

Bacheloroppgaven i Statsvitenskap

PO220S

Våren 2013

Universitetet i Nordland ved
Samfunnsvitenskapelig Fakultet

Kandidatnummer: 13

Veileder: Jill Beth Otterlei

Har Elkem (Alcoa) Aluminium Mosjøen oppnådd de ønskede resultatene/målene av omstillingen de bestemte seg for i 1998/99?

(Hvorfor ble det vedtatt at Elkem Aluminium Mosjøen skulle gjennomføre en omstillingsprosess fra tradisjonell hierarkisk styring til en teambasert styringsmodell og hvordan ble dette gjort?)

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	i
Forord	
1.0 Innledning	2
<i>1.1 Tema og problemstilling</i>	2
<i>1.2 Fremgangsmåten i oppgaven</i>	2
2.0 Bakgrunn om bedriften	3
<i>2.1 Forhold til lokalmiljøet</i>	3
3.0 Metode	4
4.0 Teori	5
<i>4.1 Beslutningsprosesser</i>	6
<i>4.2 Begrenset rasjonalitet</i>	7
<i>4.3 Omstilling er en endring</i>	7
<i>4.4 Oppsummering</i>	8
5.0 Analyse	
<i>5.1 Hierarkisk organisasjonsstruktur</i>	9
<i>5.2 Teambasert organisasjonsstruktur</i>	10
<i>5.3 Mål som ble satt av bedriften</i>	11
<i>5.4 Hvorfor måtte en endring til?</i>	11
<i>5.5 Hovedforskjellene</i>	13
<i>5.6 Andre faktorer</i>	14
<i>5.7 Gangen i prosessen</i>	15
<i>5.8 Prosessen utført i praksis</i>	17
6.0 Konklusjon	21
Litteraturliste	23
Vedlegg:	
Intervjuguide	

Forord

I denne anledning ønsker jeg å takk alle dere som har tatt dere tiden i deres travle hverdag til å stille til intervju og hjelpe meg med videre informasjon i oppgaven. Jeg vil også takke veilederen min Jill Beth Otterlei for fantastisk hjelp i oppgaveprosessen. Til slutt vil jeg takke den fantastiske kjæresten min som har holdt ut med meg gjennom studietiden.

Tusen takk for all hjelp og støtte.

1.0 Innledning

Alcoa Mosjøen, da Elkem Aluminium Mosjøen, er en primæraluminiumprodusent som leverer i det europeiske markedet. Bedriften har vært gjennom flere omstillinger både for å bedre og å opprettholde konkurransekraft. Omstillingene har vært både av organisasjonsmessig karakter og omlegging av produktportefølje. I tillegg har det vært et eierskifte fra Elkem aluminium hvor Elkem og Alcoa hadde hver sine 50 % av selskapet til 100 % Alcoa eierskap. Jeg ønsker å undersøke de organisasjonsmessige omstillingene som ble gjort før eierskiftet og om de har klart å oppnå de ønskede målene i ettertid.

Omleggingen skjedde i tidsrommet rundt år 2000 og omfattet en omlegging fra en tradisjonell hierarkisk organisering til en flatere teambasert organisasjon. Hovedforskjellen mellom de to organisasjonsformene er en erstatning av tradisjonell instruksjonsbasert ledelse til en ledelse hvor bruk av forhåndsdefinerte standarder er mer dominerende. Den største synlige forskjellen utgjøres ved et mindre behov for førstelinje ledere. I oppgaven ønsker jeg å undersøke beslutningsprosessen forut for omleggingen, videre ønsker jeg å vurdere i hvilken grad målene med omleggingen er oppnådd. Som indikatorer for grad av vellykkethet benyttes helse, miljø og sikkerhet (HMS), tekniske resultater, økonomiske resultater og opplysninger om tilfredshet hos ansatte. Som metode for å måle vellykkethet, har jeg samlet informasjon om resultater fra bedriften, samt gjennomført intervjuer med representanter fra ledelse og fagforening i bedriften.

1.1 Tema og problemstilling

Temaet for oppgaven er omstilling i organisasjonsstrukturen ved Elkem (Alcoa) Aluminium Mosjøen. Ut i fra dette temaet vil jeg sette problemstillingen til «*Har Elkem (Alcoa) Aluminium Mosjøen oppnådd de ønskede resultatene/målene av omstillingen de bestemte seg for i 1998/99?*»

1.2 Gangen i oppgaven

Opgaven kommer til å bli delt inn i ulike kapitler som vil forklare hvorfor og hvordan bedriften kom til en beslutning om angående omstilling i organisasjonsstrukturen. Hvilke organisasjonsmessige forhold fremmer eller hemmer den endringen de har ønsket å oppnå? For å undersøke dette nærmere kommer jeg til å foreta meg intervjuer med fem personer som har hatt aktiv deltakelse i vedtaket og de utfordringene de har møtt på underveis, i og etter prosessens påbegynnelse. Jeg vil gi en kort beskrivelse av bedriften, type produksjon,

innvirkningen den har på lokalsamfunnet og redegjøre for de ulike teoriene som er blitt brukt i den prosessen de har vært gjennom.

Teorien som ligger til grunn her er beslutningsteorien angående vedtaket som ble gjort, prosessen de gikk gjennom før de kom frem til en enighet om utfallet for omlegging fra den hierarkiske til den teambaserte organisasjonsmodellen.

For å gi støtte til analysen vil jeg benytte relevant faglitteratur. Basert på teorien, det instrumentelle/rasjonelle perspektivet, vil jeg sette opp spørsmål i en intervjuguide og svaret på disse spørsmålene vil være med på å danne grunnlaget for analysen. Dette vil være en indikator på de positive og de negative sidene ved endringen og det vedtaket som ble gjort. Bakgrunnen for valget av case er interesse for temaet og tidligere arbeidserfaring fra Elkem Aluminium Lista hvor jeg fikk et nærmere innblikk på hvordan det var å jobbe innen et teambasert miljø med standardiserte oppgaver og rutiner. Jeg ønsket å finne ut mer om hvordan de kom på ideen om å legge om til denne modellen og hvordan beslutningsprosessen før gjennomføring det ble planlagt og utført.

2.0 Bakgrunnsinformasjon om bedriften.

Alcoa Mosjøen er en primæraluminiumprodusent som leverer i det europeiske markedet. Bedriften har vært gjennom flere omstillinger både for å bedre og å opprettholde konkurransekraft. Aluminiumverket i Mosjøen ble opprettet i 1958 og er en av to bedrifter innen selskapet i Norge, hvor det andre aluminiumsverket er lokalisert på Lista, mens organisasjonens hovedkontor ligger i Oslo. Produksjonen av primæraluminium skjer ved elektrolyse og det produserte metallet overføres til støperiet hvor det støpes ut i ulike legeringer og formater. Produksjonsvolum ved omstillingsstart i 1999 var 253 000 tonn fordelt på støperiet og elektrolysen, mens i 2012 var den økt til 273 000 tonn. I perioden mellom omlegging til teambasert organisasjon og 2012 ble også bedriften utvidet til å omfatte en anodefabrikk som betjener både fabrikkene i Mosjøen og en nyetablert bedrift på Island. Anodefabrikken er også organisert i henhold til prinsippene om teambasert organisering.

2.1 Forhold til lokalmiljøet:

Det er et avhengighetsforhold mellom Aluminiumverket og Vefsn-kommune. På den ene siden bidrar aluminiumsverket til sysselsetting, inntekter og bosetting i regionen. På den andre siden er bedriften avhengig av utvikling i infrastrukturen lokalt, tilgang på arbeidskraft og kompetanse samt lokale tjeneste- og vareleverandører i regionen (Kalstad, 2000, s.7-10).

Bedriften hadde før omstillingen en stab på 450 ansatte som i dag er redusert til 350, over en periode på 12 år. Reduksjonen av bemanningen har skjedd på alle nivåer i bedriften. Ut i fra den nye styringsmodellen med teambasert ledelse, er det blitt gjort en kraftig reduksjon av lederstillinger som har medført en økt deltakelse i beslutningsprosessene blant samtlige ansatte.

3.0 Metode

Metoden jeg har valgt for å belyse problemstillingen er kvalitativ. Med dette mener jeg at de dataene jeg samler inn vil bli fremstilt som tekst. Jeg har valgt å bruke en semi-strukturert intervjuform i mine undersøkelser for å se på sammenhengen mellom teorien til den teambaserte modellen og erfaringene som er blitt gjort i løpet av de årene den er blitt benyttet. På denne måten ville det være mulig å finne eventuelle avvik, som for eksempel om de har klart å opprettholde kompetansenivået hos de ansatte. Hvilke positive og negative erfaringer mener respondentene at bedriften og dens ansatte har hatt siden omleggingen og hvordan er eventuelle korreksjoner gjennomført. Bakgrunnen for valg av kvalitativ metode i denne oppgaven hvor problemstillingen er «*Har Elkem (Alcoa) Aluminium Mosjøen oppnådd de ønskede resultatene/målene av omstillingen de bestemte seg for i 1998/99?*» er at jeg ønsker å se hvordan Elkem gikk frem for å komme frem til en beslutning om en omstilling, hvordan dette ble gjennomført og har de klart å oppnå de ønskede resultatene. Innsamling av informasjon har skjedd gjennom samtale med noen av de mest sentrale aktørene i denne prosessen.

Det jeg ønsker å undersøke er hvorfor ble det bestemt at en slik endring måtte til, hvordan foregikk beslutningsprosessen og var det behov for endringer i planene underveis. Hvordan har utfallet av beslutningen vært? Har endringen virkelig ført til forbedringer eller er ikke de ønskede resultatene oppnådd. Ved å bruke en kvalitativ tilnærming til undersøkelsen av problemstillingen gir det mulighet for respondentene å si hva de mener, og hvordan de har oppfattet prosessen og i dens omfang.

Siden det begynner å bli noen år siden omstillingen trådte i kraft var to av kriteriene mine at respondenten hadde arbeidet ved bedriften eller innen samme selskap i Norge for et minimum av 15 år og at de hadde en aktiv rolle i de aktuelle prosessene før og under beslutningen av vedtaket om endring i organisasjonsstrukturen. Til dette fikk jeg intervju fem personer: en tidligere verksdirektør som har tatt del i arbeidet både ved Elkem Aluminium Lista og Elkem Aluminium Mosjøen, en av de nåværende lederne ved Alcoa

Aluminium Mosjøen, en i fra fagbevegelsen i Mosjøen, en operatør og en prosessingeniør. Fire av fem hadde en aktiv rolle i forarbeidet til omstillingen, mens den siste har høy kompetanse angående planarbeid til endringer. Bakgrunnen for valget av respondenter og informant har sitt grunnlag i deres kunnskap og erfaring om prosessen, samt deres oppfatning av hvordan resultatet er blitt.

Respondentene fra Alcoa Mosjøen ble kontaktet via verksdirektør, som stilte seg svært positivt til oppgaven. Han sørget for at det ble opprettet kontakt med de øvrige respondentene. Kontakt med verksdirektør ble først opprettet ved hjelp av mail. Etter samtale med verksdirektør ble de opplysningene angående tema og bruk av oppgaven jeg hadde sendt han, sendt videre til HR- ansvarlig for bedriften som skulle lete frem den nødvendige bakgrunnsinformasjonen jeg trengte i henholdt til beslutningsprosess, vedtak, organisasjonskart og resultater i form av tall. Intervju med ansatte ved bedriften ble gjennomført etter avtale på bedriftsområdet, intervjuet med den tidligere direktøren ble gjennomført per telefon.

4.0 Teori

Jeg har valgt å bruke et instrumentelt/rasjonelt perspektiv for å belyse dette caset, fordi det er et av de mest brukte perspektivene innen organisasjonsteori når det er snakk om endring i organisasjoner.

«Det sies at rasjonelle endringsteorier har som kjennetegn at reorganiseringen framstilles som et virkemiddel for bedre måloppnåelse. Hensikten er å oppnå noe bedre enn det eksisterende. Reorganisering blir et middel for dette og iverksettes for å løse spesifikke oppgaver og fremme gitte mål.» (Baldersheim og Rose, 2010, s.163)

Ut i fra dette sitatet kan en forstå det rasjonelle perspektivet med vekt på endring som et verktøy til å komme frem til det beste alternativet for den aktuelle organisasjonen, med fokus på retning og klare målrammer.

I henhold til Jacobsen og Thorsvik er rasjonalitet i en beslutningsteoretisk sammenheng en måte å forklare hvordan de skal komme frem til en beslutning når bedriften står ovenfor et problem. Fremgangsmåten i prosessen:

- (1) Vurder den nåværende situasjonen, hvilke problemer og utfordringer står bedriften ovenfor,
- (2) Sett opp alternative løsninger til problemet,

- (3) Undersøk hva konsekvensene til de ulike alternativene er,
 - (4) Konsekvensene til de ulike alternativene sammenlignes og vurderes mot hverandre og
 - (5) Valget blir det alternativet med de beste konsekvensene for bedriften og de ansatte.
- (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 280)

Ut i fra dette kan det sies at gangen i, er for det første å anerkjenne at det er noe som må forbedres. Dernest er det å se etter alternativer og konsekvensene av dem, deretter er det tid for å sammenligne de ulike alternativene og velge ut det som gir det beste resultatet for den aktuelle bedriften.

I følge Christensen kan måten denne prosessen utføres på, deles inn i to varianter. Den ene er en *hierarkisk variant*, hvor organisasjonen sees på som en enhet som vektlegger kunnskap og mål, i en mål-middelsammenheng hos ledelsen i organisasjonen. Her vil aktørene ha anledning eller makt til å få igjennom deres ønskede mål uten forhandlinger og kompromisser som i forhandlingsvarianten. I *forhandlingsvarianten* blir organisasjonen sett på som en sammensetning av flere underenheter og posisjoner som til dels kan være motstridende til hverandres mål, interesser og kunnskap. Her er det ingen enkeltaktører som kan få hans/hennes ønske gjennomført uten forhandlinger og/ eller kompromisser med de andre aktørene. (Christensen, m.fl., 2010, s.33-34). Basert på uttalelsene fra Christensen kan en si at for at en slik prosess kan lykkes, er det viktig å ha klare retningslinjer for hvordan det er ønskelig å nå målet ovenfor de ansatte samt at det er viktig å motivere de ansatte slik at de er med på å arbeide mot et felles mål for organisasjonen.

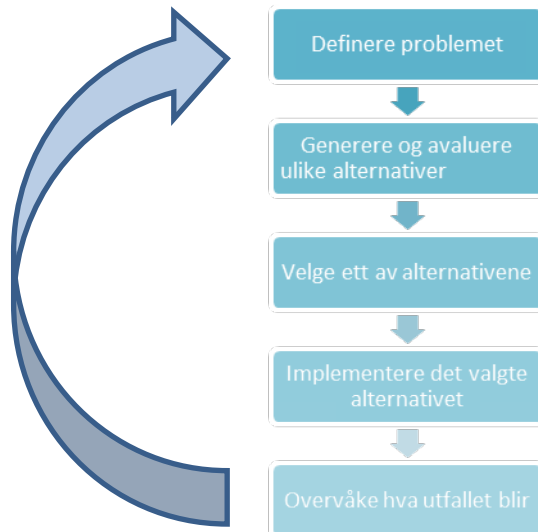
4.1 Beslutningsprosesser:

I følge Mary Jo Hatch vil strategiprosesser innen den rasjonelle modellen medføre en atskillelse mellom utforming og implementering av strategien. En vanlig form for beslutning ved mange bedrifter er at ledelsen beslutter strategier ut i fra bedriftens yteevne, og etter kompetanse basert på analyser om eventuelle trusler og muligheter i omgivelsene. Disse avgjørelsene og oppgaveinstruksen blir delegert nedover i systemet fra mellomledernivå og nedover, det er mellomlederen som får i oppgave å implementere instruksene fra toppledelsen. De ulike nivåene har i tillegg sine daglige oppgaver. På det operative nivået dreier det seg først og fremst om å realisere bedriftens strategiske mål. Mellomlederens oppgave er å oversette strategiene fra toppledelsen, slik at de samordnes med bedriftens mål til det operative nivået. (Hatch, 2010, s.130-131)

Disse overgangene kan ofte føre til kommunikasjonssvikt ved at de som utfører oppgavene ikke forstår hva oppgavegiveren vil frem til. Hatch (2010) viser også til undersøkelser som omhandler motivasjon og trivsel blant arbeiderne på det operative nivået, som viser at ved å ikke få delta i utformingen av mål på ulike nivå, vil de ansatte bli mindre motivert til å delta i de daglige oppgavene. Dersom motivasjonen ikke er til stede gir dette større muligheter for feilkommunikasjon og avvik i de prosessene som skal gjennomføres. Dette er problemskapende for den rasjonelle modellen, som bygger på en lineær prosess hvor ideer er entydige og blir direkte overført fra toppledelsen ned til bunnen av bedriftens ansettelseslinje. Dersom det er medvirkning i prosessen kan det gå nedenfra og opp, dette omtales oftest som en strategi eller prosess som gradvis tilføres bedriften basert på erfaringer gjennom det daglige arbeidet på bedriftens bunnivå og mellomnivå. (Hatch, 2010, s.301-303)

4.2 Begrenset rasjonalitet:

Tradisjonelt sett er det ønskelig at beslutninger tas etter den rasjonelle modellen (Hatch, 2010, s.301); problemdefinisjon, innsamling og analyse av relevant informasjon.



Figur 4.1 En typisk rasjonell modell for beslutningsprosesser med tilbakemeldingskontroll (Hatch, 2010,s. 301)

For at dette skal la seg gjennomføre, er det viktig at beslutningstakerne har den kunnskapen som kreves for å gjennomføre de aktuelle endringene som bedriften måtte ønske.

4.3 Omstilling er en endring.

I følge Beggerud og Ihlen finnes det fem ulike former for omstilling, i denne oppgaven vil jeg ta for meg tre av dem: Markedsmessige forhold, teknologisk utvikling, og økonomiske krav. (Beggerud og Ihlen, 2008, s.25-26) I de aller fleste av disse omstillingsformene er det ytre faktorer som bestemmer, beskrivelsen på ytre og indre faktorer vil jeg komme tilbake til senere i teksten. Markedsmessige forhold viser til konkurranse fra andre leverandører, den teknologiske utviklingen viser til at det stadig utarbeides nye former for nyskaping innen produksjonsmarkedet. Teknologien som har utviklet seg opp gjennom årene har gjort det enklere å lagre, oppdatere og følge opp ny informasjon angående blant annet produksjon og prosedyrer. Når det kommer til de økonomiske kravene, er et av hovedfokusene å spare penger. Dette er viktig i henhold til konkurrerende bedrifter, hvor kvalitet og kostnad har innvirkning på salget av varene.

Det er ikke gitt at en omstilling skal fungere, men dersom det er god informasjonsstrømning fra ledelsen og ut til de ansatte på alle nivåer, åpenhet og tillit til både de ansatte og ledelsen, samt at deltakerne er løsningsorienterte og har en interesse i å medvirke endringen er det mulig å få til en velorganisert omstilling med gode resultater. Dersom det ikke blir fremlagt en klar retning og klare målsettinger er det høy sannsynlighet for kaos, demonstrering og ineffektivitet. (Beggerud og Ihlen, 2008, s.27)

4.4 Oppsummering

Oppsummeringen vil være en oversikt over de forutsetningene jeg har for eventuelle funn i undersøkelsen.

Hvorfor ble det bestemt at bedriften skulle endre organisasjonsstruktur og hvordan ble dette gjort, er spørsmål jeg ønsker å belyse. Var det slik at bedriften hadde klare mål for bedriften, og har de klart å oppnå disse målene? Har de vært nødt til å justere underveis?

Ble det gjort vurderinger av alle mulige alternativer til omstillingen og sett på konsekvensene av dem?

Stemte virkemidlene med det de ønsket og klarte de å oppnå målene de hadde satt seg ved hjelp av virkemidlene?

Hvordan ble de ulike stegene i prosessen planlagt? Kan fremgangsmåten belyses med en rasjonell teori?

5.0 Analyse

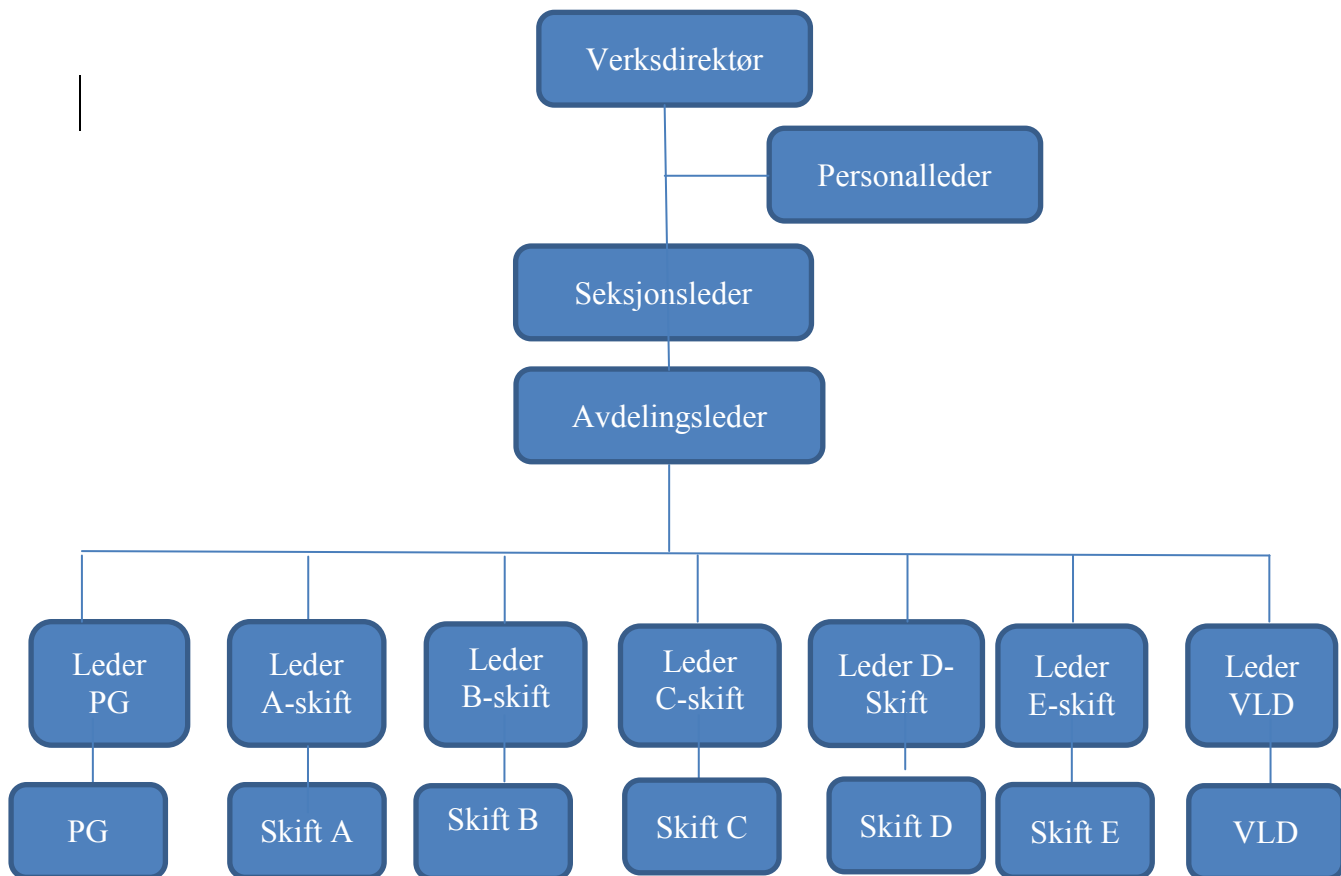
For industriaktører som opererer i et globalt konkurranseutsatt marked, vil det være et kontinuerlig behov for å oppnå kvalitets- og produktivetsforbedringer. Dette for å skape et fortrinn i forhold til konkurrerende virksomheter. Dersom bedriften evner å få til slike forbedringer, vil virksomheten også fremstå som mer attraktiv for ansatte. I et marked hvor det også er konkurranse om arbeidskraft, i tillegg til et økende kompetansenivå hos de ansatte, er det også viktig at bedriftene har interessante arbeidsoppgaver for sine medarbeidere. Elkem Aluminium Mosjøen – nå Alcoa Mosjøen, er et eksempel på en virksomhet som er i en slik situasjon. Ut i fra dette ståstedet ble det i 1998/99 gjennomført vurderinger av organiseringen av bedriften. Disse vurderingene førte til beslutning om organisasjonsendringer, både ved Elkem Aluminium Mosjøen og Elkem Aluminium Lista fra og med år 2000.

Innledningsvis har jeg fortalt at bedriften endret styringssystemet fra en tradisjonell hierarkisk til en teambasert struktur, og at jeg ville undersøke mer på hvorfor dette ble vedtatt. Før jeg kan ta for meg selve prosessen må jeg først se på hvordan driften fungerte under den hierarkiske modellen og hva var det som gjorde at dette skulle endres. For å sette dette i perspektiv vil jeg gi en kort beskrivelse av hva som er karakteristisk ved denne styringsmodellen før det blir sett opp i mot caset.

5.1 Tradisjonell hierarkisk organisasjonsstruktur

Den hierarkiske organisasjonsformen har fremdeles en sterk posisjon og svært utbredt i arbeidslivet på det europeiske markedet. Den hierarkiske styringsmodellen gir i liten grad mulighet til fleksibilitet og rask endring etter som samfunnsstrukturen endres. Modellen gir ledelsen et stort ansvar i avgjørelsestaking, delegering av oppgaver og overvåking over de ansatte. Ting tar tid og de ansatte er der for å utføre delegerte oppgaver, ikke komme med innspill til nytenkning og involvering i prosedyre prosesser. Hovedhensikten med slike standardiserte arbeidsoppgaver er at arbeidet skal utføres likt hver gang det utføres. Det er en ovenfra og ned styring. (Jacobsen og Thorsvik, 2010, s.75)

Innen Elkem Aluminium Mosjøen var dette også tilfellet. Sett ut i fra organisasjonskartet og etter samtale med ansatte ved bedriften, var det liten mulighet for å ta beslutninger på egenhånd og oppgavene ble delegert fra ledelsen og nedover i bedriften som vist i figuren nedenfor.



Figur 5.1 Organisasjonskart over Elkem Aluminium Mosjøen frem til 1999 viser hvordan ledelsesstrukturen var og hvordan de ansatte ble rangert (lagt frem av en av respondentene).

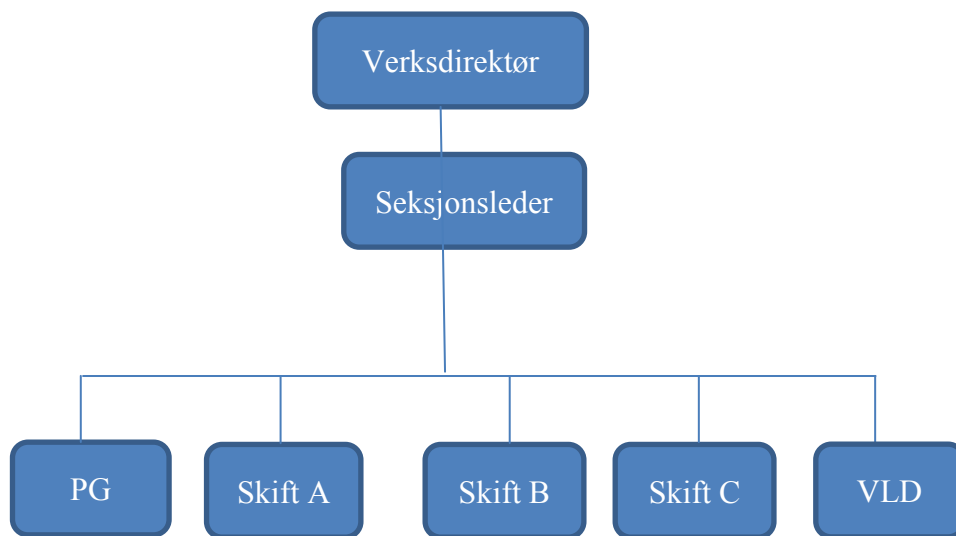
Som vist i figuren blir oppgaver og ansvar delegert nedover i organisasjonen fra ledelsen og ut til mellomlederen. Dette kan sies å være i samsvar med Mary J. Hatch forklaring om beslutningsprosesser. (Hatch, 2010, s. 130-31)

5.2 Teambasert organisasjonsstruktur

I 1998/1999 ble det gjort et vedtak på at en endring måtte til. På bakgrunn av økonomisk nedgang og konkurranse i markedet ble det besluttet at bedriftens organisasjonsstruktur skulle gå i fra å ha en tradisjonell styring til en flatere teambasert struktur. Valget av struktur var utradisjonelt og er ikke å finne andre steder enn i Norge eller i Norden. Hvordan de kom frem til dette valget vil jeg komme tilbake til senere i teksten.

Noen av hovedtrekkene ved den teambaserte styringsstrukturen er at beslutninger fattes på et lavere nivå, noe som gir mer frihet til den enkelte ansatte samt til å være kreativ og starte utviklingsprosesser innenfor den enkeltes ansvarsområde. Et annet trekk er at de ansatte

blir grundigere opplært i de oppgavene de skal gjennomføre gjennom prosedyrer som skal følges og hvorfor dette er viktig. Det blir gitt oppgavelister og det er opp til hver enkelt ansatt å få gjennomført oppgaven etter de gjeldene prosedyrene både med hensyn til tid og kvalitet. Dersom det er behov for hjelp er det definert kontaktpunkter som sørger for at det alltid er noen som kan hjelpe deg med det aktuelle problemet. En siste kritisk suksessfaktor var lederens evne til å si fra seg styringen og gi tillit til den enkelte ansatte ute i driften. Nedenfor er et organisasjonskart som viser organiseringen i den største avdelingen ved bedriften:



Figur 5.2 Organisasjonskart over Alcoa Aluminium Mosjøen etter den teambaserte modellen, fra og med år 2000 (forklart av en respondent).

5.3 Målene som ble satt

Ut i fra samtale med respondentene ble det sagt at målene ved omstillingen var for det første å komme seg ut av en kraftig økonomisk nedgang, gi mer tillit og kompetanse til samtlige ansatte, øke effektiviteten, stabilisere produksjonen og bedre vern og sikkerhet.

Jeg kommer til å ta for meg hva de fem respondentene hadde å si om omstillingsprosessen, for deretter å sette det opp i forhold til de ulike kriteriene for det instrumentelle/rasjonelle perspektivet.

5.4 Hvorfor måtte en endring til

Hva var det som gjorde at Elkem ledelsen begynte å se på en endring innen organisasjonsstrukturen? Under intervju med en av respondentene kom det frem at bedriften

hadde stor økonomiske vansker på dette tidspunktet og hadde behov for å gjøre noen endringer for ikke å gå konkurs. På dette stadiet begynte de å fokusere på Core Business og Outsourcing og hva det egentlig innebar. For å finne mer ut om dette ble det rettet oppmerksomhet til Toyota Production System (TPS) som også var en inspirator til Elkem Business System (EBS). Respondentene forteller at filosofien til TPS er å gi fullmakt til de ansatte for å optimalisere kvaliteten ved å stadig forbedre prosessen(e) og fjerne unødvendig belastning på virksomhetens ressurser. Felles verdier for bedriften, kunnskap og prosedyrer er viktige elementer. Hver av de ansatte har definerte oppgaver og prosedyrer de må forholde seg til.

Respondenten forteller videre at Elkem Aluminium Mosjøen kunne sies å være piloten for denne endringen. Allerede på dette tidspunktet forsøkte ledelsen i samarbeid med fagbevegelsen å se på hvordan de kunne tilpasse denne modellen inn i bedriften ved å se på ulike konsekvenser og utfall det kunne ha. I tilfeller ved behov for endring, kan det sies at innen den rasjonelle hierarkiske fremgangsmåten ville ledelsen ha bestemt hvordan dette skulle utføres uten å konsultere med fagbevegelsen. I denne sammenhengen ble det benyttet forhandlingsvarianten, hvor bedriften blir sett på som et sett underenheter hvor det forekommer uenigheter om mål, interesser og kunnskap. Uenighetene ble løst gjennom forhandlinger etter nøye vurderinger og analyser av problemene.

Videre forteller respondentene at helt i fra starten av var et mål å gi de ansatte (myke verdier) mer kompetanse på det arbeidet de utførte, slik at de skulle få den nødvendige kunnskapen som tidligere var iberegnet lederen for teamet. Det skulle gjøres et kutt i ledelseskjeden. Flere av respondentene la vekt på at for å kunne gjennomføre et slikt bemanningskutt måtte de rette fokuset inn på å involvere de resterende ansatte- altså myke verdier som består av 80 % av arbeidet som utføres, mens de resterende 20 % er teknologisk utstyre også kalt harde verdier. Endringene som ble gjort var drastiske. 90 personer ble avsatt og det ble begynt med teamarbeid, forteller en av respondentene. Som et virkemiddel for å få dette til å fungere ble det gitt rolletitler. Alle de ansatte fikk utdelt primæroppgaver samt de som ønsket det og var sterke nok kandidater fikk for eksempel ansvar for HMS (helse, miljø og sikkerhet) eller en koordinator rolle -oppgaver som tidligere var iberegnet lederen. Slike roller ble kompensert økonomisk. Det var et forsøk på å bedre produksjonen og kostnadsposisjonen i forhold til konkurrentene. Rolletittel og lønssystemet kan i følge Herzberg ses på som en motiverende faktor for de ansatte som tidligere ikke hadde de store ansvarsoppgavene mens de var på jobb. (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 226) Ved å gi den enkelte mer ansvar kunne dette sies å være en av faktorene som kunne bidra til et økt eierforhold til arbeidsplassen. To av respondentene

og den ene informanten viser til en benchmarking-rapport, som sier at bedriften ligger på topp to av 27 i sammenligningen på tekniske resultater og vern- og sikkerhet i Alcoa systemet.

Hvordan gikk dere frem med iverksettingen av den nye modellen?

Det var et sterkt fokus på de myke verdiene -altså de ansatte, det ble kjørt kompetansekurs og sikkerhetskurs for samtlige, også de erfarende operatørene ved bedriften. Nyansatte hadde allerede fått et slikt kunnskapsløft, gjennom en nyopprettet offentlig fagoperatørutdanning. Et slikt løft var også i tråd med den samfunnsmessige utviklingen som gikk ut på å løfte kompetanse og anerkjennelse til personell på laveste trinn i produksjonskjeden. Ved å gi positive rammer og frihet til de ansatte ville det gi en følelse av stolthet og eierskap til arbeidsplassen. De skulle få være med på å utvikle sin egen arbeidsplass. Ledelsen måtte og fremdeles må vise at de har tillit til de ansatte og gi dem muligheten til å utvikle seg både teoretisk og praktisk. Bedriftene gjennomførte omfattende fagopplæring av sine ansatte. Bakgrunnen for opplæringen var et opplegg hvor operatører med praktisk erfaring kunne la denne erfaringen inngå som en del av et fagbrev – dette i kombinasjon med teoretisk opplæring. Operatørene som gjennomførte denne utdannelsen fikk dermed både en praktisk og en teoretisk forståelse for det arbeidet de utførte. I tillegg ble det utarbeidet klare krav og retningslinjer både til jobbutførelse og målbare resultater av utført jobb. Grunnlaget ble dermed lagt for arbeidet gjennom at de ansatte gikk opp til prøve i å få ta fagbrevet samt et prøveprosjekt var en medvirkende årsak til omstillingen av bedriften. Prøveprosjektet gikk ut på å sette sammen en selvstyrt gruppe uten faste rutiner for hvordan arbeidet skulle gjennomføres. Dette prosjektet viste seg å gi dårlige resultater enn arbeid utført med instruksjoner for hva som er god og hva som er dårlig produksjon. Basert på denne erfaringen viser det seg at det er behov for instruksjoner eller klart definerte standarder, men ikke nødvendigvis i form av overordnet delegering og kontrollering av rutineoppgaver. Dette eksperimentet kan antas som en metode for å komme frem til løsningen på problemet bedriften sto ovenfor. Det ble sett på konsekvensene av å øke kunnskapen til de ansatte og gi dem retningslinjer til de oppgavene de skulle utføre, som viste seg å gi positive resultater. På den andre siden ble det erfart at selvstyrte grupper uten klare standarder og oppfølging ikke gav de samme gode resultatene som ved godt definerte standardiserte oppgaver og målingsrutiner.

Som en annen del av forarbeidet til omstillingen ble det gjort et kunnskapsløft for de ansatte ved å gå i fra i den tradisjonelle modellen hvor det var nødvendig med et kontrollerende organ i form av en skiftformann. Skiftformannens oppgave var å fordele arbeidsoppgaver til bemanningen og videreføre beskjeder til andre ledere; dersom skiftlederen

ikke kom ble det satt inn en erstatter på det enkelte skiftet. Type oppgaver varierte ikke, men hvem som skulle utføre dem varierte ut i fra hvordan skiftformannen fordelte arbeidsoppgavene. Daglig leder skulle se etter avvik i produksjonen noe som var tidkrevende og krevde at vedkommende var til stede for å oppdage dem. Ved at det ikke var mellomledere på skift på kveld og natt, var en medvirkende årsak til at avvik kunne ta lengre tid for å bli oppdaget noe som igjen resulterte i økte kostnader i form av reparasjoner.

I den hierarkiske modellen og slik de fleste slike bedrifter drives har størsteparten av de ansatte liten kunnskap om selve produksjonen, hvorfor prosessene gjennomføres og hvordan de kan oppdage avvik. Dette viser seg å være kostbart i lengden fordi det kan ta lang tid før avvikene blir oppdaget og reparasjonstiden forlenges ettersom skadene pågår over lengre tid. Elkem Aluminium Mosjøen og Lista ønsket å gjøre en om på dette og la derfor inn krav om etterutdanning i form av fagbrev til de ansatte. Noen av grunnene var å gi de ansatte større kunnskap om produksjonen, fremgangsmåtene, hvordan oppdage avvik og rette opp i dem før større skader kunne oppstå samt økt trivsel på arbeidsplassen i form av mulighet for større individuell innflytelse i arbeidet.

5.5 Hovedforskjellene

Hva kan sies å være hovedforskjellene mellom den tradisjonelle og den teambaserte modellen? En av respondentene presiserer at ved å blant annet fjerne skiftformannen det er blitt *«en mer effektiv organisasjon som er i stand til å gripe problemene direkte, vi slipper å gå mange veier for å få tatt beslutninger. Vi er blitt raskere til å ta avgjørelser enn før fordi vi nå har den tilliten og kompetansen som trengs. En av grunnene til dette er fordi dialogen mellom de ulike nivåene i bedriften er blitt mye bedre.»* Et eksempel som ble brukt for å illustrere dette, var kommunikasjonen mellom ingeniører og operatører. I den gamle modellen var det vanlig at ingeniørene tok seg av avgjørelsene, mens i den teambaserte modellen er det et tett samarbeid mellom disse aktørene for å komme frem til den beste løsningen.

I stedet for å ha en som forteller bemanningen hva de skal gjøre er det nå beskrevet standarder for hvordan oppgavene skulle gjennomføres og det utstyret som skulle brukes til oppgavene fikk sin faste plass i bedriften. Det ble satt opp nøyne beskrevne prosedyrer for hvordan utføre oppgaven, og hva de skulle gjøre dersom avvik ble oppdaget. Dette resulterte i større effektivitet og kostnadsbesparelse. Ut i fra det respondentene forteller er det mulig å anta at ved å endre fra hierarkisk struktur til teambasert struktur forbedret det noen av grunnene til at omstillingen fant sted i utgangspunktet, som blant annet de økonomiske og

kommunikasjonsmessige forholdene som blir nevnt av Beggerud og Ihlen og Hatch tidligere i oppgaven.

I tillegg til prosedyrene ble det opprettet målesystemer som enten ble ført via data eller manuelt, samt kvittering for hvem som hadde utført oppgaven. Målesystemet var for å gi en indikator på om det forekom avvik i prosessene og det skulle fungere som et stempel på hvem som hadde utført oppgaven på det tidspunktet et eventuelt avvik forekom. Gjennom disse målingene er det enklere å oppdage feil og fagpersonell og/eller dagligleder kan stille spørsmål angående avviket til rette vedkommende siden det allerede er kjent hvem som utfører hvilke oppgaver.

For å forklare dette nærmere om hvordan prosessene fungerer i praksis vil jeg rette det inn mot et konkret eksempel gitt av en av respondentene.

Å sette anoder er noe som blir gjort på samtlige skift. Det er forhåndsbestemt hvilke anoder som skal tas og prosedyrene for hvordan dette skal gjøres er nøye beskrevet. Dernest er det beskrevet hvordan hullet skal renses før en ny anode skal settes i badet og hvordan denne skal stå. Etter at prosessen er gjennomført vil det bli gjort målinger på ovnen hvor det skal måles at det ikke forekommer ustabilitet i ovnen dersom oppgaven er korrekt gjennomført.

Fagpersonellens kunnskap om hvor viktig det er å gjennomføre den enkelte prosessen etter de standardiserte beskrivelsene og deres forståelse av konsekvensene av en dårlig utførelse er med på å fremme gode resultater.

5.6 Andre faktorer til hvorfor en omstilling var på sin plass

Var det andre faktorer som spilte inn i bestemmelsen angående omstillingen?

I følge en av respondentene opererer de på et marked med høy konkurranse hvor det er viktig å spare penger, utarbeide nye metoder for utførelse av oppgavene som gjøre prosessene billigere og mer effektive enn de konkurrerende bedriftene. Et av virkemidlene som blir benyttet er å innføre nye teknologi for å redusere behovet av myke verdier.

En tredje faktor som respondentene presiserte, var det kontinuerlige arbeidet som blir utført på bedriften, det er ikke behov for å gjøre raske og mange endringer på kort tid som ville være best egnet for den tradisjonelle modellen, men i stedet for er det snakk om rutine arbeid som har klare retningslinjer for hva som er gode og hva som er dårlige resultater i produksjonen. Det blir da en direkte besparelse ved færre medarbeidere og en indirekte besparelse ved økt inntjening av å produsere riktigere og mer. Kostnadene blir fordelt på flere tonn produsert som gir lavere kostnader per enhet.

Ved å komme frem til en erkjennelse om at noe måtte gjøres for å bedre den situasjonen bedriften sto ovenfor, er det mulig å anse denne prosessen som en rasjonell vinkling ved at de så på hva som måtte gjøres og kom frem mulige løsninger gjennom nøye vurderinger av det enkelte alternativ.

Ved de nevnte faktorene som konkurranse, arbeidsforhold og økonomi kan dette ses opp i mot Beggerud og Ihlens forklaringer til hvorfor endringer er nødvendig for at bedrifter skal forbedre seg.

5.7 Gangen i prosessen

Hvordan var prosessen til beslutningen om å innføre en teambasert modell?

I følge samtlige respondenter er kilden til den teambaserte modellen basert på TPS (Toyota Production System), bare at den er utviklet og tilpasset etter kulturen i landet og innad i selve bedriften. I tillegg til dette forklarer tre av respondent at det ble satt opp fire regler for at hvordan de skulle arbeide innen en teambasert organisasjonsstruktur. De sa mye av det samme, så jeg har nedenfor satt opp de hovedelementene respondentene fortalte om i regelbeskrivelsen.

1. *Beskriv standarder.* Arbeidsoppgavene skal være klart beskrevet, utførelse, sekvens, timing og resultat. Siden det ikke er en ledersom forteller dem hva de skal gjøre eller hvordan oppgavene skal gjennomføres blir det benyttet målinger av prosessene som skal vise ok/ikke ok på arbeidet som er utført.
2. *Beskrive kunde-leverandør forholdet.* Det skal være en direkte kontakt mellom de aktuelle aktørene og det må være ja eller nei svar når det kommer til etterspørsel og mottakelse av svar. Dette gjelder alle arbeidsoppgaver.
3. *Beskriv material og informasjonsflyten.* Veien for et hvert produkt og tjeneste skal være enkel og direkte. Det skal gjøres i henhold til kvalitet og frekvens.
4. *Forbedring.* Det jobbes stadig mot å bedre og effektivisere disse prosessene.

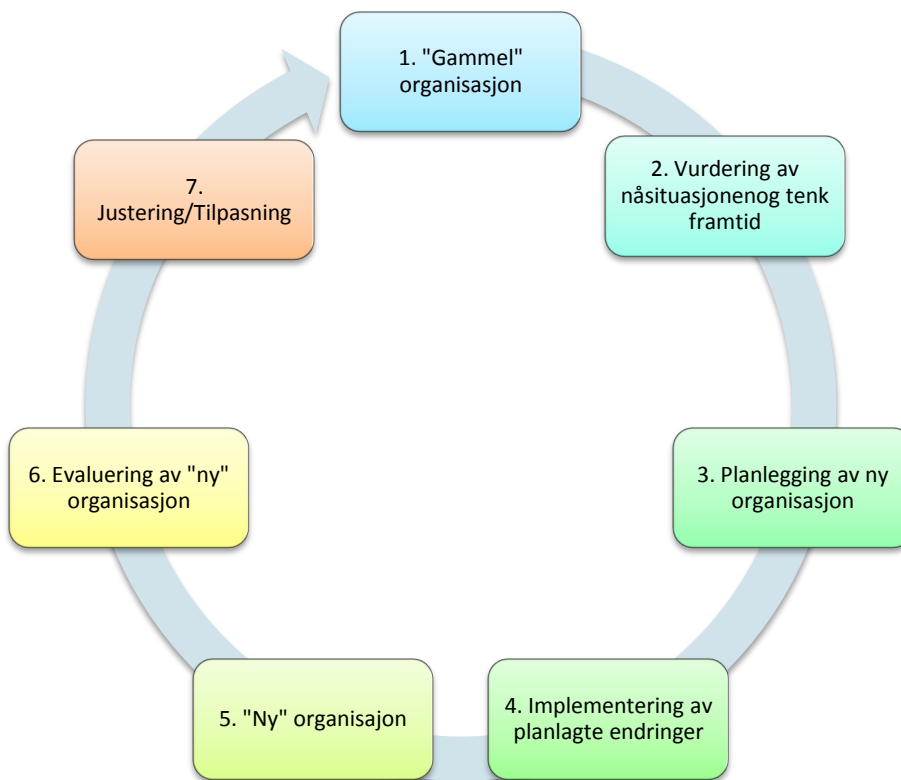
Videre forteller to av respondentene forteller at Arbeidsmiljøutvalget (AMU) fortsatte som før mens bedriftsutvalget (BU), et partssammensatt utvalg med representasjon fra både ledelsen og ansatte ble utvidet under denne perioden og ble kalt utvidet BU. Dette innebar en økt representasjon i utvalget slik at alle avdelingene ble representert både fra ledelse- og ansettelsestiden. Det ble også lagt opp til økt møtefrekvens fordi utvidet BU var i denne sammenhengen et styrende organ som tok viktige beslutninger i forhold til de organisasjonsendringene som ble gjennomført. Utvidet BU som var aktiv og velfungerende,

ble også brukt som et arbeidsorgan hvor de ble delt inn i grupper og arbeidet frem strategier som ble grunnlaget for de beslutningene som ble vedtatt. Noe som førte til et godt eierskap til prosessen samt at det ble en god informasjonsflyt ute i bedriften. Dette resulterte i at arbeidstakerorganisasjonene måtte ta sine interne diskusjoner mellom møtene i utvidet BU. Ut fra måten det ble bestemt at utviklingsarbeidet skulle foregå kan en anta at dette var et virkemiddel til å øke motivasjonen og bedre kommunikasjonen til de ansatte, som både Hatch, Jacobsen og Thorsvik nevner som viktige faktorer for å lykkes med en endring. Videre forteller respondentene at det også ble etablert en EBS (Elkem Business System) gruppe som arbeidet aktivt med utformingen av arbeidet og implementeringen av business-system tankegangen over hele bedriften. Utvidet BU tok beslutninger, ofte på bakgrunn av det arbeidet som ble gjort i EBS-gruppene. Gruppen fikk også arbeidsinstrukser fra beslutninger i utvidet BU, spesielt i forhold til opplæring/trening av bemanningen ute i avdelingene. Respondentene forteller videre at i utvidet BU satt de fleste av de som satt i AMU, begge er partssammensatte organ med ulike arbeidsfelt. Ved interne uenigheter i utvidet BU hendte det at det måtte forhandles frem spesielle løsninger utenom BU, hvor forhandlingsresultatet ofte ble et verktøy for å komme vider i prosessen med organisasjonsutviklingen. Det var i flere tilfeller at gruppen måtte ta seg en timeout for å gå ut å diskutere caset i organisasjonen før de kunne gå inn i utvidet BU for å bli enige om endringer. Det er prosesser som totalt sett tok flere måneder for å komme frem til en beslutning.

Dette settet med regler og mål for den enkelte ved bedriften kan sies å være en del av en begrenset rasjonell teori i måten på at det er klart definerte mål og utførelsen av de enkelte oppgavene skal skje i samsvar med de prosedyrene som er blitt bestemt. Det kan ses på som et ledd mellom valg av alternativer og implementeringen av dem. Det som skiller seg fra den tradisjonelle rasjonelle teorien, er måten prosessen tok form. Det var ikke ledelsen som bestemte at dette skulle gjøres på en bestemt måte, men beslutningene ble tatt i form av et samarbeid og felles motivering blant dem som tok aktiv del i vurderingsprosessen og beslutningene om hvordan de ulike oppgavene skulle løses. I følge Baldersheim og Rose er det ledelsens «*mål og oppfatning av situasjonen som styrer situasjonen*» (Baldersheim og Rose, 2011, s.162), det kan sies å være delvis korrekt i denne sammenhengen, men i hovedsak kan man si at det var gjennom samarbeid, vurderinger og diskusjoner at ledelsen, utvidet BU og AMU som en enhet kom frem til enigheter om hvordan problemene skulle løses. Ved at utvidet BU var representert av alle enhetene i bedriften ble det på denne måten lettere og kommunisere med de andre ansatte ved bedriften om hva som foregikk, og de hadde anledning til å komme med innspill i hvordan problemer kunne løses før det ble tatt opp til

vurdering hos ledelsen og utvidet BU. Innen det rasjonelle perspektivet blir det nevnt at kommunikasjons- og informasjonsflyt kan være et mulig problem hvis ledelsen ikke klarer å motivere eller informere de ansatte om hva som kommer til å skje og måten det skal gjennomføres på. (Hatch, 2010, s.302)

5.8 Endringsprosessen i praksis



Figur 5.3 Endringsprosessen i praksis.

Modellen ovenfor viser prosessen bedriften gikk igjennom fra begynnelsen og frem til i dag. Jeg kommer til å holde fokuset på de fem første punktene på bakgrunn av det problemstillingen spør etter. Punkt seks og syv kommer til å bli kort kommentert for å vise gangen i prosessen.

- (1) Den «gamle» organisasjonen var av tradisjonell hierarkisk struktur. Teoretisk blir dette styresettet forklart av Baldersheim og Rose som velstrukturert og regelstyrt med en overordnet kontroll, hvor ledelsen styrer ovenfra og ned. (Baldersheim og Rose, 2005, s.240)

Styresettet under den gamle organisasjonsstrukturen var direkte styrt og delegert fra lederne til operatørene. Lederne ved skiftene var det kontrollerende organet ved enhver prosess som skulle utføres, og skiftarbeiderne hadde ikke muligheten til innspill. Alle beskjeder som skulle oppover i organisasjonen måtte gå gjennom skiftlederen, det var han som skulle formidle dette til den rette vedkommende, noe som kunne ta lang tid avhengig av aktørens dagsplan. Et annet viktig element ved måten det ble styrt på, var at selv om bedriften hadde et overordnet mål hadde de enkelte skiftene egne mål de skulle ha gjennomført, noe som ofte skapte problemer for de som skulle gå på neste skift.

Ut i fra den beskrivelsen som ble gitt av respondentene om hvordan bedriften ble organisert, kan det sies å stemme overens med teorien om et hierarkisk styre basert på at det var et ovenfra og ned styre med delegering av oppgaver og sterk kontroll styring fra ledelsen ovenfor de ansatte.

(2) Vurdering av nåværende situasjon og tenk fremover.

Elkem Aluminium var i en økonomisk nedgangstid, hvor det var nødvendig å se etter andre alternativer for styring for å overleve. Ledelsen i samarbeid med fagbevegelsen satte opp en A3-analyse¹ som skjer på følgende måte: A3 analyse er et systematisk forbedringsverktøy som baserer seg på følgende elementer:

- (1) Hva er det forretningsmessige kravet som gjør at en endring må/bør gjennomføres,
- (2) hva er den virkelige situasjonen (nåsituasjonen),
- (3) hva er den ønskede situasjonen,
- (4) hvilke virkemidler må iverksettes for å lukke avviket mellom den eksisterende og ønsket situasjon, og hvem er ansvarlig for å utføre og innen hvilken tidsfrist og
- (5) måling av om gjennomført endring har hatt forventet effekt.

A3-analysen som ble og fremdeles brukes ved bedriften kan sies å stå i samsvar med den tradisjonelle beslutningsteorien hvor det er et klart definert problem som de ønsker å løse, de ser på ulike alternativer til hvordan dette problemet skal løses for å nå det ønskede målet og ut i fra disse alternativene settes det opp analyser/vurderinger for den enkelte muligheten. På denne måten kan det sies at det gir et godt grunnlag til å velge det alternativet som er best for bedriften og vil la seg gjennomføre. Etter å ha iverksatt denne endringen, blir det overvåket og undersøkt om de endringene som ble gjort har vist seg vellykket. Måten denne

¹ Navnet A3 refererer seg til papirstørrelsen som vanligvis benyttes for å sette opp slike analyser.

prosessen blir utført på kan sies å stemme overens med en rasjonell analyseprosess ved endring. (Hatch, 2010, s. 301 og Jacobsen og Thorsvik, 2009, s. 280)

(3) *Planlegging av ny organisasjon.* Ut i fra det rasjonelle perspektivet er det på dette stadiet man skal velge et alternativ på bakgrunn av konsekvensanalyse.

I tilfellet med organisasjonsomleggingen ble det først satt opp et business-case som beskrev den alvorlige økonomiske situasjonen. Utgangspunktet beskrev den mangelfulle utnyttelsen av kompetanse og initiativ. Ønsket situasjon beskrev hvordan kompetanse og initiativ skulle benyttes. Dette resulterte i en handlingsplan som endte ut i den omtalte organisasjonsendringen. Målene var klart definerte med tanke på økende kunnskap til de ansatte om de prosessene som ble gjennomført ved å skape en følelse av ansvar, stolthet og eierskap i det arbeidet de skulle utføre. De ville være best. Lederne hadde som mål å gi fra seg store deler av kontrollen, og vise tillit til de ansatte. Andre mål som ble satt, var å få inn ny teknologi og utbygging av bedriften for å være med å konkurrere på det globale markedet både på effektivitet, produkt stabilitet, kostnad og sikkerhet.

De i ledelsen og fagbevegelsen kan sies å følge det rasjonelle perspektivets måte å gå frem på med tanke på å sette seg klare mål og analysere og vurdere årsaker til problemene, for så å se etter mulige alternativer for å løse det. Dette kan sies å gå overens med en rasjonell teoretisk fremgangsmåte, basert på den klart definerte målsettingen og planleggingsprosessen for hvordan komme frem til det beste resultatet til å nå de ønskede målene.

(4) *Implementering/iverksetting av planlagte endringer.* Det rasjonelle perspektivet kan sies å betraktes som en kjede av beslutninger som da bør være i samsvar med hverandre. (Claes og Mydske, 2011, s. 65)

Det blir i noen tilfeller poengtert at de fleste beslutninger og analyser blir tatt i ledelsen for så å bli implementert i bedriften. (Jacobsen og Thorsvik, 2009, s.360) I dette tilfellet kan det sies at bedriften som en helhet var med på å gjøre endringene mulig. Det var i et samarbeid om å komme frem til felles løsninger for å nå målene de ønsket. Et av målene var å skape en følelse av eierskap og ansvarsfølelse for det arbeidet som ble utført, noe som kan ses på som en motiverende faktor for mange av de ansatte. Men det kan antas å være delvis avvikende fra

den rasjonelle endringsplanleggingen med utgangspunkt i at alle involverte parter hadde ett ord med i forarbeidet til beslutningene.

(5) «Ny» organisasjon.

Basert på et grundig forarbeid til hvordan prosessene i bedriften skulle gjennomføres og at de ansatte hadde tatt aktiv del i de ulike vurderingsprosessene, kan det sies at dette var en viktig årsak til at en slik stor omstilling, ved å gå i fra den hierarkiske strukturen til en teambasert struktur på kort tid.

(6 & 7) *Evaluering og justering/tilpassing.*

Her stilte jeg spørsmålet om det hadde vært behov for justeringer underveis og om de hadde klart å holde vedlike både utbygging og kompetanse utviklingen i fra oppstarten av den teambaserte strukturen og frem til i dag. Respondentene var klare på at omstillingen av hele bedriften på en gang var en stor og krevende oppgave, noe som har ført til at de har gjort småjusteringer underveis. I følge figur 4.1 om begrenset rasjonalitet vises det at justeringer underveis er en del av forbedringsprosessen, derfor vil jeg anta at de justeringene som ble gjort innad i bedriften etter igangsettingen av den nye strukturen kan sies å være i tråd med teorien om rasjonalitet.

Selv om det er blitt gjort en del småjusteringer over de siste 12 årene, har målet om kompetanseutvikling blitt satt som annenprioritet etter utbygging av fabrikk og teknologi fortalte en av respondentene. Dette er noe de ansatte og ledelsen igjen har begynt å legge fokus på ettersom målet om utvidelse er nådd for denne gang.

6.0 Konklusjon

Avslutningsvis vil jeg henvise til problemstillingen «*Har Elkem (Alcoa) Aluminium Mosjøen oppnådd de ønskede resultatene/målene av omstillingen de bestemte seg for i 1998/99?*». Ut i fra de øvrige opplysningene som er kommet frem i datamaterialet, er det mulig å si at bedriften har klart å oppfylle de ønskede resultatene og det i tråd med det rasjonelle/instrumentelle perspektivet.

Bakgrunnen for denne påstanden ligger i at etter det var avgjort hvilken modell bedriften skulle endres til, ble det startet opp et utvidet BU som gjennom samarbeid med ledelsen skulle komme frem til de beste mulige løsningene ut i fra de vurderingene og

konklusjonene av den enkelte problemstilling de var kommet frem til gjennom nøye forarbeid og diskusjoner. Måten for hvordan oppnå delmål eller forbedring av hverdagslige gjøremål, er blitt endret eller justert på underveis ettersom de fikk nye erfaringer og kunnskap om måten å arbeide på, men grunnfilosofien og strukturen i arbeidet har forblitt den samme. Dette som nevnt ovenfor kan ses på som en rasjonell fremgangsmåte til å nå de aktuelle målene for bedriften og de ansatte. Et bevis på at de har klart å oppfylle viktige mål som blant annet vern og sikkerhet, utbygging og effektivisering, er at bedriften ligger som topp to av 27 konkurrerende bedrifter i Alcoa systemet (ikke offisielle tall, men respondentene og informanten ved bedriften var klare på dette området).

Et annet punkt er utbyggingen av anode fabrikken, allerede ved oppstarten av fabrikken ble det implementert en teambasert organisasjonsstruktur med den samme filosofien som lå til grunn i Elkem systemet.

Ut i fra disse opplysningene er det mulig å konkludere med at fremgangsmåten Elkem (Alcoa) Aluminium Mosjøen benyttet seg av er i tråd med den rasjonelle teorien med klare mål og nøye vurderinger om hvordan komme frem til det beste resultatet, og at de har klart å oppnå de målene de satt seg i begynnelsen av prosessen ved å effektivisere og bedre produksjon, forbedre helse, miljø og sikkerhet og bli blant de beste i sitt fagfelt.

Litteraturliste:

Primærdata:

Informasjon gitt av respondenter og informant.

Sekundær data:

Bøker med en forfatter:

Dalen, M. 2011. *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming 2. utgave*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Hatch, M.J. 2010 *Organisasjonsteori: Moderne, Symbolske og Postmoderne Perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.

Jacobsen, D.I. 2011.. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2 utgave*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Bøker med to eller flere forfattere:

Baldersheim, H. og L.E. Rose. 2010. *Det kommunale laboratorium: teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering 2.utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Beggerud, R. og F. Ihlen. 2008. *Omstilling i Arbeidslivet: Teori og praksis*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Christensen, T., P. Lægred, P.G. Roness og K.A. Røvik. 2010. *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur og myte*. Oslo: universitetsforlaget.

Claes, D. H. og P.K. Mydske. 2011. *Forretning eller fordeling? Reform av offentlige nettverkstjenester*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. og J. Thorsvik. 2009. *Hvordan organisasjoner fungerer 3. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Prosjektoppgave:

Karlstad, S. 2000. *Elkem Aluminium Mosjøen: Regionale konsekvenser av endringer i virksomheten*. Prosjektrapport 2000:22. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning.

Internett:

<https://www.elkem.com/en/About-us/Elkem-Business-System/>

Spear, S. og H.K. Bowen. 1999. "Decoding the DNA of the Toyota Production System".
Harvard Business Review. URL: <http://hbr.org/1999/09/decoding-the-dna-of-the-toyota-production-system/ar/pr>

Intervjuguide

Hei jeg heter Trine Bentzen, er 24 år og studerer statsvitenskap ved Universitetet i Nordland. Jeg holder for tiden på med den avsluttende bachelor oppgaven min. Hovedfokus for utdanningen så langt har vært organisasjoner og ledelse innen offentlige sektor. For å utvide horisonten noe, vil jeg gjerne få rette fokus på bacheloroppgaven inn mot privat sektor. Bakgrunnen for å rette denne forespørselen til dere, er at jeg har hørt at dere ved Alcoa Mosjøen har gjennomført en teambasert organisering, hvor dere er mindre avhengig av direkte ledelse enn mange andre bedrifter. Det er spesielt interessant at denne organiseringen har vært benyttet over flere år, slik at man kan uttale seg mer sikkert om effektene av teamorganiseringen enn i tilfeller hvor en slik endring nylig er gjennomført. Formålet med oppgaven er å forsøke å forstå hvorfor og hvordan dere kom frem til beslutningen om å endre organisasjonsstrukturen fra en tradisjonell hierarkisk til en flatere teambasert struktur. Hvordan prosessen ble gjennomført fra begynnelse til slutt og hvordan resultatet er blitt i etterkant.

Tema/spørsmål

1. Hva var hovedgrunnen (e) for omstillingen?
 - a. Markedsmessige grunner?
 - b. Økonomiske?
 - c. Teknologiske?
 - d. Samfunnsmessige?
 - e. Bemanningseffektivisering?
 - i. Eller andre hovedhensikter?
 - ii. Ledere ut fra noen skift?
 - f. Arbeidsmiljø årsaker?

Beslutningsprosessen

2. Hvorfor og hva var det som gjorde at dere valgte å gå over til den teambaserte organisasjonsstrukturen? Hvem var det som tok denne avgjørelsen?

Hvordan var fremgangsmåten til avgjørelsen om omstillingen til en teambasert organisasjonsstruktur?

- a. Hva var (de mest sentrale) målene med selve omstillingen?

- b. Hvordan ble målene fremstilt?
 - c. Hva var planene for å nå målene? / utarbeidelsen av målene?
 - d. Hvordan ble den utformet – forarbeidet?
 - e. Hvilke virkemidler brukte dere for å nå de ønskelige målene?
 - f. Hvordan foregikk dette samarbeidet?
 - i. Mellom ledelsen og fagbevegelsen
 - ii. Operatørene og ingeniørene?
 - g. Var det meningen at samarbeidet skulle fortsette, og har det gjort det?
3. Hvordan vil du beskrive forskjellene mellom den gamle organiseringen og den organiseringen dere har i dag?
4. Basert på de erfaringene dere har høstet, hvor vellykket vil du si at omleggingen har vært med hensyn til faktorer som?
- a. Vern og sikkerhet
 - b. Økonomi,
 - c. Kvalitet på det som produseres,
 - d. Tekniske resultater,
 - e. Engasjement hos de ansatte,
 - f. Trivsel hos de ansatte,
 - g. Eventuelle andre faktorer?
5. Hvordan er det å arbeide (hvordan blir arbeidsoppgave fordelt og utført) innenfor en teambasert struktur sammenlignet med en hierarkisk struktur.
- a. Fordeler
 - b. Ulemper
6. Hvor vellykket vil du se at endringen har vært i henhold til de målene (og virkemidlene) som ble satt i begynnelsen av prosessen?
7. Hvor vellykket er denne bedriften sammenlignet med andre produsenter av aluminium, og i hvilken grad tror du dette forholdet er påvirket av den teambasert organisasjonen?

8. Er det andre forhold som du ønsker å fremheve som spesielt positive eller negative og i tilfelle ja – hvorfor?