hvilket prosjekt som ulykken oppstod på, men for helseskader som skyldes påvirkning over et lengre tidsperspektiv, er det derimot mye vanskeligere å kartlegge hvilke prosjekter som forårsaket skadene. I tilfelle en fagarbeider utvikler kols som følge av arbeid i støvete omgivelser over flere år, er det utfordrende å finne ut hvilket prosjekt som påførte personen lungesykdommen. Er det prosjektet som diagnostiserte tilstanden, prosjektet som strakk seg lengst ut i tid, eller er det arbeiderens egen skyld?

Ulykkene med størst skadeomfang oppnår som oftest også størst oppmerksomhet i bygge- og anleggsbransjen. Det er ofte slik at en uvøren fallulykke som regel blir gransket nærmere sammenlignet med en ulykke der en arbeider har utført en arbeidsoperasjon over en viss tidsperiode med vibrerende utstyr, med påfølgende hvite hender og følelsestup i fingrene. En slik ulykke oppfattes selvsagt svært dramatisk for personen som rammes av den, men dessverre blir slike og tilsvarende forhold gjerne oversett og utelatt i granskning, oppfølging og planlegging.

Størrelse og struktur

Når organisasjoner slås sammen må medlemmene i større grad benytte seg av mer formaliserte systemer for kommunikasjon og koordinering. I situasjoner som trenger umiddelbar oppmerksomhet og rask respons, kan det oppstå utfordringer omkring kommunikasjonsmulighetene. Store organisasjoner bruker lengre tid på å formidle informasjon mellom ulike arbeidslag, noe som kan resultere i økt risiko for at uønskede hendelser eller ulykker utvikles.

Endringer i forhold til størrelse og struktur i organisasjoner bør derfor følge av rasjonelle beslutninger om forbedringer knyttet til eksisterende forhold. Dersom endringer i ulike deler av organisasjonen oppstår til ulik tid, kan organisasjonen bevege seg i en uplanlagt retning, noe som kan være ufordelaktig med tanke på HMS-kulturen. En god HMS-kultur bygger på at det er konsistens og sammenheng i strukturer, prosesser og rutiner, og det må derfor sikres en helhetlig forståelse for hvordan oppgaver og aktiviteter utføres sikkert.

Midlertidige prosjektorganisasjoner og arbeidsgrupper kan være preget av manglende forpliktelse, og for å unngå dette er det viktig at samtlige prosjektdeltakere møtes før prosjektstart for å avklare forventninger og ansvarsfordelinger. Å bygge gode relasjoner i forkant av et prosjekt kan bidra til at uønskede hendelser eller forhold som følge av manglende forpliktelse, unngås.

Fellesskap og tilhørighet

Fellesskap og tilhørighet er produkter av organisasjonskultur, og medlemmene opplever en solidaritetsfølelse for medlemmene i den samme kulturen. Følgelig oppstår bedre samarbeid mellom mennesker, grupper og hierarkiske nivåer. Det skapes gjensidig avhengighet blant medlemmene, og samtlige ønsker å arbeide for fellesskapet fremfor egne særinteresser. Fellesskap kan bidra til å forhindre at det oppstår målkonflikter. Ved å legge til rette for åpenhet omkring ulike interesser, kan dilemmaer løses i plenum. En målkonflikt som håndteres på en god måte kan implisere at HMS prioriteres, som følge av stansing eller endringer i arbeidet frem til konflikten opphører. Når enkeltindivider i en organisasjon utvikler og former et fellesskap, der samtlige føler tilhørighet til resten, blir det enklere å realisere organisasjonens mål, for eksempel i forhold til ønsket HMS-kultur i egne bygge- og anleggsprosjekter.

Samtlige ovennevnte faktorer bidrar til å forklare årsaken til at sterke organisasjonskulturer kan være mer effektive enn svakere eller mer fragmenterte organisasjonskulturer. Organisasjoner med sterke kulturer har sterkere samhold, mer stabil stab med ansatte som er sterkere motivert, samarbeider bedre, og mindre ressurser er nødvendig for styring og overvåking. Ettersom det er så mange positive effekter knyttet til sterke og enhetlige kulturer, er det vanlig at organisasjoner ønsker å bygge slike HMS-kulturer.

5.3 Endringsstrategier for forbedring av HMS-kulturen

I dette delkapitlet vil resultatene funnet i forskningsspørsmål 3 diskuteres. Ettersom oppgaven har et stort teoretisk rammeverk på dette temaet, vil hovedsakelig teorien presentert i kapittel 3, med hovedvekt på deltakende utvikling, organisasjonsutvikling og strategi O, bli drøftet og satt opp mot egne vurderinger. Det vil også drøftes litt ut fra svarene som fremkom i intervjuene.

Endringer i struktur og kultur i en organisasjon

Flere informanter fastslo at det ikke hadde blitt anvendt en bestemt endringsstrategi for den helhetlige organisasjonsendringen. En strategi innebærer å kartlegge fokus og hovedmål for endringen, samt finne hvilke tiltak som gir størst effekt. Hovedmålet med sammenslåingen var å forbedre egne muligheter til å være med i anbudskonkurransen om å vinne større prosjekter. For å klare dette målet, må organisasjonens formelle elementer endres, og det kan gjøres ved å endre fordelingen av oppgaver eller ansvar, innføre nye belønningssystemer eller endre møtestrukturen. Samtidig var det et stort ønske om å forbedre egne systemer og holdninger til HMS, og på den måten bygge opp en god HMS-kultur. For å klare og oppnå en omfattende kulturendring i hele organisasjonen, er det viktig å legge opp til en kontinuerlig og interaktiv prosess, samt finne en passende måte å organisere prosessen på. Med andre ord handler det om å velge en egnet endringsstrategi. Lederne klarer på den måten å skape en synlig og planmessig endringsprosess for samtlige involverte parter, og øker sjansen for å lykkes med endringene.

En rekke informanter var samstemte i at mange endringer hadde blitt implementert på en god måte. En endringsprosess som ikke benytter en tydelig strategi kan likevel resultere i svikt på enkelte områder, enten i kultur eller struktur. Det er også godt mulig at valg av endringsstrategi har påvirkning på forpliktelsen til organisasjonsendringen, og endringene kan derfor bli gjennomført med enten en affektiv forpliktelse, eller som følge av plikt og tvang. Sistnevnte vil høyst sannsynlig virke negativt inn på gjennomføringen, og bør derfor unngås ved å velge en bedre strategi. Slik informantene beskrev endringsprosessene i organisasjonen, er det mye som tilsier at ledelsen har valgt å bruke en strategi som ligner på strategi O. Den baseres på å se den enkelte, delegerende og støttende atferd fremmes, samt ledelsen er motiverende og stiller vitale spørsmål. Endringsagentene bidrar også med ressurser og kapasitet, og fungerer som tilrettelegger for at informasjonsutveksling skal oppstå i organisasjonen. Dersom ledelsen i tillegg er ærlig, informerende, redelig og åpen om planene fremover, er sannsynligheten for å lykkes med endringene, stor.

Endringer foregår på flere nivåer, og omfavner organisasjoner i ulik grad. Ettersom fagarbeiderne ikke har mulighet til å påvirke retningslinjene for HMS, har det trolig vært virkningsfullt at endringene ble innført med et naturlig og stegvist preg. I og med at store og radikale endringer kan være avskrekkende for mange, mener Quinn (1988a,b) at endringer hovedsakelig bør implementeres med en gradvis tilnærming. Ved å iverksette endringer stegvis blir det enklere å håndtere utfordringene underveis, og det forutsettes at små og inkrementelle endringer møter mindre motstand sammenlignet med store og radikale endringer. Det tar tid å tilpasse seg nye regler og rutiner, og ved å ikke overkjøre fagarbeiderne, er risikoen for motstand mot endringene mindre. Det fremkom også at flere endringsstrategier var anvendt i forbindelse med organisasjonsendringen, såkalte hybride endringsstrategier. I tilfelle det blir vanskelig å benytte flere endringsstrategier på samme tid, kan det tenkes at det er mulig å bruke ulike strategier på forskjellige tidspunkter.

Deltakende utvikling

Denne strategien baseres i bunn og grunn på aktiv deltakelse fra samtlige medarbeidere i organisasjonen. Beslutningsmyndighet delegeres nedover i hierarkiet, slik at alle blir delaktige og ansvarlige i endringer og utviklingen til organisasjonen. Gustavsen (1990) og Levin et al. (2012) peker på at deltakelse er tett knyttet til ansattes muligheter til å påvirke valg og beslutninger som fattes på et høyere nivå i organisasjonen, og ifølge Levin et al. (2012) er også tanken om at deltakende utvikling både er mulig og effektivt, fremdeles sterkt forankret i litteraturen.

Å få delegert beslutningsmyndighet kan for mange oppleves som utfordrende og skummelt. Det blir derfor viktig at, for eksempel endringsagenter, er støttende dersom personene som får tildelt ansvar, ikke føler mestring, eller vet hvordan ansvaret og oppgavene skal håndteres i den uvante situasjonen. For å klare og være en ressurs, kreves kunnskap om den enkeltes ønsker og ferdigheter, og følgelig utstrakt evne til å utøve støtte til enhver konkret situasjon. Dette ligner svært på begrepet *empowerment*, som er det samme som bemyndigelse, og baseres i stor grad på det samme som nevnt over. Begrepet innebærer dermed at makt og myndighet overføres til ethvert nivå i organisasjonen, som dernest blir fulgt opp for å kontrollere at den enkelte klarer å utnytte den økte myndigheten, samt at delegeringen ikke resulterer i usikkerhet og angst.

Følgelig blir organisasjonskulturen svært viktig, slik at samtlige kan få den nødvendige hjelpen som kreves for å lede og fremme organisatorisk ytelse. Forskning om deltakelse er godt og entydig beskrevet i organisasjonslitteraturen, og det fremkommer at suksessfull innovasjon og

endring utspringer fra læring på daglig basis i organisasjonen. I tillegg har strategien den styrke at den tilrettelegger for aktiv medarbeiderinvolvering og -medvirkning i endringsprosesser, noe som er positivt for endringslysten og -motivasjonen blant ansatte i organisasjonen. Ettersom strategien bidrar med tiltak som legger opp til strategisk tenkning, samt gjør det til en fast og regelmessig prosess i hverdagsarbeidet, er den med på å skape et godt og sosialt arbeidsmiljø som fokuserer på helse, miljø og sikkerhet.

Organisasjonsutvikling

Når det legges opp til bred og dyp involvering, personlig utvikling, samarbeid og samhandling, er mye av grunnlaget for å lykkes med endringen lagt. En ledelse som fatter beslutninger som kan tvinges igjennom er nødt til å ha tilstrekkelig makt. En slik endringsledelse kan møtes med motstand, og krever derfor autoritet i form av faglig tyngde eller posisjon i organisasjonen, eller at ledelsen har kontroll over insentiver og sanksjonstiltak.

French et al. (1984) hevder at for å endre og oppnå en effektiv og affektiv organisasjonsutvikling, er det nødvendig å starte med en endring i organisasjonskulturen; følgelig holdninger, antagelser, verdier og normer. Det kan være tanker og oppfatninger knyttet til sykefravær, innovasjons- og endringsarbeid. Det er også vanlig at endringer oppstår som følge av et ønske om forbedrede resultater gjennom forbedret produksjon. Dette kan oppnås ved at ansatte endrer atferd, som igjen kan føre til at systemer og teknologi optimaliseres, og bidrar til samarbeid med høyere effektivitetsgrad. Endret atferd, som beskrevet i oppgavens teoretiske rammeverk, anses videre som en konsekvens av endringer i den organisatoriske konteksten, som består av kultur og struktur. På denne måten kan organisasjonsutvikling betraktes som en form for planlagt endring ved at elementene i endring regnes for å være kausalt knyttet sammen. Dette er derimot ikke alltid tilfellet, og årsakssammenhengene kan svekkes eller brytes på ulike måter.

Det er ikke nødvendigvis alltid en interaksjon mellom endring i kultur og endring i produksjon. En mulig forklaring er at holdninger og atferd bare er løst koblet sammen, og i enkelte situasjoner utføres handlinger som står i motstrid til meningene. Samtidig kan organisasjonskulturen ha gjennomgått en endring, uten at organisasjonens strukturelle rammer har blitt endret. Det kan også være at det kun har oppstått endring i påtatte verdier, og at bruksverdiene som er avgjørende for den faktiske atferden, ikke har endret seg.

Ettersom deltakelse og medvirkning innebærer at ledere og medarbeidere må samarbeide og komme frem til en omforent enighet, kan endringsprosessen være tid- og ressurskrevende. På

denne måten kan en organisasjonsutviklingsprosess fremstå som «langsom» ved at mye tid går med til å bli enige om hvilke elementer som skal endres, samt hvordan elementene skal endres, enten det er snakk om fornying eller forbedring. Men, som Levin et al. (2012) har påpekt, resulterer mye tidsbruk på å bli enige før endringen tiltar, ofte til at implementeringsfasen forløper uten store problemer eller konflikter.

Strategi O

Det er lite som tilsier at strategi O vil fungere dersom det er sterk motstand mot endringen. Utgangspunktet for strategien er nemlig at det lar seg gjøre å arbeide stegvis frem mot en endring som favner alle; den baseres på en harmonimodell for organisasjoner (French et al., 1995; Levin et al., 2002). En prosess med åpenhet og deltakelse har den fordel at den i stor grad vil forhindre mange årsaker til motstand, som for eksempel urettferdig behandling, misnøye med mangelen på medbestemmelse, angst for fremtiden, manglende eierskap til endringen, samt redusert mulighet for en verdig avskjed med fortiden. Likevel er det som tidligere nevnt og beskrevet mange årsaker til motstand, og i et høyt antall tilfeller er det naivt å anta at samtlige i en organisasjon ønsker å arbeide sammen mot et overordnet og omforent mål.

En åpen og deltakende prosess - et viktig kjennetegn ved strategi O - for å oppnå endring, kan i verste fall være ødeleggende for enkelte organisasjoner (Leitko et al., 1987, s. 53). Bred deltakelse fører også til at det åpnes opp for formelle arenaer - arbeidsgrupper, prosjektgrupper, seminarer og lignende - der ulike interesser kan deles og diskuteres. Tradisjonell struktur har mindre betydning, det blir vanskeligere å bruke tradisjonelle kontrollsystemer som er basert på den tilstanden som ønskes bort fra, samt flere interesser får adgang til ulike beslutningsarenaer (Nadler, 1987). Å organisere en endringsprosess på denne måten bidrar derfor til at ulike grupper oppnår økt mulighet til å utøve makt. Slik sett kan brede prosesser uanstrengt utvikles til å danne stor uenighet og større konflikter enn ønskelig. Dersom motstanden er sterk, er det mye som tyder på at det eneste riktige blir å velge strategi E.

Mål for endring - læringsevne

Det hevdes at en organisasjon bør anses som en levende organisme i stadig bevegelse med sine omgivelser. Følgelig er det risikabelt å prøve å skape en enhetlig endring i en tidlig fase, da dette kan resultere i at den foreslåtte løsningen som forsøkes iverksatt, er utdatert da den er blitt utført. Dette fordi både organisasjonen og omgivelsene har endret seg i mellomtiden, og vil kreve ytterligere nye løsninger (Beck et al., 2008). Dermed må organisasjoner ha utsikt til å foreta hyppige

endringer slik at det blir mulig å tilpasse seg både interne og eksterne endringer, og dette oppnås ved å utvikle en lærende organisasjon. Senge (1991) mener dessuten at de mest fremgangsrrike bedriftene i fremtiden kommer til å være de som omtales som læringsorganisasjoner.

Nonaka et al. (1995) hevder at mennesker besitter mye kunnskap som en ikke er bevisst på, såkalt taus - implisitt - kunnskap. For å klare og omdanne implisitt kunnskap til eksplisitt kunnskap, samt videreutvikle den, må det lages systemer som sikrer et kompatibelt samspill mellom eksplisitt og implisitt kunnskap. Taushet er ikke nøytralitet - det er opprettholdelse av *status quo*, og for å klare og bevege seg mot fremtidig, ønsket tilstand - *future state* - må den «skjulte» kunnskapen avdekkes, synliggjøres og formidles til alle som har behov for den. Dersom den eksplisitte kunnskapen skal brukes og bli en del av den samlede kunnskapsbasen i organisasjonen, må den internaliseres hos hver enkelt. En slik organisasjon vil ikke bare evne å lære og utvikle seg, men også ha forutsetninger for å arbeide med innovasjon.

Den formelle ledelsens rolle - «bottom-up»

Ved å åpne opp for bred deltakelse og stor innflytelse i beslutningsprosesser, kan beslutningers legitimitet betraktelig forbedres, samt at motstanden og misnøyen mot beslutninger reduseres. Deltakelse i analyse og løsningsutforming kan til og med bidra til at medarbeiderne oppnår økt eierfølelse til den valgte løsningen. Ved å bidra i løsningsutviklingen kan hver enkelt forstå seg bedre på løsningen, i stedet for at den har blitt tredd nedover hodet av en fjern og formell toppledelse. Dersom det oppstår et slikt forhold til endringen, er det trolig mindre behov for å ta i bruk «pisk og gulrot» for at medarbeiderne skal jobbe aktivt for endringen.

Det er stor risiko forbundet med en toppledelse som ikke involverer medarbeiderne, eller deres representanter. Til tross for at toppledelsen kan besitte et bredt overblikk over organisasjonen, er det i komplekse organisasjoner med dynamiske teknologier, samt turbulente og sammensatte omgivelser, behov for gode fagarbeidere som kan bevisstgjøre den på utfordrende forhold som ikke er like enkle å legge merke til fra det høyeste hierarkiske nivået. Samtidig er ledelsen lite rustet for å gjennomføre og iverksette endringer dersom den mangler støtte og motivasjon fra en godt informert arbeidsstokk (Dunphy, 2000, s. 132).

Endringens innhold - individer, grupper og konflikter

Hovedårsaken til at samtlige må sosialiseres for å lære seg ønskede verdier og normer, er basert på en antagelse om at varig endring må komme innenfra; det må være noe som hver enkelt innstendig ønsker, ikke noe som påtvinges fra ledelsen. Med dette menes det ikke at strategi O

fullstendig ignorerer strukturelle endringer, men at det må gjøres tilpasninger i strukturen for å passe overens med menneskelig kunnskap og sosiale relasjoner. Det er med andre ord mer snakk om rekkefølgen på endringen, nærmere bestemt arbeidsstokken, teamarbeidet og organisasjonskulturen. Dernest kan strukturen modifiseres til å passe nye relasjoner, verdier og normer. Den overordnede strukturen har bare delvis innflytelse på atferden, men kan utgjøre en barriere for rasjonell samhandling mellom mennesker.

Planlegging - inkrementell og eksperimenterende

Årsaken til at det er umulig å ta store beslutninger, frembringe en omfattende fremdriftsplan og gjennomføre endringer innen et begrenset tidsrom, er at det eksisterer en rekke tette sammensmeltede forhold som må hensyntas. Idet en beslutning fattes, har dette konsekvenser for andre organisasjonsdeler som det var håpløst å si noe om utfallet i på forhånd. Det er mulig at hele grunnlaget for beslutningen fordufter, og det oppstår en situasjon som forutsetter raffinerte avgjørelser og endringstiltak. Følgelig blir det viktig at planleggingen bærer et preg av inkrementalisme. I tillegg åpner denne måten å planlegge på opp for mange lokale initiativer, og for at utviklingen kan ha et stegvist preg med mange mindre seire i stedet for en stor seier (Kouzes et al., 1987). På samme tid skapes en kontinuitet i planleggingsprosessen, noe som også kan medvirke til å oppnå et stabilt endringsklima i hele organisasjonen.

Å skape motivasjon for endring - deltakelse og indre drivkrefter

Med utgangspunkt i Herzberg (1968) sitt syn på insentiver som en hygienefaktor, og dermed uten særlig betydning for å fremskaffe endringsiver, oppstår konsekvenser i forhold til hvordan skape motivasjon blant medarbeiderne til å medvirke til endring. Det må tas i bruk metoder som fører til at samtlige ønsker å endre seg (Zeira et al., 1989). For å oppnå stor endringsvilje, blir det viktig å skape en medeierfølelse blant alle involverte i endringsprosessen. Måten dette som regel gjøres på er å utforme endringsprosessen slik at den legger til rette for bred og dyp deltakelse. I tillegg blir det viktig at samtlige har en viss mulighet til å påvirke endringsutfallet. Mange deler en enighet omkring en slik organisering av endringsprosessen for å oppnå en affektiv forpliktelse til endringen (Herscovitch et al., 2002; Cunningham, 2006; Meyer et al., 2009; Jacobsen, 2010; Bartunek et al., 2011).

Til tross for det store fokuset til Herzberg (1968) om at finansielle insentiver bare er en hygiene-faktor, er ikke slike belønninger fullstendig uten betydning. I dette perspektivet blir imidlertid insentiver i større grad sett på som å ha redusert effekt som drivkraft i endringsprosesser sam-

menlignet med i strategi E. Endring i finansielle insentivsystemer bør i stedet, ifølge Ledford et al. (2000), foregå etter at endringen er foretatt, og slik hindre motstand mot endringen.

Bruk av konsulenter - prosess-spesialister

Prosesskonsulenter kan bistå som enten prosessdesignere, prosesshjelpere eller prosessveiledere. På denne måten blir konsulentens prosesskunnskap fremhevet, samt at dens ferdigheter til samhandling blir et viktig aspekt. Prosesskonsulenten skal ikke utarbeide løsninger på problemene organisasjonen står overfor. Derimot forventes det at konsulenten gjør organisasjonen i stand til å håndtere problemene på egen hånd.

I strategi O er hovedfokus på organisasjonens uformelle elementer, blant annet kultur, sosiale og mellommenneskelige relasjoner samt indre motivasjon. Dermed kan strategi O virke bedre egnet når det først og fremst er kulturelle utfordringer som krever endring, eksempelvis tillit og åpenhet mellom prosjekter. Som tidligere nevnt er det ikke mulig å vedta en bestemt organisasjonskultur, men den utvikles over lengre tid, og kan bare delvis styres. For å klare og endre HMS-kulturen, må det legges opp til prosesser med mange deltakere fra store deler av organisasjonen som møtes for å diskutere verdier, normer og antagelser sammen. Det er bare gjennom slike former for interaksjon at det er mulig å endre den overordnede kulturen i organisasjonen.

5.4 Endring av organisasjonskulturen

I dette delkapitlet vil resultatene funnet i forskningsspørsmål 4 bli drøftet ut fra det teoretiske rammeverket, intervjuer med begge bedriftene, samt egne vurderinger og antagelser.

Fra status quo til future state

For å nå ambisiøse HMS-mål og nullvisjonen for alvorlige skader, er det nødvendig å involvere fagarbeiderne og tillitsvalgte i det å finne løsninger og tilrettelegge for trygg og helsefremmende produksjon. Slik blir det enklere å lære om hvilke utfordringer som oppstår i det daglige arbeidet, for dermed å være i stand til å etablere en god HMS-kultur ute i prosjektene. Gjennom å vektlegge og fokusere likt på hvert enkelt element i HMS-begrepet - helse, miljø og sikkerhet - oppnås god HMS i samtlige ledd, og dette bidrar til bygging av en god og sunn HMS-kultur i organisasjonen. For å oppnå samme nivå på HMS-kulturen i Grande Entreprenør AS som i Veidekke Entreprenør AS, er det viktig å jobbe sammen slik at fagkompetansen på HMS i hovedorganisasjonen anvendes. Etersom Veidekke Entreprenør AS er et av Skandinavias, og dermed Norges største og ledende entreprenørselskap og eiendomsutviklere, har selskapet følgelig mye bedre

grunnlag for å aktivt arbeide daglig med HMS. Samtidig blir organisasjonskulturen i hovedorganisasjonen videreutviklet i samarbeid med den oppkjøpte entreprenørbedriften, og det oppstår en vinn-vinn situasjon for begge parter. På denne måten oppnår Grande Entreprenør AS økt fagkompetanse innen HMS, og sikres en styrket posisjon fremover i det videre arbeidet med å opprette en god HMS-kultur, samtidig som Veidekke Entreprenør AS klarer å videreutvikle og optimalisere den overordnede organisasjonskulturen.

Det er høyst sannsynlig en fordel å benytte en strategi som vektlegger en form for gradvis tilnærming med enkle overføringsmekanismer. Slik blir det lettere for fagarbeiderne å «fordøye» og tilpasse seg endringene før de trer i kraft, samt at normal drift blir mulig å opprettholde. Det kan også tenkes at det er svært hensiktsmessig med tydelige forventningsavklaringer i forkant av et slikt oppkjøp, noe som eksempelvis kan gjøres ved å lage en plan som sikrer enighet om progresjonen i endringene. Strategien kan bidra til å avklare hvilke operasjoner som skal være utført til gitte tidspunkter, og hvilken ansvarsfordeling ulike roller skal besitte i endringsprosessen. For å klare og gjennomføre en god endringsprosess er det viktig å ha tilstrekkelig ledelseskapasitet, for god HMS oppstår ikke av seg selv, og må dermed følges jevnlig opp. Til syvende og sist kjenner lederne egen organisasjon best, og tempoet på endringsarbeidet må tilpasses det nivået som er overkommelig å «svelge unna». Dersom enkelte opplever eksisterende muligheter og valg som uoversiktlige, kan dette være problematisk for fremdriften i endringsprosessen.

For å oppnå en best mulig organisasjonsendring kan det være hensiktsmessig å legge til rette for både sosiale og faglige møtearenaer, et begrenset antall digitale plattformer for informasjonsdeling, kontinuitet i bemanning, samt arenaer for samhandling før produksjonsoppstart og underveis i utførende fase. Slik oppnås en bred og delt situasjons- og virkelighetsforståelse, samt at beslutningstaking og problemløsning forenkles. Tiltakene bidrar til å oppnå og sikre felles lagånd, gjensidig respekt og forståelse for hverandre, presise forventningsavklaringer samt tiltro. Attpåtil blir det mulig å unngå problemer ettersom en god organisasjonskultur bidrar til at disse kan løses i fellesskap, men det er imidlertid viktig å ikke bli «for gode venner» slik at partene kan korrigere hverandre og varsle fra om risikable forhold eller situasjoner som måtte oppstå.

Det blir stadig viktigere å finne bærekraftige løsninger for fremtiden, og bygge- og anleggsbransjen besitter et stort samfunnsansvar. Veidekke setter bærekraftarbeid høyt på agendaen, og det jobbes intenst og målrettet for å nå ambisiøse klimamål og utvikle bærekraftige produkter og leveranser for bygge- og anleggsprosjekter. Som påpekt i «intervjuprosessen», arbeides det

fortløpende med å utbedre miljø- og helsedelen i HMS-begrepet, ettersom sikkerhetsaspektet har fått størst fokus gjennom tidene. Etter hvert som fokuset på miljøvennlig og energieffektiv bygging tiltar, øker også etterspørselen etter miljøbygg og -sertifiseringer, som for eksempel ISO som skal innføres i Grande Entreprenør AS høsten 2020. Veidekke Entreprenør AS har mye erfaring og kompetanse på å levere prosjekter blant de viktigste miljøkategoriene, slik som BREEAM, passivhusstandarden, massivtre, samt plussenergi- og nullenergibygg, noe Grande Entreprenør AS vil ha stor nytte av fremover. For å klare og være med i den tøffe konkurransen, er det viktig å klare og tilpasse seg endringer i nye energikrav og materialvalg, samt ha tilgang til riktig infrastruktur. Det blir også viktig med økt fokus på avfallshåndtering, forurensning og livsløpsberegninger.

Helse, som er HMS-begrepetets første element, har i løpet av de siste årene blitt tildelt et større fokus i bygg og anlegg, og inngår i mange aspekter, deriblant arbeidsmiljø, skader, ulykker, fravær, tidspress og trivsel. Ettersom fagarbeidere i bygge- og anleggsbransjen utfører arbeidet sitt i et psykososialt- og organisatorisk arbeidsmiljø, blir det svært viktig å prøve å forhindre at det oppstår utfordringer knyttet til det biologiske, kjemiske, fysiske, mekaniske og ergonomiske arbeidsmiljøet. Prosjektene i bransjen inneholder en rekke ugunstige utfordringer og forhold tilknyttet arbeidsstilling, støy, vibrasjoner, eksos, ventilasjon og varme. Samtidig kan manglende fokus på arbeidstid føre til uheldige konsekvenser for den enkelte. Å ikke hensynta arbeidstidens lengde eller fordeling gjennom døgnet kan medføre omfattende ulemper for fagarbeidernes sikkerhet, helse og arbeidsmiljø - SHA - som er forankret i byggherreforskriften. Negative helseeffekter kan resultere i store ulemper for organisasjonen i og med at fremgangen reduseres og omdømmet svekkes. Dersom de psykiske og fysiske belastningene er store og langvarige, kan det ha innvirkning på organisasjonens arbeidsmiljø, og på sikt på dens sykefravær.

For å unngå helseproblemer som fører til høyt sykefravær, kan det iverksettes en rekke positive tiltak som motvirker at det utvikles et dårlig arbeidsmiljø. Det kan eksempelvis settes inn store ressurser for å sikre en god og tilfredsstillende kommunikativ, rettferdig og effektiv ledelse, slik at det foregår kontinuerlig kommunikasjon mellom ledere og kolleger, både i møter, over matpakka i lunsjen og privat. Både Cameron et al. (2013) og Jacobsen et al. (2019) hevder at det er lederne med minst spesialiserte og formaliserte roller som må igangsette og være rollemodeller for å gjennomføre endringer i organisasjonskulturen, altså endre på det som anses som stabilt og trygt. Uten en slik endring er det nesten umulig å oppnå langsiktige prestasjonsforbedringer i verken struktur eller kultur.

Hovedorganisasjonen stiller strenge krav til bruk av personlig verneutstyr, og når det gjelder slikt utstyr kom enkelte ulikheter frem gjennom «intervjurundene». Det skal eksempelvis brukes synlighetstøy, beskyttelsesbriller, hjelm med hørselsvern, kuttsikre hansker og vernesko ute på alle bygge- eller anleggsplasser. Brudd på slike regler er ikke samsvarende med en god HMS-kultur. Det må derfor drives et aktivt arbeid med å fremme bruk av nødvendig sikkerhetsmidler i enhver arbeidsoperasjon. På denne måten forebygges langvarige og helseskadelige effekter for samtlige involverte aktører. Flere tiltak som kan bidra til å fremme et godt HMS-arbeid i prosjekter er å gjennomføre hyppige vernerunder med omfattende deltakelse, komme med kontinuerlige påminnelser om hva som fungerer godt, belønne orden og ryddighet, og utføre positive stikkprøver for å bevisstgjøre fagarbeiderne i ønskelig atferd i en god HMS-kultur.

For å oppdage graden av endring som har oppstått i organisasjoner, og for å kartlegge forbedringsomfanget, er det nødvendig å gjennomføre regelmessige målinger og vurderinger. Dette gjelder både for planlagte, gradvise og tilfeldige endringer. Jacobsen et al. (2019) understreker at det bare er slik det blir mulig å vite hva som fungerer, samt i hvilken grad, og hva som må forbedres ytterligere for å oppnå ønskede målsettinger. På denne måten blir det også mulig å avdekke hvilke arbeidsoperasjoner eller forhold som ikke fungerer, og dermed spare både tid og ressurser ved å «kvitte seg med» feilene.

Busch (2011) understreker at endringslederne som fremsetter endringsforslag må klare å skape en god forståelse av at det er et stort behov for endring. I tillegg må den effektive endringsagent selv mene at endringen er viktig, riktig og god, og uten endringen vil ikke organisasjonen klare å oppnå forbedringer i HMS-utfordringene. Gode endringsledere klarer å legge til rette for opptining, slik at mennesker både ønsker samt får mulighet til å endre seg. Samtidig har slike aktører gode teknikker, samt et bredt tiltaksrepertoar dersom opptiningen ikke ender med suksess. En slik jobb kan være krevende, men blir viktig for å oppfylle organisasjonens visjon og mål for fremtiden.

Endring av organisasjonskultur - Scheins tilnærming

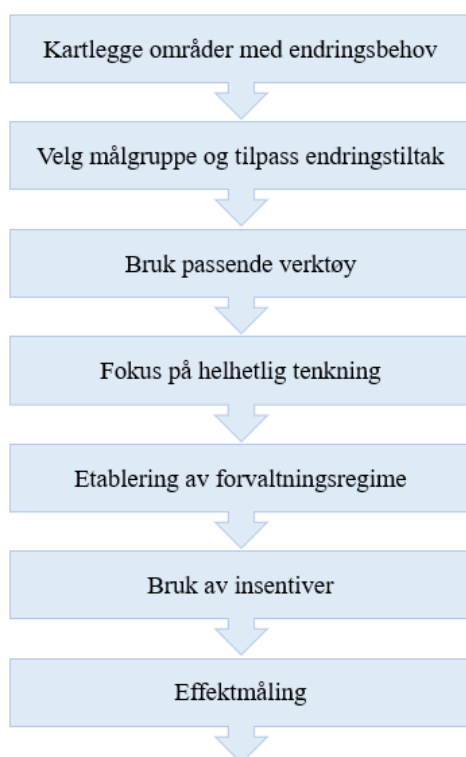
Schein (1985) påpeker i sine mange bokutgivelser om organisasjonskultur og ledelse, at for å klare og gjennomføre en kulturendring, må det først oppnås en felles innsikt i hvordan organisasjonsendringer foregår, noe som støttes av Jacobsen (2018a). Det fremkommer deretter at kulturelle endringer må følge organisatoriske endringer, og det kan dermed ikke oppstå en endring i organisasjonskulturen uten at strukturen i organisasjonen har endret seg. Ifølge Schein

(2016) spiller ledelsen en viktig rolle i å oppnå slike endringer, og han hevder at endringsmålet må, i stedet for å betraktes som en kulturendring, konkretiseres slik at det blir mulig å forbedre et spesifikt problem eller hinder. Det hevdes videre at målsettingen med en slik endring er å komme med løsninger på problemet, slik at det på et senere tidspunkt kan undersøkes om organisasjonskulturen støtter eller hemmer endringsarbeidet i forbindelse med HMS-kulturen. Dersom organisasjonskulturen ikke samsvarer med målene som er satt for å endre HMS-kulturen, må det gjennomføres endringer i struktur og teknologi slik at disse hindringene overvinnes. I Figur 13 av Albrechtsen (2019b) i resultatkapitlet blir dette forholdet tydelig anskueliggjort.

6 Forslag til forbedring av HMS-kultur

I tråd med oppgavens formål skal det presenteres forslag som undertegnede mener kan forbedre den overordnede HMS-kulturen i organisasjonen ved en sammenslåing av flere bedrifter. Forslagene som fremstilles omfatter sju steg som kan bidra med å synliggjøre hvordan det bør jobbes helhetlig med utvikling av en god og omforent organisasjonskultur som setter HMS høyt på agendaen. Forslagene innebærer endringstiltak og løsninger til forbedring av utfordringer ved HMS-kultur i forbindelse med organisasjonsendring. Bakgrunnen for forslagene er forfatterens egne vurderinger etter datainnhenting fra aktuelle intervjuobjekter i begge organisasjonene.

I det følgende presenteres og beskrives en rekke steg som oppgavens forfatter mener bør følges for å forbedre og unngå utfordringer med HMS-kultur idet en mindre bedrift slås sammen med en større bedrift. Samtlige tiltak i det etterfølgende vil være avhengig av å ha en form for ledelsesforankring, slik at endringstiltakene blir enklere å gjennomføre. Med støtte fra ledelsen i organisasjonen blir det lettere å sette av tilstrekkelig med tid og ressurser, og deretter få gjennomført nødvendige forbedringsaktiviteter.



Figur 15: Forslag til forbedring av HMS-kultur

1. Kartlegge områder med endringsbehov

Før endringstiltak settes i gang, er det viktig at organisasjonen har vurdert behovet for endring i HMS-kulturen, enten i enkelte subkulturer eller i den overordnede organisasjonskulturen. Slik unngås det å sløse med begrensede midler. Det første steget blir dermed å velge ut konkrete områder eller temaer som det skal gis informasjon om, slik at tiltakene blir nært knyttet opp mot arbeidet på det aktuelle tidspunktet. Dermed blir tiltakene mer relevante, og det blir lettere å absorbere informasjonen som formidles.

Endringstiltak kan være nødvendig for eksempel som følge av risikovurderinger som antyder et endringsbehov. Dersom det innføres et nytt HMS-system, må samtlige få opplæring i hvordan dette fungerer, slik at uheldige reaksjoner eller negative konsekvenser forhindres. Samtidig blir informasjonen håndtert på riktig måte. I tillegg kan slike endringstiltak være basert på behov funnet i revisjoner, evalueringer eller undersøkelser. Det kan eksempelvis være en undersøkelse som har vist at det er manglende ferdigheter eller kunnskaper om hvordan anvisning ute på bygge- eller anleggsplasser skal foregå, eller at det har oppstått misforståelser eller uklarheter i forbindelse med hvilke regler som gjelder når det kommer til bruk av nødvendig arbeids- og verneutstyr.

2. Velg målgruppe og tilpass endringstiltak

Det er viktig å kartlegge hvilke aktører som har behov for å være med på ulike endringstiltak. Det er ikke nødvendigvis slik at alle har behov for å delta på ethvert tiltak. Det er vanlig å dele opp i ulike målgrupper etter relevans for deltakelse på endringstiltaket. Eksempler på dette kan være ledere, nyansatte eller innleid personell. Videre er det viktig å tenke over hvilke verktøy som passer til den aktuelle målgruppen. Det er lite trolig at samme tilnærming passer samtlige individer i organisasjonen. Dersom det er ønskelig å bygge en god og helhetlig HMS-kultur må alle organisasjonsmedlemmer involveres i arbeidet. Det er derimot ikke nødvendig dersom bare en enkelt HMS-subkultur skal endres. Idet hele organisasjonen involveres i denne prosessen, kan det resultere i en redusert tilbøyelighet til å arbeide kontinuerlig med HMS.

3. Bruk passende verktøy

Det finnes mange ulike fremgangsmåter og verktøy som kan benyttes når det skal foretas en endring. Det er viktig at tilnærmingene tilpasses målgruppene, er mulig å fremskaffe ut fra tilgjengelige ressurser, samt til riktig tid. Det er samtidig lurt at hjelpemiddelbruken varieres, og enkelte ganger kan det være gunstig å anvende flere sett med verktøy. Det er også mulig at et

verktøy som har hatt god effekt en periode mister sin nytteverdi over tid. I slike situasjoner er det hensiktsmessig å vente en stund før verktøyet blir tatt i bruk igjen.

Dernest er det viktig å være bevisst på hensikten til endringstiltaket. Det kan ha ulike funksjoner, blant annet å frembringe spesifikk kunnskap, bevisstgjøre medarbeidere, øve på ferdigheter, eller bidra til at organisasjonskulturen utvikles ytterligere. Det er ikke sikkert at det samme virkemiddelet virker på alle formålene. Å drive med dilemmatrening kan for eksempel være en god tilnærming til å bevisstgjøre fagarbeidere, slik at alle forstår viktigheten av HMS-kunnskap, og årsaken til at det er relevant for samtlige personer. Dilemmatrening kan videre bidra til å forbedre HMS-kulturen i organisasjonen. Det kan omhandle hvilke arbeidsoppgaver som bør prioriteres først og tillegges størst fokus i pressende situasjoner. Dersom det skal øves på en konkret ferdighet, er slik trening mindre egnet. Det eksisterer mange ulike virkemidler som kan tas i bruk, blant annet kurs, deltakelse i møter eller forum, samtaler, filmer, seminarer, E-læringskurs og lignende.

4. Fokus på helhetlig tenkning

Det er vanlig at det eksisterer et forbedringspotensiale innenfor flere ulike fagområder i organisasjoner, deriblant HMS-arbeid. Det kan derfor være formålstjenlig å få en totaloversikt over det helhetlige HMS-arbeidet, og slik unngå sløsing med både tid og ressurser. Videre kan det være lurt å ha en tematisk rekkefølge i utviklingstiltakene som iverksettes, slik at samtlige klarer å oppdage sammenhengen mellom ulike områder for forbedringsarbeid. Samtidig kan et frittstående endringstiltak innenfor et bestemt tema virke mot sin hensikt dersom det ikke fremkommer tydelig hvordan det korrelerer med organisasjonens overordnede mål og visjon. Til tross for dette, kan slike tiltak frembringe økt kunnskap for fagarbeidere innen det konkrete fagområdet. Følgelig blir det, før det etableres og iversettes nye tiltak, viktig å kartlegge hvilke som allerede eksisterer, slik at tiltakene ikke møtes med motstand. Som tidligere nevnt kan den kumulative effekten av stadige endringer resultere i stress og frustasjon, og oppslutningen svekkes.

For å oppnå størst gevinst fra forbedringstiltakene, vil det være hensiktsmessig å tilrettelegge for muligheten til å kombinere ulike tilnærminger til arbeidet. Dette kan dreie seg om å variere mellom å drive med opparbeidelse av kunnskap, økt bevisstgjøring, samt ferdighets- og ledelsestrening. I tillegg er det lurt å benytte nåværende møtearenaer, og det vil være fordelaktig å ikke legge inn utviklingstiltak i perioder med forventet høy arbeidsbelastning og presset tidsskjema.

Et nyttig virkemiddel for å forbedre både organisasjonen og HMS-kulturen, kan være å utarbeide planer for kompetanse- og karriereutvikling med økt fokus på HMS. På den måten vil arbeidet med endringstiltakene oppfattes mer systematisk, og bære preg av planmessighet. Behovet for slike planer, samt på hvilket nivå, vil variere mellom ulike organisasjoner. Det er dermed opp til hver enkelt organisasjon å vurdere eget behov ut fra dagens situasjon. En forbedringsplan kan være en enkeltstående plan uten at den henger sammen med resterende planer, eller den kan bli en del av større og mer omfattende planer. Det blir også viktig å sørge for at planen samsvarer med øvrige kompetansekrav i organisasjonen, slik at ingen temaområder eller aspekter innen HMS utelates. En forbedringsplan bør dessuten utgjøre en del av internkontrollen i organisasjonen. Internkontrollforskriftens formål er å fremme forbedringsarbeid innen ulike HMS-aspekter, og planen sikrer dermed at endringsbehov blir vurdert samlet, samt at forbedringsoppgaver kobles opp mot øvrige arbeidsoppgaver. Til slutt er det viktig å sørge for kontinuitet i arbeidet med forbedringstiltakene for å unngå stopp i progresjonen med HMS-kulturen.

5. Etablering av forvaltningsregime

Det er viktig å ha et godt system for hvordan fremtidige forbedringsplaner skal håndteres i organisasjonen. Et slikt regime beskriver måten forvaltningen, bruken og utfasingen av planene skal foregå på. Ettersom en forbedringsplan er et viktig arbeidsverktøy i organisasjonen, skal den til enhver tid samsvare med nåværende praksis, og det er følgelig behov for presise avklaringer angående hvem som har ansvaret for å oppdatere planene. Endringstiltakene i planene vil måtte oppdateres og videreutvikles kontinuerlig for å sikre størst mulig aktualitet, og spesielt i tilfelle det blir nødvendig med nye krav, standarder eller retningslinjer, eller det foregår en organisasjonsendring. Likevel vil ikke planer eller policyer oppnå samme effekt dersom det samme materialet aldri gjennomgår revideringer eller utskiftninger. Et godt etablert forvaltningsregime bidrar dermed til å sikre at planene blir hyppig oppdaterte, aktualiserte samt anvendt på korrekt måte.

6. Bruk av insentiver

Det eksisterer ulike oppfatninger av nytteverdien til bruk av finansielle insentiver i organisasjoner som gjennomgår endringsprosesser. Larson (2003) hevder at insentiver i form av økonomiske bonuser kan virke motiverende på viljen til å jobbe aktivt med forbedrings- og endringsarbeid. Det fremkommer videre at ikke-eksisterende insentiver kan gå utover fremgangen og måloppnåelsen i endringsprosessen. Ifølge Herzberg (1968) motiverer ikke finansielle insentiver til ny atferd. Han fokuserer i større grad på å aktivere den indre motivasjonen som bidrar til at orga-

nisasjoner oppnår forbedringer i forhold til tidligere og eksisterende praksis. Ettersom det ikke eksisterer et entydig svar angående hvorvidt det lønner seg å bruke insentiver eller ei, er det noe hver enkelt organisasjon må tenke igjennom og vurdere.

7. Effektmåling

For å kunne vite om endringstiltak som settes i verk har hatt ønsket effekt, er det avgjørende at det utføres kontrollmålinger. Tiltakene som iverksettes bør være målbare gjennom et sett med kriterier som inneholder en tilstrekkelig mengde informasjon som viser om tiltakene har vært nyttige, og bør gjentas på et senere tidspunkt. Kriterier som er målbare i form av tall er enklere å sammenligne og vurdere. Før oppstart av forbedringsarbeid eller utarbeidelse av nye forbedringstiltak, er det viktig å fokusere på formålet med endringsarbeidet, samt ta i bruk måleparametere som angir om målet blir oppnådd.

Å utføre målinger av bestemte hendelser, eksempelvis deltakelse i forbedringstiltak, er enklere å måle fremfor kultur med tilhørende holdninger, normer og atferd. Det er likevel viktig å undersøke den enkeltes handlinger for å finne ut om tiltaket har gitt planlagt resultat. Det optimale er å måle hvilke resultater som er oppfylt i stedet for hvilke aktiviteter som er gjennomført; kvalitet fremfor kvantitet. Det er også viktig at det utføres målinger av både kvantitative og kvalitative forhold ettersom disse kan uttrykke forskjellig informasjon. Det finnes mange ulike måter å gjennomføre målinger på, blant annet ved å sende ut en spørreundersøkelse til ansatte i organisasjonen, samtaler ansikt-til-ansikt eller antall rapporterte uønskede hendelser (RUH) og sikker-jobb-analyser (SJA).

Idet valg av måleparametere skal tas, er det hensiktsmessig å undersøke hva som allerede foreligger, slik at organisasjonen unngår å sløse med sine knappe ressurser. Det er høyst sannsynlig at det eksisterer enkelte tall som lar seg nyttiggjøre for bruk i målinger. Et eksempel kan være antall RUH eller SJA i løpet av en viss periode. For å oppnå best mulig resultat, samt avgjøre om endringstiltaket har hatt den ønskede effekten, er det fordelaktig at det etterstrebes å måle tilstanden eller forholdet både før og etter tiltaket igangsettes og implementeres. På denne måten kan det antas at målingene gir et representativt bilde av HMS-kulturen på generelt grunnlag. Når det gjøres målinger som foregår over en lengre tidsperiode, er det viktig at målingene gjennomføres med omtrent samme fremgangsmåte for å sikre at grunnlaget blir sammenlignbart. Det betyr blant annet at intervju spørsmål anvendt i en intervjuguide ikke tillater endringer dersom det skal være mulig å sammenligne svarene besvart på ulike tidspunkter.

Det som blir målt er avhengig av det som ønskes oppnådd etter at endringsprosessen er avsluttet. Gitt at det er ønskelig å redusere antall nestenulykker eller farlige hendelser, kan det være at statistikk over antall forekomster er tilstrekkelig. Når det ønskes å oppnå forbedringer i HMS-kulturen i en organisasjon gjennom endret holdnings- og atferdsmønstre, er det bedre å benytte anonyme metoder, som for eksempel et spørreskjema. I tillegg er det viktig at det i forkant av datainnsamlingen utarbeides en god plan for hvilken informasjon som bidrar til å avdekke det som er ønskelig å måle. Konkrete planer er ressursbesparende og sikrer at det oppnås bedre kontroll over innsamlet informasjon, samtidig som det blir lettere å holde kontroll på oppfølgingen. Dersom det er ønskelig å undersøke hvilke områder som er mulig å forbedre, kan et godt utarbeidet avvikshåndteringssystem - som gir nyttig informasjon om antall avvik - være av stor verdi. Måling utgjør et viktig element i internkontrollen til enhver organisasjon.

7 Konklusjon

Masteroppgavens formål var å undersøke sammenhengen mellom organisasjonsendringer og utfordringer for HMS-kulturen i bygge- og anleggsbransjen, samt komme med konkrete forslag til hvordan den overordnede HMS-kulturen kan forbedres. Det ble derfor bestemt å bygge videre på litteraturstudien fra undertegnede prosjektoppgave «HMS-kultur i bygge- og anleggsbransjen» av Madssen (2019), samt gjennomføre flere semi-strukturerte intervjuer med relevante aktører i begge organisasjonene - Veidekke Entreprenør AS og Grande Entreprenør AS. Flesteparten av intervjurundene fant imidlertid sted blant intervjuobjekter i sistnevnte organisasjon. Intervjuprosessen ble likevel ikke som først tenkt og planlagt grunnet covid-19-situasjonen. Et muntlig intervju ble foretatt rett før pandemien brøt ut, og de resterende måtte avvikles skriftlig grunnet omstendighetene som plutselig endret oppgavens planlagte forløp.

Svar på hva som kjennetegner endringsprosesser i en organisasjon og hvilke endringsstrategier som bidrar til suksess ble hovedsakelig funnet ved litteratursøk. Intervjuene, sammen med egne vurderinger, gav fortrinnsvis innsikt i hovedutfordringene knyttet til organisasjonsendringer og HMS-kultur, samt hvordan forbedre den helhetlige organisasjonskulturen. Litteraturstudien har likevel hatt stor innvirkning på samtlige forskningsspørsmål i oppgaven. Til å begynne med ble det utviklet fire forskningsspørsmål som skulle bidra til å oppfylle formålet med oppgaven.

- Hva kjennetegner endringsprosesser i en organisasjon?
- Hva er hovedutfordringene knyttet til organisasjonsendringer og HMS-kultur?
- Hvilke endringsstrategier kan bidra til å forbedre utfordringer ved HMS-kulturen?
- Hvordan kan organisasjonskulturen endres slik at HMS-kulturelle utfordringer unngås?

Resultatet som fremkommer gjennom litteraturstudien viser at det ikke eksisterer et entydig fasitsvar på hva som kjennetegner endringsprosesser i en organisasjon. Endringer foregår hele tiden, og omfanget varierer i stor grad. Forskere definerer organisasjonsendringer på mange forskjellige måter, og det finnes ulike måter å betrakte endringer på i forskningslitteraturen. Til tross for uenigheten, samt at en teori om endring er kompleks, var det enkelte temaer som gikk igjen. Det omhandlet *stabilitet og forutsigbarhet, drivkrefter, endringsprosesser, planlagt og tilfeldig endring*, samt to forskjellige perspektiver på endring; Kotter (1995) og Larson (2003) sine tilnærminger.

En endringsstrategi som viste seg å være suksessfull når mennesker i stor grad er involvert i endringen, og det gjelder å utvikle menneskelige ressurser, var strategi O. Den legger vekt på bred, dyp og tidlig involvering, utstrakt deltakelse i beslutningsprosesser og læring fra erfaring som kommer fra endringstiltakene som iverksettes i organisasjonen. Det ble også funnet seks trekk som karakteriserer strategien, og innebar mål for endring, den formelle ledelsens rolle, endringens innhold, planlegging, å skape motivasjon for endring og bruk av konsulenter. Trekkene var læringsevne, «bottom up», individer, grupper og konflikter, inkrementell og eksperimenterende, deltakelse og indre drivkrefter, samt prosess-spesialister.

I intervjuer med nøkkelpersoner i begge bedriftene, samt gjennom egne vurderinger, ble det kartlagt hva som var hovedutfordringene ved organisasjonsendringer og HMS-kultur, og hvordan endre organisasjonskulturen med fokus på HMS. Fra resultatene fremkom det at ulike forventninger og oppfatninger til endringsprosessen, mye papirarbeid, utålmodighet fra ledelsen i hovedorganisasjonen, for lite tid til å tilpasse seg og absorbere nye endringer, samt å få med alle på hvorfor HMS er viktig i hverdagen, og bli en bærer av den overordnede HMS-kulturen i organisasjonen var de største utfordringene. Det ble nevnt at kommunikasjonen hadde foregått på flere forskjellige arenaer, men kan begrenses til færre for å oppnå bedre oversikt over informasjonen. Et økt HMS-fokus i en allerede hardt presset og krevende jobbhverdag ble også utpekt som en av hovedutfordringene.

Når det gjelder endring av organisasjonskulturen for å unngå HMS-kulturelle utfordringer, viser resultatene til at Veidekke Entreprenør AS har en rekke elementer på plass for å løfte kvaliteten på nåværende HMS-kultur, samt flere kulturelle kjennetegn som anses for å støtte og bidra til en god HMS-kultur i hele organisasjonen. Eksempelvis god dialog, god delingsevne og informasjonsflyt mellom partene, involverende planlegging i tidlig fase, policy for hvilke handlinger og holdninger som er akseptable og må etterleves, samt et stort fokus på HMS og livreddende regler for trygg og effektiv drift. Endringer som bør etterstrebes er å avdekke og avklare forventninger til møter, prosesser eller arbeidsprosedyrer på forhånd, økt fokus på praktiserende aktiviteter som går på miljø- og helsedelen i HMS-begrepet, belønne positivt HMS-arbeid og gjennomføre målinger og vurderinger med hyppigere mellomrom.

Hovedorganisasjonen har, i forbindelse med bedriftsoppkjøpet som fant sted i februar 2018, gode forutsetninger for å lykkes med utfordringene sammenslåingen medførte for HMS-arbeidet, og dermed økes muligheten for at organisasjonsendringen resulterer i suksess for begge parter. Det

fremkom gjennom resultatene at hovedparten - Veidekke Entreprenør AS - har en klar visjon for hva som er ønskelig å oppnå med HMS-arbeidet. Samtidig har hovedbedriften tilstrekkelig med ferdigheter i form av god kunnskap og evner til å uttale seg i beslutninger eller inneha konkrete stillinger. Det eksisterer også rikelig med ressurser i form av ansatte til å implementere, føre og lede den endringsstrategien som ønskes benyttet på egne bygge- og anleggsprosjekter. Til slutt er det også utarbeidet en handlingsplan som tar utgangspunkt i og beskriver HMS-mål, og hvilke endringstiltak som må iverksettes for å nå dem.

Som en del av formålet med oppgaven skulle det foreslås realiserbare endringer i HMS-kulturen. Forslagene som innbefatter små justeringer som kan heve nivået ytterligere er:

1. Kartlegge områder med endringsbehov
2. Velg målgruppe og tilpass endringstiltak
3. Bruk passende verktøy
4. Fokus på helhetlig tenkning
5. Etablering av forvaltningsregime
6. Bruk av insentiver
7. Effektmåling

Forfatteren hadde samtidig et ønske om å være med på i hvert fall en vernerunde på det relevante prosjektet. Dette lot seg dessverre ikke gjennomføre ettersom SARS-CoV-2 herjet i verden på det aktuelle tidspunktet. Det antas imidlertid at validiteten ved en potensiell deltakelse på en vernerunde er god ettersom det hadde blitt observert et relevant prosjekt med stort fokus på HMS-arbeid og bygging av HMS-kultur. I hvilken grad én vernerunde legger grunnlag for vurdering av organisasjonskulturen med HMS i mente er det knyttet stor usikkerhet til. Dette er basert på at reliabiliteten til denne ene mulige vernerunden anses som mindre god. For å øke reliabiliteten måtte undertegnede ha deltatt på flere vernerunder av varierende størrelse på ulike bygge- og anleggsprosjekter i den oppkjøpte entreprenørbedriften.

Dersom undertegnede hadde hatt mulighet til å være med på den tenkte vernerunden, kunne en mulig styrke ved den vært at det fantes rom til å tilegne seg egne tanker, synspunkter og erfaringer om prosessen som inneholdt et omfattende HMS-fokus. En svakhet er at det muligens har vært elementer eller aspekter knyttet til gjennomføringen eller vernerundens resultat som ikke ble registrert eller oppdaget.

Å benytte lydopptaker ble vurdert som en styrke, men ettersom størstedelen av intervjuene var skriftlige, lot dette seg ikke gjennomføre. Det er derimot utelukkende positivt å ta opp intervju ved lydopptaker ettersom det blir rettet fullt fokus på samtalen fremfor å bruke tid på notatføring underveis. Til tross for at lydopptak muliggjør enklere kommunikasjon mellom informant og intervjuer underveis i intervjuet, kan det oppstå usikkerhet og hindre informanten i å snakke åpent og fritt, som igjen fører til at intervjueren ikke får tilgang til gjeldende informasjon og fakta. Det er imidlertid alltid en risiko for svekket meddelelse av erfaringer ved at informantene holder tilbake nyttig og relevant informasjon. I en slik situasjon blir intervjueren nødt til å ta utgangspunkt i at samtalene har forløpt med størst mulig åpenhet og ærlighet. Det er dessuten vanskelig å etterprøve et intervju med mindre lydopptaker er tatt i bruk.

8 Videre arbeid

Det eksisterer en rekke muligheter for videre arbeid innenfor temaområdene for oppgaven. I dette kapitlet presenteres oppgavens samfunnsnytte, samt tanker og aspekter for videre arbeid.

8.1 Samfunnsnytte

Endringsprosesser foregår på alle nivåer i samfunnet, og endringer i form av store og små, proaktive og reaktive, tilfeldige og planlagte, finner sted hver eneste dag. Det kan oppstå store utfordringer med HMS-kultur i forbindelse med organisasjonsendringer, og det er derfor svært viktig å planlegge for en god endringsprosess som ikke resulterer i farlige hendelser eller ulykker. Til tross for det store fokuset på HMS-kultur i petroleumssektoren, ser det foreløpig ut til at HMS-kultur ikke står i like stort fokus for landbaserte næringer. Dersom målene om en bransje uten skader og ulykker skal nås, må begrepet HMS-kultur tilskrives større fokus i arbeidshverdagen. En god HMS-kultur legger grunnlaget, samt blir et suksesskriterium, for å oppnå et godt samarbeidsklima i prosjekter med fokus på HMS.

HMS har imidlertid blitt tillagt økt oppmerksomhet de siste årene, og det arbeides målbevisst, strukturert og seriøst med samtlige aspekter i HMS-begrepet. Når prosjektdeltakere i alle ledd, faser og prosesser i verdikjeden har en tankeprosess som baseres på HMS, bidrar dette til et arbeidsmiljø som har et sunt og balansert forhold til helse, miljø og sikkerhet. Fokuset på HMS må ikke oppfattes som en byrde, men en bærebjelke i prosjekter som er mulig for prosjektdeltakerne å støtte seg på. På denne måten blir sikrere og tryggere løsninger utformet, noe som bidrar til at fagarbeiderne i den *skarpe enden* utsettes for færre ulykker og skader, og i siste instans, legger til rette for å utvikle en optimal HMS-kultur.

8.2 Veien videre

Masteroppgaven har tatt for seg fire forskningsspørsmål som belyste sammenhengen og ulike aspekter mellom organisasjonsendringer og utfordringer for HMS-kulturen i bygge- og anleggsbransjen. Det ble også satt fokus på hvilke endringsstrategier som kan bidra til å endre organisasjonskulturen. Det kan være av interesse å undersøke dette nærmere. Dernest kan søk i andre databaser muligens føre til en økt litteraturmengde om begrepet HMS-kultur sett i lys av organisasjonsendringer med bakgrunn i bygge- og anleggsbransjen.

Gjennom intervjurundene ble det klart at det hadde blitt brukt flere strategier eller tilnærminger til endringsarbeidet som fant sted i den oppkjøpte entreprenørbedriften. Når det kombineres og brukes forskjellige endringsstrategier samtidig, omtales disse gjerne som hybride endringsstrategier. Det er mulig å tenke seg at endringsagentene befinner seg i ufordelaktige eller ikke-ideelle situasjoner, slik at forutsetningene for en konkret strategi ikke er til stede. Det ble nevnt at slike hybride strategier hadde blitt anvendt i forbindelse med organisasjonsendringen, men dette ble i liten grad kartlagt videre. Det kunne derfor vært interessant å undersøke ytterligere hvilke elementer eller forhold som tilsier at en konkret endringsstrategi velges fremfor andre. Dersom en endringsstrategi brukes uten at alle forutsetningene foreligger, er det stor sannsynlighet for at det ikke oppstår noen endring.

Ettersom covid-19-situasjonen la begrensninger for fysiske intervju, samt deltakelse på vernerunder på det aktuelle prosjektet, kan det tenkes at et annerledes utfall ville dukket opp ved videre forskning. Undertegnede hadde et stort ønske om å bli med ut på minst en vernerunde på byggeplassen. Det kunne ha frembrakt et tydeligere bilde av *status quo*, og gitt forfatteren en større innsikt i og bedre forståelse for HMS-kulturen i den oppkjøpte organisasjonen. Dersom det blir aktuelt å forske videre innenfor samme tematikk og problematikk, kan et mål være å gjennomføre flere inspeksjoner på ulike prosjekter med varierende størrelse og kompleksitet i den samme oppkjøpte bedriften. Det kunne også vært interessant, for å sammenligne og inspirere forskjeller i HMS-kultur, å delta på vernerunder i prosjekter som er på ulike stadier eller i forskjellige faser av byggeprosessen.

9 Referanser

Aasen, T.M., Amundsen, O. (2015) *Innovasjonsarbeid - organisasjons, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Albrechtsen, E. (2015) *Sikkerhetsstyring i overgangen mellom prosjektering og utførelse*. Tilgjengelig fra: <http://docplayer.me/32041691-Sikkerhetsstyring-i-overgangen-mellom-prosjektering-og-utforelse.html> (Hentet: 20.02.20)

Albrechtsen, E. (2019a) Ulykkesforståelse og ulykkesmodeller. *Forelesning i emnet TIØ4203 Sikkerhetsstyring i bygg- og anleggsprosjekter*.

Albrechtsen, E. (2019b) Sikkerhetskultur og organisasjonsforståelse. *Forelesning i emnet TIØ4203 Sikkerhetsstyring i bygg- og anleggsprosjekter*.

Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. Thousand Oaks, CA.: SAGE.

Alvesson, M., Sveningsson, S. (2015) *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress* (second edition). Routledge.

Andersen, R.K., Bråten, M., Gjerstad, B., Tharaldsen, J. (2009) *Systematisk HMS-arbeid - Status og utfordringer 2009*. FaFo-rapport 2009:51. Tilgjengelig fra: https://www.fafo.no/media/com_netsukii/20141.pdf (Hentet 31.10.19)

Anderson, P., Tushman, M.L. (1990) Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 604-633.
Yortis, A., Proper, S., Jobin, F (2000)

Araujo, L., Gava, R. (2012) *Proactive Companies. How to Anticipate Market Change*. New York: Palgrave Macmillian.

Arbeidstilsynet (2019a) *29 arbeidsskadedødsfall i 2018*. Tilgjengelig fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/nyheter/29-arbeidsskadedodsfall-i-2018/> (Hentet 31.10.19)

Arbeidstilsynet (2019b) *Samarbeid for sikkerhet i bygg og anlegg: Ulykker i bygg og anlegg – Rapport 2019*. Kompass Tema nr. 1 2019. Tilgjengelig fra: <https://arbeidstilsynet.no/globalassets/om-oss/forskning-og-rapporter/kompass-tema-rapporter/2019/ulykker-i-bygg-og-anlegg-rapport-2019.pdf> (Hentet 28.10.19)

- Arbeidstilsynet (u.å.) *Samarbeid for sikkerhet i bygg og anlegg (SfS BA)*. Tilgjengelig fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/hms-i-bygg-og-anlegg/HMS-charter/> (Hentet 07.10.19)
- Argyris, C., Schön, D.A. (1974) *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Argyris, C. (1982) *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Argyris, C. (1990) *Overcoming Organizational Defences. Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn & Bacon.
- Ashcraft, K., Kuhn, T.R., Cooren, F. (2009) *I. Constitutional Amendments: «Materializing» Organizational Communication*. *Academy Of Management Annals* 3:1-64.
- Bakken, T., Hernes, T. (2006) *Organizing is Both a Verb and a Noun*. *Organization Studies*, vol. 27, 1599-1616.
- Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2011) *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bartunek, J.M., Balogun, J., Do, B. (2011) *Considering Planned Change Anew: Stretching Large Group Interventions Strategically, Emotionally, and Meaningfully*. *Academy of Management Annals*, vol. 5, 1-52. doi: 10.1080/19416520.2011.567109
- Beck, N., Brüderl, J., Woywode, M. (2008) *Momentum or Deceleration? Theoretical and Methodological Reflections on the Analysis of Organizational Change*. *Academy of Management Journal*, vol. 51, 413-435.
- Beggerud, R. (2016) *HMS: teori og praksis*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Bennis, W. (2000) *Leadership of Change*. I: Beer, M., Nohria, N. (red.), *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., Mol, M. (2008) *Management Innovation*. *Academy of Management Review* 33(4): 825-845.
- Blumberg, B.F., Cooper, D.R., Schindler, P. (2012) *Business Research Methods*. McGraw-hill education.
- Bolman, L.G., Deal, T.E. (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, HR, politikk og symboler* (6. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Botnmark, K.M. (2017) *HMS-boka*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Brunsson, N. (1989) *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: John Wiley.
- Brusoni, S., Prencipe, A., Pavitt, K. (2001) Knowledge Specialization, Organizational Coupling, and The Boundaries Of The Firm, *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, 597-622.
- Bråten, M., Ødegård, A.M., Andersen, R.K. (2012) *Samarbeid og HMS-utfordringer i bygg- og anleggsnæringen*. FaFo-rapport 2012:52. Tilgjengelig fra: https://www.fafo.no/media/com_netsukii/20279.pdf (Hentet 31.10.19)
- Burke, W.W., Litwin, G.H. (1992) A Casual Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, vol. 18, 523-545.
- Burns, T., Stalker, G.M. (1961) *The management of Innovation*. London: Tavistock.
- Busch, T. (2011) Organizational Adaptation to Disruptions in the Natural Environment: The Case of Climate Change. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 27, 389-404.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2006) *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K.S., Silva, N.E. (2013) *Identifisering og endring av organisasjonskultur - De konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Cameron, K.S., Silva, N.E. (2013) *Identifisering og endring av organisasjonskultur - De konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Campbell, B.A., Coff, R., Kryscynski, D. (2012) Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital. *Academy of Management Review* 37(3), 376-395.
- Castells, M. (2002) *The Internet Galaxy. Reflections on the Internet, Business and Society* London: Oxford University Press.
- Chandler jr., A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise* Cambridge, MA: M.I.T. Press.
- Chatman, J.A., Spataro, S.E. (2005) Using Self-Categorization Theory to Understand Relational Demography - Based Variations in People's Responsiveness to Organizational Culture. *Academy Of Management Journal* 48(2), 321-331.

- Chatman, J.A., Caldwell, D.F., O' Reilly, C.A., Doerr, B. (2014) Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 35, 785-808.
- Child, J. (1973) *Predicting and Understanding Organization Structure* Administrative Science Quarterly 18: 168-185.
- Chin, R., Benne, K.D. (1994) *General Strategies for Effecting Changes in Human Systems*. I: French, W.L., Bell, C.H., Zawacki, R.A. (red.), *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change* (4. utg.). Boston: Irwin.
- Clegg, S.R. (1989) *Frameworks of Power*. London: SAGE.
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 128-152.
- Coleman, J.S. (1986) Social Theory, Social Research and a Theory of Action. *American Journal of Sociology*, vol. 16, 1309-1335.
- Collins, J.C., Porras, J.I. (1994) *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.
- Crozier, M. (1964) *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977) *L'Acteur et le Systeme*. Paris: Editions de seuil.
- Cummings, T.G., Worley, C.G. (2001) *Organizational Development and Change* (7. utg.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Cunningham, G.B. (2006) The Relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 15, 29-45.
- Daft, R.L., Bradshaw, P.J. (1980) *The Process of Horizontal Differentiation: Two Models*. Administrative Science Quarterly 25: 198-223.
- Daft, R.L. (1983) Symbols in Organizations: A Dual Content Framework of Analysis. I: Pondy, R.L., Frost, P.J., Morgan, G., Dandridge, T.C. (red.), *Organizational Symbolism*. Greenwich: JAI Press.
- Dalen, M. (2011) Intervju som forskningsmetode. Universitetsforlag.

- Dalland, O. (2012) *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Davidson, J. (2002) Overcoming Resistance to Change. *Public Management*, vol. 84, 20-24.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982) *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deetz, S.A., Tracy, S.J., Simpson, J.L. (2000) *Leading Organizations Through Transition: Communication and Cultural Change*. Thousand Oaks, CA.: SAGE.
- Denison, D.R. (1990) *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Deutsch, K.W. (1985) *On Theory and Research in Innovation*. I: Merritt, R.L. og Merritt, A.J. (red.). *Innovation in the Public Sector*. Beverly Hills: SAGE.
- Diamond, M.A. (1986) Resistance to Change: A Psychoanalytic Critique of Argyris and Schon's Contributions to Organization Theory and Intervention. *Journal of Management Studies*. vol. 23, 543-562.
- Donaldson, L. (1996) *For Positivist Organization Theory*. London: SAGE.
- Donaldson, L. (2001) *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks: SAGE.
- Doz, Y.L., Prahalad, C.K. (1987) A Process Model of Strategic Redirection in Large Complex Firms: The Case of Multinational Corporations. I: Pettigrew, A.M. (red.), *The Management of Strategic Change*. Oxford: Blackwell.
- Du Gay, P., Vikkelsø, S. (2012) Reflections: On The Lost Specification of 'Change'. *Journal of Change Management*, vol. 12, 121-143.
- Dunphy, D.C., Stace, D.A. (1988) Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O.D. Model. *Organization Studies*, vol. 8, 317-334.
- Dunphy, D.C. (2000) Embracing Paradox. Top-Down versus Participative Management of Organizational Change. I: Beer, M., Nohria, N. (red.). (2000). *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School.
- Dunphy, D.C. (2000) Embracing Paradox. Top-Down versus Participative Management of Organizational Change. I: Beer, M., Nohria, N. (red.). (2000). *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School.
- Egeberg, M. (1984) *Organisasjonsutforming i offentlig virksomhet*. Oslo: Aschehoug.

Engebø, A. (2019) *Research Method. Forelesning i emnet TBA4128 Prosjektledelse, videregående kurs.*

Flaten, B., Heir, W., Sørhøy, M.S. (2017) *HMS – praktisk betydning for helsefagarbeideren.* Tilgjengelig fra: <https://ndla.no/subjects/subject:4/topic:1:173278/topic:1:177331/resource:1:72893> (Hentet: 14.05.20)

Fonseca, J. (2002) *Complexity and innovation in organizations.* London: Routledge.

Forseth, U., Rosness, R. (2015) Trepartssamarbeidet i aksjon - kontrovers, konsensus og utfordringer. I: Bungum, B., Forseth, U., Kvande, E. (red.), *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering.* Bergen: Fagbokforlaget.

Forsyth, D.R. (2010) *Group Dynamics.* Belmont: Wadsworth, Cengage Learning.

French, W.L., Bell jr., C.H. (1984) *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

French, W.L., Bell jr., C.H. (1995) *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement (5. utg.).* Englewood Cliffs: Prentice Hall.

French, W.L., Bell jr., C.H. (1995) *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement (5. utg.).* Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Fukuyama, F. (1995) *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity.* New York, NY: Free Press Paperbacks.

Gagliardi, P. (1990) Artifacts as Pathways and Remains of Organizational Life. I: Gagliardi P. (red.) *Symbols and Artifacts. Views of the Corporate Landscape.* Berlin: de Gruyter.

Galbraith, J.R. (1977) *Organization Design.* Reading, MA: Addison Wesley.

Galbraith, J.R. (2000) The Role of Formal Structures and Processes. I: Beer, M., Nohria, N. (red.), *Breaking the Code of Change.* Boston: Harvard Business School.

Gelfand, M.J., Raver, J.L., Nishii, L., Leslie, L.M., Lun, J., Lim, B.C. ... Yamaguchi, S. (2011) *Differences between tight and loose cultures: a 33-nation study.* *Science*, 332(6033), 1100-1104.

Gillespie, R. (1991) *Manufacturing Knowledge. A history of the Hawthorne experiments.* New-York: Cambridge University Press.

Gillis, T. (2008) *The IABC Handbook of Organizational Communication.* San Francisco: Jossey-Bass.

- Goldhaber, G.M. (1993) *Organizational Communication* (6. utg.). Boston: Mc Graw Hill.
- Gravenhorst, K.M.B., Werkman, R.A., Boonstra, J.J. (2003) The Change Capacity of Organizations: General Assessment of Five Configurations. *Applied Psychology: An International Review*, vol. 52, 83-105.
- Greenwood, R., Hinings, C.R. (1987) Editorial Introduction: Organizational Transformation. *Journal of Management Studies*, vol. 24, 561-564.
- Greenwood, R., Hinings, C.R. (1988) Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change. *Organization Studies*, vol. 9, 293-316.
- Greenwood, R., Hinings, C.R. (1993) Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes *Academy of Management Journal*, vol. 36, 1052-1081.
- Greenwood, R., Hinings, C.R. (1996) Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and New Institutionalism. *Academy of Management Review*, vol. 21, 1022-1054.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., Gaertner, S. (2000) *A-Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium*. *Journal of Management* 26(3), 463-488.
- Grønhaug, K., Hansen, K. (red.) (2001). *Medvirkning, læring og konkurransevne*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gustavsen, B. (1990) *Strategier for utvikling i arbeidslivet*. Oslo: Tano.
- Hall, R.H. (1972) *Organizations. Structure and Process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hannan, M.T., Freeman, J. (1989) *Organizational Ecology*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Hatch, M.J. (1993) The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, vol. 18, 657-693.
- Hayes, N. (2011) *Information Technology and the Possibilities for Knowledge Sharing*. I: Easterby-Smith, M., Lyles, M.A. (red.). *Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management*. (2. utg.). London: John Wiley & Sons, s. 83-104.
- Heese, J., Krishnan, R., Moers, F. (2016) Selective Regulator Decoupling and Organizations' Strategic Responses. *Academy of Management Journal*, vol. 59, 2178-2204. doi: 10.5465/amj.2015.0446

- Hernes, T., Hendrup, E., Schäffner, B. (2015) Sensing the Momentum: A Process View of Change in a Multinational Corporation. *Journal of Change Management*, vol. 15, 117-141.
- Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S.D. (2007) *Beyond Change Management: A Multilevel Investigation Of Contextual And Personal Influences On Employees' Commitment To Change*. *Journal of Applied Psychology* 87: 474-487.
- Herscovitch, L., Meyer, J.P. (2002) Commitment to Organizational Change: Extension of the Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, 474-487.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1988) *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1968) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, vol. 41, 53-62.
- Holme, I.M., Solvang, B.K. (2004) *Metodebruk og metodevalg*. Tano Aschehoug.
- Huber, G.P. (1996) Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature. I: Cohen, M.D., Sproull, L.S. (red.), *Organizational Learning*. Thousand Oaks: SAGE.
- ISO (2009) *ISO 31000: 2009 Risk Management*.
- Jablin, F.M., Putnam, L.L. (2001) *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Thousand Oaks, CA.: SAGE Publications.
- Jacobsen, D.I. (1992) *Struktur, individer, makt og kaos, eller «Forsøk på å forstå hva som skjer i en organisasjonsendingsprosess»*. ADH-serien, rapport nr. 37. Kristiansand.
- Jacobsen, D.I. (1998a) *Motstand mot forandring, eller 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre en organisasjon*. Magma 1: 9-25.
- Jacobsen, D.I. (1998b) *Effekter av forvaltningens fysiske struktur på beslutningsatferden*. I: Egeberg, M. (red.), *Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling*. Oslo: Tano.
- Jacobsen, D.I. (2004) Sand in the machinery? Comparing Local Politicians' and Administrators' Views on Public Sector Reform. *European Journal of Political Studies*, vol. 44, 767-799.
- Jacobsen, D.I. (2010) Deltakelse som virkemiddel i organisatoriske endringsprosesser - et tveegget sverd? I: Knudsen, H., Falkenberg, J., Grønhaug, K., Garnes, Å. (red.), *Mysterion, Strategiske og Kainotomia*. Oslo: Novus Forlag.
- Jacobsen, D.I. (2018a) *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Jacobsen, D.I. (2018b) *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I., Hillestad, T., Hildrum, J., Yttri, B. (2018c) *Alternative Routes to Innovation - The Effects of cultural And Structural Fit*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Janis, I.L. (1982) *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos* (2. utg.). Boston: Houghton Mifflin.
- Jansen, K.J. (1996) Characteristic level of Change: An Inherent Constraint to Organizational Action. *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 4, 285-298.
- Johns, G. (2006) The Essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, vol. 31, 386-408.
- Johns, G. (2017) Reflections on the 2016 Decade Award: Incorporating Context in Organizational Research. *Academy of Management Review*, vol. 42, 577-595.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2006) *Alignment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Karlsen, J.E. (2010) *Systematisk HMS-arbeid - Ledelse for organisatorisk bærekraft*. Kristiansand, Høyskoleforlaget.
- Kerin, R.A., Varadarajan, P.R., Peterson, R.A. (1992) *First-mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions*. *Journal of Marketing* 56 (4): 33-52.
- Keyton, J. (2005) *Communication and Organizational Culture*. London: SAGE Publication.
- Kjellén, U., Albrechtsen, E. (2017) *Prevention of Accidents and Unwanted Occurrences: Theory, Methods, and Tools in Safety Management* (2nd Edition). 6000 Broken Sound Parkway NW, Suite 300: CRC Press - Taylor & Francis Group.
- Kluge, J., Stein, W., Licht, T. (2001) *Knowledge Unplugged*. New York: Palgrave.
- Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992) *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kotter, J.P. (1995) *Leading change: Why transformation efforts fail*. *Harvard Business Review*, March-April: 59-67.
- Kotter, J.P., Cohen, D.S. (2002) *The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kotter, J.P. (2008) *A Sense of Urgency*. Boston: Harvard Business Press.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (1987) *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey Bass.
- Kuhn, T., Nelson, N. (2002) *Reengineering Identity: A Case Study of Multiplicity and Duality in Organizational Identification*. *Management Communication Quarterly* 16: 5-38.
- Kuvaas, B. (2008) HR-strategi og internt konsistent HR. I: Kuvaas, B. (red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM.*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Laine, P., Kuoppakangas, P. (2015) A Reconceptualization of Change Strategy - One Application of Dilemma Theory. *Journal of Change Management*, vol. 15, 332-352.
- Larson, A. (2003) *Demystifying Six Sigma: A Company-wide Approach to Continuous Improvement*. AMACON Division American Management Association.
- Latham, G.P., Pinder, C.C. (2005) *Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century*. *Annual Review Of Psychology* 56(1), 485-516.
- Lau, R.S., Cobb, A.T. (2010) *Understanding the Connections between Relationship Conflict and Performance: The Intervening Roles of Trust and Exchange*. *Journal of Organizational Behavior* 31: 898-917.
- Lawler, E. (1987) The Design of Effective Reward Systems. I: Lorsch J.W. (red.), *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Ledford, G.E., Heneman, R.L. (2000) Compensation. A Troublesome Lead System in Organizational Change. I: Beer, M., Nohria, N. (red.), *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School.
- Leitko, T.A., Szczerbacki, D. (1987) Why Traditional OD Strategies Fail in Professional Bureaucracies. *Organizational Dynamics*, vol. 15, 52-65.
- Lengnick-Hall, M.L, Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L.S., Drake, B. (2009) *Strategic human resource management: the evolution of the field*. *Human Resource Management Review* 19(2), 64-85.
- Levin, M., Klev, R. (2002) *Forandring som praksis: læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, J.E., Øyum, L. (2012) *Demokrati i arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Levinthal, D.A., March, J.G. (1993) The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal* *Strategic Management Journal*, vol. 14, 95-112.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lewin, K. (1997) *Resolving Social Conflict Field Theory in Social Science*. Washington: American Psychological Association.
- Lincoln, J.R., Hanada, M., Olson, J. (1981) *Cultural Orientations and Individual Reaction to Organizations: A Study of Employees of Japanese-Owned Firms*. *Administrative Science Quarterly* Vol. 31: 338-365.
- Lindblom, C.E. (1968) *The Policy-Making Process*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.
- Lovdata (2017a) *Forskrift om sikkerhet, helse og arbeidsmiljø på bygge- eller anleggsplasser (byggherreforskriften)*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2009-08-03-1028> (Hentet 23.09.19)
- Lovdata (2017b) *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhet i petroleumsvirksomheten og på enkelte landanlegg (rammeforskriften)*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2010-02-12-158?q=rammeforskriften%20petroleum> (Hentet 29.09.19)
- Lovdata (2017c) *Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1996-12-06-1127> (Hentet 23.09.19)
- Lovdata (2019) *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern (arbeidsmiljøloven)*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62> (Hentet 23.09.19)
- Lyngdal, L.E. (1992) *Organisasjonsutvikling i teori og praksis*. Oslo: Tano.
- Lyngdal, L.E. (1992) *Organisasjonsutvikling i teori og praksis*. Oslo: Tano.
- Madssen, J. (2019) Prosjektoppgave: *HMS-kultur i bygge- og anleggsbransjen*. NTNU: Trondheim.
- Maier, G.W., Prange, C., von Rosenstiel, L. (2001) *Psychological Perspective of Organizational Learning*. I: Dierkes, M., Antal, A.B., Child, J., Nonaka, I. (red.). *Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- March, J.G., Olsen, J.P. (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.

- March, J.G. (1981) Footnotes to Organizational Change. *Administration Science Quarterly*, vol. 26, 563-577.
- March, J.G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, vol. 2, 71-87.
- Marshak, R.J., Grant, D. (2008) Organizational Discourse and New Organization Development Practices. *British Journal of Management* 19: 7-19.
- Martin, J., Siehl, C. (1983) *Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis*. *Organizational Dynamics* 12: 52-64.
- Martin, J. (1992) *Cultures in Organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, J. (2002) *Organizational Culture*. London: SAGE Publications.
- Martin, R.L. (2011) The Innovation Catalysts. *Harvard Business Review* 89: 74-80.
- McHuge, M. (1997) The Stress Factor: Another Item for the Change Management Agenda? *Journal of Organizational Change Management*, vol. 10, 345-362.
- Melnick, E., Everitt, B. (2008) *Encyclopedia of Quantitative Risk Analysis and Assessment* (1st edition). New York: John Wiley & Sons.
- Meyer, C.B., Stensaker, I.G. (2009) Making radical change happen through selective inclusion and exclusion of stakeholders. *British Journal of Management*, vol. 20, 219-237.
- Meyer, C.B., Stensaker, I.G. (2011) *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meyer, J.P., Srinivas, E.S., Lal, J.B., Topolnytsky, L. (2007) Employee Commitments and Support for Organizational Change: Test of the Three-Component Model in Two Cultures. *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, 185-211.
- Meyerson, D., Martin, J. (1987) Cultural Change. *Journal of Management Studies*, vol. 24, 623-647.
- Mintzberg, H. (1979) *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983) *Patterns in Strategy Formation*. Informational Studies of Management & Organization Vol. 9: 67-86.
- Mosher, F.C. (1982) *Democracy and the Public Service*. London: Oxford University Press.

- Mumby, D. (1988) *Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology and Domination*. Norwood, NJ: Ablex.
- Nadler, D.A. (1987) *The Effective Management of Organizational Change*. I: Lorsch, J.W. (red.). *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- NHO (2017) *Hvorfor HMS-arbeid?*. Tilgjengelig fra: <https://arbinn.nho.no/hms/HMS-krav-og-organisering/hvorfor-hms/artikler/hvorfor-hms-arbeid/> (Hentet 09.09.19)
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., Umemoto, K. (1996) A Theory of Organizational Knowledge Creation. *IJTM*, vol. 11, 833-845.
- NOU 1997:17 (1997) *Finansiering og brukerbetaling for pleie- og omsorgstjenester*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-1997-17/id140948/sec18> (Hentet 20.11.19)
- NTNU (u.å.) *Eirik Albrechtsen - Professor*. Tilgjengelig fra: <https://www.ntnu.no/ansatte/eirik.albrechtsen> (Hentet 02.06.20)
- Olsen, T.H., Stensaker, I. (2014) A Change-recipient perspective on training during organizational change. *International Journal of Training Development*, vol. 18, 22-36. doi: 10.1111/ijtd.12018
- Olsson, N. (2011) *Praktisk rapportskrivning*. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.
- Orton, J.D., Weick, K.E. (1990) Loosely coupled systems: A reconceptualization. *Academy of Management Review*, vol. 15, 203-223.
- Ouchi, W.G. (1980) *Markets, Bureaucracies and Clans*. *Administrative Science Quarterly* 25: 129-141.
- Parker, M. (2000) *Organizational Culture and Identity. Unity and Division at Work*. Thousand Oaks, CA.: SAGE.
- Persvold, A.Z. (2019) *reaktiv*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/reaktiv> (Hentet 06.11.19)
- Petroleumstilsynet (2003) *HMS og kultur*. Tilgjengelig fra: <https://www.ptil.no/contentassets/9642e5ca1bb14023b4f59283d703f868/hmskulturnorsk.pdf> (Hentet 15.10.19)
- Pettigrew, A.M. (1979) *On studying organizational cultures*. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.

- Pettigrew, A.M. (1987) Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, vol. 24, 649-670.
- Pettigrew, A.M. (1990) Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, vol. 1, 267-292.
- Pfeffer, J. (1981) *Power in Organizations*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Pfeffer, J. (1992) *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation. Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J., Sutton, R.I. (2006) *Hard Facts, Dangerous Half-Truths Total Nonsense. Profiting from Evidence-Based Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Poole, M.S., Van de Ven, A.H., Dooley, K., Holmes, M.E. (2000) *Organizational Change and Innovation Processes*. Oxford: Oxford University Press.
- Poole, M.S. (2004) *Central Issues in the Study of Change and Innovation*. I: Poole, M.S. og Van de Ven, A.H. (red.). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Proactima (2016) *HMS i byggeprosjekter - Veileder*. Tilgjengelig fra: <http://v1.prosjektnorge.no/site-content/uploads/2016/hms.pdf> (Hentet 12.10.19)
- PwC (2020) *COVID-19: Forstå og håndtere konsekvensene for din virksomhet*. Tilgjengelig fra: <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/covid-19.html> (Hentet 08.06.20)
- Quinn, J.B. (1988a) Strategic Change: «Logic Incrementalism». I: Quinn, J.B., Mintzberg, H., James, R.M. (red.), *The Strategy process. Concepts, Contexts and Cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Quinn, J.B. (1988b) Managing Strategies Incrementally. I: Quinn, J.B., Mintzberg, H., James, R.M. (red.), *The Strategy process. Concepts, Contexts and Cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Quinn, J.B. (1988b) Managing Strategies Incrementally. I: Quinn, J.B., Mintzberg, H., James, R.M. (red.), *The Strategy process. Concepts, Contexts and Cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Rajagopalan, N., Spreitzer, G. (1997) Towards a Theory of Strategic Change: A Multi-Lens Perspective and Integrative Framework. *Academy of Management Review*, vol. 42, 48-79.
- Rasmussen, J. (1997) Sikkerhetskultur og organisasjonsforståelse *Forelesning i emnet TIØ4203 Sikkerhetsstyring i bygg- og anleggsprosjekter*.
- Reason, J. (1997) *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Aldershot, Ashgate.
- Regjeringen (2020) *Tidslinje: myndighetenes håndtering av koronasituasjonen*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/> (Hentet 29.05.20)
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2013) *Organizational Behavior* (15. utg.). Boston: Pearson.
- Rogers, E.M., Argawala-Rogers, R. (1976) *Communication in Organizations*. New York: Free Press.
- Rolfen, M., Langeland, C. (2012) *Successful Maintenance Practice through team Autonomy*. *Employee Relations* 34(3)306-321.
- Roness, P.G. (1995) *Struktur og handling ved organisasjonsendringar*. Norsk statsvitenskapelig tidsskrift 3: 159-186.
- Roness, P.G. (1997) *Organisasjonsendringar. Teorier og strategier for studier av endringsprosesser*, s. 49-60. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rousseau, D.M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: SAGE Publications.
- Røsdal, T., Ørstavik, F. (2011) *Kommunikasjon i byggeprosjekter*. Oslo: Nordisk Institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning.
- Røvik, K.A. (1991) *Fra teori til teknikk. Private organisasjonsutviklingsfirmaer i offentlig sektor*. Oslo: Tano.
- Røvik, K.A. (1998) *Moderne organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A. (2007) *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjons*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sackman, S.A. (1997) Introduction. I: Sackman, S.A. (red.), *Cultural Complexity in Organizations: Inherent Contrasts and Contradictions*. Thousand Oaks: SAGE.

- Sagberg, I. (2018) *Organisasjonskultur* [bilde]. Tilgjengelig fra: <https://ndla.no/nb/subjects/subject:43/topic:1:198141/topic:1:198143/resource:1:192958> (Hentet 11.03.20)
- Saksvik, P.Ø. (2008) *Sunn endring i organisasjoner*. Tidsskrift for Norsk Psykologiforening 45(3): 295-300.
- Samset, K. (2014) *Prosjekt i tidligfasen: valg av konsept*. Trondheim: Tapir Akademisk forlag.
- Schein, E.H. (1980) *Organisasjonspsykologi*. Oslo: Tanum.
- Schein, E.H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Schein, E.H. (1987) *Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants*. Reading M.A.: Addison Wesley.
- Schein, E.H. (2016) *Organizational Culture and Leadership* (5th Edition). New York: John Wiley & Sons.
- Scott, W.R. (1992) *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs: Prentice.
- Senge, P. (1991) *Den femte disiplin. Kunsten å skape en lærende organisasjon*. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag.
- Senge, P. (1991) *Den femte disiplin. Kunsten å skape en lærende organisasjon*. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag.
- Sfs BA (2018) *Fra charter til Sfs BA*. Tilgjengelig fra: <https://sfsba.no/om-oss/fra-charter-til-sfs-ba/> (Hentet 08.10.19)
- Shapiro, D.L., Kirkman, B.L. (1999) Employees' Reactions to the Change to Work Teams. The Influence of «Anticipatory» Injustice. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12. 51-66.
- Smircich, L., Stubbart, C. (1985) Strategic Management in an Enacted World. *Academy of Management Review*, vol. 10. 724-736.
- Spender, J.C. (1996) *Making Knowledge the Basis of A Dynamic Theory og The Firm* Strategic Management Journal (17): 45-62.
- Stensaker, I., Falkenberg, J. (2007) Making Sense of Different Responses to Corporate Change. *Human Relations*, vol. 60, 137-177.

- Stinchcombe, A.L. (1986) On Social Factors in Administrative Organizations. I: Stinchcombe, A.L.: *Stratification and Organization. Selected Papers*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Strand, T. (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Strebel, P. (1996) Why Do Employees Resist Change? *Harvard Business Review*, May/June, 86-92.
- Stranden, K. (2013) *Partssamarbeid. Kommuneutvikling gjennom involvering og deltakelse*. Oslo: Res Publica.
- Svartdal, F. (2014) *Fagfelleevaluering*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/fagfelleevaluering> (Hentet 16.09.19)
- Thagaard, T. (2003) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tichy, N.M., Ulrich, D.O. (1984) The Leadership Challenge - A Call for the Transformational Leader. *Sloan Management Review*, vol. 26, 59-68.
- Tjora, A.A. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Trice, H.M., Beyer, J.M. (1993) *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Tronsmo, P. (1998) *Myten om menneskers og organisasjoners iboende motstand mot forandring*. *Magma* 1(1): 26-34.
- Tsoukas, H., Chia, R. (2002) On Organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5): 567-582.
- Tushman, M.L., O' Reilly III, C.A. (1996) Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, vol. 34, 8-30.
- Unit (2019) *Oria søketjeneste*. Tilgjengelig fra: <https://www.unit.no/tjenester/oria-soketjeneste> (Hentet 16.09.19)
- Van de Ven, A.H., Poole, M.S. (1988) Paradoxical Requirements for a Theory of Organizational Change. I: Quinn, R.H., Cameron, K. (red.), *Paradox and Transformation: Towards a Theory of Change in Organizations*. New York: Harper-Collins.

- Van de Ven, A.H., Poole, M.S. (1995) Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, vol. 20, 510-540.
- Van Maanen, J., Schein, E.H. (1979) Toward a Theory of Organizational Socialization. I: Staw, B. (red.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 1. Greenwich: JAI Press.
- Veidekke (2008) *Vårt mest verdifulle hus - Veidekkehuset*. Tilgjengelig fra: http://www.mynewsdesk.com/se/veidekke_ab/images/vaart-mest-vaerdefulla-hus-veidekke-huset-10307 (Hentet 20.03.20)
- Veidekke (2015) *Involverende planlegging i produksjon*. Tilgjengelig fra: <http://veidekke.no/incoming/article8702.ece/binary/Faktaark-Involverende-Planlegging-2015.pdf> (Hentet 23.04.20)
- Veidekke (2016) *Stikkordarkiv: involverende planlegging*. Tilgjengelig fra: <https://munch.veidekke.no/tag/involverende-planlegging/> (Hentet 27.03.20)
- Veidekke (2017) *Veidekke kjøper Grande Entreprenør AS*. Tilgjengelig fra: <http://veidekke.no/om-oss/nyheter-og-media/pressemeldinger/article25753.ece> (Hentet 19.03.20)
- Veidekke (2019) *Årets HMS-uke er i gang*. Tilgjengelig fra: <http://veidekke.no/om-oss/nyheter-og-media/pressemeldinger/article30768.ece> (Hentet 01.06.20)
- Veidekke (u.å.a) *Helse, arbeidsmiljø og sikkerhet (HMS)*. Tilgjengelig fra: <http://veidekke.no/om-oss/hms/article8114.ece> (Hentet 18.03.20)
- Veidekke (u.å.b) *Verdigrunnlag*. Tilgjengelig fra: <http://veidekke.no/om-oss/verdigrunnlag/article10247.ece> (Hentet 18.03.20)
- Veidekke (u.å.c) *Involverende planlegging - lean construction*. Tilgjengelig fra: <http://veidekke.no/incoming/article8700.ece/binary/tapt-tid-og-flyt.jpg> (Hentet 18.04.20)
- Veidekke (u.å.d) *Involverende planlegging - lean construction*. Tilgjengelig fra: <http://veidekke.no/om-oss/kompetanse/article8308.ece> (Hentet 18.04.20)
- VIKO (2010) *Kildekritikk*. Tilgjengelig fra: <https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Finne+kilder> (Hentet 18.09.19)
- Wang, S., Noe, R.A. (2010) *Knowledge Sharing: A review and directions for future research*. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-132.
- Weick, K.E., Roberts, H.K. (1993) *Collective Mind in Organizations. Heedful Interrelating on Flight Decks*. *Administrative Science Quarterly* Vol. 38: 357-381.

Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. London: SAGE Publications.

Williamson, O.E. (1975) *Markets and Hierarchy: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

Zeira, Y., Avedisian, J. (1989) Organizational Planned Change: Assessing the Chances for Success. *Organizational Dynamics*, vol. 17, 31-45.

Zucker, L.G. (1986) *Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure*. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 8. Greenwich, CN: JAI Press.

Vedlegg

Vedlegg A

NTNU, vår 2020
TBA4910 - Prosjektledelse, masteroppgave
Institutt for bygg- og miljøteknikk



Utført av:
Julie Madssen
Bygg- og miljøteknikk, NTNU
E-post: juliemad@stud.ntnu.no
Telefon: 94792324

Intervjuguide 1

HMS-kultur i bygge- og anleggsbransjen

Endring i organisasjon og HMS-kultur

Introduksjon

Formål: Formålet med masteroppgaven er å komme med forslag til forbedring av utfordringene for HMS-kultur i forbindelse med organisasjonsendringer.

Metode: Metodene som er anvendt i masteroppgaven er litteraturstudie og intervjuer av aktuelle intervjuobjekter.

Teori: Det teoretiske grunnlaget som masteroppgaven baserer seg på omhandler litteratur om eksempelvis organisasjonskultur, endringsprosesser, HMS-kultur og organisasjonsstruktur.

Resultat: Masteroppgaven skal svare på følgende forskningsspørsmål:

1. *Hva kjennetegner endringsprosesser i en organisasjon?*
2. *Hva er hovedutfordringene knyttet til organisasjonsendringer og HMS-kultur?*
3. *Hvilke endringsstrategier kan bidra til å forbedre utfordringer ved HMS-kulturen?*
4. *Hvordan kan organisasjonskulturen endres slik at HMS-kulturelle utfordringer unngås?*

Prosedyre

Intervjuguiden har som formål å være et veiledende dokument for å besvare forskningsspørsmålene. I dette «intervjuet» vil fokuset hovedsakelig være på forskningsspørsmål 1 og 2.

1. Det er ønskelig å oversende intervjuguiden som et skriftlig dokument til samtlige aktuelle intervjuobjekter.
2. Et referat vil sendes til intervjuobjektet for godkjenning i etterkant av intervjuet.
3. Intervjuobjektet kan være anonym om det er ønskelig.
4. Intervjuets varighet antas mellom 30 og 45 minutter.

Intervjuet består av 2 deler. Aktuelle spørsmål til hver del listes nedenfor.

Spørsmålene skal virke som en veileder for «samtalen». Utover dette oppfordres begge parter til å bringe praten inn på aspekter som kan være av interesse eller vekker nysgjerrighet.

Del 1: Hva kjennetegner endringsprosesser i en organisasjon?

1. Har det blitt gjort endringer i organisasjonen i forhold til tidligere praksis av en konkret oppgave eller måte å utføre et arbeid på?
2. Hvilke strukturelle (systemer, struktur og strategi) og kulturelle (maktforhold og kultur) endringsprosesser har dere gjennomgått?
3. Hvilken plan ble lagt for organisasjonsendringen? Hvordan ble fagarbeiderne informert om planen for endringen, og når tid?
4. Har organisasjonsendringen ført til forandringer i HMS-begrepets elementer (Helse, Miljø og Sikkerhet) i forhold til tidligere praksis? I så fall hvilke?

Del 2: Hva er hovedutfordringene knyttet til organisasjonsendringer og HMS-kultur?

5. Hvilke utfordringer har oppstått knyttet til sammenslåingsprosessen? Hva med positive endringer som følger av sammenslåingen?
6. På hvilken måte har kommunikasjonen foregått? Møter, mail, kaffepauser eller lignende?
7. Har det oppstått misforståelser i kommunikasjonen? Hvorfor i så fall? Har det vært utydelige beskjeder? Ingen eller manglende informasjon?
8. Dersom du måtte trekke frem én ting, hva anser du som den største utfordringen ved HMS-kultur sett i lys av organisasjonsendringen?

Vedlegg B

NTNU, vår 2020
TBA4910 - Prosjektledelse, masteroppgave
Institutt for bygg- og miljøteknikk



Utført av:
Julie Madssen
Bygg- og miljøteknikk, NTNU
E-post: juliemad@stud.ntnu.no
Telefon: 94792324

Intervjuguide 2

HMS-kultur i bygge- og anleggsbransjen

Endring i organisasjon og HMS-kultur

Introduksjon

Formål: Formålet med masteroppgaven er å komme med forslag til forbedring av utfordringene for HMS-kultur i forbindelse med organisasjonsendringer.

Metode: Metodene som er anvendt i masteroppgaven er litteraturstudie og intervjuer av aktuelle intervjuobjekter.

Teori: Det teoretiske grunnlaget som masteroppgaven baserer seg på omhandler litteratur om eksempelvis organisasjonskultur, endringsprosesser, HMS-kultur og organisasjonsstruktur.

Resultat: Masteroppgaven skal svare på følgende forskningsspørsmål:

1. *Hva kjennetegner endringsprosesser i en organisasjon?*
2. *Hva er hovedutfordringene knyttet til organisasjonsendringer og HMS-kultur?*
3. *Hvilke endringsstrategier kan bidra til å forbedre utfordringer ved HMS-kulturen?*
4. *Hvordan kan organisasjonskulturen endres slik at HMS-kulturelle utfordringer unngås?*

Prosedyre

Intervjuguiden har som formål å være et veiledende dokument for å besvare forskningsspørsmålene. I dette «intervjuet» vil fokuset hovedsakelig være på forskningsspørsmål 3 og 4.

1. Det er ønskelig å oversende intervjuguiden som et skriftlig dokument til samtlige aktuelle intervjuobjekter.
2. Et referat vil sendes til intervjuobjektet for godkjenning i etterkant av intervjuet.
3. Intervjuobjektet kan være anonym om det er ønskelig.
4. Intervjuets varighet antas mellom 30 og 45 minutter.

Intervjuet består av 2 deler. Aktuelle spørsmål til hver del listes nedenfor.

Spørsmålene skal virke som en veileder for «samtaIen». Utover dette oppfordres begge parter til å bringe praten inn på aspekter som kan være av interesse eller vekker nysgjerrighet.

Del 3: Hvilke endringsstrategier kan bidra til å forbedre utfordringer knyttet til HMS-kultur?

1. Hvordan har endringene blitt implementert og gjennomført etter sammenslåingen med Veidekke? Har prosessen vært preget av overkjøring eller frie tøyler? Har fagarbeiderne blitt tatt med i en tidlig fase i prosessen, eller har de kommet inn etter at alt er bestemt? Hva med de tillitsvalgte; har de vært involvert i hele prosessen?
2. I hvilken grad har det blitt brukt en form for endringsstrategi eller tilnæringsmåte i denne prosessen? Har endringsprosessen fokusert på bred involvering og deltakelse fra ulike parter, eller har sammenslåingsprosessen i all hovedsak vært ledelsesdrevet?
3. Dersom det hadde blitt valgt en konkret endringsstrategi for gjennomføringen av sammenslåingen, på hvilken måte kunne det ha ført til bedre klarhet og planmessighet i endringsprosessen sammenlignet med måten den har blitt utført på?
4. Hva tenker du om måten sammenslåingen, med fokus på HMS-kultur, har blitt utført på? Hvordan bør ledere handle for å gjennomføre slike endringsprosesser, med særlig fokus på overgangen fra nåværende til fremtidig, ønsket tilstand?

Del 4: Hvordan kan organisasjonskulturen endres slik at HMS-kulturelle utfordringer unngås?

5. Er det store forskjeller i hvordan Veidekkes HMS-arbeid er utformet i forhold til deres måte å arbeide med HMS på? Hva går eventuelle ulikheter ut på, og hva anser du som den største forskjellen i HMS-kulturene? På hvilken måte vises dette?
6. Hva mener du er den beste fremgangsmåten for å skape et klima for endring, med tanke på å at den skal føles riktig, viktig og god for både organisasjonen og den enkelte?
7. Hvordan oppnå en god og helhetlig HMS-kultur i hele organisasjonen? Hvilke aspekter eller områder ved HMS-kulturen har størst potensiale til forbedring? Er det noen elementer i HMS-begrepet (Helse, Miljø og Sikkerhet) som bør vektlegges i større grad? I så fall hvilke?
8. Hvilke forslag har du til å unngå at det oppstår HMS-kulturelle utfordringer i lignende endringsprosesser? Hvordan bør helse, miljø og sikkerhet i en sammenslåingsprosess fokuseres på slik at ingen deler nedprioriteres eller bortfaller?

