

MASTEROPPGAVE

Emnekode: SO330S

Navn: Sissel Lorentzen & Sondre Lauritzen Lian

Kandidatnummer: 7 & 37

En kultureise – Fra forventninger til erfaringer

A Cultural Journey – From expectations to experiences

Masteroppgave i samfunnsvitenskap med fordypning i HRM

Dato: 15.05.2023

Totalt antall sider: 119

Forord

I løpet av de siste fem årene har vi studert HRM sammen og denne masteroppgaven markerer slutten på vår studietid. Oppgaven handler om hvordan teamlederne i Alcoa Mosjøen opplever kultur og prosessen rundt et forbedringsprosjekt innen organisasjonskultur. Prosessen begynte med at vi sammen ville komme frem til hva som kunne være aktuelt for oss å skrive om. Siden Sondre har godt kjennskap til Alcoa Mosjøen og vi ønsket å skrive noe som kunne utgjøre en forskjell, valgte vi å skrive i samarbeid med dem.

Alcoa Mosjøen fikk komme med tilbakemeldinger for hva de ønsket at vi skulle skrive om, men vi fikk velge veldig fritt. Vi er derfor også veldig takknemlig for å kunne gjennomføre dette relativt korte følgeprosjektet ettersom at timingen med gjennomføringen av “kulturreisen” og tidslinjen for vår masteroppgave klaffet så godt sammen. Vi ønsker derfor å rette en takk til Alcoa Mosjøen og Inteam som kom med rådgivende ord på veien. Vi vil også gi en stor takk til våre informanter som deltok i studien. Informantene har vært veldig behjelpelige, tilgjengelige og fleksible under hele prosessen, og vi takker for åpenhet og ærlighet. Vi håper både informantene våre, ledelsen i Alcoa Mosjøen og andre nysgjerrige lesere vil ta seg tid til å lese og reflektere over vår oppgave om “kulturreisen”.

Videre ønsker vi å takke vår flotte og hjelpsomme veileder, Christian Lo, som har kommet med konstruktive tilbakemeldinger, utfordret oss og bistått med hjelpende og gode ord på veien. Vi ønsker også å takke familie og venner som har støttet oss med gode råd og samtaler under denne veldig spennende, hektiske og utfordrende tiden.

Til slutt vil vi også takke hverandre for godt samarbeid og at vi har klart å holde hverandre og motivasjonen oppe selv i vanskelige og utfordrende tider. Vi ønsker med dette å takke alle for tilliten, og takk for vår flotte tid som studenter ved Nord Universitet!



Sissel Lorentzen

15.05.2023



Sondre Lauritzen Lian

Sammendrag

Hensikten med vår studie var å se hvordan teamlederne i Alcoa Mosjøen erfarte et forbedringsprosjekt innenfor organisasjonskultur, samt hva kultur betyr for organisasjonen. Vi ville vite spesifikt hvordan teamlederne opplevde denne prosessen ettersom de var sentrale aktører i gjennomføringen av prosjektet. Vi kom derfor frem til følgende problemstilling som vi ønsket å besvare i denne oppgaven:

“Hva er kultur for Alcoa Mosjøen, og hvordan opplever organisasjonens teamledere prosessen med et forbedringsprosjekt innen organisasjonskultur?”

For å kunne besvare vårt forskningsspørsmål rekrutterte vi 4 teamledere til å gjennomføre en intervjustudie bestående av to intervjurunder per informant. Intervjurunde en ble gjennomført i forkant av prosjektet “kulturreisens” oppstart, og intervjurunde to ble gjennomført lengre ut i prosessen. Med dette ønsket vi å få frem hvordan prosjektet ble gjennomført og hvilke forbedringer det ville medføre. Vi gjennomførte et litteratursøk som en del av studien for å finne tidligere forskning og teori knyttet til kultur i organisasjoner. Tematikken som kom frem belyste flere ulike aspekter ved begrepet kultur, herunder definisjoner, hva kultur er og hvordan kultur forstås, kulturendringer og rammeverk rundt endringer med mer.

Resultatene våre viser at informantene hadde en positiv holdning til prosjektet “kulturreisen” innledningsvis, og at kultur er noe som står sentralt både for teamlederne og hele Alcoa Mosjøen. Til tross for den positive tilnærmingen teamlederne hadde i utgangspunktet, opplevde vi at faktoren som har hatt stor påvirkning under denne prosessen er de endringene ledelsen ved Alcoa Mosjøen har bestemt seg for å gjennomføre, nemlig at de det skal innføres teamleder på skift. Akkurat denne endringen har vist seg å være en betydelig faktor i mange av de ulike temaene vi kommer inn på, slik som motivasjon, kommunikasjon, motstand til endring, samt hva kulturbegrepet betyr for organisasjonen. Resultatene våre viser at informantene har formeninger om mye som omfattes av tidligere forskning og teorier. Vi ser likevel likhetstrekk og sammenhenger mellom informantenes forventninger rundt prosjektet og deres faktiske erfaringer knyttet opp til annen forskning. Denne organisatoriske endringen ble det mest definerende for hvordan teamlederne oppfattet kulturreisen.

Abstract

The purpose of our study was to investigate how team leaders at Alcoa Mosjøen experienced an improvement project within organizational culture, as well as what culture means for the organization. Specifically, we aimed to understand how team leaders experienced this process as they were key actors in the implementation of the project. Therefore, we formulated the following research question that we sought to answer in this thesis:

"What is culture for Alcoa Mosjøen, and how does the organization's team leaders experience the process of an improvement project within organizational culture?"

To answer our research question, we recruited four team leaders to participate in an interview study consisting of two interview rounds per informant. Interview round one was conducted prior to the start of the "culture journey" project, and interview round two was conducted later in the process. With this, we aimed to understand how the project was carried out and what improvements it would entail. We conducted a literature search as part of the study to find previous research and theories related to culture in organizations. The themes that emerged illuminated various aspects of the concept of culture, including definitions, what culture is and how it is understood, cultural change, and frameworks for change, among others.

Our results show that initially, the informants had a positive attitude towards the "culture journey" project, and that culture is something that is central both to the team leaders and to Alcoa Mosjøen as a whole. However, despite the positive approach team leaders had initially, we found that the factor that had a significant impact during this process was the changes that the Alcoa Mosjøen leadership had decided to implement, namely the introduction of shift team leaders. This change has proven to be a significant factor in many of the different themes we touch upon, such as motivation, communication, resistance to change, and what the concept of culture means for the organization. Our results show that the informants have opinions on many of the topics covered by previous research and theories. However, we also see similarities and connections between the informants' expectations of the project and their actual experiences related to other research. This organizational change was the most defining factor in how team leaders perceived the culture journey.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1.0 Introduksjon og tema.....	1
1.0.1 Oppgavens struktur	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	2
1.1.1 Hvem er Alcoa Mosjøen?.....	3
1.2 Problemstilling og sentrale spørsmål for oppgaven	4
1.2.1 Problemstilling	4
1.2.2 Andre forskningsspørsmål knyttet til problemstillingen.....	5
2.0 Tidligere forskning, kunnskap og teori	6
2.1 Hvorfor er man så opptatt av kultur (organisasjonskultur)?	7
2.1.1 Prestasjoner, produktivitet og effektivitet	11
2.1.2 Motivasjon.....	12
2.1.3 Kommunikasjon	15
2.2 Hvordan defineres og forstås kultur?	18
2.2.1 Hvordan defineres kultur?.....	19
2.2.2 Hvordan defineres organisasjonskultur?	21
2.2.3 Hvordan forstås kultur og organisasjonskultur?.....	23
2.3 Kan kultur endres og styres?	26
2.4 Rammeverk for kulturelle endringer	36
3.0 Metode.....	42
3.1 Intervju	42
3.1.1 Intervjuprosessen.....	43
3.2 Utvalgsmetode, utvalgsriterier og utvalgsstørrelse	45
3.2.1 Oversikt over informanter	47
3.5 Analysemetode og teknikker	47

3.6 Ethiske spørsmål	51
3.7 Potensielle feilkilder.....	53
4.0 Gjennomgang av empiri: Analyse knyttet til vår problemstilling.....	55
4.1 Forventninger til “kulturreisen”	56
4.1.1 Hva er kultur for Alcoa Mosjøen? Og Hvilken betydning har kultur for Alcoa Mosjøens teamledere?	57
4.1.2 Forventninger til hvorvidt kultur kan endres og styres?	64
4.2 Erfaringer - hvordan opplever informantene “kulturreisen”?	71
5.0 Diskusjon.....	80
5.1 Motivasjon.....	81
5.2 Inkludering eller ekskludering?.....	82
5.3 Samarbeid og teamledere på skift?.....	84
5.4 Kommunikasjon og “kulturreisen”.....	85
5.5 Stabilitet og forutsigbarhet	87
5.6 Motstand mot endring	89
5.7 Rammeverk for kulturelle endringer: potensielle fallgruver	93
6.0 Oppsummering, avslutning og konklusjon.....	97
6.1 Svakheter ved metode og videre forskning	97
6.2 Konklusjon - “Kulturreisen”	99
7.0 Litteraturliste	101
7.1 Relevant faglitteratur - Bøker	101
7.2 Relevant faglitteratur fra internett	102
Vedlegg	104
Vedlegg 1. Intervjuguide – kultur ved Alcoa Mosjøen	104
Vedlegg 2. Intervjuguide - Oppfølgingsspørsmål	107
Vedlegg 3. Samtykkeskjema	109
Oversikt over figurer og tabeller	113

1.0 Introduksjon og tema

Forbedring av organisasjonskultur er et høyaktuelt tema for organisasjoner i dagens samfunn av mange ulike grunner. Enten det gjelder å sørge for trivsel, tiltrekke nye potensielle kunder og ansatte, et ønske om å forbedre kulturen på arbeidsplassen, eller for å henge med på samfunnet og teknologi som konstant er i endring. Uansett hva det gjelder, så blir fokuset på organisasjonskultur, forbedring og kulturbygging sett på som viktig for alle slags organisasjoner. Likevel er det mange faktorer som spiller inn når en skal forsøke å forbedre eller bygge kultur. I denne masteroppgaven vil vi følge et slikt forsøk på et forbedringsprosjekt innenfor organisasjonskultur ved Alcoa Mosjøen. Vi ønsker å forske på hvordan organisasjonens teamledere opplever prosessen med prosjektet “kulturreisen”, som ledelsen ved Alcoa Mosjøen har igangsatt. Prosjektet er et forsøk på å forbedre organisasjonens kultur, men har i senere tid vist seg å medføre en større organisasjonsendring, noe som i startfasen av vårt prosjekt ikke var forespeilet. Basert på dette ønsker vi å undersøke hvordan de ulike teamlederne selv har opplevd denne prosessen, og om den har hatt noen innvirkning for deres arbeidshverdag. Forskningen rundt oppgaven har vært spennende, og vi ser frem til å vise til informantenes forventninger og de faktiske erfaringer de opplevde underveis i prosessen. Målet vi ønsker å oppnå med denne oppgaven er å belyse hva teamlederne i Alcoa Mosjøen tenker rundt kulturbegrepet, samt hva kultur betyr for Alcoa Mosjøen. Dette gjør vi ved å undersøke hvordan teamlederne selv definerer begrepet og hvordan de opplever et forbedringsprosjekt innen organisasjonskultur. Videre ønsker vi at oppgaven kan bistå til relevant tilbakemelding til Alcoa Mosjøens ledelse, og at de ser på vår forskning som relevant for organisasjonen.

1.0.1 Oppgavens struktur

Denne masteroppgaven består av seg på seks kapitler med ulike delkapitler som anses relevant for å kunne besvare vår problemstilling. Først vil vi i dette delkapittelet introdusere oppgaven og vårt tema, problemstilling og forskningsspørsmål. Videre i kapittel 2 vil vi gå i dybden på relevant teori som kan knyttes opp til diskusjon i oppgaven. Kapittel 3 tar for seg vår valgte forskningsmetode, hvordan selve intervjuprosessen gikk for seg, analysemetode og teknikker, etiske spørsmål og potensielle feilkilder. I oppgavens empiri del, kapittel 4, vil vi vise til hva informantene forklarte i intervjuene. I dette kapittelet vil vi også ha fokus på å sammenligne informantenes tanker og meninger rundt prosessen. Kapittel 5 tar for seg diskusjon, hvor vi da vil diskutere hva informantene forventet opp mot de faktiske erfaringene. Det er derfor viktig å presisere at det kunne være aktuelt for fremtidig forskning å undersøke eventuelle målinger på

hvorvidt dette stemmer. Likevel, på grunn av tidsbegrensning og denne masteroppgavens omfang, har vi valgt å begrense oss til hvordan informantene selv opplever prosessen med et forbedringsprosjekt innenfor organisasjonskultur. Til slutt vil vi også komme med en konklusjon, og vise til at vi har besvart på vår problemstilling i løpet av oppgaven. Avslutningsvis vil vi også komme innom mulige svakheter ved vår metode, samt vise til muligheter for videre forskning som kunne vært relevant innenfor lignende tematikk. Vi vil nå innledningsvis forklare bakgrunnen for oppgaven, samt forklare hvem vi skriver for, som i vårt tilfelle er Alcoa Mosjøen.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I samarbeid med Alcoa Mosjøens ledelse diskuterte vi hva som var viktig for dem. Det kom frem at organisasjonen planla å gjennomføre et prosjekt hvor de skulle engasjere et konsulentfirma, Inteam, som skulle bistå med dem med en "kulturreise". Vi valgte derfor å basere vår masteroppgave rundt dette prosjektet. Inteam er et konsulentfirma som spesialiserer seg på å bygge bro mellom organisasjoner og deres ansatte, og i den forbindelse tok Alcoa Mosjøen kontakt for å få bistand til "kulturreisen". Ifølge ledelsen ble dette prosjektet igangsatt som et forsøk for å forbedre kulturen og teamene med operatører. Hovedfokuset for prosjektet innebar spesielt å sikre tillit, enighet om hvordan de når mål, styrke mellomlederne, sikre et samlet Lead Team og forbedring av og økt fokus på viktigheten rundt HMS-kultur. Bakgrunnen for at Alcoa Mosjøen ønsker å gjennomføre dette prosjektet var at det ikke har vært fokusert på mye på organisasjonskultur og kulturbygging de senere årene. Siden sist gang lignende prosjekt har blitt gjennomført, har store deler av arbeidsstokken blitt byttet ut. Tidligere forsøkte Alcoa Mosjøen å forbedre kulturen ved tiltak som for eksempel teambuilding. Mye har forandret seg siden da og som nevnt har det vært utskiftning av arbeidsstokken og omstrukturering. Med bakgrunn i dette, ny ledelse og nye visjoner forklarer de at de ønsket å igangsette et nytt prosjekt for å forbedre kulturen. Ved å gjennomføre dette prosjektet kan de lettere samle hele arbeidsstokken mot å nå felles mål, håndtere uønskede konflikter og subkulturer som oppstår. Dette var noe ledelsen forklarte at de ønsket å forbedre. Ettersom vår masteroppgave passet godt inn tidsmessig for å kunne følge dette prosjektet valgte vi å gjøre akkurat det. Vi ble derfor enige med ledelsen i Alcoa Mosjøen at vi skulle gjennomføre denne masteroppgaven som et følgeprosjekt. Med grunnlag i god kontakt med Alcoa Mosjøens ledelse var det viktig for oss å bygge opp denne masteroppgaven slik at vi fikk et interessant forskningstema for vår egen del, samtidig som at den vil kunne være til nytte også for Alcoa Mosjøens ledelse. Snarere enn å

evaluere eller bedømme om det Alcoa Mosjøens ledelse gjør er riktig eller galt, har vi vært opptatt av hvordan teamlederne opplever prosessen med en såkalt “kulturreise”.

1.1.1 Hvem er Alcoa Mosjøen?

Før vi går i dybden på vår hovedproblemstilling og oppgaven ønsker vi å presentere organisasjonen vi har valgt å samarbeide med. Alcoa Mosjøen er en del av den større organisasjonen Alcoa, som har kontorer og produksjonslokaler på flere steder i verden, som USA, Brasil, Tyskland og Island. Alcoa Mosjøens arbeidsområde er produksjon av aluminium, og er et av de største aluminiumsverkene i Norge¹. Alcoa Mosjøen er en hjørnesteinsorganisasjon for lokalsamfunnet med sine om lag 550 ansatte, og sysselsetter personer fra hele Helgelandsområdet. Aluminiumsverket i Mosjøen er Nord-Norges største landbaserte fabrikk både i antall ansatte og omsetning, det er også Norges nordligste aluminiumsverk. Produksjonen av aluminium startet i Mosjøen i 1958, og siden den gang har fabrikken operert under flere navn. I 2009 ble produksjonen fullstendig overtatt av den amerikanske organisasjonen Alcoa, som fortsatt driver aluminiumsproduksjon ved verket. I dag består Alcoa Mosjøen av tre hovedavdelinger, en anodefabrikk (hvor man lager anoder til produksjonen av aluminium), elektrolysehaller (hvor aluminium blir produsert) og et støperi (hvor en omdanner flytende aluminium til fast metall). I tillegg til disse hovedavdelingene består også organisasjonen av andre aktører som havnearbeidere, elektrikere og mekanikere etc². Her produseres rundt 200.000 tonn primæraluminium og 300.000 tonn anoder i året. Alcoa Mosjøen produserer anoder til eget bruk, men sender også ca 2/3 av de anodene de produserer til Alcoas fabrikk på Island, Fjarðaál. Aluminium er et lett, sterkt og korrosjonsbestandig metall, det har ulike egenskaper som gjør metallet svært attraktivt. Metallet har flere ulike bruksområder, som i transportindustrien, bygg og anleggsbransjen og emballasjeindustrien. Bruken av aluminium har vært med å modernisere verdenssamfunnet på grunn av sine unike egenskaper og mange bruksområder. Aluminiumsproduksjon spiller en sentral rolle i europeiske verdikjeder og sysselsetter om lag 3000 personer i Norge og rundt en halv million i Europa. Industrien er derfor høyt oppe på innovasjon av teknologi og bærekraftige løsninger³. Alcoa er en stor aktør innenfor industrien, og verkene i Norge hadde en omsetning på ca. 7 milliarder NOK i 2020⁴.

¹ <https://www.alcoa.com/global/en/what-we-do/aluminum>

² <https://www.alcoa.com/global/en/who-we-are/values>

³ <https://www.norskindustri.no/bransjer/aluminium/om-aluminiumsbransjen/>

⁴ <https://kommunikasjon.ntb.no/presserom/alcoa/c?publisherId=17848086>

1.2 Problemstilling og sentrale spørsmål for oppgaven

Når en skal forske på noe finnes det utallige interessante forskningstema og ulike metoder for forskning en kan benytte seg av. Når en utformer en problemstilling og andre sentrale spørsmål for forskningen vil dette sette rammer og begrensninger for både forskningsdesign og forskningsmetode. Ved utforming av problemstilling bør en ha en viss ide og hva en ønsker å forske på, hvem ønsker man skal delta i forskningen, hvordan en vil undersøke fenomenene som oppstår og hvordan en skal kunne tolke funnene man kommer frem til. For denne masteroppgaven vil vi fokusere på intervju som metode. Basert på at vår valgte forskningsmetode er intervju, så har vi også kommet fram til en forskbar problemstilling som beskriver hva vi skal forske på. Denne hovedproblemstillingen valgte vi ettersom vi ønsket å følge prosessen med “kulturreisen”, samtidig som vi ville utforske hvordan prosessen opplevdes for de som viste seg å bli prosessens mest sentrale aktører, nemlig teamlederne (Miles et al., 2020: 22).

1.2.1 Problemstilling

Da vi formulerte vår hovedproblemstilling definerte vi også hvem og hva som skulle undersøkes, som i dette tilfellet er teamlederne i Alcoa Mosjøens opplevelse og erfaringer med prosessen rundt prosjektet “kulturreisen”. Forskningsmessig vil vår problemstilling være relevant for videreføring av tidligere forskning innenfor tematikken rundt organisasjonskultur. For å komme frem til en relevant problemstilling hadde vi først et møte med Alcoa Mosjøens toppledelse. I dette møtet fikk vi vite mer om prosjektet, vi fikk diskutert med ledelsen om de selv hadde noen innspill til hva de ønsket at vi skulle forske på. Vi valgte å gi dem en mulighet til å komme med innspill ettersom vi ønsket at det vi valgte å forske på skulle være relevant for deres organisasjon. Etter dette møtet tok vi en vurdering på hva og hvem vi ville inkludere. I denne prosessen kom vi frem til at det mest relevante ville være å undersøke teamledernes synspunkt. Alcoa Mosjøen er bygd opp av toppledelsen, avdelingsledere, teamledere, operatører, ingeniører, støttefunksjoner og vedlikeholdspersonell. Vår begrunnelse for at vi ønsker å ta utgangspunkt i teamledere er fordi de er i en slik posisjon at de får med seg både toppledelsenes og operatørenes inntrykk, og at de ville ha sentrale roller i prosessen. Vi valgte da å ha hovedfokus på teamledere for å undersøke hvordan de opplevde prosessen rundt den såkalte “kulturreisen” (Thagaard, 2018: 46-47). Med bakgrunn i dette har vi valgt å ta for oss problemstillingen:

“Hva er kultur for Alcoa Mosjøen, og hvordan opplever organisasjonens teamledere prosessen med et forbedringsprosjekt innen organisasjonskultur?”.

1.2.2 Andre forskningsspørsmål knyttet til problemstillingen

I forbindelse med utformingen av vår problemstilling var det naturligvis også andre forskningsspørsmål som også dukket opp. Ettersom hovedproblemstillingen tar for seg hvordan teamlederne selv opplever prosessen med dette forbedringsprosjektet er også våre andre forskningsspørsmål knyttet til dette. Vi har derfor formulert følgende forskningsspørsmål som vi ønsker å kunne besvare:

1. Hva betyr kultur for Alcoa Mosjøen? Hvordan forstås og defineres kultur?
2. Hva mener teamlederne er motivasjonen for denne endringsprosessen?
3. Hvilke forventninger har teamlederne til hvorvidt kultur kan endres og styres?
4. Har teamlederne opplevd noen endringer? hvis ja, hvordan?

2.0 Tidligere forskning, kunnskap og teori

I denne delen av oppgaven skal vi vise til forskning, kunnskap og teori rundt kulturbegrepet knyttet opp mot vår problemstilling:

“Hva er kultur for Alcoa Mosjøen, og hvordan opplever organisasjonens teamledere prosessen med et forbedringsprosjekt innen organisasjonskultur?”

I dette kapitlet vil vi presentere tidligere forskning på kulturbegrepet, kunnskap og andre teorier vi anser som relevante for vårt forskningsprosjekt. Vi vil forsøke å dekonstruere kulturbegrepet, samt vise hvordan tidligere forskning beskriver og definerer kultur og organisasjonskultur. Denne teorien er interessant for å kunne vise hvordan andre har forsøkt å definere begrepet og hvilke erfaringer som er gjort i tidligere forskning. Vi vil og presentere teorier som kan vise seg relevante, samt for å utforske hvorfor kultur har en så stor sentral rolle i organisasjoner. Den tidligere forskningen vi har valgt å fokusere på brukes som et utgangspunkt for vår nysgjerrighet rundt kulturbegrepet, hvordan det oppfattes og hvorfor det er så viktig. Derfor vil vi vise til relevant begrepsbruk som vi håper bidrar til bedre forståelse av tematikken og besvarelsens problemstilling og omfang. Vi har valgt å strukturere kapitlet i ulike delkapittel som omhandler tematikk rundt hvilken tro og forståelse er det som gjør at organisasjonene er så opptatt av kultur, hvordan kultur defineres og forstås, om kultur kan styres og endres og rammeverk for kulturendringer. Dette er alle sentrale tema som vi velger å belyse, og som vi vil bruke som hensynta i diskusjonsdelen.

Vi starter derfor med å undersøke hvorfor organisasjoner er så interesserte i kultur før vi forsøker å dekonstruere kulturbegrepet. Vi vil som nevnt også vise til teori rundt om kultur faktisk kan endres og styres, samt rammeverk for å kunne gjennomføre endringer i kulturen på best mulig måte. Det meste av forskningen har funnet sted før eller under prosessen med “kulturen”, så derfor var det aktuelt for oss å ha en oppfølging med teamlederne for å forstå om noe hadde endret seg i løpet av prosjektet. Vi vil derfor vise til ulik teori som vi anser som nyttig og relevant for oppgavens problemstilling og for å videre knytte opp til diskusjoner rundt dette senere i besvarelsen. Vi er nysgjerrige på hvorvidt informantenes forventninger og erfaringer har likheter med tidligere teori innenfor samme tematikk, og vi ønsker derfor å legge særlig vekt på hvorvidt kultur kan endres, samt hvorfor organisasjoner er så interesserte i kultur.

2.1 Hvorfor er man så opptatt av kultur (organisasjonskultur)?

Begrepet organisasjonskultur har blitt et tema som man ofte kommer over innenfor dagens ledelsesteori og forskning på ledelse. Men hvorfor er dette så viktig å fokusere på og hvilken betydning har kultur for organisasjoner? Det fremstår som en grunnleggende tro og forståelse rundt at kultur er viktig for alle typer organisasjoner, noe vi ønsker å utforske litt mer i denne delen av oppgaven. Vi vil gjennom dette kapitlet utforske hva tidligere forskning sier om den påvirkningskraften kultur har på organisasjonsmessige forhold, og hvorfor organisasjoner bruker så mye tid på kultur som de gjør. Vi vil se videre på teori som beskriver hvorfor organisasjoner er opptatte av organisasjonskultur og hvilke formål organisasjoner bruker organisasjonskultur til. Vi vil også undersøke hvordan organisasjonskultur kan påvirke prestasjoner, produktivitet og effektivitet, motivasjon og kommunikasjon. For de sistnevnte vil vi vise hvorfor disse spiller en sentral rolle for organisasjoners fokus på organisasjonskultur.

Før 1980-tallet ble veien til suksess ofte beskrevet ved teknologisk og økonomisk robusthet, gode produksjonslokaler og godt utstyr. Etter hvert som organisasjonskultur ble et vanligere forskningstema, ble det fort påpekt at det er mer enn teknologi og økonomi som var avgjørende for organisasjoner å lykkes. I dagens forskning er det liten tvil om at kultur er en viktig komponent for å nå målene til organisasjonen, men hva er det som gjør kultur så viktig?

Peter og Waterman (1984) hevdet at sterk organisasjonskultur er en av de viktigste komponentene hos vellykkede organisasjoner. Dette er fordi organisasjoner kan utarbeide en felles forståelse og holdninger som ikke er beskrevet i organisasjonskart, men som fortsatt har er en viktig drivkraft for å oppnå suksess (Strand, 2018: 71).

Organisasjonskultur kan altså være en viktig komponent for å utarbeide en felles forståelse og holdninger som holder organisasjonen sammen. Videre kan vi se at forskere som Deal og Kennedy hevdet at kultur både er en nøkkel til bedre forståelse av organisasjoner, men også en nøkkel til forbedringer generelt (Strand, 2018: 71). Deal og Kennedy hevder også at organisasjoner med sterk kultur kan hente to timer mer produktivt arbeid om dagen per ansatt hver arbeidsdag, ved å skape en felles oppfatning av tilhørighet, tillit, lojalitet, kjente mål og felles visjon. Ved å ha en felles forståelse av disse faktorene vil de ansatte ha en klar formening av det arbeidet som skal gjennomføres. Dette kan føre til at de får en positiv opplevelse ved arbeidsplassens kultur, og at det skaper et ønske om å levere og prestere bra som organisasjon. Det de forklarer her er at arbeidere med klare felles mål og visjoner, som føler tilhørighet og lojalitet til arbeidsplassen, vil føre til mer produktivitet og trivsel (Strand, 2018: 181).

Det å ha en sterk organisasjonskultur kan skape et felles samhold som vil være med på å forsterke ansattes innsats og produktivitet. Organisasjonskultur kan være en kreativ og frigjørende løsning på de problemer som organisasjonens ansatte står overfor. Dette skjer ved at en god organisasjonskultur gjerne vil lage åpenhet rundt det å ta opp problemer, og er ofte knyttet til samarbeid for å løse eventuelle problemstillinger som dukker opp (Strand, 2018: 181-183). Organisasjonskultur kan også knyttes til stabile relasjoner mellom de ansatte, hvordan mennesker fortolker opplevelser og oppgaver, antakelser og hvordan ulike vurderinger deles mellom medlemmene. Dette er derfor med på å styrke samholdet og kan videre virke inn på problemstillingen som nevnt ovenfor (Strand, 2018: 198). Organisasjonskultur kan altså, om det blir brukt riktig, være noe som binder medlemmer av en organisasjon sammen og gir en felles forståelse av organisasjonens mål.

Kultur i organisasjoner kan komme til uttrykk i både gjennom verbale ytringer, men også gjennom handlinger. Organisasjonskultur er noe som er synlig utad, og den er med på å påvirke omgivelsene i og rundt organisasjonen, noe som organisasjoner i flere tilfeller bruker aktivt. Organisasjoner bruker organisasjonskultur til tre ulike formål (Strand, 2018: 198);

1. *“Som styringsinstrument, til å gi retning, kontrollere avvik, etablere stabile relasjoner og beslutninger.”*
2. *“Som motiverende og identitetsskapende kraft; Kulturen gir arbeidet mening og sammenheng, individene ser seg selv i et større felleskap”*
3. *“Som middel til å presentere organisasjonen og påvirke omverdenens oppfatning av den”*

Disse punktene forstår vi at går inn i hverandre og har en sammenheng; organisasjonskulturen kan gi en relativt solid og stabil fortolkningsramme. Med dette menes det at medlemmene innad i organisasjonen etablerer sin identitet. Dette blir da grunnlaget for at de ansatte presenterer organisasjonen på en troverdig måte gjennom atferd, bekledning, språk, logo, visjon og slagord osv.. (Strand, 2018: 198). Denne presentasjonen blir troverdig når de viser frem en atferd som hele organisasjonen kan stå innenfor og som de er kjent for. Men på den andre siden kan dette bli misbrukt. En kan misbruke dette ved presentasjoner av organisasjonen hvor en fremstiller en «kultur» utad. Dette gjelder særlig hvor det kun er ytre trekk som presenteres og blir benyttet i reklame og kampanjer, og som ikke har forankring i organisasjonens indre kjerne og kultur. Slik misbruk oppstår gjerne for å skape positiv oppmerksomhet i omgivelsene, selv om det ikke

nødvendigvis er realiteten i organisasjonen. Dette beskriver Strand “*glasur*” eller “*teater*”, hvor en fremstiller organisasjonen fra et bedre eller ønsket ståsted (Strand, 2018: 198). Det er vanlig at organisasjoner bruker visjoner og ytre verdier for å appellere til markedet. Dette gjelder både potensielle fremtidige samarbeidspartnere, kunder, og eventuelle fremtidige ansatte. Det brukes som en måte å vise at organisasjonen er en bra plass å være og et godt selskap å samarbeide med (Strand, 2018: 198; Hennestad, 2015: 17-18).

Visjoner og ytre verdier kan være en slik form for “*glasur*”, og for eksempel kan visjoner være slagord som organisasjonen skal strekke seg etter. Slagord er i mange tilfeller bestemt av direktøren eller ledelsen i organisasjoner. Et potensielt feiltrinn her kan da være at de ikke bestandig har en klar sammenheng eller forståelse for hvordan organisasjonskulturen egentlig er (Strand, 2018: 198). I vårt tilfelle ser vi også at organisasjoner som Alcoa Mosjøen også har tydelige visjoner og ytre verdier som er representert på organisasjonens hjemmesider blant annet. Organisasjonskultur kan på godt og vondt brukes som reklame for organisasjoner utad i samfunnet. Organisasjoner med en sterk kultur og et godt samhold kan være lokkende for andre arbeidstakere, og kan dermed være med på å rekruttere nye arbeidstakere. Motsatt kan organisasjoner med en svak kultur risikere at “*glasuren*” kan være skadelig for organisasjoners rykte og videre rekruttering og samarbeid med andre organisasjoner. Organisasjonskultur kan dermed brukes som reklame og kan være et godt virkemiddel for å drive rekruttering av nye ansatte.

På lignende måte forteller Hennestad (2015) at kultur er noe som ofte frontes på organisasjonenes hjemmesider, slik som Alcoa også gjør, og organisasjonene er opptatt av å vise uttrykk for at kulturen deres betyr mye for dem. Alcoa forteller på blant annet på sin hjemmeside at «*Integrity, Care, Excellence, and Courage*» er viktige verdier for organisasjonen. Dette er verdier som refererer til å handle med på en etisk og ærlig måte, det sier noe om at en skal behandle medmennesker med respekt og omsorg, en skal strebe etter å oppnå høyest mulig resultat ved å utføre arbeid med kvalitet og en skal vise mot og tapperhet. Alcoa jobber, ut fra de forteller på sin hjemmeside også for å skape en trygg og inkluderende arbeidsplass med muligheter for utvikling og karriere vekst⁵. Hennestad forklarer at organisasjoner ofte fokuserer på å fremstå på en god måte ved å vise til sine egne positive karakteristikk rundt organisasjonskulturen. Eksempler her de ønsker å vise til karakteristikk

⁵ <https://www.alcoa.com/global/en/who-we-are/values>

rundt at organisasjonen er til å stole på, at de er endringsvillige eller menneskeorientert, at de er handlekraftige og entusiastiske, og at de fokus på at de er preget av integritet og langsiktighet.

Vi forstår det slik at “glasur” blir brukt når en organisasjon ønsker å fremstå på en viss måte, selv om det ikke nødvendigvis er slik kulturen i organisasjonen oppleves av de ansatte. Her er det stort rom å trå feil, men likevel har det vært viktig for organisasjoner å fremstå på en god måte, og kulturen er da noe som ofte blir brukt som en positiv faktor en ønsker å vise frem. Bakgrunnen for dette kan være fordi kultur er en faktor som står høyt oppe på listen av det arbeidssøkere leter etter ved en ny arbeidsplass. Slik “glasur” er ofte noe som preger organisasjoner og organisasjoners hjemmesider, brosjyrer, presentasjoner overfor eksisterende og potensielle nye kunder. I tillegg til at det også ofte fokuseres på ved ansettelse av nye ressurser innad i organisasjonen. Det å bruke slike strategier kan være både godt og vondt, spesielt overfor de ansatte i den grad at de enten kjenner seg igjen i disse påstandene og “glasuren” i informasjonen om organisasjonen, eller stikk motsatt ved at de ikke kjenner seg igjen. Hennestad viser til dette fenomenet som en “hyperkultur”, altså en måte å beskrive en virkelig uvirkelighet på. Med dette mener vi at en organisasjon fremstår på en måte og mener det er virkeligheten deres, men at det ikke nødvendigvis viser hva som i realiteten er virkeligheten rundt deres organisasjonskultur. Videre hevder Hennestad at dersom spriket mellom en slik “hyperkultur” og hverdagskulturen blir for stort, vil dette kunne slå tilbake i den grad at ansatte blir demoralisert og kunder blir frustrerte (Hennestad, 2015: 17-18). Akkurat dette med “hyperkultur” er den største faren rundt det å fokusere så mye på kultur og å vise seg frem. Derfor tror vi det kan være viktig for organisasjoner å fronte det de faktisk kan stå for, og likeledes være mer varsomme rundt det som kan bli tolket som “hyperkultur”.

Nå har vi sett at organisasjonskultur forstås som et virkemiddel til å samle de ansatte rundt et felles mål. Videre har vi også sett at det kan brukes som et virkemiddel til rekruttering av nye arbeidstakere, samt formidle organisasjonens verdier utad. Vi har vært innom hvorfor organisasjonskultur blir sett på som et viktig element å fokusere på og at det er et ønske om å fronte egen organisasjonskultur ut i samfunnet, og at det da fort kan oppstå former for “glasur” eller “hyperkultur”. Nå skal vi se tre hovedpunkter for hvorfor vi mener organisasjonskultur er så viktig for Alcoa Mosjøens ledelse, og hvorfor de bruker tid og ressurser på “Kulturen”. Det vi skal se nærmere på er hvordan organisasjonskultur kan ha en positiv effekt på økonomiske faktorer som prestasjoner, produktivitet og effektivitet, deretter ser vi på hvordan organisasjonskultur kan påvirke motivasjon og mellommenneskelige relasjoner som kommunikasjon .

2.1.1 Prestasjoner, produktivitet og effektivitet

Dette delkapittelet vil ta for seg hvilken påvirkning kultur har på faktorer som prestasjoner, produktivitet og effektivitet, samt hvorfor dette anses som viktig for organisasjoner. Teorier bak dette kan vise seg nyttig i oppgavens diskusjonsdel ettersom vi antar at dette vil kunne være tematikk som er interessant. Prestasjoner, produktivitet og effektivitet er tematikk som vil stå sentralt hos organisasjoner, og derfor er våre antagelser at det vil være relevant også for informantene som teamledere i Alcoa Mosjøen, og viktig for å belyse og besvare vår problemstilling.

Når det kommer til spørsmålet om organisasjonskultur kan ha en påvirkning på økonomiske resultater, er det en rekke faglitteratur som belyser spørsmålet om at en sterk organisasjonskultur kan ha sammenheng med varige og gode økonomiske resultater. Peters og Waterman (1984) viser til egne studier av fellestrekk ved fremgangsrrike organisasjoner. De gjennomførte en studie hvor de så på finansielle kriterier på en rekke organisasjoner mellom 1961-1980, altså gjennom en 20-års periode. Her kom de frem til at det som gjorde de fremgangsrrike organisasjonene bedre, både ved verdiskapning og avkastning, var deres forankring i en sterk og varig organisasjonskultur (Haugstveit, 2007: 34). Likeledes presenterer Deal og Kennedy (1984) en studie av organisasjoners resultater i korrelasjon med en sterk organisasjonskultur. De så på flere selskaper med klare trosretninger som var kjent blant de ansatte og som påvirket deres daglige arbeid, og som ble kommunisert gjennom personrettede prosesser, anerkjennelse og ved belønning. De konkluderte med at de organisasjonene som hele tiden gjorde det bra og som kunne øke organisasjonens prestasjoner, var organisasjoner med sterk organisasjonskultur (Haugstveit, 2007: 35). Vi ser derfor at fokuset på organisasjonskultur ikke bare handler om at det eksisterer kultur innad i organisasjonen, men at organisasjonskulturen skal fremstå som bra og sterk.

Et eksempel på en organisasjon som har merket gode resultater å gjennomføre en endring i organisasjonskulturen er General Motors, og vi vil bruke dette som et eksempel for å vise til likheter ved ovennevnte teori. General Motors (GM) gjennomgikk en endringsprosess ved deres dårligste monteringsavdeling. GM hadde en avdeling de mente ikke var forsvarlig å drive, denne avdelingen slet med en rekke klager, høyt sykefravær og dårlige resultater (Haugstveit, 2007: 36). Men GM klarte i en to-årsperiode å endre organisasjonen til å bli en av GMs beste og mest vellykkede avdelinger. Dette klarte de ved å gjøre en kulturendring hvor de la vekt på tillit mellom arbeiderne, engasjement, kommunikasjon og søkelys på høyere forventninger ved

alle avdelingene innad i produksjonsfabrikken. Suksessen forklares basert på de grepene ledelsen gjennomførte med å utforme en organisasjonsfilosofi og en organisasjonskultur som fremmer intern gruppefølelse og målrettet handling. Dette var tiltak som skapte produktivitet og førte til en bedre og mer stabil økonomi (Haugstveit, 2007: 36).

Likevel, på den andre siden, er det ikke alltid like lett å forholde seg til organisasjonskultur. Dersom en ser på forventede sammenhenger mellom produktivitet og organisasjonskultur, viser det fort til noen problemer som kan gjøre det vanskelig å forklare sammenhengen mellom disse forholdene. Det kan for eksempel være vanskelig å måle kultur, en kan få problemer med å gjennomføre faktiske målinger. Dette er noe vi selv også oppdaget under vår forskning, og vi har derfor ikke gjennomført noen forsøk på å måle kulturendringer. Likeledes kan det også være vanskelig å si hvor lang tid det går før en kan registrere resultater og det kan være vanskelig å gi en holdbar forklaring på hvorfor det burde være en sammenheng (Haugstveit, 2007: 38). Likevel bekrefter forskning at det er teoretisk mulig å gi valide argumenter for at organisasjonskultur er en faktor som påvirker arbeidernes motivasjon, gruppesamhold, samarbeid, jobbtilfredshet og lojalitet. Da slike atferdsmessige variabler kan påvirke arbeidernes produktivitet, kan det føre til at en reduserer ulike driftskostnader, samt behovet for styring og administrativ kontroll kan bli mindre (Haugstveit, 2007: 38).

Det kan nettopp være på grunn av disse faktorene at Alcoa Mosjøen ønsker å starte "Kulturen", da da det å samle de ansatte ned å skape en sterk kultur vil det kunne føre til at de ansatte jobber bedre sammen, når alle jobber sammen med mot mål, øker en samarbeidet, som vil føre til at de ansatte jobber mer effektivt. Basert på våre antagelser rundt ovennevnte teori er dette noe som igjen vil kunne redusere driftskostnader og bedre bruk av ressurser. Økonomiske resultater vil derfor kunne knytte opp mot organisasjonskultur, til tross for at organisasjonskultur kan være vanskelig å måle.

2.1.2 Motivasjon

Ovenfor har vi sett på sammenhengen mellom sterk organisasjonskultur og økonomiske resultater. Vi vil nå vise hvordan tidligere forskning ser på sammenhengen mellom organisasjonskultur og motivasjon hos enkeltmennesker, atferd og egenutvikling. Vi velger å trekke frem motivasjon som tema ettersom motivasjon anses som avgjørende for å kunne gjennomføre endringsprosesser for organisasjonskultur. Det vil derfor være viktig teori å trekke frem for diskusjon i forhold til informantenes opplevelse og tanker rundt motivasjon.

Noe av det som er avgjørende for å bygge sterke kulturer er at ledere utøver en transformerende lederstil. Med en transformerende lederstil mener vi at en bevisst vektlegger menneskets grunnleggende behov, og at en klarer å omdanne disse behovene til målrettede og motiverende handlinger som ikke bare ivaretar organisasjonens mål, men også enkeltpersoners søken etter anerkjennelse, oppmerksomhet, resultater, mening og uavhengighet (Haugstveit, 2007: 46). Transformasjonsledelse forekommer ved at en eller flere personer samarbeider på en slik måte at ledere og andre medlemmer av organisasjonen løfter hverandre til nye høyder når det kommer til motivasjon og moral (Haugstveit, 2007: 46). Under transformasjonsledelse vil lederskapets dyktighet vise seg gjennom forståelsen av andre menneskes følelser og grunnleggende verdier, og hvordan de arbeider mot å vekke og bevisstgjøre disse følelsene, som igjen kan føre til mer motiverte medarbeidere.

En sterk organisasjonskultur er en sammensetning av uformelle regler som gir klare retningslinjer for hvilken oppførsel som er akseptert blant de ansatte i organisasjonen, ved at de vet hva som kreves og forventes (Haugstveit, 2007: 47). Dette forklares ved dette at de ansatte ikke kaster bort tid i ulike situasjoner, og at de ikke trenger å gjennomføre en bestemmelsesprosess for hvordan de skal handle. Ved sterkt etablerte kulturer kommer dette av seg selv. Viktigheten av å ha en sterk organisasjonskultur kommer også til syne gjennom at de mener det gjør arbeidere i stand til å være mer tilfreds med det arbeidet de gjør. Videre vil det gi arbeiderne mening med arbeidet og at dette fører til at de vil jobbe hardere for å nå organisasjonens mål (Haugstveit, 2007: 47). En sterk organisasjonskultur vil fjerne usikkerheter, det vil gi struktur og verdier arbeiderne kan forholde seg til (Haugstveit, 2007: 47). Sammenhengen mellom en sterk kultur og det å kunne føle tilhørighet til arbeidsplassen, og at det er dette gjør at mennesker føler seg som en del av et samhold, og derav jobber målrettet og føler at arbeidet de gjør er meningsfullt. Det vil være gode forhold til å utvikle seg selv ved en sterk organisasjonskultur, så vil det også ligge sterke forventninger til rette for hvordan organisasjonen vil at en skal opptre i ulike situasjoner (Haugstveit, 2007: 47).

Likeledes gis det uttrykk for at det blir frigjort mer energi og motivasjon hos mennesker når de møtes med tillit, respekt og krav (Haugstveit, 2007: 48). Organisasjoner med ledere som lager og legger frem klare mål, fordeler ansvar og viser folk tillit, vil utløse bedre resultater, enn organisasjoner som ikke leder på en slik måte (Haugstveit, 2007: 48). Dette begrunnes med at det handler om allmenngyldig psykologi og mener at mennesker ikke ønsker å leve liv hvor det ikke stilles krav til oss, men tvert imot, mennesker ønsker å ta ansvar for egne handlinger og eget liv (Haugstveit, 2007: 48). Med andre ord forklares det at organisasjoner med en

lederkultur hvor ledelsen setter mål, stiller krav, bygger på tillit og respekt, utløser motivasjon og atferd for utvikling. Basert på ovennevnte funn fra teori er det tydelig at kultur vil kunne påvirke motivasjonen til de ansatte, men vi er enige i at dette da også vil kunne gå begge veier. Dersom en har en god organisasjonskultur hvor de ansatte trives, vil det i utgangspunktet kunne føre til høyere motivasjon hos de ansatte. Likevel finnes det ingen fasit på hva en god organisasjonskultur er, og dette vil også være individuelt for hvordan både organisasjonen, samfunnet og ansatte opplever kulturen. Vi kan likevel hevde at motivasjon antas å være en viktig faktor for hvorfor organisasjoner investerer så mye tid, penger og ressurser i arbeid med organisasjonskulturen. De ønsker simpelthen å sikre motiverte arbeidstakere ettersom de mener det vil bistå til en god organisasjonskultur og vice versa. (Haugstveit, 2007; 46-48).

De fleste organisasjonsteoretikere og organisasjonsforskere er i dag enige om at en sterk organisasjonskultur har en positiv effekt på ytelse og den langvarige motivasjonen og effektiviteten til organisasjoner (Cameron og Quinn, 2013: 6). En studie gjennomført av Kotter og Heskett på starten av 90-tallet inneholdt syttifem meget anerkjente finansanalytikere som følger ulike industrier og organisasjoner i sitt arbeid. I dette studiet skulle hver analytiker sammenligne ytelsen ved tolv ulike organisasjoner som er anerkjente for å være svært vellykkede og suksessrike opp mot ti andre organisasjoner som har kommet ut med mindre bra ytelse. Av de syttifem analytikerne, som i sitt daglige arbeid for det meste er opptatte av økonomiske data, var det kun en av dem som oppga at organisasjonskultur hadde liten eller ingen påvirkning på en organisasjons ytelse. Det er ikke bare dokumentert at organisasjoners helhetlige ytelse kan øke ved en sterk og god organisasjonskultur, kultur kan i tillegg til å påvirke på organisasjonsnivå, også påvirke enkeltindivider. Det er ifølge Cameron og Quinn da tenkelig at ansattes moral, forpliktelse, produktivitet, følelsesmessige velvære og fysiske helse kan bli påvirket av kulturen og samholdet ved arbeidsplassen (Cameron og Quinn, 2013: 6-7).

Det vi har sett på er hvordan tidligere forskning forklarer sammenhengen mellom sterk organisasjonskultur og motiverte ansatte. Det de fleste forskerne sier seg enige i er at det handler om å møte mennesker med forståelse og respekt, samt at en leder må kunne transformere menneskers behov og følelser til en positiv arbeidskraft som fører til engasjerte og motiverte arbeidere. En sterk organisasjonskultur kan hjelpe ledelsen med å kommunisere klare mål og verdier til ansatte, og dermed gi dem følelse av tilhørighet og at arbeidet føles meningsfullt. Det samme vil gjelde om det ikke er en sterk organisasjonskultur, noe som kan føre til redusert arbeidsmotivasjon og frafall blant de ansatte. Følelsesmessige og mellommenneskelige faktorer vil kan ses på som allmennpsykologi som må være på plass ved arbeidsplassen for at mennesker

skal trives og levere best mulig mest de er på jobb. Som vi har nevnt viser undersøkelser at langvarig og sterk organisasjonskultur er en viktig faktor for vellykkede organisasjoner og derfor vil det være tenkelig at Alcoa Mosjøens ledelse ønsker å gjennomføre “Kulturreisen” for å kunne skape et arbeidsmiljø som bygger på godt og sterkt samarbeid og på mellommenneskelige faktorer som kan bidra til økt motivasjon.

2.1.3 Kommunikasjon

Ovenfor har vi sett på hvordan organisasjonskultur kan påvirke effektivitet, økonomiske resultater og motivasjon. Videre vil vi se på hvordan organisasjonskultur faktisk kan påvirke kommunikasjonen i organisasjoner, samt hvorfor det kan være av interesse for Alcoa Mosjøen å jobbe mot en sterk kommunikasjonskultur. God kommunikasjon kan også være gunstig for organisasjoner fordi det kan bidra til å skape gode relasjoner, løse oppgaver, unngå kriser, videreformidle viktige hendelser og komplikasjoner som oppstår ved arbeidsplassen. God kommunikasjon kan også være en grobunn for å kunne oppnå et godt samarbeid. Men hvorfor er det egentlig slik? Har organisasjonskultur og kommunikasjon egentlig noen sammenheng, eller er det bare en tilfeldighet som dukker opp? Dette er spørsmål vi undrer over, og vil belyse i dette delkapittelet.

Kommunikasjon blir forklart på denne måten av Paul Johnsen (1984); *“kommunikasjon i sin enkleste form er toveiskommunikasjon, men i en mer komplisert form vil kommunikasjon være en prosess innad i organisasjoner som går over tid, med stor deltakelse, hvor impulser sendes og mottas, forandres og videresendes via et komplisert, men kjent system”* (Haugstveit, 2007: 64). En kommunikasjonsprosess har en avsender som sender impulser, som blir reagert på, endret og påvirket av en mottaker. Deretter sender mottakeren et eget utkast av de impulsene han/hun reagerte på, som gjør hen til en avsender. I denne prosessen er alle impliserte, det vil si at alle er aktive i utvekslingen av informasjon (Haugstveit, 2007: 64-65).

Så hvordan påvirker kommunikasjonen organisasjonskulturen? Det viktigste middelet for kommunikasjon i en organisasjon er «det kulturelle nettverket» (Haugstveit, 2007: 65). Kommunikasjon sees på som et lim som binder alle nivåer og avdelinger sammen. Kommunikasjon både overfører og fortolker informasjonen, og rundt nitti prosent av det som skjer i en organisasjon har ikke noe å gjøre med formelle hendelser. Den virkelige organisasjonen foregår i det kulturelle nettverket (Haugstveit, 2007: 65). Det hevdes også at den virkelige beslutningsprosessen, utvikling av meninger og å samle argumenter, skjer før eller etter møter og ikke ved formelle hendelser (Haugstveit, 2007: 65). Ifølge Deal og Kennedy er

det kulturelle nettverket et sterkt virkemiddel til kommunikasjon innenfor organisasjoner, og det kan også være en verdifull lederfunksjon hvis en klarer å lede dette nettverket på en forsvarlig og balansert måte (Haugstveit, 2007: 66). I de svake kulturene kan dette nettverket bli benyttet av spioner, hyklere og personer som ønsker å sabotere og overta makten. I de sterke kulturene kan disse nettverkene bære verdiene som holder kulturen i live og kan skape et felles samarbeid på tvers av avdelinger og nivåer (Haugstveit, 2007: 65). Ledere som skal kunne dra nytte av den effektiviteten som ligger i slike nettverk, må arbeide med kulturelle nettverk gjennom å vite hva medlemmer av organisasjoner virkelig mener og hva som påvirker deres daglige atferd (Haugstveit, 2007: 65). Det eksisterer et uformelt kulturelt nettverk i organisasjoner, som blir benyttet av dens medlemmer for å formidle intern kommunikasjon. De bruker derfor dette nettverket til enten å forsterke og bevare organisasjonskulturen, eller for å svekke kulturen. Det forklares at graden av effektivitet i denne kommunikasjonen er avhengig av lederens mulighet til å spille med og utnytte dette kulturelle nettverket, slik at en ikke må kjempe mot dette kulturelle nettverket og den uformelle informasjonen (Haugstveit, 2007: 66).

Når organisasjonskultur forklares fremheves ofte det sosiale fellesskapet som blir utviklet av at medlemmene har felles målsetning, felles kunnskaper og relasjoner. Dette forårsaker særegne og innarbeidete måter å kommunisere på, samt regler og normer for hvordan en skal utføre arbeidsoppgaver (Haugstveit, 2007: 67). Disse faktorene er med på å forme kulturen ved arbeidsplassen, og kommunikasjon hjelper medlemmene til å forstå hverandre og det kan hjelpe medlemmene til å føle seg hjemme. Det viktigste med organisasjonskultur er ifølge Johnsen (1984) at medlemmene vet hva som skal skje og når det skal skje (Haugstveit, 2007: 67). Kommunikasjon er som en prosess i organisasjoner, og hvis denne prosessen er kjent og oversiktlig overfor medlemmene, kan dette bidra til å skape mer engasjerte og aktive arbeidere (Haugstveit, 2007: 67). Dersom medlemmene er med i denne prosessen og den blir brukt på en riktig måte, vil arbeiderne være mer tilbøyelig til å kunne engasjere seg i organisasjonen. Både god organisasjonskultur og god kommunikasjon kjennetegnes ved at det oppstår få misforståelser og at det bygges tillit og trygghet mellom medlemmene (Haugstveit, 2007: 69). Dette forklarer at sterk organisasjonskultur kan medføre god intern kommunikasjon i organisasjoner, og at god intern kommunikasjon kan medføre en sterkere organisasjonskultur. Kulturbegrepet og kommunikasjon har derfor en veldig sentral tilknytning, og dette er noe vi også vil fokusere på i diskusjon senere i oppgaven.

Det er flere vilkår som er vesentlige for at organisasjoner skal bli suksessrike. Det kan være gode organisasjonsstrategier, god tilstedeværelse i markedet eller teknologiske fortrinn. Til

tross for at disse er viktige vilkår for suksess, har vi nå sett at organisasjoner som har klart å skape sterk og unik organisasjonskultur, som fremmer kommunikasjon, menneskelige verdier, motivasjon og selvutvikling også har gode forutsetninger for å bli effektive og suksessrike. Den makten suksessrike organisasjoner sitter på, opprettholdes av evnen til å skape en sterk og unik kultur som er med på å minske de eventuelle kollektive usikkerhetene en står ovenfor (som vil si at en skaper et fortolknings system som fellesskapet benytter sammen), skape kontinuitet (beholde viktige verdier, normer og holdninger på tvers av generasjonen i organisasjonen), skape en kollektiv identitet og forpliktelse (det som binder medlemmene sterkere sammen) og til slutt fremlegger en visjon for fremtiden (dette gjør man for å ha noe å bevege seg mot, veien videre, fremover) (Cameron og Quinn, 2013: 6).

I den verden vi lever i i dag hvor helsekostnader flyr i taket, ansattes nivå av utbrenthet er på sitt høyeste, lojaliteten mellom ansatte og organisasjoner blir mindre og mindre, som igjen kan medføre i store økonomiske kostnader for organisasjoner i den form av utskifting av personell, omskolering og turnover. Organisasjoners hemmeligheter lekkes ut til andre organisasjoner og markeder grunnet sabotasje og avhoppere som er misfornøyde. Det oppstår også store søksmål og andre former for gjengjeldelse som kan medføre store økonomiske tap (Cameron og Quinn, 2013: 7). Det er derfor viktig for organisasjoner å ta på alvor hvordan underliggende kulturer og organisasjonskultur kan være med på å påvirke enkeltpersoners oppfatninger av organisasjonen, og hvordan dette kan ha en innvirkning på motivasjon, kommunikasjon, fysiske helse og trivsel.

Oppsummert indikerer tidligere forskning at motivasjon og kommunikasjon har stor betydning for organisasjoner, noe som videre kan ha stor betydning for prosjektet "kulturen" som omfatter et forbedringsprosjekt innenfor organisasjonskultur. Vi har valgt å legge vekt på tematikken rundt organisasjonskultur som omhandler produktivitet, prestasjoner, effektivitet, motivasjon og kommunikasjon ettersom dette er funn som kan vise seg interessant for vår forskning. Kultur er et omfattende begrep å forske på, men vi ser at kultur henger sammen med veldig mye. Forskingen antyder at kultur kan påvirke økonomiske resultater, motivasjon, atferd og utvikling blant de ansatte (Haugstveit, 2007: 34-38). Dette er også noe som potensielt vil kunne gå utover organisasjonens rykte, omdømme og drift. Videre ser vi og at kommunikasjon brukes sentralt knyttet opp mot organisasjonskultur, noe vi ser på som viktig for vår problemstilling. Begrunnelsen for dette er at organisasjonskulturen vil påvirkes i stor grad av hvordan kommunikasjonen innad i organisasjonen er. Dette gjelder både i forhold til kommunikasjon mellom de ansatte, men også hvordan ledelsen kommuniserer med sine

underordnede. Viktigheten av hvordan en kommuniserer budskapet når en skal gjennomføre en endringsprosess med ønske om å forbedre organisasjonskultur, er blitt beskrevet som vesentlig for å lykkes. Forskning antyder som nevnt at god kommunikasjon både mellom arbeiderne seg imellom, mellom ledelsen og medarbeiderne vil være vesentlig for å dele erfaringer med prosjektet, men også formidlingen av informasjon vil være sentralt for å gjennomføre et prosjekt som “kulturreisen” (Cameron og Quinn, 2013: 6; Haugstveit, 2007: 69).

2.2 Hvordan defineres og forstås kultur?

Nå som vi har sett på hvorfor ledere verden rundt er så opptatt av å jobbe mot og etablere en sterk organisasjonskultur, vil vi nå bryte ned begrepet for å få en dypere forståelse av organisasjonskultur. Vi starter med å skape en forståelse rundt hva kulturbegrepet innebærer og hvordan tidligere forskning definerer begrepet, deretter vil vi se på betydningen av kultur i sammenheng med organisasjoner, da i form av organisasjonskultur. I løpet av denne masteroppgaven vil vi forske på hvordan teamledere ved Alcoa Mosjøen beskriver begrepet. Før vi går inn på hva teamlederne selv mener, ønsker vi å vise til tidligere forskning og begrepsforklaringer for hva organisasjonskultur er. Hvordan kan vi beskrive organisasjonskultur og hva går kultur ut på? Finnes det egentlig noen fasit for dette? I dette delkapittelet vil vi først dekonstruere kulturbegrepet ved å vise sentrale definisjoner rundt kultur. Videre vil vi også se på kultur innad organisasjoner, da i forbindelse med definisjon av organisasjonskultur, samt ulike teoretiske forståelser rundt begrepet. Vi vil også komme innom dette senere i besvarelsen, hvor vi sammenligner informantenes forventninger og erfaringer knyttet opp mot tidligere forskning. Som en smakebit på dette kan vi nevne at det ikke bare er tidligere forskning som viser til mange ulike måter å definere og forstå kultur på, dette er også noe vi ser igjen hos informantene våre. Selv om kun en informant kunne definere begrepet tydelig, var likevel alle innom lignende tanker rundt kulturbegrepet. Ettersom vi selv er nysgjerrige på kulturbegrepet og hvordan kultur forstås, vil vi derfor se videre på hva tidligere forskning sier om kulturbegrepet og forståelsen rundt dette. Kan kultur egentlig defineres helt konkret? Hvilke likheter og forskjeller er det som oppstår når en forsøker å definere begrepet? Bare basert på egen forståelse rundt kulturbegrepet kan vi tenke oss flere ulike måter å tolke kulturbegrepet på, og spesielt med tanke på hvordan en forstår kultur. Basert på våre tanker etter litteratursøket kan vi se for oss en veldig diffus måte å definere og forstå kultur på, for alt kan vel være kultur?

2.2.1 Hvordan defineres kultur?

Flere samfunnsforskere og antropologer har prøvd å komme opp med en begrepsforklaring på kulturbegrepet. Begrepsforklaringer har blitt forsøkt gjort i flere sammenhenger, men vi velger å fokusere på den mest sentrale siden som antyder at kultur kan bety mye. Dette er noe vi ser igjen både i tidligere teori, og i empiri: kultur kan ha mange ulike betydninger. Selv om vi kan være enige om enkelte fellestrekk rundt hvordan vi forklarer fenomenet kultur, er det likevel flere enn bare en måte å forklare dette begrepet på. Vi vil derfor se på ulike måter å definere kultur på, hvor vi da vil se på hvordan sentrale forskere beskriver begrepet. Vi velger å ta utgangspunkt i de mest sentrale definisjonene rundt begrepene kultur og organisasjonskultur fra tidligere forskere som Tylor, Geertz, Schein, Kroeber og Kluck-Hohn.

Tylor som anses som sosialantropologiens far fokuserer på at det finnes tre sider ved hans vektlegging, nemlig kultur som innhold, uttrykk og individuell representasjon. Med dette menes det at man ofte ser sammenhenger og likhetstrekk mellom disse definisjonene av ordet kultur og hvordan en oppfatter begrepet (Hennestad, 2015: 68). Kultur kan være knyttet til så mye forskjellig og i vårt tilfelle skal vi av den grunn først innoom kulturbegrepet, før vi går videre inn på kulturbegrepet knyttet til organisasjoner. Videre forklares det at *“Man antar at kultur første gang ble definert i antropologisk forstand av Edward B. Tylor i 1871. Tylor hevdet at «kultur er den komplekse helhet som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, juss og skikker, foruten alle de øvrige ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn”*⁶. Vi kan med dette forstå kultur som et veldig vidt begrep med mange ulike definisjoner. Ifølge Bang (2013) oppsummerte nemlig antropologene Kroeber og Kluck-hohn i sin bok fra 1952 hele 164 definisjoner av begrepet kultur⁷. Vi ser altså med en gang at kulturbegrepet er et veldig vidt begrep selv om mange definisjoner rundt kultur kan ha likhetstrekk.

Vi kan alle av erfaring si at vi føler oss litt utenfor når vi er i en ukjent kultur. Hva om vi en dag våkner opp uten kultur, kan vi tenke oss hvordan det ville vært? Ville vi forstått hva som skjedde rundt oss i samfunnet? Hvis vi ser for oss et annet land i Europa, så vet vi at de har andre måter å kommunisere, samhandle og oppføre seg på. Det er ikke bare språket som gjør det vanskelig å forstå hva som skjer rundt oss. Det er mye som er ulikt alt basert på hvilken kultur man er en del av, og det samme gjelder i forhold til hvordan vi ser på kulturens eksistens.

⁶ https://www.researchgate.net/publication/258009391_Organisasjonskultur_-_en_begrepsavklaring

⁷ https://www.researchgate.net/publication/258009391_Organisasjonskultur_-_en_begrepsavklaring

I sosialantropologien kommer vi innom kulturbegrepet hvor vi ser oss spørrende til hvorvidt hva som gjør at kultur kan eksistere. Sosialantropologen Geertz har en formening om hvorvidt kulturens eksistens: “*Uten menneske, ingen kultur, men på samme måte og kanskje viktigere, uten kultur intet menneske*” (Hennestad, 2015: 62) og med dette ser han på mennesker som sosiale, meningsskapende og meningsbærende vesen (Hennestad, 2015: 62). Selv om definisjonen til Tylor og Geertz er ordlagt på ulike måter, trekker vi frem at vi forstår kulturbegrepet som noe som omfatter mennesket som en del av samfunnet og alle de komplekse tingene rundt dette. Uten en spesifikk definisjon selv, kan vi poengtere at kultur gjerne beskrives i forbindelse med både indre og ytre faktorer (antas kjent) hvor mennesket har en sentral rolle. Med dette mener vi at det er mennesker som bistår til å skape kultur, være en del av kulturen og videreføre kulturen (Hennestad, 2015: 62-68).

Kulturbegrepet vokste først frem som en måte å beskrive det menneskeskapte og de menneskelige sider av eksistensen, altså det motsatte av det naturlige (Hennestad, 2015: 63). I starten knyttet vi begrepet til bearbeiding av naturen, som for eksempel når vi kultiverer landområder. I senere tid har vi beveget oss knyttet begrepet til det menneskeskapte. Det menneskeskapte er det vi knytter begrepet mot i dag, altså hvordan grupper og samfunn har funnet måter å håndtere sine utfordringer på og hvordan de deler sine erfaringer og tanker (Hennestad, 2015: 63). Organisasjonskultur er derimot et relativt nyere begrep og ble ikke tatt i bruk før ca. 1980-tallet, noe vi vil se nærmere på i neste delkapittel. Forsøk på å definere organisasjonskultur førte til at organisasjonsforskere klarte å identifisere viktige faktorer som var med å hjelpe ledere til å påvirke organisasjoners ytelse. I de fleste tilfellene før en startet å se på kultur-aspektet, dreide det meste av forskningen seg på etablert praksis, hvor forskerne rettet fokuset på å dokumentere, forklare og bygge modeller rundt organisasjoners fenomener som tidligere ledere allerede har prøvd ut. Forskingen på organisasjonskultur var derimot et område hvor arbeid med konsepter og forskning har gitt svar og veiledning til ledere som har vært på jakt etter nye og forbedrede måter å styre, samt forbedre organisasjonens effektivitet på (Cameron og Quinn, 2013: 19).

For å oppsummere er det mange ulike måter å definere kultur på, noe som også vil være relevant i Alcoa Mosjøen og andre organisasjoner. Med bakgrunn i oppgavens problemstilling vil vi derfor se videre på definisjoner rundt begrepet organisasjonskultur, samt vise til hvordan kultur og organisasjonskultur faktisk forstås av forskere.

2.2.2 *Hvordan defineres organisasjonskultur?*

Kulturbegrepet som vi nå har vært innom er sett på som grunnlaget for kultur i samfunnet, men vi vil også utforske hvordan organisasjonskultur defineres og forstås. Organisasjonskultur er et svært relevant tema for vår besvarelse ettersom prosjektet “kulturreisen” omhandler akkurat dette, nemlig hvordan teamlederne opplever et forbedringsprosjekt innenfor organisasjonskultur. Før vi ser videre på hvordan vi kan forstå organisasjonskultur vil vi først forsøke å definere begrepet ytterligere.

Organisasjonskultur forklares ved at det er en faktor *“som viser til den kulturen som utvikles blant menneskene i en bestemt organisasjon eller gruppe. I likhet med kultur er organisasjonskultur et mye omtalt fenomen som er vanskelig å definere på en entydig måte”*⁸. Selv om det her også gjøres forsøk på å definere begrepet organisasjonskultur, ser vi at flere ulike forskere og teoretikere har vansker med å konkretisere en spesifikk definisjon, og definisjonene blir gjerne litt diffuse. Med bakgrunn i at det kan være vanskelig å finne en spesifikk definisjon som passer til begrepet vil vi vise videre til flere internasjonale definisjoner. Det eneste vi kan konkludere med er at dette er et begrep som naturligvis vil ha flere definisjoner, og det vil da være vanskelig å sette en konkret definisjon på et så bredt tema⁹. Til tross for at det kan være vanskelig å definere kulturbegrepet i organisasjonssammenheng er det likevel mulig å få en bedre forståelse rundt begrepet og hvordan det tolkes av andre forskere. Kultur og organisasjonskultur henger tett sammen, og for oss tenker vi i utgangspunktet at vi trolig må akseptere at kulturbegrepet forblir vidt, og definert opp mot ulike formål, for eksempel å forstå samhandling i organisasjoner som vist til under.

Hennestad (2015) beskriver at når en tar kulturbegrepet inn i organisasjoner, kan en forstå organisasjonskultur på lik måte som en forstår kulturbegrepet, det er det samspillet en finner mellom mennesker i organisasjoner, som skaper en lokal sosial virkelighet (Hennestad, 2015: 62). Med dette mener han at på lik linje som en kan se ulike kulturer i ulike land og grupper av samfunnet, kan en se det samme innenfor ulike organisasjoner. Organisasjoner skaper en egen kultur som gir retning og styrer organisasjonen, og som er med på å bestemme hva som er akseptabel oppførsel, hvordan en behandler hverandre, hvordan en skal utføre oppgaver, hvordan en skal reagere ved ulike situasjoner og hvordan en samarbeider og kommuniserer med hverandre. Selv om det som nevnt kan være vanskelig å definere begrepet, skal vi nå se på noen

⁸ <https://snl.no/organisasjonskultur>

⁹ <https://snl.no/organisasjonskultur>

ulike definisjoner av organisasjonskultur. Schein (1992) definerer kultur innenfor organisasjoner på denne måten: *“Kultur er et mønster av felles, grunnleggende antakelser som en gruppe er kommet frem til etter hvert som den har løst sine problemer når det gjelder ytre tilpasning og integrering, som har fungert godt nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med disse problemene”* (Bolman & Deal, 2020: 308). Schien betrakter organisasjonskultur som noe komplisert som forklarer hvordan individer i en organisasjon handler i ulike situasjoner. Til tross for at dette er en veldig kompleks måte å forklare organisasjonskultur begrepet på, er det andre forskere som har forenklet forståelsen, noe vi vil se videre på.

En litt kortere og enklere måte å forklare organisasjonskultur på kommer fra forskerne Deal og Kennedy (1982) som forklarer organisasjonskultur som *“måten vi gjør ting på her hos oss”* (Bolman & Deal, 2020: 308). Organisasjonskultur er en prosess og et produkt, hvor produktet er et uttrykk for fornuft, vurderinger og kunnskap en har tilegnet seg via erfaringer. Som prosess blir kulturen utfordret og fornyet hver gang det kommer nye medlemmer som må lære de måtene å gjøre ting på som er innøvd og lært av de andre (Bolman & Deal, 2020: 308). Hatch og Schultz har også en relativt enkel måte å definere begrepet på og forklarer at organisasjonskultur består av *“interne verdier, overbevisninger og antakelser som kjennetegner organisasjonens historie og gjenspeiler de ansattes tanker og følelser for organisasjonen, og som gir svar på spørsmålet; Hvem er vi?”* (Brønn, 2020: 28). Selv om de uttrykker seg mer enn Deal og Kennedy (1982), ser vi likevel at de er enige i at organisasjonskultur i hovedsak handler om hvem organisasjonen er og hvordan en gjør ting innad i organisasjonen. Dette er noe vi også gjenkjenner fra både forelesninger fra vårt studie, samt egne tanker rundt begrepet. Selv om definisjonene ovenfor er ulike, er det flere trekk som går igjen i definisjonene, det kan se ut som det er en felles forståelse av at organisasjonskultur er et sosialt nettverk eller en gruppe mennesker innenfor en organisasjon. Organisasjonen har da delte verdier, prinsipper og arbeidsmetoder, som er med på å fortelle hvordan en skal opptre i ulike situasjoner og som igjen er med på å gi en grunnleggende og felles forståelse av hvordan en driver problemløsning og hva som er ønskelig atferd i organisasjonen (Hennestad, 2015; Bolman & Deal, 2020; Brønn 2020).

I nyere tid har konseptet organisasjonskultur tiltrukket både studenter og utøvere av ledelse. Dette begrepet blir bare større og større, og flere forskere har forsøkt å formulere definisjoner på begrepet for å kunne bruke det som et redskap når en analyserer fenomenet organisasjoner.

Selv om det er flere ulikheter innenfor disse definisjonene mener Kunda (2009) at de fleste vil være enige med tidligere definisjons forklaring fra Goodenough (1970), som forklarer organisasjonskultur på følgende måte: «*Culture is in the minds and hearts of men*». Det han forklarer her er en bred definisjon som antyder at kultur er noe som sitter på innsiden av menneskers tanker og følelser. En kan også si det slik; det er en opplært tradisjon som forteller noe om hva vi trenger å vite, tenke og føle for å oppnå standarden til de andre medlemmene (Kunda, 2009: 8).

Geertz (1973) vil forklare kultur som det verktøyet en bruker for å uttrykke meninger, signaler og symboler. Når vi ser på kultur i sammenheng med organisasjoner, vil kultur generelt bli sett på som de delte reglene som styrer kognitive og affektive aspektene ved medlemmene av organisasjonene, samt hvordan de formes og uttrykkes på. De delte antakelsene, normene og verdiene som styrer arbeidsrelatert atferd, er av spesielt betydning når det kommer til organisasjonskultur. Disse faktorene er ofte kodet i skriftlige, symbolske og narrative strukturer, og i den funksjonalistiske teorien, undersøker man de strukturelle årsaker og konsekvenser av kulturelle former og deres forhold til ulike mål innenfor organisasjonsfaktorer. Dermed tilbyr kulturen og dens medlemmer, studenter en organisasjon med et relativt nytt og stadig mer populær beskrivelse av det settet med nye teoretiske variabler som kan «bygge», eller omforme teori (Kunda, 2009: 8).

2.2.3 Hvordan forstås kultur og organisasjonskultur?

Ettersom vi til nå har forklart hvordan begrepene kultur og organisasjonskultur er forsøkt definert, vil vi se videre til hvordan disse begrepene faktisk forstås og kan brukes. Som nevnt ovenfor kan begrepet organisasjonskultur ha mange ulike typer innhold og betydninger, det brukes også gjerne uten nærmere definisjon. I dette delkapittelet vil vi vise til teori som forklarer hvordan kultur og organisasjonskultur forstås i ulike organisasjoner. Grunnlaget for vår interesse til å undersøke hvordan kultur og organisasjonskultur forstås er fordi det kan vise seg relevant for å knytte opp mot diskusjonen. Vi vil derfor se videre på hva forskning antyder om forståelsen rundt hva begrepene omhandler.

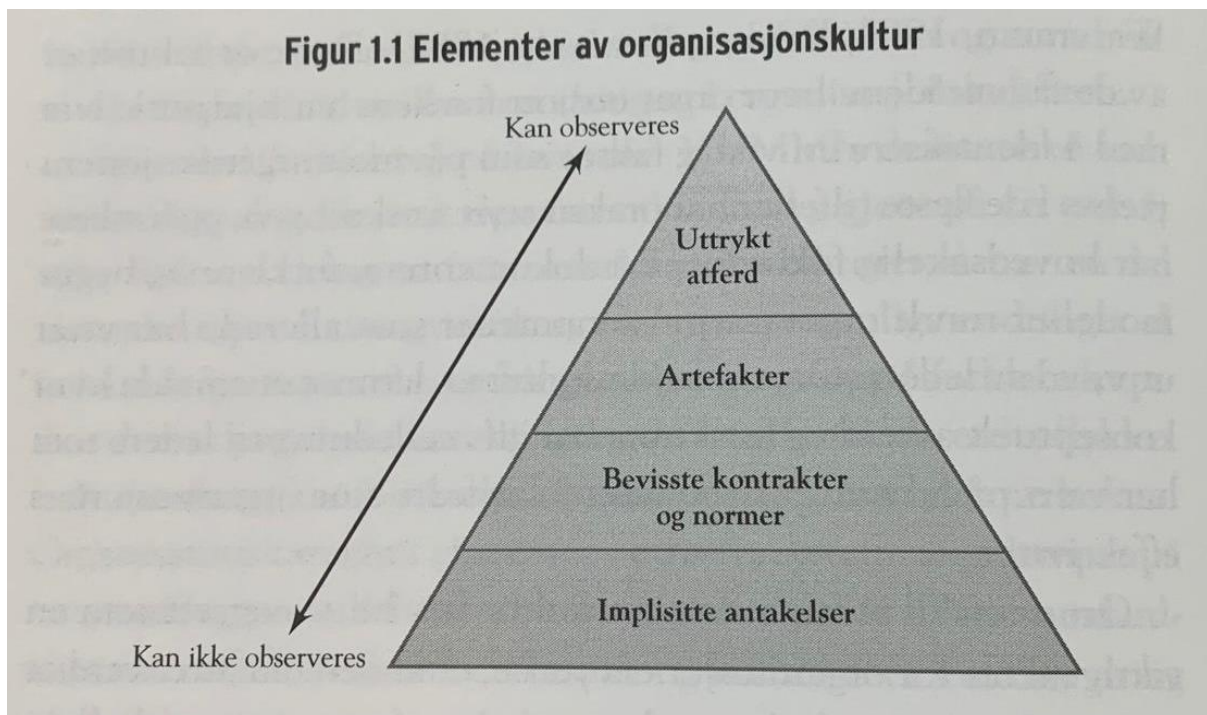
Det en som regel forteller noe om når en bruker ordet organisasjonskultur er det store fellesskapet. Organisasjonskultur sier noe om et tankesett, rammer, lover og regler for fellesskapet innenfor organisasjonens medlemmer, som gir uttrykk for hva organisasjonen står for og dens identitet. Dette tankesettet kan være noe som vi ikke ser utad, men som er forankret inne i tankene til de ansatte. Dette tankesettet er med på å påvirke hvordan en samhandler med

andre ansatte i organisasjonen og hvordan valg en tar i gitte situasjoner. Det er disse felles bildene arbeiderne i organisasjonene har, og hvordan dette kommer til uttrykk som utgjør organisasjonskultur. Strand (2018) viser til at det i ledelsesforskning forklares at materielle og symbolske faktorer har stor betydning for arbeidere, og at ledere må kunne forstå kulturen innad i organisasjonen for å oppnå gode, stabile og langsiktig resultater (Strand, 2018: 182). En kan også forklare organisasjonskultur gjennom primære kjennetegn innenfor organisasjoner, som for eksempel: *“sikkerhet, trygghet, profesjonalitet, tøffhet, kvalitet, omsorg, raushet, nøyaktighet, kundeorientering, kunnskap, utholdenhet, felleskap, løgnaktighet og korrupsjon”* (Strand, 2018: 182).

Cameron og Quinn (2013) viser til at det i hovedsak er to grunnleggende retninger å se eller forstå på organisasjonskultur på, den sosiologiske (at organisasjoner *har* kultur) og den antropologiske (at organisasjoner *er* kultur) (Cameron og Quinn, 2013: 18). Den sosiologiske tilnærmingen, at organisasjoner har kultur, tolker vi som at de mener en kan skille kulturen fra andre elementer ved organisasjonen. Her vil det være enklere å kunne drive med endringer og styring av kulturen, da en ser for seg kulturen som en egen variabel som en del av et større samfunn. Den antropologiske betraktningen, at organisasjoner er kultur, tolker vi som at organisasjonen i seg selv bærer preg av at den er alle forholdene for uttrykk av kultur, da kun innad i organisasjonen. Hvis vi tenker at kultur omfatter de normene, verdiene og atferden som er vanlige i organisasjonen, kan vi tenke oss at det faktisk ikke er så stor forskjell på om organisasjoner “har” eller “er” kultur. Den sosiologiske tilnærmingen ser på organisasjonen som en del av et større samfunn, mens den antropologiske tilnærmingen ser på organisasjonen som en selvstendig kultur. Begge begrepene forklarer hvordan organisasjonen fungerer og om medlemmer samhandler med hverandre eller omverdenen, hvilke felles verdier, normer og atferd de ansatte har (Cameron og Quinn, 2013: 18).

Når vi skal se på hvordan kultur forstås er det viktig å ta i betraktning hva som ikke har blitt fokusert like mye på, eller som rett og slett har blitt oversett. Dette er fordi det er raskt å kun tenke på det en ser og opplever, og ikke det som ikke vises like tydelig. Det er flere antagelser om hvorfor forskere har oversett faktorer innenfor organisasjonskultur som omhandler organisasjonens ytelse, hvor Cameron og Quinn (2013) har en teori om hvorfor. De mener dette er faktorer og verdier som ledere og forskere har tatt for gitt, det er underliggende antagelser, forventinger, kollektiv hukommelse og definisjoner som en kan finne i enhver organisasjon. Dette er faktorer som gjenspeiler den sterkeste ideologien de ansatte følger (Cameron og Quinn, 2013: 19). De hevder også at det er disse verdiene som gir de ansatte en følelse av identitet.

Dette forklarer de som uskrevene regler om hvordan en skal opptre i ulike situasjoner, det forklarer hvordan de ansatte opptrer sammen og det er med på å stabilisere det sosiale systemet i organisasjonen. En av utfordringene med organisasjonskultur er at de ansatte ikke er klar over egen kultur før den blir satt på prøve, utfordret, opplever en ny kultur eller før den blir lagt frem eller klart formulert gjennom for eksempel modeller eller rammeverk (Cameron og Quinn, 2013: 19).



Figur 1. Elementer av organisasjonskultur - Cameron og Quinn, 2013, Side 19.

Figuren beskriver ulike nivåer av hvordan kultur kommer til uttrykk og hvordan organisasjonskultur forstås, fra de elementene som ikke er observerbare til det som er mer åpen og som en legger merke til. Det nederste og mest grunnleggende nivået ved kultur er implisitte antakelser, som definerer de menneskelige vilkår og deres relasjoner med omgivelsene. Dette er antagelser som ikke blir gjenkjent med mindre de faktisk blir utfordret av antagelser som er motstridende eller som ikke-sammenlignbare (Cameron og Quinn, 2013: 20). Et eksempel på slike implisitte antakelser er at de fleste personer våkner ikke opp hver dag og gjør et bevisst valg om hvordan språk en skal snakke, det er kun i møte med et annet språk, at en blir bevisst på at språk er en del av våre bestemte antakelser. Etter antakelser kommer bevisste kontrakter og normer. Dette er sett med regler og prosedyrer som er med på å styre hvordan mennesker samhandler. Regler i organisasjoner kommer fra antagelser om hvordan en skal skape vellykkede operasjoner, hvordan en skal få arbeidet til å gå sømløst sammen og hvordan en skal

belønne de ansatte (Cameron og Quinn, 2013: 20). Det nest øverste nivået er artefakter, noe som kan være alt fra kleskoder, fysiske omgivelser eller den måten en opptrer i en organisasjon, og dermed er noe som er mer observerbar. Artefakter blir representert gjennom alt fra størrelsen og utformingen på kontorene en bruker, hvordan geografisk beliggenhet organisasjonen har, hvordan klær en benytter og hvordan logoer en benytter på arbeidsplassen og innad i organisasjonen (Cameron og Quinn, 2013 side 20). Den siste og mest åpne og observerbare ytringsformen for kultur er ifølge Cameron og Quinn, den eksplisitte atferden hos de ansatte. I organisasjoner kommer dette frem gjennom hvordan de ansatte samhandler, hvor mye hver enkelt investerer seg selv i organisasjonen og i hvilken grad nyskaping, innovasjon og aktivitet blir fremmet og akseptert. Det er under dette punktet vi finner “det er sånn vi gjør det her”, som gjerne går igjen i mange forklaringer av organisasjonskultur (Cameron og Quinn, 2013: 20). Cameron og Quinn mener altså at det er flere nivåer av hvordan organisasjonskultur, det er former for kultur som er åpne og enkle å legge merke til og elementer ved kulturen som blir tatt for gitt.

Avslutningsvis har vi altså sett at det er flere måter å definere kultur og organisasjonskultur på. Tylor, Geertz, Kroeber & Kluck-Hohn, Schein og flere har forsøkt å definere begrepene, noe vi har vist til. Vi forstår og at kultur og organisasjonskultur begrepet kan forstås på mange ulike måter, men vi tolker det slik at det handler om de normer, verdier og atferd innad i organisasjonen, men at det er mye som kan både påvirke kulturen og som likeledes kan bli påvirket av kulturen. Dette er faktorer som trivsel, kunnskaper, skikker og ferdigheter. Videre har vi også forklart hvordan organisasjonskultur forstås av forskere, da i den grad at organisasjoner “har” eller “er” kultur, samt ulike nivåer av hvordan kultur kommer til uttrykk (den kan både være synlig og usynlig) og hvordan organisasjonskultur forstås.

2.3 Kan kultur endres og styres?

Kultur som en viktig del av organisasjonens oppsett blir sett på noe som kan endres og styres i enkelte sammenhenger. Endringer i organisasjoner er ofte gjennomtrengende av omfanget og hurtigheten av endringer i organisasjonens omgivelser. Forholdene rundt og i organisasjonen endrer seg hyppig og dette må organisasjoner finne svar på for å ikke resultere i organisasjonens undergang. Ser vi tilbake til starten av 1900-tallets hundre største organisasjoner, kan vi se at det i 2013 bare var seksten av de hundre som fremdeles eksisterer. Dette tyder på at endringer er både nødvendige, men også sentrale i organisasjoners arbeid med å tilpasse seg samfunnet og dens konstante forandring (Cameron og Quinn, 2013: 9). Med bakgrunn i dette og med

hensyn til vår problemstilling ønsker vi å undersøke om kultur faktisk kan endres og styres. Vi vil derfor vise til tidligere forskning innenfor dette, og bruke det som grunnlag for diskusjon senere i oppgaven.

Viktigheten av endring av organisasjonskultur kan komme til uttrykk ved å se på forklaringer. Det hevdes at organisasjoner som ikke gjennomfører grunnleggende endringer, som i hovedsak omhandler organisasjonskultur, har liten sjanse for en langvarig forbedring av organisasjonens helhet og ytelse (Cameron og Quinn, 2013: 13). Selv om en har verktøyene og teknologien til stede, og en sterk strategi for endringen, er det flere forsøk på endring innenfor organisasjoners ytelse som vil ende med dårlige resultater eller som mislykkes. Grunnen til dette kan være at kulturen i organisasjonen og arbeidernes holdninger, verdier, tenkemåter, ledelse og lederstil, problemløsning og kreativ tenkning forblir den samme (Cameron og Quinn, 2013: 13). Kulturen må være en del av fokuset når en skal gjennomføre strukturelle endringer i organisasjoner. For å kunne oppnå forbedringer må verdier, definisjoner og mål endres. En kan endre prosedyrer og strategier, men hvis en ikke klarer å få med de ansatte, og endre deres holdninger, verdier, og definisjoner på et organisasjonsnivå, havner organisasjonene som gjennomgår en endringsfase altfor ofte tilbake til status quo (Cameron og Quinn, 2013: 13).

Det å kunne endre holdninger eller å få med seg de ansatte kan ha stor betydning for endringsprosessen en skal igjennom. Enkelt personer har stor innvirkning på om endringen får gjennomslagskraft. En leder kan påvirke og endre organisasjonskulturen ved å kommunisere de ønskede verdiene til andre medlemmer. Lederne kan, og burde, gå frem som et godt eksempel og være en rollemodell for de andre i organisasjonen. Dette gjøres ved at en signaliserer og fremmer ønskelige verdier, normer og ikke minst atferd¹⁰. Personlighetstyper, personlige handlingsmønstre, atferd og vaner endrer sjeldent på en merkbar måte. Selv om en innfører programmer som forsøker å endre grunnleggende personlige trekk, som kosthold, trening eller andre former for personlig endring som bruk av seminarer for motivasjon. Det man må være obs på i slike forsøk på endringer er at hvis ikke de grunnleggende målene, verdiene og forventningene hos organisasjoner eller enkeltpersoner endres, blir endring overfladisk og kortvarig. Man faller derfor ofte tilbake til tilstanden en forsøkte å endre i utgangspunktet (Cameron og Quinn, 2013: 14). Mislykkede forsøk på endring kan også føre til frustrasjon, tap av tillit og svekkelse i moralen til organisasjonens ansatte. Undersøkelser viser at

¹⁰ <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere#section-Organisasjonskultur+-+for+ledere-Endring+av+organisasjonskultur>

organisasjoner kan komme verre ut etter forsøk på endring, enn om de ikke har startet endringsprosessen i det hele tatt. En kan med andre ord si at nøkkelen til å lykkes med større forbedringsstrategier som for eksempel nedbemanning og omstilling, eller det å tilpasse seg stadig mer skiftende omgivelser, som moderne organisasjoner møter i dagens verdenssamfunn, er å klare å endre kulturen på både det organisatoriske og personlige nivået (Cameron og Quinn, 2013: 14).

Litteratur innenfor organisasjonskultur forteller oss at kultur kan påvirkes og styres av ledelsen. Denne påvirkningsevnen er også vesentlig for å kunne endre og forbedre resultater ved organisasjoner. Scheins uttalelse om nettopp dette understreker det som er nevnt ovenfor; *“Lederens viktige oppgave er å påvirke/endre kulturen”* (Strand, 2018: 209). De mest kjente teoriene som omhandler organisasjonskultur, viser gjennom eksempler og studier at organisasjonskultur er eller kan være den viktigste faktoren for å lykkes (Strand, 2018: 209). Ledere har derfor et stort ansvar når det kommer til søken etter å bygge en kultur som tåler endringer og er med på å påvirke resultatene i en positiv retning. Det å endre organisasjonskulturen er ikke noe ledere gjør fullt og helt på egen hånd. Organisasjonskultur er som nevnt tidligere i oppgaven et resultat av de felles tanke- og handlingsmønstrene innad i organisasjonen, men en leder kan gå inn som et godt eksempel og har mye makt til å kunne påvirke den. Ledere kan påvirke kulturen ved å anerkjenne at de også er en del av organisasjonskulturen, og da være det gode forbildet og sette klare retningslinjer som styrer kulturendring i den ønskede retning¹¹.

Som nevnt tidligere, kan kultur oppfattes på to ulike måter, at en organisasjon *har* kultur, på lik linje som andre elementer ved en organisasjon, som for eksempel struktur, og en kan si at organisasjonen *er* kultur, hvor en forklarer kulturen som et helhetlig uttrykk for det organisasjonen er, dette kalles den sosiologiske- (at organisasjoner *har* kultur) og den antropologiske tilnærmingen til organisasjonskultur (at organisasjoner *er* kultur) (Cameron og Quinn, 2013: 18). Den antropologiske tilnærmingen har blitt utviklet for å studere kulturen som en helhet og for kulturens del, og ikke for å kunne skape ideologier for lederes del. Målet har vært å skape et helhetlig og riktig bilde av hvordan kultur påvirker arbeidere i deres hverdag, gjennom å bruke tykke beskrivelser fra innsiden av organisasjonen¹², altså at en gir beskrivelser av kulturelle praksiser og tolker disse, samt beskriver hvorfor mennesker handler slik i ulike

¹¹ <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere#section-Organisasjonskultur+-+for+ledere-Endring+av+organisasjonskultur>

¹² <https://www.sv.uio.no/studier/ressurser/eksempeloppgavebank/statsvitenskap/oadm3090/oppgaver/317.pdf>

situasjoner.¹³ Det er ifølge Strand vesentlig at en skiller mellom at organisasjoner *er* og *har* kultur. Dette er relevant for hvordan vi ser på mulighetene for å kunne styre og endre kulturen i organisasjoner (Strand, 2018: 209). For å forklare dette ytterligere tar vi utgangspunkt i tilfellet der vi antar at organisasjoner i seg selv *er* organisasjonskultur. Her kan vi se på forklaringer til antropologen Clifford Geertz som sier at “*kultur er et nett av betydninger som mennesket selv har spunnet*” (Strand, 2018: 210). Han forklarer at samfunn er sosialt konstruert, hvor det er felles oppfatninger og antagelser mennesker betrakter som sannhet og handler deretter.

For å få innsikt i kulturen og organisasjonen med en slik oppfatning må en trekke seg ned i organisasjonen og se på alle forhold som kan oppfattes som kultur. Man må se på hvordan deltakerne tolker og bearbeider disse forholdene og setter bitene i en sammenheng. Det er medlemmenes virkelighetsoppfatning og meningsskaping som danner kulturen. Her kan en ikke sette seg for store forhåpninger til endring og påvirkning. En må i så fall bruke metoder som innlevelse, erfaring og tolkning. Geertz forklarer det slik; for at en skal ha en mulighet for å endre kulturen, må en selv være *i* kulturen, altså være en del av samholdet og en må være akseptert for å kunne påvirke den (Strand, 2018: 210). Her vil det ikke være rom for dominerende ledere som ønsker å gjøre raske og store endringer på kulturen eller bruke kulturen som et styringsinstrument. Ser vi derimot på den andre tilnærmingen, at kultur er noe vi *har*, på lik linje som andre variabler vi har for å kunne forstå en organisasjon. Her mener Geertz at vi kan tenke oss at organisasjonskulturen er noe som står for seg selv, som vi kan skille fra andre elementene, hvor en kan påvirke, iverksette og endre (Strand, 2018: 210). En kan da tenke seg at en vil kunne få effekt ved å endre organisasjonskulturen. Dette kan en for eksempel gjøre ved å hensynta de fire elementene av organisasjonskultur fra Figur 1. Det vil da være tenkelig at vi ledere kan styre organisasjonskulturen gjennom å for eksempel endre elementer innenfor normer og regler eller artefakter som kleskoder, logoer og språk. Men det vi må være klar over her, er ifølge Geertz at det ikke er snakk om to ulike organisasjoner. Men heller at vi kan se samme organisasjon fra to ulike inngangsvinkler, noe som vil være med på å påvirke hvordan vi velger å gå frem. Dette vil også ha noe å si for hvilken påvirkningskraft en kan forvente å ha når en skal forsøke å endre eller påvirke organisasjonskultur ved en organisasjon (Strand, 2018: 210).

¹³ <https://ndla.no/nb/subject:1:1f1865fc-e4cc-48a0-918f-3530485ec424/topic:1:dd7daaeb-f5e3-460e-be8a-26b5ba52457a/topic:1:07da2ed8-5162-47b7-8ae8-dcad059cfd4b/resource:a70a5f38-52f9-43c1-b8b9-2663d1733c12>

Vi kan se på kultur som noe er stabilt og som sjeldent endrer seg drastisk. Men det er imidlertid ikke statiske. Det vil nesten bestandig være forhold som skaper spenning og utfordringer som kan være en faktor for endring. Ansatte kan få nye roller, noe som også må hensyntas. Måten en tolker symboler kan endres, og ansettelse av nye arbeidere kan være eksempler på faktorer som gradvis er med på å endre kulturen. Nye tenkemåter og virkelighetsoppfatninger som kommer på grunn av ytre påvirkninger, som kriser og andre drastiske opplevelser kan være med på å endre måten vi tenker på. Dette vil igjen være med på å endre kulturen (Strand, 2018: 210). Andre overfladiske kulturendringstiltak innenfor artefakter fra Figur 1, for eksempel endring av logo, uniformer, slagord og visjoner, kan være styringsgrep på kort sikt. Likevel kan det føre til store forandringer. Det kan også være med på å starte dypere impulser for endringer på lengre sikt (Strand, 2018: 210). Strand forteller også at kulturendring er noe som er tid- og ressurskrevende, og i en slik endringsprosess vil en møte flere utfordringer, og ikke minst motstand (Strand, 2018: 210).

Vi kan se på et eksempel på en vellykket kultur endringsprosess ved å se på flyselskapet SAS, som på 1980-tallet gjennomførte en stor og imponerende omstilling som har blitt mye omtalt siden den hovedsakelig vektlegger kulturendring. Jan Carlzon er en lederskikkelse som har mye av æren for denne omstruktureringen. Han klarte på en vellykket måte å implementere en ny strategi med fokus på å effektivisere et presist og behagelig flytilbud for forretningsreisende, som kunne betale for komfort og pålitelighet (Strand, 2018: 211). SAS gjennomførte et omfattende ansiktsløft med nye uniformer, merker og farger. Likevel, det som var den mest utslagsgivende endringen av organisasjonens og ansattes kjerneverdier. Fra fokuset på å fly flyvemaskiner og over til at de ansatte skulle rette fokuset mot å betjene kundene/passasjerene. De brukte slagord som *“kunden i spissen”* og *“SAS er de utallige daglige møtene mellom betjening og kunder”*. Disse slagordene ble verdier som en også så gikk igjen hos de kabinansatte og de fikk positive omtaler og et rykte på seg for å være hjelpsomme og hyggelige (Strand, 2018: 211). Ledelsen ga også mannskapene i flyene og på bakken mer makt. De gav mannskapene fullmakt til å løse problemer når de oppsto, slik at de kunne hjelpe kundene på en best mulig og effektiv måte. Kundene var nå fokuset, hvor målestokken var fornøyde kunder og etter hvert resultatet (Strand, 2018: 211). Denne endringen førte til at SAS fikk gode omtaler, noe som igjen førte til at de fikk flere priser som *“årets flyselskap”*. De fikk også et positivt oppsving i resultatet, og dette varte i noen tiår (Strand, 2018: 211). Her er det ingen tvil om at lederen Carlzon hadde en betydelig positiv innvirkning på omstillingen av kulturen og dens betydning for organisasjonen. Ideen om å etablere en kultur som var mer serviceinnstilt ble

forstått, vedtatt og implementert av organisasjonens medarbeidere. Dette eksempelet viser hvordan ledere kan spille en avgjørende rolle i endringen av organisasjonskulturer. Det viser også hvordan kulturforandring kan knyttes direkte til økonomiske resultater. Men på den andre siden kan vi ikke fastslå at dyp innvirkning på kort sikt er mulig, da kulturendring ikke alltid er like velkommen. Man kan møte like lite motstand i alle ulike type organisasjoner (Strand, 2018: 211).

Et annet eksempel på ledelsens viktige rolle i en endringsprosess er eksemplet med General Motors, som også er nevnt tidligere i oppgaven. General Motors er en organisasjon som har gjennomgått en slik endring. På 1980-tallet hadde GM ekstremt store problemer med et av produksjonsanlegget i California, det ble årlig sendt inn 5000 klager på bilene som ble produsert, sykefraværet var på 20% og monteringskostnader per bil var på over 30% så dyr som sin største konkurrent Toyota (Cameron og Quinn, 2013: 14-15). GM hadde ikke noe annet valg enn å stenge produksjonslokalene, da de etter flere forbedringstiltak ikke ble noe bedre. GM tok deretter kontakt med konkurrenten Toyota, for å forsøke å skape et samarbeid om å produsere biler sammen, noe Toyota takket ja til. GM ble da en av verdens største bilprodusenter med et stort marked. GM tilbød Toyota å bruke lokalet i California med den arbeidsstokken som tidligere hadde jobbet ved anlegget, dette takket også Toyota ja til, med en betingelse at de kunne bruke ledelsen og deres lederstil fra Toyota til å drive fabrikken (Cameron og Quinn, 2013: 16). Etter at Toyota tok over fabrikken gikk klagestormen ned fra 5000 i året til to, produksjonskostnaden ble lik de beste fabrikkene i Japan og sykefraværet gikk ned til 2% (Cameron og Quinn, 2013: 16).

En av de ansatte ved fabrikken forklarte i et intervju at de hadde fått en helt annen tilhørighet til produktene de produserte. Ansatte fikk nå mer ansvar, og en følelse av eierskap til de bilene de var med å lage. De fikk for eksempel være med på å signere personlige visittkort for hver bil de produserte. Det kom frem at de ansatte tidligere hadde sabotert produksjonen bare for å ha det morsomt i arbeidstiden, mens nå hadde ledelsen klart å skape en følelse av ansvar blant de ansatte for de produktene som ble produsert ved fabrikken. De ansatte hadde rett og slett tilegnet seg en helt ny måte å se på organisasjonene på og deres roller i arbeidet de utførte (Cameron og Quinn, 2013: 17). De utviklet en ny forståelse av produksjonen som førte til motivasjon for å gjøre arbeidet best mulig, noe som igjen førte til at produktiviteten økte. Kvaliteten ble bedre, og de ble mer effektive og moralen fikk en direkte boost av de endringene Toyotas ledelse hadde tilført organisasjonskulturen (Cameron og Quinn, 2013: 17-18). Tidligere i oppgaven viste vi Figur 1 som forklarer hvordan kultur kommer til uttrykk i organisasjoner gjennom fire

nivåer, implisitte antakelser, bevisste kontrakter og normer, artefakter og uttrykt atferd. GM har her antas å ha klart å gjøre endringer i tråd med alle de fire stegene i figuren. Her kan vi også se hvordan transformasjonsledelse har en positiv påvirkning på organisasjonskulturen og organisasjonens resultater. Her klarte ledelsen å skape et arbeidsmiljø som ikke bare er gunstig for å nå organisasjonens mål, men som også ivaretar enkeltpersoners ønske om å ha et meningsfullt arbeid. De klarte også å endre atferden til de ansatte slik at de sammen ønsket å jobbe for å nå organisasjonens mål. Motivasjonen og trivselen til de ansatte var ikke til å kjenne igjen etter organisasjonsendringer. Dette kan vi se på sykefraværet som gikk fra 20% før Toyotas ledere tok over avdelingen, til 2% etter overtakelsen, her kan vi se et vellykket eksempel på ledelsen kan ha stor påvirkning på organisasjonskultur, og at dette kan gi store økonomiske gevinster (Cameron og Quinn, 2013: 17-18).

Ledere har vanligvis de beste forutsetninger til både å forstå og til å endre kultur. I godt etablerte og stabile organisasjoner er ofte ledere også en del av organisasjonskulturen. For at de skal kunne opptre legitimt må de kunne forstå og opptre i tråd med kulturen. Kulturen vil kunne kontrollere lederne på lik linje som lederne kontrollerer kulturen (Strand, 2018: 211). Dette kan sette grenser for mulighetene ledere har til å endre atferd, oppfatninger og antagelser. Ledere som ikke har innsikt i kulturen, som for eksempel ledere som kommer utenfra og ikke kjenner kulturen, må være forberedt på å potensielt møte en god del motstand. Men det påpekes at ledere har mer makt over tanker, verdier, følelser og oppfatninger enn det de selv opplever eller er klar over (Strand, 2018: 211).

Likeledes ser vi en relevant teori fra professor Mary Joe Hatch som lanserte ideen om at en kan endre kultur over tid med å styre prosesser gjennom å gjøre nye fortolkninger av symboler. Hun mener symbolene og gjenstandene som representerer og beskriver organisasjonskultur, reflekterer ulike grunnantakelser. Likevel kan en gjøre nye fortolkninger av disse symbolene som fører til at symbolene får nye verdier og mening. Dette vil være med på å utfordre, påvirke eller endre grunnantagelsene ved kulturen (Strand, 2018: 211). Hatch (2001) mener vi kan se på det slik at hvis det er en antagelse om at de ansatte må kontrolleres for å yte, kan denne tanken utfordres ved at en setter belønning til individuell innsats. Her kan da lederen gi seg selv nye roller, som for eksempel tilrettelegger, kontra kontrollør. Hatch mener at det lederen gjør her ved å gi seg en ny rolle, blir det samme som at lederen gjør seg til et symbol som utfordrer den grunnleggende antagelsen i kulturer, som til slutt kan skape nye antagelser og symboler (Strand, 2018: 211).

For å se videre på slike roller skal vi se nærmere på Trice og Beyer som i 1993 kom med noen nivåer for innflytelse, eller roller ledere kan ha som kulturpåvirkere (Strand, 2018: 212). Lederes funksjon i en slik prosess er ifølge dem å kunne integrere delvis motsigende kulturelementer ved å bruke prosedyrer og ritualer for konfliktdemping. Dette gjøres ved å styre, skape samhold og en felles borgerfred. Lederen kan også gå frem som et forbilde ved å vise andre medlemmer hvordan kultur som er ønskelig fra organisasjonens side gjennom hvordan hen opptrer som person og medarbeider i ulike situasjoner (Strand, 2018: 211). Ledere kan bruke sin plattform til å endre kulturen gjennom de grunnleggende antagelser hos medarbeiderne, ved å svekke, gradvis omtolke, endre oppmerksomhetsområder, belønningssystemer, rutiner og ritualer (Strand, 2018: 212). I følge Trice og Beyer har ledere også mye makt og påvirkningskraft når det kommer til bruk av metoder som endring i arbeidsstokken, omplassering ved bruk av arbeidsgivers styringsrett, rekruttering og ansettelser av nyansatte som eventuelt passer inn i den endringsprosessen en skal igjennom, eller som passer inn i den ønskelige organisasjonskulturen (Strand, 2018: 212). Trice og Beyer forteller også at karismatiske ledere har gode forutsetninger for å kunne gjennomføre slike kulturendringer. Her tar ledere opp rollen som fortolker av de tidligere kjerneverdier og grunnantakelsene. Ledere som har størst påvirkningskraft når det kommer til kulturendring er, ifølge Strand, de som leder ved å ha grunnleggende verdier og som leder etter impulser for hvordan en ønsker at organisasjonskulturen skal være (Strand, 2018: 212). Det kan være utfordrende å drive med kulturstyring i organisasjoner. En kan møte motstand, ledelsens forståelse av hva som faktisk trengs nede i organisasjonen og reell kunnskap om hvordan organisasjonen fungerer og opererer kan fravike. Verdier, kjennetegn og kjerneverdier kan ligge som en "glasur" over virkeligheten i organisasjoner og endringer av kulturen kan være forankret i mål som ikke er støttet opp under det organisasjonen faktisk klarer å gjennomføre for å kunne overleve (Strand, 2018: 212).

Når en snakker om endringer er det naturlig å bringe frem reaksjoner som kan komme fra de ansatte ved organisasjonen. Med bakgrunn i denne antakelsen skal vi undersøke videre rundt det forholdet mennesker har til endringer og den motstanden og de motkreftene endringene kan medføre. Ifølge Hennestad og Revang 2021 er motstand mot endring velkjent, og det sies stadig at mennesker ikke er særlig endringsvillige (Hennestad & Revang, 2021: 182). De forteller at ledere som ikke vurderer potensiell motstand, vil fort oppleve at ting ikke alltid går som planlagt. Hennestad og Revang bruker fysikken som et eksempel. Dersom det ikke er motstand eller friksjon, er det ingen bevegelse. Dette hevder de kan brukes i organisasjoner også, da

organisasjoner også består av energi (Hennestad & Revang, 2021: 182). En kan ifølge Hennestad og Revang se på arbeid som omhandler organisasjonens mål for energi, det samme kan vi si om motstand, det er også energi, bare at det er arbeid som går mot organisasjonens mål. De forklarer derfor at det i teorien ikke er noe spesielt med motstand, de begrunner dette med at de organisatoriske kreftene vi ser som drivkrefter og de vi ser som motkrefter er de samme (Hennestad & Revang, 2021: 182). Når Hennestad og Revang kaller drivkrefter og motkrefter for energi, kan en forklare at det er energi som driver organisasjoner, og da også motstand (Hennestad & Revang, 2021: 182).

Hennestad og Revang hevder at en god leder en gang sa «*Du kan ikke endre folk, men de kan kanskje endre seg*» (Hennestad & Revang, 2021: 182). Ifølge dem er det viktig at en må få arbeiderne til å ville forandre seg for å kunne gjennomføre endringer, og at den viktigste variabelen for og i endring er mennesker, og dette er hovedfunnet i den første velkjente studien innenfor organisasjonsendring publisert i 1942 (Hennestad & Revang, 2021: 183). I boken «*Beyond the Tragic Vision. The Quest for Identity in the Nineteenth Century*» forteller forfatteren at endring ikke er særlig etterspurt hos mennesker som rase og det vil derfor være naturlig at mennesker reagerer med motstand på endringer som angår dem (Hennestad & Revang, 2021: 183). Videre forklarer de at det er viktig å huske at endringsrommet er usikkerhetens rom, og det er flere grunner til dette. De ansatte lurer på hva som vil skje? Hva kommer fremtiden til å bringe? Hvilke konsekvenser får endringene for meg og min hverdag? Når de snakker om motstand mot endring, kan det relateres til at endring skaper reaksjoner som usikkerhet og angst. For Hennestad og Revang vil det ligge naturlig for folk å kjempe imot endringer for å beskytte sine egne interesser (Hennestad & Revang, 2021: 182). Hennestad og Revang kommer også med et interessant utsagn; «*Vi hører sjeldent at årsaken til at endring ikke skjer, ikke er at medarbeiderne ikke forstår ledelsens endringsbudskap, men at ledelsens handlinger holder dem fast i gamle spor*» (Hennestad & Revang, 2021: 183). Med dette kan en tenke seg at endringene som er tenkt å gjennomføres, men som ikke blir noe av, ikke nødvendigvis bare er på grunn av motstand til endring, men også heller det at ledelsen selv holder fast i gamle vaner (Hennestad & Revang, 2021: 183).

Det finnes også ulike barrierer mot endring. En har både individuelle barrierer mot endring og organisatoriske barrierer mot endring. Noen eksempler på individuelle barrierer kan være; «*økonomisk usikkerhet, redsel for det ukjente, trusler mot etablerte sosiale relasjoner, vaner, mangel på å erkjenne endringsbehov og demografiske forskjeller*» (Hennestad & Revang, 2021: 185). Når det kommer til organisatoriske barrierer kan det være; «*Strukturelle tregheter, trusler*

mot den eksisterende maktbalansen, tidligere mislykkede endringsforsøk og sammensetningen av ledergruppen: størrelse, medlemmenes bakgrunn og egenskaper» (Hennestad & Revang, 2021: 185). Slike lister for barrierer forteller de er helt normale i organisasjonsforskningen, men det finnes også andre måter å se på motstand på, de forklarer at en kan se på motstand som skjult eller åpen. Åpen motstand innebærer at enkeltpersoner eller en gruppe mennesker synlig uttrykker sin misnøye mot endringene. En kan komme med argumenter og motsetninger for hvorfor en ikke ønsker endringer, og dette kan komme via samtaler, møter eller gjennom å sende negative signaler rettet endringene. Den skjulte motstanden kan være vanskeligere å oppdage, da den ikke uttrykkes åpenlyst. Denne formen for motstand kan komme av at en er passiv i endringsprosessen, altså at en nekter å utføre endringene, driver sabotasje eller ikke aktivt jobber med endringsprosessen. Skjult motstand kan også komme til uttrykk ved at medlemmene i organisasjonen går under overflaten i skjulte baner. For eksempel skjulte nettverk som sprer informasjon og misnøye rundt den aktuelle endringsprosessen (Hennestad & Revang, 2021: 185).

Så hvordan påvirker motstand endringsprosessen? Det er mye som tyder på at motstand også kan være en viktig komponent innenfor selve endringsprosessen, men motstand kan være et hinder og det kan føre til forsinkelser og eventuelt skrinlegging av prosjekter. Motstand også har vært årsaken til at prosjekter har kommet bedre ut i lengden eller skutt fart. Dette kan skje enten ved at motstanden har blitt overvunnet eller at det gir konstruktiv kritikk som kan føre til nytenking, ideskaping og retningsendring (Hennestad & Revang, 2021: 186). Det kan derfor være viktig å analysere den motstanden man møter på i organisasjoner, som dens natur, form og logikk. Dette kan være like viktig for å gjennomføre endringer, som å analysere andre endringsfaktorer. Motstand ikke er noe ensidig negativt og at det er noe som kan utnyttes til fordel i arbeidet med å skape endring. Endring bygger på samme forhold som gjør organisasjoner effektive, altså handlingsmønstre og ideer som skaper sammenheng innad i en organisasjon (Hennestad & Revang, 2021: 186). Motstand som kommer fra ledere og tillitspersoner er spesielt interessant, da det kan være uttrykk for kollektive vurderinger. Dette er spesielt interessant ettersom ytringer fra slike maktposisjoner, ofte er underbygget av stor kraft. Denne ytringen og motstanden kan vises i den åpne form, hvor den kommer frem ved bruk av argumentasjon og forhandlinger. Men som nevnt tidligere kan motstand også komme i en form som ikke er like synlig, altså i en «usynlig» form. De som argumenterer åpen og kritiserer endringer, ofte kan gå over til å benytte mer skjulte motstandsformer, og da spesielt

om de ikke blir hørt eller om de opplever at endringene ikke er lovlige eller illegitimt (Hennestad & Revang, 2021: 186).

Oppsummert viser vår litteratur at organisasjonskultur kan endres og styrkes, men at det er en tid- og ressurskrevende prosess. Som nevnt ovenfor er organisasjonskultur ofte noe som er stabil, men som endrer seg over lengre perioder, og at det sjeldent skjer drastiske endringer som klarer å påvirke kulturen blant de ansatte, men at kriser og andre samfunnsmessige forhold kan være med på å skyte fart i endringer. Ledere kan ha en sentral rolle for at endringsprosessen og endringene er vellykket eller ikke. Ledere har mer makt og påvirkningskraft når det kommer til endringsprosesser enn det de selv ofte er klar over, og de har flere ulike virkemidler de kan bruke for å være med på å endre organisasjonskultur. Dette kan være at de går inn som gode eksempler og viser klart og tydelig hvilken atferd som ønskes, og som ikke minst hva som ikke er akseptabelt, men de kan også bruke andre virkemidler som omplassering ved bruk av arbeidsgivers styringsrett og rekruttering av nytt personell som de mener passer bedre inn i den ønskede kulturen. Med dette har ledere stor makt innenfor organisasjoner, og det er viktig at de er klar over at de handlingene de gjør kan få store ringvirkninger på organisasjonskulturen. Vi har også sett at under en endringsprosess er store rom for å trå feil, og at kommunikasjon om hva endringene innebærer er alfa omega, da endringer ofte fører til følelser knyttet forvirring, irritasjon og angst, og dette skjer når en ikke vet hva fremtiden vil bringe og hvordan endringene påvirker oss selv. Vi har også vært inne på motstand mot endring og at det ligger i menneskets natur å møte endringer med motstand, da vi selv ønsker å beskytte oss selv i slike situasjoner. Motstand mot endringer kan være individuelt og på et organisatorisk nivå, og at motstand kan komme i en åpen og skjult form. Vi må også påpeke at motstand mot endring ikke bare er noe negativt, da motstand kan være med på å oppdage problemer en tidligere ikke har registrert og det kan være konstruktiv kritikk som fører til at en ser andre viktige synspunkt med endringer, som kan gi endringsprosessen et bedre utfall eller gjøre at endringene skyter fart (Cameron og Quinn, 2013; Strand, 2018; Hennestad & Revang, 2021).

2.4 Rammeverk for kulturelle endringer

Når det kommer til endringer i kultur, er det viktig å ha noen normer eller regler å forholde seg til. Vi har tidligere både definert kultur, vist til hvordan begrepet forstås, samt vist til hvorvidt kultur kan endres eller styres. Med bakgrunn i dette vil vi vise til faktorer og rammeverk som kan vise seg nyttig å ha i bakhodet ved gjennomføring av større endringer i kultur og organisasjoner. Dette vil være relevant for vår problemstilling, i den grad informantene

opplever rammeverk som nyttig eller unyttig. Vi vil derfor presisere at i forhold til rammeverket vil vi knytte det opp mot informantenes egne erfaringer og tanker rundt prosessen heller enn å vise til om det har blitt gjennomført på en riktig måte eller ikke. Rammeverkene er ikke nødvendigvis en fasit, men kan som nevnt være nyttig å hensynte i større endringsprosesser. Vi vil derfor vise til rammeverk og teori fra Kotter (2012) og Cameron og Quinn (2013).

Ifølge John P. Kotter finnes det åtte steg i en prosess for store endringer. I figuren under kan vi se Kotters modell. En starter på det første steget og jobber seg ned, og ved å gjennomføre organisasjonsendringer på en slik måte hevder Kotter at det vil være større grunnlag for suksess. Tidligere i oppgaven har vi vært inne på ulike feil organisasjoner ofte gjør når det kommer til organisasjonsendringer, og vi vil derfor nå også se videre på endringer som kan bistå til at endringer heller blir en suksess. På lik linje som ved Maslows behovshierarki (antas kjent) ser vi at flere av Kotters punkter for en vellykket organisasjonsendring henger tett sammen med motivasjonsteorier. Dette rammeverket vil vi også komme tilbake til i diskusjonen ettersom det kan være nyttig å sammenligne hvordan informantene opplever Alcoa Mosjøens håndtering av prosessen ved et forbedringsprosjekt innen organisasjonskultur.

1 Establishing a sense of urgency.

- Examining the market and competitive realities
- Identifying and discussing crises, potential crises, or major opportunities

2 Creating the guiding coalition.

- Putting together a group with enough power to lead the change
- Getting the group to work together like a team

3 Developing a vision and strategy.

- Creating a vision to help direct the change effort
- Developing strategies for achieving that vision

4 Communicating the change vision.

- Using every vehicle possible to constantly communicate the new vision and strategies
- Having the guiding coalition role model the behavior expected of employees

5 Empowering broad-based action.

- Getting rid of obstacles
- Changing systems or structures that undermine the change vision
- Encouraging risk taking and nontraditional ideas, activities, and actions

6 Getting short-term wins.

- Planning for visible improvements in performance, or “wins”
- Creating those wins
- Visibly recognizing and rewarding people who made the wins possible

7 Consolidating gains and producing more change.

- Using increased credibility to change all systems, structures, and politics that don't fit together and don't fit the transformation vision
- Hiring, promotion, and developing people who can implement the change vision
- Reinvigorating the process with new projects, themes and change agents

8 Anchoring new approaches in the culture.

- Creating better performance through customer- and productivity-oriented behavior, more and better leadership, and more effective management
- Articulating the connections between new behaviors and organizational success
- Developing means to ensure leadership development and succession

Figur 2. Kotters 8-steps modell for organisasjonsendringer. Kotter, 2012: 23.

Basert på Kotters 8 steg for organisasjonsendringer vil vi vise til teori for hans grunnlag for hvorfor organisasjoner feiler når det kommer til implementering av organisasjonsendringer. Dette er fellestrekk som Kotter mener er relevant for alle ulike typer organisasjoner, og da noe som fort kan føre til insentiver for ønsket endring. I denne delen vil vi derfor vise til potensielle feilkilder som Kotter og hans 8 stegs modell selv har fokus på. Likeledes vil vi poengtere at slike feil som Kotter mener er viktig å unngå kan vise seg relevant for diskusjonen. Kotters modell er nemlig bygd på å hjelpe organisasjoner til å klare å unngå slike feil og heller sikre seg en suksessfull endringsprosess. Vi vil derfor se på potensielle feil som Kotter hevdet kunne

oppstå ved de ulike stegene, og vi vil derfor forklare disse feilene i samme rekkefølge som stegene i figur 2.

For det første hevder Kotter at mange organisasjoner tillater for mye selvtilfredshet i forbindelse med endringsprosesser. Dette gjelder da i forhold til endringer hvor ledelsen ikke viser til stort nok hensyn til fokus på hastende endringer i samarbeid med ledere og medarbeidere. Dette er relevant fordi dersom en kjører på med endringer uten å vise til hvorfor disse endringene haster vil det kunne oppstå misforståelser og manglende enighet om målet med endringen (Kotter, 2012: 4). Den andre feilen som Kotter fremhever er at organisasjoner feiler i å bistå med god nok informasjon og veiledning fra koalisjonene som ønsker å innføre endringer. Poenget her er at organisasjoner gjerne feiler med innføring av endringer i den grad at endringene skjer og ser lovende ut i starten, men vil sakte men sikkert gå tilbake til hvordan organisasjonskulturen var tidligere. Dette er også ofte et produkt av at koalisjonene ikke nødvendigvis blir satt opp på riktig måte, og en får da veiledere som ikke klarer å opprettholde endringene. Denne feilen knyttes opp til steg nummer to i Kotters modell (Kotter, 2012: 6).

Den tredje feilen ifølge Kotter er at man undervurderer verdien av å ha en felles visjon. En klar og felles visjon som de fleste følger tilhørighet og enighet vil kunne være essensiell for en vellykket endring i organisasjonen. Kotter forklarer at små mål som en tror er visjoner fort kan skape uenige og forvirrede medarbeidere. Han mener at fokuset på at alle skal være på lik linje for at endringene skal gi mening for alle er viktig for at endringene skal kunne vedlikeholdes og ikke falle bort over tid. Det er derfor viktig ifølge Kotter å holde tunga rett i munnen og sørge for at ikke visjonen blir en fiasko på grunn av alt for mange små prosjekt som ikke gir mening i forhold til organisasjonens visjon (Kotter, 2012: 7-8). Enda en feil ifølge Kotter, som bygger videre på den tredje feilen er at man ikke kommuniserer visjonen til organisasjonen godt nok. Store endringer i organisasjonen vil være tilnærmet umulige dersom en ikke får med seg alle medarbeiderne i endringen. Om en bare fokuserer på kortsiktige og langsiktige insentiver for endring i stedet for at de må ofre noe de ikke er villige til å ofre, så vil det bli lettere å gjennomføre en endring. Selv om de ansatte er misfornøyde hevder Kotter at de ikke nødvendigvis er villige til å ofre alt for å få til en endring, så her er kommunikasjon helt essensielt. Det å kommunisere visjonen klart og tydelig, ofte og høyt kan være viktige faktorer for å få en suksessfull endringsprosess (Kotter, 2012: 9).

Feil nummer fem ifølge Kotter er at organisasjoner tillater hindringer til å blokkere de nye visjonene. Uansett hvilke hindringer dette gjelder, og slike hindringer vil være individuelle, så

er det viktig at ledelsen bistår til å likevel holde fokuset på visjonen. Kompensasjon eller resultatvurderinger kan i slike tilfeller bistå til å nå ut til de ansatte til å velge mellom å følge den nye visjonen eller deres egne interesser basert på at de mener endringen ikke er nødvendig. Enkelte ansatte vil nok være mer sta og tenke at endringen ikke er relevant for en selv, men det er likevel viktig å prøve å få med alle sine medarbeidere i prosessen om en felles visjon. Selv om dette kan være en vanskelig situasjon for mange, er det likevel viktig å vurdere hvordan en skal kunne klare å holde fokuset på visjonen tydelig for alle de ansatte (Kotter, 2012: 10-11).

Enda en feil som Kotter lyser frem er at mange organisasjoner feiler i å belønne kortsiktige gevinster. Selv om en ikke har nådd målene for endringene helt enda mener Kotter at det er minst like viktig å feire de små gevinstene også. Dette er også noe som vil kunne ha innvirkning på medarbeidernes motivasjon og ønske om å suksessfullt gjennomføre en endring innad i organisasjonen. På ledernivå hevder Kotter at det fort blir slik at ledere tenker eller antar at det snart vil skje noe bra eller at de bare venter på det overordnede store målet, så det er oftere lettere å holde deres motivasjon oppe. Ledere vil ikke alltid kreve like mye kortsiktige gevinster som sine medarbeidere under seg, og de har ofte og gjerne bedre innsyn i hvordan man ligger an og ser endringene tydeligere enn de under seg. Kotter mener derfor at det også er viktig å feire de små gevinstene for organisasjon (Kotter, 2012: 11-12). Den nest siste feilen Kotter beskriver er det å deklare en seier for raskt. Dersom en sier seg fornøyd med implementering av endringer innad organisasjonen for raskt, og da gjerne før en vet om endringene har hatt effekt, er det ikke alltid en fasit på at endringen vil vedvare over tid. Selv om det å feire en seier i seg selv er helt greit, så er det viktig ifølge Kotter at man ikke mister fokuset på å vedlikeholde seieren videre og man må ikke tro at jobben er over (Kotter 2012: 13).

Den siste feilen som organisasjoner gjør når de gjennomgår endringer ifølge Kotter er at en unnlater å forankre endringer i organisasjonskulturen. Kotter hevder at endringene er vellykket dersom de fører til at en ser på endringen som "*måten vi gjør ting på her*". Det og forankre endringene slik at de skal ha en langsiktig effekt er ikke bare bare, men Kotter mener at det er viktig å sørge for at også de neste generasjons ledere virkelig tar disse endringene innover seg. Det er derfor viktig å bruke god nok tid på å sørge for at endringene er forankret og implementert, og at den fremtidige ledelsen også har forståelsen for endringene for å sørge for at de blir vedlikeholdt over tid (Kotter, 2012: 14-15). For å vise viktigheten av arbeid rundt organisasjonskultur henviser Cameron og Quinn (2013), som nevnt tidligere i teksten, til flere studier hvor det oppgis at en av de større grunnene til at forsøk på endringer i organisasjoner feiler, er manglende eller fratredene arbeid knyttet til organisasjonskultur. Vi kan med andre

ord si; dersom en feiler i arbeidet som omhandler endring av organisasjonskultur, kan dette påvirke implementeringen av andre organisasjonsendringer (Cameron & Quinn, 2013: 2). Likeledes gjenspeiler dette seg i Kotters 8 steg for organisasjonsendring og organisasjoners feil ved implementering av endringer som nevnt tidligere i oppgaven. Ved å forholde seg til teorier og rammeverk, for eksempel som Kotter (2012) forteller, når en organisasjon skal gjennomføre organisasjonsendringer i forbindelse med organisasjonskultur har man et bedre utgangspunkt for å vite hvilke steg en bør ta for å oppnå suksess. Det er likevel ikke nødvendigvis alltid slik at en er garantert å lykkes, men en får likevel et rammeverk å forholde seg til. Det å følge rammeverk og inspireres av tidligere teori kan også være et godt grunnlag for å ønske å forbedre organisasjonen ettersom at det er viktig å ta kultur og trivsel på alvor. Dette gjelder da både for å sikre at endringene vil kunne få positiv innvirkning, men også for å sikre at de ansatte ønsker å forbli i organisasjonen og at en unngår mest mulig uønsket turnover (Kotter, 2012: 10-15).

For å oppsummere er det ikke slik at rammeverk er den gitte fasiten når det kommer til endringsprosesser, men de kan være fine hjelpemiddel å ha i bakhånden. Vi har med dette vist til flere potensielle feil som organisasjoner kan risikere at oppstår i endringsprosesser, samt vist til hvordan teoretikere mener en kan forsøke å unngå disse feilene. Kommunikasjon er noe som går spesielt igjen i Kotter, det å formidle og skape en felles forståelse rundt mål og ønsket visjon er essensielt for ham, samt at en gir tilstrekkelige informasjon til deltageren i endringsprosesser. Teorien fra delkapittelet kan vise seg nyttig i diskusjonen rundt hvordan informantene selv har opplevd prosessen med "kulturreisen".

3.0 Metode

Problemstillingen som denne bacheloroppgaven tar for seg er:

«Hva er kultur for Alcoa Mosjøen, og hvordan opplever organisasjonens teamledere prosessen med et forbedringsprosjekt innen organisasjonskultur?».

Tidligere i oppgaven har vi i tillegg vist til andre underliggende spørsmål som vil være relevant for tematikken som vi ønsker å besvare under denne oppgaven. Hovedproblemstillingen er det som legger grunnlag for metoden som skal benyttes. Innsikten som er nødvendig i denne oppgaven er hvordan de ulike teamlederne i Alcoa Mosjøen opplever prosessen med et forbedringsprosjekt innenfor organisasjonskultur og hva kultur betyr for dem. For å kunne hente ut denne informasjonen ønsker vi å benytte oss av intervju som metode, da i form av delvis strukturert intervju. Ved å bruke delvis strukturerte intervju som metode vil vi kunne følge med på hva informantene forteller og deres egne erfaringer samtidig som vi kan sørge for at de viktigste temaene blir tatt opp (Thagaard, 2018: 90-91). I dette kapittelet vil vi først forklare vår forskningsmetode, intervju, samt hvordan selve intervjuprosessen foregikk. Videre vil vi vise til utvalgsmetode, utvalgskriterier og utvalgsstørrelse som var bakgrunn for oppgaven. Vi vil komme inn på og forklare hvordan vi analyserte intervjuene, og hvordan selve transkriberingsprosessen foregikk. Til slutt vil vi også trekke frem etiske spørsmål og potensielle feilkilder.

3.1 Intervju

Som tidligere beskrevet vil vi foreta delvis strukturerte intervju som vår hovedsakelige forskningsmetode. Dette er for å kunne finne svar på våre forskningsspørsmål. Ved bruk av intervju vil vi få en dypere kjennskap til hva informantene selv mener og tenker angående endringsprosessen de har vært igjennom. For å videre kunne konkludere med hvordan teamlederne i Alcoa Mosjøen faktisk har opplevd denne kulturreisen har vi derfor valgt å foreta et intervju i oppstartsfasen til dette prosjektet, og et i etterkant når prosjektet har kommet lengre i prosessen. Dette er for å kunne utforske ytterligere hva teamlederne faktisk tenker om prosessen de har gjennomgått så langt. Vi intervjuet derfor de samme teamlederne for å høre hvordan de selv har opplevd situasjonen, og hvorvidt de merker noen endringer selv. Dersom de hadde merket noen endringer ville vi også kunne avdekke om teamlederne mener det har hatt noen påvirkning blant deres ansatte og operatørene innad sine team.

Siden vi foretar delvis strukturerte intervju, åpner dette opp for oppfølgingsspørsmål og muligheten til å endre litt på strukturen for intervju spørsmålene underveis. Vi opplevde at enkelte av spørsmålene måtte tilpasses underveis, og noen valgte vi å ikke spørre om ettersom vi allerede hadde fått svar på enkelte spørsmål basert på svarene på andre spørsmål. Dette gjorde at vi da fikk litt ulik struktur for hvert intervju, og under noen intervjuer måtte vi også inn med flere oppfølgingsspørsmål på. Ved å bruke denne metoden for intervju kunne vi lett tilpasse oss fortløpende under intervjusituasjonen, samtidig kom vi innom de samme hovedtemaene fra intervjuguiden. I vedlegg 1 og vedlegg 2 på slutten av oppgaven kan en se de spørsmålene vi valgte å stille, og eventuelle andre funn fra oppfølgingsspørsmål og slikt vil komme frem i analyser av intervjuene (Thagaard, 2018: 90-91.). Vedlegg 1 viser da til intervjuguiden som vi laget og benyttet for første intervjurunde, og vedlegg 2 viser intervjuguide som vi laget og benyttet i andre intervjurunde.

3.1.1 Intervjuprosessen

Det er viktig å få frem hvordan selve intervjuprosessen var. Ettersom vi valgte å gjennomføre semistrukturerte intervju fikk vi en fin flyt over til relevante oppfølgingsspørsmål. Siden vi har forklart rundt intervju som metode og hva det innebærer, skal vi vise hvordan selve prosessen rundt intervjuene var.

Intervjuene ble gjennomført via Microsoft Teams ettersom at vi befinner oss geografisk sett på helt ulike steder i forhold til intervjuobjektene våre. Dette gjorde at vi kunne være mer fleksible i forhold til tidspunkt og dato for intervjuene, samt at informantene selv hadde muligheten til å komme med forslag på tidspunkt som dekket deres behov. I og med at geografi da ikke var en hindring, har det også vært fordelaktig for oss som forskere å benytte Teams ettersom det ville ført til store reisekostnader å være til stede i Mosjøen for intervjuene. Når en gjennomfører intervju er det viktig at informantene selv føler seg trygge, derfor hadde vi selv på video under intervjuene over Teams slik at informantene kunne se oss. Vi lot de selv bestemme om de ønsket å ha på video selv eller ikke, og de fleste valgte å ikke ha på video (Thagaard, 2018: 102).

Videre er også kvaliteten på videosamtalen viktig for opplevelsen. Det å ha gode WIFI-signaler og god lyd var viktig for at vi skulle kunne få det beste mulige ut av intervjuene ettersom de måtte tas opp. Vi tok opp intervjuene digitalt, og forsøkte å ha en lyttende tilnærming til informantene slik at det ble minst mulig bakgrunnsstøy fra oss. Siden det var begrensede muligheter for å kunne se informantenes kroppsspråk og at de kunne se vårt kroppsspråk var vi svært opptatte av å bruke prober, noe som Thagaard (2018) beskriver som kommentarer, nikk

og oppfølgingsspørsmål (Thagaard, 2018: 96). Dette er for å vise at vi lyttet oppmerksomt til hva informantene hadde å si. Ved å ha en slik lyttende holdning viser vi interesse og engasjement for hva informantene delte med oss, samtidig som at de følte seg hørt ettersom at vi da gav dem respons i form av å vise at vi har lyttet til hva de hadde sagt. Likevel ba dette på utfordringer, da vi ikke selv så informantene kunne det være noe vanskelig å tolke for når de var ferdige å snakke. Dette medførte at det ble et par avbrutte setninger som vi da fikk beklaget for. Erfaringen med dette gjorde at tilnærmingen på de neste intervjuene var at vi gav informantene et par sekunder ekstra for å forsikre at vi ikke unødig avbryte samtalen. Dette hadde god effekt, og vi fikk da mindre skurr, bakgrunnsstøy og avbrytelser under intervjuene, noe som gjorde selve transkriberingsprosessen hakket lettere (Thagaard, 2018: 96-102).

Fokuset på informert samtykke er veldig viktig når det kommer til gjennomføring av intervju. Det var derfor et stort fokus i starten av hvert intervju at alle deltakerne ble informerte og oppmerksom på at dette studiet var frivillig og dersom de skulle ønske å trekke seg var det da bare å gi beskjed til oss. Alle informantene gav sitt samtykke til å delta på intervju, og at funnene våre fra disse intervjuene kunne bli brukt som en del av denne masteroppgaven. I tillegg til å informere om at studiet var frivillig før selve intervjuet startet fikk også alle informantene tilsendt informasjonsskriv og samtykkeerklæring som de kunne lese over og signere før vi avtalte første intervju. Det å få skriftlig bekreftelse på samtykke var viktig for å kunne benytte informasjonen som informantene delte med oss, og da for å kunne ta lydopptak av selve intervjuene. Fordelene med å kunne ta opp intervjuene er at man som forsker kan lytte tilbake på intervjuene når en selv ønsker, en kan transkribere intervjuene og bevare all informasjon på et senere tidspunkt slik at en kan være helt til stede i intervjuene (Thagaard, 2018: 97-112).

Vi valgte å ikke ta noe særlig med notater under selve intervjuet, men tok heller notater over egne inntrykk etter intervjuenes ende. Dette var for å kunne bedre huske på informantenes respons og for å kunne se tilbake til hvordan vi selv opplevde intervjuet også senere. Det gjorde det også mulig for oss å være helt tilstedeværende i intervjuet, slik at vi fikk fokusert fullt og helt på informantene og hva de ønsket å dele med oss. Vi så derfor på dette som en god løsning for å kunne vise vår interesse og at vi lyttet oppmerksomt til informantene. Vi hadde også bestemt oss på forhånd å dele opp spørsmålene og tematikken slik at vi begge som forskere fikk delta aktivt i intervjuene. Det ble da noe veksling frem og tilbake mellom hvem som stilte spørsmål, men vi kunne også komme med oppfølgingsspørsmål når det passet. Siden vi hadde en veldig lyttende rolle, slapp vi å fokusere på notattaking. Det gjorde det lettere å stille oppfølgingsspørsmål som var relevante fordi vi kunne lytte til oppmerksomt. Dette gav også en

veldig fin flyt i intervjuene siden vi kunne fokusere på hva som skjedde der og da i stedet for å være distraheret av å ta notater (Thagaard, 2018: 96-113).

3.2 Utvalgsmetode, utvalgskriterier og utvalgsstørrelse

En av de viktigste faktorene, men som også kan by på utfordringer når man skal gjennomføre kvalitative intervju er det å finne frem til riktige informanter. I denne prosessen har vi valgt å utføre en strategisk utvelging basert på at vi ønsket å intervju kun teamlederne ved Alcoa Mosjøen. Med strategisk utvalg menes det å velge informanter basert på deres relevante bakgrunn innenfor vårt forskningsspørsmål. For vårt forskningsspørsmål var det kun teamledernes oppfatning vi var ute etter, derfor ble kun teamledere intervjuet og kontaktet. Nå som vi vet hvordan selve intervjuprosessen foregikk vil vi videre forklare hvordan vi valgte ut våre informanter og hvor mange informanter oppgaven baserer seg på.

Alle informantene ble kontaktet grunnet strategisk utvelging ettersom alle våre informanter er teamledere i denne organisasjonen. Begrunnelsen for dette er fordi vi ønsket å forske på teamledernes oppfatning, og informantene ble derfor begrenset til de i Alcoa Mosjøen som er teamledere. Vi tok kontakt med alle teamlederne via e-post hvor vi forklarte i korte trekk hvem vi er og hvorfor vi tok kontakt med dem. Ettersom det er flere teamledere i Alcoa Mosjøen enn hva vi har tid og kapasitet til å forske på, er det viktig å avgrense utvalget ved ulike utvalgskriterier for å få et mest mulig bredt utvalg (Thagaard, 2018: 58-59). Vi nevnte også innledningsvis at vi også har inkludert en avdelingsleder i prosessen, noe vi begrunner med at vi ønsket flere enn tre informanter. Prosessen rundt det å innhente informanter viste seg å være vanskeligere enn først antatt, og vi fikk kun svar fra noen fåtall teamledere, hvor tre av de takket ja til å delta i vår studie.

Våre utvalgskriterier var som følger:

- Informantene måtte være en teamleder/avdelingsleder i Alcoa Mosjøen
- Informantene måtte være kjent med kulturreisen som organisasjon skulle gjennomføre
- Variasjon i hvor informantene kom fra: noen lokalt oppvokst i Mosjøen og noen tilflyttet
- Alder: vi forsøkte å få informanter i ulike aldersgrupper

- Utdanning og bakgrunn: vi forsøkte å få informanter med ulik utdanning eller tidligere arbeidserfaring og bakgrunn

Thagaard hevder at «*En retningslinje for omfanget av kvalitative utvalg er at antall deltakere ikke bør være større enn at det er mulig å gjennomføre omfattende analyser. Denne typen analyser er både tid- og ressurskrevende. Derfor vil både tid og ressurser sette begrensninger for størrelsen av utvalget*» (Thagaard, 2018: 59). Ettersom en tar retningslinjer for omfang av antall deltakere basert på tid- og ressursbruk, har vi valgt å begrense oss til fire informanter. Alle de fire informantene er intervjuet i to runder, hvor første runde ble gjort i forkant/oppstart av prosjektet og andre runde ble gjort når de hadde kommet lengre i prosessen for å kunne følge opp eventuelle endringer. Dette begrunnes med bakgrunn i tidsbegrensningen for denne masteroppgaven, så vi har derfor konkludert med at fire informanter i dette tilfellet vil være et tilstrekkelig stort nok utvalg for vår studie. Dette baserer seg også på lite respons fra de ansatte, teamlederne i Alcoa Mosjøen og deres manglende svar og villighet til å delta i vår studie.

For å sikre at vi fikk så mange informanter som mulig sendte vi ut informasjonsskjema og en kort tekst til alle teamlederne basert på informasjon og kontaktdetaljer vi fikk fra Alcoa Mosjøens HR-team. Det ble da sendt e-post til samtlige av teamlederne, hvor vi da fikk respons fra flere enn de fire vi intervjuet, men som da ikke kunne stille av ulike årsaker. Videre vil vi poengtere at ettersom vi bare har fire informanter har dette bidratt til at forskningen var gjennomførbar for flere intervjurunder. Med dette mener vi at ettersom vi kun valgte å intervju fire informanter, så ga dette oss tid og ressurser til å kunne gjennomføre et intervju i startfasen av “kulturreisen” til Alcoa Mosjøen, samt et oppfølgingsintervju i etterkant/sluttfasen av prosjektet. Dette gjorde at vi fikk et mer helhetlig bilde på vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. En fordel her er at vi i samarbeid med teamlederne kunne gjennomføre denne masteroppgaven som et lite følgeprosjekt til Alcoa Mosjøens kulturreise.

Gjennom totalt 8 intervjuer, med 4 informanter med variert bakgrunn av hensyn til ledererfaring, utdanning og alder, har vi et relativt rikt datamateriale som gir grunnlag for å analysere hvordan teamledere hos Alcoa oppfattet og erfarte kulturreisen. Selv om flesteparten av Alcoa Mosjøens teamledere er menn, fikk vi likevel muligheten til å intervju kvinnelige ansatte. Dette gav oss et mer variert utvalg uten at det gir muligheter for å analysere kjønn som en konkret faktor. Basert på dette har vi derfor valgt å bruke kjønnsnøytrale betegnelser på alle informantene for å hensynta informantenes identitet. Likevel vil de andre ovennevnte faktorene

kunne brukes for sammenligning av tanker, tolkninger og meninger blant teamlederne, noe som er relevant for å bekrefte eller avkrefte våre forskningsspørsmål (Thagaard, 2018: 59).

3.2.1 Oversikt over informanter

I dette delkapittelet vil vi introdusere de ulike informantene. På grunn av at vi har valgt å anonymisere intervjuene og vil vi derfor ikke benytte oss av informantenes navn, men velger heller å referere til de som “Informant 1” etc. Videre vil vi også i neste kapittel gå mer inn i dybden på hva de ulike informantene kunne fortelle oss om deres opplevelser rundt kulturreisen. I oversikten under har vi presentert informantene i en tilfeldig rekkefølge. Vi vil poengtere at for å ivareta informantenes identitet har vi valgt å ha tilfeldig rekkefølge på informantene i oversikten under, og at denne oversikten derfor ikke representerer hvilket informantnummer (1-4) disse har i empiridelen av besvarelsen.

Tabell 1: Oversikt over informanter i tilfeldig rekkefølge

Alder	Lokal eller tilflyttet	Utdanning	Erfaring og bakgrunn
50 årene	Tilflyttet	Sivilingeniør	Startet i organisasjon på 90-tallet, men har også hatt andre jobber.
30 årene	Lokal	Bachelor i entreprenørskap	Startet som sommervikar etter at hen søkte via skolen. Er nå teamleder
30 årene	Lokal	Borr og brønn, Petroleum, fagskole	Gikk raskt over teamleder etter at hen startet.
50 årene	Lokal	Elektrokjemi fagskole	Begynte som operatør. Har også vært tillitsvalgt og nå teamleder.

3.5 Analysemetode og teknikker

Etter gjennomføring av intervjurunder er neste steg å analysere de dataene en har hentet inn. I denne prosessen tok vi først transkribering av alle de fire første intervjuene. Likeledes transkriberte vi intervjurunde to etter intervju med informantene. Etter transkribering av intervjuet tok vi for oss analyseprosessen. Ved gjennomføring av analyse benyttet vi ingen dataprogram, men valgte å både transkribere og kode for hånd. I dette delkapittelet vil vi komme inn på analysemetoder og teknikker som vi benyttet oss av for håndtering av datamaterialet som

ble innhentet i intervju og så videre transkribert. Vi vil vise til eksempler fra ferdig transkribert, analysert og kodet tekst for å vise hvordan våre ferdige funn ble sendt ut. Disse funnene og det ferdig analyserte datamaterialet er grunnlaget for empiri og diskusjonsdelen.

For denne masteroppgaven tar vi utgangspunkt i analyseteknikken til Braun og Clarke (2006). Denne teknikken går ut på å gjennomgå seks steg for analysering av data ved gjennomføring av en tematisk analyse (Braun & Clarke: 77-101).

Ifølge Braun og Clarke er disse stegene som følger:

1. Gjøre seg kjent med datamateriale
2. Generere initiale koder for koding av datamaterialet
3. Lete etter ord og utsagn i dataene som gjenspeiler tema
4. Gå igjennom tematikken
5. Definere hvilke tema en skal fokusere på for å kunne besvare forskningsspørsmål
6. Write-up: skriving av empiri basert på funn i datamaterialet

Selv om Braun og Clarke (2006) viser til disse seks stegene betyr det likevel ikke at en må gjennomføre disse i denne rekkefølgen eller at analyseprosessen må være lineær. En kan derfor gå litt frem og tilbake mellom stegene, noe som kan være gunstig for å forsikre at en får med seg relevante funn. Dette gjør også at en kan lettere identifisere den mest sentrale tematikken samtidig som en vil kunne bringe frem relevante funn utenfor hovedtema, men som likevel er relevant for å besvare oppgavens forskningsspørsmål (Braun & Clarke: 77-101).

Ved gjennomføring av første steg er hoved essensen å sette seg inn i og bli kjent med råmaterialet fra transkriberingen av intervjuet. Braun og Clarke (2006) legger vekt på det å lese datamaterialet flere ganger og virkelig sette seg inn i hva som står. Ved å bli bedre kjent med materialet vil det være enklere å gjennomføre de andre stegene som å etablere koder og stikkord for tematikk som er relevant for oppgaven. Basert på vår valgte problemstilling er kultur, endring, organisasjon, trivsel og kommunikasjon noen av de mest sentrale overordnede temaene vi kom over. Disse punktene var noe alle informantene var inne på, da i ulik grad og med ulikt fokus, løpet av intervjuet. I og med at vår problemstilling tar for seg hva teamlederne selv opplever var det greit å kunne etablere slike koder for å lettere knytte sammen de ulike kommentarene og utsagn som oppsto gjennom intervjuprosessen (Braun & Clarke: 77-101).

For å kunne finne frem til hvor i teksten de ulike informantene kom inn på de ulike temaene gjennomførte vi steg to i Braun og Clarke (2013) analyseprosess. Ved å kode transkriptet av intervjuene kunne vi enkelt finne frem til utsagn som var relevante og som vi ønsket å sammenligne. Ved å kode intervjuene hevder Braun og Clarke (2013) at en vil kunne frem de viktigste punktene. Under denne prosessen etablerte vi derfor ord og koder knyttet til de ulike svarene fra informantene. Dette ble en veldig flytende prosess i den grad at vi ikke hadde satt opp helt faste koder som vi ønsket å bruke, men en mer åpen tanke om tematikken. I stedet for å kode linje for linje tok vi heller en overordnet koding-metode i form av å skrive korte ord om hva linjene handlet om i tillegg til å fargekode setninger og ord som omhandlet den valgte tematikken. Et eksempel her er at vi oppdaget at enkelte av informantene ofte kom inn på tematikk rundt kommunikasjon når de forklarte hvordan de selv tror operatørene under seg oppfattet denne prosessen. Likeledes var kommunikasjon også et tema som enkelte informanter kom inn på når det kommer til kulturbegrepet. I dette tilfellet fargekoder vi med de relevante fargekodene i tillegg til å skrive stikkord for hva setningen handlet om. Denne fargekodingen gjorde vi for hånd ved å da skrive ut de ferdig transkribert intervjuene for å så notere oss ord og korte utsagn ved siden av den tilhørende teksten som ble da markert med highlighter tusj i riktig farge for tematikken (Braun & Clarke: 77-101).

Som et eksempel på gjennomføring av analyse basert på Braun & Clarkes (2006) analyseteknikk vil vi vise til utdrag fra et par av intervjuene i tabellen under. Videre i oppgaven vil vi også vise til hvordan vi har valgt å lyse frem empiri for å kunne besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. For å vise til hvordan selve analyseprosessen og kodingen gikk for seg har vi valgt ut følgende fargekoder:

- Kultur = Gul
- Organisasjon = Blå
- Trivsel/motivasjon = Grønn
- Kommunikasjon = Rosa
- Endring og utvikling = Rød

Tabell 2: Utdrag av analyseprosess for transkriberte intervju

Informant	Transkribert tekst med fargekoder	Koder/ord
Informant 2	<p>Spørsmål: Kan du fortelle om noe positivt med å jobbe ved Alcoa Mosjøen?</p> <p>Svar: Det er at de satser på unge mennesker, det er en kort vei fra operatør til ledelsen, til det å sitte på produksjonsansvar og på verksnivå</p> <p>Spørsmål: Hva tenker du er de største utfordringene Alcoa Mosjøen står ovenfor?</p> <p>Svar: Det er å finne personer og prøve til å få alle mest mulig lik. Nå er det store variasjoner på de som er flinke og de som er mindre flinke.</p> <p>Spørsmål: Hva tror du er det viktigste for dine medarbeidere med tanke på kultur og endringer innad i organisasjonen?</p> <p>Svar: Jeg tror de savner at de blir sett, forståelse av hva operatørene sliter med og hva som bidrar opp i systemet og hva de sliter med i ledelsen.</p> <p>Spørsmål: Hvordan forventninger tror du operatørene har til kulturreisen?</p> <p>Svar: Det er jeg litt usikker på, tror ikke de har for store forventninger. Men forventer kanskje en skift samling</p>	<p>Trivsel og endring</p> <p>Likeverdig</p> <p>Endring</p> <p>Subkulturer</p> <p>Oppmerksomhet</p> <p>Forståelse</p> <p>Vansker</p> <p>Sosiale samlinger</p>

	<p>hvor de kan gjøre noe sosialt sammen, det har vært planlagt lenge, men har blitt stoppet gjennom korona, de har nokk løst på noen sosiale samlinger og slike goder. Det har ikke blitt prioritert så mye før korona heller, det er på tide at operatørene blir satset på.</p>	<p>Covid</p> <p>Nedprioritert</p> <p>Endring i kultur og fokus på ansatte</p>
<p>Informant 4</p>	<p>Spørsmål: Kan du fortelle om noe positivt med å jobbe ved Alcoa Mosjøen?</p> <p>Svar: Ja, det er jo en utdanningsorganisasjon og bidragsyter i to lokalsamfunn. Det er mye forskjellige du kan holde på med, du er ikke låst, du kan jobbe et liv med nye utfordringer og mange forskjellige typer personer. Jeg jobbet i (tidligere arbeidsplass), men i Alcoa Mosjøen er det et helt annet enn i forskningsmiljøer, mye fine og rare folk, om jeg kan si det på en positiv måte. Så er det positivt at hele Alcoa Mosjøen er åpen for mangfold og for inkludering på alle måter, det er en god ting.</p> <p>Spørsmål: Hva tenker du er de største utfordringene Alcoa Mosjøen står ovenfor?</p> <p>Svar: Akkurat nå er det hele verdenssituasjon og endringer i økonomi. For Mosjøen sin del er det kanskje at vi begynner å bli et gammelt verk, utstyr er gammelt, det har vært flere runder med sparing, så å opprettholde god standard på utstyr.</p>	<p>Videreutvikling</p> <p>Utfordringer</p> <p>Kultur for trivsel</p> <p>Ulikheter</p> <p>Inkludering</p> <p>Økonomi</p> <p>Vedlikehold og utskiftning av utstyr</p>

3.6 Ethiske spørsmål

Når en gjennomfører kvalitative intervju er det ofte etiske spørsmål som dukker opp. Ved gjennomføring av denne masteroppgaven valgte vi som nevnt intervju som metode, og vi hadde

derfor ansvar for å forholde oss innenfor etiske retningslinjer. Når en gjennomfører forskning, er det ulike etiske spørsmål og utfordringer en må hensynta. I utarbeidelse av intervjuguiden var det derfor viktig å forholde oss til de spørsmålene som var relevante for problemstillingen. Et eksempel her er da at vi ikke spurte informantene om navn, men vi måtte behandle personopplysninger som alder og om de var lokale eller tilflyttet, og spørsmål rundt deres rolle som teamleder for å kunne vise til variasjon i utvalget og besvare vårt forskningsspørsmål. Av den grunn ble derfor data anonymisert. I denne delen av oppgaven vil vi derfor vise til etiske spørsmål som vi måtte hensynta i forkant, under og etter vår masteroppgave.

Et etisk spørsmål som ofte dukker opp, er at informantene selv må vite hva det innebærer å delta i forskningen. Derfor ble alle intervjuene gjennomført etter at informantene hadde takket ja til å delta. Vi benyttet oss altså av informert samtykke for å sikre at alle informantene visste hva de takket ja til dersom de ble med i denne studien og deltok i intervjuet. Om ansvaret å informere sier NESH (2016:13) «*Forskeren skal gi forskningsdeltakerne tilstrekkelig informasjon om forskningsfeltet, forskningens formål, hvem som har finansiert prosjektet, hvem som får tilgang til informasjonen, hvordan resultatene er tenkt brukt, og om følgene av å delta i forskningsprosjektet*» (Thagaard, 2018: 23.).

I ethvert forskningsprosjekt er det et utgangspunkt at forskeren må følge prinsippet om å ha alle informanter eller deltakeres informerte samtykke. For å kunne sørge for at informantene visste hva de takket ja til, sendte vi ut et samtykkeskjema som også ble innsendt til Norsk Senter for forskningsdata (NSD). I samtykkeskjemaet (Vedlegg 3) forklarte vi hva selve prosjektet gikk ut på, samt hva det innebærer for deltakerne å være med. Vi forklarte også at all data ville bli anonymisert og at de ville ha fullt innsyn i detaljer fra intervjuet og data som ble brukt om dem. Videre i forhold til informert samtykke presenterer NESH (ibid.:14)⁷ : «*når forskningen omhandler personopplysninger, må forskeren innhente samtykke fra dem som deltar i forskningen eller er gjenstand for forskning, samtykket må være fritt, informert og uttrykkelig.*»

Prinsippet om informert samtykke er basert på respekten for individets råderett over eget liv. Videre baserer det seg da på at den enkelte har kontroll over hvilke opplysninger om seg selv som deles med andre, noe vi informerte om både i samtykkeskjema og i intervjusituasjonen. For å sørge for at all data om informantene hentes inn, bearbeides, lagres og deles trygt, meldte vi vår forskning til dette forskningsprosjektet til NSD. Her ble både intervjuguide, samtykkeskjema og informasjon rundt prosjektet meldt ifra om. På denne måten fikk vi da sikret på best mulig måte at forskningen gjøres og gjennomføres på en trygg måte slik at det skulle

være komfortabelt for informantene å vite hva de takket ja til ved å delta på intervju (Thagaard, 2018: 23).

Det stilles strenge krav og retningslinjer til etikk innen forskning, og derfor var det viktig for oss å sørge for at disse ble hensyntatt fra starten til slutten på vårt forskningsprosjekt. I forkant av intervjuene mottok informantene informasjonsskriv og samtykkeskjema, og vi var tydelig på å fortelle dem hva det å delta i studien ville innebære. Vi forsikret informantene om at data som vi hentet inn ville bli anonymisert og at all den informasjonen vi fikk ville behandles konfidensielt. Det å behandle opplysninger ble viktig for oss ettersom vi har kjennskap til organisasjonen fra før, og ønsket å sikre at informantene var komfortable med datahåndteringen. Vi ba informantene signere samtykkeskjema i forkant av intervjuene, og gjorde det tydelig for dem at de på hvilket som helst tidspunkt i løpet av studien ville kunne få fullt innsyn i hvilke opplysninger vi ville benytte som omhandlet dem selv. Vi vil også presisere at informantene våre ble rekruttert ved hjelp av arbeidsgiveren sin, og at vi da fikk mulighet til å gjennomføre et strategisk utvalg når vi kontaktet potensielle informanter. Dette stilte da spørsmål rundt frivillig deltakelse, men alle informantene bekreftet at de var innforstått med hva deltakelsen ville innebære. Vi valgte derfor så godt det lot seg gjøre å anonymisere våre informanter for å ta hensyn til at det skulle være lite rom for å kunne gjenkjenne dem innad i organisasjonen.

3.7 Potensielle feilkilder

Når en gjennomfører en studie hvor en samler inn data vil det være ulike faktorer som kan spille inn som feilkilder. Med feilkilder mener vi ting som kan påvirke resultatet av vår forskning. I dette delkapittelet vil vi derfor presentere det vi selv mener er potensielle feilkilder ved vår forskning, og som vil kunne påvirke resultatene fra vår studie.

Når en gjennomfører kvalitative intervjuer, vil intervjueren alltid ha innvirkning på informantene. I vårt tilfelle var vi to intervjuere som da begge ville ha innvirkning på informantenes svar. Når man gjennomfører slike type studier hvor en gjennomfører intervju er det ofte de som sier ja til å være med er også ofte de som er positive til deltakelse i slike studier. I vårt tilfelle ser vi det slik at siden alle informantene var positive til å stille til intervju, så betyr ikke det at det er her vi får tilgang til de med andre meninger om situasjonen i Alcoa Mosjøen. Med dette i betraktning vil det derfor kunne tyde på at informantenes forventninger kan være ulikt det som faktisk er realiteten. Vi vil likevel belyse det at informantene delte sine meninger likevel på både godt og vondt og de virket genuine under hele intervjuprosessen. Vi har derfor

ikke stor bekymring om at de teamlederne som ikke deltok på intervjuer har helt motsatte meninger, men vi tar likevel forbehold om dette som en potensiell feilkilde (Thagaard, 2018: 108.).

Videre vil en annen feilkilde kunne være at informantene forteller hva de tror vi som forskere ønsker å høre, da spesielt med tanke på å fokusere mer på det positive enn det negative. Vår antagelse er at teamlederne er godt kjent med at vi har vært i kontakt både med Alcoa Mosjøens toppledelse for å kunne skrive denne masteroppgaven i samarbeid med dem, men også at vi har vært i kontakt med konsulentene som skulle bistå med denne kulturelle endringen og prosjektet “kulturreisen”. Likeledes kan det også være en potensiell feilkilde til at enkelte av informantene hadde kjennskap til Sondre fra før ettersom han har arbeidet som sommervikar hos Alcoa Mosjøen i flere år. Noen av teamlederne kjenner derfor til ham og det vil kunne påvirke informantenes svar. Til tross for at vi var klare over at dette potensielt ville kunne være en feilkilde, ønsket vi likevel begge å delta i alle intervjuene. Dette er fordi informantenes kjennskap til Sondre også kunne brukes til en fordel med at de var mer komfortable med å være med på forskningen og under selve intervjuprosessen. Vi møtte derfor informantene med et åpent sinn og prøvde å unngå at våre egne tanker om Alcoa Mosjøen skulle sette preg på selve intervjuet. Ved å gjøre dette kunne vi derfor trygge informantene vet at det var oss som forskere som ønsket å vite mer om hva informantene selv kunne fortelle om det gitte temaet og ikke motsatt. Vi forsøkte altså å belyse at her er det vi som ønsker å vite deres tanker og opplevelse rundt kulturreisen ettersom vi selv ikke var så kjent med hvordan de som teamleder opplevde dette (Thagaard, 2018: 108).

En siste ting som vi ønsker å belyse som en potensiell er det faktum at vi kun hadde fire informanter. Grunnet oppgavens tidsramme og arbeidsmessige omfang valgte vi å begrense oss til fire informanter fordi vi ønsket å gjennomføre intervju da både før og etter selve “kulturreisen”. Bakgrunnen for dette var da fordi vi kunne få et dypdykk inn i hvordan teamlederne selv opplevde prosjektet og om de selv opplever noen endring. Likevel ønsker vi å belyse at utvalgsstørrelsen for studiet ikke nødvendigvis er representativt i og med at det er såpass avgrenset med tanke på de fire informantene. Vi ønsker også å belyse det faktum at alle informantene likevel falt innenfor våre utvalgskriterier, og det er da sannsynlig at det disse informantene har snakket om vil kunne reflektere noe som vil kunne representere flere av de andre teamlederne vi ikke fikk intervjuet sin opplevelse rundt “kulturreisen” (Thagaard, 2018: 108).

4.0 Gjennomgang av empiri: Analyse knyttet til vår problemstilling

I dette kapittelet skal vi gjøre rede for informantenes forklaringer rundt prosessen med “kulturreisen” basert på informasjon vi innhentet under intervjuene, analyseprosessen, kodene og vår kategorisering av datasortering. Dette gjør vi med utgangspunkt i å besvare vår problemstilling:

“Hva er kultur for Alcoa Mosjøen, og hvordan opplever organisasjonens teamledere prosessen med et forbedringsprosjekt innen organisasjonskultur?”

Etter gjennomførte intervju transkriberte vi opptakene fra intervjuene slik at vi kunne kode og kategorisere transkriberingen. Ettersom vi transkriberte materiale fra begge intervjurundene, vil vi dele opp dette kapittelet for å reflektere de to ulike intervjusituasjonene. Vi har valgt å strukturere kapittelet i flere delkapittel med to hovedsakelige forskjeller, forventninger versus faktiske erfaringer. Vi vil starte med å presentere og gjennomgå empirien knyttet til informantenes forventninger, da i forhold til hva kultur er for Alcoa Mosjøen, hvilken betydning kultur har for teamlederne, samt forventninger til hvorvidt kultur faktisk kan endres og styres. Videre vil vi presentere de faktiske erfaringene som informantene opplever i denne perioden av prosjektet, altså når de har kommet mer i gang med prosjektet “kulturreisen” og hva som vil skje videre i prosessen. Analysene av intervjuene knyttet til vår problemstilling vil være bakgrunnen for diskusjonsdelen i neste kapittel, og vi vil nå se på informantenes tanker og meninger med hensyn til videre diskusjon.

Tidligere i kapittel 3 nevnte vi at vi valgte å kode de transkriberte intervjuene setning for setning ved å markere dem med tusj som tilhørte de ulike kategoriene våre. Dette resulterte i mange ulike og interessante temaer som dukket opp som kode, men det vi velger å fokusere på er det som er mest relevant for vår problemstilling, altså hoved fargekodene som ble nevnt i kapittel 3. Disse fargekodene har vi adressert i de gjentakende temaene: organisasjon, endring og utvikling, trivsel og motivasjon, kultur og kommunikasjon og samarbeid. I tillegg til at vi da brukte disse fargene som koder, valgte vi også å skrive ned små stikkord som koder. Vi brukte en del tid og hadde en god gjennomgang på hvilke tema som var relevante for oss og som vi opplever som relevant for å kunne bistå med å besvare vår problemstilling. Vi valgte også som nevnt å gjennomføre to intervjurunder. Den første intervjurunden fant sted i høsten 2022, og oppfølgingsintervjuene ble holdt våren 2023 for å forsøke å få med oss eventuell progresjon og endringer i prosjektet. I de neste delkapitlene vil vi presentere ulike funn basert på informantenes forventninger til prosjektet i delkapittel 4.1, og informantenes erfaringer med

prosjektet i delkapittel 4.2. Etter dette vil vi gjennomgå de funnene vi har hentet inn via de transkriberte intervjuene. Videre i oppgavens empiridel vil vi vise til både ulikheter og eventuelle sammenhenger/likhetstrekk ved informantenes erfaringer rundt “kulturreisen” (Thagaard, 2018: 129).

4.1 Forventninger til “kulturreisen”

I dette delkapittelet skal vi presentere informantenes forventninger til “kulturreisen” opp mot vår problemstilling. I vår teori kan vi se at det finnes mange måter å definere ordet kultur på. Kultur er et vidt begrep som kan tolkes på mange ulike måter. Fokuset i Alcoa Mosjøen har vært å gjennomføre et prosjekt som skal forbedre organisasjonens organisasjonskultur, og vi er derfor nysgjerrige på hvordan teamlederne opplever denne prosessen, eller “kulturreisen” som Alcoa Mosjøen kaller det. For å kunne besvare vår problemstilling og andre spørsmål knyttet til dette var det viktig for oss å forstå hva teamlederne mener er kultur for Alcoa Mosjøen, hvordan de forstår og definerer kultur og deres forventninger til selve prosessen med “kulturreisen” i forkant av prosjektet. Vi vil derfor fokusere på funnene fra første intervjurunde i delkapittel 4.1 ettersom dette er funn knyttet til informantenes forventninger til selve prosjektet og deres tanker før de hadde kommet i gang med prosjektet.

Som nevnt i teoridelen oppsummerte antropologene Kluck-hohn og Kroeber hele 164 definisjoner av begrepet kultur så langt tilbake som i 1952¹⁴. Vi kan derfor også tenke oss at når tidligere forskning viser til så mange ulike definisjoner, vil nok også teamlederne og de ansatte i Alcoa Mosjøen ha litt ulik definisjon og tanker rundt begrepet kultur. Under intervjuprosessen hadde vi fokus på å stille de samme spørsmålene til teamlederne for å få et godt overblikk over hva de selv mente om hva vi spurte om. Det var og hensiktsmessig å bruke relativt de samme spørsmålene for å sikre at det ikke ble for stor variasjon i hvilke spørsmål vi stilte, men at vi fortsatt holdt det åpent for oppfølgingsspørsmål for å få dem til å utdype. Under analyseprosessen var naturligvis kultur og organisasjon de kodene vi fokuserte mest på, likevel dukket også koden for endring og utvikling opp. Dette var basert på at når enkelte informanter skulle forklare begrepet kultur, kom de også inn på tematikk som omhandlet endringer, noe vi vil vise til i denne besvarelsen. Vi oppdaget og at de hadde litt ulik måte å beskrive kultur på, selv om noen av informantene tyder på noen likhetstrekk. Vi vil også vise til hvilken betydning

¹⁴ https://www.researchgate.net/publication/258009391_Organisasjonskultur_-_en_begrepsavklaring

kultur har for Alcoa Mosjøen, samt om de mener kultur kan endres og styres. Hvordan teamlederne i Alcoa Mosjøen beskriver akkurat dette, skal vi se nærmere på nå.

4.1.1 Hva er kultur for Alcoa Mosjøen? Og Hvilken betydning har kultur for Alcoa Mosjøens teamledere?

For å kunne besvare vår problemstilling og var det relevant å vite hvordan informantene selv forstår og definerer kulturbegrepet. Dette er for å undersøke om informantene selv har noen tanker rundt begrepet og for å undersøke om hvordan de som en selv som teamledere beskriver hva kultur er for Alcoa Mosjøen. Et kjennetegn hos alle informantene er at de mener det er et stort begrep som en kan legge mye i. Ifølge informantene antyder de at kultur handler om både trivsel, det å bli sett og hørt, kommunikasjon og tilhørighet til arbeidsplassen. Videre sier de seg også veldig enig i at kultur handler ikke bare om det som nevnt over, men at kultur også generelt sett sees på som en måte å få ting bedre på.

I utgangspunktet har informantene ganske lik forståelse av at det finnes mange måter å definere kultur på, og de er veldig enige i at kultur da også omhandler det å bli sett, samarbeid og det å vite hva en skal gjøre på jobb er viktige faktorer for å kunne definere hva kultur er for Alcoa Mosjøen. Med det å bli sett mener de spesielt at ledelsen bør bli flinkere på å se, anerkjenne og rose dem under seg. Dette gjelder da spesielt ned på operatørnivå ettersom at informantene legger vekt på at det er tross alt operatørene som genererer penger i organisasjonen. Operatørene står for det dagligdagse arbeidet og produksjonen av aluminium, og informantene mener derfor at de bør bli bedre ivaretatt. Informantene er ganske enige i at det er veldig vanskelig å komme med en definisjon av selve kulturbegrepet. Kun en av informantene kom med en tydelig definisjon av kulturbegrepet, mens de andre informantene hadde mer diffuse svar rundt å definere det. Vi ser antydninger til likhetstrekk rundt forklaringene om kulturbegrepet fra de andre informantenes ståsted. Vi ser også at informantene selv mener at det er litt forskjell mellom hva ledelsen og operatørene tenker og hvordan de forstår kulturbegrepet. Basert på at informantene har ganske like tanker rundt at de mener ledelsen og operatørene ikke har helt samme forståelse av begrepet og at visjonen er uklar vil dette naturlig nok kunne by på konsekvenser.

Som Tylor hevdet at kultur var en kompleks helhet av mange ulike deler ser vi og at informantene forklarer begrepet på en lignende måte. Fellesskap, det å jobbe mot et felles mål, at alle skal bli sett og hvordan en samhandler er alle fellestrekk som vi ser knyttet til både

tidligere forskning og informantenes tanker rundt dette¹⁵. De viser alle at de er opptatt av kultur og knytter trivsel opp mot dette, samtidig som alle informantene gir uttrykk for at kultur har mye å si for deres arbeid selv om de ikke nødvendigvis tenker på det hver dag.

Det kommer ganske tydelig frem at våre informanter også er enige i at ikke alle de ansatte i Alcoa Mosjøen har samme forståelse av kultur, men at de aller fleste har en viss formening rundt hva som menes med kultur i organisasjonssammenheng. Informant 1 forklarer dette med at for noen er kulturbegrepet litt ukjent, men at de nok forstår sammenhengen når man bryter det ned, og sier som følger:

"Kanskje begrepet er litt ukjent for dem, men når man bryter det ned i detaljer så tror jeg de har en klar formening om det de og" (Informant 1).

For informantene er det med klar kommunikasjon fra ledelsen svært viktig ved gjennomføring av prosjektet "kulturreisen". Informantene hevder kulturbegrepet også er knyttet opp til at alle skal ha en klar forståelse og visjon over hva som stilles av krav og forventninger i organisasjonen og informant 2 sier:

"Det jeg tenker om organisasjonskultur er at alle skal ha samme mål, kanskje litt ulikt på verket, men at for eksempel innenfor en avdeling har alle samme mål om hvor vi ønsker å komme, hvor vi skal" (Informant 2).

Til tross for at alle teamlederne er enige i at det er viktig at alle skal ha et felles mål fremstår det som at de ulike medarbeiderne ikke har samme visjon og mål, og at det derfor medfører at de ikke har en felles forståelse av ting. Dette knytter de opp til mangelfull informasjon og kommunikasjon fra Alcoa Mosjøens toppledelse. De forklarer litt rundt et sett verdier og Alcoa Mosjøens visjon, som vi skal se nærmere på senere i besvarelsen, men som ledelsen ikke har brukt så mye fokus på å fronte i hele organisasjonen. Informantene forklarer at det kun er ledelsen som har fått innblikk i disse verdiene, og at disse ikke samsvarer med hva de selv tror operatørene mener bør være fokuset for Alcoa Mosjøens fremtid. De forklarer dette med at det er nok en stor splitt mellom hvordan toppledelsen og operatørene ser på både kultur, endringer og hva selve organisasjonen står for. Som informant 2 nevner så mener hen at det er et stort språk mellom de ulike medarbeiderne i Alcoa Mosjøen og at organisasjon ikke har en felles visjon og mål, noe som Kotter som nevnt mener at mange organisasjoner ofte undervurderer. Grunnen til at dette er så viktig er ifølge Kotter at dersom en skal kunne holde på endringene

¹⁵ https://www.researchgate.net/publication/258009391_Organisasjonskultur_-_en_begrepsavklaring

over tid er det viktig at utgangspunktet starter med en felles forståelse, mål og visjoner som alle medarbeiderne kan kjenne seg igjen i.

Basert på data fra intervjuene har vi vist til hva kultur er for informantene våre. Videre for å kunne besvare vår problemstilling skal vi se litt på hva informantene selv mener om den nåværende kulturen i Alcoa Mosjøen og hvilken betydning dette har for teamlederne. Vi opplever at teamlederne har og fokus på ting som de selv tar opp som kultur, og at det virker som enighet rundt at det er andre faktorer som de selv betrakter mener vil ha påvirkning på kulturen. Et fellestrekk her er at de antyder at kultur generelt sees på som en måte å få ting bedre på, som for eksempel frustrasjon rundt gammelt utstyr vil kunne påvirke kulturen. Andre ting teamlederne nevnte i forbindelse med hvordan den nåværende kulturen er i Alcoa Mosjøen vil vi trekke frem følgende punkter som vi vil vise mer til i denne delen av oppgaven:

- Misnøye rundt gammelt og utslitt utstyr som kunne medføre i at operatørene ble mindre motiverte
- Det har oppstått subkulturer og konflikter mellom de eldre og de yngre i enkelte deler av organisasjonen
- De mener at kulturen og samarbeid på tvers av den større organisasjonen har forbedringspotensial
- Teamlederne mener at organisasjon har et sterkere byråkrati nå enn hva de har hatt tidligere
- Det har vært stort fokus og trivsel rundt å kunne styre sin egen hverdag for operatører som jobber på skift

Som vi ser ovenfor er det et ganske bredt sett av problemer og utfordringer som legges inn i kulturbegrepet. Bakgrunnen for at vi legger vekt på dette er fordi informantene selv tok opp disse samtaletemaene i intervjuene når de ble spurt hva kultur var for dem.

For å vise hvordan vi da brukte våre ferdig transkriberte og kodede intervju vil vi forklare litt rundt prosessen. For å kunne besvare akkurat dette spørsmålet, altså hvilken betydning kultur har for Alcoa Mosjøens teamledere, måtte vi først og fremst tenke ut hvilke tematikk som var viktig å belyse. Det var viktig for oss å få frem informantenes tanker rundt eksisterende kultur og hvilken betydning den eksisterende kulturen har i forhold til innvirkning på prosjektet "kulturreisen". Vi kom frem til at det var viktig å få med seg gode poeng som omhandlet

tematikken rundt den kodingen vi beskriver som organisasjon ettersom dette er noe teamlederne selv raskt knyttet opp til flere spørsmål angående nåværende kultur og hva dette betydde for dem. I tillegg har vi også tatt hensyn til informantenes svar rundt tematikk som vi fargekodet til kultur da dette var den mest naturlige fargekoden å ta hensyn til for å besvare spørsmålet. Ytterligere oppdaget vi raskt at i sammenheng med spørsmål som ble stilt rundt organisasjonskultur og hvordan de selv opplevde dette innad Alcoa Mosjøen var alle informantene inne på tema som omhandlet både kultur, trivsel og motivasjon i et. Disse tre faktorene, og derfor to ulike måter å kode på, gikk veldig hånd i hånd. Dette beviser litt det at teamlederne i Alcoa Mosjøen tolker kultur som litt forskjellige ting, og ikke bare ting som en normalt sett tenker på rundt organisasjonskultur, men at de heller viser til at kultur også er trivsel og motivasjon.

Informantene har veldig like tanker rundt organisasjonskulturen innad Alcoa Mosjøen. De er alle enige i at det er mye misnøye rundt gammelt og utslitt utstyr. Denne misnøyen blant de ansatte forklarer at de medfører at operatørene blir mindre motiverte for å gjennomføre arbeidet sitt. Informantene viser også til det faktum at mye av utstyret de bruker begynner å bli så gammelt at det derfor må fikses opp eller byttes ut. Det å ha utstyr som er oppdatert og i orden er en veldig viktig faktor å få på plass for at de ansatte skal kunne trives. De tenker at mye av operatørenes frustrasjoner og grunnlag for irritasjon kan være knyttet opp til at organisasjonen ikke får fikset ting eller kjøpt nytt utstyr i god tid, og at det ikke er lagt ordentlig til rette for å få dette på plass. Små ting tar lang tid, men de store tingene tar kort tid, og da blir det fort de små tingene som har mye å si i arbeidshverdagen som blir irritasjonsmomenter.

Informantene våre forklarer også at det har oppstått subkulturer og konflikter mellom de eldre og de yngre i enkelte deler av organisasjonen. De er ganske enige i hvorfor de tror det har oppstått slike konflikter, og de forklarer det med at det har oppstått uønskede subkulturer. Informantene antyder at disse subkulturene har oppstått ved at de eldre og de yngre har misforstått hverandre. Noe av det som trekkes frem ved disse konfliktene er at alle skylder litt på hverandre og ikke ønsker å ta konsekvenser selv ved å late som ingenting når de samles felles. Kulturforskjeller som har oppstått mellom nye unge skift og de eldre og etablerte skiftene, har medført at informantene mener at det må holdes litt strammere tøyler for de yngre skiftene. Dette er fordi de ikke helt har funnet sin rolle og heller ikke nødvendigvis er helt enige over arbeidsfordelingen. I forbindelse med dette forklarer flere av informantene at det har vært mye misforståelser mellom de eldre og de yngre, hvor de eldre mener de har kommet med konstruktiv kritikk og de yngre mener de har blitt hakket på. Det er viktig å påpeke at dette ikke

nødvendigvis er fasiten for alle de yngre skiftene, men at det har dannet seg subkulturer på enkelte skift som organisasjonen og informantene ser på som uønsket kultur.

Ellers i forhold til hvordan informantene opplever kulturen i Alcoa Mosjøen så er det mye fokus blant informantene på tematikken rundt HMS. Dette tas da spesielt opp i forhold til uønsket HMS-kultur som ikke er helt bra. Den nåværende HMS-kulturen er ulik på ettermiddag og nattskift, enn det den er på formiddag ettersom det er på formiddagen at teamlederne er på jobb. I utgangspunktet har alle sine egne roller som informantene mener ikke har blitt fulgt opp, og at skiftene derfor er veldig løsslupne når det ikke er leder på jobb. Når det ikke er leder på jobb på skift ser de tendenser til at det oppstår flere småskader, både på utstyr og potensielt personer. Dette vises også ved at informantene forklarer at de mener operatørene er mindre forsiktige og holder seg sjeldnere innenfor alle strenge HMS-reglene når det ikke er en leder på jobb som passer på at dette blir fulgt. De legger vekt på at det ikke har oppstått veldig store og farlige hendelser, men at det vil kunne bli tettere fulgt opp ved at operatørene forholder seg til sine roller og at alle er enige om forventningene i forhold til HMS.

Informantene forklarte at de ser tendenser til at de eldre operatørene viser mer hensyn til utstyret og HMS enn hva de yngre gjør, men som nevnt er ikke dette fasiten for alle skift. Dette er da spesielt vanskelig i forhold til produksjon ettersom de ikke har støttefunksjoner tilgjengelig på ettermiddag og natt. Til tross for dette forklarer informantene at det er likevel når lederne ikke er til stede at produksjonen er best. Dette forklares ved at informantene mistenker at dette kan være på grunn av vedlikehold og andre ting som vanligvis skjer på dagtid, og det vil kreve litt mer fokus på dagen og det gjør da at operatørene har bedre tid til å fokusere på produksjon når ledelsen ikke er til stede. Dette er fordi mye av vedlikeholdet og andre slike ting tar fort opp tiden til operatørene. Kulturen i Alcoa Mosjøen har til nå båret preg av at ting tar litt lengre tid og da er det viktig å gjøre ting rett. Informantene viser til at de ønsker å få bort denne subkulturen blant de ansatte som gjelder "*jeg skal bare utsagn*" når det gjelder ting og arbeid som ikke er innenfor rammer og regler. Reglene er jo til for at de ikke skal skade seg, så her mener informantene våre at Alcoa Mosjøen som organisasjon må være konsekvent for å kunne forbedre kulturen i forhold til viktigheten rundt HMS.

Informantene våre hevder at kulturen og samarbeidet på tvers av den større organisasjonen har forbedringspotensial. Vi ønsker derfor å dra frem tankene til Informant 1 ettersom hen forklarte dette med at samarbeidet på tvers av den større organisasjonen ikke hadde vært så mye i søkelyset til Alcoa Mosjøen fordi alle er så vant med å bare bry seg om sitt. Dette antyder også

de andre informantene, til tross for at de alle er enige i at samarbeidet mellom teamlederne er bra. Likevel hevder informantene at samarbeidet i Alcoa Mosjøen på tvers bærer preg av autonomi og fokus på sitt eget område. Informant 1 forklarte for oss at i de siste årene har kulturen i Alcoa Mosjøen vært preget av det hen beskriver som at alle er plassert i hvert sitt telt. Hen forklarer videre at med dette mener hen at alle sitter i hvert sitt telt og ser ikke hva de andre holder på med, men heller bare fokuserer på seg selv og hva en selv skal gjøre. Så lenge en da presterer på det en skal levere så er man fornøyd, og hvis ikke andre lykkes så bryr man seg ikke om det, forklarer hen. Hen sier at det er der de er nå, men at det kanskje er det som Inteam har tenkt til å gjøre noe med ettersom at de ser hele oversikten. Oppfatningen til informantene er at Alcoa Mosjøen er en organisasjon med ganske høy grad av kompetanse i alle ledd og de har hatt lite turnover og mange folk som har jobbet der lenge.

Videre blir vi forklart av informant 3 at når det har vært kriser og vanskelige situasjoner har det vært en taktikk for å “*slukke branner*” i fellesskap. Dette er en noe annerledes oppfatning enn hva de andre informantene forteller i forhold til samarbeid på tvers av organisasjonen. Likevel forklarer de at mange av de som har vært i organisasjonen lenge har vært gode ressurser for å hjelpe med avverging av kriser og at de har fått gode tilbakemeldinger på det. Selv om Informant 3 gir oss en litt annen oppfatning enn de andre informantene i forhold til samarbeidet i Alcoa Mosjøen på tvers ved å forklare at når det skjer større ting som krever mye bistand så er de gode. Likevel sier informant 3 seg enige med de andre i at i det dagligdagse arbeidet er det ikke like mye fokus på å samarbeide på tvers.

Teamlederne mener at organisasjon har et sterkere byråkrati nå enn hva de har hatt tidligere. En utbredt fortelling blant informantene er at det i mange år vært preget av en tillitsbasert arbeidsmodell hvor de ansatte operatørene som jobber på skift har en veldig autonom hverdag hvor det har vært mye fokus på at de får frihet til å styre sin egen hverdag. Dette er noe som informantene mener er det mest verdifulle med Alcoa Mosjøen og for å sikre at de ansatte ønsker å forbli i organisasjonen. Informantene er enige i at det at de ansatte har en slik mulighet og at ledelsen har vist så stor tillit til dem har vært en positiv faktor for organisasjonen, men at dette har vært litt problematisk på enkelte skift som ikke helt har kommet inn i sin rolle og vet hvordan en skal håndtere det å være så autonom.

Informantene forklarer videre at de selv mener at det blir mindre og mindre av denne tillitsbaserte tilnærmingen, og at organisasjonen går over til et mer byråkratisk oppsett. Det er mange ulike ledd og mange ulike systemer man må innom for å kunne ha en innvirkning på

eventuelle endringer, og dette tar flere av teamlederne opp. De forklarer at med preget på et mer byråkratisk oppsett så medfører det i lengre ventetid for å kunne få gjennomført ulike prosesser, både ved bestilling av nytt utstyr, men også i forhold til endringer innad i organisasjonen. De forklarer derfor at det er vanskeligere å faktisk få gjennomført noe og at det krever mye mer ekstraarbeid også for dem som teamledere enn hva det tidligere har gjort. Informant 1 forklarer oss at det viktigste for både hen selv og alle operatørene er stabilitet og en forutsigbar hverdag for å trives. Hen sier:

"Stabilitet, stabilitet, stabilitet." Du kommer på en jobb som er forutsigbar og vet hva du skal gjøre, og det gjør at du har det bra. Man kan godt kjøpe inn kaker og pizza og kalle det trivsel, men det er ikke trivsel. Trivsel er at du har stabilitet og vet hva du skal gjøre" (Informant 1).

Med dette forstår vi og at mye av det som går på det at de tenker at organisasjon har blitt mer byråkratisk, gjenspeiles i at det har blitt mindre stabilitet og mer fokus på endringer i organisasjon. Informantene nevner at Alcoa Mosjøens toppledelse har over tid blitt skiftet ut, og at det nå er lagt opp for en mer byråkratisk modell ettersom at selskapet er amerikansk. Dette er noe som også gjør det vanskeligere for dem som teamledere å sikre stabilitet i arbeidshverdagen til sine operatører. Som hen nevner så er det viktig for informantene at det er klare og tydelige retningslinjer for hva en skal gjøre og stabilitet i arbeidsdagen som er viktig for å sikre trivsel. Men dette er noe de andre informantene og forklarer at har vært litt mer usikkert etter at "kulturreisen" startet ettersom de ikke helt har fått forklart hva prosjektet egentlig skal handle om. Basert på informasjonen vi fikk fra informantene høres det ut som om dette prosjektet skal gjennomføres for å få til en endring og forbedring i kulturen. Informantene forteller at de ser på endringene og forbedringene som noe positivt, men at dette og bærer preg av økt hierarkisk fokus. Informant 4 forklarer dette med:

"Nei, jeg synes kanskje vi er litt for byråkratiske. Det er mange tunge system og vi skal innom mange ledd for å få ting gjort, så da blir det ikke så smidig som det kunne vært." (Informant 4).

Ettersom dette utsagnet baserer seg på tematikk som omhandler organisasjonen så var det derfor naturlig å komme innom dette under analyseprosessen, og da med stikkord-koder knyttet til vår tolkning av utsagnet som for eksempel "byråkratisk" og "ineffektivt". Som nevnt av Rave er det slik at organisasjonskulturen kan teoretisk sett påvirke arbeidernes motivasjon, gruppesamhold og jobbtillfredshet. Kultur som påvirker motivasjon, gruppesamhold og jobbtillfredshet er derfor

noe som belyses av informantene våre i forbindelse med det økte fokuset på byråkrati (Haugstveit, 2007: 38). En mulig forklaring for dette byråkratiet som oppleves er grunnet organisasjonsmodellen innad i selskapet som er Amerikanskeid og derfor annerledes enn hva de har vært vant med fra tidligere når selskapet bar mer preg av en nordisk modell (antas kjent).

Ifølge informantene virker det ikke som hele organisasjonen er så involvert som de mener de burde være, og da er det viktig å ta hensyn til alle i organisasjonen for å unngå at det oppstår misforståelser og manglende enighet rundt målet med den endringen som skal gjennomføres (Kotter, 2012: 4.) Dette er noe vi ser igjen under intervjuer med informantene, og de sier seg alle enige i at operatørene burde være mer inkludert, og at det nå er mer fokus på en endring heller enn fokus på kultur. Som informantene antyder kan dette muligens være fordi de tror denne endringen vil kunne påvirke organisasjonskulturen også på sikt. Informantene viser også til at de håper at denne endringen vil kunne styrke organisasjonen på sikt.

4.1.2 Forventninger til hvorvidt kultur kan endres og styres?

Under intervjuprosessen spurte vi ikke spørsmål som direkte gikk på om informantene mente at kultur kunne endres og styres, men vi spurte heller litt rundt det. Vi spurte blant annet litt om hva informantene selv mente i forhold til hvordan deres rolle kunne påvirke kulturen innad i teamet. Svarene rundt dette ble analysert til å ta for seg endring og utvikling som det viktigste temaet, men her igjen dukket også kodingen for kultur opp basert på at noen av teamlederne kom over på beskrivelse av kulturen når vi snakket rundt dette med endring. Vi ønsket også å utforske litt om teamlederne mente det var riktig å prioritere å bruke ressurser på dette prosjektet, i tillegg til å høre om Alcoa Mosjøen hadde gjort noe lignende tidligere. Vi fikk da en forståelse for at det har vært noen mindre tiltak som ble gjort tidligere, men som de nødvendigvis ikke hadde opprettholdt over tid. Noe som også ble spurt om var samarbeidet mellom teamlederne, samt hvordan samarbeidet i Alcoa Mosjøen generelt var. I utgangspunktet var alle informantene enige i at samarbeidet mellom teamlederne var bra, men at organisasjonen som helhet kanskje kunne ha mer fokus på samarbeid. Dette var noe de antydet at de håpet at “kulturreisen” ville være med på å endre.

Informantene viser til at de har en forståelse av at de selv som teamleder er med på å påvirke de rundt seg samtidig som de blir påvirket selv. De forklarer at deres rolle i en slik prosess med et kulturforbedringsprosjekt er viktig fordi det er de som skal være forbilder for operatørene på skiftene de har ansvar for. De legger vekt på at det er viktig for dem å trå frem som gode eksempel og at de selv er innforstått med at i løpet av prosjektet vil de som teamleder ha en

aktiv rolle i prosjektets gjennomføring. Basert på informasjon vi fikk fra informantene har vi forstått det slik at Alcoa Mosjøens ledelse har bekreftet for teamlederne at de skal få ha påvirkningskraft i forhold til eventuelle endringer i organisasjonen som kan dukke opp i løpet av prosjektet "kulturreisen".

"Vi har jo fått hørt deres mening og hva de mener om det her og at vi har vært lovet en påvirkningskraft, så vi får se om vi har det" (Informant 1).

De andre informantene bekrefter også dette utsagnet til Informant 1, at utgangspunktet for prosjektet var at teamlederne skulle være en del av aktørene som skulle bistå med påvirkning og bestemmelser for hvordan en ønsket å forme prosjektet for å sikre en bedre organisasjonskultur. Videre forstår vi og at eventuelle endringer i organisasjonen vil kunne påvirke teamledernes egen arbeidssituasjon, uten at de helt vet hva dette innebærer. De har gjennomført en workshop for å kartlegge hva organisasjonen selv vil. Informantene er innforstått med at eventuelle endringer i kulturen vil kunne påvirke dem, men de bekrefter at det kanskje er det som må til for å kunne få en endring som vedvarer.

I oppstartsmøtet med Inteam får informantene og de andre teamlederne presentert hva prosjektet skal handle om, altså en kulturendringsprosess. I begynnelsen og ved tidspunktene første intervjurunde ble gjennomført var prosjektet akkurat igangsatt og det var lite informasjon rundt hva det egentlig ville innebære, men informantene forteller at det er viktig å inkludere hele organisasjonen i en slik prosess. De forklarer at det startet i første omgang med en presentasjon av prosjektet fra toppledelsen og Inteam hvor de forklarte for teamlederne innledende om prosjektet som skulle være et forbedringsprosjekt innen kultur. Informant 2 forklarer at det er:

"Alfa omega at alle kan få uttale seg og at alle får komme med sine synspunkt" (Informant 2).

Informantene viser motivasjon for å kunne ha en aktiv rolle og påvirke kulturen innad i teamet. Som tidligere forskning antyder, er motivasjon veldig viktig for å kunne lykkes i endringsprosesser. Informantene samlet sett ønsker å kunne bistå med at dette prosjektet vil kunne øke kompetanse, rullere litt på skift og endre litt på arbeidsoppgaver for å endre i kulturen, noe som vi og knytter opp til det med motivasjon og trivsel som tema. For å kunne løse litt opp i de utfordringene de har hatt på skiftene tror de at Alcoa Mosjøen kunne satset mer på skiftkulturen ettersom de oftest er sammen på jobb, men ikke nødvendigvis så mye utenfor jobben. Viktigheten rundt det at de da får muligheten til å bli kjent på en helt annen

måte på fritiden enn når en bare er sammen på jobb. Informanten 2 på lik linje med de andre informantene har derfor i utgangspunktet et positivt syn på prosjektet som skal gjøres, men legger trykk på at:

"Det er en del store endringer som skal gjøres, det vet vi ikke om er positivt eller negativt før det har tredd i kraft" (Informant 2).

Likeledes forklarer teamlederene at det har vært forsøkt å gjennomføre lignende prosjekter tidligere, men hvor det ikke ble et like stort omfang. Dette resulterte i at det ble en bedring i organisasjonens kultur over kort tid, men at det gikk "tilbake som normalt" ettersom det var lite oppfølging. Informantene legger derfor stor vekt på at de håper at planen er at disse endringene da og vil skje over tid ettersom det ikke skjer store endringer i kulturen over bare to dager, men at det heller faktisk må være et prosjekt som går over lengre tid og som alle på verket skal være med på. Informantene tror at bakgrunnen for at dette prosjektet er iverksatt er fordi det generelt er litt lav motivasjon, en arbeidskultur på skift som ikke er ønskelig og at det er et sprik i kulturen. Informantene legger derfor vekt på at:

"Det viktigste er at folk trives på jobb, for jeg genererer ikke en krone på arbeidsplassen, det er det operatørene som gjør" (Informant 2).

Informant 2 viser til at hen virkelig har fokus på operatørene og deres beste da både for påvirkning for selve prosessen rundt "kulturreisen", og at operatørene skal bli sett og hørt ettersom det er de som er hoved essensen i organisasjon, altså Alcoa Mosjøens viktigste aktører. Dette er noe de andre informantene også sier seg enige i selv om de ikke er like direkte. De har en felles forståelse over at det er viktig å satse på menneskene først og fremst.

Ved analysing av intervjuet og spørsmål knyttet til endring av kultur kom også det frem tydelig hos informantene at kultur, endring og utvikling var de mest relevante temaene, noe som er naturlig. Likevel kom de også inn på ulike faktorer som også spiller på motivasjon og trivsel, som i eksempel over med tanke på at de ansatte blir sett, hørt og da føler seg verdsatt. Dette er faktorer som fort vil kunne virke inn på motivasjonen og trivselen til de ansatte, ifølge dem selv. Som nevnt i forrige kapittel ser vi og en tendens til at informantene mener at operatørene og de selv opplever organisasjonen som mer og mer byråkratisk over tid. Dette er likevel ikke unormalt i organisasjoner som vokser og blir større, men det vil kunne påvirke hvordan de ansatte opplever arbeidsplassen. Informant 3 sier derfor at de er klare over:

"At noen føler systemene er rigide og at de blir overvåket eller at det er litt byråkratisk med en stor organisasjon, det er regler fra omverden, dette kan være en medvirkende årsak" (Informant 3).

I likhet med informant 1, 2 og 3 forklarer også informant 4 at hen mener at hens rolle som teamleder er veldig viktig for å kunne påvirke og endre kulturen. Hen forklarer at

"Jeg prøver litt på å endre kulturen, og beviser at det ikke bare er negative ting som skjer, men også at det er mye positivt som skjer og ta en pust i bakken og fokusere på det positive" (Informant 4).

Informanten her kommer også mer tydeligere inn på en forståelse rundt hvilken endring som skal gjennomføres og styres fra ledelsen. Hen forklarer at *"hovedmålet føler jeg er en stor organisasjonsendring på mellomledernivå"*, noe vi forstår med at det er en planlagt endring fra ledelsens side, men at det ikke nødvendigvis utdypes fra informanten hvilket omfang denne endringen vil ha. De andre informantene forklarer heller ikke i detalj hvilke endringer som skal skje ettersom dette på intervjuet ikke var helt klart og tydelig for organisasjonen. Likevel har vi inntrykk av at informantene har en viss formening om hvilke endringer som vil foregå i tiden mot sommeren 2023. Uten å videre nevne helt hva endringen Alcoa Mosjøens ledelse skal gjennomføre, forklarer informant 4 at:

"Jeg tror at om de gjennomfører den organisasjonsendringen som jeg tror de har planlagt, så kommer operatørene til å steile. Jeg tror ikke det blir noen bedre motivasjon av den grunn" (Informant 4).

Informant 4 er da svært tydelig på at hen tror at disse endringene ledelsen planlegger ikke nødvendigvis vil falle helt i smak hos operatørene. Likevel utdyper hen ikke noe om hva denne endringen er, men heller henter til at hen tror grunnlaget for at de startet med prosjektet "kulturreisen" var for å gjennomføre endringer på mellomledernivå, men at hen selv ikke er helt sikker og at vi får vente og se hva som skjer. Informantene viser også til at de selv er usikker på om Alcoa Mosjøen faktisk jobber med et prosjekt som skal forbedre kulturen eller om det kun er endringer de er interessert i, noe de beskriver som problemet, altså mangelfull informasjon. Det er en lik forståelse fra alle informantene og de sier seg enige i at de ønsker mer informasjon slik at de også selv kan være mer inkludert i prosessen.

Når en spør seg om kultur, kan endres og styres så er det ikke nødvendigvis noen spesifikk fasit. Cameron og Quinn forklarer at når en skal gjennomføre strukturelle endringer i organisasjoner

må verdier, definisjoner og mål endres. En må likeledes få med de ansatte, dersom en ikke får med de ansatte og endret deres verdier, holdninger og definisjoner så vil organisasjoner ofte ende opp med en endringsfase som ofte går tilbake til status quo (Cameron og Quinn, 2013. S. 13). I likhet med Cameron og Quinn mener også informantene vi har intervjuet at det er essensielt at Alcoa Mosjøens ansatte får være med på endringene og gjennomføring av prosjektet “kultureisen”. Alle informantene viser stort fokus på å få alle med og at alle skal bli hørt, noe de ikke vet om faktisk blir tilfellet videre i prosessen.

For Alcoa Mosjøen viser informantene forståelse for at lederne må være en faktor for å kunne påvirke kulturen, og de virker alle villige til å stå på for å sikre seg en vellykket kulturendringsprosess. Dette kan vi se igjen i påstanden til Strand om at “*Lederens viktige oppgave er å påvirke/endre kulturen*” (Strand, 2018: 209). Informant 2 og 4 viser begge til at de ønsker å påvirke kulturen og at de aktivt har gått til verks for å kunne påvirke og endre kulturen. I forhold til dette har informantene mer fokus på at det er en endring de aktivt gjør for å påvirke kulturen, mens at endringene som Alcoa Mosjøen gjør er mer for å aktivt endre organisasjonen og dens struktur. Alcoa Mosjøens teamledere ser altså ut til å være enige i at kultur kan endres og styres, men at ikke nødvendigvis hele organisasjonen kommer til å være fornøyde med endringene, kanskje heller tvert imot dersom antydningene til informant 4 er korrekte og hens tanker om at “*så kommer operatørene til å steile*”.

På tidspunktet for gjennomføring av disse intervjuene var det som nevnt ikke helt tydeliggjort for teamlederne hvilke endringer som skulle foregå i organisasjonen, selv om enkelte kanskje hadde en formening om hva de trodde kanskje ville skje. I etterkant ser vi at vi kanskje ikke nødvendigvis helt fulgte opp hvorfor informantene mente det skulle skje store endringer, da spesielt med tanke på informant 2, 3 og 4 som alle hintet til endringer på mellomledernivå. Selv om de ikke selv utdypet hva de trodde denne endringen gjaldt spesifikt, plukket vi ikke helt opp i samtalen at dette var noe å fokusere på ettersom vi tenkte at dette fortsatt bare var noe hypotetisk.

Selv om ikke informant 1 var like tydelig inne på dette tema med endringene som antas av teamlederne at skal gjennomføres, så viser hen likevel til at det er planer om en større endring. Vi vil derfor også påpeke at selv om informantene på intervjutidspunktet ikke nødvendigvis hadde det helt klart for seg hvilke potensielle endringer som skulle iverksettes, så hadde de alle baktanker rundt noen endring uten å helt identifisere tydelig hva denne endringen ville innebære. Vi forstår det og slik at intervjutidspunktene fant sted på litt ulik tid, og på grunn av

progresjonen innen de ulike teamene for hvor langt de var kommet i prosessen vil kunne ha innvirkning på informantenes svar og antydninger rundt dette. Noen av intervjuene ble utført en liten stund før de andre, noe som medfører at det kanskje vil være varierende utfall i progresjonen for resten av prosjektet. Vi vil også påpeke at ettersom dette er endringer som også vil skje over lang tid, vil det da medføre at vi ikke nødvendigvis får med oss det hele bildet og hvordan ting blir i Alcoa Mosjøen fremover. Vi vil likevel komme tilbake til akkurat dette med hvilke endringer som faktisk har skjedd og som skal gjennomføres i neste delkapittel.

Avslutningsvis for delkapittel 4.1 vil vi vise til tabell 4 under hvor vi har tydeliggjort likheter og enighet blant teamlederne, samt vist til ulikheter og forskjeller rundt deres tanker for de ovennevnte forskningsspørsmålene i delkapitlene. Her ser vi tydelig at når det kommer til hva kultur er og hvordan det forstås og defineres i Alcoa Mosjøen så er informantene veldig enige. Selv om ordbruken deres er litt ulik kommer alle inn på samme tematikk rundt kultur som trivsel, kultur ved å “se folk”, at kulturbegrepet har en bred tolkning og at det dessverre per nå er manglende rolleforståelse blant de ansatte. I forhold til betydningen kultur har for Alcoa Mosjøen viser informantene enighet rundt at det er subkulturer, kulturforskjeller og konflikter innad skiftene, de har forventninger til at de blir inkludert i hvilke endringer som skal gjennomføres i prosjektet “kulturreisen” og de har forventninger til at operatørene og skal bli involvert. Det er likevel litt forskjell basert på enkelte ting som at informant 1 og 3 ikke viser like mye fokus på å endre kulturen selv, i motsetning til informant 2 og 4 som forteller at de aktivt forsøker å endre kulturen.

Basert på vår nysgjerrighet rundt om kultur faktisk kan endres og styres ønsket vi å utforske om teamlederne hadde noen formening om hvorvidt det er mulig. Informasjonen vi fikk fra informantene antyder at kultur kan endres og styres, men at dersom de skal kunne lykkes med prosjektet må “alle med”, altså alle ansatte i organisasjonen må få være med i prosessen og ha påvirkningskraft. De er alle enige i å legge vekt på god kommunikasjon og viktigheten rundt dette. Likevel mener informant 2 og 4 at store endringer skal skje som vil kunne tolkes negativt av organisasjonen. Informant 1 og 3 fokuserer ikke like mye på dette, men har heller mer fokus på en hverdag som skal fungere for alle.

Tabell 3: Oppsummering over likheter og forskjeller mellom informantene.

Tematikk rundt forskningsspørsmål	Likheter og enighet blant teamlederne	Ulikheter/ forskjeller mellom teamledernes tanker
<p>Hva er kultur for Alcoa Mosjøen? Hvordan forstås og defineres kultur?</p>	<p>Kulturbegrepet er vidt og kan tolkes på mange ulike måter.</p> <p>Manglende rolleforståelse blant de ansatte.</p> <p>Informantene mener det er ulik forståelse av kulturbegrepet blant ledelsen og operatørene.</p> <p>Kultur som påvirkning av trivsel: trives man så blir kulturen bedre.</p> <p>Alcoa Mosjøen må bli bedre på å “se folk”.</p>	<p>Kun en informant som hadde en definisjon på begrepet</p>
<p>Hvilken betydning har kultur for Alcoa Mosjøen?</p>	<p>Opplever uønskede subkulturer på skiftene.</p> <p>Opplever kulturforskjeller og konflikter mellom eldre og yngre ansatte.</p> <p>Ønske om å bli mer inkludert i bestemmelser rundt “kulturreisen” og hvilke endringer som skal gjennomføres.</p> <p>Forventninger til at operatørene blir mer involvert og får ha mer å si i prosjektet.</p> <p>Har et ønske og fokus på å forbedre HMS kultur.</p> <p>Alcoa Mosjøen må bli bedre på kommunikasjon da dette påvirker kulturen og skaper frustrasjon blant operatørene.</p> <p>Oppgradering og fiksing av gammelt utstyr.</p>	<p>Informant 1 og 3: Mindre fokus på å endre kulturen selv, men ønsker å fremstå som et godt forbilde i prosessen.</p> <p>Informant 2 og 4: prøver aktivt å endre organisasjonskulturen selv ved å vise positivitet</p>
<p>Kan kultur endres og styres? Hva opplever informantene er viktig for å kunne endre og styre kulturen?</p>	<p>Ønske om involvering for at teamlederne skal kunne være med å påvirke prosessen.</p> <p>Fokus på godt samarbeid innad i hele organisasjonen.</p> <p>Ønske om mer fokus og satsning på skriftkulturen: også utenfor arbeidstid (teambuilding o.l)</p> <p>Hensynta operatørenes meninger i prosessen.</p> <p>Bedre kommunikasjon og mer fokus på det positive.</p>	<p>Informant 3: mener hen har påvirkningskraft for å endre kulturen.</p> <p>Informant 1,2 og 4: mener de ikke har påvirkningskraft for å endre kulturen, selv om dette har blitt lovet.</p> <p>Informant 2 og 4: mener at store endringer skal skje som vil kunne tolkes negativt av organisasjonen. Informant 1 og 3 fokuserer ikke like mye på dette, men har heller mer fokus på en hverdag som skal fungere for alle.</p>

4.2 Erfaringer - hvordan opplever informantene “kulturreisen”?

Nå vil vi presentere informantenes erfaringer med prosessen rundt “kulturreisen” knyttet til vår problemstilling. Som nevnt tidligere i oppgaven valgte vi å utføre oppfølgingsintervjuer for å finne ut i hvilken grad prosjektet hadde påvirket organisasjonen og teamledernes tanker rundt dette. Dette delkapittelet vil ta for seg de opplevde erfaringene informantene våre beskrev under andre intervjurunde. Disse funnene vil også være sentrale for å besvare vår problemstilling ettersom det beskriver eventuelle endringer rundt tankene om prosjektet “kulturreisen”. Vi vil derfor gjøre et dypdykk inn i hvordan informantene opplevde “kulturreisen” på det gitte tidspunktet intervjuene ble gjennomført, altså når de var kommet mer i gang med prosessen.

En av funnene var at i perioden mellom første og andre intervjurunde hadde situasjonen i organisasjon endret seg. Med dette mener vi i hovedsak at teamlederne uttrykte at prosjektet bar mer preg av større endringer og mindre fokus på kultur og organisasjon enn hva som ble presentert som målet for kulturreisen. Selv om informantene kom inn på at de forsto at det ville gjennomføres endringer i organisasjonen allerede i første intervjurunde, ble det enda mer tydelig hva disse endringene ville ha å si for organisasjonen i andre intervjurunde med informantene. I denne intervjurunden bar analyseprosessen preg av tematikk rundt endringer, men også mye for kommunikasjon og trivsel som koder. Vi bet oss merke i koder som “store endringer”, “usikkerhet”, “mangelfull informasjon fra ledelsen” og “hierarki”. Alle disse ordene som vi tok som notater/koder i tillegg til fargekodingen viser tydelig at teamlederne er inne på at de mener at kommunikasjonen med disse endringene kom sent og at det fortsatt er mye som ikke er helt oppklart, noe som kan gjøre det vanskelig å se for seg hvordan endringene faktisk vil påvirke organisasjonen i helhet. De forklarte også at selv om de i starten ble presentert med verdier som tydeliggjør at Alcoa Mosjøen ønsker å få frem god kommunikasjon, få alle med og at det skal være mye åpenhet rundt prosessen, så er ikke det nødvendigvis helt tilfellet de nå opplever.

Ved å fokusere på organisasjonskulturen vil en kunne forbedre organisasjonens produktivitet ved å skape en felles oppfatning av tilhørighet, tillit, lojalitet, kjente mål og felles visjon. Dette skaper et samhold som vil kunne påvirke de ansattes innsats og produktivitet, noe vi antyder at de samsvarer med erfaringene til våre informanter. Informantene forklarer oss at de selv mener at Alcoa Mosjøen ikke har hatt nok fokus på å inkludere operatørene både før og under prosjektet "kulturreisen". De forklarer at de synes heller ikke prosjektet bærer preg av fokus på kulturbygging, men heller at det bærer preg av endringer. Videre hevder de at disse endringene

skjer uten at de ansatte får være med å påvirke. Dette er en potensiell feil som kan oppstå når organisasjoner skal gjennomføre en organisasjonsendring. Organisasjonsendringer og organisasjonskultur henger veldig tett sammen, men det kan oppstå problemer rundt det at ledelsen gjennomfører endringer uten å ta hensyn til å snakke igjennom de med resten av organisasjonen.

Det har altså skjedd endringer som har påvirket teamledernes syn på både “kulturreisen” og hva dette vil si for de selv og operatørene på deres team. De spesifiserer også at de endringene som iverksettes i hovedsak vil gå utover teamlederne og operatørene, noe vi vil komme tilbake til i diskusjonen. Før vi går mer inn i dybden på disse endringene, vil vi minne på filosofien, målene og formålet med “kulturreisen” som vi fikk presentert av Alcoa Mosjøens toppledelse i samarbeid med konsulentene i Inteam. Denne filosofien, målene og formålet med prosjektet ble også lagt frem for teamlederne og operatørene i tidlig fase av prosjektet. I enighet med Inteam og Alcoa Mosjøen har vi da fått lov til å bruke deres modell for å fremstille disse verdiene og filosofien til Alcoa Mosjøen i form av et hjul under i figur 4. Vi vil også vise til hva Alcoa Mosjøen selv beskriver som formål med disse verdiene og målene for “kulturreisen”.



Figur 3. Alcoa Mosjøen Leadership Philosophy/Values.

Verdiene i figuren over er altså Alcoa Mosjøens fokus og deres tanker rundt både “kulturreisen” men også hvordan de ønsker at Alcoa Mosjøen skal være i fremtiden. I samtale med Alcoa Mosjøens toppledelse og Inteam fikk vi også vite at måten de skulle gjennomføre denne “kulturreisen” var å ta hensyn til tre hovedgrupper: operatører, ledere og prosess- & støttefunksjoner. Operatørene skulle involveres i prosessen og bistå med deres synspunkter, teamledere skulle gjennomføre det ledelsen sier for å påvirke prosessen, og prosess- & støttefunksjonene skulle samarbeide og skape relasjoner. Som beskrevet av Alcoa Mosjøens toppledelse og Inteam var “kulturreisens” formål å *“Involvere og oppbygge tillit, synliggjøre mål og retning, enighet om hvordan de når mål, engasjere medarbeiderne, styrke mellomlederne og sikre et samlet Lead Team”*.

Nå som vi har gått litt tilbake til hva som var formålet, visjon og verdier for “kulturreisen” vil vi gå mer inn i dybden for hva informantene kunne fortelle rundt prosessen. Vi gjennomførte en ny intervjurunde med alle informantene hvor vi hadde noen nye spørsmål og noen av de samme spørsmålene som vi hadde stilt i første intervju. Bakgrunnen for dette var for at vi skulle kunne klare å fange opp hvorvidt noen av svarene deres hadde endret seg, men samtidig kunne komme med nye oppfølgingsspørsmål. Allerede fra første spørsmål kunne vi høre at situasjonen hadde endret seg, og Alcoa Mosjøen hadde startet gjennomføring av noen andre endringer enn hva informantene selv ble presentert i de første møtene for prosjektet. Selv om enkelte av informantene kom inn på at det skulle skje endringer i organisasjonen i første intervjurunde, kom det likevel ikke like tydelig frem hva disse endringene var før vi fikk gjennomført andre intervjurunde.

Informant 3 og 4 kom likevel litt mer inn i dybden i det første intervjuet for hva de trodde denne endringen ville bety, men vi har forstått det at det nå har blitt enda tydeligere for alle de ansatte. Denne endringen er at Alcoa Mosjøens toppledere har besluttet å ha inn teamledere på alle skift. Basert på informasjon fra våre informanter er det per nå teamledere kun på jobb på dagtid, i dag jobber de vanligvis 8 timer fra 07-15, altså en relativt “normal” arbeidstid. Basert på endringene skal de nå ut i 8-timers skift på både ettermiddag og natt. De skal også gå 12-timers skift i helgene, da det kun er to skift som jobber helger, og da deler de dagene i to, noe som gjør at teamlederne også må jobbe helger. Dette er store endringer i arbeidshverdagen til både teamlederne, men også operatørene som nå skal omgås teamlederne til enhver tid. Når det er sagt vil det ha størst betydning for hvordan teamledere arbeider og hvordan de organiserer egen hverdag. Det har tidligere vært en gode teamlederne har, altså at de kun jobber dagtid. I denne fasen av prosessen beskriver teamlederne at Alcoa Mosjøen har gått bort fra denne strategien

hvor teamlederne jobber dagtid, nå skal de over på skift, og må med det også ansette flere teamledere som kan gå på hvert skift, da de i dag ikke har nok mange teamledere til å gjennomgå en slik omorganiseringsprosess. Vi vil poengtere at etter samtaler med Inteam og Alcoa Mosjøens ledelse forstår vi det slik at denne endringen ble igangsatt som et resultat av “kulturreisen”. Med dette mener de at det ikke var planen fra starten å foreta en slik endring, men at det heller ble igangsatt som et resultat knyttet til organisasjonens ønske om kulturendringer. Selv om informantene antyder at de mener det var en skjult agenda fra ledelsen om å innføre teamledere på skift, forstår vi det slik at dette ikke er tilfellet. Ledelsen i Alcoa Mosjøen i samarbeid med Inteam gjennomgikk møter og samtaler med de ansatte, i tillegg til spørreundersøkelser. Teamledere på skift ble da en beslutning som ble foretatt basert på resultatene fra disse møtene og spørreundersøkelsene. Det som kom frem under spørreundersøkelsene forklarer informantene at det omhandlet det å ha mer kontroll over uønskede situasjoner på skiftene. Som vi også har sett er informantene enige i at det vil være fordeler å ha teamledere på skift, samtidig som de selv har sine bekymringer for teamleders rolle fremover. Oppsummert opplever teamlederne det som en skjult agenda, mens Inteam og Alcoa Mosjøens ledelse poengterer at dette ikke var planlagt fra starten av. De forklarer altså at endringen kommer som et resultat av det Inteam har observert ved Alcoa Mosjøen, samt hørt på deres ønsker.

Tidligere har operatørene jobbet uten at det har vært teamledere på kvelds-, natt- og helgeskiftene, men dette skal nå endres. Teamlederne som er våre informanter, har beskrevet denne endringen som drastisk. Et likhetstrekk som vi ser hos flere av informantene er at de opplever dette som en form for frihetsberøvelse i arbeidshverdagen til operatørene. I tillegg byr dette på endringer for de eksisterende teamlederne, i og med at deres arbeidstider står i fare for å bli endret, noe som flere av de beskriver som vanskelig i forhold til for eksempel familie og logistikk i hverdagen. Både informant 1, 2 og 3 forteller at denne endringen har skapt mer uro blant skiftene og at operatørene ikke nødvendigvis er så fornøyde med denne endringen. De forklarer at noen av operatørene på den ene siden forstår grunnlaget for endringen og stiller seg mer positive, mens på den andre siden er de veldig misfornøyde og føler at ledelsen ikke har tillit til dem. Videre skal vi se litt nærmere på hva informantene selv opplever og hva som har skjedd siden første intervju.

Vi fikk vite at det nå var besluttet at det skulle bli teamledere på skift og at informant 1 forklarer at ledelsen muligens hadde tatt en forhastet konklusjon om dette til tross for at de hadde bedt om råd og veiledning fra teamlederne. Informant 1 forklarer videre at de ble lovet

påvirkningskraft når det kom til slike beslutninger, noe hen også nevnte i første intervjurunde, men at dette likevel ikke har vært tilfellet. Videre forklarer hen også at det har vært mye snakk og fokus i organisasjonen på at denne endringen om at det nå skulle bli teamledere på skift var en styrt agenda fra toppledelsen, noe som da ble enda mer styrket da toppledelsen valgte å ikke høre på meningene til de ansatte. Hen forklarer at det ble dårlig stemning rettet både mot Inteam og ledelsen, og at de mente dette var noe som kanskje allerede var bestemt fra dag en, men at ledelsen valgte å ikke være like åpen om det som de burde. For hen selv som teamleder så beskriver hen at:

"Det har vært veldig frustrerende når man ikke vet, for du vet jo når du går og lur på hva som skjer fremover og hvilke beslutninger som kommer, om du skal på skift så vet man ikke hvilke oppgaver som skal gjøres på skift. Vi har jo fått både forventninger og forvirring fra alle avdelinger rundt det å ha teamleder på skift, så det er jo urealistisk" (Informant 1).

Informantene forklarer alle at det skapes mye forvirring i organisasjon, da spesielt med teamlederne og operatørene som begge blir påvirket av denne endringen som er styrt av ledelsen. Dette er noe vi også kjenner igjen fra tidligere forskning som for eksempel Kotter (2012) og Cameron & Quinn (2013) og deres teorier rundt forvirring som oppstår under endringsprosesser. Endringene som gjennomføres forklarer informantene at ikke er i samsvar med hva teamlederne og operatørene selv har gitt tilbakemeldinger om, og at det har skapt mye uro i organisasjonen.

I forhold til endringer med ledere på skiftplan beskriver informantene at det ikke har vært noen andre endringer enn dette som påvirker organisasjonen. For å utforske dette litt mer spurte vi også hva informantene tenkte rundt dette prosjektet, hvor vi da fikk til svar fra informant 2 at:

"Nei, det var vel ikke dette jeg hadde sett for meg da vi startet en kulturreise, at de skulle sette leder på skift. Jeg hadde tenkt at det hadde vært andre tiltak før dette. Jeg ser ikke helt behovet for at, eller jeg kan se noe positivt med å ha ledere på skift, men også mye som ikke er så positivt" (Informant 2).

Informant 2 er tydelig på at disse endringene altså ikke er helt det hen hadde sett for seg, og at Alcoa Mosjøens ledelse kunne iverksatt andre tiltak for endringer før en slik stor endring fant sted, men hen utdyper selv ikke noe særlig om forslag til hva de kunne gjort annerledes innledningsvis. Dette er noe de andre informantene også forklarer, og det høres altså ut som at

endringene som var forespeilet i første intervjurunde ikke helt er det samme som Alcoa Mosjøens ledelse nå har valgt å gjennomføre. Informantene forklarer at prosessen bærer preg av store endringer, frustrasjon fra operatørene og en del negativitet og motstand til endring, men de viser likevel en forståelse for at det å ha teamledere på skift ikke nødvendigvis bare er negativt. Informant 2 forklarer også at:

"De begrunner det med at produksjon skal opp, HMS skal være mer i fokus, det skal være kontroll hele døgnet, kontra åtte timer, men vi mister mye av den teamkulturen av å sette en leder på skift" (Informant 2).

Hen forklarer og da at til tross for dette har samarbeidet mellom teamlederne fortsatt har vært bra, og at de fortsetter med god kommunikasjon og samarbeid helt til at endringene trer i kraft og hvor de da må utforske hvordan de som teamledere kan jobbe sammen videre. Per dags dato jobber de godt sammen og har et godt samarbeid som de da forklarer de vil fortsette med. Likevel påpeker informantene at det er mye usikkerhet rundt hva som vil skje og hvordan dette vil påvirke organisasjonen. Det er og mye usikkerhet knyttet til hva som vil skje for deres del i forhold til når det blir bestemt hvem av teamlederne som skal på skift og hvem som forblir på dagtid. Informantene forklarer at teamlederne har vært inkludert i prosessen, men at de ikke har blitt hørt og at operatørene selv uttrykker at de ikke har behov for en teamleder på skift. Til tross for at det har oppstått en del motstand og negativitet knyttet til endringen, forklarer informantene at de hadde forespeilet enda mer motstand. De viser også til at de forsøker å bistå med å få fokuset over til det positive og at operatørene skal da få en bedre forståelse for denne endringen.

Som tidligere beskrevet stilte vi spørsmål i det første intervjuet som omhandlet hva som er de viktigste virkemidlene for å ivareta at de ansatte blir motiverte. I forbindelse med disse spørsmålene kom det frem fra informantene at det å kunne styre sin egen arbeidshverdag var noe som var høyt verdsatt for de ansatte i organisasjonen. Dette er noe alle informantene nå opplever at er i ferd med å endre seg. Innledningsvis i intervjuene forklarte informantene at de har hatt tre møter med Inteam og at de nå er i gang med å iverksette organisasjonsendringen med tanke på teamledere på skift. I tillegg viser de også til at progresjonen rundt prosjektet mener hen at har blitt bedre og bedre med tid ettersom:

"I starten var det litt sånn at folk syntes det var litt sånn skjult agenda for da sa de jo ikke hva formålet var, men nå som de har spilt litt mer med åpne kort og forklart litt

mer rundt prosessen så har det blitt litt bedre, iallfall har de forsøkt å skape litt bedre forståelse” (Informant 4).

Til tross for at informantene viser til at Alcoa Mosjøens ledelse har forsøkt å skape mer forståelse rundt endringen hevder de at teamlederne og operatørene har vært lite involvert, og at de heller bare har måttet henge seg på endringen. Videre forklarer de også at de i Alcoa Mosjøen har jobbet lenge mot at operatørene på skift skulle ha egne roller som nå vil kunne falle bort ettersom at disse oppgavene da heller vil gjennomføres av en teamleder, så de viser til at de har jobbet lenge ut fra helt feil forutsetninger.

For teamlederne har det blitt gjennomført kartleggingssamtaler hvor de selv kunne ønske om de ville gå på dagtid eller skift, men de forklarer at det fortsatt er uklart hvem som vil gå skift. Informantene tror videre også at for teamlederne på skift vil det bli en litt annerledes arbeidshverdag hvor teamlederen kommer til å bli *“en vanlig skiftarbeider”*, og at *arbeidsmiljøet kommer til å bli endret for teamlederen*. Informantene våre håper at Alcoa Mosjøen faktisk får endret kulturen innad i organisasjonen dersom det er det de mener er målet, og at de tror det kanskje vil gjøre det lettere ved å ha teamleder på skift til tross for motstand fra enkelte deler av organisasjonen. Til tross for at hen ser de positive sidene ved denne endringen forklarer informant 4 en bekymring rundt teamledernes rolle da i forbindelse med å passe inn på teamet. Hen forklarer at hen:

“Er redd for at teamlederen må gå og peke på alt som må gjøres og at en slutter å ta eierskap til jobben sin, for det har jo vært tillitsbasert til nå, at vi har tillit til dere nå uten at vi følger med dere” (Informant 4).

Informantene er litt bekymret for teamledernes rolle, men viser og til bekymring for hvordan operatørene selv vil oppfatte endringen. Informantene forklarer oss at Alcoa Mosjøen har vært en organisasjon med en veldig tillitsbasert tilnærming overfor skiftene, og at det at toppledelsen nå har gjennomført endringen til tross for at flere argumenterte mot dette vil kunne ha innvirkning i negativ forstand på organisasjonen, noe vi vil utforske mer i diskusjonsdelen av oppgaven.

Videre viser informant 1 og 3 til at denne endringen har ført til mye usikkerhet, dårlig stemning og diskusjoner innad i organisasjonen. Likevel forklarer informant 1 også at hen kan se fordeler med denne endringen, og at hen selv har bedt toppledelsen om å få *“fart på saken”* slik at de ansatte får mer informasjon og føler seg tryggere i endringene som skjer. Hen forteller at det er

jo både positive og negative ting ved endringen, men på lik linje som med Kotter mener hen at ledelsen bør være klare og tydelige på hva som er mål og formålet med endringen, samt at de må klare å holde på endringene ved å videre lære opp og informere alle ansatte (Kotter, 2012: 6). Videre, i likhet med Kotter, virker det som Informantene er alle veldig enige i at ved gjennomføring av slike store endringer i organisasjonen bør alle parter få være med. Informant 1 viser selv til forhastede beslutninger som ble tatt til tross for at både teamledere og operatører ikke sa seg enig, og det medførte at ledelsen likevel gjennomførte endringen og startet med rekruttering av flere teamledere, noe som er en konsekvens av endringene. I dag er de ikke nok teamledere ved alle avdelingene til at det skal kunne være en teamleder per skift, derfor har de nå startet en ansettelsesprosess av nye teamleder, noe som informantene generelt sier skjer internt i første omgang. Kotter viser og til at slik praksis vil kunne medføre misforståelser og manglende enighet, noe vi får bekreftet basert på informantens svar. Hen sier til og med at det har blitt både forventninger og mye forvirring rundt det å nå skulle ha teamledere på skift (Kotter, 2012: 4-5).

Vi stilte også spørsmål til teamledere om hva de mente skulle til for å kunne kalle prosjektet "kulturreisen" en suksess, og her får vi fort en del ulike svar. Der noen av informantene er veldig på at det med prosjektet "kulturreisen" nå handler om ledere på skift, vil andre se på prosjektet i en lengre periode som et kulturprosjekt og ikke en organisasjons endringsprosess. Informant 1 og 2 er mer inne på hva som skal til for at teamlederen på skift lykkes. De kommer med relativt like svar, hvor de forteller om at det må være klare føringer for hva som forventes av en teamleder på skift, de går inn på det strukturelle. Forventinger til hva som kreves av teamlederne som skal på skift blir tatt opp, en må vite hvordan arbeidshverdagen blir og hva som blir deres nye arbeidsoppgaver og rolle. Støttefunksjonene til Alcoa Mosjøen er også noe som blir nevnt innenfor de strukturelle forutsetningene som må være på plass for å lykkes med å teamledere på skift. Hvis teamledere skal gå skift og de blir en del av det som skjer i det daglige, da må de kunne bruke støttefunksjoner (som for eksempel HR) når de jobber ettermiddag og natt. Støttefunksjonene kan brukes til å hjelpe med akutte hendelser, som problemløsning og demping av krangler og andre ting som kan forekomme mellom menneskelige medarbeidere. Ved bistand fra støttefunksjoner unngår teamlederne at de står "alene" i situasjoner, og kan heller søke hjelp og erfaringer ved teamledere og andre støttefunksjoner. De andre informantene har valgt å tolke spørsmålet om hva som skal til for å lykkes mer mot hele prosjektet "kulturreisen" og ikke ledere på skift. Her kommer det frem av

informant 3 og 4 at faktorer rundt trivsel og motivasjon og produksjon burde gå opp, samtidig som HMS og skader burde gå ned.

Informantene forklarer at Alcoa Mosjøen, som alle andre organisasjoner, lever av å klare å produsere, så for dem vil det si at en klarer å produsere mer metall, men samtidig klarer å bruke mer tid og ressurser på mellommenneskelige relasjoner, drive mer coaching, følge opp HMS og bistå når det oppstår konflikter blant de ansatte. Dette vil kunne føre til at de ansatte får bedre trivsel, mer motivasjon og at en utfører arbeidet på en riktig og sikker måte for å forhindre skader på både personell og utstyr.

“Som alle andre organisasjoner er vi avhengig av at en klarer å levere, være effektiv og utnytte personer godt, så kommer det med trivsel og oppførsel” (Informant 3).

De har en litt ulik tilnærming til spørsmålet, men alle har en klar formening om hva de selv mener er viktig for at prosjektet skal lykkes, det med at det nå vil bli ledere på hvert skift, vil føre til at en kan følge opp personalet fra dag til dag, og ikke bare hver sjettede uke, slik som det er nå, når operatørene går formiddagsuke, og en vil ha muligheten til å kunne gripe inn i personalsaker med en gang de oppstår.

I dette delkapittelet har vi gjennomgått informantenes erfaringer på det gitte tidspunktet de var kommet i prosessen rundt “kulturreisen”. For å oppsummere har informantene antydnet at selve prosjektet har endret kurs i forhold til de forventningene som informantene hadde i forkant av prosjektet. Hvorvidt disse endringene var planlagt eller ikke kan vi ikke si noe om, men informantene forklarer at det nå har blitt en beslutning om enda større endringer enn de først hadde forespeilet. Dette har skapt mye forvirring og noe frustrasjon innad i informantenes team. Funnene knyttet til forventninger og de faktiske erfaringene som informantene våre har opplevd vil nå være grunnlag for diskusjonen. I neste kapittel skal vi drøfte informantenes forventninger og erfaringer opp mot teori og tidligere forskning for å kunne besvare vår problemstilling og forskningsspørsmål.

5.0 Diskusjon

I denne delen av oppgaven skal vi diskutere rundt informantenes forventninger og erfaringer med prosessen med “kulturreisen” knyttet til vår problemstilling:

“Hva er kultur for Alcoa Mosjøen, og hvordan opplever organisasjonens teamledere prosessen med et forbedringsprosjekt innen organisasjonskultur?”

I vår studie kan vi se at informantene opplever visse forventninger til prosjektet “kulturreisen”. Selv om informantene hadde store forventninger til hva som skulle skje, hvordan prosessen skulle gjennomføres og hva prosjektet ville resultere i, er det ikke nødvendigvis samme tanker og erfaringer de sitter igjen med. Når det kommer til slike typer prosjekter som fokuserer på forsøk til forbedring innenfor organisasjonens kultur er det stort rom for å trå feil, og det er ikke alltid en fasit på hvordan en bør gjennomføre slike prosjekter. I starten av vår studie hadde vi intervjuer med fire informanter som forklarte store trekk rundt deres forventninger til prosjektet. De viste interesse og motivasjon rundt prosjektet og mente at dette var noe som de hadde tro på at ville fungere. Grunnlaget for denne troen begrunnet de med at de opplevde en ledelse som viste interesse for å la deres meninger bli hørt og at alle i organisasjonen ville bli inkludert. Informantene viste også en stor nysgjerrighet til hva prosjektet ville medføre i, og forstod det slik at det ville kunne ha påvirkning på deres egen jobbsituasjon. Etter andre intervjuer fikk vi likevel det tydelig for oss at det var noe som hadde endret seg. Forventningene til informantene hadde blitt svekket, og de forklarte rundt de faktiske erfaringene de hadde opplevd i prosessen. Teamledere på skift, motstand fra operatører, usikkerhet og dårlig kommunikasjon var tematikk som preget intervjuene. Informantene forklarte at deres motivasjon for prosjektet fortsatt var til stede til tross for at de selv vil oppleve en mer usikker fremtid. Før vi starter vil vi vise til tabellen under som synliggjør hovedtrekkene ved informantenes forventninger og deres faktiske erfaringer med prosjektet. Disse vil være bakgrunnen for vår diskusjon, og vi har derfor valgt å dele det inn i flere underkapittel. I tabellen har vi tatt utgangspunkt i de mest sentrale trekkene for forventninger versus faktiske erfaringer. Denne tabellen er også utgangspunktet for strukturen av dette delkapittelet. Vi har valgt å strukturere delkapittelet slik og laget tabellen for å vise tydelig hvilken tematikk rundt forventninger og opplevelser som skal diskuteres i hvert delkapittel.

Tabell 4. Oversikt over informantenes forventninger og faktiske erfaringer.

Forventninger til prosjektet	Faktiske opplevde erfaringer
Økt motivasjon	Opplevelse av motivasjon, men noe større usikkerhet og forvirring blant de ansatte
Inkludering av alle ansatte (“få alle med”) og påvirkningskraft	Ekskludering av operatører og teamledere: avgjørelser som blir tatt uten at de ansatte får være med og bli hørt
Forbedring av samarbeid på tvers av organisasjonen	Fortsatt opplevelse av manglende samarbeid på tvers av organisasjonen
God kommunikasjon rundt prosessen med prosjektet “kulturreisen”	Manglende kommunikasjon og opplevelse av usikkerhet
Stabilitet og en forutsigbar hverdag	Opplevelse av usikkerhet og en uforutsigbar hverdag
Forbedring av kultur generelt (HMS kultur spesielt)	Opplevelse av negativitet og motstand blant operatørene
Følge rammer for endringsprosesser ved å ha et klart mål og visjon for prosjektet	Uklart mål og visjon for prosjektet og større rom for eventuelle fallgruver

5.1 Motivasjon

Til nå i Alcoa Mosjøen, har organisasjonen hatt et tillitsbasert oppsett overfor operatørene som arbeider på skift. Skiftene har arbeidet selvstendig uten en teamleder til stede, noe flere av informantene våre beskriver som en stor fordel ved å jobbe i Alcoa Mosjøen. Det blir frigjort mer energi og motivasjon hos mennesker når de møtes med tillit, respekt og krav. Organisasjoner med ledere som lager og legger frem klare mål, fordeler ansvar og viser folk tillit, vil utløse bedre resultater, enn organisasjoner som ikke leder på en slik måte (Haugstveit, 2007: 48). Informantenes forventninger antyder å understøtte forskning som viser til at når en viser tillit og stiller krav til de ansatte, vil de oppleve høyere motivasjon og mer energi. Likevel vil vi tydeliggjøre at informantenes meninger ikke er målt opp på noen måte, og at funnene kun reflekterer informantenes erfaringer. På grunn av oppgavens begrensede tidsperiode og innhold

har vi ikke fått tatt noen målinger på noen måte ettersom konkrete målinger på opplevelse av motivasjon er vanskelig, men vi velger å trekke det frem som en potensiell likhet. Dette begrunnes med at det handler om allmenngyldig psykologi, hvor det hevdes at mennesker ikke ønsker å leve liv hvor det ikke stilles krav til oss, men mennesker ønsker å ta ansvar for det vi gjør, og for vårt eget liv (Haugstveit, 2007: 48). Med andre ord forklares det at organisasjoner med en lederkultur hvor ledelsen setter mål, stiller krav, bygger på tillit og respekt (transformasjonsledelse), utløser motivasjon og atferd for utvikling. Basert på ovennevnte funn fra teori og empiri er det tydelig at kultur vil kunne påvirke motivasjonen til de ansatte, men vi er enige i at dette da også vil kunne gå begge veier. Dersom en har en god organisasjonskultur hvor de ansatte trives, vil det i utgangspunktet kunne føre til høyere motivasjon hos de ansatte. Likevel finnes det ingen fasit på hva en god organisasjonskultur er, og dette vil også være individuelt for hvordan både organisasjonen, samfunnet og de ansatte opplever kulturen. Vi kan likevel hevde at motivasjon er en viktig faktor for hvorfor organisasjoner investerer så mye tid, penger og ressurser i arbeid med organisasjonskulturen. De ønsker simpelthen å sikre motiverte arbeidstakere ettersom de mener det vil bistå til en god organisasjonskultur og visa versa (Haugstveit, 2007; 46-48). Dette virker også som å være et stort fokus hos Alcoa Mosjøen, og informantene forklarer oss i første intervjurunde at både de selv og de rundt dem er motiverte for å gjennomføre prosjektet "kulturreisen".

I andre intervjurunde får vi det tydelig frem at motivasjonen blant informantene fortsatt er til stede, men at den har blitt noe svekket blant operatørene. Til tross for dette ser vi at de fleste organisasjonsteoretikere og organisasjonsforskere i dag er enige om at en sterk organisasjonskultur har en positiv effekt på ytelse og den langvarige motivasjonen og effektiviteten til organisasjoner (Cameron og Quinn, 2013: 6). Dette er noe som våre funn sier seg enige i, og informantene forklarer at de håper at endringene som skal gjennomføres vil medføre en sterk kultur som de på et langsiktig plan kan jobbe videre med. De forklarer også at de håper at de endringene som gjennomføres for å forsterke kulturen og arbeidet med organisasjonskulturen vedvarer slik at de ikke går tilbake til gamle spor.

5.2 Inkludering eller ekskludering?

Det mest omtalte temaet i både første og andre intervjurunde med alle fire informantene var inkludering. De fokuserer alle sterkt på at de mener at operatørene burde inkluderes mer i prosessen. Informantene viser også til et ønske om påvirkningskraft både for seg selv, men også i den forstand at operatørene både blir sett og hørt i prosessen. Informantene forklarer også

rundt deres ønske om en god organisasjonskultur og et ønske om åpenhet rundt det å ta opp problemer. Dette er noe som er ofte knyttet til samarbeid for å løse eventuelle problemløsninger som dukker opp. Organisasjonskultur kan også knyttes til stabile relasjoner mellom de ansatte i organisasjoner, hvordan mennesker fortolker opplevelser og oppgaver, antakelser og hvordan ulike vurderinger deles mellom alle medlemmene (Strand, 2018: 198). Informantene viser et sterkt ønske om at alle ansatte i Alcoa Mosjøen skal kunne få muligheten til å både komme med sine meninger, men også hjelpe til med problemløsningen knyttet til det som informantene beskriver som subkulturer og utfordringer på skiftene. Som vi så antydning til i teoridelen som omhandlet “glasur” og “hyperkultur” er det viktig å ta hensyn til at organisasjonens bilde utad bør være tilnærmet den kulturen en opplever innad i organisasjonen. Informantene forklarer at selv om Alcoa Mosjøens ledelse har opparbeidet verdier de ønsker å stå for utad, kan det oppleves som det teorien beskriver som “glasur”. Visjonen og målene for prosjektet handler i stor grad om transparens, inkludering og “walk the talk”, noe informantene antyder at ikke oppleves riktig/sannheten. Dette gjelder i forhold til hvordan situasjonen er i organisasjonen på dette tidspunktet i prosessen.

Vi velger også å trekke inn General Motors (GM) som et eksempel, ettersom de gjennomgikk en endringsprosess ved deres dårligste monteringsavdeling i samarbeidet med Toyota. Avdelingen var som nevnt ikke forsvarlig å drive, og de slet med en rekke klager, høyt sykefravær og dårlige resultater (Haugstveit, 2007: 36). Dette kan ikke helt gjenspeile seg i de utfordringene som informantene forklarer at Alcoa Mosjøen står overfor, men det er likevel interessant å se hvordan de klarte å gjøre en helomvending i kulturen ved å vise tillit, skape engasjement og kommunikasjon. Disse er som nevnt faktorer som går hånd i hånd med inkludering. Alcoa Mosjøen har stort fokus på inkludering, samtidig som de undergraver dette ved å ekskludere de ansattes meninger, ifølge informantene. Videre forklarer informantene og at dette oppleves som en frihets fratakelse blant operatørene, og at ledelsen ikke viser tillit til arbeidstakerne. Basert på informasjon fra Alcoa Mosjøens toppledelse og Inteam, hevder de selv at målet er å involvere og oppbygge tillit, synliggjøre mål og retning, enighet om hvordan de når mål, engasjere medarbeiderne, styrke mellomlederne og sikre et samlet Lead Team. Dette er da litt motsatt av hva informantene selv opplever og erfarer i forhold til selve målet med prosjektet. Med de endringene som skal skje i Alcoa Mosjøen er det en stor forandring i forhold til den tilliten som har vært vanlig praksis i mange år. Tidligere hadde ledelsen lovet å inkludere de ansatte, men i denne fasen av prosjektet opplever informantene at dette ikke er tilfellet. Hvorvidt det er riktig gjort av Alcoa Mosjøen kan vi ikke si noe om, men vi velger å vektlegge

informantenes opplevelse av at det blir feil å ikke inkludere alle de ansatte i Alcoa Mosjøen i prosessen. Dette begrunner de med at det er jo operatørene som genererer penger til organisasjonen, og at det er jo operatørene og teamlederne som disse endringene med teamleder på skift vil gå utover. Derfor forklarer informantene at det nå har vært store endringer i deres forventninger i forhold til hva de ble lovet, og nå over i det de nå opplever og erfarer.

5.3 Samarbeid og teamledere på skift?

Vi ønsker å trekke frem faktoren samarbeid, ettersom dette også er noe informantene våre fokuserte på i begge intervjusituasjonene. Vi vil derfor legge vekt på informantenes forventninger knyttet opp til de faktiske erfaringene når det kommer til samarbeid og teamledere på skift. Som vi så i gjennomgangen av informantenes forventninger og erfaringer i kapittel 4 har det skjedd store endringer i Alcoa Mosjøen med tanke på hvordan de ansatte i organisasjonen vil samarbeide fremover ettersom det skal innføres teamledere på skift. Vi vil i dette delkapittelet vise til hva informantene tenker rundt dette, samt knytte det opp mot relevant teori som antyder å understøtte informantenes erfaringer og opplevelse av prosessen.

Informantene våre forklarer som nevnt at samarbeidet mellom teamlederne er bra, men at samarbeidet i den større organisasjonen kunne vært bedre. De gir oss ingen spesifikk forklaring på hvordan samarbeidet kan bli bedre, men vi ser at tidligere forskning likevel antyder at organisasjonskultur er en faktor som påvirker arbeidernes motivasjon, gruppesamhold, samarbeid, jobbtilfredshet og lojalitet. Da slike atferdsmessige variabler kan påvirke arbeidernes produktivitet, kan det føre til at en reduserer ulike driftskostnader, samt behovet for styring og administrativ kontroll kan bli mindre. Disse variablene, da spesielt med tanke på gruppesamhold og samarbeid, vil kunne ha stor innvirkning på behovet for styring og administrativ kontroll. Dette er noe informantene antyder at har fungert godt i Alcoa Mosjøen i mange år ved at skiftene selv har arbeidet sammen uten teamleder til stede og likevel hatt gode resultater og høy produksjon (Haugstveit, 2007: 38).

Informantene har også snakket rundt dette med teamleder på skift og deres bekymringer rundt samarbeidet da. De viser til at de er bekymret for at teamledere på skift vil bli en vanlig skiftarbeider og at det vil være vanskeligere å bli en del av både teamet med operatører og samarbeid med de andre teamlederne. Begrunnelsen her er at teamlederne vil arbeide på ulike tidspunkt, og derfor møtes mindre. Likevel antyder funnene våre at informantene mener de tror dette vil fungere best på kort tid, og at de håper at de kan gjennomføre andre endringer som heller kan vedvare over lang tid. De påpeker og at de håper arbeidet med kultur generelt vil

vedvare over mange år, men at løsningen med teamleder på skift kanskje ikke er det beste over lang tid. Vår forskning viser til at det å hensynta atferdsmessige variabler kan påvirke produktivitet og redusere kostnader og behov for styring og administrativ kontroll, noe som informantene forklarer at har vært normen i Alcoa Mosjøen, men at dette nå tar en helomvending. Videre vil vi og presisere at informantene forklarer at teamlederne per dags dato jobber godt sammen, har et godt arbeids- og samarbeidsmiljø dem imellom. De forklarer at det er lite som holder dem fra å gå å spørre de andre teamlederne på nabokontoret om de lurer på noe, eller om de ønsker perspektiver på å løse en case. Med de endringene som gjennomføres blir dette satt på prøve. Det beskriver informantene med at det vil medføre at det blir vanskelig for teamlederne å samarbeide med de andre teamlederne og ledelsen som er på dagtid.

Informantene forklarer at de savner mer informasjon rundt hvordan den nye arbeidshverdagen vil bli, hvilken rolle skal teamledere ha ute på skiftene, hva vil endre seg, samt hva som blir som før? Teamledere har en viktig rolle som videreformidlere av informasjon fra operatører og operasjonene ute i fabrikk til ledelsen og omvendt. Hvordan vil denne kommunikasjonslinjen endre seg når de ikke lenger er på arbeid samtidig som ledelsen? Informantene forklarte alle sammen, når de skulle beskrive en normal arbeidsdag for dem, at deres arbeidshverdag består av flere ulike møter med ledelsen ved Alcoa Mosjøen hvor de diskuterer drift, resultater, HMS, prosjekter osv. Informantene viste bekymring for at denne delen av arbeidshverdagen nå kunne komme til å endre seg, og at dette kan få negative konsekvenser for det gode samarbeidet de selv forklarte at det er mellom teamlederne i dag.

5.4 Kommunikasjon og “kulturreisen”

Forskning viser at god kommunikasjon kan være gunstig for organisasjoner ettersom det kan være med på å skape gode relasjoner, løse oppgaver, videreformidle viktige hendelser og komplikasjoner som oppstår ved arbeidsplassen. Det kan også være en grobunn for å kunne oppnå et godt samarbeid (Haugstveit, 2007: 64-65). Så hvordan påvirker kommunikasjonen organisasjonskulturen i Alcoa Mosjøen? Informantene mener at kommunikasjonen rundt selve prosjektet og de endringene som skal gjennomføres kunne vært bedre. De forklarer at ledelsen “holder tilbake” og at det er mye usikkerhet rundt hva som vil skje videre. Tidligere forskning antyder at kommunikasjon sees på som et lim som binder alle nivåer og avdelinger sammen. Det både overfører og fortolker informasjonen og det hevdes at rundt nitti prosent av det som skjer i en organisasjon ikke har noe å gjøre med formelle hendelser (Haugstveit, 2007: 65). Dette er noe våre informanter er enige i, men som dessverre ikke oppleves som en prioritet.

“I starten var det litt sånn at folk syntes det var litt sånn skjult agenda for da sa de jo ikke hva formålet var, men nå som de har spilt litt mer med åpne kort og forklart litt mer rundt prosessen så har det blitt litt bedre, iallfall har de forsøkt å skape litt bedre forståelse” (Informant 4).

Videre viser informantene at Alcoa Mosjøen har utarbeidet visjoner og verdier, men at disse ikke gjenspeiler seg i hva informantene selv opplever. Fokuset på verdier som ærlighet, transparentet og oppfølging, er i følge informantene ikke like mye i fokus nå som de har kommet i gang med prosjektet. Når organisasjonskultur forklares fremheves det sosiale fellesskapet som blir utviklet av at medlemmene har felles målsetning, felles kunnskaper og relasjoner, som forårsaker særegne og innarbeidede måter å kommunisere på, samt regler og normer for hvordan en skal utføre arbeidsoppgaver. Disse faktorene er med på å forme kulturen ved arbeidsplassen, kommunikasjon hjelper medlemmene til å forstå hverandre og det kan hjelpe medlemmene til å føle seg hjemme, men det viktigste med organisasjonskultur er at medlemmene vet hva som skal skje og når det skal skje (Haugstveit, 2007: 67). Dessverre opplever våre informanter ikke at dette er tilfellet nå som prosjektet er igangsatt, og at det fortsatt er mangelfull kommunikasjon rundt endringene som skal skje og hvordan dette vil påvirke deres egen hverdag.

Forskningen viser at kommunikasjon er som en prosess i organisasjoner. Hvis denne prosessen er kjent og oversiktlig overfor medlemmene kan dette føre til mer engasjerte og aktive arbeidere (Haugstveit, 2007: 67). Dersom medlemmene er med i denne prosessen og den blir brukt på en riktig måte, vil arbeiderne være mer tilbøyelig til å kunne engasjere seg i organisasjonen. Dette er og noe våre informanter påpeker at er viktig, og de forklarer at de håper at Alcoa Mosjøens ledelse tar hensyn til å være enda mer tydelig på kommunikasjonen rundt prosjektet. Som vist i Figur 1 kommer organisasjonskultur til uttrykk i flere former ved en organisasjon, informantene har her et ønske om at det skal være åpenhet rundt prosjektet og at de skal få tilstrekkelig informasjon, her kan den uttrykte atferden i Figur 1 komme inn. Hvis organisasjonskulturen legger til rette for at det skal være åpenhet og samarbeid, vil det være lettere for de ansatte og være tilbøyelige for å dele informasjon, tanker og ideer, samt komme med tilbakemeldinger om hvordan de opplever prosjektet. Grunnet deres ønske om tydelig kommunikasjon er fordi de selv forklarer at de opplever negativitet og mye snakk rundt prosjektet “kulturreisen”. Informantene legger frem at de tror denne negativiteten kan snus til noe positivt på sikt. Informantene viser også, som vist tidligere, usikkerhet rundt hvordan samarbeidet og kommunikasjonen blir mellom teamlederen som nå skal ut på skift.

Kommunikasjon er et viktig virkemiddel for å prestere godt på arbeidsplasser, da det kan øke effektiviteten, sikre bedre beslutningstaking, kan hjelpe i konflikthåndtering og det kan være med på at bedriften bruker ressurser på riktig måte. God kommunikasjon er viktig både for at alle medlemmene av Alcoa Mosjøen skal forstå hva "kulturreisen" går ut på, hva som er formålet for at prosjektet ble satt i gang og for å skape en felles forståelse for målene og visjonene med prosjektet. For medlemmene i organisasjonen er kommunikasjon viktig, slik at en i det daglige arbeidet kan arbeide på en måte som alle medlemmer forstår, og at en utfører arbeidet på en effektiv og presis måte. Vi forstår derfor at teamledere opplever frustrasjon og redsel for å miste deler av en godt etablert og funksjonell kommunikasjonsprosess ved å eventuelt være alene på skift som teamleder.

5.5 Stabilitet og forutsigbarhet

Stabilitet og forutsigbarhet har informantene forklart som noen av de mest sentrale fordelene rundt det å klare å beholde de ansatte. Informantene forklarer at stabilitet i hverdagen er grunnlaget for at så mange av de ansatte trives ettersom de vet hva som forventes og at ledelsen stoler på dem. Dette forklarte informantene at det hadde vært standard praksis i Alcoa Mosjøen i mange år. Likevel er det nå en større endringsprosess som informantene viser at skal finne sted, og det vil by på endringer for arbeidshverdagen til informantene og de andre teamlederne i Alcoa Mosjøen. Nå som informantene forteller at Alcoa Mosjøen skal igjennom en stor endringsprosess er det enkelte ting som er viktig å ta hensyn til. En kan endre prosedyrer og strategier, men hvis en ikke klarer å få med de ansatte, og endre deres holdninger, verdier, og definisjoner på et organisasjonsnivå, havner organisasjonene som gjennomgår en endringsfase altfor ofte tilbake til status quo (Cameron og Quinn, 2013: 13).

På den ene siden antyder informantene våre at teamlederne allerede er medvirkere i prosessen for å få med seg de ansatte. De viser forståelse for enkelte operatørers tanker og meninger om at prosessen er negativ, men de velger likevel å prøve å få disse tankene over til noe mer positivt. Det å kunne endre holdninger eller å få med seg de ansatte kan ha stor betydning for endringsprosessen en skal igjennom, enkeltpersoner har stor innvirkning på om endringen er gjennomslagskraft. En teamleder kan påvirke og endre organisasjonskulturen ved å kommunisere de ønskede verdiene til andre medlemmer. En kan og burde gå frem som et godt eksempel og være en rollemodell for de andre i organisasjonen, hvor en signaliserer og fremmer

ønskelige verdier, normer og ikke minst atferd¹⁶. Dette er noe informantene mener de selv gjør, og da noe som kan virke positivt for denne endringsprosessen.

Mislykkede forsøk på endring på den andre siden kan også føre til frustrasjon, tap av tillit og en svekkelse i moralen til organisasjonens ansatte. Cameron og Quinn (2013) forklarer rundt egne undersøkelser som viser at organisasjoner kan komme verre ut av et forsøk på endring, enn om de ikke har startet endringsprosessen i det hele tatt. Dette er noe informantene forklarer at de håper ikke blir tilfellet ettersom de ønsker at organisasjonen skal lykkes. En kan med andre ord si at nøkkelen til å lykkes med større forbedringsstrategier som for eksempel slike omstillinger som Alcoa Mosjøen skal gjennomgå, er å klare å endre kulturen på både det organisatoriske og personlige nivået (Cameron og Quinn, 2013: 14). Dette forklarer informantene at de forsøker å arbeide med i deres daglige arbeid, men at de til tross for egen innsats hadde ønsket at Alcoa Mosjøens ledelse hadde mer fokus på å sikre mer stabilitet og forutsigbarhet for de ansatte på sikt.

“Jeg prøver litt på å endre kulturen, og bevise at det ikke bare er negative ting som skjer, men og at det er mye positivt som skjer og ta en pust i bakken og fokusere på det positive” (Informant 4).

Litteratur innenfor organisasjonskultur forteller oss også at kultur kan påvirkes og styres av ledelsen. Denne påvirkningsevnen er også vesentlig for å kunne endre og forbedre resultater ved organisasjoner. Scheins uttalelse om nettopp dette understreker det som er nevnt ovenfor; *“Lederens viktige oppgave er å påvirke/endre kulturen”* (Strand, 2018: 209). Vi kan anta at informantene antyder at de er enige med Scheins uttalelse, og de forstår selv hvor viktig deres arbeid med påvirkning og endring av kulturen er for å lykkes i denne prosessen. Ledere kan påvirke kulturen ved å anerkjenne at de også er en del av organisasjonskulturen, noe informantene bekrefter at de er innforstått med. Det vil da være viktig for dem å fremstå som det gode forbildet og sette klare retningslinjer som styrer kulturendring i den ønskede retning¹⁷.

Lederes funksjon i en slik prosess er å kunne integrere delvis motsigende kulturelementer ved å bruke prosedyrer og ritualer for konfliktdemping, ved å styre, skape samhold og en felles borgerfred. Lederen kan også gå frem som et forbilde, slik som sett i våre funn, ved å vise andre

¹⁶ <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere#section-Organisasjonskultur+-+for+ledere-Endring+av+organisasjonskultur>

¹⁷ <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere#section-Organisasjonskultur+-+for+ledere-Endring+av+organisasjonskultur>

medlemmer hvordan kultur som er ønskelig fra organisasjonens side gjennom hvordan hen opptrer som person og medarbeider i ulike situasjoner (Strand, 2018: 211). Dette vil være spesielt viktig med tanke på disse endringene som vil kunne endre synet på stabilitet og forutsigbarhet innad i organisasjonen. Selv om det potensielt vil kunne medføre endringer som per nå beskrives som ikke forutsigbare av våre informanter, vet de likevel ikke hvordan det vil fungere på sikt. De velger derfor å ha en positiv innstilling og viser til sin motivasjon rundt å få endringsprosessen til å fungere. Ledere som har størst påvirkningskraft når det kommer til kulturendring er de som leder ved å ha grunnleggende verdier, og leder etter impulser for hvordan en ønsker at organisasjonskulturen skal være (Strand, 2018: 212). For informantenes erfaringer rundt dette fremhever de at de ønsker å bistå med positivitet for å sikre at endringen vil ha god effekt på sikt, men forklarer også at de er veldig spente på hvordan organisasjonen ser ut om et halvt år.

5.6 Motstand mot endring

Basert på informantenes utsagn forstår vi at det har skjedd endringer som har påvirket teamledernes syn på både “kulturreisen”, samt hva prosjektet vil si for dem selv og operatørene på deres team. De spesifiserer også at de endringene som iverksettes i hovedsak vil gå utover teamlederne og operatørene. Hennestad og Revang forteller at en god leder en gang sa «*Du kan ikke endre folk, men de kan kanskje endre seg*» (Hennestad & Revang, 2021: 182). Det er derfor viktig at en må få arbeiderne til å ville forandre seg for å kunne gjennomføre endringer (Hennestad & Revang, 2021: 183). Hovedpoenget for dette delkapittelet tar for seg informantenes forventninger til prosessen opp mot de faktiske erfaringene i forhold til det som har skapt motstand mot endringen om teamleder på skift.

Endringer vil naturligvis skape reaksjoner både i positiv og negativ tilstand, noe vi har sett på tidligere i teoridelen. Mennesker er ikke alltid særlig endringsvillige når en møtes med endringer som påvirker egne verdier og interesser på en negativ måte. Det vil derfor være naturlig at teamlederne og operatørene ved Alcoa Mosjøen reagerer med motstand på en slik endring som angår dem, og dette er noe informantene også bekrefter. Informantene forklarer at endringene som har blitt lagt frem i perioden mellom første og andre intervjurunde, har skapt uro og negativitet blant operatørene. De forklarer at noen ikke ser vitsen med teamledere på skift, mens andre kanskje forstår at det kan være greit med slike endringer for en kort periode. Funnene våre viser også at selv om informantene har opplevd noe motstand mot de endringene som ledelsen nå har bestemt skal skje, har det likevel ikke vært like mye negativitet som de

først antok det ville bli når beslutningen om teamledere på skift ble belyst. Selv stiller informantene seg mer positive til endringene, og de forklarer at de håper endringene vil ha positiv effekt på kulturen, subkulturer og HMS-kultur (Hennestad & Revang, 2021: 183).

Når vi snakker om motstand mot endring, kan vi forstå at det relateres til at endring skaper reaksjoner som usikkerhet, skepsis, frustrasjon og angst. «*Vi hører sjeldent at årsaken til at endring ikke skjer, ikke er at medarbeiderne ikke forstår ledelsens endringsbudskap, men at ledelsens handlinger holder dem fast i gamle spor*» (Hennestad & Revang, 2021: 183). Endringene som er tenkt å gjennomføres, men som ikke blir noe av, er ikke nødvendigvis bare på grunn av motstand til endring. Det kan også være at en velger å ikke gjennomføre endringer fordi ledelsen selv holder fast i gamle vaner. Slik vi har forstått det, basert på informantene, har Alcoa Mosjøen vært preget av at ledelsen har holdt fast i gamle vaner tidligere og at det derfor har vært lite eller bare små forsøk tidligere på å endre organisasjonens kultur. Informantene sier det har vært noen tiltak for å forbedre kulturen tidligere, uten at dette har ført til store endringer. Informantene sier seg mer positive til en slik stor prosess rundt det som skjer nå med “kulturreisen”, hvor det virker som at de virkelig legger ned tid og ressurser for å gjennomføre prosjektet og endringene. Informantene viser en felles forståelse om at det er av større betydning at det nå er viktig å prioritere menneskene i organisasjonen. Det er ifølge våre funn er lenge siden det ble sist gjennomført prosjekter med menneskelige relasjoner, og derfor belyser informantene at det er viktig å prioritere organisasjonens ansatte.

Motstand ikke er noe ensidig negativt og det er noe som kan utnyttes til fordel i arbeidet med å skape endring. Det bygger på samme forhold som gjør organisasjoner effektive, altså handlingsmønstre og ideer som skaper sammenheng innad i en organisasjon (Hennestad & Revang, 2021: 186). Dette er noe som også bekreftes av informantene våre. Informantene viser til at selv om flere operatører sier seg negative til prosessen, er det likevel et håp om forbedring. De forklarer også at de selv som teamledere ikke nødvendigvis uttrykker motstand, men at de har snakket med operatørene om denne misnøyen. Motstand som kommer fra ledere og tillitspersoner er spesielt interessant, da det kan være uttrykk for kollektive vurderinger, og fordi ytringer fra slike maktposisjoner, ofte er underbygget av stor kraft. Til nå forklarer informantene at de selv ikke har ytret så mye motstand, men at de har ytret at de er misfornøyde med at de ikke fikk være med å ha den påvirkningskraften som de ble lovet. De ytringene og den motstanden informantene har kommet med, kan ses som den åpne formen for motstand. Dette er da fordi de har gitt beskjed til ledelsen om at de ønsker både mer informasjon og innblikk rundt endringene som skal gjøres, samt at de håper de faktisk vil få den

påvirkningskraften, som de hevder å ha blitt lovet. Motstand i en endringsprosess er som nevnt ikke noe entydig negativt. Det at teamlederne har fremmet sin misnøye med enkelte deler av prosessen, kan skape diskusjon rundt temaer som ikke har vært godt gjennomtenkt på forhånd og det kan være med på å skyte fart i endringsprosessen, samt løse problemer og skape engasjement (Hennestad & Revang, 2021: 186).

Når det kommer til motstand til endring kan vi også se tilbake på Figur 1, hvor Cameron og Quinn forklarer hvordan organisasjonskultur kommer til uttrykk i organisasjoner. Informant 1 forteller at det har vært en kultur som hen forklarer ved å dra inn at teamene og avdelingene sitter i egne “telt” som metafor, hen forklarer at kulturen har vært slik:

“Vi sitter i hvert vårt telt og ser ikke hva de andre holder på med, og vi retter fokuset mot det vi selv skal gjøre” (Informant 1).

Med en slik kultur kan det muligens være vanskelig å gjennomføre en endringsprosess, da de implisitte antagelsene hos de ansatte potensielt kan skape en motstand mot endring som de ansatte selv ikke er klar over. Det har vært utført forsøk på endringer tidligere, som ikke har fungert, noe som kan ha vært med på å skape en motstand som er underliggende hos organisasjonens ansatte. En annen implisitt antagelse som kan være skapt og som påvirker endringene, kan være at de ansatte er opplært til å kun fokusere på hva som skjer innenfor sitt eget team. Når medlemmene kun er opptatt av egne mål og prestasjoner, skaper det et dårligere samarbeid mellom de ulike teamene, da de ikke lenger bryr seg om de andre får grønne tall, så lenge deres team får det. Det at de nå opplever en slik kultur, vil kunne føre til at en møter ekstra motstand mot endringer. Dette begrunnes med at en potensielt ikke har gode nok forutsetninger for å samarbeide på tvers av organisasjonens team og avdelinger. De implisitte antagelsene kan her være med på å påvirke hvor mye Alcoa Mosjøen får ut av prosjektet "kulturreisen". Tidligere opplevd organisasjonskultur i Alcoa Mosjøen forklares slik: *“vi holder oss for oss selv”*. Denne tenkemåten kan begrense muligheten for å oppnå et mer åpent og samarbeidsorientert arbeidsmiljø. Kulturen kan være så godt impregnert at den skaper bevisst og ubevisst motstand. Dersom kulturen får muligheten til å “skli ut” på denne måten, vil det kunne bli vanskelig å gjennomføre “kulturreisen”. Bakgrunnen for dette kan være at en opplever motstand blant operatører og teamledere til tross for at prosjektet er igangsatt av en grunn. Motstanden mot endringene er altså knyttet til denne spesifikke endringen, altså teamledere på skift, noe som ikke var forespeilet før og under oppstart for prosjektet. Selv om de ansatte mener

de er villige til endring, antyder informantene at de hadde sett for seg andre måter å endre kulturen på i stedet for en slik større organisasjonsendring.

Et annet eksempel fra Figur 1 er organisasjonens bevisste regler og normer og hvordan dette kan føre til motstand mot endringene som er igangsatt. Informantene påpeker at de synes det er fravær av demokratiske beslutningsprosesser, da ved at ledelsen tar beslutninger uten å høre på hva de andre ansatte selv ønsker. De hevder også at har blitt “lovet” mer makt i beslutningsprosessene, noe som har blitt sett bort fra hittil i prosessen. Når dette ikke blir tilfellet kan det være med på å skape motstand ettersom informantene ikke føler de har et ord med i spillet, selv om det hevdes at de skal få sin stemme hørt.

“Vi har jo blitt lova mer påvirkningskraft” (Informant 1).

Det at informantene forteller at de ikke føler seg hørt i denne prosessen er noe som går igjen, og det kommer også frem blant de ansatte at det er andre tiltak enn teamledere på skift som kunne blitt satt i gang før en så stor og drastisk endring blir iverksatt. Det at informantene føler at løfte om mer påvirkningskraft er blitt brutt og at de ikke er villige til å høre på hvilke andre tiltak som kan utføres før en teamledere på skift, kan være noen av årsakene som til at teamlederne og operatørene ved Alcoa Mosjøen møter prosjektet med motstand. Det er ikke kun Informant 1 som forteller dette med at en ikke føler at en blir hørt, dette er noe som kommer igjen hos flere av informantene.

“Jeg tror det må være tett dialog og bygge tillit slik at det ikke bare blir prat, slik at det skjer noe med de tingene vi blir enige om” (Informant 3).

Informant 3 er inne på at det må komme tiltak etter at en har kommet til enighet om prosessen, slik at det ikke bare blir prat. Det er derfor viktig at de innspillene de kommer med faktisk blir tatt inn og blir en del av beslutningsprosessene. Likeledes mener informantene at det er viktig at alle får komme med sine synspunkter, samt at disse blir vurdert og hørt. Det våre funn viser er at informantene mener at de ansatte føler at de ikke er en del av prosessen når det kommer til beslutningstaking. Dette er ifølge oss det som er hovedgrunnen for motstanden en møter ved “Kulturreisen”. Altså det forholdet mellom forventninger om påvirkningskraft versus at en ikke har en stemme med i beslutningstakingen. Manglende tillit til ledelsen og følelsen av å ikke bli hørt anses som faktorer rundt misnøye og lavere engasjement rundt “kulturreisen”. Dette kan igjen resultere i at de ansatte ikke viser like mye energi når det kommer til å utføre de nødvendige endringene i endringsprosessen. Dermed kan motstanden føre til at prosjektet ikke

når sitt fulle potensial, og at organisasjonskulturen ikke endrer seg tilstrekkelig som ønsket. I slike endringsprosesser vil det være viktig at ledelsen tar ansattes synspunkter på alvor og til betraktning.

5.7 Rammeverk for kulturelle endringer: potensielle fallgruver

Basert på rammeverket for kulturelle endringer har vi tidligere sett på 8 steps modellen for organisasjonsendringer. Dette er en modell som i utgangspunktet kan være relevant for alle ulike typer organisasjoner, og da noe som fort kan føre til insentiver for ønsket endring. I denne delen vil vi derfor vise til de endringene som Alcoa Mosjøen nå står overfor i gjennomføring av prosjektet "kulturreisen". Vi ønsker å undersøke informantenes oppfatning av hvorvidt Alcoa Mosjøen har gått i noen av fallgruvene eller utfordringer beskrevet i Kotters 8-steps-modell, eller hvorvidt de mener organisasjonen har lyktes med prosessen rundt "kulturreisen". Vårt mål er å presentere informantenes tanker og erfaringer om prosessen Alcoa Mosjøen gjennomgår, uten å trekke noen konklusjon eller antagelser om hvorvidt prosessen er riktig eller uriktig gjennomført. Kotters modell er bygd som et virkemiddel for å hjelpe organisasjoner til å klare å unngå fallgruver og heller sikre seg en suksessfull endringsprosess. Vi vil derfor vise til tilfeller hvor våre informanter forklarer at organisasjonen enten har lyktes med prosesser som gjenspeiler seg i teori fra Kotters rammeverk, eller fra tilfeller hvor informantene forklarer at organisasjonen har falt innenfor disse fallgruvene som forklart tidligere i oppgaven.

For det første er det slik at mange organisasjoner tillater for mye selvtilfredshet i forbindelse med endringsprosesser. Dette gjelder da i forhold til endringer hvor ledelsen ikke viser til stort nok hensyn til fokus på hastende endringer i samarbeid med ledere og medarbeidere. Dette er relevant fordi dersom en kjører på med endringer uten å vise til hvorfor disse endringene haster vil det kunne oppstå misforståelser og manglende enighet om målet med endringen, noe informantene våre forklarer at er tilfellet i Alcoa Mosjøen (Kotter, 2012: 4). Med hensyn til dette vil vi se på hva informantene selv mener må til for at en skal kunne sikre at en ikke tar hastende endringer og heller kan sikre at prosessen lykkes. To av informantene er inne på hva som skal til for at teamlederen på skift lykkes. Dette kommer av at det er litt den oppfatningen de har fått av hva "kulturreisen" handler om, nemlig en endringsprosess heller enn en "kulturreise". De kommer med relativt like svar, hvor de forteller om at det må være klare føringer for selve prosessen. Videre mener informantene at ledelsen må ha klare føringer for hva som forventes av en teamleder på skift, de går inn på det strukturelle. Forventinger til hva som kreves av teamlederne som skal på skift blir tatt opp, en må vite hvordan arbeidshverdagen

blir og hva som blir deres nye arbeidsoppgaver og rolle. Støttefunksjonene til Alcoa Mosjøen er også noe som blir nevnt innenfor de strukturelle forutsetningene som må være på plass for å lykkes med å teamledere på skift.

Basert på informantene og intervjuene tok vi den avgjørelsen å dele kapittel 4 i to, da i forhold til forventninger og de faktiske erfaringene til våre informanter. Grunnen til dette var å se på hvordan prosessen startet, og hvilke utgangspunkt informantene hadde og hvordan dette nå har endret seg. Poenget her er at organisasjoner gjerne feiler med innføring av endringer i den grad at endringene skjer og ser lovende ut i starten, men vil sakte men sikkert gå tilbake til hvordan organisasjonskulturen var tidligere. Basert informantenes meninger ser vi at dette er noe de antyder at Alcoa Mosjøen har opplevd tidligere, men at de håper ikke blir tilfellet i denne omgangen. Det kan være skummelt å starte med et utgangspunkt hvor en lover veldig mye og at ting ser veldig lovende ut i starten, spesielt når det oppstår misforståelser og at det er manglende enighet blant de ansatte som informantene antyder. En annen tilnærming Alcoa Mosjøen kunne tatt, er å følge Kotters 8-steps-modell for vellykkede endringer. Dette kan være et godt virkemiddel for å hjelpe organisasjoner, men å opprettholde endringene slik at en ikke faller tilbake til gamle vaner og praksis.

En klar og felles visjon som de fleste føler tilhørighet og enighet om, vil kunne være essensiell for en vellykket endring i organisasjonen, og dette er noe som ofte blir nedprioritert. For Alcoa Mosjøen forklarer informantene at de har jobbet med å ha en klar og felles visjon hvor de til og med har utviklet et hjul med verdier (Figur 3), men at informantene mener de ikke har lykkes med å klare å gjøre disse verdiene forstått i fellesskapet. Slike små mål som en tror er visjoner, kan skape uenige og forvirrede medarbeidere, og her bør heller fokuset gå på at alle skal være på lik linje, samt det å få alle med. Dette er og viktig for at endringene skal gi mening, da å få med alle medlemmene ved organisasjonen er viktig for at endringene skal kunne vedlikeholdes. Selv om det ikke finnes en beste praksis eller fasit for hvordan en skal gjennomføre en kulturreise, vil det være viktig å lære av erfaringene organisasjonen sitter med, ved å lytte til tanker og ideer. Dette er spesielt viktig for å unngå at en faller tilbake i gamle spor, og det gir en større mulighet for at endringene gjennomføres og vedlikeholdes.

I forbindelse med organisasjonsendringer hevder Kotter at det å undervurdere verdien av å ha en klar og felles visjon er en fallgrube organisasjoner ofte går i når det gjelder kulturendringer. Selv om en ikke nødvendigvis trenger å ha samme definisjon av kulturbegrepet, eller være enig i hva det betyr. Vil det likevel være viktig ifølge Kotter å være klar og tydelig både i forhold til

informasjon, men også det å dele felles mål og visjoner for organisasjonen (Kotter, 2012: 7-8). Basert på utsagn fra informantene ser vi at dette ikke nødvendigvis er tilfellet. Informantene viser likheter ved at de selv tror at toppledelsen, mellomledelsen og operatørene ikke nødvendigvis har samme forståelse av kulturbegrepet, og at heller ikke disse partene har en felles forståelse av organisasjonens visjon knyttet opp mot dette prosjektet. Informantene viser altså det stikk motsatte av hva Kotter hevder er lurt å gjøre, da i den grad at teamlederne forklarer at Alcoa Mosjøens ledelse ikke nødvendigvis involverer alle parter som burde vært involvert i stor nok grad. Da spesielt tenker teamlederne på operatørene som spiller en så sentral rolle for organisasjonen, men som de selv er enige at bør bli mer sett.

Det er også viktig å anerkjenne at endringsprosesser kan være utfordrende og at det kan være vanskelig å holde motivasjonene oppe over tid. Derfor er det avgjørende å lytte til tanker og ideer rundt om i organisasjonen, både for å opprettholde engasjementet blant nåværende medlemmer, men det er også viktig å sørge for at neste generasjons ledere virkelig tar disse endringene innover seg. Det er derfor viktig å bruke god nok tid på å sørge for at endringene er forankret og implementert, og at den fremtidige ledelsen også har forståelsen for endringene for å sørge for at de blir vedlikeholdt over tid. Akkurat dette er noe informantene mener er viktig. De ønsker at ledelsen skal ha et fokus på å vedlikeholde kulturen og slike endringer også over lengre tid (Kotter, 2012: 14-15). Informantene forklarer at tidligere har forsøkene på kulturforbedring vært kortvarig og hatt liten effekt. Med bakgrunn i dette er informantene veldig opptatt av at “kulturreisen” og arbeidet rundt å forbedre kulturen må være langsiktig for å ha noen effekt.

For å vise viktigheten av arbeid rundt organisasjonskultur vises det også at dersom en feiler i arbeidet som omhandler endring av organisasjonskultur, kan dette påvirke implementeringen av og gjennomføringen av andre organisasjonsendringer (Cameron & Quinn, 2013: 2). Videre henger det også tett sammen med informantenes forståelse rundt endringsprosesser. Ved å forholde seg til teorier og rammeverk når en skal gjennomføre organisasjonsendringer i forbindelse med organisasjonskultur har man et bedre utgangspunkt for å vite hvilke steg en bør ta for å oppnå suksess. Det er likevel ikke nødvendigvis noen funn fra vår forskning som viser hvorvidt Alcoa Mosjøen har brukt noen slike rammeverk som bakgrunn når de planla endringen, men i diskusjoner med Inteam har vi forstått det slik at det er flere ulike rammeverk som ligger som bakgrunn for dette oppsettet for planlegging og gjennomføring av “kulturreisen”. Informantene verken bekrefter eller avkrefter noen slike teorier, men informantene kan antyde at de sier seg enige i tidligere forskning og teori når det gjelder slike

viktige faktorer for å lykkes med endringen. Som nevnt tidligere i oppgaven er hovedfokuset deres på det å faktisk vedlikeholde endringene og kulturen over tid, og en kunne da alternativt gjort som Kotter anbefaler i sin modell for å sikre en vellykket endringsprosess (Kotter, 2012: 10-15).

I delkapittel 5.7 har vi altså sett på hva informantene selv antyder at organisasjonen har gjort riktig eller feil i prosessen. Likeledes har vi forklart tidligere hva informantene mener skal til for å lykkes i prosessen og vist til deres ønske om en vellykket kulturendringsprosess. Til tross for at det har oppstått noe negativitet rundt dette med teamledere på skift viser informantene til at de tror prosessen kan bli vellykket over tid. Vi har også forklart basert på informantenes forventninger og erfaringer rundt det som skal til for å lykkes med prosessen i forhold til organisasjonens visjon og mål for prosjektet. Informantene er enige i at dette ikke er klart og tydelig, men de forklarer at de er enige i at det er viktig å følge visse rammer for å kunne lykkes i prosessen.

I kapittel 5 har vi nå diskutert informantenes forventninger og faktiske erfaringer, samt knyttet det opp til relevante funn fra tidligere forskning som kan understøtte våre egne funn. Ledelsen i Alcoa Mosjøen har bestemt at det skal nå bli teamledere på skift, og dette blir som en del av prosessen rundt å forbedre kulturen innad i organisasjonen. Likevel opplever ikke våre informanter at fokuset til Alcoa Mosjøens ledelse er på å forbedre kulturen, men heller på en større organisasjonsendring. Knyttet til dette har vi diskutert rundt informantenes motivasjon, deres opplevelse av inkludering/ekskludering, samarbeid, teamledere på skift, kommunikasjon, stabilitet og forutsigbarhet. Vi har også diskutert rundt motstand til endring ettersom dette også er noe informantene antyder at kan understøttes av tidligere forskning, uten at vi konkret har noen spesifikk måte å måle hvorvidt dette faktisk stemmer. Avslutningsvis vil vi presisere at diskusjonen baserer seg på informantenes egne opplevelser knyttet til prosjektet “kulturreisen”. Likevel har vi valgt å knytte dette opp mot teori som vi ser på som relevant og som kan understøtte informantenes forventninger og erfaringer. Som en potensiell feilkilde og svakhet ved diskusjonen velger vi å trekke frem at vi ikke på noen måte har målt om informantene samsvarer med den tidligere forskningen, og velger heller å legge vekt på hva informantene selv opplever. Vi vil også forklare at snarere enn å evaluere eller bedømme om det Alcoa Mosjøens ledelse gjør er riktig eller galt, har vi vært opptatt av hvordan teamlederne opplever prosessen med “kulturreisen”, noe vi har diskutert i dette kapittelet. Videre vil vi avslutningsvis komme med en konklusjon hvor vi også kommer med våre syn på svakheter ved oppgaven, og potensielle muligheter for videre forskning som kunne vært interessant.

6.0 Oppsummering, avslutning og konklusjon

I denne oppgaven har vi tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

“Hva er kultur for Alcoa Mosjøen, og hvordan opplever organisasjonens teamledere prosessen med et forbedringsprosjekt innen organisasjonskultur?”

Vi valgte å ta utgangspunkt i teamlederne ved Alcoa Mosjøens tanker og erfaringer rundt prosessen med et forbedringsprosjekt innenfor organisasjonskultur, da de har en sentral rolle i organisasjonen og dermed kunne gi et godt innblikk i prosessen. Vi hadde ingen formening om hvilke endringer som ville skje ved Alcoa Mosjøen da vi startet denne prosessen. Etter hvert har vi forstått at endringen i forhold til teamleder på skift har skjedd som et resultat av prosessen rundt “kulturreisen”, med mål om at teamledere på skift også kunne bistå til å forbedre kulturen innad i teamene, subkulturer og HMS-kultur videre. Dette kapittelet deles i to deler, hvor vi først går inn på svakhet ved vår metode og forslag til videre forskning før vi kommer med en avsluttende konklusjon for vår oppgave.

6.1 Svakheter ved metode og videre forskning

I løpet av perioden vi har arbeidet med denne avhandlingen har vi oppdaget flere ting som kunne vært utformet annerledes. For det første er det en svakhet at vi i starten kun tok utgangspunkt i teamlederne. I etterkant ser vi at det kunne vært relevant å inkludere flere av avdelingslederne også, da med tanke på å få flere informanter og bredere forskning. Vi har nå sett at det kunne vært relevant å trekke inn flere ulike grupper ansatte for å sørge for et bedre overblikk. Etersom vi valgte å basere oppgaven på teamledere ble utvalget noe snevert, noe vi forsøkte å kompensere med en ekstra informant, altså en avdelingsleder.

Noe annet vi ønsker å trekke frem som en svakhet er innfallsvinkel på det teoretiske kapittelet. Vi oppdaget ved andre intervjuer at prosjektet som Alcoa Mosjøen skulle gjennomføre hadde tatt en helt annen vending enn først antatt. Basert på tidspunktet vi gjennomførte intervjuet på og hensynet til at vi måtte vente til prosjektet “kulturreisen” var satt i gang før vi kunne intervju informantene, innså vi at det var lite tid til å forske videre på resultater av slike endringer. Videre vil vi og poengtere at videre forskning på dette ville også medført en lengre og mer omfattende oppgave, noe som kunne vært vanskelig med tanke på begrensninger til både tid, antall informanter og oppgavens begrensninger i forhold til lengde. Vi ser derfor på det som en liten svakhet at vi måtte begrense teorien og diskusjonen rundt informantenes forventninger og erfaringer til den valgte teorien til tross for at teorien er veldig relevant.

Likevel, i frykt for å bli misforstått vil vi poengtere at vår teori selvfølgelig er svært relevant for å få vite mer om organisasjonskultur og endringer. Videre vil vi vise til at dersom vi hadde hatt lengre tid kunne det vært interessant å forske videre på eventuelle resultater fra andre organisasjoner som har gjennomgått lignende endringer på teamledernivå. Vi vil derfor benytte dette som en mulighet til å tydeliggjøre at dette kan være interessante temaer for videre fremtidig forskning.

I lys av etterpåklokskapen vil vi også poengtere at ved utforming av intervjuguidene våre valgte vi mange spørsmål basert på hva vi tenkte kunne være greit å vite, uten å tenke for mye over hvorvidt det fantes relevant forskning på det fra tidligere. Vi valgte også en forskningsmetode basert på semistrukturerte intervju som lot oss følge opp med spørsmål underveis, noe som da kunne medføre at informantene sporet inn på andre tema vi heller ikke hadde hentet inn teori fra. Basert på dette og de endringene og erfaringene vi har opplevd at informantene satt igjen med kunne det vært interessant og foreta et nytt litteratursøk enda mer i etterkant av prosjektets gjennomføring for å belyse dette rundt endringsprosessen med enda med tydeligere funn og ikke bare henvisning til teorier for endring. Vi vil og påpeke at dette kunne gitt oss enda flere perspektiver på de endringene som skal foregå i Alcoa Mosjøen. Vi kunne og sett for oss et enda med langsiktig forskningsprosjekt med tanke på å følge prosjektet hele veien, før, under og etter endringene, men basert på oppgavens tidsbegrensning har vi ikke kunnet gjennomført noe i etterkant av prosjektet. Dette begrunnes også fordi prosjektet "kulturreisen" enda ikke er over, og at informantene selv ikke vet når det faktisk vil være ferdig. Dette kan igjen åpne opp for videre forskning, enten for Alcoa Mosjøen dersom de ønsker at andre ser videre på hvordan prosessen har gått, eller for annen forskning innenfor samme tema.

Selv om denne masteroppgaven gir et innblikk i hvordan teamledere opplever endringsprosessen knyttet til organisasjonskultur ved Alcoa Mosjøen, er det fortsatt mye å utforske på dette området. Videre forskning kan eventuelt fokusere på mer spesifikke temaer som for eksempel "betydningen av kommunikasjon i endringsprosesser", "hvordan ledere helt spesifikt kan være med på å påvirke organisasjonskultur", "hvordan en kan kartlegge og måle organisasjonskultur og endringer i kulturen på en pålitelig måte", eller "hvordan en kan skape eller øke engasjement og motivasjon i endringsprosesser". Videre forskning kan også ta for seg implementering av ledere på skift og hvordan ettervirkninger "kulturreisen" vil ha for Alcoa Mosjøen. En kan se på hvorvidt endringene har påvirket organisasjonens effektivitet og ansattes trivsel over tid. Vi har som nevnt hatt fokus på teamlederens opplevelser, det kunne derfor vært interessant å se på hvordan operatørene reagerer på det med ledere på skift. Vi håper denne

oppgaven har bidratt til at andre studenter, forskere eller andre utøvere av HRM-faget, kan dra nytte av våre funn og erfaringer i egne studier eller endringsprosesser. Vi håper også at denne oppgaven kan bidra til økt bevissthet og forståelse for betydningen av organisasjonskultur og endringsprosesser. Som HRM-praktikere kan vi også dra nytte av denne kunnskapen ved å være bedre forberedt på utfordringene som kan oppstå i endringsprosesser.

6.2 Konklusjon - “Kulturreisen”

Tidligere forskning har vist til potensielle gevinster, men også fallgruver ved slike forsøk på å endre organisasjonskultur, og denne oppgaven vist til teamledernes erfaringer rundt akkurat dette. Vi har også vist hva teamlederne mener kultur er for Alcoa Mosjøen, og forklart hvordan deres tanker rundt prosessen med “kulturreisen” har endret seg basert på prosjektets progresjon. Vi valgte å fokusere på teamlederne, og vi mener dette har vært en god avgrensing ettersom at det har vist seg at det vil bli store endringer for akkurat denne gruppen nå og videre i prosjektet. En interessant observasjon fra denne studien, er at informantene selv beskriver kulturbegrepet bredt og at de selv valgte å trekke inn mange faktorer da de beskrev kultur, som for eksempel det med misnøye rundt gammelt utstyr. Dette bekrefter at kultur kan være mangfoldig og at dette kan defineres på ulike måter avhengig av ens egen oppfatning av begrepet. Vi synes også det var interessant at prosjektet fikk en så stor omvending for vår målgruppe, teamlederne, og at det vil foregå store organisasjonsendringer på dette nivået. Vi startet denne oppgaven i troen om at prosjektet kun handlet om å styrke kulturen og “*få alle med*”, men endte opp med å forstå det slik at det ville bli et mye mer omfattende prosjekt enn først antatt. Det har vært svært interessant og spennende å følge prosessen, og vi håper at endringene vil medføre positive resultater for organisasjonen.

For å konkludere legger vi vekt på at kultur for Alcoa Mosjøen i hovedsak handler om motivasjon, samarbeid, inkludering og det å forbedre det som allerede eksisterer. Kultur for Alcoa Mosjøen er altså alle måter en kan få ting bedre på, uansett om det gjelder trivsel eller ønsker om nyere og bedre utstyr. Organisasjonens teamledere opplevde prosessen som spennende, motiverende og viktig i starten av prosessen. Til tross for dette har ting endret seg og de har fått en litt annen forståelse nå som de har kommet lengre i prosessen. Teamlederne opplever “kulturreisen” mer som en stor organisasjonsendring som får konsekvenser for dem selv og deres team. De opplever usikkerhet og forklarer at de har en mer uforutsigbar fremtid i vente. Avslutningsvis ønsker vi å trekke frem at prosessen rundt formulering, skrivning og erfaringer av masteroppgaven vår har vært en spennende og givende prosess. Vi ønsker derfor

å benytte muligheten til å også fremme våre tanker rundt fremtidig forskning i håp om at det kan anses som relevant. Som nevnt er kultur for Alcoa Mosjøen alle måter å få ting bedre på, og vi ønsker dem lykke til videre med resten av prosessen rundt “kulturreisen” og de endringene som nå iverksettes.

7.0 Litteraturliste

7.1 Relevant faglitteratur - Bøker

Braun, V & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3. S 77-101.

Bolman, L. G, Deal, T. E, (2020). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse - Struktur, HR, politikk og symboler*, 6. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Brochs-Haukedal, W., 2015. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8th ed. [Oslo]: Cappelen akademisk.

Brønn, P. S. (2020). *Åpen eller innadventt - Omdømmebygging for organisasjoner*, 2. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS

Cameron, K, S., Quinn, E. (2013) *Identifisering og endring av organisasjonskultur - De konkurrerende verdier*, 1. utgave. Oslo: Cappelen Damm AS.

Hennestad, B.W, Revang, Ø. (2021) *Endringsledelse og ledelsesendring - fra plan til praksis*, 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Kunda, G. (2009) *Engineering culture control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia PA: Temple University Press.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña Johnny. (2020). *Qualitative Data Analysis: A methods sourcebook*. Sage Publications.

Strand, T., (2018). *Ledelse, organisasjon og kultur*, 2. utgave. Bergen: Vigmostad og Bjørke AS.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. I En innføring i kvalitative metoder* (ss. 11-218). Oslo: Vigmostad og Bjørke AS.

7.2 Relevant faglitteratur fra internett

Aluminum (no date) *Alcoa*. Available at: <https://www.alcoa.com/global/en/what-we-do/aluminum> (Accessed: May 7, 2023).

Aluminum (no date) *Alcoa*. Available at: <https://www.alcoa.com/global/en/who-we-are/values> (Accessed: May 7, 2023).

Baker, C.N. (2021) Normativ og beskrivende tilnærming til Kultur - kommunikasjon og kultur 1 - NDLA, ndla.no. NDLA. Available at: <https://ndla.no/nb/subject:1:1f1865fc-e4cc-48a0-918f-3530485ec424/topic:1:dd7daeb-f5e3-460e-be8a-26b5ba52457a/topic:1:07da2ed8-5162-47b7-8ae8-dcad059cfd4b/resource:a70a5f38-52f9-43c1-b8b9-2663d1733c12> (Accessed: April 26, 2023).

Bang, H. (2013) *Organisasjonskultur - En begrepsforklaring*. Universitetet i Oslo. Available at: https://www.researchgate.net/publication/258009391_Organisasjonskultur_-_en_begrepsavklaring (Accessed: January 17, 2023).

Haugstveit, Y. (2007) *Organisasjonskultur og resultater*. Høgskolen i Telemark. Available at: https://brage.inn.no/inn-xmlui/bitstream/handle/11250/133440/not04_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Accessed: March 15, 2023).

Kan organisasjonskultur styres? (no date). Universitetet i Oslo. Available at: <https://www.sv.uio.no/studier/ressurser/eksempeloppgavebank/statsvitenskap/oadm3090/oppgaver/317.pdf> (Accessed: April 25, 2023).

Kontakter: Alcoa Norway (no date) *Kontakter | Alcoa Norway*. Available at: <https://kommunikasjon.ntb.no/presserom/alcoa/c?publisherId=17848086> (Accessed: 08 May 2023).

Om aluminiumsbransjen (no date) *Norsk Industri*. Available at: <https://www.norskindustri.no/bransjer/aluminium/om-aluminiumsbransjen/> (Accessed: May 7, 2023).

Organisasjonskultur - for ledere (no date) NTNU Hjemmeside. Available at: <https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Organisasjonskultur+-+for+ledere#section->

[Organisasjonskultur+-+for+ledere-Endring+av+organisasjonskultur](#) (Accessed: April 25, 2023).

Sagberg, I. (2022) Organisasjonskultur, Store norske leksikon. Oslo nye Høyskole.
Available at: <https://snl.no/organisasjonskultur> (Accessed: January 18, 2023).

Vedlegg

Vedlegg 1. Intervjuguide – kultur ved Alcoa Mosjøen

Om prosjektet: «*Masteroppgave med utgangspunkt i Alcoa Mosjøens teamlederes erfaring med kultur. Vi vil understreke at studien er frivillig og at du/dere kan når som helst trekke dere fra prosjektet. Alle data blir anonymiserte slik at vi ikke bruker informantenes navn.*». Vi vil foreta utdeling av informasjonsskriv for samtykke til samtlige informanter.

Bakgrunnsopplysninger om informant:

Alder?

Kjønn?

Utdanning?

Sivilstatus?

Er du fra Mosjøen eller tilflyttet?

Oppvarmingsspørsmål:

- Når startet du å jobbe i Alcoa Mosjøen?
- Hvordan fikk du denne jobben?
- Hvor lenge har du vært teamleder?
- Kan du fortelle om bakgrunnen din i Alcoa Mosjøen? (hva har du gjort tidligere, stillinger, karrieren o.l.)
- Hvilken rolle har du hatt i Alcoa Mosjøen? (tillitsvalgt, verneombud o.l.)
- Hvordan ble du teamleder og hvordan var fremgangsmåten? (ble du forfremmet eller lignende? søkte du på jobben som teamleder?)
- Hvor mange medarbeidere består teamet du leder av?
- Kan du fortelle hvordan en normal arbeidsdag ser ut for deg?
- Hva er dine viktigste arbeidsoppgaver som teamleder?
- Hvordan tror du dine medarbeidere vil beskrive deg som leder?
- Hva er dine mål i Alcoa Mosjøen? Hva ønsker du å oppnå, og hvordan ser du for deg din personlige fremgang i organisasjon?
- Kan du fortelle om noe positivt med å jobbe ved Alcoa Mosjøen? (muligheter, medarbeidere osv.)
- Hva tenker du er de største utfordringene Alcoa Mosjøen står ovenfor?

Refleksjonsspørsmål:

- Hva tenker du om begrepet organisasjonskultur?
- Har begrepet organisasjonskultur noen betydning for deg i det arbeidet du gjør som teamleder for Alcoa Mosjøen?
- Kan du prøve å forklare hvordan organisasjonskulturen er ved Alcoa Mosjøen? (arbeidskultur, samarbeidskultur, sikkerhet og HMS, atferds-kultur)
- Hvordan får organisasjonskultur betydning under dine skift?
- Bruker du å reflektere over begrepene organisasjonskultur og kultur med bakgrunn i din rolle som teamleder?
- Hva tenker du om at din rolle som teamleder kan påvirke kulturen innad teamet?
- Hvordan tror du dine medarbeidere oppfatter begrepet organisasjonskultur?
- Opplever du at du, dine medarbeider og ledelsen har samme forståelse av organisasjonskultur er?
- Kan du komme med et eksempel for hvordan vi bør beskrive begrepet organisasjonskultur?
- Har du erfart noen kulturforskjeller innat teamet ditt?
 - Opplever du kulturforskjeller mellom unge og eldre arbeidstakere?
 - Opplever du kulturforskjeller mellom unge og ferske skift, kontra satte og etablerte skift? (produksjon, skader på utstyr og personell o.l.)
- Hvordan har du opplevd organisasjonskulturen i Alcoa Mosjøen/under din avdeling (Støperiet, Elektrolysen eller Anoden) siden Alcoa Mosjøen har startet med prosjektet “kulturreisen”?
- Lead Team har utviklet et «hjul» med kjerneverdier for Alcoa Mosjøen, hvordan opplever du disse verdiene? Gjenspeiler verdiene seg i de verdiene du ser arbeiderne i dine team har?

Motivasjon:

- Hvordan er motivasjonen blant dine medarbeidere?
- I hvilken grad tror du dine medarbeidere opplever tilhørighet til arbeidsplassen?
- I hvilken grad tror du motivasjon og tilhørighet påvirker dine medarbeideres trivsel på arbeidsplassen?
- Hvilke faktorer tror du er viktigst for at dine medarbeidere skal ønske å forbli lenge i organisasjonen?
- Hvordan jobber Alcoa Mosjøen med å “hire to retire”? (ansette noen fra start til slutt)

- Har dere opplevd noen uønsket turnover i Alcoa Mosjøen? Hva med ditt skift?
 - Hvis ja, hva tror du er bakgrunnen for dette?
 - Hvis nei, hva tror du er bakgrunnen for dette?
- Hva tror du er viktige faktorer for at ansatte eventuelt ikke ønsker å fortsette i Alcoa Mosjøen?
- Hvordan jobber du som teamleder med å motivere dine ansatte?
- Hva mener du er viktige virkemidler for å ivareta de ansatte og sikre at de er motiverte?

Kulturbygging:

- Hva tenker du om prosjektet “kulturreisen”?
- Hva er din erfaring så langt med “kulturreisen”?
- Hva oppfatter du som målet med prosjektet “kulturreisen”?
 - Tenker du fokuset/målene er riktige?
 - Tenker du det er riktig å prioritere ressurser til dette prosjektet?
- Hva mener du er det beste tiltaket for at arbeidet med kultur skal fungere optimalt?
- Tror du Teamlederne ved Alcoa Mosjøen har samme forståelse for hva organisasjonskultur er?
- Hva tror du er det viktigste for dine medarbeidere med tanke på kulturbygging og endringer innad i organisasjonen?
- Hvordan opplever du samarbeidet mellom teamlederne er?
- Hvordan arbeider dere teamlederne sammen?
- Hvordan jobber dere sammen for å nå mål innenfor organisasjonskultur?
- Har dere gjort tiltak før konsulentene kom inn i bildet som har hatt påvirkning på organisasjonskulturen eller for å aktivt drive kulturbygging? Hvis ja, beskriv.

Avslutningsspørsmål:

- Har du noen tips til andre organisasjoner som ønsker å gjennomgå en lignende kulturreise?
- Ville du anbefalt en slik omstrukturering av kulturen til andre organisasjoner som ønsker å forbedre organisasjonskulturen sin?
- Er det noe du føler vi ikke har tatt opp gjennom dette intervjuet, som du ønsker å snakke mere om? eller som kan være viktig for oss å få med oss? (Organisasjonskultur, turnover, ledelsen, kulturbygging, aldersforskjeller , ledelseskultur, eldrebølgen (flere eldre som går av med pensjon, trenger å bygge opp en ny kultur blant de nye)).

Vedlegg 2. Intervjuguide - Oppfølgingsspørsmål

Intervjuguide og spørsmål for andre intervjurunde.

- Kan du forklare oss i korte trekk hva som har skjedd med tanke på “kulturreisen” siden vi sist snakket?
- Hva tenker du om prosjektet “kulturreisen”?
- Hva er din erfaring så langt med “kulturreisen”?
- Hvilken rolle har du som teamleder hatt i denne prosessen?
 - Hvordan har samarbeidet vært imellom teamlederne? Har prosjektet endret måten dere jobber sammen på?
- Hva har dere jobbet med under samlingene (workshop) dere har hatt med Inteam?
- Har du opplevd noen endringer innad ditt team etter “kulturreisen”?
- Hva oppfatter du var målet med prosjektet “kulturreisen”?
 - Tenker du fokuset/målene er riktige?
- Hva mener du er det beste tiltaket for at arbeidet med kulturbygging skal fungere optimalt videre?
- Hvorfor tror du Alcoa Mosjøen har startet med kulturreise prosjektet? agenda? mål? Målet med ledere på skift?
- Tror du Teamlederne ved Alcoa har samme forståelse for hva organisasjonskultur er?
 - Har prosjektet skapt en mer felles forståelse?
 - Tror du det har fått ansatte til å reflektere mer over organisasjonskultur?
 - Har prosjektet fått de/dere til å reflektere mer over organisasjonskultur?
- Tror du operatører og ledelsen har lik forståelse av hva organisasjonskultur er?
 - Hvorfor ikke?
 - Hva er eventuelt forskjellene?
- hvordan påvirker endringer arbeidshverdagen ansatte?
 - teamledere (samarbeid)
 - medarbeidere
- kommunikasjon mellom
- Tror du operatørene har en forståelse av hvorfor prosjektet gjennomføres?
- Hvordan har din motivasjon og engasjement vært i forhold til gjennomføring av “kulturreisen”?
- Hva tenker du om operatørenes motivasjon og engasjement for å delta i prosjektet?
 - Hvordan har du opplevd operatørenes engasjement til å delta i prosjektet?

- Skaper prosjektet engasjement blant ansatte?
- Hva tror du er det viktigste for dine medarbeidere med tanke på kultur og endringene innad i organisasjonen?
 - Ønsker de noen endringer?
- Hvordan tror du prosjektet vil fortsette?
 - langvarig prosjekt?
- Hvordan kan vi si om prosjektet er en suksess eller ikke?
 - Hva skal til for å lykkes?
- Avslutningsvis: er det noe du ønsker å si eller trekke frem som kan være av interesse for oss å vite?
 - Er det noe med prosjektet du føler vi ikke har gått innom eller fått med oss?

Vedlegg 3. Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

kultur i Alcoa Mosjøen

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *finne ut hvordan ansatte/teamledere i Alcoa Mosjøen opplever kultur prosjektet*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette er en masteroppgave. Vårt anliggende er å undersøke hvordan teamledere i Alcoa Mosjøen opplever organisasjonskulturen innad Alcoa Mosjøen, samt hva kultur betyr for dem.

I korte trekk vil vi finne ut hvordan du opplever organisasjonens kultur. Vi vil understreke at studien er frivillig og at du/dere kan når som helst trekke dere fra prosjektet. Alle data blir anonymiserte slik at jeg ikke bruker informantenes navn. Vi vil ta for oss problemstillingen: «Hva er kultur for Alcoa Mosjøen, og hvordan opplever organisasjonens teamledere prosessen med et forbedringsprosjekt innen organisasjonskultur?».

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta da jeg mener du er en aktuell kandidat til intervjuet. Bakgrunnen for dette er at du per dags dato innehar stillingen som teamleder i Alcoa Mosjøen. Du får spørsmål om å delta basert på dette og fordi vi ønsker å bruke dine erfaringer i vår masteroppgave.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil benytte oss av intervju som metode. Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du utfører et intervju. Intervjuet inneholder spørsmål som omfatter dine erfaringer med kultur og organisasjonskultur. Vi tar lydopptak og notater fra intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Dette vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsgiver eller arbeidsplassen da studien vil være anonymisert.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Vi og vår veileder vil ha tilgang ved den behandlingsansvarlige institusjonen Nord Universitet.
- Navn og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data for å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til dine personopplysninger. I etterkant av studien vil notater makuleres og lydopptak slettes.

En vil kun kunne gjenkjenne at informanten er ansatt i Alcoa Mosjøen. Vi vil spesifisere at vi ikke vil benytte navn eller andre personlig informasjon, men heller benytte meg av terminologi som for eksempel at informanten arbeider i Alcoa Mosjøen. Dette er altså opplysningene som vil publiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 20.05.2024. Etter prosjektslutt vil personopplysninger og eventuelle lydopptak slettes eller makuleres.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student ved Nord universitet Sissel Lorentzen

Epost: sissel.lorentzen@student.nord.no / sissel_lorentzen@hotmail.com

Telefon: +47 95 08 64 44

- Student ved Nord universitet Sondre Lauritzen Lian

Epost: sondre_lian@hotmail.com

Telefon: +47 461 30 157

- Nord Universitet ved Christian Lo

Epost: christian.lo@nord.no

- Vårt personvernombud: *Toril Irene Kringen*.

Epost: personvernombud@nord.no

Telefon: +47 74 02 27 50

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Christian Lo

(Forsker/veileder)

Sissel Lorentzen

(Student)

Sondre Lauritzen Lian

(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *kultur i Alcoa Mosjøen*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Oversikt over figurer og tabeller

Figurliste

Figur 1. Elementer av organisasjonskultur - Side 25.

Figur 2. Kotters 8-steps modell for organisasjonsendringer - Side 37-38.

Figur 3. Alcoa Mosjøen Leadership Philosophy/Values - Side 72.

Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over informanter i tilfeldig rekkefølge - Side 47.

Tabell 2: Utdrag av analyseprosess for transkriberte intervju - Side 50-51.

Tabell 3: Oppsummering over likheter og forskjeller mellom informantene - Side 70.

Tabell 4. Oversikt over informantenes forventninger og faktiske erfaringer - Side 81.