

Bacheloroppgave 2011

Organisasjonskultur i TINE SA



av 20196, 11812



“Denne bachelor oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende bacheloroppgave for studiet markedsføring og salgsledelse ved Markedshøyskolen i Oslo. Vi har tatt for oss området organisasjonskultur, fordi det er et dagsaktuelt tema som vi begge interesserer oss for.

Vi har jobbet med oppgaven både individuelt og sammen som gruppe, og synes begge at det har vært en lærerik og spennende prosess. Det har til tider vært utfordrende å arbeide med et så stort og omfattende fagområde som organisasjonskultur, men vi føler at vi sitter igjen med mye lærdom og en bedre forståelse av begrepet.

Vi ønsker i dette forordet å takke alle de som har vært bidragsyttere gjennom hele denne prosessen. Først og fremst vil vi takke vår engasjerte veileder Tore Fagernes for mange givende og konstruktive samtaler underveis. Han har fra første stund vært en inspirasjon og en støttespiller for oss, som vi har satt veldig stor pris på.

I tillegg ønsker vi å takke vår kontaktperson i TINE, Dag Rasmussen, for et godt samarbeid rundt rammene for denne oppgaven. Han har også vært til stor hjelp underveis i prosessen som bindeledd mellom oss og TINE Meieriet Oslo. Vi vil også rette en takk til vår kontaktperson ved TINE Meieriet Oslo, Odd Roar Gilje, som har lagt til rette for vår datainnhenting. Sist men ikke minst vil vi takke våre informanter, som har bidratt med god og ærlig informasjon.

Vi håper at oppgaven vil være interessant lesning. God fornøyelse!

Oslo, 5. juni 2011

20196 og 11812

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å beskrive og forstå trekk ved TINEs organisasjonskultur, for deretter å avdekke elementene som kan ha en positiv innvirkning på de ansattes tilfredshet. Videre ønsket vi å adressere et tema som er aktuelt for de fleste organisasjoner i dagens samfunn, og ser viktigheten av organisasjoners unike kultur i nær tilknytning til bedriftens styrke som attraktiv arbeidsgiver, for bedre å kunne tiltrekke, beholde og utvikle dyktige ansatte. Med dette som utgangspunkt formulerte vi problemstillingen;

“Hvilke fremtredende elementer ved TINEs organisasjonskultur fører til tilfredse ansatte?”

Med den tilhørende underproblemstillingen;

”Hva slags type(r) organisasjonskultur synes å føre til tilfredse ansatte i TINE?”

Å tilegne seg en total forståelse av fenomenet organisasjonskultur er svært omfattende, vi har derfor begrenset oppgaven til å omfatte aspekter ved organisasjonskultur som gjør ansatte tilfredse.

For å få svar på problemstillingene anvendte vi en kvalitativ tilnærming og casesdesign med tre analyseenheter. Som datainnhentingsmetode gjennomførte vi semi-strukturerte dybdeintervjuer. Vi anvendte the Competing Values Framework av Quinn og Rohrbaugh (1983) som teoretisk rammeverk for oppgaven, med det tilhørende måleverktøyet the Organizational Culture Assessment Instrument av Cameron og Quinn (2006). Vi har tatt rammeverket i bruk for å kartlegge trekk ved TINEs organisasjonskultur, og for deretter å knytte funnene opp mot de fire kulturtypene som fremgår av rammeverket.

Vi har gjennom denne oppgaven fått indikasjoner på at det kan eksistere en positiv sammenheng mellom organisasjonskultur og de ansattes tilfredshet i denne undersøkelsens konkrete kontekst. Videre har vi gjennom prosessen avdekket totalt fem viktige elementer ved kulturen som kan synes å påvirke de ansattes tilfredshet i en positiv retning. Høy grad av samhold og trivsel, bruk av coachende ledelse, de ansattes følelse av trygghet ved arbeidsplassen, tilgang til utviklingsmuligheter og at det eksisterer en utstrakt grad av humor i hverdagen. Blant disse fem, kan samhold og trivsel på arbeidsplassen, utøvelse av coachende ledelse, samt fokus på utvikling av ansatte kobles til klankultur. På den andre siden er trygghet rundt arbeidsforholdet et karakteristisk trekk for en hierarkisk kulturtype. Basert på disse funnene har vi i tillegg formulert en anbefaling bestående av konkrete tiltak som kan ytterligere forankre de ansattes tilfredshet.

Begrepsavklaring

Tilfredshet

Dette begrepet anvendes i oppgaveteksten kun som et uttrykk for de ansattes positive holdninger til trekk ved TINEs organisasjonskultur. Se også avgrensninger, punkt 1.4.

Organisasjonskultur

For vår oppgave legger vi Schein (2010) sin definisjon og modell for organisasjonskultur til grunn. Mer om dette i teorikapittelet, punkt 2.2.

Fremtredende

Med dette mener vi elementer i organisasjonskulturen som markerer seg som viktige i vår kontekst.

“Ukultur”

Trekk ved organisasjonskulturen som utgjør en negativ effekt på organisasjonen.

Lærlinger

Personene som i vår oppgave er omtalt som lærlinger, er elever som har gått toårig yrkesfaglig videregående opplæring, og som deretter gjennomgår et toårig lærlingeopplegg hos TINE som opplæringsbedrift. Lærlingene jobber på et av TINE's produksjonsanlegg, hvor de skal ha vært innom alle avdelinger i løpet av læretiden.

“Gulvet”

“Vi på gulvet” er en betegnelse som under intervjuene ofte ble brukt av de ansatte selv, og derfor er det også naturlig at dette uttrykket vil bli brukt i vår oppgave. Når uttrykket brukes av oss referer vi til de ansatte som jobber i første linje, som maskinoperatører, i tapperiet ved TINE Meieriet Oslo.

Coachende lederstil

Med dette begrepet mener vi en leder som viser tillit, noe som fører til at ansatte ledes til å lede seg selv. De ansatte støttes til å identifisere, utvikle og bruke sine talenter for å oppnå resultater. Lederen hjelper også de ansatte med å sette seg og nå ønskede mål, og benytter spørsmål og vurderingsverktøy aktivt. (Berg 2006).

Informanter

Intervjuobjektene i denne oppgaven refereres til som informanter.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	8
1.1 BAKGRUNN	8
1.2 PROBLEMSTILLING	8
1.2.1 Underproblemstilling	9
1.3 FORMÅL	9
1.4 AVGRENSINGER	9
1.5 TINE SA	10
1.5.1 TINE Meieriet Oslo	11
2.0 TEORIGJENNOMGANG	11
2.1 ORGANISASJONSKULTUR	12
2.2 DEFINISJON AV ORGANISASJONSKULTUR	12
2.3 DE TRE KULTURELLE NIVÅENE	13
2.3.1 Oversikt over de tre kulturelle nivåene	13
2.3.2 Artefakter	14
2.3.3 Verdier og holdninger	14
2.3.4 Grunnleggende antakelser	14
2.4 THE COMPETING VALUES FRAMEWORK	15
2.4.1 Modellens historie	16
2.4.2 Forklaring av modellen	17
2.5 DE FIRE KULTURTYPENE	18
2.5.1 Den hierarkiske kulturen	18
2.5.2 Markedskulturen	19
2.5.3 Klankulturen	19
2.5.4 Ad-hoc-kulturen	20
2.5.5 Tolkning av kulturtypene	21
2.6 THE ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT	21
2.6.1 De seks dimensjonene	22
2.6.1.1 Dominerende kjennetegn	22
2.6.1.2 Ledelse	22
2.6.1.3 Forvaltning av ansatte	23
2.6.1.4 Det organisatoriske limet	24
2.6.1.5 Strategisk vektlegging	24
2.6.1.6 Suksesskriterier	25
2.6.2 Anvendelse av de seks dimensjonene	26
3.0 METODE	27
3.1 HVORFOR KVALITATIV METODE?	27
3.2 FORSKNINGSDESIGN	28
3.3 CASEDESIGN	28
3.4 CASEDESIGN MED TRE ANALYSEENHETER	28
3.5 UTVALGSSTRATEGI	29
3.6 REKRUTTERING AV INFORMANTER	30
3.7 UTVALGSSTØRRELSE	31
3.8 ETIKK	31
3.9 KVALITATIVT INTERVJU SOM METODE	31
3.10 UTARBEIDELSE AV INTERVJUGUIDE	32
3.11 GJENNOMFØRING AV DYBDEINTERVJUENE	33
3.12 DATAREDUKSJON	33
3.13 KVALITATIV DATAANALYSE	34
3.14 KRITERIER FOR Å TOLKE FUNNENE	34
3.15 PÅLITELIGHET	35
3.16 OVERFØRBARHET	35

3.17 OVERENSSTEMMELSE	35
4.0 ANALYSE OG TOLKNING	37
4.1 INNLEDNING	37
4.2 DOMINERENDE KJENNETEGN	37
4.2.1 Tillit	38
4.2.2 Mangfold	39
4.2.3 Trygghet	40
4.2.4 Oppsummering	41
4.3 FORVALTNING AV ANSATTE	41
4.3.1 Utviklingsmuligheter	42
4.3.2 Trivsel og miljø	43
4.3.3 Rutiner og regler	44
4.3.4 Samarbeid	45
4.3.5 Oppsummering	46
4.4 LEDELSE	47
4.4.1 Coachende ledelse	47
4.4.1.1 Oppsummering	50
4.4.2 Belønning	50
4.4.2.1 Oppsummering	52
4.5 STRATEGISK VEKTLEGGING	52
4.6 SUKSESSKRITERIER	53
4.6.1 Oppsummering	54
4.7 ORGANISATORISK LIM	55
4.7.1 Stolthet	55
4.7.2 Samhold	56
4.7.3 Humor og takhøyde	57
4.7.4 Organisasjonens mål og mening	58
4.7.5 Oppsummering	60
5.0 KONKLUSJON	61
5.1 ANBEFALINGER	63
6.0 LITTERATURLISTE	64
6.1 ANTOLOGIER	64
6.2 BØKER	64
6.3 INTERNETT	65
6.4 TIDSSKRIFTARTIKLER	65
7.0 VEDLEGGSLISTE	66

Figur- og tabelloversikt

FIGUR 1: "ISFJELLET"	13
FIGUR 2: THE COMPETING VALUES FRAMEWORK	17
TABELL 1: OVERSIKT OVER INFORMANTER	31

Antall ord: 18 165

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

For vår bacheloroppgave ønsket vi å adressere et tema som er en aktuell problemstilling for de fleste organisasjoner i dagens samfunn. Vi har i tillegg en personlig interesse for emnet organisasjonskultur, og vi ser viktigheten av organisasjoners unike kultur i nær tilknytning til bedriftens behov for å være som en attraktiv arbeidsgiver, for bedre å kunne tiltrekke, beholde og utvikle dyktige ansatte.

Det er videre vår antakelse at organisasjonskultur har sammenheng med de ansattes tilfredshet. Dette blir bekreftet av blant annet Aydin og Ceylan (2009). De fant en signifikant korrelasjon mellom organisasjonskultur og ledelse, og de ansattes tilfredshet innenfor metallindustrien. Denne påviste koblingen mellom organisasjonskultur og tilfredshet inspirerte oss til å undersøke dette med en kvalitativ tilnærming i annen industriell kontekst.

Vi gikk derfor på et tidlig tidspunkt i prosessen i dialog med TINE SA (heretter TINE), og det viste seg raskt at TINE står overfor utfordringer knyttet til å tiltrekke, beholde og utvikle ansatte, som en stor industriell aktør i det norske samfunnet.

TINE ønsket med henblikk på disse utfordringene å undersøke hvilke elementer ved deres organisasjon som arbeidsplass som er viktig for de ansatte. Med dette utgangspunktet formulerte vi i samarbeid med en representant fra TINE sentralt en problemstilling som tar for seg disse utfordringene.

1.2 Problemstilling

På bakgrunn av oppgavens problemområde, har vi formulert følgende problemstilling:

“Hvilke fremtredende elementer ved TINEs organisasjonskultur fører til tilfredse ansatte?”

Bakgrunnen for denne problemstillingen er vår egen antakelse om at de ansattes tilfredshet har en sammenheng med positive elementer ved en organisasjonskultur.

Vi er klar over at denne problemstillingen forutsetter at det eksisterer tilfredse ansatte blant vårt utvalg av informanter. Og det er med antagelsen om at det finnes tilfredse ansatte at vi tar for oss denne problemstillingen.

Når vi i denne problemstillingen refererer til ”TINE”, representerer denne betegnelsen i forkortet versjon vårt analyseområde, TINE Meieriet Oslo.

1.2.1 Underproblemstilling

Vi valgte videre å formulere en underproblemstilling som tillegger hovedproblemstillingen en ytterlige teoretisk dimensjon:

”Hva slags type(r) organisasjonskultur synes å føre til tilfredse ansatte i TINE?”

Med denne underproblemstillingen ønsket vi å ta for oss koblingen mellom teori på området og de ansattes tilfredshet.

1.3 Formål

Formålet med denne oppgaven er å beskrive og forstå elementer ved TINEs organisasjonskultur, innen en avdeling for næringsmiddelproduksjon, for deretter å avdekke hvilke av disse elementene som har en positiv innvirkning på de ansattes tilfredshet.

Videre ønsker vi at oppgaven skal resultere i noen praktiske anbefalinger til TINE som kan anvendes i deres kommunikasjonsstrategi mot arbeidsmarkedet, da vi mener at oppgavens konklusjon potensielt vil peke på kulturelle elementer som kan styrke TINEs posisjon som arbeidsgiver.

1.4 Avgrensinger

Å tilegne seg en total forståelse av fenomenet organisasjonskultur er svært omfattende, vi har derfor begrenset oppgaven til å omfatte aspekter ved organisasjonskultur som gjør ansatte tilfredse.

Vi ønsker videre å presisere at dette ikke er en studie om jobbtilfredshet, og vi vil derfor bevisst avgrense oppgavens fokus til å gjelde teori knyttet til organisasjonskultur. Vi anvender begrepet tilfredshet utelukkende som et uttrykk for de ansattes positive holdninger til eventuelle elementer ved TINEs organisasjonskultur.

Vårt analyseområde begrenser seg til tapperiet ved TINE Meieriet Oslo og i tillegg ledelse på administrativt nivå lokalt og sentralt. Dette fordi oppgavens utgangspunkt er å undersøke forholdene ved en industriell enhet i organisasjonen, og grunnet oppgavens gitte begrensinger og meieriets beleilige størrelse og beliggenhet.

Vi vil også understreke vår forståelse for at TINE er en stor organisasjon bestående av mange forskjellige enheter. Våre funn vil derfor ikke nødvendigvis ha betydning og overførbarhet for andre enheter innad i organisasjonen, enn for TINE Meieriet Oslo.

1.5 TINE SA

TINE SA er morselskapet i konsernet TINE Gruppa. Deres formål er “å drive næringsmiddelvirksomhet på samvirkebasis”.

TINE eies av melkeprodusenter som er medlemmer og leverer melk til produksjonen. Disse nesten 15 000 eierne finnes over hele landet.

TINE har ca. 5 500 ansatte, over 40 meierianlegg, to sentrallagre, fire terminaler og flere produksjonsanlegg i annen virksomhet. De foredler og omsetter melk og meieriprodukter, samt produksjon og salg av andre næringsmidler.

Konsernet har også datterselskap i Sverige, Danmark, Storbritannia og USA. Konsernets omsetning var i 2010 18,9 milliarder kroner.

(TINE)

TINEs visjon:

“Vi skal være Norges viktigste verdiskaper”

Visjonen utdypes på følgende måte:

- “Vi skal skape verdier både sosialt, miljømessig og økonomisk”
- “Vi skal vise oss tilliten verdig i alle deler av verdikjeden”
- “Vi skal være nyskapende, og tilby et mangfold av matvarer og måltider”
- “Vi skal spre matglede og fremme matkultur
(TINE)

De har også utformet fire atferdsverdier, som er tuftet på samvirkeprinsippene, TINEs visjon og forretningsidé:

“Vi i TINE:

- Bygger tillit
- Er endringsorienterte
- Skaper resultater
- Tenker helhet”
(TINE)

1.5.1 TINE Meieriet Oslo

Våre undersøkelser ble gjennomført ved TINE Meieriet Oslo, som ligger på Kalbakken. Anlegget har 340 ansatte, og er Norges største konsummelkanlegg (TINE).

2.0 Teorigjennomgang

2.1 Organisasjonskultur

Mange teoretikere har opp gjennom årene understreket organisasjonskulturens viktighet i organisatorisk sammenheng, og hvorfor den er så viktig å studere. Den viktigste grunnen kan sies å være antakelsen om at kultur er en viktig faktor for å forklare organisasjoners suksess (Jacobsen og Thorsvik 2007, 115).

I alle organisasjoner finnes det en kultur. Noen ganger er den oppdelt og vanskelig å lese fra utsiden, men den er der uansett. (Deal og Kennedy 1988, 4) Det sies også at organisasjonskultur har en kraftfull effekt på organisasjonen. Den påvirker alle ledd i en organisasjon, og gjennomsyrrer samtlige aktiviteter og avgjørelser som blir tatt. Og det er med grunnlag i denne påvirkningskraften man mener at organisasjonskulturen har en stor effekt på organisasjonens suksess. (Deal & Kennedy 1988, 4).

2.2 Definisjon av organisasjonskultur

Det finnes mange som har prøvd å definere begrepet "organisasjonskultur". De fleste definisjonene har et fellestrekk; nemlig et tydelig fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng (Jacobsen og Thorsvik 2007, 120).

For vår oppgave har vi valgt å legge Edgar Schein (2010) sin definisjon og forklaring av begrepet organisasjonskultur til grunn. Scheins definisjon og modell for organisasjonskultur har hatt en sentral plass i forskningslitteraturen (Skogstad og Einarsen 2000). Han definerer begrepet organisasjonskultur på følgende måte:

"The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems." (Schein 2010, 18)

Et sentralt aspekt ved denne definisjonen er at kultur er basert på læring; kulturen vil bare kunne opprettholdes så lenge den oppfattes som "riktig". Mest sannsynlig vil den endre seg dersom de grunnleggende antakelsene viser seg å være gale når de utprøves. (Jacobsen og Thorsvik 2007, 121)

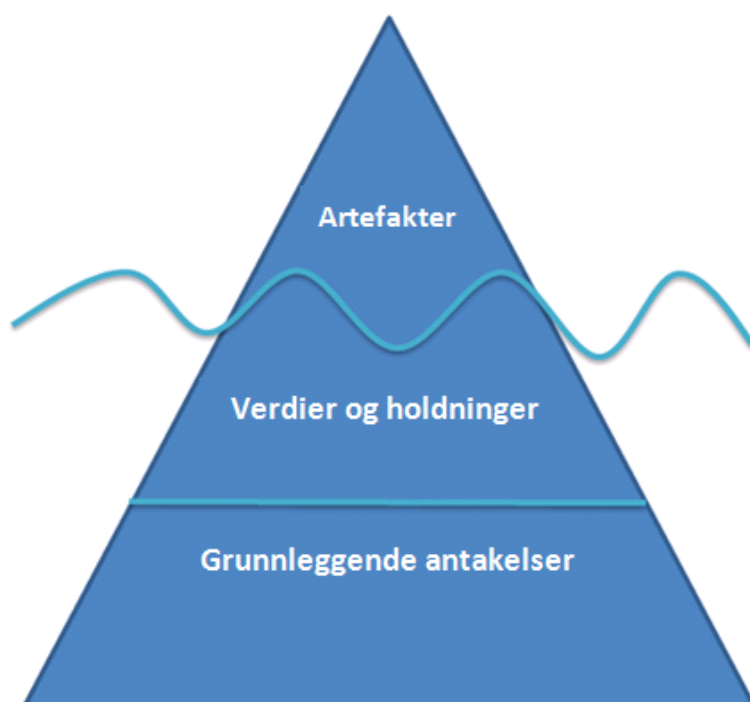
2.3 De tre kulturelle nivåene

Ifølge Schein (2010), kan en kultur analyseres på flere forskjellige nivåer. Disse nivåene strekker seg fra det helt konkrete, som man kan se og føle, til det som er dypt forankret og ubevisst. Det er de grunnleggende antakelsene Schein (2010) definerer som essensen i en kultur, og som han vektlegger i sin definisjon.

2.3.1 Oversikt over de tre kulturelle nivåene

1. Artefakter – De fysiske, verbale og atferdsmessige uttrykkene for kultur.
2. Verdier og holdninger – De grunnleggende antakelsene reflekteres i disse.
3. Grunnleggende antakelser – Selve kjernen i kulturen, det som tas for gitt og ses på som sant.

(Schein 2010; Jacobsen og Thorsvik 2007, 123).



FIGUR 1: "ISFJELLET" (SCHEIN 2010)

Disse tre nivåene henger tett sammen. Man kan ikke fullt ut forstå artefakter, og heller ikke det neste kulturelle nivået hvis man ikke kan finne ut hva som kjennetegner de grunnleggende antakelsene i gruppen. (Jacobsen og Thorsvik 2007, 123). Derfor betraktes disse ofte som de

viktigste og det som er mest interessant å undersøke. For å forklare og forstå en organisasjonskultur trenger man innsikt i sammenhengene som finnes mellom alle de tre nivåene i kulturen. (Jacobsen og Thorsvik 2007)

2.3.2 Artefakter

På overflaten finnes alle de fenomener man kan se, høre og føle i første møte med en ukjent kultur. Nivået kalles for den synlige delen av “isfjellet” (se figur 1). Artefakter består av synlige aspekter ved gruppen, som fysiske omgivelser, språk, teknologi, produkter, hvordan medlemmene kler seg, myter og historier, organisasjonens uttrykte verdier, observerbar atferd, ritualer og seremonier. Dette kulturelle nivået kan sees på som produktet av noen av de grunnleggende antakelsene, altså manifestasjonen av kulturen. Et viktig trekk ved artefakter er at de er enkle å observere, men samtidig veldig vanskelige å forstå. (Schein 2010)

2.3.3 Verdier og holdninger

Gruppens grunnleggende antakelser reflekteres i verdier og holdninger, og sammen ligger disse to nivåene gjemt under overflaten (se figur 1) som selve fundamentet i organisasjonskulturen. Dette kulturelle nivået innebærer gruppens uttrykte felles idealer, mål og teorier, som i utgangspunktet er ment til å guide medlemmenes atferd, men som ikke nødvendigvis gjør det i realiteten. (Schein 2010)

2.3.4 Grunnleggende antakelser

Når en løsning på et problem fungerer gjentatte ganger, blir det til slutt tatt for gitt. Det som en gang bare var en hypotese, blir gradvis til en sannhet for gruppen. Grunnleggende antakelser er det som tas så for gitt at det finnes lite variasjon i meningene rundt det spesifikke temaet innad i gruppen. Grunnleggende antakelser i en gruppe har en tendens til å være udiskuterbare, og er derfor ekstremt vanskelig å forandre. De er også ofte vanskelige å studere, da medlemmene i kulturen ofte ikke har et bevisst forhold til dem. (Schein 2010)

2.4 The Competing Values Framework

Vi har i vår oppgave valgt å benytte Quinn og Rohrbaugh (1983) sin modell; The Competing Values Framework som teoretisk rammeverk. Denne modellen er en av de mest innflytelsesrike og mest brukte innen forskning på organisasjonskultur. (Wu og Yu 2009, 37)

Vår problemstilling tilsier at vi skal identifisere elementer ved organisasjonskulturen i TINE, derfor så vi det hensiktsmessig å ta utgangspunkt i dette rammeverket, som er laget for organisatorisk analyse (Quinn og Rohrbaugh 1983). Rammeverket har vist seg å være meget nyttig for å organisere og tolke et bredt utvalg av organisatoriske fenomen (Cameron og Quinn 2006, 31).

Basert på The Competing Values Framework er det utviklet et verktøy for å måle organisasjonskultur, kalt The Organizational Culture Assessment Instrument. Dette verktøyet bygger på seks sentrale dimensjoner som forfatterne mener man kan beskrive organisasjonskultur ut fra (Cameron og Quinn 2006, 26). Vår studie er basert på disse seks dimensjonene, og de anvendes aktivt under datainnsamlingen og analysen. Det er disse dimensjonene som legger grunnlaget for oppgaven vår og brukes inngående.

For å svare på vår underproblemstilling vil også anvende The Competing Values Framework som hovedmodell, for å trekke linjer til de fire forskjellige kulturtypene som denne modellen består av.

Vi valgte å bruke dette verktøyet da det er anerkjent for kartlegging av organisasjonskultur, og det gir et naturlig sett konkrete dimensjoner å måle etter. Organisasjonskultur er et bredt og komplekst område å studere, og det vil være umulig å inkludere alle relevante faktorer når man skal undersøke og analysere en bestemt kultur (Cameron og Quinn 2006). Derfor ser vi viktigheten av å ha et rammeverk å forholde oss til, et teoretisk grunnlag som kan hjelpe oss å konkretisere vår studie. Ingen rammeverk er komplette, og det vil heller ikke være noen som er “riktige” å bruke mens andre er “gale” (Cameron og Quinn 2006, 32).

Argumentasjonen for å bruke The Competing Values Framework som rammeverk blir formulert av Cameron og Quinn (2006) slik:

“It is a framework that was empirically derived, has been found to have both face and empirical validity, and helps integrate many of the dimensions proposed by various authors (...) The Competing Values Framework has been found to have a high degree of congruence

with well-known and well-accepted categorical schemes that organize the way people think, their values and assumptions, and the ways they process information.”

(Cameron og Quinn 2006, 33)

2.4.1 Modellens historie

Vi vil nå presentere opphavet til The Competing Values Framework som modell, slik at leseren får et bedre innsyn i rammeverket.

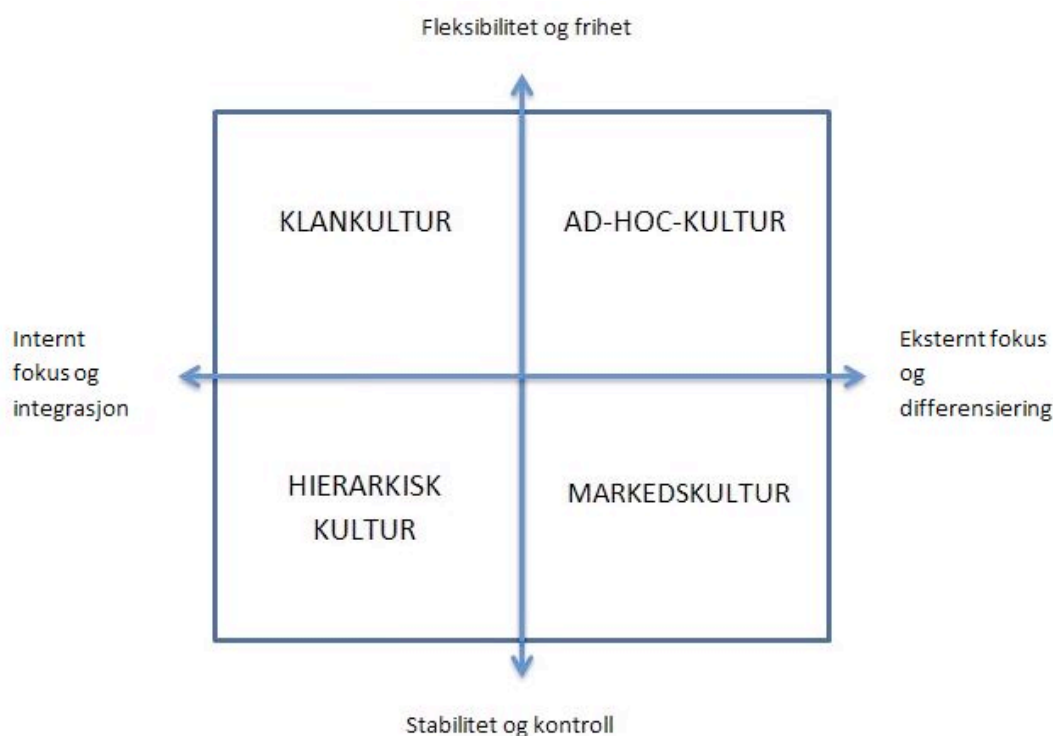
Begrepet “effektivitet” er dypt forankret i organisasjonslitteraturen. Forbedret effektivitet er for eksempel hevdet å være det ønskelige utfallet av organisasjonsutvikling, og effektivitet hevdes å være det sentrale tema for alle organisatoriske analyser (Quinn og Rohrbaugh 1983, 363)

Studien som førte til utviklingen av The Competing Values Framework er basert på John Campbells (1974) liste over effektivitetsdimensjoner i en organisasjon. Campbell gjennomførte en større gjennomgang av litteratur om effektivitet, noe som resulterte i en omfattende liste bestående av 30 forskjellige kriterier for effektivitet. (Quinn og Rohrbaugh 1983, 363)

Campbells liste ble valgt som utgangspunkt for studien til Quinn og Rohrbaugh (1983) av flere grunner. Listen ble laget etter en grundig gjennomgang av relevant litteratur, med den hensikt å lage en omfattende samling av effektivitetskriterier, og avhandlingen hadde blitt en mye sitert artikkel i litteraturen om organisatorisk effektivitet, og hadde derfor fått økende oppmerksomhet. (Quinn og Rohrbaugh 1983, 365-366)

Quinn og Rohrbaugh (1983) undersøkte altså ikke organisasjoner selv, men satt andre forskere og organisasjonsteoretikere sine kriterier for å evaluere prestasjoner i et system, og ut fra dette utviklet de The Competing Values Framework. De gjorde en integrasjon av litteraturen som finnes, og fant ut at det ofte er de samme kriteriene som går igjen for å forklare en organisasjons effektivitet. (Quinn og Rohrbaugh 1983, 365). Integrasjonen av litteraturen endte opp i et todimensjonalt mønster som organiserte indikatorene på effektivitet i fire klynger (se figur 2). (Cameron og Quinn 2006, 34)

2.4.2 Forklaring av modellen



FIGUR 2: THE COMPETING VALUES FRAMEWORK (CAMERON OG QUINN 2006, 35)

Stabilitet og kontroll – fleksibilitet og frihet: Den vertikale dimensjonen skiller mellom effektivitetskriterier som vektlegger fleksibilitet og dynamikk, og kriterier som vektlegger stabilitet, orden og kontroll. For eksempel blir noen organisasjoner sett på som effektive hvis de er tilpasningsdyktige og organiske, mens andre blir sett på som effektive hvis de er stabile og forutsigbare. (Cameron og Quinn 2006, 34)

Internt fokus og integrasjon – eksternt fokus og differensiering: Den horisontale dimensjonen skiller mellom effektivitetskriterier som vektlegger en intern orientering, integrasjon og enhet, og kriterier som vektlegger en ekstern orientering, differensiering og rivalisering. For eksempel blir noen organisasjoner sett på som effektive hvis de preges av harmoni internt, mens andre blir sett på som effektive hvis de fokuserer på å interagere eller konkurrere med andre eksterne aktører. (Cameron og Quinn 2006, 35)

Sammen former disse to dimensjonene fire “klynger”, hvor hver av dem representerer et spesielt sett av indikatorer på effektivitet i en organisasjon. Indikatorene representerer hva som settes pris på av en organisasjons prestasjoner, hva som sees på som riktig og passende.

Disse fire klyngene definerer med andre ord de kjerneverdiene som en organisasjon blir bedømt ut fra. (Cameron og Quinn 2006, 35)

Hver av de to dimensjonene representerer et motsetningsforhold, og disse konkurrerende verdiene er velkjente dilemmaer i organisasjonslitteraturen (Wu og Yu 2009, 37). Derav navnet The Competing Values Framework (Cameron og Quinn 2006, 36).

Det må understrekes at modellen ikke kan gi et heldekkende bilde av en organisasjonskultur, men den tar utgangspunkt i de faktorene som kan knyttes til effektivitet, siden det var slik den hadde sitt opphav. (Cameron og Quinn 2006, 31)

2.5 De fire kulturtypene

Vi vil nå gi en beskrivelse av de fire forskjellige typene kultur som utgjør modellen over. De fire “klyngene” som beskrevet over ble, basert på den tidligere forskningen, definert som “kulturtyper” og navngitt av Cameron og Quinn (2006).

På dette tidspunktet er det viktig å presisere at disse fire er idealtyper av kultur, og at det ikke vil finnes noen organisasjon som passer perfekt inn i noen av beskrivelsene (Cameron og Quinn 2006)

2.5.1 Den hierarkiske kulturen

Dette er en formalisert og strukturert arbeidsplass, hvor standardiserte prosedyrer, regler og rutiner forteller hva man skal gjøre til enhver tid. Disse formelle reglene og retningslinjene er det som holder organisasjonen sammen (Cameron og Quinn 2006, 38). Denne typen organisasjon har også en klar organisatorisk struktur, streng kontroll og klart definerte ansvarsområder (Wu og Yu 2009, 38). De lederne som ansees som effektive er flinke til å koordinere, overvåke og organisere. Når denne typen organisasjon er på sitt beste kan den sammenliknes med et velsmurt maskineri. Organisasjonens langsiktige mål er å opprettholde stabilitet, forutsigbarhet og effektivitet. Hovedfokus er å opprettholde en effektiv, pålitelig, rask og flytende produksjon. (Cameron og Quinn 2006, 43) Verdiene som driver denne type organisasjoner er effektivitet, konsistens og uniformitet. (Cameron og Quinn 2006, 46)

Kulturtypen innebærer denne teorien om effektivitet:

“Control and efficiency with capable processes produce effectiveness” (Cameron og Quinn 2006, 46)

2.5.2 Markedskulturen

Dette er en type organisasjon som er orientert mot det eksterne miljøet istedenfor interne forhold (Cameron og Quinn 2006, 43). Hovedfokus er å gjennomføre transaksjoner med eksterne aktører for å skape konkurransefortrinn. Kjerneverdier som dominerer denne typen organisasjon er konkurransevne og produktivitet, og dette oppnås gjennom en sterk vektlegging av ekstern posisjonering og kontroll. (Cameron og Quinn 2006, 39).

Organisasjonens mål er å skape fortjeneste gjennom konkurranse i markedet. (Wu og Yu 2009, 38). Organisasjonen er alltid ute etter å forbedre sin konkurranseposisjon, og ledelsens viktigste oppgave er å drive organisasjonen mot produktivitet, resultater og profitt (Cameron og Quinn 2006, 40)

Lederne driver de ansatte hardt, og er produktive konkurransemennesker, de er tøffe og krever mye. Limet som holder organisasjonen sammen er fokuset på å vinne, og suksess defineres i form av markedsandel og markedspenetrering. (Cameron og Quinn 2006, 40) Verdier som driver organisasjonen er markedsandel, måloppnåelse og lønnsomhet. (Cameron og Quinn 2006, 46)

Markedskulturen innebærer denne teorien om effektivitet:

“Aggressively competing and customer focus produce effectiveness” (Cameron og Quinn 2006, 46)

2.5.3 Klankulturen

Denne typen kultur minner mer om en stor familie enn en økonomisk enhet. Bedriften har stor forpliktelse til sine ansatte, og organisasjonen preges av felles verdier og mål, samhold og deltakelse. Man blir gjerne belønnet på bakgrunn av hva teamet presterer, ikke individuell innsats. Noen grunnleggende antakelser i kulturen er at det er viktig med teamwork og utvikling av ansatte, og kunder ses helst på som partnere. Ledelsens hovedoppgave er å styrke de ansatte og gjøre det enkelt for dem å delta, engasjere seg og å være lojale. (Cameron og Quinn 2006, 41)

Kulturen kan kjennetegnes ved at det er et vennlig sted å jobbe, og folk gir mye av seg selv. Ledere ses på som mentorer og kanskje til og med som foreldrefigurer. Organisasjonen holdes sammen av lojalitet og tradisjon, og engasjementet er høyt. Organisasjonen vektlegger de langsiktige fordelene ved individuell utvikling, og viktigheten av moral. Suksess defineres av det interne miljøet og hensyn til menneskene. (Cameron og Quinn 2006, 41-43) Verdiene som driver denne typen organisasjoner er kommunikasjon, utvikling og engasjement (Cameron og Quinn 2006, 46).

Denne typen kultur kan utvikles under visse vilkår, som en relativt lang historie, ansatte med lang ansiennitet, og dyp interaksjon mellom medlemmene i organisasjonen. (Wu og Yu 2009, 38)

Kulturtypen innebærer denne teorien om effektivitet:

“Human development and participation produce effectiveness” (Cameron og Quinn 2006, 46)

2.5.4 Ad-hoc-kulturen

Antakelsene i denne kulturen er at innovative initiativ fører til suksess, og at organisasjoner hovedsakelig er til for å utvikle nye produkter og tjenester og å forberede seg på fremtiden. Ledelsens hovedoppgave er å legge til rette for entreprenørskap, kreativitet og aktiviteter som er forut for sin tid. (Cameron og Quinn 2006, 43)

Denne kulturen er som en midlertidig institusjon, den avsluttes når de organisatoriske oppgavene er avsluttet, og våkner til liv igjen når nye oppgaver dukker opp. Man finner ofte denne typen kultur i filmindustrien, konsulentbransjen, romferd og liknende (Wu og Yu 2009, 38).

Målet i en slik type organisasjon er å fremme tilpasningsevne, fleksibilitet og kreativitet. (Cameron og Quinn 2006, 43). Fokuset på individualitet, risikotagning og det å forutsi fremtiden eksisterer i høy grad hos medlemmene i organisasjonen (Cameron og Quinn 2006, 44). Verdiene som driver organisasjonen er innovative resultater og transformering (Cameron og Quinn 2006, 46).

Ad-hoc-kulturen innebærer denne effektivitetsteorien:

“Innovativeness, visions, and new resources produce effectiveness” (Cameron og Quinn 2006, 46)

2.5.5 Tolkning av kulturtypene

Med henblikk på vår problemstilling ønsker vi på dette tidspunktet å påpeke at det finnes indikasjoner som kan peke i retning av at klankulturen er den av de fire som tar best vare på menneskene i organisasjonen, slik vi tolker det. Dette grunnet at klankulturen er den eneste av kulturtypene som bevisst vektlegger de ansattes trivsel og utvikling. Utsagn fra Cameron og Quinn (2006) kan gi oss en indikasjon på dette;

“A friendly place to work” (Cameron og Quinn 2006, 42)

“In a clan culture, the criteria of effectiveness most highly valued include cohesion, high levels of employee morale and satisfaction, human resource development, and teamwork” (Cameron og Quinn 2006, 48)

I en typisk klankultur tror man at “Committed, satisfied employees produce effectiveness” (Cameron og Quinn 2006, 49)

Denne antakelsen tar vi med oss videre i oppgaven.

2.6 The Organizational Culture Assessment Instrument

De fire kulturtypene legger grunnlaget for The Organizational Culture Assessment Instrument, som er et måleverktøy basert på The Competing Values Framework (Cameron og Quinn 2006, 31). Verktøyet ble utviklet av Cameron og Quinn (2006) under deres forskning på hva som gjør organisasjoner effektive og suksessfulle.

Verktøyet har vist seg å være en nyttig og nøyaktig metode for å identifisere viktige aspekter ved en organisasjons underliggende kultur, og er brukt i mer enn tusen organisasjoner. Hensikten med verktøyet er å hjelpe til med å identifisere organisasjonens nåværende kultur. (Cameron & Quinn 2006, 23)

Cameron og Quinn (2006) mener at en organisasjonskultur reflekteres av hva som verdsettes internt i organisasjonen, den dominerende lederstilen, språk og symboler, prosedyrer og rutiner, og de definisjonene av suksess som gjør akkurat denne organisasjonen unik. (Cameron og Quinn 2006, 17). Basert på dette ble det definert seks sentrale dimensjoner som forfatterne mener at en kultur kan beskrives ut fra. (Cameron og Quinn 2006).

2.6.1 De seks dimensjonene

Vi vil nå gi en forklaring av hva som ligger i de seks dimensjonene som danner grunnlaget for The Organizational Culture Assessment Instrument. For at leseren skal få en bedre forståelse for hver dimensjon vil vi også presentere hva som karakteriserer de fire forskjellige retningene, kulturtypene, innenfor den konkrete konteksten av hver enkelt dimensjon.

2.6.1.1 Dominerende kjennetegn

Organisasjonens dominerende karakteristika, hvordan den overordnede organisasjonen er og hva som kjennetegner den (Cameron og Quinn 2006, 151).

Klankultur

Organisasjonen er veldig personlig, nesten som en stor familie, og folk gir mye av seg selv (Cameron og Quinn 2006, 26).

Ad-hoc-kultur

Organisasjonen er veldig dynamisk og entreprenøriell. Folk er villige til å stikke seg frem og ta risiko (Cameron og Quinn 2006, 26).

Markedskultur

Organisasjonen er veldig resultatorientert, med et stort fokus på å få jobben gjort. Folk er veldig konkurranseorienterte og opptatte av å prestere (Cameron og Quinn 2006, 26).

Hierarkisk kultur

Organisasjonen er veldig kontrollert og strukturert. Formelle prosedyrer regulerer hva folk gjør (Cameron og Quinn 2006, 26).

2.6.1.2 Ledelse

Den lederstilen og tilnærmingen til ledelse som gjennomsyrrer organisasjonen (Cameron og Quinn 2006, 151).

Klankultur

Organisasjonens ledelse skal sette eksempel ved å være veiledende, tilretteleggende eller omsorgsfull (Cameron og Quinn 2006, 26).

Ad-hoc-kultur

Organisasjonens ledelse skal fremme entreprenørskap, innovasjon og evne til å ta risiko (Cameron og Quinn 2006, 26).

Markedskultur

Organisasjonens ledelse har gjerne et aggressivt og resultatorientert fokus (Cameron og Quinn 2006, 26).

Hierarkisk kultur

Organisasjonens ledelse er gjerne koordinerende, organiserende, og opptatt av en jevn effektivitet (Cameron og Quinn 2006, 26).

2.6.1.3 Forvaltning av ansatte

Stilen som preger hvordan de ansatte behandles og hvordan arbeidsmiljøet er (Cameron og Quinn 2006, 151). Vår tolkning av denne dimensjonen omfatter de utviklingsmuligheter som tilbys ved arbeidsplassen.

Klankultur

Behandlingen av ansatte er karakterisert av teamwork, konsensus og deltakelse (Cameron og Quinn 2006, 27).

Ad-hoc-kultur

Måten de ansatte behandles på er basert på individuell risikotakning, innovasjon og frihet (Cameron og Quinn 2006, 27).

Markedskultur

Måten de ansatte behandles på preges av konkurranse, høye krav og prestasjon (Cameron og Quinn 2006, 27).

Hierarkisk kultur

Behandlingen av ansatte er basert på sikring av trygghet i arbeidsforholdet, konformitet, forutsigbarhet og stabile mellommenneskelige relasjoner (Cameron og Quinn 2006, 27).

2.6.1.4 Det organisatoriske limet

Bindingsmekanismene som holder organisasjonen sammen (Cameron og Quinn 2006).

Klankultur

Limet som holder organisasjonen sammen er lojalitet og gjensidig tillit, og følelsen av eierskap til organisasjonen er høy (Cameron og Quinn 2006, 27).

Ad-hoc-kultur

Limet som holder organisasjonen sammen er engasjement overfor innovasjon og utvikling. Fokuset er å være i forkant (Cameron og Quinn 2006, 27).

Markedskultur

Limet som binder organisasjonen sammen er fokuset på prestasjon og måloppnåelse (Cameron og Quinn 2006, 27).

Hierarkisk kultur

Limet som binder organisasjonen sammen er de formelle reglene og prosedyrene. Det å opprettholde en velfungerende organisasjon er viktig (Cameron og Quinn 2006, 27).

2.6.1.5 Strategisk vektlegging

De strategiske vektleggingene som definerer satsningsområdene som driver organisasjonens strategi (Cameron og Quinn 2006, 151).

Klankultur

Organisasjonen vektlegger menneskelig utvikling, tillit, åpenhet og deltakelse (Cameron og Quinn 2006, 28).

Ad-hoc-kultur

Organisasjonen vektlegger det å skaffe nye ressurser og å skape nye utfordringer. Det å prøve nye ting og å lete etter muligheter verdsettes (Cameron og Quinn 2006, 28).

Markedskultur

Organisasjonen vektlegger konkurranse og prestasjoner. Det å nå mål og kapre markedsandeler verdsettes (Cameron og Quinn 2006, 28).

Hierarkisk kultur

Organisasjonen vektlegger stabilitet, effektivitet, kontroll og god drift. (Cameron og Quinn 2006, 28)

2.6.1.6 Suksesskriterier

Det som avgjør hvordan seier defineres i organisasjonen, hva som blir belønnet og feiret (Cameron og Quinn 2006, 151).

Klankultur

Organisasjonen definerer suksess på basis av utviklingen av menneskelige ressurser, teamwork, de ansattes tilknytning til organisasjonen og omsorg for mennesker (Cameron og Quinn 2006, 28).

Ad-hoc-kultur

Organisasjonen definerer suksess på bakgrunn av det å ha de mest unike eller nyeste produktene, det å være en innovatør (Cameron og Quinn 2006, 28).

Markedskultur

Organisasjonen definerer suksess på basis av det å vinne markedsandeler og å utkonkurrere konkurrenter. Å være markedsleder er viktig (Cameron og Quinn 2006, 28).

Hierarkisk kultur

Organisasjonen definerer suksess på bakgrunn av effektivitet. Pålitelig leveranse, god planlegging og kostnadseffektiv produksjon er viktig (Cameron og Quinn 2006, 28).

2.6.2 Anvendelse av de seks dimensjonene

I kombinasjon med hverandre reflekterer de seks dimensjonene de grunnleggende kulturelle verdiene og de implisitte antakelsene om hvordan organisasjonen fungerer.

“They reflect “how things are” in the organization” (Cameron og Quinn 2006, 151)

Disse seks dimensjonene gir ikke et fullstendig bilde av en organisasjonskultur, men det er bevist i tidligere forskning at verktøyet gir et tilfredsstillende bilde av den type kultur som eksisterer i en organisasjon. (Cameron og Quinn 2006, 151)

“Therefore, by having organization members respond to questions about these dimensions, the underlying organizational culture can be uncovered” (Cameron og Quinn 2006, 151)

Problemstillingen vår tilsier at vi skal kartlegge elementer ved kulturen, altså er dette et relevant verktøy å benytte.

Cameron og Quinn (2006) har i utgangspunktet utformet et spørreskjemalikhende verktøy, til kvantitativt bruk. Schein (1985) hevder på sin side at det er uetisk å benytte slike forhåndsdefinerte spørreskjema når man skal beskrive organisasjonskultur (Rousseau 1990), og dette mener Skogstad og Einarsen (2000) henger sammen med oppfattelsen av at det er de innerste lagene av organisasjonskulturen som er de viktigste når man som forsker skal gå i dybden av kultur. Basert på dette har vi valgt å bruke de seks dimensjonene kvalitativt, ved å formulere generelle spørsmål tilhørende hver dimensjon. Vi har gjort vår egen tolkning av dimensjonenes innhold basert på teoriens forklaring.

Dimensjonene er brukt som grunnlag for studien, og brukes for å kunne vurdere data fra forskjellige informanter opp mot hverandre, for å kunne identifisere likhetstrekk og eventuelle gap. Vi brukte dimensjonene aktivt i utformingen av intervjuguidene, og vår analyse og tolkning er oppbygd basert på disse.

3.0 Metode

Metode defineres innenfor vitenskapsfilosofien som en teknikk utviklet for utforskning og tilegnelse av ny kunnskap basert på fysiske bevis. Metodelæren dreier seg blant annet om hvordan vi kan gå fram for så langt som mulig å undersøke om våre antagelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 33). Det finnes ulike metoder avhengig av hvilket område det forskes på. Vi har i vår studie av organisasjonskultur valgt en kvalitativ tilnærming.

3.1 Hvorfor kvalitativ metode?

Valget mellom en kvantitativ eller en kvalitativ tilnærming av organisasjonskulturelle studier er ikke et opplagt valg, og det har lenge blitt diskutert forskere imellom. Edgar H. Schein (1985) hevder som tilhenger av kvalitativ metode, at det er uetisk å benytte forhåndsdefinerte spørreskjema når en skal beskrive organisasjonskultur (Rousseau 1990). Dette mener Skogstad og Einarsen (2000) henger sammen oppfattelsen av at det er de innerste lagene av organisasjonskulturen som er de viktigste når man som forsker skal gå i dybden av kultur. Denne oppfattelsen kommer blant annet også til uttrykk i dette sitatet av Schein (2010):

”If you do not decipher the pattern of basic assumptions that may be operating, you will not know how to interpret the artifacts correctly or how much credence to give to the espoused values. In other words, the essence of culture lies in the pattern of basic underlying assumptions, and after you understand those, you can easily understand the other more surface levels and deal appropriately with them” (Schein 2010, 32).

Skogstad og Einarsen (2000) påpeker videre at de innerste lagene er anerkjent som de minst tilgjengelige. De resonnerer videre med at lav tilgjengelighet krever, ifølge tilhengere av kvalitativ metode, en deltagende undersøkelsesform, som for eksempel intervju og observasjon.

Ifølge Skogstad og Einarsen (2000, 105) mener derimot tilhengere av kvantitativ metode at det er mulig å beskrive organisasjonskultur ut i fra forhåndsdefinerte begreper som blir nærmere konkretisert gjennom spørsmål i spørreskjema. En slik metode forsvares blant annet med at det gjør det lettere å sammenligne organisasjoner, men dette blir som regel gjort i

kontekster der forskere er interessert i å se på normer og verdier, sett på som det midtre laget av kulturen, og de ytre trekkene av kulturen i en organisasjon, uttrykt gjennom artefakter og andre fysiske trekk ved kulturen. (Skogstad og Einarsen 2000, 106)

På bakgrunn av dette resonnementet og sett i sammenhengen med oppgavens formål, ser vi det derfor som mest hensiktsmessig å anvende en kvalitativ tilnærming, for lettere å kunne gå i dybden av TINEs organisasjonskultur.

3.2 Forskningsdesign

”Forskningsdesignet er ”alt” som knytter seg til en undersøkelse.” (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004, 73). Det valgte designet setter retningslinjene for hvordan forskningsspørsmålet skal besvares. Dette valget tas på bakgrunn av slik forskeren vurderer det er mulig fra start til mål å gjennomføre undersøkelsen på best mulig måte (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004, 73).

3.3 Casedesign

Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2004, 84) beskriver casedesign som et studium av ett eller flere caser over tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Man kan anvende både en kvalitativ og kvantitativ tilnærming, alt etter hvilke metoder som er best egnet for de konkrete omgivelser man gjennomfører undersøkelsen under. Caseundersøkelser omtales som forstående, forklarende, eksplorative, vurderende og beskrivende. (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004, 84) Et casestudie har gjerne også et avgrenset fokus på den spesielle casen, og en mest mulig inngående beskrivelse (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004, 84).

3.4 Casedesign med tre analyseenheter

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming til dette studiet, med et enkelt casedesign med tre analyseenheter, siden formålet med vår oppgave er å beskrive og forstå elementer ved en organisasjonskultur. Denne formen er også godt egnet til å gå i dybden av organisasjonskultur og anvendes ofte i undersøkelser der man ser på flere forskjellige enheter innen samme organisasjon. Casedesign kan også anvendes ved en studie av flere forskjellige avdelinger eller

undergrupperinger ved en og samme organisasjon. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 86). I undersøkelsens kontekst er dette relevant, da vi har valgt å se på tre forskjellige analyseenheter innen en organisasjon. Disse analyseenhetene er fordelt på HR-ledelsen sentralt, ledelsen ved det respektive produksjonsanlegget og produksjonsansatte ved samme meierianlegg. Innenfor disse enhetene har vi til sammen utført ti dybdeintervjuer fordelt over samme antall informanter. Vi har sett det som mest hensiktsmessig å dele respondentene i tre ulike enheter, da dette gir oss mulighet til å studere hver analyseenhet isolert. Dette kan være hensiktsmessig for å avdekke likhetstrekk eller eventuelle gap mellom de ulike enhetene, og på den måten lettere kunne skille ut hva som er subkultur og hva som er felles kulturtrekk for hele meierianlegget. Vi vil også bedre kunne tilrettelegge datainnhentningen opp mot forskjellene som kan forekomme mellom hver analyseenhet ved en slik tilnærming. Ettersom det vil være forskjeller mellom informantenes demografi, stillinger og historie i TINE vil også spørsmålene til hver enkelt analyseenhet variere. Det vil samtidig finnes en kjerne av felles spørsmål i intervjuguidene som senere i analysen legger til rette for et sammenligningsgrunnlag mellom informantenes besvarelser basert på det teoretiske rammeverket.

3.5 Utvalgsstrategi

Utvalget er basert på våre tre valgte analyseenheter. Av et utvalg på totalt ti informanter, intervjuet vi en representant fra HR-avdelingen i TINE sentralt, en personalsjef ved TINE Meieriet Oslo, tre mellomledere på operativt nivå, to lærlinger ved produksjonen og tre produksjonsansatte med mer en ett års ansiennitet. Bakgrunnen for spredningen i utvalget er basert på ønsket om å se nærmere på organisasjonskulturen gjennom ulike nivå av meierianleggets ansatte. For oss var de tre analyseenhetene det viktigste kriteriet for utvelgelsen, og vi satt derfor ingen andre demografiske kriterier ved informantene vi søkte, utover ansiennitet. Vi anvendte kvoteutvelging som utvalgsstrategi for rekrutteringsarbeidet. Her konstrueres det først kategorier basert på sentrale kjennetegn, deretter rekrutteres informanter i de forskjellige kategoriene (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 111).

3.6 Rekruttering av informanter

Selve rekrutteringen av informantene ble gjennomført internt og gikk gjennom vår etablerte kontaktperson i TINE, Dag Rasmussen. Vi ble tidlig i prosessen advart om at eventuelle avvik fra vår opprinnelige utvalgsstrategi kunne forekomme, da det hele kom an på hvorvidt det var mulig å trekke hver enkelt informant ut av produksjonen under arbeidstid. Dette førte derfor til noen omrokkinger i balansen mellom antall lærlinger som ble intervjuet og ansatte med lengre ansiennitet. I utgangspunktet ønsket vi også et utvalg på fjorten informanter, men dette viste seg i løpet av rekrutteringsprosessen å ikke bli gjennomførbart. Vi føler likevel vi har fått et tilfredsstillende antall informanter fra hver kategori, tatt oppgavens rammer i betraktning.

Under følger en tabell med oversikt over samtlige informanter og deres tilhørighet til de respektive analyseenhetene:

Analyseenhet	Informant	Stilling, ansvar og ansiennitet
Administrativt ledelsesnivå	1	Representant fra HR-avdelingen i TINE sentralt, med 32 års erfaring i TINE
	2	Administrativ leder ved TINE Meieriet Oslo, med 25 års erfaring i TINE
Operativt ledelsesnivå	3	Formann med ansvar for drift i tapperiet, med 12 års erfaring i TINE
	4	Opplæringsansvarlig ved TINE Meieriet Oslo, med et halvt års erfaring i TINE
	5	Formann med ansvar for planlegging i tapperiet, med 26 års erfaring i TINE
Ansatte (inkludert lærlinger)	6	Maskinoperatør i tapperiet, med fagbrev og 2,5 års erfaring i TINE
	7	1.års lærling i tapperiet
	8	1.års lærling i tapperiet

	9	Maskinoperatør i tapperiet, med fagbrev og 2 års erfaring i TINE
	10	Maskinoperatør og assisterende formann med ansvar for drift, med 18 års erfaring i TINE

TABELL 1: OVERSIKT OVER INFORMANTER

3.7 Utvalgsstørrelse

Utvalgets størrelse var i utgangspunktet beregnet til fjorten informanter, men dette antallet ble nedjustert til ti underveis i intervjuprosessen ettersom det ikke var praktisk gjennomførbart. Vi viser her til forklaring i forrige avsnitt om rekruttering av informanter. Vi måtte også ta høyde for et begrenset tidsperspektiv, da oppgavens rammer legger en viss avgrensning til grunn.

3.8 Etikk

Det har vært essensielt for oss å holde våre informanter anonyme gjennom hele intervjuprosessen og under etterarbeidet med datamaterialet. Dette har vært en nødvendig forutsetning for å kunne etablere den nødvendige legitimiteten og tilliten hos informantene. For på den måten å sikre flest mulig ærlige svar om sensitive temaer som krever personlig refleksjon. Dette understreket vi tydelig før gjennomføring av hvert intervju, slik at informanten kunne føle seg helt trygg på hans eller hennes anonymitet.

3.9 Kvalitativt intervju som metode

“Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side. Å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer, er et mål”. Slik beskriver Kvale og Brinkmann (2009, 21) det kvalitative forskningsintervjuet.

Vi har valgt denne formen for datainnsamling fordi ”sosiale fenomener er komplekse, og for å kunne avdekke hva som kjennetegner disse, kreves det kvalitative intervjuer som gjør det

mulig å gå i dybden og fange opp nyanser.” (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 142). Vår kontekst har mange likeheter til en slik beskrivelse, både ut i fra vårt formål og vår problemstilling er det gitt at vi behøver å gå i dybden når vi skal innhente data, og i motsetning til kvantitative og strukturerte tilnærminger gir kvalitative intervjuer oss muligheten til nettopp dette. Siden vi skal undersøke organisasjonskultur, noe som er anerkjent for å være spesielt krevende å undersøke, er vi helt avhengige av å gå i dybden hos samtlige av informantene for å klare å avdekke dypere elementer i kulturen.

3.10 Utarbeidelse av intervjuguide

Et kvalitativt intervju kan være mer eller mindre strukturert i sin form, alt fra ustrukturert til strukturert med faste svaralternativer. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 143). Formen vi har valgt for våre intervjuer er semi-strukturert eller delvis strukturert intervju. Her bruker man en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men har fortsatt stor grad av fleksibilitet under gjennomføringen. En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som man skal ha berørt i løpet av intervjuet. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 145).

Vi utformet til sammen tre forskjellige intervjuguider, en til hver analyseenhet (se vedlegg nr 2, 3 og 4). Dette for å bedre kunne tilpasse spørsmålsoppbyggingen til hver av enhetene, samt for å komplettere intervjuguidene med de eventuelle tilleggsspørsmål som var relevant for de respektive enhetene.

Spørsmålene ble utformet basert på vår problemstilling, med utgangspunkt i utvalgt teori. Intervjuguidene er oppbygd basert på de seks dimensjonene presentert i måleverktøyet The Organizational Culture Assessment Instrument (Cameron og Quinn 2006), se teorikapittel for videre utdyping, punkt 2.5.1.

Spørsmålene ble også utformet med den hensikt å skulle oppfordre informanten til å komme med utdypende informasjon. Vi utformet også underspørsmål for å få dekket de forskjellige temaene godt nok, noe som er viktig for å sikre at vi har forstått informanten riktig. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 145)

3.11 Gjennomføring av dybdeintervjuene

I starten av selve intervjuet presenterer vi først oss selv og oppgaven, og sier litt om hva vi vil komme til å spørre om. Deretter informerer vi om konsekvensene, som hva informasjonen skal brukes til. Vi garanterer også informantens anonymitet og informerer om hans rett til å avbryte intervjuet når som helst. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 147). Vi er også avhengige av å klare å skape en god og trygg ramme rundt intervjusituasjonen, dette går på å passe på at vi ikke blir avbrutt av utenforstående, telefoner og liknende. Dette er spesielt noe vi må ta høyde for da vi skal gjennomføre intervjuer på informantenes arbeidsplass.

(Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 148)

Når det gjelder selve intervjuet vil vi stille relativt enkle og generelle spørsmål i starten, for å etablere en god tone og en relasjon til informanten. De mer kompliserte spørsmålene vil komme mot midten av intervjuforløpet, og vi vil avslutte med følelsesmessige nøytrale spørsmål. Eventuelle pinlige og sensitive spørsmål vil vi i størst mulig grad prøve å unngå. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 147). Under hele intervjuet vil vi stille tilleggsspørsmål for å være helt sikre på at vi har forstått informanten riktig, be ham om å begrunne og utdype svarene sine, samt be om eksempler. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 149).

Etter selve intervjuet, som rundes av på en ryddig og ordentlig måte, settes det av tid til avsluttende kommentarer, oppklaring av eventuelle uklarheter og vi gir informanten mulighet til å legge til noe hvis han har noe mer på hjertet enn det han fikk frem under intervjuet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 147).

Samtlige av våre dybdeintervjuer hadde en lengde på en til en og en halv time. Dette for å kunne gå i dybden av informantenes opplevelser av arbeidsplassen.

3.12 Datareduksjon

Det er kun det verbale materialet som blir behandlet som data i arbeidet med datareduksjonen. Dette fordi vi bevisst velger å ikke basere analyse og tolkning på ikke-verbale elementer, som kroppsspråk, fra det samlede datamaterialet. Intervjuene betraktes som data etter at de er transkribert. Å transkribere innebærer å gjøre samtalene om fra muntlig til skriftlig tekst. Dette gjøres med den hensikt å få en bedre oversikt over materialet, slik at man lettere kan gjennomføre en datareduksjon (Kvale 1997).

Etter intervjuene satt vi igjen med en stor mengde datamateriale. I en slik situasjon er det avgjørende å få en oversikt, slik at det er mulig å se sammenheng mellom dataene (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 186).

For å organisere og redusere våre data brukte vi en tverrsnittsbasert og kategorisk inndeling av data. Metoden går ut på å konstruere et system for å indeksere, altså det settes merkelapper som gjør det lettere å identifisere utvalgte temaer i materialet. Systemet ender gjerne i en form for kategorisering av data, derav navnet kategorisk inndeling. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 188).

Vi valgte denne metoden fordi den gjør det mulig å sammenlikne hva våre analyseenheter forteller om forskjellige dimensjoner ved organisasjonskulturen, og deretter identifisere likheter og eventuelle gap i uttalelsene.

3.13 Kvalitativ dataanalyse

Dimensjonene vi har valgt å basere analysen på er hentet fra vårt teoretiske rammeverk, som presentert i teorikapitlet.

Vi startet med en fargekoding, hvor vi gikk inn i de transkriberte intervjuene og merket av de uttalelsene som stemte godt med de seks forskjellige temaene. Deretter trakk vi disse ut, og ordnet dem under kategorier, sammen med uttalelser fra de andre informantene. Slik fikk vi seks kategorier med mange forskjellige uttalelser om samme tema under hver kategori. Vi så deretter etter likheter mellom informantenes uttalelser om måten de tenker, føler og handler på.

3.14 Kriterier for å tolke funnene

I analysen har vi tolket funnene opp mot utvalgt teori (se teorikapittel 3.0). Vi har parallelt med dette også sammenlignet informasjonen fra informantene for å se etter mønstre og likhet i besvarelsene. Dette viser vi til i analyse og tolkning, kapittel 4.0.

3.15 Pålitelighet

Pålitelighet tilsvareer reliabilitetskriteriet i kvantitativ forskning. Johannessen, Kristoffersen og Tuft (2004) presiserer at kravet om reliabilitet innenfor kvalitativ forskning er lite hensiktsmessig, da vi ikke benytter strukturerte datainnsamlingsteknikker. Det påpekes også at det vil være vanskelig å sette seg inn i tolkningsprosessen fordi ingen andre ser datamaterialet med de samme filtrene som forskerne selv. Man kan imidlertid styrke pålitelighet ved å gi leseren en et detaljert og åpent innblikk i framgangsmåten anvendt underveis i arbeidet med undersøkelsen (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004). En slik tilnærming til forskningsprosessen har vi konsekvent fulgt i arbeidet med denne oppgaven, og på dette grunnlaget mener vi datamaterialet til denne oppgaven er pålitelig.

3.16 Overførbarhet

Ved kvalitative undersøkelser snakker vi om overføring av kunnskap i stedet for generalisering, fordi det siste gir assosiasjoner til statistisk generalisering og kvantitative studier (Malterud 1996; Thagaard 2003). Vi har i dette studiet undersøkt hvilke fremtredende elementer ved en bestemt organisasjonskultur som fører til tilfredse ansatte. Dette kan være av relevans for ethvert studie med tilknytning til arbeidsmiljøundersøkelser og organisasjonskultur, uten at undersøkelsen isolert sett er overførbar til andre lignende organisasjoner. Det kommer også frem av oppgavens konsentrerte undersøkelsesområde og størrelse på utvalg at det ikke foreligger tilstrekkelig datamateriale for å anvende undersøkelsens konklusjon i andre kontekster eller situasjoner.

3.17 Overensstemmelse

Begrepet overensstemmelse betyr at funnene er et resultat av forskningen og ikke et resultat av forskerens subjektive holdninger (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004, 230). Våre funn foreligger som følge av en omfattende forskningsprosess der alle resultater som er avdekket er beskrevet og gjort rede for slik at det tydelig fremgår av oppgaven hvilke beslutninger som er tatt underveis. Som en viktig del av prosessen har vi utvist et kritisk skjønn ovenfor det innsamlede datamaterialet og den videre tolkningen av disse dataene. Oppgaven fremstår etter vårt skjønn som transparent og åpen, med den hensikt å belyse de

fordommer og oppfatninger som kan påvirke tolkningen og tilnærmingen til dette studiet.
(Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004)

4.0 Analyse og tolkning

4.1 Innledning

De seks dimensjonene fra The Organizational Culture Assessment Instrument legger som tidligere nevnt grunnlaget for vår oppgave. De ble brukt som basis for vår datainnhenting og vil brukes inngående gjennom hele analysen. Vi vil også gjennom den kommende analysen trekke linjer fra våre funn til de fire forskjellige kulturtypene i The Competing Values Framework, i tråd med vår underproblemstilling. Vi gikk inn i analysearbeidet med antakelsen om at klankultur er den kulturtypen som tar best vare på de ansatte og som har fokus på de ansattes trivsel.

Vi innser at vi ikke har et datamateriale som er tilstrekkelig for å kunne trekke en konklusjon i retning av en av de fire kulturtypene, og dette er heller ikke vår hensikt. Men vår problemstilling tilsier at vi skal avdekke noen av trekkene ved organisasjonskulturen som er med på å gjøre de ansatte tilfredse, og vi mener derfor at de seks dimensjonene som brukes er tilstrekkelige for å kartlegge dette.

Da vi startet analysen av datamaterialet dukket det naturlig opp en del temaer som informantene hadde uttalt seg om under hver av de seks dimensjonene. Noen av temaene vurderte vi som ikke aktuelle for vår problemstilling, og disse ble heller ikke tatt med i den videre analysen. Derfor sitter vi igjen med en knippe relevante temaer under hver dimensjon.

For en forklaring av hver av de seks dimensjonene, se teorikapittelet punkt 2.5.1.

4.2 Dominerende kjennetegn

Under analysen dukket det opp flere temaer under dimensjonen dominerende kjennetegn som gikk igjen blant respondentene. Det var imidlertid flere temaer som dukket opp under flere av dimensjonene, blant annet dukket temaene “muligheter” og “trivsel” opp under både dominerende kjennetegn og forvaltning av ansatte. Vi valgte å plassere disse to under dimensjonen forvaltning av ansatte, da disse to temaene i stor grad handler om hvordan de ansatte behandles og om arbeidsmiljøet i organisasjonen.

I tillegg gjorde temaene “stolthet” og “organisasjonens mål og mening” seg gjeldende både under dominerende kjennetegn og organisatorisk lim. Vi valgte derimot å plassere temaene under kategorien organisatorisk lim, fordi vi kan se antydninger til at disse to temaene er noe som knytter organisasjonen og de ansatte nærmere hverandre. (Se videre drøfting under punkt 4.7)

Det faktum at disse fire temaene gjorde seg synlige under flere kategorier sier oss at disse har en høy grad av viktighet.

Under dimensjonen dominerende kjennetegn var det tre karakteristika ved organisasjonen som stakk seg ut. Disse ble nevnt mer eller mindre uoppfordret under intervjuene når informantene ble bedt om å beskrive TINE som organisasjon og arbeidsplass, og det var en stor grad av enighet rundt disse blant en stor andel av informantene. Disse presenteres her, med en tilhørende drøfting.

4.2.1 Tillit

På administrativt ledelsesnivå ble det under intervjuene raskt uttalt at tillit er viktig for TINE som organisasjon. Informant 1 uttaler at “Vi skal levere når vi sier vi skal levere, vi skal holde det vi lover. Vi skal opptre på en måte som tåler dagens lys”. Informant 2 nevner også tillitsbegrepet med uttalelsen “Vi ønsker å fremstå som noen av de bedriftene som folk har tillit til. Siden vi har en rolle som går utover det å bare tjene penger. Vi er avhengige av goodwillen, at folk oppfatter oss som ordentlige, at vi gjør en god jobb, og at det er verdt pengene som fellesskapet legger i det. Goodwill i samfunnet er viktig for oss”. Disse to uttalelsene viser at å bygge opp tillit mot de eksterne omgivelsene er et viktig fokus på administrativt ledelsesnivå.

På operativt ledelsesnivå ble det uttrykt at denne verdien også har en viss intern funksjon, da informant 3 sa at “Å bygge tillit er for meg å skape tillit mellom meg som leder og en arbeidstaker - få en forståelse for hverandres situasjoner”.

De ansatte viste seg i høy grad å ha et bevisst forhold til tillitsbegrepet. Informant 9 uttalte at “Vi må alltid levere, hvis ikke bygger vi ikke tillit”, og dette ble bekreftet av blant andre informant 10 med uttalelsen “Det er viktig at kunden har tillit til oss og vet at han får det han ber om, at det er riktig produkt og et godt produkt”.

Basert på disse uttalelsene kan det virke som at tillit er et begrep som for både ansatte og ledere er lett å knytte til TINE som organisasjon, og at dette er noe de har et bevisst forhold til i hverdagen. Dette fokuset bekreftes ytterligere ved at “bygger tillit” også er en av TINEs fire atferdsverdier (TINE). Det finnes altså et bevisst strategisk fokus fra sentralt hold på “å bygge tillit”. Dette viser tegn til at tillitsbegrepet er noe som gjennomsyrrer flere nivåer av organisasjonen.

Her blir det naturlig å trekke en parallell til klankultur, hvor det i beskrivelsen av denne kulturtypen uttrykkes at; “The organization is held together by loyalty and tradition” (Cameron og Quinn 2006, 42).

Det samme trekket ved organisasjonen kan også linkes til en typisk markedskultur, da organisasjonens medlemmer trekker en link mellom tillit og det å levere til kundene. De dominerende kjennetegnene ved en typisk markedskultur er at organisasjonen er resultatorientert og at folk er opptatte av å prestere (Cameron og Quinn 2006, 26), som har visse likhetstrekk med ledelsen og de ansattes fokus på å levere til kunden.

4.2.2 Mangfold

Informantene som representerer den administrative ledelsen i TINE understreker viktigheten av å ha et mangfold av forskjellige typer mennesker i organisasjonen, og mener også at de behersker å integrere og inkludere de forskjellige menneskene. Informant 1 nevner at “Vi har gode rutiner for å inkludere ulike etniske grupperinger”, og informant 2 forteller at “Når vi ansetter skal det i størst mulig grad speile samfunnet rundt oss (...) Vi har en stor andel personer med ulik fremmedkulturell tilknytning. Her på Kalbakken har vi mellom 20 og 23 ulike nasjoner. Men på tross av det er det lite interessekonflikter”.

En av formennene i tapperiet bekrefter også at det eksisterer en stor grad av mangfold i organisasjonen når han uttaler at “Det er store variasjoner, helt fra 20 – 65 år, alle nasjonaliteter, alle kulturer” (Informant 3)

Noen av de ansatte trekker også frem dette trekket ved organisasjonen. De uttrykker i tillegg en viss oppfatning om at integreringen fungerer på en tilfredsstillende måte. På spørsmål om hva som kjennetegner TINE som arbeidsplass svarer informant 8 at “Min oppfatning er at alle er forskjellige, men allikevel klarer alle å komme overens”. Informant 9 beskriver også dette trekket når teamet samhold dukker opp; “Det er veldig sprik i aldersforskjell. Jeg er ung, men

har utdannelse, også har du de på 60 som ikke har utdannelse. Vi har lite sånt til felles, men allikevel prater vi og har en hyggelig tone”.

Dette er et vagt tegn på at det fokuset på mangfold som ledelsen uttrykker også har rot hos de ansatte, at mangfoldet beherskes på en positiv måte, og til og med kan være et positivt bidrag til organisasjonskulturen.

4.2.3 Trygghet

Trygghet kan også synes å være et karakteristisk trekk ved organisasjonen, noe som kom uoppfordret frem under intervjuene. På administrativt ledelsesnivå dukket begrepet opp når informantene skulle beskrive hva som kjennetegner TINE som arbeidsplass.

Informant 1 beskriver TINE som arbeidsplass slik; “Trivsel og sikkerhet, og trygt og godt (...) Det legges stor vekt på arbeidsmiljø, både sikkert og trygt, og at man skal trives”. Og informant 2 gir en beskrivelse som er påfallende lik med uttalelsen; “En trygg og god arbeidsplass i den forstand at det er godt arbeidsmiljø og at folk kan like seg her”.

En av de administrative lederne nevnte også begrepet i sin beskrivelse av folk flest sin oppfattelse av TINE som organisasjon; “TINE oppfattes som rimelig trygt (...) Folk oppfatter oss som trygge og ordentlige” (Informant 2). Altså kan trygghetsbegrepet også tillegges en ekstern funksjon.

På operativt ledelsesnivå ble trygghetsbegrepet også nevnt av informant 3; “Det er liksom kjernen i TINE – trygghet ut til forbruker”, her i ekstern sammenheng. Han ga også uttrykket en intern funksjon ved å uttrykke at “Det er en svær arbeidsplass, og mange synes det er trygt”.

De ansatte syntes i stor grad å dele oppfatningen av organisasjonen som en trygg arbeidsplass. Informant 9, blant andre, beskriver begrepet i intern kontekst; “Trygghet. TINE vil alltid være der. Du er trygg på at du har en jobb, og blir satt pris på”. Informant 7 bruker også begrepet i uttalelsen “TINE er trygt og godt”.

Mange av de ansatte uttrykte i tillegg en bevissthet rundt viktigheten av å utstråle trygghet til de eksterne omgivelsene. Informant 6 forteller at “Jeg ser på TINE som et trygt produkt, forbrukeren vet hva han får hver gang, det skal aldri være noe forskjell (...) Det er veldig trygt, du skal ikke være usikker på produktet”. Informant 9 deler dette synet; “Det du gjør

påvirker 40-50 000 personer hver dag, det viktig at det er trygt. Det er viktig at vi passer på at alt er i orden når produktet forlater oss”.

Den utstrakte bruken av begrepet “trygghet” både i ekstern og intern sammenheng, kan tyde på at dette begrepet er et karakteristisk element ved organisasjonskulturen i TINE. Våre funn peker i retning av at begrepet “trygghet” er noe både ledelse og ansatte forholder seg bevisst til i sin jobbhverdag. Vi får også en viss bekreftelse på at ledelsens antakelser om at TINE er en trygg arbeidsplass for sine ansatte, også har rot hos en stor andel av de ansatte, de føler deg trygge på sin arbeidsplass. Dette trekket ved organisasjonskulturen, den interne funksjonen av trygghetsbegrepet, kan sammenliknes med en typisk hierarkisk kultur, hvor det i beskrivelsen av denne sies at;

“The management of employees is concerned with secure employment and predictability”
(Cameron og Quinn 2006, 66)

4.2.4 Oppsummering

Tillit, mangfold og trygghet er noen klare elementer ved organisasjonen, som falt naturlig for både administrativ og operativ ledelse, og de ansatte, å assosiere med TINE som organisasjon.

Spesielt elementene mangfold og trygghet beskrives i positiv forstand av informantene.

Derfor kan vi med rimelighet anta at dette er positive elementer ved TINEs organisasjonskultur.

4.3 Forvaltning av ansatte

Under dimensjonen forvaltning av ansatte dukket det opp flere karakteristiske trekk ved hvordan de ansatte i organisasjonen blir behandlet, og hva som kjennetegner arbeidsmiljøet. De elementene vi her velger å presentere er de som er mest relevante for problemstillingen vår og de ansattes trivsel.

4.3.1 Utviklingsmuligheter

Informantene på administrativt ledelsesnivå uttaler at det å kunne tilby sine ansatte muligheter for videre utvikling og muligheter innad i organisasjonen er noe de har fokus på. Informant 1 forteller at “Vi har et omfattende opplegg med kurs og utdanningsprogram (...) Vi har opplæringsmuligheter og utviklingsmuligheter for alle”, og informant 2 understreker videre at “Systemet kan gi muligheter utover den jobben de har i dag, mulighet til å påvirke egen situasjon”.

De samme informantene fokuserer også på at de i stor grad benytter seg av intern rekruttering. Det blir fortalt at “Interne kandidater blir foretrukket ved rekruttering. Man har muligheter via TINEs jobbtorg. Når vi har en ledig stilling på et anlegg må vi utlyse det internt, vi går ikke eksternt (...) Ofte er det sånn at hvis man ser et potensial hos en medarbeider vil man kanskje ta opp dette på en medarbeidersamtale og drøfte mulighetene for utvikling og hva som skal til. Og hvis det dukker opp en lederjobb kan man bli spurt om å søke.” (Informant 1)

På operativt nivå deles oppfatningen om at man kan ha mange muligheter innad i TINE. Informant 3 mener at “Det er en stor bedrift med mange muligheter. Har man et ønske om å videreutvikle seg, er TINE en bedrift du kan se mange muligheter i”. Og informant 4 bekrefter dette med uttalelsen “Her har man mulighet til å lære og å utvikle seg”.

En stor del av de ansatte bekrefter også at de føler at de har muligheter for videre utvikling i TINE. Informant 7 mener at “Man har mange muligheter her”, og informant 9 sitt syn på samme sak er at “TINE er stort, med mange muligheter for å komme videre (...) De ønsker å videreutvikle oss som har tatt fagbrev. De ønsker oss i høyere stillinger. Videreutdanning og støtte fra TINE er ikke noe problem om vi ønsker det”.

Basert på uttalelser fra enkelte av informantene fikk vi også noen vage tegn på at utviklingsmulighetene kan være noe som fører til trivsel. En formann i taperiet sier følgende; “Jeg har fått personlig mulighet til å utvikle meg og fått sjansen til å være med på å forme måten å jobbe på, være delaktig i det fremtidige” (informant 3). Og en ansatt i taperiet uttaler at “Jeg har fått veldig bra utviklingsmuligheter, jeg har fått ta fagbrev, og TINE har betalt alt” (Informant 6)

Dette kan tyde på at det ligger noe positivt i mulighetene som TINE tilbyr sine ansatte. Men informantenes syn på dette var ikke helt entydig. Det finnes indikasjoner på at det ligger et

uutnyttet potensial i systemet for utvikling, at det kanskje ikke fungerer optimalt, og at dette er noe som kan synes å skape en viss grad av misnøye blant de ansatte;

“Jeg kunne jo tenkt meg noe mer utvikling, men jeg har ikke hørt noe, ikke fått noe informasjon”, uttaler informant 6. Informant 7 bekrefter dette ved å fortelle at “Det er ikke mye fokus på mulighetene. Jeg vet lite. Vi har ikke fått så mye informasjon om hva vi kan bli innenfor TINE”. Informant 10 har også erfaringer som belyser dette trekket; “TINE tar ikke alltid vare på personer med ressurser, utdanning for eksempel. Ofte kan de velge folk høyere oppe i hierarkiet som har et flott utseende og prater godt for seg. Utdanning er ikke så viktig så lenge de har det ytre. Kameraderi. Mens det kan sitte utdannede folk der som kanskje ikke snakker så mye og ikke tør å fremheve seg. Ledelsen bør være våkne og se at her har vi et ressursmenneske, en person vi kan få nytte av (...) Jeg føler ikke at TINE har fokus på å tilby muligheter”

Ledelsen på administrativt nivå bekrefter, slik vi tolker det, til en viss grad denne svakheten i systemet ved å uttale at “Vi vil ikke utvikle de som ikke har potensial” (Informant 1).

Med dette vil vi vise at det finnes både positive og negative trekk knyttet til temaet utviklingsmuligheter, og der dette systemet fungerer optimalt, kan det være muligheter for at dette elementet ved organisasjonskulturen kan føre til tilfredshet blant de ansatte.

At ledelsen hevder de har fokus på å tilby de ansatte muligheter for utvikling minner om en typisk klankultur, hvor en av de grunnleggende antakelsene i kulturen er at det er viktig med utvikling av ansatte, og hvor ledelsens hovedoppgave er å styrke de ansatte og gjøre det enkelt for dem å delta, engasjere seg og å være lojale. (Cameron og Quinn 2006, 41)

4.3.2 Trivsel og miljø

Representanten fra HR-avdelingen i TINE uttrykker at trivsel og et godt arbeidsmiljø er noe som blir vektlagt fra sentralt hold i organisasjonen, og at han har en oppfatning om at ansatte generelt sett trives godt; “Det er en arbeidsplass som jeg tror folk trives veldig godt i. Folk blir hos oss lenge (...) Vi legger stor vekt på arbeidsmiljø, at det er både sikkert og trygt, og at man skal trives (...) Trivsel er et stikkord som går igjen. Mange ville nok si at dette er nesten familien min” (Informant 1).

Uttalelsen som trekker paralleller mellom organisasjonen og en familie kan peke i retning av en klankultur. Under beskrivelsen av denne kulturtypen sies følgende: "... it is like an extended family" (Cameron og Quinn 2006, 42).

En annen representant fra administrativt ledelsesnivå antyder sammenhengen mellom trivsel og ansatte som blir i organisasjonen lenge med uttalelsen "Folk sier de at de har vært her lenge fordi de trives" (Informant 2).

På operativt ledelsesnivå blir det også bekreftet at trivsel er i fokus; "Trivsel er egentlig det viktigste vi skal bidra med (...) Vi jobber hele tiden med det, for å bli bedre" (Informant 5).

De ansatte kan gjennomgående bekrefte at nivået av trivsel på arbeidsplassen er høyt. Informant 6 beskriver arbeidsmiljøet slik; "Jeg trives godt her. Det er et veldig godt arbeidsmiljø (...) Veldig avslappet. Du går rundt og drikker kaffe og prater tull". Informant 9 gir også en liknende beskrivelse; "Jeg trives godt på jobb, med kolleger. Vi har det gøy og prater sammen (...) Det er det som gjør at folk blir her, det at de har det hyggelig når de er på jobb".

En av lærlingene i tapperiet forteller også om høy grad av trivsel sett i sammenheng med sin intensjon om å bli i TINE; "Det er veldig gøy å jobbe for TINE og jeg trives kjempegodt. Jeg ville ikke bytta for noe i verden" (Informant 7)

Dette viser et klart positivt element ved organisasjonskulturen i TINE, og at ledelsens antagelser stemmer overens med de ansattes oppfattelse. Dette elementet ved kulturen er sammenfallende med typen klankultur, hvor et høyt nivå av trivsel blant de ansatte verdsettes. (Cameron og Quinn 2006, 48)

På dette punktet i analysen kan vi også trekke den konklusjonen at de fleste av respondentene er tilfredse med arbeidsplassen, noe som er en forutsetning for å kunne svare på vår problemstilling.

4.3.3 Rutiner og regler

Fra alle de undersøkte nivåene i organisasjonen gjøres det klart at de ansatte i tapperiet har en jobbhverdag som i høy grad er regulert av rutiner og regler. Representanten fra HR-avdelingen illustrerer dette ved å fortelle at "Det er en arbeidsdag preget av retningslinjer. En forutsigbar produksjonsprosess som er planlagt svært nøye" (Informant 1).

På administrativt ledelsesnivå understrekes det i tillegg at rutinene og reglene er en nødvendighet for å kunne ta de ansattes sikkerhet på alvor. Informant 2 opplyser at “Vi etablerer sikringsordninger for å sikre at folk ikke skader seg”, og informant 1 forsikrer om at “Vi driver innenfor alle lover og forskrifter, vi tilbyr sikkerhet”.

De ansatte bekrefter at jobbhverdagen er preget av rutiner, men uttrykker også at de forstår og respekterer rutinene og reglene, at disse har en hensikt og er til deres eget beste. De har heller ingen problemer knyttet til det å gjennomføre og overholde rutiner og regler i hverdagen.

Informant 6 uttaler at “Det er bare rutiner, alt sammen. Men det er en naturlig del av jobben”. Informant 9 deler også dette synet; “Rutiner er greit, fordi de ofte er forebyggende, slik at det går bedre senere. Man ser hensikten med dem”.

Vi oppdaget i tillegg at en del av de ansatte til en viss grad føler at de har det relativt fritt og at det er variasjon i arbeidet, til tross for alle rutinene; “Jobben tilpasses etter ønske, de spør deg hva du vil gjøre” (Informant 6), og informant 8 forteller at “Det er bare rutiner. Men dagene er alltid forskjellige uansett”.

Dette kan altså tyde på at den rutinepregede hverdagen ikke er noe negativt element ved kulturen, men vi kan fortsatt ikke karakterisere dette som et positivt element da vi ikke har noen indikasjoner på at dette fører til trivsel.

Dette kulturelle trekket, at de ansattes hverdag er styrt av regler og rutiner, peker i retning av en hierarkisk kulturtype, som kjennetegnes av kontroll og struktur, og at formelle prosedyrer styrer hva mennesker gjør (Cameron og Quinn 2006, 26).

4.3.4 Samarbeid

Temaet samarbeid dukket opp da vi spurte respondentene om hva som preget deres arbeidsdag. På spørsmål om hvorvidt de ansattes hverdag er preget av samarbeid, mener representant fra HR-avdelingen at det eksisterer samarbeid til en viss grad. “Det er mye samhandling, men vi er blitt mer automatisert etter hvert. De jobber ofte sammen på skifta, og det kan være grupper som kanskje jobber sammen” (Informant 1).

De aller fleste ansatte mener at det i stor grad er selvstendig arbeid som dominerer, men at de er tilfredse med dette. Informant 6 forteller at “Det er ikke så mye samarbeid egentlig. Det eneste du får hjelp til er å få kjørt fram papp og sånne ting. Ellers har du ansvaret selv, du er

alene om en maskin. Du styrer helt alene (...) Jeg trives godt med å jobbe alene for da styrer jeg alt selv og har kontroll på alt. Også styrer jeg dagen min selv også. Jeg synes det er fint”, og informant 7 viser at denne oppfatningen eksisterer blant flere; “Det er ikke mye samarbeid, det er veldig selvstendig. Jeg synes det er ganske greit”.

Men noen av de ansatte nevner i tillegg at de selv kan ta initiativ til samarbeid med andre, og at dette er noe de setter pris på. Informant 9 forteller om initiativet slik; “På skiftet er vi en gruppe som tar initiativ til samarbeid selv. Det mangler fokus på samarbeid her (...) Så vi har tatt initiativ selv og har blitt en gruppe som hjelper hverandre. Det letter jobben vår, vi bruker halvparten så lang tid på ting.”. Informant 10 bekrefter dette med uttalelsen; “Det er et godt kollegieskap her, folk hjelper hvis de har mulighet”.

Dette peker i retning av at de fleste ansatte er tilfredse med å arbeide selvstendig, og i den grad de ikke er det, tar de selv initiativ og setter i gang samarbeid. De tar selv ansvar for sin egen hverdag. Dette kan peke i retning av at det å selv ta initiativ for egen trivsel i jobbhverdagen er et element ved organisasjonskulturen, men siden vi kun får denne antydningen fra et fåtall av respondentene, blir dette kun en vag antakelse.

En typisk klankultur kjennetegnes av teamwork (Cameron og Quinn 2006, 27), men siden vi kun har få indikasjoner på at dette forekommer kan vi ikke i dette tilfellet trekke noen klare linjer til denne kulturtypen.

4.3.5 Oppsummering

Utviklingsmuligheter og trivsel er viktige fokus for ledelsen i sin behandling av de ansatte. Dette viste seg, basert på de ansattes uttalelser, å være noe de i stor grad lykkes med å gjennomføre, med unntak av et mulig rom for forbedring av systemet for utviklingsmuligheter.

Rutiner og regler preger jobbhverdagen til de ansatte i tapperiet, men skaper ikke misnøye.

Samarbeid er ikke et utbredt fenomen i tapperiet, men de ansatte uttrykker allikevel en viss tilfredshet med dagens ordning.

På dette punktet i analysen trekker vi også den konklusjonen at de fleste av respondentene trives godt på arbeidsplassen, noe som er en forutsetning for å kunne svare på vår problemstilling.

4.4 Ledelse

4.4.1 Coachende ledelse

Ved spørsmålet om hvilken lederstil som er ønskelig i TINE, svarer representant for HR-avdelingen i TINE følgende: ”Vi sier at det ikke er en måte å lede på, du må lede etter den situasjonen som oppstår og være i stand til å snu deg rundt. Også sier vi at du skal være coachende som leder, stimulere folk til å tenke selv gjennom å stille gode spørsmål og være en god og lyttende person som er i stand til å gi en god tilbakemelding samtidig som den ansatte selv skal prøve å finne ut hva han kan få ut av dette, hvordan kan jeg gjøre dette, og hvordan kan jeg løse problemet uten at lederen skal komme og fortelle” (Informant 1).

Informanten snakker her blant annet om begrepet coachende ledelse og deres tolkning av en slik lederstil, en beskrivelse som går igjen hos flere av lederne vi intervjuet. Representant for administrativ ledelse ved TINE Meieriet Oslo svarte følgende på tilsvarende spørsmål: ”Hos oss, er det med coaching viktig. Det har blitt en veldig sentral del av opplæringen. Og i det så ligger det medvirkning, den enkeltes evne og vilje til medvirkning” (Informant 2).

Tilsvarende holdning til ledelse finner vi også igjen i et sitat fra den operative ledelsen ved TINE Meieriet Oslo: ”Jeg sier til mine ansatte at jeg ikke skal gå foran dere å dra, men være med å gå samme vei og la dere gå veien selv - gjerne backe dere opp. Det er liksom min policy” (Informant 3). Disse uttalelsene indikerer at ledelsen ved TINE Meieriet Oslo anvender en coachende lederstil som ledelsesverktøy i samhandling med de ansatte. Dette blir til en viss grad bekreftet av en av de ansatte ved tapperiet, når informanten svarer følgende på spørsmål om hvordan han opplever lederens lederegenskaper: ”Han gir informasjon, stiller spørsmål, er tilstede.” Dette samsvarer blant annet med uttalelsen fra informant 1 øverst i avsnittet, der han påpeker viktigheten av å stille gode spørsmål.

En slik beskrivelse sammenfaller også med sentral teori innenfor coachende ledelse. Berg (2006, 25) sier følgende om coachende ledelse: ”Coachen hjelper personer med å sette seg, og å nå ønskede mål. Ved å benytte spørsmål og vurderingsverktøy, hjelper coachen dem å bli mer effektive.” Denne beskrivelsen resonnerer også med informant 9 sitt svar på samme spørsmål som referert til over. Informant 9 sier følgende om hvordan han opplever lederens oppførsel og lederegenskaper: ”Vi har en flink formann, som er veldig fremme og følger opp, både privat og jobbmessig. Han er veldig engasjert. Så når han er eneste formann så går det veldig bra” (Informant 9). Dette indikerer at det til en viss grad eksisterer en engasjert og til dels coachende lederstil ved TINE Meieriet Oslo.

Sett opp mot modellen The Competing Values Framework (Cameron og Quinn 2006) ser vi at disse observasjonene isolert sett, innenfor ledelsesdimensjonen, kan peke i retning av en klankultur. Dette fordi Cameron og Quinn (2006) redegjør for teori knyttet til den overnevnte modellen som antyder konkrete trekk ved hver av de seks dimensjonene presentert i modellen The Organizational Culture Assessment Instrument (Cameron og Quinn 2006), som knytter en tilretteleggende og støttende lederstil opp mot klankultur. Denne type organisasjonskultur kjennetegnes også ved at lederen er en aktiv teambuilder. Informant 6 underbygger til dels denne teorien når han sier følgende: "Sjefen snakka om å få til et teambuilding opplegg nå, at man kan samles utenom jobben".

På den annen side finnes det også indikasjoner på helt andre trekk ved den operative ledelsen på TINE Meieriet Oslo. En av representantene for den operative ledelsen svarer blant annet følgende på spørsmål om hvordan han ville beskrive sin egen lederstil: "Jeg kan ha lett for å lede dem og få de til å tro at de har tatt avgjørelsen selv. Det er det samme for meg, bare jeg får dem dit jeg vil" (Informant 3). Den samme informanten svarer også følgende på spørsmål om hva som er ønskede egenskaper og personlighetstrekk hos en person som blir vurdert til en lederstilling i TINE: "Jeg synes en god lederstil er å være streng, men rettferdig og å være konsekvent i det du gjør" (Informant 3). Dette trenger nødvendigvis ikke å bety at det eksisterer noe form for gap mellom denne informantens foretrukne lederstil og administrasjonens ønske sentralt, men det kan tyde på at det eksisterer et visst sprik i hva som oppfattes som legitim lederstil ved den operative delen av tapperiet og lederstilen generelt ved resten av meieriet.

Da vi spurte de ansatte på tapperiet om hvordan de opplever ledernes oppførsel og lederegenskaper, svarer informant 7 følgende: "De er ganske bra. Jeg er fornøyd med de lederne som jeg har vært i kontakt med" (Informant 7). En slik positiv holdning ovenfor lederne ved tapperiet finner vi igjen hos flere av informantene. Informant 6 svarer følgende på spørsmål om hva slags lederegenskaper formannen ved informantens skift besitter, og hva som eventuelt er bra med disse: "Han er veldig rettferdig, også er han veldig fair hvis man skal ha fri og ferie, han fikser som regel alltid det, aldri noe problem. Og hvis det er noe han ikke er fornøyd med så sier han fra om det med en gang." Informant 8 svarer følgende på spørsmål om hvordan ledelsens oppførsel og lederegenskaper oppleves: "Formennene er gode ledere, hvis de sier en ting så er det ingen som stiller spørsmål ved det (...) Hvis du har noe du lurar på, så får du det svaret du vil ha, uten at de begynner å snakke om alt mulig annet. De er konkrete". Disse uttalelsene kan vitne om at flere av de ansatte på tapperiet virker tilfredse

med sine formenn, men dette bildet er naturligvis ikke generaliserbart og mer nyansert enn som så. Informant 10 sier blant annet følgende om hvordan ledelsens oppførsel og lederegenskaper oppleves: ”Jeg er ikke helt imponert, enkelte kan være veldig arrogante. De som er høyere opp enn formenn. Formenn er så nært meg hele tida, at det blir nesten som en kamerat, det går helt fint. Men jeg synes det er litt arrogant holdning lenger opp. Det virker som at de har glemt hvordan det er å være kalv da, de har stått på gulvet selv en gang, men de glemmer liksom litt” (Informant 10). Dette forholdet til ledelse over formannsnivå som informant 10 her indikerer, ser vi igjen hos informant 9 sin besvarelse på spørsmålet om forholdet mellom ansatte og ledelse generelt på meieriet. Informant sier følgende: ”Noen av sjefene er aldri ute i produksjonen, og hvis du treffer dem, smiler og hilser, så hilser de nesten ikke tilbake.” Disse funnene kan tyde på at det kanskje eksisterer et kommunikasjonsgap mellom ledelsen over formannsnivå og de ansatte på tapperiet. Andre uttalelser fra sistnevnte informant forsterker dette inntrykket ytterligere. Informant 9 svarer følgende på spørsmål om hva grunnen er til at ledelsen ikke gidder å følge opp nye rutiner bedre enn de gjør, et forhold som samme informanten påpekte noe tidligere i intervjuet: ”Når det kommer nye rutiner og ting som skal gjøres prøver de å følge opp. Også sier de ifra videre, så blir det sendt noen mail, også sitter det noen på toppen og; ”skal jeg lese den mailen eller?”, så leser de den også; ”jaja, hva skal jeg gjøre med det?”, så sender de oppgaven til noen andre. Og plutselig er det noen som ikke har noe med anlegget å gjøre som har fått oppgaven. Føles som et evig virvar. Kommunikasjonen er alt for dårlig” (Informant 9).

Informanten uttaler seg naturligvis her etter fritt skjønn og forteller at det er slik situasjonen oppfattes fra ”gulvet” eller tapperiet. Informant 10 bekrefter også den oppfatningen med uttalelsen: ”Mellom toppledelse og de på gulvet er det et hav i mellom” (Informant 10). Man kan på bakgrunn av disse uttalelsene naturligvis ikke hevde at det eksisterer noen form for konsensus rundt denne misnøyen, men det gir en svak indikasjon på hvor deler av problematikken mellom ansatte på tapperiet og ledelse ligger ved TINE Meieriet Oslo. Disse forholdene er i seg selv ikke det mest sentrale for vår problemstilling isolert sett, men vi ønsker å fremheve det bevisst for å belyse nyansene i forholdet mellom ledelse og de ansatte på tapperiet, når vi siden vil trekke frem de positive trekkene ved ledelseskulturen på meierianlegget i tråd med vårt problemområde. Det vil da være avgjørende å forstå disse trekkene i lys av det totale bildet som blir fremstilt gjennom informantenes uttalelser.

4.4.1.1 Oppsummering

Basert på drøftelsen over kan vi oppsummere noen elementer i en foreløpig delkonklusjon. Vi ser at funnene våre indikerer en felles enighet blant samtlige av informantene som innehar ledelsesposisjoner rundt bruk av coachende ledelse. Vi har også fått bekreftet gjennom flere uttalelser fra de ansatte på tapperiet at det til en viss grad eksisterer en til dels coachende lederstil ved TINE Meieriet Oslo. Vi har videre belyst at de ansatte vi har intervjuet er tilfredse med den nærmeste ledelsen på formannsnivå, men vi har samtidig også påpekt at det kan tyde på at det eksisterer et kommunikasjonsgap mellom ledelsen over formannsnivå og de ansatte på tapperiet. Vi ser altså at det kan eksistere et gap mellom HR-representanten i TINE sentralt sitt mer ideologiske standpunkt, og de faktiske forholdene på tapperiet ved TINE Meieriet Oslo. Det blir likevel riktig å antyde tilslutt at ansatte ved tapperiet virker tilfredse med ledelsen på formannsnivå, og bør derfor kunne fremheves som et fremtredende element ved organisasjonskulturen som gjør de ansatte tilfredse.

4.4.2 Belønning

Da vi adresserte ledelsens evne til å gi ros og belønning ovenfor representant for administrativ ledelse ved TINE Meieriet Oslo, kom det frem indikasjoner på tydelig utfordringer med dagens praksis. Informanten svarte følgende: ”Det er en av de største utfordringene vi har, og som jeg synes er det vanskeligste å leve med. Både ut i fra en teoretisk bakgrunn og verdibakgrunn. Det vi gjør er at vi nesten har satt i system å unngå å forstyrre folk som gjør en god jobb. Det er rett og slett sånn at.. noen er faktisk sånn at de gjør en god jobb ut i fra en egen idé om hva som er en god og dårlig jobb, de er selvgående. Og der kan du i og for seg ikke bidra så mye til å påvirke positivt eller negativt, de bare gjør en god jobb. Og det er det som er dilemmaet, at nesten det eneste du kan oppnå er å “forstyrre”. Og dette føler folk på, så de unngår å gjøre det” (Informant 2). Disse utfordringene som blir skildret her, går igjen hos flere av informantene. En av representantene for operativ ledelse på tapperiet, svarer følgende om på spørsmål om hvordan de ansatte på skiftet vet om de har gjort en bra jobb eller ikke: ”Det er jo i form av den tilbakemeldingen jeg gir eller ikke gir. Når det gis ros, så blir det kanskje ofte gitt i en så løs tone at folk ikke helt skjønner at det er ros. Det er ikke helt vanlig å gi ros til enkeltpersoner der og da – ikke daglig i hvert fall” (Informant 3). Ansatte på tapperiet kjenner seg også igjen i dette bildet. Informant 9 gir denne skildringen av situasjonen: ”Det må jeg bare vite selv (...)Til vanlig må jeg bare vite selv at jeg gjør det jeg skal gjøre. Men når vi har medarbeidersamtaler en gang i halvåret så får du vite hva dem har

tenkt, sånn generelt siste halvår” (Informant 9). Flere ansatte gir en lignende beskrivelse av situasjonen, informant 10 sier følgende: ”Hm.. ja ros får vi jo ikke så.. På maskinen så vet jeg hva jeg skal gjøre, jeg har jobbet her i såpass mange år, så når jeg har kjørt mye bestillinger, kanskje over gjennomsnittet og levert og det er ok, så føler jeg at jeg har gjort en god jobb”. Informant 6 beskriver situasjonen slik: ”Jeg føler det selv.. Jeg kan ikke se det direkte, men jeg føler det når jeg går hjem, man kan tenke at “i dag kunne jeg gjort mye mer, i dag var det ingen ting som gikk bra”. Jeg kan jo være lat på jobben og, uten å få høre noe. Men som regel er det sånn at jeg tenker “i dag gjorde jeg en bra jobb” liksom. Men du får aldri høre sånn “bra jobba!”. Aldri ros egentlig, og aldri at du har gjort en dårlig jobb heller. Hører aldri no..”

Skildringene over gir et innblikk i det informant 2 refererer til som en av ”de største utfordringene” de har ved TINE Meieriet Oslo, og disse utfordringene bekreftes til dels gjennom flere uttalelser fra de ansatte på tapperiet. Det kommer videre frem av funnene at ros og konstruktive tilbakemeldinger er viktige for de ansatte og dette er igjen med på å bekrefte informant 2 sine bekymringer på området. Informant 9 svarer følgende på spørsmål om det er nok ros og anerkjennelse for arbeidet: ”Nei, verken ros eller ris” (Informant 9). En assisterende operativ leder ved tapperiet understreker informant 9 sitt inntrykk da vi spør dette oppfølgingsspørsmålet: Er det sånn at du heller får høre det når du har gjort noe galt enn noe bra? ”Ja. Seinst i dag da jeg kom på jobb, så satt jeg i kantina og spiste, så kom det en i produksjonen bort til meg og sa “forrige torsdag så kjørte jeg så og så mange tusen på maskinen min, det var ingen av dere som sa noen til meg. Men jeg får høre det med en gang det er en krasj eller noe som skjer. Men dere kunne ha kommet og sagt noe positivt og”. Og det er jeg enig i, det er sant. Men der er vi kanskje generelt dårlige på vi nordmenn” (Informant 10).

Ser vi disse uttalelsene i sammenheng, kan man med rimelighet hevde at det eksisterer en misnøye rundt disse forholdene hos flere av de ansatte på tapperiet, og et ønske om hyppigere og bedre tilbakemeldinger og anerkjennelse for det daglige arbeidet. Representant for den administrative ledelsen ved TINE Meieriet Oslo er til en viss grad klar over denne situasjonen, men kjenner kanskje ikke fullt ut de praktiske implikasjonene av disse utfordringene hos den operative ledelsen. Det bør også legges til en uttalelse fra representant for HR-avdelingen i TINE sentralt, som beskriver sitt inntrykk av TINE sin holdning og evne til å gi ros og tilbakemelding slik: ”Det er litt vanskelig å generalisere. Men vi fokuserer veldig på lederopplæringen vår, at vi skal være raus med ros, at man skal gi konstruktiv tilbakemelding og ros når det er fortjent.(...) Og det ligger i sakens natur at da får du gjerne

en positiv tilbakemelding på de tingene du har gjort bra, først og fremst. Det er det letteste, det er lettest å gi ros” (Informant 1). Denne uttalelsen indikerer tegn til at det eksisterer et gap mellom HR-representantens oppfattelse av situasjonen og slik representant for administrativ ledelse opplever de samme forholdene.

4.4.2.1 Oppsummering

Hensikten med denne spesifikke drøftelsen er primært å belyse de forhold som fremstår som viktig for de ansatte på tapperiet, og som basert på uttalelser man med rimelighet kan tolke som en faktor med påvirkning på tilfredshet. Deretter videre å belyse den ledelseskulturen som observeres parallelt med funnene hentet fra de ansattes skildringer av forholdet ansatt og leder i mellom. Det er derfor relevant sett opp mot oppgavens problemstilling, å adressere de funnene som belyser at det kan eksistere tegn til en ukultur blant ledelsen i forhold til problematikken med å gi ros og konstruktive tilbakemeldinger, da dette igjen må ses på som en integrert del av TINE Meieriet Oslo sin totale organisasjonskultur. Et annet aspekt ved denne drøftelsen er å påpeke ovenfor oppdragsgiver, det uutnyttede potensialet som ligger i å bedre ledelsens evne til å gi mer ros i arbeidshverdagen. Spesielt da disse forholdene til dels allerede er kjent for den administrative ledelsen på TINE Meieriet Oslo.

4.5 Strategisk vektlegging

Representant for HR avdelingen i TINE oppsummerer deres HR-strategi på følgende vis: ”Vi har jo to hovedbjelker i det HR-huset vårt, eller kompetansehuset vårt. Det ene er det med opplæringsmuligheter og utviklingsmuligheter for alle, og det andre er ledelse.(...) Vi legger stor vekt på arbeidsmiljø, altså både sikkert og trygt, og at man skal trives” (Informant 1). Disse hovedtrekkene som informant 1 her viser til resonnerer med noen av de samme momentene som blir drøftet under dimensjonene Forvaltning av ansatte og Dominerende kjennetegn omtalt tidligere i analysen under punkt 4.3 og 4.2. Momenter som utvikling av ansatte, trivsel, miljø, sikkerhet blir drøftet under Forvaltning av ansatte, mens trygghet kommer opp som et viktig tema under Dominerende kjennetegn. Man kan derfor si at denne uttalelsen fra informant 1 ytterligere bekrefter flere av funnene fra dimensjonen Forvaltning av ansatte. Representant for administrativ ledelse ved TINE Meieriet Oslo viser også til de samme hovedtrekkene med denne uttalelsen: ”Hovedlinjene er jo at vi skal tiltrekke, beholde

og utvikle medarbeiderne i systemet på ulike nivå innenfor de gruppene de jobber under” (Informant 2).

Vi lyktes ikke i å samle inn nok materiale til å trekke noen konklusjon fra denne dimensjonen. Dette skyldes tapermedarbeidernes forutsetninger for å uttale seg om strategiske forhold ved den totale driften av TINE Meieriet Oslo. Dette går på tapermedarbeidernes manglende innsikt i ledelsens beslutninger og de naturlige begrensingene som ligger i stillingsbeskrivelsen til den enkelte. Vi ser det derfor som mest hensiktsmessig å kun vise til uttalelser fra representant for HR-avdelingen i TINE og representant for administrativ ledelse ved TINE Meieriet Oslo under denne dimensjonen. Ut fra deres uttalelser registrerer vi et fokus på utvikling av TINE sine ansatte, sikkerhet, miljø, trivsel og trygghet. Dette strategiske fokuset har også rot i oppfattelsen til en stor andel av de ansatte på taperiet, dette fremgår av drøftelsen under dimensjonene Forvaltning av ansatte og Dominerende kjennetegn.

4.6 Suksesskriterier

Ved spørsmålet om hvordan TINE definerer suksess, svarte representant for HR-avdelingen i TINE følgende: ”Det er lett å svare på, for det er når vi har gitt en god melkepris, at vi har drevet godt økonomisk. Da har vi gjort det bra. Lever kvalitet, først og fremst, lave kostnader, og et godt arbeidsmiljø med lite ulykker og lite fravær” (Informant 1). Representant for administrativ ledelse gir denne forklaringen på hva suksess er for TINE Meieriet Oslo: ”Det finnes mange svar på det. Men det er ikke tvil om at vi vil bli målt på hvor effektive vi er i jobben, spesielt med nye. Det er brukt såpass mye penger på det, at det forventes at de skal ha en følelse at de får igjen for de pengene, sånn bedriftsmessig. Det blir vektlagt. Og vi som jobber her har ulike roller, jeg har en rolle som går på det å ta imot og beholde og utvikle, og har kanskje et høyere fokus enn andre som har effektiviteten å svare for. Sånn sett er det ulikt fokus her. Vi kan liksom ikke bare gjøre det ene eller det andre” (Informant 2).

Det vi kan se ut i fra disse to uttalelsene er et gjennomgående fokus på effektiv drift i kombinasjon et godt arbeidsmiljø og utvikling av de ansatte. Sett opp mot de fire kulturtypene under dimensjonen suksesskriterier til Cameron og Quinn (2006) ser vi en klar parallell mellom disse uttalelsene og trekkene ved klankultur kombinert med hierarkikultur. Dette fordi organisasjoner som er innrettet etter klankulturen kjennetegnes nettopp ved fokus på utviklingen av de ansattes resurser. Mens hierarkikultur kjennetegnes ved organisasjoner som

har som primærmål å opprettholde en effektiv produksjon i kombinasjon med å holde kostnadene nede. Dette inntrykket av TINE Meieriet Oslo forsterkes også ytterligere ved informant 3 sin uttalelse om hva suksess er for meieriet: ”Effektivitet, produktivitet, profitt, markedsandeler, utvikling av menneskelige ressurser, være innovatør i markedet på produkt utvikling, kundetilfredshet. God PR i media er gull verdt. Ellers er det lavt sykefravær, godt overskudd – gode overføringer tilbake til bøndene” (Informant 3). Informanten bekrefter her synet til informant 1 og 2, samtidig som han påpeker viktigheten av å levere gode overføringer tilbake til bøndene. Denne lojaliteten opp mot bøndene eller melkeprodusentene, er et element vi ser går igjen i samtlige uttalelser. Dette kommer særlig til uttrykk når informant 1 svarer konsekvent på spørsmålet om hva suksess er for TINE: ”Det er lett å svare på, for det er når vi har gitt en god melkepris.” Med dette mener han en god melkepris tilbake til eierne, som utgjør 15 000 melkeprodusenter over hele landet (TINE).

Uttalelsene fra ledelsen rundt fokuset på effektivitet og kvalitet bekreftes også til dels gjennom uttalelser fra de ansatte på tapperiet. Informant 6 svarer følgende på spørsmål om det virker som ledelsen har mest fokus på å opprettholde effektiv produksjon eller ivareta kvaliteten: ”Begge deler. Men det er først nå det har kommet sånn at de prøver å få det mest mulig effektivt her. Nå satser de veldig mye på det, de ser at det er mye tid å hente der da. Og tid er jo penger det. Så de har absolutt veldig stort fokus på det nå” (Informant 6). Informant 8 opplever det samme på samme måte: ”Det de legger mest vekt på er egentlig effektivitet og kvalitet. Er kvaliteten bra så er jo kundene fornøyde også” (Informant 8). En tredje ansatt ved tapperiet bekrefter også dette når informanten svarer følgende på spørsmål om hva TINE som organisasjon ser på som suksess: ”Det er leveringsdyktighet igjen, og kvalitet på varene. Det er veldig viktig har jeg skjönt. Det skal ikke være noen uregelmessigheter, da trekker de det tilbake. Men det er veldig bra synes jeg, da får de respekt og tillit. Men det er leveringsdyktighet, det er det veldig fokus på ” (Informant 10).

4.6.1 Oppsummering

Hensikten med å vise til disse uttalelser er først og fremst for å dokumentere hvordan TINE sentralt og TINE Meieriet Oslo definerer suksess, og om de ansatte på tapperiet opplever samme fokus. Dette for videre å kunne belyse dimensjonens kontekst sett i et organisasjonskulturelt perspektiv. Det teoretiske aspektet gir denne dimensjonen kontekst primært gjennom koblingen som Cameron og Quinn (2006) viser til i måleverktøyet The

Organizational Culture Assessment Instrument. Koblingen bygger på sammenhengen mellom en organisasjon som definerer suksess ut i fra effektivitet og en pålitelig leveranse og det Cameron og Quinn referer til som hierarkikulturen. Uttalelser fra representant for HR-avdelingen i TINE og administrativ ledelse ved TINE Meieriet Oslo underbygger også teorien til Cameron og Quinn (2006) på typiske elementer ved en klankultur, med tanke på utvikling av de ansattes resurser. Disse uttalelsene blir videre forankret med funn presentert under dimensjonen Forvaltning av ansatte, se punkt 4.3.

4.7 Organisatorisk lim

Under intervjuene dukket det opp flere temaer som potensielt kan bidra til å binde organisasjonen sammen.

4.7.1 Stolthet

Stolthet er et uttrykk som uoppfordret kom frem under flere av intervjuene, og spesielt på ledelsesnivå. Representantene fra det administrative ledelsesnivået uttalte at “Det er en arbeidsplass som jeg er ganske stolt av å jobbe i” (Informant 1). Informant 2 trekker også frem begrepet med uttalelsene; “Vi er veldig stolte av måten vi driver business på, det er veldig ordentlig (...) Vi er veldig stolte av det vi lager”, og; “Grunnen til at jeg er stolt er at jeg etisk og moralsk kan stå inne for hva vi driver med, verdigrunlaget (...) Ansatte er stolte av å jobbe her, det tror jeg at jeg kan svare entydig på.”

På det operative ledelsesnivå eksisterer de samme oppfattelsene. Informant 3 hevder at “Mange er stolte. Vi ønsker jo helst at alle skal være det og jobber aktivt med det (...) Jeg er stolt over å jobbe for TINE. Jeg føler at vi kan gå trygge for det vi gjør”. Og informant 4 bekrefter dette; “Jeg ser en stolthet. Mange synes det er veldig stas å jobbe i TINE, og er litt stolte av det”.

Hos de ansatte på gulvet eksisterer det forskjellig grad av stolthet, men et flertall av informantene kunne bekrefte at de er stolte over å ha TINE som arbeidsgiver. “Jeg er stolt av å jobbe for TINE. Fordi det er en stor bedrift, og alle trenger meieriprodukter”, uttrykker informant 7. Informant 9 forteller også om sin stolthet; “Jeg kan si at jeg er stolt av å jobbe i TINE. Fordi det er stort, og alle vet hva det er. Så sånn sett er det stort å jobbe i TINE”.

To av informantene kunne derimot fortelle at de ikke er spesielt stolte. Informant 6 uttrykker at “Nei jeg er ikke stolt av å jobbe på TINE, det er jeg ikke. Det er ikke ordet. Jeg gidder ikke å si til folk at jeg jobber her hvis ikke de spør.”, og informant 10 deler dette synet; “Jeg er ikke stolt av å jobbe i TINE, men arbeidsmiljøet kommer høyt”.

På tross av disse negative uttalelsene kan det for oss se ut som at det eksisterer en høy grad av stolthet, helt fra administrativt nivå og ned til de ansatte på gulvet. Dette kan tenkes å være noe som kan binde organisasjonen og de ansatte sammen, og det kan også virke som at dette er et positivt kulturelt element ved organisasjonskulturen i TINE.

En ideell klankultur kjennetegnes av en høy grad av “tilknytning” eller “eierskap” til organisasjonen (Cameron og Quinn 2006, 27). Dette er begreper som kan sees i klar sammenheng med stolthetsbegrepet, som innebærer å kunne stå inne for organisasjonens virksomhet. Vi kan da fastslå at med en høy grad av stolthet i organisasjonen, heller trekkene ved organisasjonskulturen på dette området i retning av en klankultur.

4.7.2 Samhold

De fleste respondentene beskriver en viss grad av samhold seg i mellom. Dette gir seg uttrykk i beskrivelsen av arbeidsmiljøet (se også trivsel og miljø under forvaltning av ansatte), konkrete beskrivelser av følelsen av samhold med andre ansatte og aktiviteter som arrangeres utenfor arbeidstid. Representanten for HR-avdelingen mener at deres strategi skal bidra til å samle menneskene i organisasjonen; “Vi har et HR-system og en HR-strategi som virker samlende på folk” (Informant 1)

De ansatte i tapperiet beskriver i stor grad en følelse av samhold på arbeidsplassen. Informant 6 forteller at “Det blir dem på skiftet man kjenner, det er gjengen (...) Det er veldig godt samhold her”. Informant 9 forteller også om samholdet; “Det som binder oss sammen er kanskje det at vi har felles pauser, til fastsatte tider. Man kommer på pauserommet og sitter og prater og tar en kaffe. Det er sosialt og binder oss sammen”.

På administrativt ledelsesnivå blir det fortalt om diverse arrangementer utenfor arbeidstiden; “Vi er sterkt inne i Holmenkollstafetten, mange ansatte skal være med der. Vi har også årlig håndballturnering, golf.. (...) Mange fra TINE er aktive i Røde Kors (...) Lokale tiltak kan være bedriftslag, fredagspils” (informant 1). Informant 2 bekrefter at det arrangeres slike tiltak; “Vi har en seanse for de som har vært her i “runde år”, årsfest rett før jul, der er det de

ansatte selv som har satt ned en komité som planlegger og gjennomfører festen på vegne av de ansatte. Vi har båttur, Holmenkollstafetten og TINE-NM”.

De ansatte bekrefter at det eksisterer en stor grad av kjennskap til disse arrangementene, og uttrykker i tillegg at tiltakene har en positiv effekt på samholdet;

“Jeg føler det er en sosial arbeidsplass. De har sosiale opplegg, julebord. Vi har et for oss i tapperiet og et stort for alle. Fotballturneringer om sommeren, da samles alle TINE meieriene” (Informant 6). Informant 7 mener også at “Sammenkomster fører til bedre miljø og samhold, for du kommer nærmere personer, du kan begynne å prate mer”. Informant 10 deler dette synet, og uttaler at “De aktivitetene kan føre til bedre samhold og miljø, for du får treffe hele meieriet i sivil og du får sett folk i en annen situasjon, du prater med folk på tvers av avdelingene.”.

Dette peker i retning av at det eksisterer høy grad av følelse av samhold blant de ansatte, og at de samlende tiltakene som gjennomføres har en positiv effekt. Vi kan derfor antyde at en følelse av samhold blant de ansatte er noe av det som binder organisasjonen sammen, og dette kan synes å være et positivt kulturelt element.

En høy grad av samhold blant de ansatte er også noe som kjennetegner kulturtypen klankultur (Cameron og Quinn 2006, 41).

4.7.3 Humor og takhøyde

At det eksisterer humor og en relativt uformell tone, som gir en stor takhøyde på arbeidsplassen, får vi i stor grad bekreftet fra alle de tre undersøkte nivåene i organisasjonen. En av representantene fra administrativt ledelsesnivå sier at “Jeg for min del har opplevd atskillig mye humor (...) Jeg kan le sammen med min sjef (...) Noen steder tror jeg de har veldig mye humor. Det er ikke noe problem, en uformell tone” (Informant 1). En annen av representantene fra samme ledelsesnivå bekrefter dette ved å uttale at; “Jeg tror vi er veldig uformelle her. Det er veldig liten forskjell på “stor og liten”. Det er liten avstand, ikke noen kulturell avstand mellom folk. Og han som er styreformann er nesten den som er mest folkelig av alle” (Informant 2).

De ansatte forteller også om at humor er noe som preger deres arbeidsdag; “Det er veldig mye humor. Ler jeg ikke på jobb så føler jeg det har vært en kjempedårlig dag. Det er mye tulling

og fleiping. Gjerne med formann også, han er med på spøken” (Informant 6). Informant 9 forteller også om humoren på arbeidsplassen; “Vi ler mye, det er mye humor, vi prater og tuller mye. Du jobber med mannfolk og det er masse syke vitser. En veldig løs tone, veldig lite seriøst (...) Jeg kan tulle og le med ledere og, hvert fall de jeg har kontakt med. Man kan kødde når alt havarerer og går galt.”

Men uttalelsene fra de to lærlingene ga oss et litt mer nyansert bilde; “Det er ikke så mye humor på skiftet. Jeg kan le sammen med min opplæringsansvarlig, men det er ikke noe humor som går igjen på pauserommet” (Informant 7), informant 8 forteller i tillegg at “Det er litt humor på skiftet, men det er vanskelig å henge med”. Dette kan tyde på at lærlingene har problemer med å bli integrert, men vi kan ikke trekke noen konklusjoner kun basert på to informanter. Her kan det også være individuelle faktorer som spiller inn.

Alt i alt kan vi si at det i høy grad eksisterer humor og en uformell tone på arbeidsplassen, og at dette er noe som blir oppfattet som positivt av de ansatte, som de setter pris på i sin jobbhverdag. Det kan virke som at dette er en av faktorene som binder de ansatte sammen, og kan antas å være et positivt element ved organisasjonskulturen.

4.7.4 Organisasjonens mål og mening

Under intervjuene undersøkte vi hva som oppfattes som organisasjonens oppgave og mål, og uttrykket “å levere til kunden” var noe som raskt dukket opp. På ledelsesnivå blir det lagt stor vekt på denne leveringsgraden, og de mener også at det eksisterer en felles oppfattelse om hva organisasjonens mål er, og at dette er noe som alle jobber sammen mot. Representanten fra HR-avdelingen uttalte seg slik:

“TINEs viktigste oppgave som organisasjon er å betjene våre kunder og levere varer i henhold til vår målsetning og vår HR-strategi. Å levere sunne, gode meieriprodukter til rett tid, innenfor en sikker produksjonsmåte og sørge for at vi til en hver tid er leveringsdyktige mot våre kunder, det er hovedmålet.” (Informant 1)

“Vi har en felles visjon, noen felles mål der fremme. Vi har nokså stor enighet om hva vi holder på med, at det vi gjør er meningsfullt og fornuftig.” (Informant 1)

Også på nivået operativ ledelse eksisterer samme fokus. Her blir det uttalt at “Vi har felles mål og felles forståelse (...) Det som er viktig er å ha høy leveringsgrad. Det er fokus nr. 1, og alfa og omega” (Informant 3).

Denne oppfattelsen om TINEs viktigste oppgave som organisasjon syntes å eksistere i stor grad også blant de ansatte. Hvor informant 10, blant andre, mener at “TINEs viktigste oppgave er å få levert varene til kunden, i 100 % riktig stand, til riktig tid. Vi skal være leveringsdyktige, ha det kunden ber om til enhver tid”. Informant 9 har også et liknende syn; “TINEs viktigste oppgave som organisasjon er å tilfredsstille kunden (...) Vi må alltid levere, hvis ikke bygger vi ikke tillit.”

Denne oppfatningen gikk også igjen blant så godt som samtlige informanter, noe som kan tyde på at det eksisterer en felles oppfattelse fra HR-avdelingen sentralt, og helt ned til maskinoperatørene i tapperiet, om hva som er organisasjonens viktigste oppgave, slik som det ble uttrykt fra ledelsesnivå at var deres antakelse.

TINEs visjon er "Vi skal være Norges viktigste verdiskaper" (TINE). Denne visjonen er det selvfølgelig stor kjennskap til på administrativt ledelsesnivå, men det viste seg også at en del av respondentene blant de ansatte hadde en viss oppfatning av TINEs betydning som verdiskaper i samfunnet; “TINE har en stor funksjon i samfunnet”, uttalte informant 7, og informant 9 uttalte at “Vi skal skape verdier ute blant folk”.

Basert på dette kan det virke som at det eksisterer en stor grad av felles oppfattelse rundt hva som er organisasjonens hovedmål og hensikt, og at de fleste jobber mot samme mål. Det at det eksisterer en så entydig oppfattelse rundt dette, kan gi oss en indikasjon på at dette kan trekkes frem som et positivt element ved organisasjonskulturen.

Her kan vi trekke en parallell til typen klankultur, som preges av felles verdier og mål, og hvor det i beskrivelsen av denne blir sagt at;

“... An effective way to coordinate organizational activity is to make certain that all employees share the same values, beliefs and goals.” (Cameron og Quinn 2006, 42)

Dette trekket ved kulturen kan i tillegg tyde på at organisasjonskulturen kan betraktes som sterk og helhetlig, ved at alle vet hva organisasjonens mål er, og jobber målrettet mot disse (Deal og Kennedy 1988).

4.7.5 Oppsummering

Samtlige av disse fire temaene synes å være positive elementer ved organisasjonskulturen i TINE. En stor andel er stolte av å jobbe i TINE, noe som kan fungere samlende på organisasjonen. Det uttrykkes også en stor grad av samhold blant de ansatte, noe som bør sies å være med på å binde organisasjonen sammen. Det eksisterer i tillegg mye humor og en uformell tone på arbeidsplassen, og dette uttrykker de ansatte at de setter stor pris på, altså kan det sies å være et kulturtrekk som bidrar med noe positivt. Under temaet humor og takhøyde dukket det også opp antydninger til at lærlingene sliter med integreringen. Til slutt finnes det en stor grad av felles oppfattelse rundt hva som er organisasjonens hovedmål og hensikt, dette kan sies å være et positivt element ved organisasjonskulturen som kan være en viktig faktor som binder organisasjonen sammen.

5.0 Konklusjon

“Hvilke fremtredende elementer ved TINEs organisasjonskultur fører til tilfredse ansatte?”

Konklusjonen som følger under skal besvare denne problemstillingen, og er utarbeidet på bakgrunn av oppgavens analyse og tolkning av datamaterialet.

Vi vil nå presentere de elementer ved organisasjonskulturen som vi har fått indikasjoner på at fører til tilfredshet blant de ansatte på TINE Meieriet Oslo. Blant de funnene som er belyst, er det særlig fem elementer som er fremtredende.

På bakgrunn av oppgavens drøftelse har vi påvist at høy grad av samhold og trivsel kan være det viktigste elementet ved organisasjonskulturen ved TINE Meieriet Oslo som fører til tilfredshet blant vårt utvalg av informanter.

Vi har videre belyst funn som vitner om at det til en viss grad anvendes en coachende lederstil innenfor den operative ledelsen ved tapperiet. Og vi kan konkludere med at det finnes en viss grad av tilfredshet med denne lederstilen og den operative ledelsen blant de informantene vi spurte. Dette funnet bør derfor kunne fremheves som et fremtredende element ved organisasjonskulturen som kan synes å gjøre de ansatte tilfredse.

Deretter har vi påvist at ansatte og ledere i stor utstrekning anvender begrepet ”trygghet” i sin beskrivelse av TINE som arbeidsplass. Dette kan synes å være et fremtredende element ved organisasjonskulturen, og fordi en stor andel av informantene beskriver dette trekket i positiv forstand, kan vi med rimelighet anta at dette er et positivt element som bidrar til de ansattes tilfredshet.

Videre kan vi konkludere med at de av informantene som føler at de har utviklingsmuligheter innad i organisasjonen setter pris på dette, og at et slikt element kan være med på å bidra til de ansattes tilfredshet. Det nyanserte bildet viser likevel at ikke alle de spurte informantene føler at disse mulighetene er innen rekkevidde.

Det siste viktige kulturelle elementet som kan synes å gjøre de ansatte tilfredse er en utstrakt grad av humor på arbeidsplassen. I tillegg har vi indikasjoner på at det i stor grad eksisterer en uformell tone både mellom ansatte og operative ledere, at dette er noe som blir satt pris på, og som kan være med på å bidra til at de ansatte er tilfredse.

Som en oppsummering kan vi konkludere med at disse fem kulturelle elementene identifiseres som viktige bidragsyttere for de ansattes følelse av tilfredshet.

Oppgaven har også en underproblemstilling, som har til hensikt å komplementere hovedproblemstillingens teoretiske plattform. Den er som følger:

”Hva slags type(r) organisasjonskultur synes å føre til tilfredse ansatte i TINE?”

Blant de fem kartlagte kulturelle elementene som kan synes å føre til tilfredshet, kan fire av disse knyttes til to av kulturtypene fra The Competing Values Framework.

Samhold og trivsel på arbeidsplassen, utøvelse av coachende lederstil, samt fokus på utvikling av ansatte er trekk som kan kobles til typen klankultur. På den andre siden er trygghet rundt arbeidsforholdet et karakteristisk trekk for en hierarkisk kulturtype.

Videre har vi avdekket funn som ytterligere forankrer organisasjonskulturen på TINE Meieriet Oslo sin kobling til disse to kulturtypene. Det er derfor relevant å vise til disse funnene, selv om vi ikke har funnet belegg for at disse trekkene har noen form for direkte effekt på de ansattes tilfredshet.

Det første og mest fremtredende trekket er koblingen mellom den hierarkiske kulturtypen og informantene i TINEs syn på effektivitet som suksess. Videre finnes det ytterligere tre likhetstrekk mellom kulturtypen klankultur og TINE Meieriet Oslo sin organisasjonskultur. Tillit, stolthet og tilknytning til arbeidsplassen, og en stor grad av felles oppfatning om hva som er organisasjonens mål og mening. Dette er trekk som kan forankre denne koblingen ytterligere. Vi kan på bakgrunn av dette konkludere med at en organisasjonskultur basert på trekk fra disse to kulturtypene kombinert kan føre til tilfredse ansatte.

Som en siste avsluttende refleksjon, har vi gjennom denne oppgaven fått indikasjoner på at det kan eksistere en positiv sammenheng mellom organisasjonskultur og de ansattes tilfredshet i denne undersøkelsens konkrete kontekst. Dette samsvarer med resultatene Aydin og Ceylan (2009) viser til i deres undersøkelse, som henvist til i innledningen, der det blir påvist en positiv korrelasjon mellom organisasjonskultur og ansattes tilfredshet.

5.1 anbefalinger

Vi ønsker med disse anbefalingene å fremheve de praktiske implikasjonene som følger av våre funn i denne studien. Disse kan være til nytte for TINE som arbeidsgiver om de forvaltes videre på en hensiktsmessig måte.

Noen av elementene vi har identifisert bør forvaltes ytterligere, og kan også brukes mer aktivt i kommunikasjonen eksternt mot arbeidsmarkedet.

- Først og fremst anbefaler vi at den høye graden av samhold og trivsel blant de ansatte kommuniseres aktivt da dette er en tydelig styrke ved TINE Meieriet Oslo som arbeidsplass. Det kom også frem gjennom datainnhenting at de sosiale tiltakene som både TINE sentralt og anleggsledelsen ved TINE Meieriet Oslo gjennomfører for sine ansatte, kan ha en positiv effekt på samholdet og trivselen på arbeidsplassen. Slike tiltak kan derfor med fordel gjennomføres i større utstrekning.
- Vi fikk også bekreftet at ledelsens antakelse om at TINE Meieriet Oslo betraktes som en trygg arbeidsplass har rot hos de ansatte, og dette bør derfor brukes aktivt i den eksterne kommunikasjonen.
- Våre funn peker også på et utnyttet potensial i tilrettelegging av utviklingstilbudene som allerede eksisterer ved TINE Meieriet Oslo. De praktiske tiltakene kan gå ut på å øke graden av tilgjengelighet gjennom å bedre informasjonen til ansatte på alle nivåer samt å tydeliggjøre hvilke konkrete muligheter som er innen rekkevidde for hver enkelt ansatt.
- Vi ønsker også å påpeke det uutnyttede potensialet som ligger i å bedre ledelsens evne til å gi mer ros i arbeidshverdagen. Spesielt da vi i tillegg har funn som viser til at disse forholdene til dels allerede er kjent for den administrative ledelsen ved TINE Meieriet Oslo. Dette ble belyst under tolkingen av TINEs suksesskriterier. I denne drøftelsen viste vi også til funn som tyder på at de ansatte opplever en distanse og dårlig kommunikasjonsflyt til ledelse over formannsnivå. Dette forholdet kan det være hensiktsmessig å ta tak i for å tette dette kommunikasjonsgapet, samt bedre de ansattes innstilling til ledelse over formannsnivå.

6.0 Litteraturliste

6.1 Antologier

- Rousseau, D.M. 1990. Organizational Culture: The Case for Multiple Methods. I I.L. Goldstein (red.) *Frontiers of Industrial and Organizational Psychology*, 153-193. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Skogstad, Anders og Lars Asle Einarsen. 2000. Organisasjonskultur – et system av konkurrerende verdier? I Skogstad og Einarsen (red.) *Det gode arbeidsmiljø – krav og utfordringer*, 101-119. Bergen: Fagbokforlaget.

6.2 Bøker

- Cameron, Kim S. og Robert E. Quinn. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture – based on the competing values framework*. Revidert utgave. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Campbell, John P., Edward A. Brownas, N.G. Peterson og Marvin D. Dunnette. 1974. *The measurement of organizational effectiveness: a review of relevant research and opinion*. Minneapolis: Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions.
- Deal, Terrence E. og Allan A. Kennedy. 1988. *Corporate Cultures – The rites and rituals of corporate life*. New York: Penguin Books.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kvale, Steinar. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Malterud, Kirsti. 1996. *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Schein, Edgar H. 1985. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
———. 2010. *Organizational culture and leadership*. 4. utgave. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

- Thagaard, Tove. 2003. *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

6.3 Internett

- TINE. Om TINE.
<http://www.tine.no/om-tine/115.cms?om-tine> (lesedato: 17. januar 2011).
- TINE. Visjon og forretningsidé.
<http://www.tine.no/om-tine/tine-gruppa/visjon-og-forretningside> (lesedato: 24. februar 2011).
- TINE. Verdier og etikk.
<http://www.tine.no/om-tine/samfunnsansvar/sosialt-ansvar/225769.cms?verdier-og-etikk> (lesedato: 24. februar 2011).
- TINE. TINE Meieriet Oslo.
<http://www.tine.no/9542.cms> (lesedato: 21. april 2011).

6.4 Tidsskriftartikler

- Aydin, Bulent og Adnan Ceylan. 2009. A Reasearch Analysis on Employee Satisfaction in terms of Organizaional Culture and Spiritual Leadership. *International Journal of Business and Management*, 4(3):159-168.
- Berg, Morten E. 2006. Å utvikle en coachingkultur. *Ukeavisen ledelse*, (7):25.
- Quinn, Robert E. og John Rohrbaugh. 1983. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3):363-377.
- Wu, Nengquan og Tianyuan Yu. 2009. A Review of Study on The Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7):37-42.

7.0 Vedleggsliste

(SE VEDLEGGSDOKUMENT PÅ CD KOPI)

7.0 Vedleggsliste

VEDLEGG 1: INFORMASJONSSKRIV TIL INFORMANTER

VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE – ADMINISTRATIVT LEDELSESNIVÅ

VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE – OPERATIVT LEDELSESNIVÅ

VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE – ANSATTE (INKLUDERT LÆRLINGER)

VEDLEGG 5: DATAREDUKSJON – TABELLER – DOMINERENDE KJENNETEGN

VEDLEGG 6: DATAREDUKSJON – TABELLER – FORVALTNING AV ANSATTE

VEDLEGG 7: DATAREDUKSJON – TABELLER – LEDELSE

VEDLEGG 8: DATAREDUKSJON – TABELLER – STRATEGISK VEKTLEGGING

VEDLEGG 9: DATAREDUKSJON – TABELLER – SUKSESSKRITERIER

VEDLEGG 10: DATAREDUKSJON – TABELLER – ORGANISATORISK LIM

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informanter

Informasjonsskriv

Vi er to studenter ved Markedshøyskolen i Oslo, som for tiden holder på med vår avsluttende bacheloroppgave. Vi har valgt organisasjonskultur som tema for oppgaven, siden dette er noe vi synes er interessant, og har lyst til å lære mer om.

Hensikten med vår oppgave og disse undersøkelsene er å kartlegge organisasjonskulturen innad i TINE og avdekke positive trekk som ledelsen kan bygge videre på.

For å avdekke disse trekkene, er vi avhengig av deres hjelp. Vi ønsker å gjennomføre dybdeintervjuer med noen av dere, og håper dere vil hjelpe oss med dette.

På forhånd takk!

Med vennlig hilsen

Vedlegg 2: Intervjuguide – administrativt ledelsesnivå

Personlige opplysninger og innledende spørsmål:

- Stilling
- Personalansvar
- Din historie i TINE
- Hvordan ser en typisk jobbhverdag ut for deg?

Dominerende kjennetegn

- Hva vil du si er TINE's viktigste oppgave som organisasjon?
- Hvilken funksjon mener du at TINE har i samfunnet?
- Hva vil du si kjennetegner TINE som arbeidsplass, med tanke på ansattes trivsel?
- Er det noe som er særegent for TINE Meieriet Oslo er spesielt gode på?
- Se for deg at du snakker med en utenforstående i en privat sosial sammenheng, hva ville du i første omgang fortalt denne personen om arbeidsplassen din?
- Hva legger du i TINEs verdier; bygger tillit, er endringsorienterte, skaper resultater, tenker helhet?
- Hvordan blir disse verdiene praktisert, dyrket og kommunisert?
- Hvor godt kjent vil du si at disse verdiene er blant de ansatte, skala fra 1-10?
- Hva legger du i TINEs visjon; "Vi skal være Norges viktigste verdiskaper"?
- Hva vil du anta at de ansatte liker best ved å jobbe for TINE?

Strategisk vektlegging

- Hva er TINE's overordnede HR-strategi i korte trekk?
- Hva slags forhold har du til den, og hvordan forholder du deg til den i hverdagen?
- Kan du fortelle litt om hva dere legger vekt på i personalledelsen sentralt?
- Har dere noe spesielt fokus når det gjelder de ansatte?
- Hva vil du fremheve som det viktigste budskapet TINE som arbeidsgiver har til sine ansatte?

- Er det vanlig at hvert meierianlegg har sitt eget sett verdier, retningslinjer og mål?
- Hvor mye fokus har dere på HMS innad i den interne kommunikasjonen?
- Kvalitetssikring, sikkerhet, hygiene?

Forvaltning av ansatte

- Ofte snakker man om at det er viktig for en organisasjon å tiltrekke seg og beholde “de riktige menneskene”. Hvem er “de riktige menneskene” for TINE?
- Hva gjør dere for å beholde disse?
- Hva er TINE spesielt gode på i behandlingen av ansatte?
- Hvordan vil du beskrive jobbhverdagen til en produksjonsansatt innenfor industriell næringsmiddelproduksjon?
- Når nye ansatte skal rekrutteres vurderer til en hvis grad om disse personene ”passer inn” sammen med de andre ansatte?
- Satses det mye på utvikling av ansatte på meierianleggene?
- Hva slags utviklingsmuligheter har en typisk produksjonsansatt?
- Utføres det noen form for medarbeiderundersøkelser på meierianleggene?
- Hvor høy turnover har TINE ved sine produksjonsanlegg?

Lærlingeprogrammet

- Hvordan legges lærlingeprogrammet opp?
- Hva mener du er det viktigste TINE tilbyr en lærling ved et anlegg som Kalbakken?
- Hva er målet deres med å ta inn lærlinger?
- Hva mener du at TINE som organisasjon får igjen for å ta inn lærlinger?
- Hva tenker dere om lærlingenes fremtid?
- Hvor mange vil dere helst beholde, og hva slags utviklingsmuligheter har de i TINE?
- Når lærlingene går inn i opplæringsprogrammet, hva tror du de forventer?
- Hva kommuniseres til lærlingene om hva de kan forvente om sin fremtid i TINE?
- Hvor tett følges lærlingene opp i løpet av programmet?
- Har du inntrykk av at lærlingene liker seg på Kalbakken, og hvorfor?
- Hva tror du er den største utfordringen ved å gi lærlingene et vellykket program?
- Hva ser dere etter når dere velger hvilke lærlingekandidater som får delta i programmet?

- Hvordan er lærlingenes relasjon seg i mellom?

Lederskap

- Hva legger dere vekt på med tanke på lederstil i TINE?
- Finnes det føringer eller retningslinjer på hvordan man skal opptre som leder?
- Hva er ønskede egenskaper og personlighetstrekk hos en person som blir vurdert til en lederstilling i TINE?
- Hvordan vil du beskrive forholdet mellom ledere og ansatte på et anlegg som Kalbakken?

Det organisatoriske limet

- Hva mener du er de viktigste faktorene som holder TINE sammen?
- Hva er med på å gi de ansatte følelsen av en felles identitet i dine øyne?
- Har du noen eksempler på samlende aktiviteter ledelsen i TINE tar initiativ til ovenfor de ansatte?
- Hva føler du at du har til felles med kollegene dine?
- Har du noen oppfatning av om de ansatte er stolte av å jobbe for TINE?
- Er du stolt selv, og hvorfor?
- Har du inntrykk av at det er mye humor blant de ansatte?

Suksesskriterier

- Hva belønnes ansatte for i TINE?
- Hvordan vet de om de har gjort en god jobb eller ikke?
- Hva slags atferd verdsettes i TINE?
- Er det mye fokus på at lederne skal gi ros og anerkjenne?
- Hva opplever du at TINE som organisasjon ser på som suksess?
- Hva slags belønningssystem eksisterer på anleggene?
- Hvilke incentiver har de ansatte for å gjøre den jobben de skal gjøre?

Vedlegg 3: Intervjuguide – operativt ledelsesnivå

Personlige opplysninger og innledende spørsmål

- Stilling
- Personalansvar
- Din historie i TINE

Dominerende kjennetegn

- Hva vil du si er TINE's viktigste oppgave som organisasjon?
- Hvilken funksjon mener du at TINE har i samfunnet?
- Hva vil du si kjennetegner TINE som arbeidsplass, med tanke på trivsel og arbeidsmiljø?
- Liker du å jobbe her på meierianlegget?
- Hvorfor?
- Se for deg at du snakker med en utenforstående i en privat sosial sammenheng, hva ville du i første omgang fortalt denne personen om arbeidsplassen din?
- Kjenner du til TINE's verdier?
- Hvordan føler du at disse verdiene blir brukt i praksis?
- Hvor godt kjent vil du si at disse verdiene er blant dere ansatte, skala fra 1-10?
- Kjenner du til TINE's visjon?
- Hvordan føler du at visjonen blir brukt i praksis?
- Hvor godt kjent tror du visjonen er blant dere ansatte, skala fra 1-10?

Strategisk vektlegging

- Hva opplever du er det viktigste anleggsledelsen fokuserer på i behandlingen av de ansatte?

Forvaltning av ansatte

- Kan du beskrive jobbhverdagen din fra du kommer til du går hjem?
- Hva preger arbeidsdagen?
- Er det mye fokus på sikkerhet, hygiene og kvalitetssikring fra ledelsen?
- Har dere mye regler å forholde dere til når det gjelder dette?
- Hvem forholder du deg til i løpet av en arbeidsdag? Leder, kolleger?

- I hvor stor grad er de ansattes hverdag preget av samarbeid?
- Hvor sterkt er du knyttet til de du jobber på skift sammen med?
- Føler du at du får tilbud om utviklingsmuligheter i TINE?
 - Er dette noe ledelsen fokuserer mye på?
 - Hvor mye betyr det for deg å ha mulighet for utvikling?
- Har du deltatt på noen form for medarbeiderundersøkelser på meierianlegget?
 - Har du opplevd forandringer i etterkant av en slik undersøkelse?
- Er det mye utskiftninger av ansatte her på anlegget?
 - Er dere vant til å ta imot mange nye, hvordan synes du det er?
- Se for deg at Synnøve Finden, Q-meieriene eller en tilsvarende konkurrent kommer og tilbyr deg den samme jobben som du har i dag, men med litt bedre lønn. Ville du byttet? Hvorfor/hvorfor ikke

Lærlingeprogrammet (hvis informanten har kjennskap til programmet)

- Hva føler du at TINE fokuserer på i opplæringen av lærlingene?
- Hva synes du er det viktigste TINE som arbeidsplass tilbyr lærlingene her på Kalbakken?
- Hvor tett følges lærlingene opp i løpet av programmet?
- Hvordan er lærlingenes relasjon seg i mellom?

Lederskap

- Ser for de lederne du kjenner til her på meierianlegget. Hvordan opplever du dem?
 - Er de gode ledere?
- Hva mener du er viktige egenskaper hos en leder på et slikt meierianlegg?
 - Hva mener du er en god lederstil?
- Hva slags lederstil har du?
- Hva blir kommunisert fra ledelsen om hvordan du skal opptre?
- Hvordan vil du beskrive forholdet mellom ledelse og ansatte her på meierianlegget?

Suksesskriterier

- Hvordan vet du om du har gjort en god jobb?
 - Hva blir du belønnet for?
 - Føler du at det er mye fokus på at lederne skal gi ros og anerkjenne?
- Er du klar over hva du er flink på?
- Har du fast timelønn eller noen form for provisjon/akkord/bonus?
- Hva slags grunn har du for å gjøre jobben din, utover lønnen?
- Gir du mye ros til de du har ansvar for?
 - Synes du det er naturlig å gi ros uoppfordret til de du har ansvar for?
- Hva opplever du at TINE som organisasjon ser på som suksess?

Det organisatoriske limet

- Hva føler du at du har til felles med de andre ansatte i TINE?
- Er du stolt av å jobbe for TINE? Hvorfor?
- Blir det ofte arrangert sosiale sammenkomster eller arrangementer for de ansatte?
 - Føler du at disse aktivitetene fører til bedre arbeidsmiljø og samhold?
- Er det mye humor blant dere ansatte?

Avslutning:

- Et oppsummerende spørsmål: Slik du opplever det, hvordan vil du oppsummere eller beskrive TINE som arbeidsplass?

Vedlegg 4: Intervjuguide – Ansatte (inkludert lærlinger)

Personlige opplysninger og innledende spørsmål

- Stilling
- Hvem er din leder?
- Din historie i TINE

Dominerende kjennetegn

- Hva vil du si er TINE's viktigste oppgave som organisasjon?
- Hvilken funksjon mener du at TINE har i samfunnet?
- Hva vil du si kjennetegner TINE som arbeidsplass, med tanke på trivsel og arbeidsmiljø?
- Liker du å jobbe her på meierianlegget? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Se for deg at du snakker med en utenforstående i en privat sosial sammenheng, hva ville du i første omgang fortalt denne personen om arbeidsplassen din?
- Kjenner du til TINE's verdier?
- Hva legger du i den, og hvordan føler du at disse verdiene blir brukt i praksis?
- Hvor godt kjent vil du si at disse verdiene er blant dere ansatte, skala fra 1-10?
- Kjenner du til TINE's visjon?
- Hva betyr den for deg, og hvordan føler du at visjonen blir brukt i praksis?
- Hvor godt kjent tror du visjonen er blant dere ansatte, skala fra 1-10?

Strategisk vektlegging

- Hva opplever du er det viktigste ledelsen fokuserer på i behandlingen av dere ansatte?

Forvaltning av ansatte

- Kan du beskrive jobbhverdagen din fra du kommer til du går hjem?
- Hva preger arbeidsdagen?
- Hva har du å forholde seg til?
- Er det mye fokus på sikkerhet, hygiene og kvalitetssikring fra ledelsen?
- Hvem forholder du deg til i løpet av en arbeidsdag? Leder, kolleger?
- I hvor stor grad er jobbhverdagen preget av samarbeid?

- Hvor sterkt er du knyttet til de du jobber på skift sammen med?
- Føler du at du får tilbud om utviklingsmuligheter i TINE?
 - Er dette noe arbeidsgiveren fokuserer mye på?
 - Hvor mye betyr det for deg å ha mulighet for utvikling?
- Har du vært med på noen kurs eller videreutdanning? Hva fikk du evt. ut av det?
- Har du deltatt i noen form for medarbeiderundersøkelser på meierianlegget?
 - Har du opplevd forandringer i etterkant av en slik undersøkelse?
- Er det mye utskiftninger av ansatte her på anlegget?
 - Er dere vant til å ta imot mange nye, og hvordan synes du det er?
- Se for deg at Synnøve Finden, Q-meieriene eller en tilsvarende konkurrent kommer og tilbyr deg den samme jobben som du har i dag, men med litt bedre lønn. Ville du byttet? Hvorfor/hvorfor ikke?

Lærlingeprogrammet (Hvis informanten er eller har vært lærling)

- Hvorfor valgte du å søke om lærlingeplass hos TINE?
 - Hva slags inntrykk hadde du av TINE som opplæringsplass?
- Hvordan foregår lærlingeprogrammet?
- Hva synes du om lærlingeprogrammet i sin helhet?
 - Noe som er spesielt bra, eller noe som kunne vært gjort bedre?
- Hva føler du at TINE fokuserer på i opplæringen av lærlingene?
- Hva synes du er det viktigste TINE som arbeidsplass tilbyr lærlingene?
- Har du planer om å bli her på anlegget hvis du får tilbud om fast jobb etter endt læretid? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Når du begynte som lærling her, hva var dine forventninger?
 - Føler du at forventningene du hadde ble innfridd?
 - Hva ble sagt om hva dere kan forvente av deres fremtid i TINE?
- Hvor tett følges lærlingene opp i løpet av programmet?
- Hvordan er lærlingenes relasjon seg i mellom?

Lederskap

- Se for de lederne du har daglig kontakt med og kjenner til. Hvordan opplever du deres oppførsel og lederegenskaper?
 - Hva mener du er viktige egenskaper hos en leder på et slikt meierianlegg?
- Hvordan vil du beskrive forholdet mellom ledere og ansatte her på meierianlegget?

Suksesskriterier

- Hvordan vet du om du har gjort en god jobb?
 - Hva blir du belønnet for?
 - Er det mye fokus på at lederne skal gi ros og anerkjenne? Får nok ros av din leder?
- Er du klar over hva du er flink på?
- Når du får være i fred med arbeidet ditt, uten innvendinger fra lederen din, hva er det et signal på?
- Føler du at lederen ofte forstyrrer deg under arbeidet?
- Har du fast timelønn eller noen form for provisjon/akkord/bonus?
- Hva slags grunn har du for å gjøre jobben din, utover lønnen?
- Hva opplever du at TINE som organisasjon ser på som suksess?

Det organisatoriske limet

- Hva føler du at du har til felles med de andre ansatte i TINE?
 - Hva er det som gir deg en følelse av samhold med de andre?
- Er du stolt av å jobbe for TINE? Hvorfor?
- Blir det ofte arrangert sosiale sammenkomster eller arrangementer for de ansatte?
 - Føler du at disse aktivitetene fører til bedre arbeidsmiljø og samhold?
- Er det mye humor blant dere ansatte?

Avslutning

- Et oppsummerende spørsmål: Slik du opplever det, hvordan vil du oppsummere eller beskrive TINE som arbeidsplass?

Vedlegg 5: Datareduksjon – tabeller – Dominerende kjennetegn

Dominerende kjennetegn – Informant 1	Dominerende kjennetegn – Informant 2	Dominerende kjennetegn – Informant 3
<p>TINE's viktigste oppgave som organisasjon: å betjene våre kunder og levere varer i henhold til vår målsetning og vår HR-strategi. Å levere sunne, gode meieriprodukter til rett tid, innenfor en sikker produksjonsmåte og sørge for at vi til en hver tid er leveringsdyktige mot våre kunder, det er hovedmålet.</p> <p>Funksjon i samfunnet: en veldig viktig verdiskaper, det er målet vårt, vi skal være Norges viktigste verdiskaper. En samfunnsaktør. Vi finnes over hele Norge, og betyr mye for lokal verdiskapning i kraft av det vi holder på med og den produksjonen vi driver med.</p> <p>En arbeidsplass som jeg tror folk trives veldig godt i. Folk blir hos oss lenge, og vi er en bedrift som ofte tiltrekker større deler av familier, mye fedre, sønner og døtre.</p> <p>Jobber mye med å legge forholdene til rette slik at de ansatte skal føle at TINE er en bra arbeidsgiver. Vi har et omfattende opplegg med kurs og utdanningsprogram</p> <p>Fokus på kompetanse. Vi skal tilstrebe at de ansatte tilbys nødvendig kompetanse.</p> <p>Gode rutiner for å inkludere ulike etniske grupperinger. Har 15 - 16 ulike nasjonaliteter (Kalbakken)</p> <p>En arbeidsplass som jeg er ganske stolt av å jobbe i. Har hatt tilgang til forskjellige karrieremuligheter</p>	<p>Som forretning er det viktigste for oss å levere varene som er bestilt, av den kvaliteten som er forventet, til enhver tid. Det er det vi styrer etter og lever av.</p> <p>Tillit - vi leverer det vi har sagt vi skal, til den tida vi har avtalt.</p> <p>Vi har en leveringsgrad vi er opptatt av, at vi faktisk leverer, det måler vi på hele tida</p> <p>Visjon om å være Norges viktigste verdiskaper, det er en veldig høy ambisjon</p> <p>Meieridrift og landbruk også er distriktspolitikk</p> <p>Så langt tilbake som jeg kan huske har vi ikke annonsert etter personer på f eks. lagerjobber. Det har vært jungeltelegrafene som har spredd det glade budskap, vi har mer eller mindre hatt folk på liste som ønsker å jobbe hos oss</p> <p>En attraktiv arbeidsgiver som dreier seg om noe annet enn penger. Vi har et verdigrunnlag som går ut over det å tjene mest mulig penger. Vi skal ikke være lønnsledende, lønn blir egentlig ikke vurdert som viktig. Det er andre ting vi må satse på for å bli attraktive</p> <p>TINE oppfattes som rimelig trygt.</p> <p>Godt rykte som arbeidsplass.</p> <p>Trygg og god arbeidsplass i den forstand at det er godt arbeidsmiljø og at folk kan like seg her.</p> <p>Vi er veldig gode på kriser. Dugnadsånd; akkurat som om folk legger vekk alt som ikke har med saken å gjøre, og er veldig målretta. Sterk innstilling i forhold til å gjøre en ekstra innsats. Folk viser at arbeidsplassen betyr noe.</p> <p>Lojalitet til arbeidsplassen ligger bak dugnadsånden ved kriser.</p> <p>Stor andel personer med ulik fremmedkulturell</p>	<p>Store variasjoner; 20 – 65 år, alle nasjonaliteter, alle kulturer.</p> <p>Det er liksom kjernen i Tine – trygghet ut til forbruker.</p> <p>Selv om vi er store er vi til for de små. Vi leverer alt til alle, har like stor respekt for alle kunder.</p> <p>Vi er store, men allikevel små. Vi små innad i bedriften. Mange små avdelinger som skal etterleve hverandre. Vi blir på en måte leverandører til hverandre.</p> <p>Stor bedrift med mange muligheter. Har man et ønske om å videreutvikle seg, er Tine en bedrift du kan se mange muligheter i.</p> <p>Svær arbeidsplass – mange synes det</p>

<p>godt arbeidsmiljø</p> <p>Meningsfylt å jobbe med mat. Vi sørger for at det er mat på bordet rundt omkring</p> <p>Vi skal levere når vi sier vi skal levere. Skal holde det vi lover. Vi skal opptre på en måte som tåler dagens lys.</p> <p>Skal være i stand til å snu oss fort, vi skal følge med i tida, vi skal gjøre ting på en effektiv måte, vi skal hele tiden søke etter å finne de beste løsningene for hvordan vi jobber.</p> <p>Det er et mål nr. 1 å sørge for at vi bidrar til at melkeprodusenten får en høy melkepris. Vi måler i melkepris</p> <p>Du skal se helheten i hele organisasjonen, og prøve å finne de beste løsningene</p> <p>Trivsel er et stikkord som går igjen. Mange ville nok si at dette er nesten familien min. ”Vi trives så utrolig godt her”. Det er liksom påfallende det at alle trives så utrolig godt.</p> <p>Trivsel og sikker og trygt og godt</p> <p>Opplæringsmuligheter og utviklingsmuligheter for alle.</p> <p>Stor vekt på arbeidsmiljø, både sikkert og trygt, og at man skal trives</p> <p>Jeg vil si at kulturen er inkluderende, den tar vare på folk, samtidig som vi er relativt målbevisste. Vi er veldig opptatt av målene våre, at vi skal nå de, og jobbe for å komme videre. Mange vil kjenne seg igjen i det. Men vi er også opptatt av at vi skal ha med oss folk, de skal trives.</p>	<p>tilknytning. 20 og 23 ulike nasjoner. Men lite interessekonflikter.</p> <p>Tuftet på en tradisjon der det var viktig å levere fra seg noe som var større og bedre enn det du fikk selv</p> <p>Vi er veldig stolte av måten vi driver business på, det er veldig ordentlig, hvis ting ikke er ordentlig blir vi overraska</p> <p>Vi er veldig stolte av det vi lager</p> <p>Vi er ærlige på det vi holder på med. Når vi sier det så mener vi det og jobber for det. At det er ikke noe vi driver med fordi vi skal late som, og fordi vi liker at folk sier det. Vi må mene det selv for å få det til.</p> <p>Vi er endringsvillige - økende konkurranse gjør at vi må snu hver stein og tenke nytt om mye og måten vi driver på.</p> <p>Vi har trykk på å være rasjonelle og effektive.</p> <p>Det er viktig å se hvor du er hen i verdikjeden, og at alle bidrar.</p> <p>Man kan med selvsyn vurdere kvaliteten på det arbeidet man gjør til enhver tid</p> <p>Folk oppfatter oss som trygge og ordentlige</p> <p>Folk sier de at de har vært her lenge fordi de trives, men kan også ha forklaring i at alternativene ikke har vært der.</p> <p>Hvordan de mottar mennesker: Vedkommende skal føle seg velkommen. Vi har et system som ivaretar mennesket og den ansatte i forhold til arbeidsoppgaver og kommende kolleger. Vi har naturlig turnover, og det er bra fordi vi stadig får inn nye med nye ideer, og vi blir trent på å ta imot nye. Når det kommer nye til oss så er folk vant til det</p> <p>Vi ønsker å fremstå som noen av de bedriftene som folk har tillit til. Siden vi har en rolle som går utover det å bare tjene penger. Vi er avhengige av goodwillen, at folk oppfatter oss som ordentlige, at vi gjør en god jobb, og at det er verdt pengene som fellesskapet legger i det. Goodwill i samfunnet er viktig for oss. Vi har en viktig samfunnsfunksjon.</p> <p>Trygt, godt og velmenende.</p> <p>Spennende og inspirerende å jobbe her.</p>	<p>er trygt</p> <p>Sykefraværet går ned og fortjenesten går opp</p> <p>Samfunnsengasjert</p> <p>Tenke helhet er viktig. Det er noe vi må gjøre hver dag uansett, nesten koste hva det koste vil. – leveringsgraden skal være der uansett.</p> <p>Viktigheten vår er å ha høy leveringsgrad. Det er fokus nr. 1 og alfa og omega</p> <p>En åpen bedrift som alle kjenner til</p> <p>Utfordrende – trygg – stor – nytenkende – det skjer mye her</p>
---	---	--

Dominerende kjennetegn – Informant 4	Dominerende kjennetegn – Informant 6	Dominerende kjennetegn – Informant 7
<p>TINE står for noe stort og trygt, kulturarv</p> <p>Lærlingene forventer at TINE er ryddig og ordentlig, solid og gjennomtenkt</p>	<p>Veldig godt samhold her</p> <p>Ekstremt stor bedrift</p> <p>Bra arbeidsmiljø mellom oss</p> <p>Norges viktigste verdiskaper</p> <p>Jeg ser på TINE som et trygt produkt, forbrukeren vet hva han får hver gang, det skal aldri være noe forskjell. Veldig trygt, du skal ikke være usikker på produktet</p> <p>Jeg vil sikre at det er et godt produkt liksom, jeg vil ikke ha ut noe på markedet som jeg vet ikke er bra</p> <p>Bytte jobb? Med bedre lønn bytter jeg, men med samme lønn bytter jeg ikke. For samme lønn gidder jeg ikke, det er nye rutiner, nye folk å bli kjent med.</p> <p>Det er utrolig slækt her, du tjener bra med penger og gjør veldig lite. Men, alt for mange ledere som ikke gjør jobben sin og ikke kommuniserer</p>	<p>Det var miljøet som gjorde at jeg søkte meg til TINE</p> <p>De inkluderer alle her</p> <p>Man har mange muligheter</p> <p>Det viktigste TINE gjør er å levere produkter som folk vil ha, og at folk kjøper det som blir lagd her</p> <p>Stor funksjon i samfunnet</p> <p>Det er trygt og godt</p> <p>Jeg ville ikke bytta jobb. Jeg trives så godt her og har det bra med å jobbe her, og trives med de ansatte og alt</p> <p>Jeg var veldig skeptisk før jeg begynte, siden det er så mange ansatte. Var redd for at det skulle bli for stort, og at jeg ikke ville komme inn i miljøet.</p> <p>Det er veldig gøy å jobbe for TINE og jeg trives kjempegodt. Ville ikke bytta for noe i verden</p>

Dominerende kjennetegn – Informant 8	Dominerende kjennetegn – Informant 9	Dominerende kjennetegn – Informant 10
<p>TINE's viktigste oppgave er å forsyne butikkene med melk, yoghurt og juice.</p> <p>Jeg ønsker å fortsette her.</p> <p>Ville du byttet? Ville ikke byttet hvis jeg får tilbudet, fordi jeg trives her</p> <p>Jeg synes det er gøy å jobbe her</p> <p>En bra arbeidsplass.</p> <p>De tar godt vare på de ansatte, skjer det noe så får man den hjelp man trenger.</p>	<p>TINE er stort, med mange muligheter for å komme videre.</p> <p>Trygghet. Tine vil alltid være der. Du er trygg på at du har en jobb, og blir satt pris på.</p> <p>Mye kaos, ledelsen har ikke kommunikasjon med hverandre, dårlig kommunikasjon innad i TINE Ingen vet noe, det går mye rykter. Alt er så hysj-hysj. Formennene føler mye usikkerhet siden de aldri vet noe. Ingen skal vite noe, fordi konkurrentene ikke skal vite noe.</p> <p>Vi viser følelsene våre når vi blir irriterte eller glade. Du trenger ikke å holde noe inne</p> <p>Jeg trives godt på jobb, med kolleger. Vi har det gøy og prater sammen.</p> <p>TINE's viktigste oppgave som organisasjon er å tilfredsstille kunden. Det skal alltid være kvalitet på det vi gjør.</p> <p>Det du gjør påvirker 40-50 000 personer hver dag, det viktig at det er trygt. Viktig at vi passer på at alt er i orden når det forlater oss</p> <p>Vi må alltid levere, hvis ikke bygger vi ikke tillit.</p> <p>Når vi kommer med forslag fra gulvet, er det uinteressant for ledelsen å høre på, det blir nedstemt. Men hvis Q skal gjøre noe lignende som vi har pratet om i flere år, da hiver de seg på bølgen. Da er de villige til å endre seg. De endrer seg når de må, men ikke på forhånd.</p> <p>De er nøye på at vi alltid skal ha full bemanning, alle skal være på jobb, og hvis det er sykdom blir det overtid. Vi er aldri underbemanna. Veldig nøye på at vi skal produsere det som skal produseres, ellers er det krise</p> <p>Vi skal skape verdier ute blant folk. Når folk hører navnet TINE skal de tenke noe positivt</p> <p>Det er det som gjør at folk blir her, det at de har det hyggelig når de er på jobb. Det var lett å søke seg til TINE, fordi jeg visste at veien videre var der</p> <p>Ville du byttet? Til Maarud ville jeg byttet, selv om lønna var lavere. Men ville ikke gått til Q eller Synnøve Finden. Det ville vært dårlig gjort. Jeg er for så vidt "stolt" av å jobbe i TINE, og jeg liker TINE. Så jeg ville ikke forrådt dem.</p> <p>Trygg, koselig, surrete, til tider useriøst</p>	<p>TINE's viktigste oppgave er å få levert varene til kunden, i 100 % riktig stand, til riktig tid. Vi skal være leveringsdyktige, ha det kunden ber om til enhver tid</p> <p>Viktig at kunden har tillit til oss og vet at han får det han ber om, at det er riktig og godt produkt.</p> <p>Endringsvillighet: Q var først ute med skrukork, da måtte vi følge det med en gang. Vi følger stormen, tenker videre og nytt, setter oss ikke fast og sier at sånn har vi alltid gjort det og det skal vi fortsette med. Nye produkter kommer hele tiden.</p> <p>Hadde jeg hatt muligheten til å bytte jobb, med lik lønn så hadde jeg nok gjort det</p> <p>Å ofte ta i mot nye personer: Som formann synes jeg det er gøy, men når jeg er på maskin og må kontinuerlig lære opp nye er det litt kjipt. Jeg skjønner at de trenger opplæring, men det er veldig ofte de samme personene som får den oppgaven, det er litt kjedelig, men man er jo høflig. Jeg føler at vi er flinke til å ta imot nye i avdelingen. Det virker</p>

		som de trives, de kommer gjerne tilbake
--	--	--

Vedlegg 6: Datareduksjon – tabeller – Forvaltning av ansatte

Forvaltning av ansatte – Informant 1	Forvaltning av ansatte – Informant 2	Forvaltning av ansatte – Informant 3
<p>Hva ønskes av ansatte: Tilstreber at de ansatte skal ha en fagkompetanse, det er de vi ønsker å tiltrekke</p> <p>En faglært person tror vi vil gi sikrere produksjon, mindre feil, færre kvalitetskostnader og mer motivasjon. Å investere i fagkompetanse er lurt. Det er ikke en utgift, men noe du får igjen for.</p> <p>Ansatte må gjerne ha et nysgjerrig og åpent sinn i forhold til å utvikle seg, gjøre noe mer ut av det hvis muligheten byr seg.</p> <p>Vi vil ha medarbeidere med gode holdninger. Folk med høyt fravær og manglende interesse vil vi ikke ha</p> <p>TINE gir de ansatte: Vi tilstreber bra og stabile arbeidsbetingelser Driver innenfor alle lover og forskrifter, vi tilbyr sikkerhet</p> <p>Et velordna system, både på arbeidsmiljøsida og på organisasjonssida</p> <p>Et miljø som folk trives i</p> <p>Vi tilbyr gode muligheter til både sideveis og vertikal karriere</p> <p>Interne kandidater blir foretrukket ved rekruttering. Muligheter via jobbtorget. Når vi har en ledig stilling på et anlegg må vi utlyse det internt, vi går ikke eksternt.</p> <p>Ofte er det sånn at hvis man ser et potensiale hos en medarbeider vil man kanskje ta opp dette på en medarbeidersamtale og drøfte mulighetene for utvikling og hva som skal til. Og hvis det dukker opp en lederjobb kan man bli spurt om å søke.</p> <p>Vi vil ikke utvikle de som ikke har potensiale</p> <p>Arbeidsmiljø: En arbeidsdag preget av retningslinjer. Forutsigbar produksjonsprosess. Planlagt svært nøye.</p> <p>Man vet hva man skal gjøre, hvor man skal gå. Man vet at det er viktig og passe på produksjonen, at man er</p>	<p>Muligheter: Vi har en politikk på å la folk internt søke på stillinger som oppstår. Vi ønsker begge deler også – intern og eksternt. Man bør premiere den offensive innstillingen det er å bytte. Hvis folk har lyst til å gjøre noe annet men ikke får lov til det, mister de motivasjon</p> <p>Systemet kan gi muligheter utover den jobben de har i dag. Mulighet til å påvirke egen situasjon.</p> <p>Hva som ønskes av ansatte: Vilje er nesten viktigere enn evne. Å ha vilje til å lære seg nye ting, vilje til å kunne forstå og gjøre ting på en ny og annerledes måte, se sammenhenger.</p> <p>Jobben veldig forutsigbar</p> <p>Vi er veldig demokratiske</p> <p>Når vi ansetter skal det i størst mulig grad speile samfunnet rundt oss</p> <p>Vi etablerer sikringsordninger for å sikre at folk ikke skader seg.</p> <p>Lærlinger: Vi vil skape en forventning om at den enkelte har mulighet til å påvirke om de får en fast stilling når de er ferdig. Det tror jeg er viktig. Hvis du får til det, uten å love</p>	<p>Det er ganske rivaliserende mellom de ansatte, men vi lederne prøver å fremme én bedrift – én kultur – én avdeling. Sånn tenker Tine også.</p> <p>Stemplingstider, oppmøtekontroll.</p> <p>Har man et ønske om å videreutvikle seg, så er Tine en stor bedrift som du kan se mange muligheter i.</p> <p>Hvis du er oppriktig interessert og viser deg frem blir du lagt merke til. Hvis vi ser at folk er interessert tar vi vare på dem.</p> <p>Jeg har fått personlig mulighet til å utvikle meg og fått sjansen til å være med på å forme måten å jobbe på, være delaktig i det fremtidige</p> <p>De får muligheten til å forbedre seg i hverdagen. De får muligheten til å utvikle seg fagmessig. Du må være frempå og vise deg frem - da</p>

<p>ansvarlig for å følge de rammene som skal sikre produktet</p> <p>Det er mye samhandling, men vi er blitt mer automatisert etter hvert. De jobber ofte sammen på skifta, grupper som kanskje jobber sammen.</p> <p>TINE Trivsel: Er et forbedringsverktøy, man ønsker å bruke det som det. Se hvor skoen trykker og prøve å sette inn tiltak. Leders ansvar å finne tiltak innen et område. Så skal man gjennomføre, og så blir man målt underveis på om man faktisk har gjort det man har sagt man skal gjøre som leder.</p> <p>Lærlingene får: Forutsigbare jobbvilkår, de vet hva de får, og at det er innenfor lov og rammer. Du får en lønn som er tariffbestemt, du får et godt opplegg, ryddig. Vi følger læreplanene og prøver å gjøre en god jobb for lærlingen, det er i vår interesse. Det prøver vi å si, at som lærling i TINE får du et gjennomarbeidet og godt opplegg og god oppfølging</p> <p>Det er ikke noe tilfeldig opplegg det her. Det er et gjennomarbeidet opplegg.</p> <p>Men de fleste lærlingene blir og de fleste får tilbud om fast jobb</p> <p>Lærlingene kan forvente: Muligheter for videreutdanning, etterutdanning, kurs, trygge og gode arbeidsforhold</p> <p>Mål for lærlingene: Å beholde alle lærlinger, såfremt vi kan. De fleste får tilbudet så lenge de har skikket seg.</p> <p>Så godt som alle som får tilbudet velger å bli.</p> <p>Hvis omorganiseringer skal skje: ansattes rettigheter skal bli ivaretatt og man skal gjøre sitt ytterste for at de ansatte enten får tilbud om en annen jobb hos oss, eller få bistand til å finne nye jobber.</p>	<p>noen en jobb, men samtidig si at hvis du er flink, så finnes det muligheter.</p> <p>De aller fleste tilbys jobb, kun noen unntak, fordi de ikke vil selv fordi de skal noe annet.</p> <p>Når vi har brukt 2 år på å lære opp noen er vi interessert i å beholde dem. Selv om ordningen er verdifull i seg selv, så er det også sånn at vi har investert penger i det</p> <p>Fagopplæring er en rekrutteringsordning</p> <p>Lærlingeordningen trimmer et mottaksapparat</p> <p>All form for opplæring er ressurskrevende. Man må velge en balanse mellom hva vi gir og hva vi får igjen. Hvor går balansen mellom å drive verdiskapning (det vi får igjen) og det vi gir i form av opplæring?</p> <p>Vi er vant til å ta imot nye folk. Lærlingene føler seg velkomne</p>	<p>byr mulighetene seg. Det er sånn vi rekrutterer – ofte internt. Folk som tar initiativ blir ofte tatt med videre.</p> <p>Vi har en historie med stort sykefravær og jobber iherdig med det. Vi har direkte kontakt – tar kontakt med mennesker som er borte fra jobb - følge opp – vise at du bryr deg. Det å føle at en er ønsket og ikke bare bli skyvd bort i en krok.</p> <p>Å bygge tillit er for meg å skape tillit mellom meg som leder og en arbeidstaker - få en forståelse for hverandres situasjoner</p> <p>“På mandag starter vi å rive inne på et lager, så på tirsdag må dere være ferdig”. “Ja, men det er fredag – dette burde dere ha sagt for 14 dager siden”. (Dårlig kommunikasjon)</p> <p>Har fått en kvalitetsavdeling, som skal ta seg av nyansatte og jobbe mye med den biten.</p>
---	---	---

Forvaltning av ansatte – Informant 4	Forvaltning av ansatte – Informant 5	Forvaltning av ansatte – Informant 6	Forvaltning av ansatte – Informant 7
<p>Noen syns ikke det er så gøy å drive med opplæring, noen har ikke så lyst å svare på spørsmål og, slår ikke ut med armene liksom hver gang det kommer en ny lærling liksom. Vi har mange som er innom hele tiden, enkelte kan bli litt lei.</p> <p>Daglig muntlig tilbakemelding på det skiftet de er på</p> <p>Mulighet til å lære og utvikle seg</p>	<p>Folka trives her, da går fraværet ned.</p> <p>Trivsel er egentlig det viktigste vi skal bidra med.</p> <p>Vi jobber hele tiden med det, for å bli bedre (trivsel)</p> <p>Gode kolleger og bra folk rundt meg og bra ledere som står på hele veien.</p>	<p>Jeg trives godt her. Veldig godt arbeidsmiljø.</p> <p>Jobben i seg selv kan bli ensformig og kjedelig innimellom, men så trives man veldig godt med dem man jobber med også går dagen fort. Man gruer seg ikke til å dra på jobb.</p> <p>Det er en jobb du kan bli gammel i.</p> <p>Veldig avslappet. Du går rundt og tuller og drikker kaffe og prater tull</p> <p>Vi sier ifra hvis det er noe galt, du får heller kjeft hvis du ikke har sagt ifra</p> <p>Mine ledere fokuserer mest på at vi skal gjøre jobben vår, at vi kontrollsjekker produktene og at vi er på jobb til rett tid, ikke tar for lange pauser.</p> <p>Jobben tilpasses etter ønske, de spør deg hva du vil gjøre</p> <p>Det er bare rutiner, alt sammen. Men det er en naturlig del</p> <p>Det er ikke så mye samarbeid egentlig. Det eneste du får hjelp til er å få kjørt fram papp og sånne ting. Ellers har du ansvaret selv, du er alene om en maskin. Du styrer helt alene</p> <p>Jeg trives godt med å jobbe alene for da styrer jeg alt selv og har kontroll på alt. Også styrer jeg dagen min selv også. Jeg synes det er fint</p> <p>Jeg har fått veldig bra utviklingsmuligheter, jeg har fått ta fagbrev, og TINE har betalt alt</p> <p>Jeg kunne jo tenkt meg noe mer utvikling, men har ikke hørt noe, ikke fått noe informasjon</p> <p>Alle skal få lik utdanning, alle skal gjøre likt, like rutiner</p> <p>Man blir ikke kjent med alle, mest dem man jobber rundt hver dag. Ser nye ansikter hver eneste dag</p> <p>Jeg synes det kommer litt ofte nye folk. Man driver mye med opplæring, og så blir de borte.</p> <p>Og så er det en del som kommer som de ikke er fornøyde med, og da forsvinner de.. Men det er også</p>	<p>Det er lett å komme inn i arbeidsmiljøet</p> <p>Man har mange muligheter</p> <p>Det er ikke mye fokus på mulighetene. Jeg vet lite. Vi har ikke fått så mye info om hva vi kan bli innenfor TINE</p> <p>En del rutiner å forholde seg til, men det blir naturlig, man kommer inn i det etter hvert</p> <p>En del regler om hva du skal gjøre</p> <p>Ikke mye samarbeid, veldig selvstendig. Jeg synes det er ganske greit</p> <p>Jeg kjenner bedre de på tapperiet enn de andre som jobber her.</p> <p>Det kan være litt vanskelig å begynne å snakke med folk, de vet som regel ikke hvem du er, kanskje de ikke engang har vært inne på tapperiet og sett at du jobber der.</p> <p>Du blir plassert på en maskin, det er der du skal være, du må bare lære å kjøre den. Det var det første vi fikk beskjed om</p>

		<p>mange av svenskene som har blitt og fått fast jobb og er kjempeflinke</p> <p>Man trøtner litt etter hvert.. Man blir litt sånn “Åh, hvor lenge skal du bli da?”. Så hvis man ikke får den personen på opplæring gidder man ikke å hilse med en gang. Han blir ikke presentert eller noen ting, så man må evt. ta initiativ selv og gå bort og, “Hei, er du ny?” det er litt slitsomt..</p> <p>Mye hakking mellom skiftene, klaging på hverandre. Hvis en begynner vil jo han som blir hakka på hevne seg på han og da må han finne på noe. Det blir litt dårlig stemning</p>	<p>Jeg og ha</p> <p>n andre lærlingen har god kommunikasjon, vi snakker sammen hele tiden. Vi har blitt venner. Men de lærlingene på det andre kullet har vi ikke så god kontakt med. Det blir sånn at vi må gå til dem og ta kontakt, også virker det ikke alltid som de har lyst til å prate.</p>
--	--	---	---

Forvaltning av ansatte – Informant 8	Forvaltning av ansatte – Informant 9	Forvaltning av ansatte – Informant 10
<p>Jeg liker å jobbe med maskiner, jeg får stå og jobbe med maskin hele dagen og det synes jeg er morsomt.</p> <p>Det er bare rutiner. Men dagene er alltid forskjellige uansett. Ingen dager er like, variasjon.</p> <p>Det er en del regler, men ikke så mye mas fra ledelsen</p> <p>Det blir fort en time – halvannen som du bare sitter der. Og mye pauser.</p> <p>Vanskelig å komme inn i miljøet. Man må henge seg på samtalen, man blir ikke snakka til, det er det som er det vanskelige.</p> <p>Stort sett selvstendig arbeid,</p> <p>Jeg føler ikke jeg har blitt så godt kjent med noen egentlig.</p> <p>Vi har mulighet til å jobbe oss oppover i bedriften. Veldig mange utviklingsmuligheter i bedriften</p> <p>Vanskelig å få med seg om det begynner noen nye på det andre skiftet.</p> <p>Ansatte er delt inn i grupper, det er de som røyker og ikke, to forskjellige pauserom. Og av de som ikke røyker er det to grupper der og, sve</p>	<p>Du styrer selv, man er ikke så avhengig av hva andre gjør.</p> <p>Ingen tør å si ifra når noen bryter reglene, de bare lukker øynene. Jeg synes det er viktig å følge reglene når vi påvirker så mange.</p> <p>Ekstremt høyt sykefravær. Det har mye med at du jobber mye overtid, det andre skiftet sliter med trivsel med sine formenn</p> <p>Første timen kan være litt hektisk, ellers så er det rolig, ta pauser og prate, det er veldig sosialt</p> <p>Jeg blir litt kjent med det andre skiftet, men det blir ikke til at du går ut på lageret og tar tak i en fremmed person og begynner å prate.</p> <p>Det er grupperinger, noen som prater mer sammen enn andre.</p> <p>En del rutiner, men formennene bryr seg ikke så mye om hva du gjør. De gidder ikke å ta tak hvis du ikke gjør rutine dine. Du får ikke høre noe hvis du har gjort dem eller ikke. Aldri; “å du er flink, du har gjort det”, eller; “dette skulle du ha gjort”. Du får ingen av delene. Det blir opp til deg selv, hva du ønsker å gjøre.</p> <p>Med nye rutiner tar det litt tid før du blir vant til dem. Men etter hvert er det gjort på 5 min. Så det er ikke noe stress.</p> <p>Rutiner er greit, fordi de ofte er forebyggende, slik at det går bedre senere. Man ser hensikten med dem.</p> <p>Vi er ganske bevisste på sikkerhet. Hvis det er noe som ikke fungerer så ordner vi det med en gang. Vår sikkerhet er viktig.</p> <p>Noen av sjefene er aldri ute i produksjonen, og hvis du treffer dem, smiler og hilser, så hilser de nesten ikke tilbake.</p> <p>Når det kommer nye rutiner og ting som skal gjøres prøver de å følge opp. Også sier de ifra videre, så blir det sendt noen mail, også sitter det noen på toppen og; “skal jeg lese den mailen eller?”, så leser de den også; “jaja, hva skal jeg gjøre med det?”, så sender de oppgaven til noen andre. Og plutselig er det noen som ikke har noe med anlegget å gjøre som har fått oppgaven. Føles som et evig virvar. Kommunikasjonen er alt for dårlig.</p> <p>På skiftet er vi en gruppe som tar initiativ til samarbeid selv. Det mangler fokus på samarbeid her. Når vi har møter så blir det gjerne bare nevnt på slutten. Så vi har tatt initiativ selv og har blitt en gruppe som hjelper</p>	<p>Fellesskap.</p> <p>Vi har det fritt. Allright pauserom, bra ordninger, trimrom. Allright miljø, det rundt oss er bra, men jobben kan bli kjedelig og monoton</p> <p>Mellom toppledelse og de på gulvet er det et hav imellom</p> <p>Fokus på å fordele skyld, skyve skyld over på de forskjellige avdelingene. Du får ikke ros, men hvis det er noe negativt får du høre det. Ledelsen bidrar til skyldkastinga. Vi er mennesker, feil gjøres. Man bør tenke at man lærer av det, også er vi ferdig med det, istedenfor å lage store saker ut av det. Straffesystem og prikker. Hvis en av oss i produksjonen gjør en feil, får du først muntlig beskjed, og du blir kanskje kalt inn på kontoret og. Jeg liker ikke den avstraffelsen, å bli kalt inn sånn. Så kan det skje en gang til, og gjennom 3-4 års tid kanskje du har 3 forseelser, og da kan du miste jobben.</p> <p>Synes det er urettferdig behandling.</p> <p>De andre begynner gjerne å prate. “Åh, nå gjorde han en feil igjen”. Blir mye negativ prat. Systemet skaper mye negative bølger. “Han følger ikke med, han må være dum”</p> <p>Du har 3 15 minutters pauser på en dag, pluss lunsj. Kan ikke ta dem når som helst, må vente på avløser. Gjør ikke så mye annet enn å stå på maskin da, og vente på pause, også er det maskin igjen</p> <p>Du skal sørge for at produktet er leveringsdyktig, i korrekt stand, sensorisk kvalitetskontroll</p> <p>Rutiner er en naturlig del. Du vet at produktet skal være ok</p> <p>Veldig mye regler. Det er faktisk nødvendig, men ikke sikkert det blir fulgt opp så bra over alt</p> <p>Samarbeid: godt kollegieskap, folk hjelper hvis de har mulighet. Ikke alle, men noen. Gjerne de som er</p>

<p>nskene og de andre.</p> <p>Lærlingene er på en måte en egen gruppe, litt for seg selv. Jeg synes fortsatt det er vanskelig å komme inn i det miljøet</p>	<p>hverandre. Det letter jobben vår, vi bruker halvparten så lang tid på ting.</p> <p>Hvis jeg vil, og går til de rette og spør, vet jeg at jeg vil få hjelp til å komme meg videre. Men ingen vil komme til meg og spørre “Mina, har du lyst til å søke på det og være med på det?”. Du får ikke informasjon, du må evt. lete det opp selv, ta initiativet.</p> <p>De ønsker å videreutvikle oss som har tatt fagbrev. De ønsker oss i høyere stillinger. Videreutdanning og støtte fra TINE er ikke noe problem om vi ønsker det.</p> <p>Mange kurs tilgjengelig, de ligger på TINE Torget. Men problemet er at vi i produksjonen ikke har tilgang til torget og personalportalen. Vi må spørre om tilgang, det er ikke mange som vet at det eksisterer. Du må ha tilgang til en TINE-pc, som det kun finnes en av på pauserommet. Det er ikke veldig tilgjengelig.</p>	<p>kompiser som hjelper hverandre. Det er klikker.</p> <p>Det er stort her, så vanskelig å få nærkontakt med alle. Det blir avdelinga di, og du ser resten bare i kantina.</p> <p>TINE tar ikke alltid vare på personer med ressurser, utdanning f eks. Ofte kan de velge folk høyere oppe i hierarkiet som har et flott utseende og prater godt for seg. Utdanning er ikke så viktig så lenge de har det ytre. Kameraderi. Mens det kan sitte utdannede folk der som kanskje ikke snakker så mye og ikke tør å fremheve seg. Ledelsen bør være våkne og se at her har vi et ressursmenneske, en person vi kan få nytte av.</p> <p>Føler ikke at TINE har fokus på å tilby muligheter. I så fall er det de samme som får hver gang. Kanskje våre ledere får mulighet til å sende folk på kurs, med at de ikke ser behovet. Så vi får ikke den beskjeden i så tilfelle.</p>
---	---	--

Vedlegg 7: Datareduksjon – tabeller – Ledelse

Lederskap - Informant 1	Lederskap - Informant 2	Lederskap - Informant 3
<p>Hva slags lederstil er det ønskelig at lederne i TINE skal ha?</p> <p>Vi er opptatt av ledere som både er ledere og administratorer vi driver veldig mye etter situasjonsbasert ledelse</p> <p>Vi sier at det ikke er en måte å lede på, du må lede etter den situasjonen som oppstår og være i stand til å snu deg rundt. Også sier vi at du skal være coachende som leder, stimulere folk til å tenke selv gjennom å stille gode spørsmål og være en god og lyttende person som er i stand til å gi en god tilbakemelding samtidig som den ansatte selv skal prøve å finne ut ha han kan få ut av dette, hvordan kan jeg gjøre dette, og hvordan kan jeg løse problemet uten at lederen skal komme og fortelle.</p> <p>Hvordan er tonen dem imellom, formell/uformell tone?</p> <p>Det er lett å prate med ledere på ulike nivå for de fleste.</p> <p>Jeg tror det er relativt uformelt og kameratslig.</p>	<p>Hva legger dere vekt på med tanke på lederstil her på anlegget? Finnes det føringer eller retningslinjer på hvordan man skal opptre som leder?</p> <p>du må være glad i mennesker. Og du må ta ansvaret.. og jeg tror at det kan være greit å ha en erfaring selv, at du har fått prøvd deg litt, menneskelig sett. Det gjør det lettere å forstå og akseptere andre mennesker og utfordringer</p> <p>Så det er viktig å se etter de som har en menneskelig side, det er veldig viktig</p> <p>Ifht lederstil snakker vi ofte om omsorgsfull, koordinator, coachende.. hva slag lederstil er ønskelig?</p> <p>Hos oss er det med coaching viktig. Det har blitt en veldig sentral del av opplæringen. Og i det så ligger det med medvirkning, den enkeltes evne og vilje til medvirkning</p> <p>Hvordan vil du beskrive forholdet mellom ledere (type formenn) og ansatte på anlegget?</p> <p>Dette er kanskje den vanskeligste lederfunksjonen du kan få, du kommer mellom barken og veden. Ledelsen har ganske klare krav til hva de forventer. Også blir du stående midt i mellom det å skulle være en sjef og en kamerat for de ansatte. Og det er nok vanskelig.</p> <p>Og f eks din relasjon til de du har under deg, og møter, og de du har kontakt med som jobber i produksjonen, opplever du at folk har en formell/uformell tone med deg? Ja, men det har nok mange grunner. Jeg har vært her lenge, og hatt ulike funksjoner og deltatt i ulike sammenhenger. Også er det avhengig av settingen. For jeg har en funksjon hvor jeg, enten jeg liker det eller ei, kan være veldig avgjørende ifht den enkeltes muligheter. Jeg kan svare ja eller nei på en måte som kan få stor betydning. Og dette påvirker nok stemningen, at det blir en litt høyere terskel, litt formelt. Noen ganger gjør vi det sånn at når vi skal følge opp folk, så tar vi gjerne en muntlig advarsel ute i anlegget, kanskje skriftlig, også kommer de hit og da begynner det å bli alvor</p>	<p>Hva er ønskede egenskaper og personlighetstrekk hos en person som blir vurdert til en lederstilling i TINE? Hva ville typisk stått i en stillingsannonse?</p> <p>Ha helhetlig forståelse og interesse – være resultatorientert og klare å skape det vi skal.</p> <p>Jeg synes en god lederstil er å være streng, men rettferdig og å være konsekvent i det du gjør.</p> <p>Punkt nr 1 er at de vil at vi skal være konsekvente.</p> <p>Hvordan vil du beskrive din lederstil?</p> <p>Aktiv – ikke passiv – prøve å være litt i forkant av ting – å se for meg hva utfallet kan bli. Jeg er kanskje litt naiv i forhold til mine ansatte. Jeg kan ha lett for å lede dem og få de til å tro at de har tatt avgjørelsen selv. Det er det samme for meg, bare jeg får dem dit jeg vil. Jeg prøver så godt jeg kan å gjøre det best mulig for alle.</p> <p>Hvordan vil du beskrive forholdet mellom ledere og ansatte på et anlegg som Kalbakken? Hvordan er tonen dem imellom, formell/uformell tone? Hva slags relasjon tror du de har?</p> <p>Tonen er uformell. Jeg kan si at den er løs og ledig, mens andre igjen vil oppfatte den som hard og streng. Vi snakker sammen og noen ganger synes jeg kanskje det blir litt for mye av det gode. Det kan noen ganger gi et feil inntrykk til helt nyansatte, når de hører en medarbeider snakke rett fra leveren til en leder. Kulturen kan nok allikevel virke veldig maskulin og hard.</p> <p>Jeg sier til mine ansatte at jeg ikke skal gå foran dere å dra, men være med å gå samme vei og la dere gå veien selv - gjerne backe dere opp. Det er liksom min policy.</p> <p>Det er viktig for meg å kunne bli sett og se ansatte.</p>

Lederskap - Informant 5	Lederskap - Informant 6	Lederskap - Informant 7
<p>Vi er de tinga egentlig som dere gjør, for å bedre arbeidsmiljøet?</p> <p>Nei, vi har medarbeider samtaler vi har, ikke sant. Og vi har fire forskjellige måter vi har. Vi har informasjons tavle på tapperiet, som gir informasjon. Og vi har på medarbeider vi har arbeidere har muligheter til å si egne meninger om oss, også vi har muligheter til å si til dem, begge veier. Også info tavla, vi er veldig flink og legge frem informasjon om alt mulig. Hele tida vi arbeider ønske fra oss, f. Eks status på tappingen, det er veldig interessant.</p>	<p>Hvis du ser for de lederne du har kontakt med daglig og kjenner til. Hvordan opplever du deres oppførsel og lederegenskaper? Jeg har jo egentlig to ledere, en planleggingsformann i tillegg til vanlig formann. Han på planlegging synes jeg fungerer sånn passe, han blir fort stressa, og det er jo veldig mye å tenke på i den jobben. Så han mister kontrollen noen ganger.</p> <p>Ser du lite til han sånn generelt eller er han nede på gulvet og..? Han sitter rett innenfor oss. Men han er ikke så mye ute blant oss egentlig. Men han som er ute hos oss (Egil) han synes jeg er veldig bra.</p> <p>Hva slags lederegenskaper har formannen din, hva er bra? Han er veldig rettferdig, og så er han veldig fair hvis man skal ha fri og ferie, han fikser som regel alltid det, aldri noe problem. Og hvis det er noe han ikke er fornøyd med så sier han fra om det med en gang.</p> <p>Det jeg synes er litt dårlig med dem er at de ikke kan maskinene f eks, de jobber aldri med maskinene. På Synnøve Finden f eks, hvis det var problemer med maskina så gikk jeg til formannen min som kom ut og fiksa problemet, mens her må man ringe mekaniker.</p>	<p>Hvis du ser for deg de lederne du kjenner til og har kontakt med daglig, hvordan opplever du deres oppførsel og lederegenskaper? De er ganske bra. Jeg er fornøyd med de lederne som jeg har vært i kontakt med. Egil (formann) på tapperiet og Kjersti. Hvordan er lederegenskapene der? Jeg synes i hvert fall han på det skiftet jeg er nå er kjempeflink til å inkludere og gå rundt å snakke. Han prøver å skape et godt arbeidsmiljø når vi står ved maskin. Han er sånn som går rundt og spør om vi har det bra</p> <p>Hva mener du er viktig for en leder på et meierianlegg? Det er vel å inkludere alle, og å høre på alle sine meninger. Og at de går rundt og hører om alle har det bra</p> <p>Hvordan vil du beskrive forholdet mellom ledere og ansatte her på anlegget? Jeg synes det ser ganske bra ut, det ser ut som de trives og.. jeg har ikke hørt noen klage ennå i hvert fall.</p>

Lederskap - Informant 8	Lederskap - Informant 9	Lederskap - Informant 10
<p>Hvis du ser for de lederne du har kontakt med daglig og kjenner til. Hvordan opplever du deres oppførsel og lederegenskaper? Formennene er gode ledere, hvis de sier en ting så er det ingen som stiller spørsmål ved det.</p> <p>Noen andre ting? Hvis du har noe du lur på, så får du det svaret du vil ha, uten at de begynner å snakke om alt mulig annet. De er konkrete.</p> <p>Hva mener du er viktige egenskaper hos en leder på et slikt meierianlegg? Det at de holder produksjonen gående, og at det ikke blir for mye overtid</p>	<p>Hvis du ser for de lederne du har kontakt med daglig og kjenner til. Hvordan opplever du deres oppførsel og lederegenskaper? Er de gode ledere? Vi har en flink formann, som er veldig fremme og følger opp, både privat og jobbmessig. Han er veldig engasjert. Så når han er eneste formann så går det veldig bra. Det er ofte mye stress hvis han er den eneste på jobb, men han gir mer til oss enn det de andre gjør. Så vi har mange som mangler den kommunikasjonen.</p> <p>Han flinke da, hva er det han gjør som er bra? Han gir informasjon, stiller spørsmål, er tilstede.</p> <p>Formannen bør ligge foran meg, sjefen min som gir meg arbeidsoppgaver bør vite hva jeg skal gjøre, og ikke gå og spørre.. Jeg må søke den informasjonen jeg trenger.</p> <p>Hvordan vil du beskrive forholdet mellom ledere og ansatte her på meierianlegget? Formell/uformell tone? Både og, Egil er flink til å si fra på en vennlig måte, men det er likevel formelt, det gjelder jobben og det er en viktig ting han sier ifra om</p> <p>Den andre føler jeg blir veldig upersonlig, veldig formell men allikevel veldig personlig fordi du nesten føler at personen hater deg. Det er mange som føler at han virkelig er etter dem</p>	<p>Hvis du ser for de lederne du har kontakt med daglig og kjenner til. Hvordan opplever du deres oppførsel og lederegenskaper? Jeg er ikke helt imponert, enkelte kan være veldig arrogante. De som er høyere opp enn formenn. Formenn er så nært meg hele tida, at det blir nesten som en kamerat, det går helt fint. Men jeg synes det er litt arrogant holdning lenger opp. Det virker som at de har glemt hvordan det er å være kalv da, de har stått på gulvet selv en gang, men de glemmer liksom litt.</p> <p>Hvis du tenker på formannsnivå, hva er de gode på? De er veldig kameratslige. Hvis f eks en av oss i produksjonen hadde gått til personalsjef, så hadde det blitt litt mer respekt, men når gutta i produksjon kommer til formannen så er det mer spøk og uformell tone. Litt fordi de er så nære.</p> <p>Hva mener du er viktige egenskaper hos en formann på et slikt meierianlegg? Du skal være rettferdig, det er veldig viktig. Og du skal ta deg tida til å høre på folk. Du skal ha klare linjer, men det går an å si ting til sine arbeidere på en ordentlig måte istedenfor å spytte det ut og få den aversjonen. Jeg mener at hvis du er en allright vennskapelig leder så kan du få folk til å gjøre nesten hva om helst for deg. Der har vi litt ymse i produksjonen, det er noen som torr dem kjører et militærkorps, og det funker ikke så bra.</p> <p>Hvordan vil du beskrive forholdet mellom ledere og formenn her på meierianlegget? Egentlig er det veldig bra mesteparten av tida. Men vi har en som sliter litt, som folk har problemer med å godta, pga. tonen og måten han sier ting på, det er unødvendig. Folk er tross alt selvbevisst og voksne, og skjønner.. ingen liker å bli behandlet sånn.</p>

Vedlegg 8: Datareduksjon – tabeller – Strategisk vektlegging

Strategisk vektlegging - Informant 1	Strategisk vektlegging - Informant 2	Strategisk vektlegging - Informant 3
<p>Hva er TINE's overordnede HR-strategi i korte trekk? vi har jo to hovedbjelker i det HR-huset vårt, eller kompetansehuset vårt. Det ene er det med opplæringsmuligheter og utviklingsmuligheter for alle, og det andre er ledelse. Vi legger stor vekt på arbeidsmiljø, altså både sikkert og trygt, og at man skal trives.</p> <p>Men er det sånn at det er et uttrykt mål for dere at alle orienterer seg likt? Ja, vi skal, vi har en HR policy, en personal policy og vi. Det skal man ikke avvike fra, men det er jo forskjell fra et anlegg i Dalsbygda kontra et anlegg her i oslo men når det gjelder det med verdi tenkning og HR og personal policy og alt sånt, så skal det være mer eller mindre like dann.</p> <p>Så da åpner dere ikke for lokale forskjeller? Nei, vi vil jo helst ikke det. Ikke som system i hvert fall, det kan sikkert være en og annen ting som er ulike det kan vi nok oppleve, men i hovedtrekk så skal det være likt.</p>	<p>Hvis du da tenker på denne personalpolitikken, hva den bygger på, sånn i korte trekk. Hva er hovedlinjene? Hovedlinjene er jo at vi skal tiltrekke, beholde og utvikle medarbeiderne i systemet på ulike nivå innenfor de gruppene de jobber under</p> <p>Hva vil du fremheve som det viktigste budskapet TINE som arbeidsgiver har til sine ansatte? Hvis du tenker i den konteksten at en nyansatt kommer her, og ikke kjenner til noe.. Kortversjonen er jo at vedkommende skal føle seg velkommen, at vi skal ha gjort en jobb i forkant sånn at vi er forberedt, at vi har et system som både ivaretar mennesket og den ansatte i forhold til arbeidsoppgaver og kommende kolleger</p> <p>Dere er inkluderende? Ja det er en naturlig del av det at vi er vant til å ta imot nye, og det er ikke sånn at du blir lei av det, eller du blir jo sikkert det og da, men.. folk er vant til det og aksepterer at her begynner det nye, og sånn er det.</p> <p>Har dere her på meierianlegget deres eget sett retningslinjer eller mål som dere bruker for deres egen del? Ja. En gang i året utvikler vi tiltaksplaner, både for bedriften og for avdelingene. Og det er jo direkte mål for hva vi skal jobbe mot det kommende året. Og der er det veldig forskjellig, fordi avdelingene er forskjellige, de har både forskjellige oppgaver, omgivelser og utfordringer og sånn.</p> <p>Hvor mye fokus har dere på HMS innad i den interne kommunikasjonen? Kvalitetssikring, sikkerhet, hygiene? Det er kanskje et av de punktene som blir litt forskjellig fra ledelse og administrasjon til ansatt. Og det er for meg ikke unaturlig at det er på den måten. Det er noe vi tar på alvor og som vi har systemer for, vi følger opp med vernerunder og vi har revisjoner på de interne og eksterne kvalitetssystemer, og jobber veldig mye med det.</p>	<p>Kan du fortelle litt om hva dere vekt på i personalledelsen sentralt? Mener du det jeg vil at de skal legge vekt på eller hva de legger vekt på? Ledelsen legger vekt på oppfølging av sykefravær. Reduksjon av sykefravær er det jeg jobber med 75 % av tiden min. Jeg har en 4-5 oppgaver som jeg jobber med resten av tiden, så da kan du tenke deg hvor mye tid det tar.</p> <p>Har TINE en intern misjon? Visjon? Hva var det for noe igjen da? Norges Viktigste verdiskaper! Jeg dveler ikke så mye ved den. Verdiskapning går ofte i tall. Jeg ser jo på mine ansatte som verdier – absolutt.</p>

Strategisk vektlegging - Informant 6	Strategisk vektlegging - Informant 9	Strategisk vektlegging - Informant 10
<p>Hva opplever du er det viktigste ledelsen fokuserer på i behandlingen av dere ansatte? Hva virker viktig for ledelsen å legge vekt på? mine ledere fokuserer vel egentlig mest på at vi skal gjøre jobben vår, at vi kontrollsjekker produktene og at vi er på jobb til rett tid, ikke tar for lange pauser og sånn ting</p> <p>Det er ikke noe de alltid maser om liksom? Nei de er veldig laidback og fine sjefer. Blir de litt mer som en del av skiftet, enn "ledere"? Ja jeg føler det. Også føler jeg at, hvert fall sjefen min (formann), er veldig rettferdig. Han setter alle på lik linje liksom. Så veldig bra sånn sett</p>	<p>Hva opplever du er det viktigste ledelsen fokuserer på i behandlingen av dere ansatte? Er det noe du synes virker viktig for dem? Det er viktig at det er folk på jobb. Det er viktig at noen kan steppe inn når noen er borte. Men det er ikke så viktig å jobbe med at de ikke blir borte.</p>	<p>Hva opplever du er det viktigste ledelsen fokuserer på i behandlingen av dere ansatte? er det noe som virker viktig for dem? Nå blir jeg kanskje litt negativ, men.. jeg føler at det har blitt veldig mye fokus i det siste, kanskje siste året, på det å fordele skyld, å skyve skyld over på de forskjellige avdelingene. Det er en følelse jeg sitter igjen med etter den tida som har vært. Alle vi som jobber her gjør mye bra, men du får liksom ikke rosen, men hvis det er det minste negativt så får du hør det. og det føler jeg er ledergruppa sitt ansvar å prøve å få fjerna, men det gjør de ikke. Og det føler jeg er en uting. Jeg føler at ledelsen bidrar til den skyldkastinga.</p> <p>Når det skjer noe galt, så er det om å gjøre å finne en sydebukk? Ja jeg føler det sånn. Med sånn straffesystem og prikker og.. For min del blir det helt høl i huet. Jeg liker ikke sånt.</p>

Vedlegg 9: Datareduksjon – tabeller – Suksesskriterier

Suksesskriterier – Informant 1	Suksesskriterier - Informant 2	Suksesskriterier - Informant 3
<p>Hvordan vet de om de har gjort en god jobb eller ikke? Det er litt vanskelig å generalisere. Men vi fokuserer veldig på lederopplæringen vår, at vi skal være raus med ros, at man skal gi konstruktiv tilbakemelding og ros når det er fortjent Og det ligger i sakens natur at da får du gjerne en positiv tilbakemelding på de tingene du har gjort bra, først og fremst. Det er det letteste, det er lettest å gi ros</p> <p>Hva opplever du at TINE som organisasjon ser på som suksess? Når har TINE gjort det bra? Det er lett å svare på, for det er når vi har gitt en god melkepris, at vi har drevet godt økonomisk. Da har vi gjort det bra.</p> <p>Lever kvalitet, først og fremst, lave kostnader, og et godt arbeidsmiljø med lite ulykker og lite fravær.</p>	<p>Hva belønnes de ansatte for her på meierianlegget? Hvordan vet de om de har gjort en god jobb eller ikke? Det er en av de største utfordringene vi har, og som jeg synes r det vanskeligste å leve med. Både ut i fra en teoretisk bakgrunn og verdibakgrunn. Det vi gjør er at vi nesten har satt i system å unngå å forstyrre folk som gjør en god jobb. Det er rett og slett sånn at.. noen er faktisk sånn at de gjør en god jobb ut i fra en egen ide om hva som er en god og dårlig jobb, de er selvgående. Og der kan du i og for seg ikke bidra så mye til å påvirke positivt eller negativt, de bare gjør en god jobb. Og det er det som er dilemmaet, at nesten det eneste du kan oppnå er å “forstyrre”. Og dette føler folk på, så de unngår å gjøre det</p> <p>Så løsningen har vært å ikke “forstyrre”..? Ja det er den måten vi håndterer det på og det er noe av det jeg liker minst.. det er noe negativt og passivt, det noe feil ved den måten å tenke på. Jeg har ikke noe godt svar på det, men jeg ser det, og jeg liker det ikke.</p> <p>Er det sånn at man liksom utsetter de ansatte for ubehagelighet ved å fremheve en prestasjon, slik at de andre ser det? Ja, det henger sammen med det. Og det tror jeg ikke er noe spesielt fenomen hos oss. Jeg jobber jo med lov og avtaleverk som går ut på at folk skal behandles likt, og da den ytterste konsekvens er både positivt og negativt.. og da skal vi være litt forsiktige med å fremheve noen fremfor andre. Så det er veldig satt i system, og en veldig viktig del av de kulturelle betingelsene vi jobber under. Og det er veldig vanskelig å håndtere, synes jeg</p> <p>Så når du sier dette her er en utfordring, er det slik at dere hele tiden prøver å finne metoder for å vise de ansatte..? Ja, for vi har veldig mye systemer på å takle atferd vi ikke liker. Det er veldig systematisert. Og derfor er det et dilemma for meg at vi ikke har like gode systemer for positiv tilbakemelding/oppmerksomhet. Men dette er kompliserte ting, og vi har janteloven som vi skal balansere på. Dere kjenner jo til at “du skal ikke tro at du er noe”, den fungerer...</p> <p>I en lederfunksjon så er vi gjerne litt unnnvikende, og det er akkurat som om.. og det er nok også en del av det kulturelle greiene, for det er akkurat som ikke vi tør å si noe for vi er redd for at vi skal bli ansvarliggjort for rosen.</p> <p>Og hva er suksess for anlegget? Det finnes mange svar på det. Men det er ikke tvil om at vi vil bli målt på hvor effektive vi er i jobben, spesielt med nye. Det er brukt såpass mye penger på det, at det forventes at de skal ha en følelse at de får igjen for de pengene, sånn bedriftsmessig</p>	<p>Hvordan vet de ansatte på ditt skift at de har gjort en god jobb? Det er jo i form av den tilbakemeldingen jeg gir eller ikke gir. Når det gis ros, så blir det kanskje ofte gitt i en så løs tone at folk ikke helt skjønner at det er ros Det er ikke helt vanlig å gi ros til enkeltpersoner der og da – ikke daglig i hvert fall. Ros i felleskap kan også være en form for ekstra belønning og kan ofte bidra til å rette opp en dårlig følelse fra tidligere</p> <p>Hvordan vet du at du har gjort en god jobb? Tydelige resultater i månedsrapportene – det går på tall – produksjonstall og den biten. Ukentlig får jeg tilbakemelding fra leder. Vi 4 lederne i vår avdeling møtes sammen med vår leder. Vi får mye positiv tilbakemelding, hvis det er gode resultater. Det er det som teller. Vi kan også få ros hvis vi har tatt et godt initiativ. Vår sjef er ganske flink til det. Jeg får tilbakemelding i form av medarbeidersamtaler. Der får jeg ganske direkte feedback. Det er veldig ok, for da kan jeg rette meg etter det.</p> <p>Når har TINE gjort det godt, prester? Effektivitet, produktivitet, profitt, markedsandeler, utvikling av menneskelig ressurser, være innovatør i markedet på produkt utvikling, kundetilfredshet. God PR i media er gull verdt. Ellers er det lavt sykefravær, godt overskudd – gode overføringer tilbake til bøndene.</p> <p>Din personlige oppsummering av Tine? Utfordrende – trygg – stor – nytenkende – det skjer mye her. Det har gitt meg mye guts i det siste.</p>

--	--	--

Suksesskriterier - Informant 6	Suksesskriterier - Informant 7
<p>Hvordan vet du om du har gjort en god jobb? Jeg føler det selv.. Jeg kan ikke se det direkte, men jeg føler det når jeg går hjem, man kan tenke at “i dag kunne jeg gjort mye mer, i dag var det ingen ting som gikk bra”. Jeg kan jo være lat på jobben og, uten å få høre noe. Men som regel er det sånn at jeg tenker “i dag gjorde jeg en bra jobb” liksom.</p> <p>Men du får aldri høre sånn “bra jobba!”. Aldri ros egentlig, og aldri at du har gjort en dårlig jobb heller. Hører aldri no..</p> <p>Så du får aldri høre hvilke konkrete arbeidsoppgaver som du gjør bra? Nei jeg gjør ikke det. Bare om han er fornøyd eller ikke.</p> <p>Hva opplever du at TINE som organisasjon ser på som suksess? Hva sees på som et godt resultat? Jeg tipper de er ganske fornøyde med at de begynte med juice jeg. Det tror jeg de tjener mye penger på. Melk har jo alltid vært der. At de satsa og begynte med juice, det tror jeg de er veldig fornøyde med.</p> <p>Virker det som de har fokus på å opprettholde effektiv produksjon, eller er det mer fokus på kvalitet? Begge deler. Men det er først nå det har kommet sånn at de prøver å få det mest mulig effektivt her. Nå satser de veldig mye på det, de ser at det er mye tid å hente der da. Og tid er jo penger det. Så de har absolutt veldig stort fokus på det nå</p>	<p>Hvordan vet du om du har gjort en god jobb? Du får tilbakemelding.. hvis du har gjort en dårlig jobb så får du høre det, og hvis du gjør en feil så sier de ifra, men da forklarer de også hva du kan gjøre bedre. Ellers så kommer de og sier om du har gjort en god jobb også</p> <p>Hva blir du belønnet for? Det er hvis du gjør en bra nok jobb, kommer tidsnok og sånn ting, det er det de ser på</p> <p>Føler du at du har noen andre grunner for å gjøre jobben din bortsett fra lønn, og at du får en utdanning? Nei.. det er jo det at en trives og har det bra på jobben, det er det jeg ser mest på</p> <p>Hva opplever du at TINE som organisasjon ser på som suksess? Hva sees på som et godt resultat? Det er jo hvis vi selger bra. Eller hvis et produkt som vi bare prøver ut selger kjempebra</p>

Suksesskriterier - Informant 8	Suksesskriterier - Informant 9	Suksesskriterier - Informant 10
<p>Hvordan vet du om du har gjort en god jobb? Vi får tilbakemeldinger av formennene og de andre i tapperiet, om det går bra sånn jeg jobber. Får du like mye tilbakemelding når det er noe du gjør feil som når det er noe du gjør bra? Ja. Det er vanskelig å gjøre feil egentlig, mtp hvor lette de rutinene er. Du får ganske sure tilbakemeldinger hvis du gjør noe veldig feil. Føler du at du får nok ros? Ja, veldig mange gode tilbakemeldinger.</p> <p>Er du klar over hva du er flink på? Blir du fortalt dette? Det vet jeg egentlig ikke. Jeg får gode tilbakemeldinger av formenn uansett hvor jeg er egentlig.</p> <p>Vet du at du har gjort en god jobb når du får være i fred med arbeidet ditt uten innvendinger? Ja det er en veldig tydelig bekræftelse på at du har gjort det bra. Hvis ingen har måttet komme for å hjelpe eller rette opp</p> <p>Hva sees på som et godt resultat? Nå datt jeg ut. F. eks: er det fokus på effektivitet, kvalitet,</p>	<p>Hva slags grunn har du for å gjøre jobben din? Utenom lønnen. Hva er det som driver deg? Jeg liker å drive med både maskiner og mat, og er egentlig ganske interessert i det, så det er det som driver meg til å komme hit. Hvis ikke hadde jeg ikke giddet den utdannelsen og denne jobbe, hadde jeg ikke være engasjert. Skulle jeg hatt en hvilken som helst jobb kunne jeg sittet i kassa på Rimi. Så det handler om det at jeg liker det jeg gjør</p> <p>Hvordan vet du om du har gjort en god jobb? Det må jeg bare vite selv. Ikke noe tilbakemelding? Til vanlig må jeg bare vite selv at jeg gjør det jeg skal gjøre. Men når vi har medarbeidersamtaler en gang i halvåret så får du vite hva dem har tenkt. Sånn generelt siste halvår</p> <p>Så du føler ikke at det er mye fokus på at lederne skal gi ros og anerkjenne? Nei verken ros eller ris.</p> <p>Skulle du ønske at du fikk mer tilbakemelding? Hører du ikke noe skal du på en måte ha gjort det riktig. Men det er noen som får høre det når de ikke har gjort ting bra, mens andre kan gjøre som dem vil. De burde kanskje fått tilsnakk. Det ville lettet min</p>	<p>Hvordan vet du om du har gjort en god jobb? Hm.. ja ros får vi jo ikke så.. På maskinen så vet jeg hva jeg skal gjøre, jeg har jobbet her i såpass mange år, så når jeg har kjørt mye bestillinger, kanskje over gjennomsnittet og levert og det er ok, så føler jeg at jeg har gjort en god jobb.</p> <p>Er det sånn at du heller får høre det når du har gjort noe galt enn noe bra? Ja. Seinest i dag da jeg kom på jobb, så satt jeg i kantina og spiste, så kom det en i produksjonen bort til meg og sa "forrige torsdag så kjørte jeg så og så mange tusen på maskinen min, det var ingen av dere som sa noen til meg. Men jeg får høre det med en gang det er en krasj eller noe som skjer. Men dere kunne ha kommet og sagt noe positivt og". Og det er jeg enig i, det er sant. Men der er vi kanskje generelt dårlige vi nordmenn..</p> <p>Blir dere gjort klar over hva dere er flinke til i medarbeidersamtaler? Ja, vi får beskjed om hva formann mener, positivt og negativt. Og vi får komme med tilbakemeldinger.</p> <p>Hva opplever du at TINE som organisasjon ser på som suksess? Hva sees på som et godt resultat? Det er leveringsdyktighet igjen, og kvalitet på varene. Det er veldig viktig har jeg skjönt. Det skal ikke være noen uregelmessigheter, da trekker de det tilbake. Men det er veldig bra synes jeg, da får de respekt og tillit. Men det er leveringsdyktighet, det er det veldig fokus på</p> <p>Føler du at du har noen grunn, utover lønnen, for å gjøre den jobben du gjør? Er det noe annet som motiverer deg? Skal jeg være helt ærlig, så nei. Det eneste er at jeg vet at hvis jeg hadde sluttet her så vet jeg at jeg ville komme til å savne kollegene mine. Men noe annet ville jeg ikke savnet.</p> <p>Tror du formenn blir fortalt av sine ledere at de skal ha fokus på ros? Nei det tror jeg ikke.</p>

<p>kunden? Det de legger mest vekt på er egentlig effektivitet og kvalitet. Er kvaliteten bra så er jo kundene fornøyde også</p>	<p>jobb også. Når du får være i fred med arbeidet ditt, uten innvendinger fra lederen din, så er det et signal på at du har gjort en god jobb? Ja, jeg vil tolke det sånn ja.</p>	<p>Det er sånn som vi får høre hvert julebord det.. "Oi så flinke vi har vært".. og det var det, en gang i året. Også får vi ikke høre noe mer. Da føler du at det er en sånn pliktsetning, fordi man skal ha en tale.</p>
---	--	--

Vedlegg 10: Datareduksjon – tabeller – Organisatorisk lim

Organisatorisk lim – Informant 1	Organisatorisk lim – Informant 2	Organisatorisk lim – Informant 3
<p>Vi har en felles visjon, noen felles mål der fremme. Vi har nokså stor enighet om hva vi holder på med, at det vi gjør er meningsfullt og fornuftig.</p> <p>Vi jobber med noe meningsfylt, med matvarer, noe som angår en stor del av befolkningen. Det er lett å forsvare overfor venner og familie at vi jobber i TINE, det er ikke noe suspekt ved det</p> <p>Vi har et HR-system og en HR-strategi som virker samlende på folk, og som er med å lage et godt arbeidsmiljø</p> <p>Vi har klare retningslinjer, vet hvor vi skal hen, og vet hvordan vi skal komme dit.</p> <p>Vi kan tåle en del trøkker, for vi har godt samarbeid internt</p> <p>“Vi er TINE”</p> <p>Sentrale tiltak: Vi er sterkt inne i Holmenkollstafetten, mange ansatte skal være med der. Årlig håndballturnering, golf. Aktive i Røde Kors</p> <p>Lokale tiltak: bedriftslag, fredagspils.</p> <p>Jeg har opplevd atskillig mye humor. Jeg kan le sammen med min sjef. Noen steder tror jeg de har veldig mye humor. Det er ikke noe problem – uformell tone.</p> <p>En arbeidsplass jeg er ganske stolt av å jobbe i</p>	<p>Som forretning er det viktigste for oss å levere varene som er bestilt, av den kvaliteten som er forventet, til enhver tid. Det er det vi styrer etter og leverer av.</p> <p>Det alle har felles er historien og produktene. Det som gjør at vi er den vi er i dag.</p> <p>Ansatte er stolte av å jobbe her, det tror jeg at jeg kan svare entydig på. Hvis noen har andre oppfatninger av oss blir vi faktisk overraska, for det hadde vi ikke trodd. Da sitter det litt i ryggmargen altså</p> <p>Grunnen til at du er stolt: kan etisk/moralsk stå inne for hva vi driver med, verdigrunnlag</p> <p>Tror vi er veldig uformelle her. Veldig liten forskjell på “stor og liten”. Liten avstand, ikke noen kulturell avstand mellom folk. Han som er styreformann er nesten den som er mest folkelig av alle</p> <p>Aktiviteter: Seanse for de som har vært her i “runde år”, årsfest rett før jul, der er det de ansatte selv som har satt ned en komité som planlegger og gjennomfører festen på vegne av de ansatte, båttur, Holmenkollstafetten og TINE-NM.</p>	<p>Felles mål og felles forståelse</p> <p>Aldri opplevd at de ansatte har tatt initiativ til sosiale sammenkomster, ikke som kollektiv gruppe. Som regel halvparten som møter opp i forbindelse med jul og sommerarrangement</p> <p>Noen har litt privat kontakt. Som regel aldersgruppen 20-30</p> <p>Mange er stolte. Vi ønsker jo helst at alle skal være det og jobber aktivt med det. Når jeg tenker på en som er stolt av å jobbe i Tine, så tenker jeg på en som ”fronter” ting – en som ikke er redd for å vise at han kan gjøre feil, og som også kan gjøre mer enn han er satt til. Behøver nødvendigvis ikke være en som har jobbet her så lenge</p> <p>Jeg er stolt over å jobbe for Tine. Jeg føler at vi kan gå trygge for det vi gjør. Det er ingenting som ikke tåler å se dagens lys. Skulle noe imidlertid gå galt, så blir det tatt konsekvenser av det umiddelbart.</p> <p>Ansatte tør å le sammen med meg. Det er ikke noe problem. Jeg kan ha problemer med å ha humor sammen med ansatte som jeg har mye trøbbel med.</p>

Organisatorisk lim – Informant 4	Organisatorisk lim – Informant 6	Organisatorisk lim – Informant 7
<p>Jeg ser en stolthet. Mange syns det er veldig stas å jobbe i Tine, og er litt stolte av det.</p> <p>Det er ikke noe å skjemme seg over at du jobber der. Det står for noe trygt og noe ordentlig. Veldig rotnorsk.</p>	<p>Det blir dem på skiftet man kjenner, det er gjengen. Det er bra arbeidsmiljø mellom oss</p> <p>Veldig godt samhold her</p> <p>Mange av mine gode venner jobber her, så å være med dem er det jeg liker best</p> <p>Man står tett i tett, du står alltid ved siden av folk, så du står ofte og henger og skravler</p> <p>Jeg føler det er en sosial arbeidsplass. De har sosiale opplegg, julebord. Vi har et for oss i tapperiet og et stort for alle. Fotballturneringer om sommeren, da samles alle TINE meieriene</p> <p>Det er de samme folkene som er med hver gang, da blir man kjent. De yngste? Nei overhodet ikke, en god blanding. Men sjefene er dårlige på å være med på ting</p> <p>Det er ikke mye jeg har til felles med de andre ansatte</p> <p>Her jobber det veldig mye forskjellige mennesker. Veldig mange nasjonaliteter, ingen er like</p> <p>sjefen snakka om å få til et teambuilding opplegg nå, at man kan samles utenom jobben</p> <p>Veldig mye humor. Ler jeg ikke på jobb så føler jeg det har vært en kjempedårlig dag. Det er mye tulling og fleiping. Gjerne med formann også. Han er med på spøken. Galgenhumor - litt drøyt innimellom</p> <p>Nei jeg er ikke stolt av å jobbe på TINE, det er jeg ikke. Det er ikke ordet. Jeg gidder ikke å si til folk at jeg jobber her hvis ikke de spør.</p>	<p>Jeg er ikke så sterkt knytta til dem jeg jobber med, men jeg kan spørre dem om ting hvis det er noe jeg lurer på. Men jeg snakker ikke med dem om hverdagslige ting.</p> <p>Det vi har felles er det at vi jobber med maskinene, ikke noe mer egentlig</p> <p>Det som gir følelsen av samhold er i pausene når vi prater og inkluderer.</p> <p>Jeg er stolt av å jobbe for TINE. Fordi det er en stor bedrift, og alle trenger meieriprodukter. Jeg er stolt av å ha kommet inn på TIN</p> <p>De andre virker ikke stolte. Når de snakker om TINE så virker de mer likegyldige</p> <p>Lønningspils</p> <p>Sammenkomster fører til bedre miljø og samhold, for du kommer nærmere personer, du kan begynne å prate mer</p> <p>Ikke så mye humor på skiftet. Jeg kan le sammen med Kjersti, men det er ikke noe humor som går igjen på pauserommet</p> <p>Det er bra samhold</p>

Organisatorisk lim – Informant 8	Organisatorisk lim – Informant 9	Organisatorisk lim – Informant 10
<p>Alle er forskjellige, men alle klarer å komme overens. Det vi har felles er at jeg vet det er en del som driver med data. Også er det noen jeg har felles musikksmak med.</p> <p>Julebord</p> <p>Jeg vet det er noen som drar ut på byen sammen omtrent hver helg. Også setter de opp lapp om lønningsspils. Men jeg har ikke deltatt</p> <p>Humor på skiftet? Litt, men det er vanskelig å henge med</p> <p>Ansatte er delt inn i grupper, det er de som røyker og ikke, to forskjellige pauserom. Også av de som ikke røyker er det to grupper, stort sett svenskene og de andre</p>	<p>Når noe går galt og vi ikke får gjort noe står vi og venter, og da står vi og prater og tuller. På skiftet er vi en gruppe som tar initiativ til samarbeid selv. Vi synes det mangler fokus på samarbeid her.</p> <p>Veldig sprik i aldersforskjell. Jeg er ung, men har utdannelse, og du har de på 60 som ikke har utdannelse. Vi har lite sånt til felles, men allikevel prater vi og har en hyggelig tone, prater mye om privatliv. Det som binder oss sammen er kanskje det at vi har felles pauser, fastsatte tider. Man kommer på pauserommet og sitter og prater og tar en kaffe. Det er sosialt og binder oss sammen</p> <p>Julebord, Holmenkollstafetten, fotballecup, båtturer, årsfest. Det er en del for hele TINE, men lite her i avdelingen</p> <p>Jeg kan si at jeg er stolt av å jobbe i TINE. Fordi det er stort, alle vet hva det er. Så sånn sett er det stort å jobbe i TINE.</p> <p>Vi ler mye, mye humor, vi prater og tuller mye. Du jobber med mannfolk og det er masse syke vitser. Veldig løs tone. Veldig lite seriøst. Kan tulle og le med ledere og, de jeg har kontakt med. Kan koddde når alt havarerer og går galt.</p>	<p>Fellesskap. Vi prater sammen, samhold. Kollegaene mine gjør at jeg trives. Jeg trives sammen med “gjengen”</p> <p>Det er et godt kollegieskap, folk hjelper til hvis de har mulighet. Ikke alle, men noen. Det er gjerne de som er bestekompisert som hjelper hverandre. Alle hjelper ikke alle, men det er klikker.</p> <p>Jeg er ikke blant de eldste, men midt i mellom, og jeg snakker både med de yngste og de eldste. jeg føler at vi har et godt samhold i pausene og i lunsjen</p> <p>Det er så stort her, at det blir vanskelig å få nærkontakt med de fleste. Det blir avdelinga di, også ser du resten bare i lunsjen, i kantina.</p> <p>Jeg er ikke stolt av å jobbe i TINE. Men arbeidsmiljøet kommer høyt.</p> <p>Det blir snakket negativt om den og den formannen, “uff, åh”. Sånne ting, det er fælt å si det, men sånne ting holder folk sammen. Hvis vi er frustrert over ett eller annet nytt vedtak som har kommet. Det er litt gøy også på en måte. Men det er ikke bare negativt da, vi snakker faktisk positivt og.</p> <p>Holmenkollstaffeten til helga, folk litt gira på det. Årsfest, julebord, båttur på sommeren. Og ofte at avdelingene selv kan ha noe. Lønningstreff.</p> <p>De aktivitetene kan føre til bedre samhold og miljø, for du får treffe hele meieriet i sivil og du får sett folk i en annen situasjon, du prater med folk på tvers av avdelingene.</p> <p>Mye positiv spøk. Veldig lite negativ spøk og drittsslenging.</p> <p>Jeg ler sammen med formenn, men hadde nok ikke gjort det med meieridirektør eller personalsjef, bare de jeg har rundt meg</p> <p>En veldig flott arbeidsplass, har det veldig fritt, flotte pauserom, tv, colaautomat, vi har det veldig bra</p> <p>Alt RUNDT jobben er utrolig bra.</p>

