



”DET KAN JO VÆRE SUNT
FOR LEDELSEN Å FÅ
HØRE DE ANSATTES SYN,
FOR SÅ VIDT. OG VICE
VERSA”

- EN STUDIE OM PÅVIRKNING I VERDIKARTLEGGING

BCR3100 BACHELOROPPGAVE

VÅR 2015

MARKEDSHØYSKOLEN CAMPUS KRISTIANIA

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

1.0 Forord

Vi er tre studenter som har gjennomført bachelorløpet HR og personalledelse ved Markedshøyskolen. Studietiden har vært fylt med lærerike forelesninger, spennende diskusjoner og faglig vekst. Vi setter pris på utbyttet vi har fått, og er takknemlige for alle som har bidratt til det.

Først ønsker vi å takke Railcombi for forespørselen de kom med. Vi er takknemlige for muligheten vi fikk til å skrive denne oppgaven. Gjennom arbeidet har vi blitt kjent med mange hyggelige og interessante mennesker, og vi vil med dette takke alle som har tatt del i forskningen for deres tid og bidrag til vår oppgave.

Tore Fagerenes, vår veileder, har vært til stor hjelp og vi ønsker å takke for gode samtaler og veiledning. Han har vært tilgjengelig for oss gjennom hele prosessen. Tores kunnskap om temaet og hans evne til å sette seg inn i oppgaven, har imponert oss. Takk for at du har hatt troen på oss hele veien.

Vi vil takke Henning Bang, Nicholas Ind, Olav Johansen og Tom Karp for nyttige samtaler i oppstarten av vår prosess.

I tillegg ønsker vi å takke Andreas Thon for å ha videreformidlet forespørselen fra bedriften, og med dette gitt oss muligheten til å skrive om dem.

Ida Grimsgaard har kommet med spennende innspill og hun har vært til stor hjelp i finpussingen av oppgaven. Dette setter vi stor pris på. Til slutt ønsker vi å takke Cathrine Grimsgaard for ekstra veiledning. Hennes gode råd og støtte har hjulpet oss gjennom hele prosessen.

God lesing!

2.0 Sammendrag

Temaet for denne bacheloroppgaven er organisasjonskultur. Vi avgrenset oppgaven til å omhandle verdier og verdikartlegging. Vi innhentet teori gjennom artikler, tidligere pensumbøker og annen faglitteratur. Vi snakket også med viktige fagpersoner som har kompetanse innenfor oppgavens tema.

I oppgaven så vi på hvordan to tilnærminger for verdikartlegging kunne være med på å påvirke en slik prosess. Dette var bottom-up og top-down tilnærming. Vi tok utgangspunkt i en form for bottom-up da vi gjennomførte forskningen vår. Vi så etter bruksverdier hos en bedrift som ikke hadde nedskrevne verdier. Tilnærmingen har fokus på å inkludere flest mulig medlemmer av bedriften i prosessen.

Problemstillingen vår var ”Hvordan kan valget mellom en top-down eller bottom-up tilnærming påvirke momenter i en prosess, der formålet er å kartlegge verdier?”. Ut fra dette utarbeidet vi tre forskningsspørsmål som problematiserte hvordan valg av tilnærming var med på å påvirke prosessens strategiske ramme, inkludering av de ansatte og resultatet av prosessen.

Oppgaven vår tok utgangspunkt i en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode. For å besvare problemstillingen utformet vi en kartleggingsprosess hvor intervju av middels strukturingsgrad, observasjon, workshop og spørreundersøkelse ble benyttet som innsamlingsmetoder. Vi valgte disse metodene fordi vi ønsket å inkludere flest mulig ansatte fra bedriften vi forsket på.

Funnene viste at prosessen vår var med på å gi de som deltok mulighet til å si meningene sine. Det falt i smak, og førte til engasjerte forskningsobjekter. Vi inkluderte medlemmer fra alle nivåer i bedriften. Engasjementet viste seg også gjeldende i workshopene vi gjennomførte. Her ble det arbeidet gjennom diskusjoner i veien mot å avdekke bedriftens verdier. Vi gjorde tre separate gjennomføringer, og resultatet ble relativt likt.

Hovedfunnene våre viser at vi gjennom forskningen kom frem til at en bottom-up tilnærming påvirket kartleggingsprosessen på en måte som inkluderte og skapte felles forståelse for verdiene som ble avdekket.

Innholdsfortegnelse

1.0 Forord	2
2.0 Sammendrag	3
3.0 Innledning	6
3.1 Problemstilling	6
3.2 Forsknings spørsmål	7
3.3 Disposisjon	7
4.0 Bakgrunnskunnskap	7
4.1 Om bedriften	7
4.2 Organisasjonskultur	8
5.0 Teori	9
5.1 Verdier	9
5.2 Verdikartlegging	10
5.3 Bottom-up	10
5.4 Top-down	13
6.0 Metode	15
6.1 Forarbeid	15
6.2 Valg av metodisk tilnærming	16
6.2.1. Intervju	17
6.2.2 Observasjon	19
6.2.3 Workshop	21
6.2.4 Spørreundersøkelse	24
6.3 Alternative strategier	24
6.4 Etikk	25
6.5 Gyldighet og troverdighet	26
6.6 Gjennomføring av analysen	26
6.6.1 Intervju	26
6.6.2 Observasjon	27
6.6.3 Workshop	27
6.6.4 Spørreundersøkelse	28
7.0 Analyse	28
7.1 Intervju	28
7.1.1 Bedriftens visjon	28
7.1.2 Ambisjoner for framtiden	29
7.1.3 Tanker om workshopene	29
7.2 Observasjon	30
7.2.1 Omgivelsene	30
7.2.2 Arbeidsoppgaver	31
7.2.3 Mellom de ansatte	32
7.3 Workshop	32
7.3.1 Presentasjonsrunden	33
7.3.2 Marshmallow-oppgaven	33
7.3.3 Øvelse 1	35
7.3.4 Øvelse 2	37
7.3.5 Øvelse 3	39
7.3.6 Leder X	43
7.4 Spørreundersøkelse	43
8.0 Sentrale funn i analysen	44

9.0 Tolkning og drøfting	45
9.1 Strategisk rammeverk	45
9.2 Involvering og engasjement	46
9.2.1 Gruppedynamikk og gruppetenkning.....	48
9.2.2 Ledelsens rolle.....	50
9.2.3 Implementering	51
9.3 Forslag til verdier	53
9.3.1 Arbeidsmiljø.....	53
9.3.2 Ansvar og sikkerhet	54
9.3.3 Utfordrende.....	54
10.0 Oppsummering av tolkning og drøfting	55
11.0 Erfaringer	56
11.1 Positive erfaringer	56
11.2 Kritikk til oppgaven	57
11.3 Vårt utbytte	58
12.0 Konklusjon	58
12.1 Svar på problemstilling	58
12.1 Veien videre	59
13.0 Litteraturliste	61

Vedlegg 1: Informasjonsplakat

Vedlegg 2: Plakater

Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlegg 4: Gjennomføring av workshop

Vedlegg 5: Workshop – Øvelse 1

Vedlegg 6: Workshop – Øvelse 2

Vedlegg 7: Workshop – Øvelse 3

Vedlegg 8: Oversikt over verdier fra Øvelse 1

Vedlegg 9: Spørreskjema

3.0 Innledning

Innenfor organisasjonskultur sier Geert Hofstede (1993, 22) at det er viktig å ta en bedrifts kultur og verdier på alvor. Ved å skape en kultur hvor verdier og visjon både er tydelig kommunisert og etterlevd internt, vil de ansatte i større grad kunne føle trygghet og tilknytning til bedriften. Dette kan være med på å skape gode resultater.

Ettersom temaet organisasjonskultur er svært omfattende, velger vi kun å se på hvordan verdier kartlegges i en bedrift. Formålet med vår oppgave er å kartlegge verdier. En kartleggingsprosess innebærer at man etterstreber å få en oversikt over forståelsen innad i en gruppe eller et samfunn.

Kartlegging av verdier kan gjøres på tre ulike måter (Rudi Kirkhaug 2013, 144). I vår oppgave velger vi å ta utgangspunkt i metoden som fokuserer på å finne verdier som allerede eksisterer, men som de ansatte ikke er seg bevisste (144). Med andre ord ønsker vi å kartlegge bruksverdier. Dette vil vi gjøre ved å presentere to måter å kartlegge verdier på, bottom-up og top-down. Disse tilnærmingene vil bli utdypet i kapittel 5.0 Teori. Grunnet oppgavens omfang begrenser vi forskningen vår til å gjennomføre kartlegging med utgangspunkt i bottom-up tilnærmingen.

Gjennom tidligere fag har vi blitt presentert for de to tilnærmingene, og dette er utgangspunktet for at vi valgte å se nærmere på de. Tilnærmingene er ulike, og dette tror vi kan føre til forskjeller i gjennomføringen av kartleggingsprosessen. I vår oppgave velger vi å sette de to ulike tilnærmingene opp mot hverandre, for å tydeliggjøre hvordan valg av tilnærming kan være med på å påvirke en kartleggingsprosess.

3.1 Problemstilling

Med utgangspunkt i det overnevnte, lyder vår problemstilling som følger:

Hvordan kan valget mellom en top-down eller bottom-up tilnærming påvirke momenter i en prosess, der formålet er å kartlegge verdier?

3.2 Forskningsspørsmål

For å besvare problemstillingen har vi utformet tre forskningsspørsmål:

Hvordan kan det strategiske rammeverket bli påvirket?

Hvordan blir de ansatte i bedriften involvert i prosessen, og har dette noe å si for deres engasjement?

På hvilken måte kan resultatet av kartleggingsprosessen ha vært påvirket av tilnærmingen vi valgte?

Det strategiske rammeverket skal her forstås som bedriftens strategi for fremtiden.

3.3 Disposisjon

Oppgaven starter med en innledning, problemstilling og forskningsspørsmål. Videre presenterer vi kort bedriften RailCombi som vi skal gjennomføre forskningen vår hos. Deretter gir vi en rask innføring i temaet organisasjonskultur, før vi utdyper om verdier og verdikartlegging i teorikapittelet. Etter teorien, følger et metodekapittel som tar for seg hvordan vi har vagt å samle inn data og hvorfor. Videre tar vi for oss analysen av empirien vår, og oppsummerer denne ved å presentere sentrale funn. Deretter drøfter vi funnene opp mot teorien. Før oppgaven avsluttes med en konklusjon, reflekterer vi over erfaringene vi har gjort i løpet av forskningsarbeidet vårt.

4.0 Bakgrunnskunnskap

I det kommende vil vi gi en kort presentasjon av bedriften vi skal kartlegge verdier i, samt gi en kort innføring i temaet organisasjonskultur.

4.1 Om bedriften

Gjennom vårt første møte med bedriften 4.11.14, fikk vi denne informasjonen om de. RailCombi er et selskap innenfor jernbanebransjen. Bedriften er et heleid datterselskap av

CargoNet og har rundt 180 ansatte. RailCombi drifter til sammen ni terminaler i Norge, og har sitt hovedkontor på Alnabru i Oslo. Terminalene driftes 24 timer i døgnet. De arbeider med å losse godstog som skal til ulike terminaler i Norden. Arbeidet på terminalene krever at de ansatte blant annet kan å kjøre skiftelokomotiv, truck eller store kraner. Terminalen må følge pålagte sikkerhetsregler ettersom de er en offentlig terminal.

I 2013 ble bedriften skilt ut fra CargoNet. Dette medførte en stor omstillingsprosess hvor mange ansatte ble sagt opp av økonomiske grunner. Omstillingsprosessen har ført til at bedriften nå står på egen bein, og de ønsker dermed å få definert hvem de er.

4.2 Organisasjonskultur

Det finnes ulike definisjoner på begrepet organisasjonskultur. Edgar H. Schein (2010, 18) definerer organisasjonskultur som en gruppe mennesker som deler et sett av grunnleggende antagelser innenfor en organisasjon. Henning Bang (2011, 23) sier organisasjonskultur kan defineres som "de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene".

Hofstede (1993, 22) mener en organisasjonskultur består av symboler, helter, ritualer og verdier. Hvor da sistnevnte utgjør kjernen. Selv om vår oppgave skal omhandle verdier, har vi valgt å ta for oss det Bang (2011) sier om virkelighetsoppfatning og det Hofstede (1993) forteller om helter. Vi gjør dette fordi vi mener momentene spiller en rolle når det kommer til å forstå og å kartlegge verdier.

Virkelighetsoppfatning blir definert som oppfatningen av hvordan virkeligheten er, og medlemmer i en bedrift bruker denne oppfatningen til å skape mening i deres arbeid (Bang 2011, 52). Oppfatningene skapes gjennom samhandling mellom bedriftens medlemmer, og det viktigste er at de oppfattes som sanne (53).

Helter fungerer som rollemodeller for de andre ansatte i bedriften ved at de innehar personlige egenskaper bedriften verdsetter. Slike helteskikkelser kan være både levende, døde og fiktive (Hofstede 1993, 21).

5.0 Teori

I dette kapitlet presenterer vi begrepene verdier og verdikartlegging, samt hva de to ulike tilnærmingene bottom-up og top-down innebærer.

5.1 Verdier

Bang (2011, 23) og Hofstede (1993, 22) presenterer verdier som det viktigste momentet i en organisasjonskultur. Hofstede hevder at verdier er kjernen i en bedrift, og hans definisjon av begrepet viser til at verdier er ”generelle tendenser til å foretrekke bestemte forhold fremfor andre”. Med andre ord hvordan medlemmer i en bedrift skal opptre.

Forskerne Chris Argyris og Donald A. Schön (1996) hevder at verdier kan deles inn i to kategorier, forfektede verdier og bruksverdier. Forfektede verdier er de verdiene som medlemmene i en bedrift sier at de tror på (Argyris og Schön 1996, 13). Denne typen verdier er gjerne nedskrevet, og kan gjenkjennes i bedriftens strategier og mål. De forfektede verdiene blir med dette bedriftens ansikt utad mot kunder og konkurrenter. Bruksverdier blir definert som ubevisste verdier som kommer til uttrykk gjennom handling (13). I bedriftssammenheng kan bruksverdier komme til uttrykk ved å se til blant annet atferd, og hvilke ritualer og belønningssystemer som blir benyttet.

Noen ganger opplever man at det ikke er samsvar mellom de forfektede verdiene og bruksverdiene. Dette hevder Bang (2011, 49) er fordi verdier består av to komponenter, en intensitets- og en retningskomponent. Den første komponenten sier noe om hvor viktig verdien er for bedriften. Den andre komponenten sier noe om hvilken type atferd som blir forventet, og som kan bli belønnet hvis man etterlever den (49).

Med andre ord kan man si at verdier i en bedrift ofte kan benyttes som et redskap for å styre oppmerksomhet, prioriteringer og valg som medlemmene tar (Kirkhaug 2013, 57). Forskning viser også viktigheten av å kommunisere og definere verdier (Ian C. Woodward, og Samah Shaffakat 2014, 10). Verdier er med på å påvirke hvordan medlemmer i en bedrift

utfører arbeidsoppgavene sine, og mangel på slike innføringer kan være avgjørende for bedriftens prestasjoner (10).

5.2 Verdikartlegging

Kirkhaug (2013, 144) sammenligner en verdikartleggingsprosess med det å stille en psykologisk eller psykiatrisk diagnose. Han tilføyer at man må gjennomføre prosessen med diskresjon og fullmakter fra alle ledd i organisasjonen. Når man skal gjennomføre en slik prosess er det derfor viktig å være klar over at funnene som avdekkes skal holdes internt, slik at de ikke skader bedriften utad. For en bedrift kan det virke ydmykende å avsløre at de eksempelvis har verdier som motarbeider målene sine (144).

For å få gjennomslag for nye verdier eller endre de allerede eksisterende verdiene, er det viktig at denne prosessen er forankret i ledelsen. Desto mer engasjerte og deltakende ledelsen er i prosjektet, jo større mulighet er det for å få endret kulturen (Robert Rodgers, John E. Hunter og Deborah L. Rogers 1993, 151). I hvilken grad toppledelsen legger føringer for kartleggingsprosessen av verdier varierer (Øystein D. Fjeldstad og Randi Lunnan 2014, 161). Eksempelvis momenter om hvem som være med i prosessen og hvordan de skal involveres.

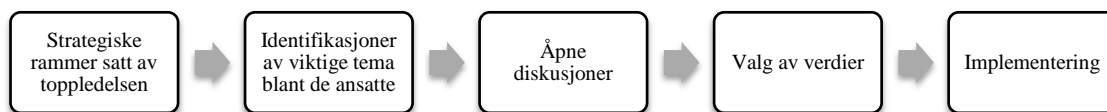
5.3 Bottom-up

Bottom-up tilnærmingen innebærer at ansatte fra alle nivåer i organisasjonen deltar i kartleggingsprosessen. Bakgrunnen for en slik tilnærming er at de ansatte skal føle eierskap til resultatet som blir presentert i form av hvilke verdier bedriften ender opp med (Kirkhaug 2013, 163). Han omtaler denne tilnærmingen som blant annet ”utvikling av verdier gjennom medvirkning fra ansatte” (164).

Bottom-up kan gjennomføres som en åpen og inkluderende prosess, ved for eksempel å oppfordre de ansatte til å sende inn forslag til en forslagskasse. Forslagene som kommer inn i forslagskassen, vil så bli diskutert av en gruppe som bearbeider og analyserer dem. Toppledelsen velger til slutt hvilke verdier som skal være gjeldene (Fjeldstad og Lunnan 2014, 162). Slike åpne prosesser kan gi engasjement, medbestemmelse og lojalitet, og dermed gjøre implementeringsfasen til hele bedriften lettere.

En annen innfallsvinkel til bottom-up-tilnærmingen er styrt medvirkningsstrategi. Her settes en strategisk ramme av toppledelsen, som hele bedriften utarbeider verdier innenfor (Kirkhaug 2013, 166). I denne tilnærmingen er det viktig at man klarer å både engasjere, motivere og samarbeide med hverandre, samt at man er ærlige. Disse momentene vil bli utdypet i det kommende.

Det er viktig med heterogene grupper når man utvikler verdier. Dette fordi at informasjon og det som kommer frem gjennom eksempelvis forslagskassen, kan tolkes på ulike måter. Heterogene grupper kan dermed være med på å redusere faren for gruppetenkning (Fjeldstad og Lunnan 2014, 161). Gruppetenkning innebærer at medlemmene påvirker hverandre til å være enige om et tema (Bang 2011, 117). I kartlegging av verdier kan dette medføre at man kommer fram til feil verdier, og viktige momenter kan falle bort fordi man blir for transsynt (Fjeldstad og Lunnan 2014, 161).



FIGUR 1: En grafisk fremstilling av styrt medvirkningsstrategi.

5.3.1 Engasjement

En kartleggingsprosess av verdier kan bli mer suksessfull dersom de ansatte engasjerer seg i prosessen (Fjeldstad og Lunnan 2014, 162). Toppledelsen engasjerer de ansatte ved å inkludere dem i gjennomføringen av prosessen (198). Inkluderingen kan også øke sannsynligheten for at de ansatte får eierskap til verdiene som utarbeides.

5.3.2 Motivasjon

En viktig faktor for hvorfor man bør benytte bottom-up tilnærmingen, er begrunnet med motivasjon. Ved at de ansatte får mulighet til å delta i prosessen kan de i tillegg til å etterleve verdiene lettere, muligens også oppnå en økt motivasjon til arbeidet. Jerald Greenberg og

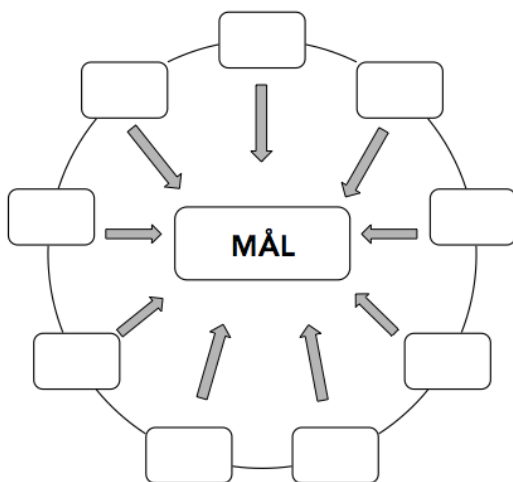
Robert A. Baron (2003, 204) hevder at følelsen av motivasjon oppstår fordi de ansatte føler prosessen er blitt gjennomført på en rettferdig måte, og at deres meninger er blitt hørt (Nicholas Ind 2010, 152). Ifølge Ind trenger nødvendigvis ikke de ansatte å være enige i sluttresultatet, så lenge de føler de har vært med på å påvirke resultatet av prosessen.

5.3.3 Samarbeid

For å endre de ansattes oppfatninger av verdier kreves det interaksjon med hverandre. Dette kan være ulike aktiviteter som sosiale arrangementer. Det er relasjonen mellom de ansatte og ledelsen som har makten til å endre oppfatninger internt i bedriften. Derfor kan det være lurt å gjennomføre kartlegging av verdier som en kollektiv prosess (Diana McLain Smith 2012, 1).

I mange bedrifter kreves det samarbeid for å utføre arbeidsoppgaver. En bedrift kan dra nytte av at mennesker trives i selskap med andre, da dette styrker opp om at samarbeid kan bli en ressurs for bedriften (Anne Marie Tannæs 1992, 36).

Toppledelsen bør gå frem som gode rollemodeller, vise vei og inspirere de ansatte i en kartleggingsprosess. Dette fordi toppledelsens positive innstilling kan smitte over på de ansatte. Bakgrunnen for en slik uttalelse er at når mennesker jobber sammen og snakker positivt om en aktivitet, som verdikartlegging, kan den positive holdningen smitte over på de som jobber samme (Tannæs 1992, 36).



Figur 2: Illustrasjon om hvordan alle jobber mot samme mål.

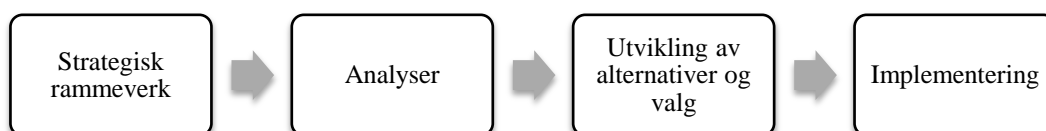
Figur 2 viser ni mennesker som jobber sammen mot et felles mål. Det sies at: ”jo nærmere vi kommer målet, desto nærmere kommer vi hverandre. Og: jo nærmere vi kommer hverandre, desto nærmere kommer vi målet” (Tannæs 1992, 38). Med andre ord er det lettere å nå mål som er satt, hvis man samarbeider. Det etterstrebes i bottom-up tilnærming at kartleggingsprosessen inneholder samarbeid.

5.3.4 Ærlighet

Ind (2010, 149) påpeker viktigheten av ærlighet blant medlemmer i en bedrift. Ved å være ærlig, samtidig som prinsippet om at alles meninger er likeverd følges, kan man sammen komme til enighet. Dette kan gi mulighet for å snu ulike meninger og synspunkter til noe positivt, ved at man får sett alle sider av en sak (148). På denne måten kan en bedrift skape et sett med verdier som gjenspeiler hvem de er, ikke bare hvordan toppledelsen mener de bør være.

5.4 Top-down

I en top-down tilnærming er det ledelsen som utformer et sett med verdier og definerer med dem (Yoon Hee Kim, Fabian Sting og Christoph H. Loch 2014, 4). De utformer i tillegg en plan for hvordan verdiene skal implementeres. Det er ofte kun representanter fra ledelsen som utformer verdiene, fordi de kan ha større forståelse for aktuelle verdier med tanke på bedriftens posisjon i markedet. Ledelsen spesifiserer sine visjoner, intensjoner og meninger i en svært detaljert plan (8). Videre bestemmer de hvilke analyser som skal utføres og trekker konklusjoner på bakgrunn av det (Fjeldstad og Lunnan 2014, 161). Dette kan bidra til at bedriften får et forsprang i markedet ved at verdiene tar utgangspunkt i bedriftens strategi og fremtidige planer (Kirkhaug 2013, 162). Slike verdier kan være vanskelig for de ansatte å identifisere. For en grafisk fremstilling av top-down tilnærmingen, se figur 3.



Figur 3: En grafisk fremstilling av Top-down tilnærming.

De tre første boksene i Figur 3 kan gjennomføres relativt raskt og kontrollert av ledelsen sett i sammenheng med en bottom-up (Fjeldstad og Lunnan 2014, 162). Den siste fasen er derimot mer ressurskrevende. Ettersom det fram til nå har vært en lite deltakende prosess for hele bedriften, fører dette til at ledelsen må selge inn verdiene etter at de er bestemt (Kim, Sting og Loch 2014, 4).

Den siste boksen i Figur 3 handler om implementeringen av verdiene. I denne prosessen kan ledelsen oppleve motstand fra de ansatte. Fjeldstad og Lunnan (2014, 188) skiller mellom strukturell og individuell motstand. Ved strukturell motstand kan det være ulikheter som hindrer en vellykket prosess. Individuell motstand er motstand fra hver enkelt ansatt.

Bakgrunnen for motstanden kan eksempelvis være at en ansatte ikke forstår de nye verdiene som blir presentert. I dette tilfellet kan en utdypet forklaring føre til at verdiene blir godtatt. Skulle vedkommende derimot ikke være enig i de nye verdiene, kan dette være utfordrende (189). Sjansen for en vellykket implementeringsprosess øker dersom denne fasen skaper engasjement og inspirasjon, gir nye ideer som oppfattes som interessante og utviklende, og skaper positive følelser og tillit til organisasjonen (197).

Det er viktig å være oppmerksom på mulige fallgruver i implementeringsfasen av verdier. Det kan åpnes for feiltolkninger ved at implementeringen er uklar (Fjeldstad og Lunnan 2014, 198). I tillegg er det viktig å påse at prosessen blir tydelig kommunisert. Dårlig kommunikasjon i implementeringsfasen kan føre til mistillit og at den stopper opp (199). Ved å vise til hva verdiene er og hva de skal brukes til, kan man unngå at dårlig kommunikasjon blir grunnen til at prosessen stopper opp.

Et sett med ferdig utviklede verdier krever med andre ord ikke bare en god implementeringsfase, men også tillit mellom de ansatte og ledelsen (Kim, Sting og Loch 2014, 25 og Pamela Shockley-Zalabak 2013, 14). Shockley-Zalabak (2013, 14) sier at tillit innebærer integritet og åpenhet fra toppledelsen. Tillit er med andre ord båndet som kan føre til aksepterte verdier (17).

Det viser seg at de bedriftene som skårer høyt på tillit, presterer bedre resultatmessig, er mer produktive og har færre etiske og juridiske feil (Shockley-Zalabak 2013, 14). Dette støtter

også Smith (2012, 5) ved å påpeke at det er kvaliteten på relasjonene mellom de ansatte og toppledelsen som er avgjørende for bedriftens resultater.

6.0 Metode

Vår forskning tok utgangspunkt i en styrt medvirkningsstrategi innenfor bottom-up tilnærmingen. Dette har vi valgt å omtale som bottom-up videre i oppgaven. I dette kapitlet skal vi først ta for oss hvordan vi har gått fram for å avgrense fagområdet. Deretter vil vi vise til valg av metodisk tilnærming, og hvorfor. Videre skal vi ta for oss hvordan vi samlet inn empiri og hvordan vi gjennomførte analyse av den. Til slutt vil se på etiske retningslinjer, før vi avslutter med gyldighets- og troverdighetsproblematikken.

6.1 Forarbeid

Vi valgte å gjennomføre uformelle samtaler med fire fagpersoner i forkant av forskningen vår. På denne måten fikk vi et innblikk i aktuell teori innenfor fagområdet organisasjonskultur, og ble introdusert for ulike metoder for hvordan vi kunne forske på verdikartlegging. Gjennom samtalene fikk vi nyttig informasjon vi brukte til å avgrense oppgaven vår.

Vi kontaktet Henning Bang for å prate om organisasjonskultur. Han er førsteamanuensis på Psykologisk Institutt ved Universitetet i Oslo. Bang er et stort navn innenfor fagfeltet og sitter med mye kunnskap om organisasjonskultur. Vi var interessert i å høre hans synspunkter rundt viktigheten av å ha verdier, og hvordan de kan kartlegges.

I tillegg kontaktet vi Olav Johansen. Han er høyskolelektor ved institutt for ledelse og organisasjon ved Markedshøyskolen i Oslo. Vi ønsket innspill fra han med tanke på hans faglige bakgrunn om organisasjonsutvikling. For å få innspill rundt den praktiske delen av verdikartlegging, kontaktet vi førsteamanuensis Nicholas Ind. Han underviser i kreativitet, merkevarebygging og innovasjon ved Markedshøyskolen i Oslo. Han har erfaring med å kartlegge verdier, og vi syntes det var spennende å høre hva han la vekt på i kartleggingsprosesser og hvorfor.

Den siste fagpersonen vi kontaktet var Tom Karp. Han er professor ved Markedshøyskolen i Oslo og underviser i ledelsesfag, lederskap, og personlig utvikling. Vi ønsket å prate med han for å få innspill i hvordan ledelsen burde involveres i verdikartlegging.

6.2 Valg av metodisk tilnærming

Da vi skulle gjennomføre vår forskning, kunne vi velge mellom to ulike metodiske tilnærminger, kvalitativ eller kvantitativ. Kvalitativ metode bygger på en tanke om at den sosiale verden er konstruert gjennom individers handlinger, og disse vil variere etter konteksten man befinner seg i (Kristen Ringdal 2013, 104). Man søker i denne tilnærmingen etter mening og formålsforklaringer (104). Det brukes små utvalg for å kunne gå i dybden, og med dette få mye informasjon om et fenomen (Kirkhaug 2013, 145).

I kvalitativ forskning er det opp til hver enkelt forsker hvordan vedkommende velger å behandle forskningsdataen. Det gis rom for subjektiv tolkning, og det er viktig å være klar over at dette kan lede til misforståelser og feiltolkninger (Harald Grimen 2007, 242).

Kvalitativ metode gir mulighet for å holde seg mest mulig åpen, slik at forskningsobjektene selv får definere sine opplevelser og på hvilken måte de forstår hva dette dreier seg om (Dag Ingvar Jacobsen 2005, 127).

Metoden gir også mulighet til å være fleksibel (Jacobsen 2005, 129). Det betyr at måten det forskes på kan endres underveis i prosessen. Dette kan være til fordel når det forskes på personlige temaer som verdier.

I kvantitativ metode derimot, ser man på verden som objektiv og det søkes etter årsaksforklaringer (Ringdal 2013, 51). Utvalget er større enn i kvalitativ metode, og det kan trekkes statistiske slutninger og øke graden for mulighet til generalisering (27). I en slik tilnærming blir det mindre dybde i informasjonen som avdekkes, ved at det er avstand mellom forsker og forskningsobjektene (Kirkhaug 2013, 147).

Forskningen vår tok utgangspunkt i en kombinasjon av disse to metodiske tilnærmingene. Vi startet med en kvalitativ del, slik at vi kunne kartlegge hvilke verdier ulike deler av bedriften opplevde. Vi mente det var hensiktsmessig å bruke denne tilnærming fordi vi blant annet

minsket faren for å legge ord i munnen på forskningsobjektene våre. Den kvalitative delen ble utgangspunktet for hvilke variabler vi brukte da vi gjennomførte den kvantitative delen (Kirkhaug 2013, 145). Den bestod av en spørreundersøkelse. Gjennom undersøkelsen fikk vi innblikk i de ansattes synspunkter om hvordan prosessen hadde vært. På denne måten tolket vi funn fra den kvalitative delen opp mot svar fra den kvantitative delen. Vi mente det å kombinere de to metodene, gjorde at vi på en best mulig måte kunne svare på problemstillingen vår.

I det kommende vil vi ta for oss måtene vi valgte å hente inn empiri på. Innsamlingsmetodene vi benyttet var intervju, observasjon, workshop og spørreundersøkelse.

6.2.1. Intervju

Vi valgte å gjennomføre intervjuene blant toppledelsen i bedriften for å danne oss et bilde av hvordan den står strategisk. På den måten ble det enklere for oss å forstå hvordan elementer på arbeidsplassen hang sammen, og hvorfor bedriften gjør som den gjør.

Vi brukte intervjuer av middels strukturingsgrad som kjennetegnes ved å ha en fast ramme, men med mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål og endre rekkefølgen på temaene i intervjuet (Jacobsen 2005, 146). På denne måten kunne samtalene flyte bedre enn hvis vi for eksempel måtte følge planlagte spørsmål til punkt og prikke.

Samtidig stod vi overfor faren ved at intervjuene kunne bli ulike, og muligheten for at essensen i spørsmålene forsvant. Derfor valgte vi å bruke samme person til å gjennomføre alle intervjuene for å redusere risikoen

Bruken av middels strukturerte intervjuer var tidkrevende, både i form av forberedelser og gjennomføring (Ola Gaute Aas Askheim og Tor Grennes 2008, 90). Vi hadde liten erfaring med å holde intervjuer, noe som kan ha påvirket om vi klarte å skape tillitsbånd mellom oss og informantene og flyten i samtalene (Jacobsen 2005, 149-150).

6.2.1.1 Gjennomføring

Før vi startet med intervjuene, valgte vi å informere informantene om hensikten med intervjuet, at informasjonen som framkom ville kun bli brukt i forbindelse med vår oppgave, og at informanten ville være anonym. Vedkommende fikk også få beskjed om at det var greit å avbryte intervjuet når som helst, slik at han/hun ikke skulle føle seg tvunget til å gjennomføre hele intervjuet (Balsvik og Solli 2008, 364). Videre fortalte vi kort hva spørsmålene i intervjuet ville handle om, og hvor lang tid gjennomføringen ville ta. Avslutningsvis spurte vi om det var greit at vi tok opp det som ble sagt i løpet av intervjuet.

Vi valgte å ha med ett ekstra gruppemedlem i gjennomføringene av intervjuene som skulle ta notater underveis. Vedkommende skulle også ha muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål. På denne måten sikret vi en best mulig gjennomføring av intervjuene med tanke på å få mest mulig informasjon fra hver informant (Bruce L. Berg og Howard Lune 2014, 121). Ved at vi var to til stede under intervjuene, ga det oss to oppfatninger av hva som ble sagt. Dette kan ha vært med på å redusere at subjektive tolkninger skygget over den egentlige meningen.

Under intervjuene benyttet vi lydopptak og tok notater. Vi mente disse virkemidlene kunne oppfattes som mindre truende for informanten enn et videokamera. Lydopptak og notater kan utfylle hverandre ved at lydopptak får med seg alle detaljer, mens notater kan blant annet registrere kroppsspråk (Askheim og Grennes 2008, 89). Dette var med på å gjøre vårt analysearbeid enklere. Allikevel kan informanten ha blitt opphengt i at det som ble sagt ble tatt opp, og på denne måten påvirke hva som ble fortalt.

Vi valgte å dele opp intervjuet i fire deler (se vedlegg 3). I den første delen ble informantene spurt noen enkle spørsmål om fortiden til bedriften. Dette gjorde vi delvis for å forstå historien til bedriften, men også for å få informantene til å legge fortiden bak seg. Neste del av intervjuet tok for seg hva informantene ønsket at bedriften skulle representere, og deres tanker rundt bedriftens visjon. Disse overgangsspørsmålene skulle få informantene inn på riktig tankegang, slik at de var klare for å svare på spørsmålene som ble stilt i neste del av intervjuet.

Spørsmålene i neste del dreide seg om informantenes ambisjoner og tanker om fremtiden. Vi spurte om dette for å få innblikk i hvilken retning informantene ønsket at bedriften skulle

bevege seg i. Vi rundet av intervjuet med spørsmål som dreide seg om gjennomføringen av workshopen. Vi ønsket å stille disse spørsmålene for å forstå hvor toppledelsen stilte seg med tanke på prosessen.

Gjennom hele intervjuet ble det benyttet åpne spørsmål, slik at vi kunne få mest mulig informasjon fra informantene (Steinar Kvale og Svend Brinkmann 2009, 147). Intervjueren benyttet taushet som et virkemiddel underveis i intervjuet som et virkemiddel for å få informanten til å utdype enkelte temaer. Lange pauser kan være pinlig, men intervjueren skulle bevisst våge å vente på svar (Berg og Lune 2014, 148).

6.2.1.2 Utvalg

Vi ønsket å intervju flest mulig fra toppledelsen i bedriften for å få et best mulig bilde av bedriftens strategi. Grunnet lite tilgjengelighet i arbeidshverdagen, var det HR-avdelingen som tok den endelige avgjørelsen om hvor mange utvalget ville bestå av og hvem det var.

Vi valgte å gjennomføre intervjuene i kontorlokalene på arbeidsplassen. Valget tok vi for at informantene skulle være i kjente og trygge omgivelser, slik at vi på best mulig måte fikk skapt en avslappet stemning under intervjuene. Tidspunktet for gjennomføringene ble lagt til formiddagen etter ønske fra informantene.

6.2.2 Observasjon

En annen innsamlingsmetode vi valgte å benytte var observasjon. Observasjon innebærer at vi som forskere går inn i en bedrift og studerer blant annet de ansattes handlinger, deres kleskoder og interne språk (Katrine Fangen 2004, 28). Dette kan gi et innblikk i hvordan kulturen i bedriften er, samt indikasjoner på hva som er viktig i de ansattes arbeidshverdag.

Metoden er også god å benytte for å få innblikk i de ansattes atferd i arbeidshverdagen.

Observasjon er en måte vi kan få informasjon om organisasjonskultur uten å ha samtaler med de ansatte (Bang 2011, 190 og Kirkhaug 2013, 146). Ettersom vi ikke hadde anledning til å ha samtaler med alle i bedriften, så vi på observasjon som viktig å gjennomføre.

6.2.2.1 Gjennomføring

Vi valgte en ustrukturert tilnærming da vi observerte. Det innebar at vi ikke hadde noe spesifikt å se etter eller en plan for hvordan vi skulle observere. I en ustrukturert tilnærming skulle vi kun skrive ned det vi så, akkurat slik det fremkom (Bang 2011, 186). Vi valgte denne tilnærmingen fordi vi ønsket å stå fritt i observasjonsarbeidet, ettersom vi hadde lite erfaring med det fra før av. På denne måten ble det lettere for oss å skille mellom å beskrive det vi så og å tolke situasjoner, samt at vi unngikk å se etter spesifikke situasjoner. På denne måten kunne vi bruke observasjonsdataene til å styrke opp om empirien vi fant i de andre innsamlingsmetodene.

Ved at de ansatte fikk vite formålet med observasjonen, gjorde vi en direkte åpen observasjon (Berg og Lune 2014, 207). Dette mente vi var hensiktsmessig med tanke på at de ansatte fikk sluppet mer av da vi var til stede, slik at vi observerte en minst mulig påvirket arbeidshverdag. Dette kunne styrke opp om at vi gjorde mest mulig gyldige funn. Samtidig var det en fare for at de som ble observert, endret handlingsmønster til hvordan de trodde vi ville at de skulle oppføre seg (221). Derfor var det viktig at vi klarte å skape tillit til de ansatte slik at vi kunne unngå dette.

En annen ulempe med observasjon var at det kunne oppstå reliabilitetsproblemer, ettersom vi var flere observatører. Grunnen til dette var mangelen på struktur for hva vi skulle se etter, noe som kan ha ført til at vi oppfattet de samme hendelsene på ulike måter (Bang 2011, 186). Derfor var det viktig at vi klarte å la være å tolke det vi så under observasjonen.

6.2.2.2 Utvalg

Ettersom vi observerte de ansatte i en spesifikk bedrift, var lokasjonen allerede gitt. Det som derimot ble en utfordring, var at utvalget ble tilfeldig. Dermed ble det vanskelig for oss å si om vi observerte nok aktører i bedriften. Samtidig så vi ikke noe poeng i å skulle observere så mange personer at vi kunne si noe statistisk, for det ville ikke gått an i en kvalitativ tilnærming som denne (Fangen 2004, 51). Det vi derimot ønsket å oppnå, var å fange gode eksempler som kunne være til hjelp for å besvare problemstillingen vår.

En måte vi etterstrebet å observere de gode eksemplene, var at vi passet på å plassere oss bredt nok blant medlemmene i bedriften. Dette gjorde vi ved å observere både ledelsen og

medarbeiderne. Da vi observerte de ansatte passet vi på at vi beveget oss rundt på arbeidsplassen slik at vi fikk sett ulike arbeidsutførelser, og dermed også antakeligvis forskjellige arbeidere. I tillegg ønsket vi å observere steder hvor både ledelsen og medarbeiderne var sammen, slik at vi kunne se hvordan interaksjonen dem imellom var.

Vi var åpne for eventuelle innspill eller tanker fra terminalene for hvor det kunne være hensiktsmessig å plassere seg da vi gjennomførte observasjonene. Vi satt av seks dager til observasjon, fordelt på to terminaler. Den foregikk kun på dagtid.

6.2.3 Workshop

Vi samlet medlemmer fra bedriften som fikk løse oppgaver sammen. Dette valgte vi å kalle workshop. Vi ønsket å gjennomføre workshoper for å inkludere flere medlemmer av bedriften, og som et alternativ til å gjennomføre mange intervjuer.

Karin O'Reilly (2009, 80) skriver om en tilnærming hun kaller planned discussion, hvor det ikke er noen regler på antall deltakere og øvelser som kan gjennomføres. Dette så vi på som like forutsetninger for våre workshoper. O'Reilly (2009, 80) mener fordeler med et slikt oppsett er at det kan generere gode ideer gjennom diskusjoner. Øvelsene kan også få folk til å tenke på ting de ellers ikke ville kommet på alene. I tillegg mener hun opplegget kan være med på å endre folks oppfatning og tanker, fordi deltakerne får tillitt til hverandre gjennom interaksjonen dem imellom.

Samtidig mener O'Reilly (2009, 80) at diskusjoner som dette kan gjøre deltakerne emosjonelle eller sinte, og at det er viktig å tenke over hvordan det håndteres i forkant av gjennomføringen. Vi tok hensyn til dette ved å legge til rette for en uformell stemning, og ved å passe på at alle fikk sagt sin mening underveis i gjennomføringen.

6.2.3.1 Gjennomføring

Vi anvendte Robert B. Cialdini (2011, 42) sitt gjensidighetsprinsipp da vi startet workshopen. Vi var tydelige på hvilken nytteverdi deltakerne kunne få av resultatet de kom fram til. På denne måten håpet vi å vekke følelsen om at vi hadde gitt gruppene noe, og at de måtte gi noe tilbake (42). Slik kunne vi passe på å få engasjerte deltakere. Vi valgte å kle oss uformelt for å

blende mest mulig inn i gruppene. På denne måten kunne vi øke sjansen for å få aksept til gjennomføringen vår (202). For gjennomføringen av workshopene, se vedlegg 4.

Vi ønsket å sette den uformelle stemningen fra starten av workshopene gjennom en enkel introduksjon av oss selv og hensikten med dagen. Deretter hørte vi hvem deltakerne var. Igjen tok vi i bruk gjensidighetsprinsippet, ved å gi gruppene noe gjennom det vi fortalte om oss selv. Presentasjonene gjorde at vi ble litt kjent med hverandre, samtidig som vi fikk alle deltakerne til å si noe. Vi håpet på å skape en indre forpliktelse ved at de fysisk måtte fortelle om seg selv. Cialdini (2011, 81) sier at ved å få folk til å ta et standpunkt, møter man press fra seg selv og de rundt til å opptre etter dette valget. Dermed kan det tenkes at det ville være lettere for den enkelte deltaker å ta ordet eller komme med innspill videre i gjennomføringen, ved at vi fikk alle til å prate i starten av workshopen. For å få sosial aksept kan det være viktig å holde seg til forpliktelsen man har gjort (83). På denne måten kan momentet om at deltakerne var satt i grupper, forsterke den indre forpliktelsen.

Vi ønsket å gjennomføre en enkel oppgave for å invitere til den uformelle stemningen, før vi satt i gang med den egentlige kartleggingen av deltakernes verdier. Oppgaven gikk ut på å bygge den høyeste konstruksjonen ved hjelp av spagetti, teip og tråd. Målet vårt med oppgaven var å engasjere alle deltakerne, slik at de ville oppleve workshopen som mindre formell.

Videre i workshopen ga vi en øvelse hvor den enkelte deltaker skulle arbeide individuelt (se vedlegg 5). Dette gjorde vi for å få alle deltakerne til å bidra, samtidig som det ga hver enkelt en følelse av å bli hørt. Det var viktig at det hver enkelt oppfattet som verdier kom fram, da disse ble utgangspunktet for det videre arbeidet i workshopene. Resten av workshopene var dominert av gruppediskusjoner (se vedlegg 6 og 7). Vi valgte dette fordi vi ønsket å få fram nye og ukjente ideer, slike som O'Reilly (2009, 80) skrev om. Vi brukte tavle til å skrive ned ord med forklaringer som deltakerne kom frem til.

Vi brukte PowerPoint i introduksjonen vår, men skrudde denne av da vi satt i gang øvelsene i workshopene. På denne måten passet vi på at fokuset var rettet mot det som foregikk. Vi skrev opp målet for dagen på en tavle slik at det var synlig for alle til en hver tid. Måten bordene ble satt sammen varierte ut ifra antall deltakere som var med. Vi ønsket et oppsett

hvor deltakerne var plassert mot hverandre, i håp om at det skulle få de til lettere å være med i diskusjoner.

For å skape en hyggelig atmosfære var det frukt, sjokolade, kaffe og mineralvann tilgjengelig for alle til en hver tid. Alle ble utstyrt med en navnelapp. På denne måten kunne vi bruke navn da vi prater med hverandre. Dermed ble gjennomføringene mer personlige, og vi fjernet risikoen for at navn kunne være en stopper for å komme med et poeng eller en kommentar.

6.2.3.2 Utvalg

Når det kommer til utvalg til workshopene, mener Fangen (2004, 49) at hvor mye tid vi har til rådighet i forskningen vil ha noe å si for utvalget. Dette er vi enige i. På grunn av omfanget til denne bacheloroppgaven, hadde vi ikke mulighet til å gjennomføre workshoper med alle medlemmene i bedriften.

Bedriften var tøff å skulle hente deltakere ut fra, ettersom det ble arbeidet i skift døgnet rundt. En annen faktor som spilte inn ved utvelgelsen av deltakere var at bedriften sparte penger og hadde få ekstra de kunne ta ut av skiftene.

I våre gjennomføringer ønsket vi at utvalget skulle bestå av deltakere fra alle nivåer i bedriften. Ideelt sett ønsket vi 20 stykker til hver gjennomføring, slik at flest mulig fikk delta i prosessen. Den ene gjennomføringen vi gjorde var på en mindre terminal med færre ansatte. Her syntes vi en gruppe på rundt ti stykker ville vært ideelt. Av de som skulle delta, ønsket vi at det var personer som dominerte på både positive og negative måter i hverdagen. Det kunne tenkes at disse var med på å prege arbeidshverdagen med sine oppfatninger. I tillegg syntes vi det var viktig at tillitsvalgte skulle delta, slik at de kunne videreføre meningen med prosessen til delene av bedriften som ikke deltok.

Vi gjennomførte workshopene på dagtid i lokalene på terminalene. Vi hadde to gjennomføringer fra kl.10.00 til kl.14.00, og én fra kl.14.00 til kl.18.00. Vi var spente på å se om tidspunktet ville ha noe å si for hva deltakerne kom fram til.

6.2.4 Spørreundersøkelse

Den kvantitative delen av forskningen vår bestod av en spørreundersøkelse (se vedlegg 9). Vi brukte spørreskjema så vi kunne understreke om antakelsene vi fant gjennom de kvalitative innsamlingsmetodene stemte. Vi mente denne måten ga oss et bredere bilde av hvordan prosessen hadde vært.

Spørreskjemaet vårt bestod av avkryssningsspørsmål. Her ble informantene bedt om å velge et alternativ framfor et annet (Kirkhaug 2013, 147). På denne måten fikk vi bekreftet eller avkreftet våre antakelser til temaene vi stilt spørsmål om. Da spørreskjemaet ble laget forsøkte vi å huske på at informantene kunne tillegge ulik mening til ordene vi brukte. Dette kunne påvirke måten de rangerte alternativene på. En annen ulempe var at det også kunne skapes negative assosiasjoner til alternativene som ble valgt bort (147).

I tillegg til avkryssningene, ga vi mulighet til å kommentere på noen av spørsmålene. Dette gjorde vi for å få en utdypning på svaret de ga.

6.2.4.1 Utvalg

Spørreskjemaet ble sendt ut til alle ansatte på de to terminalene. På denne måten kunne vi få et mer utfyllende totalbilde av hvordan de ansatte opplevde prosessen. Dette gjaldt også om de følte seg inkludert eller ikke.

6.3 Alternative strategier

Vi måtte finne alternative måter å nå bredest mulig ut i bedriften på, ettersom vi ikke fikk observert, intervjuet eller hatt workshop med alle. Vi valgte å løse dette ved å henge opp plakater og informasjon på arbeidsplassene i forkant av forskningen, for å skape oppmerksomhet rundt verdikartleggingen. Se vedlegg 1 for den første plakaten. Den ble hengt opp én måned før vi satt i gang med kartleggingsarbeidet på arbeidsplassen.

De andre plakaten hadde til hensikt å få alle ansatte til å tenke over hvem de er i bedriften, og hva arbeidsplassen representerer. Se vedlegg 2 for de andre plakaten. Disse var forskjellige, slik at vi kunne øke sjansen for at ansatte registrerte plakaten og begynte å tenke

over spørsmålene som ble stilt. Plakatene ble hengt opp halvannen uke etter informasjonsplakaten. På den måten skjedde det noe nytt på arbeidsplassen som forhåpentligvis skapte nysgjerrighet.

6.4 Etikk

Det er viktig å ha fokus på etiske vurderinger i all forskning man gjennomfører. Innenfor samfunnsforskningen er det viktig at man har fokus på informert samtykke og konfidensialitet (Eivind Balsvik og Susanna Maria Solli 2008, 362).

6.4.1 Informert samtykke

Informert samtykke vil si at de man skal studere, får informasjon om prosjektets formål og eventuelle fordeler eller ulemper knyttet til forskningen (Balsvik og Solli 2008, 362). Den viktigste regelen innenfor informert samtykke, er at informantene frivillig gir sitt samtykke til å delta i forskningen. I vår forskning kunne dette være med på å skape trygghet for informantene som deltok. De hadde også mulighet for å trekke seg underveis i prosessen (364).

Vi ga informantene fra intervjuene et sammendrag av samtalene. På denne måten sikret vi at det vi skrev var korrekt, samtidig som informantene fikk mulighet til å komme med kommentarer hvis det var noe de ikke var enige i (Balsvik og Solli 2008, 364).

6.4.2 Konfidensialitet

Konfidensialitet innenfor forskning betyr at man ikke skal offentliggjøre informasjon om forskningsobjekter hvis dette kan føre til at noen kjenner de igjen (Balsvik og Solli 2008, 368). Vi forsøkte å beholde anonymiteten i forskningen så langt det lot seg gjøre. Vi endret navn på personer, lot være å skille mellom hvor vi observerte eller gjennomførte workshopene, samt endret andre eventuelle momenter som kunne være med på å avsløre identiteten til forskningsobjektene (368).

Da vi skrev ned empirien vår, var det viktig at vi gjenga forskningsobjektene korrekt. Det var også viktig at vi sørget for at sensitivt materiale ikke kom på avveie eller ble misbrukt av andre (Balsvik og Solli 2008, 369). Ettersom vi skulle skrive en oppgave om én bedrift, var

det viktig at vi opprettholdt den interne konfidensialiteten i forskningen. Dette gjorde vi ved å påse at medlemmene i gruppene ikke kunne gjenkjenne hvem som kom med ulike utsagn (370).

Innenfor etikken er det også et krav om etterprøvbarehet. Det betyr at andre forskere skal kunne se at funnene til vår forskning er rimelige (Balsvik og Solli 2008, 371). Ved å anonymisere informantene eller det informantene sa, ble det vanskelig å opprettholde kravet om etterprøvbarehet. Dette fordi vi ikke gjenfortalte nøyaktig hva som hadde skjedd. Det er derimot viktig å huske på at kravet om konfidensialitet veier tyngre enn kravet om etterprøvbarehet (371).

6.5 Gyldighet og troverdighet

Troverdighet handler om i hvilken grad vår forskning ble utført på en tillitsvekkende måte (Ringdal 2013, 248). Ettersom det var et mindre utvalg vi forsket på, ble troverdigheten lavere. Dette påvirket bekræftbarheten til forskningen vår, altså i hvilken grad vi målte det vi hadde til hensikt å måle (248). På denne måten ble det vanskelig å kunne generalisere funnene fra forskningen vår til større deler av bedriften. Troverdigheten og bekræftbarheten til forskningsopplegget ble tross dette styrket, ettersom vi samlet inn data fra flere kilder (Ringdal 2013, 242). Dermed kan det tenkes at kombinasjonen vi gjennomførte, gjorde funnene våre gjeldene for flere i bedriften enn kun utvalget.

I samarbeid med ledelsen i bedriften ble vi enige, med utgangspunkt i resultatene vi kom fram til, om at disse ville bli noe som bedriften selv måtte arbeide videre med på de resterende terminalene.

6.6 Gjennomføring av analysen

6.6.1 Intervju

Vi transkriberte intervjuene samme dag mens gjennomføringen enda var klart i minnet. Lydopptakene og notatene fra intervjuene gjorde det lettere for oss i dette arbeidet. Vi fikk et totalbilde av de ulike situasjonene ved hjelp av dataen fra intervjuene.

Da vi hadde transkribert ferdig, kategoriserte vi innholdet ut ifra bedriftens visjon og drømmeposisjon, informantenes ambisjoner for bedriften, og om informantenes tanker rundt workshopene vi skulle holde. Vi ga de ulike temaene farger, og gikk gjennom transkriberingene for å fargelegge. Dette ga oss bedre oversikt over tekstene våre (Askheim og Grennes 2008, 148). Deretter klippet vi ut avsnitt fra intervjuene som hadde de samme fargekodene, og limte disse inn i egne dokumenter (149). På denne måten fikk vi et klart bilde av informasjonen vi hadde til hver kategori. Dette gjorde det enkelt for oss å se forskjeller og likheter mellom informantenes svar.

6.6.2 Observasjon

Analysen av observasjonene baserte seg på feltnotater vi hadde. Vi var bevisst på konteksten da vi skrev notatene, som var til hjelp da vi skulle utarbeide utfyllende beskrivelser av feltnotatene (Fangen 2004, 175). Vi gjorde notatene utfyllende samme dag som vi observerte. Dette fordi vi ønsket å gjøre det imens det fortsatt var friskt i minne, slik vi gjorde da vi transkriberte intervjuene. Vi forsøkte å skrive notatene så tykke som mulig, med utgangspunkt i det vi mente var nødvendig for at leseren skulle forstå situasjonene vi beskrev (Askheim og Grennes 2008, 147).

Videre valgte vi å samle all observasjonsdata fra de to terminalene i et dokument. Dataen ble kategorisert etter temaer og funnene ble gjenfortalt samlet, slik at vi opprettholdt anonymiseringen. Vi kategoriserte etter omgivelser, arbeidsoppgaver og interaksjon mellom medlemmene i bedriften.

6.6.3 Workshop

Det første steget i analysen av workshopene var å gjenfortelle gjennomføringene. Vi hadde notater som ble skrevet underveis i gjennomføringen, samt Post-it lappene fra øvelsene og ordene som ble nedskrevet på tavlen.

Videre sorterte vi dataene inn etter øvelsene vi gjennomførte. Vi valgte å gjenfortelle funn fra alle gjennomføringene samlet, men vi skilte mellom gruppene. Vi ga også deltakerne fra de forskjellige workshopgruppene anonyme navn.

Til slutt reduserte vi den store mengden data vi hadde til en forkortet beskrivelse av gjennomføringen av workshopen. Å redusere data på denne måten kan gjøre materialet mer håndterlig (Askheim og Grennes 2008, 151). På denne måten fikk vi trukket frem de hendelsene vi anså som viktigst, og som vi brukte videre i tolkningen og drøftingen.

6.6.4 Spørreundersøkelse

Vi valgte å analysere spørreundersøkelsen ved bruk av undersøkelsesverktøyet SurveyMonkey. Her plottet vi inn svarene vi fikk fra undersøkelsen. Nettsiden genererte grafer og prosenter ut ifra vår data. På denne måten ble det enkelt å få en oversikt over empirien vi hadde samlet inn.

7.0 Analyse

I dette kapittelet vil vi ta for oss beskrivelser av empirien vår.

7.1 Intervju

Vi delte inn analysen i tre deler, med utgangspunkt i temaene fra intervjuguiden (se vedlegg 3 Intervjuguide).

7.1.1 Bedriftens visjon

Alle informantene fortalte at bedriften ikke har en visjon. En informant sa at dette aldri har vært utformet. En annen mente de hadde prøvd å få det til, men at arbeidet stoppet opp. Informant 2 fortalte at en grunn til at de ikke hadde en visjon, var fordi de var: ”..redd for å låse seg fast i noe, fordi vi må kunne være en bedrift som kan snu seg på femøringen – hele tiden”.

Det ble også snakket om endringer i bransjen og at innen 2017 skal alle terminalene i Norge konkurranseutsettes. Informant 2 sa i den forbindelse: ”..vi vet ikke helt hva som blir utslaget”.

Alle informantene hadde et tydelig bilde av hvor de ville, og det ble snakket om at de ønsket å bli ledende aktør innenfor bransjen. Informant 1 beskrev det som: ”Å knytte vei og bane sammen på en god måte”, og informant 2 sa at: ”Vi har fortsatt ett mål og det er å putte containere på tog”. Informant 4 beskrev ønsket som: ”At vi er den som kundene velger”. For å nå dette, snakket informant 3 om at de måtte ha de beste medarbeiderne på alle nivåer i bedriften. Informant 1, 2 og 4 var derimot mer opptatt av kostnadseffektivitet, sikkerhet og kvalitet. Informant 1 sa: ”..det er jo sånn togkunder har veldig fokus på”. Da vi spurte informant 3 om hvilke ord han trodde arbeiderne kunne etterleve som verdier, svarte han: ”..sikkerhet er jo et ord som stadig kommer opp igjen. Og det er jeg enig er en ting jeg mener er viktig å fokusere på”.

7.1.2 Ambisjoner for framtiden

Da informantene ble spurt om realistiske tanker for framtiden, sa to av informantene at de mente bedriften ville være tilbake hos moderselskapet igjen i løpet av en periode på fem år. Informant 3 var av en annen oppfatning, og sa at om fem år: ”Vi er den ledende aktøren i Norge, det er jeg helt sikker på at vi er”. Også informant 4 sa: ”..at vi fortsatt er den ledende terminalaktøren på alle terminaler i Norge. Vi er kanskje den eneste også..”.

To av informantene snakket om at de syntes det var viktig å satse på de ansatte, og å skape et godt arbeidsmiljø for å nå sine ambisjoner for framtiden. Informant 3 sa at en måte man kunne komme fram til dette på var: ”At man er kollegial og at man støtter opp om og prøver å hjelpe hverandre”.

7.1.3 Tanker om workshopene

I siste del av intervjuene ble gjennomføringen av workshopene tatt opp, med fokus på hvordan informantene mente ledelsen skulle involveres i prosessen. Samtlige informanter ønsket at ansatte fra hele bedriften skulle få tilbud om å delta på workshopene. Til tross for det ble det kommentert av flere at dette ikke ville la seg gjøre, eller at det ville bli vanskelig på grunn av turnusarbeid og engasjement fra de ansatte. Informant 2 foreslo derfor at: ”...man velger ut personer. Med en overvekt av de som jobber ute”. Informant 1 foreslo å sette

sammen arbeidsgrupper hvor man: ”*plukker ut noen grupper som har interesse av det kanskje*”.

Det var derimot mer blandede meninger om hvilken tilnærming vi skulle benytte. Informant 2 og 3 snakket om en bottom-up tilnærming som kunne skape eierskap, slik at medlemmene i bedriften jobbet sammen. De to andre informantene mente at verdikartleggingen hvilte på toppledelsen, men at innspill fra medarbeiderne var nyttig.

Det var også delte meninger om hvor involvert ledelsen skulle være. Informant 1 mente ledelsen ikke skulle delta i prosessen, mens informant 3 mente ledelsen skulle involveres hele veien. Informanten sa: ”*Det er veldig, veldig viktig at vi er synlige og er med på samme prosessen og diskusjonene og aktivitetene som de ansatte*”. Han/hun fortsatte med å si at det var viktig at prosessen ble opplevd som relevant for arbeidsgiveren, slik at medarbeiderne forstod hvorfor verdiene måtte komme på plass. Informanten fortsatte og sa at det burde gjøres blant annet gjennom at ledelsen må vise at de stiller seg bak prosessen. Informant 2 mente ledelsen skulle delta i form av at det er de som til slutt skulle velge verdiene: ”*...så er det liksom ledelsen som styrer dette her mot de andre målene vi har strategisk. Men da er det allikevel med utgangspunkt i de verdiene som de ansatte har valgt*”. Informant 4 sa at vi skulle involvere de ansatte og de ansattes representanter, men at: ”*...det er jo ledelsens ansvar til slutt å beslutte*”. Videre kommenterte informant 4 seg selv og sa: ”*Det kan jo være sunt for ledelsen å få høre de ansattes syn, for så vidt, og visa versa*”.

7.2 Observasjon

Vi ønsket at verdiene vi kartla skulle representere bedriften som en helhet og valgte derfor ikke å skille mellom toppledelsen og medarbeiderne.

7.2.1 Omgivelsene

Begge terminalene var gjerdet inne, og for å komme inn måtte vi gå igjennom en port. Innenfor porten var alle ikledd refleksvester. Morgenen var fylt med trafikk og store kjøretøy som hentet og bragte gods.

Inne i flere av maskinene var fargene mørke, og det var tydelig å se at arbeidere med oljete klær hadde sittet i stolene. Maskinene var slitte og gammeldagse, og heller ikke installert med datamaskiner. De var koblet opp til et radiosamband som ble benyttet for å kommunisere med de som jobbet ute. Noen av lokførerene hadde printet ut den informasjonen han/hun trengte for skiftet, mens andre hadde en iPad de benyttet.

Inne på fellesrommene lå det mye ark strødd rundt, samt at de hadde flere tavler hvor det var hengt opp informasjon. Mesteparten av informasjonen som hang på tavlene var gamle, og hadde blitt tegnet og skrevet skjellsord på. Flere av dagens arbeidsoppgaver og sjekklister ble også gitt til arbeiderne i papirform. Vi så at da de ansatte skulle ha oppdaterte lister, kontaktet de noen de kalte teamledere.

Vi observerte flere tavlemøter hvor det ble gitt informasjon fra ledelsen til de ansatte. Eksempelvis forsinkede tog og endringer i arbeidsoppgaver. Under møtene fikk de ansatte komme med innspill og stille spørsmål. Strukturen på møtene var uformelle og ble gjennomført i et oppholdsrom. I dette rommet var det sofaer, TV og ulike aviser. Døren inn til rommene var alltid åpne. Alle medarbeiderne hadde også hver sin hylle hvor det lå diverse papirer.

Vi la også lagt merke til at dørene inn til ledernes kontorer alltid stod åpne. Vi så at måten ledelsen kommuniserte med hverandre på var annerledes enn hvordan de på gulvet kommuniserte med ledelsen. De som jobbet inne på kontorene gikk rett inn til hverandre, mens de som arbeidet ute stod og ventet i døråpningen til de fikk beskjed om at det var greit å komme inn.

7.2.2 Arbeidsoppgaver

De ansatte var opptatt av å fortelle og vise oss hva deres arbeidsoppgaver innebar. Dette var alt fra hvordan systemene hang sammen, til hvordan arbeidsoppgavene deres ble utført.

Arbeidsoppgavene var preget av samarbeid. Vi så at den enes arbeidsoppgaver var utgangspunktet for den nestes arbeid. På denne måten ble oppgavene de ansatte gjorde en kjede av arbeid som var avhengig av hverandre. Eksempelvis da et tog kom inn, ble

containere på vognene hentet av trailere. Dette ble gjort av truckene. Da vognene var tømt, ble toget organisert slik at de riktige vognene ble sendt til sin destinasjon. Vognene ble så losset med nye containere som var levert til terminalen. Deretter ble det sjekket at all last var skikkelig festet og at bremsene fungerte.

Vi observerte tre ansatte som jobbet tett med hverandre. De samarbeidet om å kjøre skiftelokomotivet, hekte av og på vogner, og å holde utkikk for hvor mange meter det var igjen mellom lokomotivet og vognene. Til tross for noe kommunikasjon, så det ut som de hadde god kontroll på hva alle drev med til en hver tid. Det lille vi hørte av direkte kommunikasjon var i koder over samband.

7.2.3 Mellom de ansatte

Stemningen mellom de ansatte var fleipete og de lo mye. Under lunsjen spiste de ansatte og ledelsen hver for seg. Vi så ofte at om en satt seg ned på oppholdsrommet eller rundt kaffemaskinen samlet det seg flere rundt dette området. Her ble det pratet om hverdagslige ting, som ferie og helgens aktiviteter. På oppholdsrommet så vi at de ansatte så på tv eller holdt på med telefonene sine.

Vi observerte en uformell stemning hvor de ansatte viste tydelig selvironi med enkelte spøker som vi oppfattet var litt på kanten. I tillegg viste de omsorg for hverandre ved å spørre hvordan kollegaene hadde det. Eksempelvis var det en som hadde vært hos tannlegen som ble spurt om hvordan det hadde gått, og om han hadde noen smerter.

7.3 Workshop

Både antall deltakere og gruppedynamikken i de tre gjennomføringene var ulike. Dette førte til at vi måtte legge til en ekstra øvelse i et tilfelle, og at vi måtte slå sammen øvelser i et annet. Til tross for dette var grunnrammen av gjennomføringene den samme. I to av workshopene var det så få deltakere med at vi så det som hensiktsmessig å sette oss rundt bordet sammen med de. Slik bevarte vi den uformelle stemningen vi etterstrebet.

I denne delen valgte vi å anvende spørsmål for å gjøre analysearbeidet lettere for oss.

7.3.1 Presentasjonsrunden

Hva fortalte deltakerne da de presenterte seg selv?

Etter at vi presenterte oss med navn, alder og fritidsinteresser, ba vi deltakerne fortelle hvem de var og sine forventninger for dagen.

Presentasjonene i Gruppe A var preget av prat om hus. Enten om de hadde flyttet mange ganger, eller om å pusse opp. Deltaker A1 fortalte hva vedkommende het og hvor han/hun var fra, og at han/hun interesserte seg for hus og hage. Deltakeren la også til at all fritid gikk med til dette. Resten av gruppa var enig i at husarbeid var tidkrevende. Deltaker A4 sa at han/hun fikk vite om workshopen dagen i forveien, og at siden han/hun fikk betalt for å delta valgte vedkommende å stille opp.

I Gruppe B fortalte deltaker B1 hva han/hun het, hvilken stilling han/hun hadde og hvor lenge vedkommende hadde jobbet der. Deltakeren var den eneste i gruppa som fortalte konkrete forventninger til dagen. Han/hun ønsket å komme fram til noen få ord som beskrev arbeidshverdagen i bedriften. Denne presentasjonen stod i kontrast til deltaker B5 som kun fortalte navn og alder.

Presentasjonene i Gruppe C var generelt kortere, sammenliknet med de to andre gruppene. Deltaker C2 fortalte navn, alder, om familien sin og om sin karriere innenfor bedriften i form av ulike stillinger, både ute og inne. Han/hun var glad i friluftsliv, og lo og tullet underveis i sin presentasjon. Deltaker C1 kommenterte spøkefullt mens han/hun smilte: ”*Du oppsummerte hele livet ditt, du*”. Dette gjorde at hele gruppen begynte å le. Deltaker C9 fortalte navn og stilling, og at han/hun brukte fridagen sin til å stille opp på workshopen.

7.3.2 Marshmallow-oppgaven

Hvordan utførte deltakerne oppgaven?

I Gruppe A satt deltaker A1 lent bakover med armene i kryss og deltok ikke i planleggingen av hvordan gruppen hans/hennes skulle bygge. Da gruppen henvendte seg til vedkommende, trakk deltakeren på skuldrene. Han/hun ble mer aktiv da gruppen ikke greide å få tårnet til å stå, og kom med konstruktiv kritikk på hvordan gruppen burde gjøre det. Eksempelvis: *"Du burde bruke mer teip her"* og *"Du må få det stabilt nede før du bygger i høyden"*.

Deltaker A4 tok raskt kontrollen i sin gruppe, ved at han/hun begynte å tegne hvordan gruppen burde løse oppgaven. Resten av gruppen sa seg enig i deltaker A4 sitt forslag. Da de skulle begynne å bygge, fordelte gruppen alt utstyret likt mellom seg. De hadde god arbeidsfordeling av det som måtte gjøres. Gruppemedlemmene veiledet hverandre ved å si: *"Nå må vi sette de sammen, før vi kan putte den på der"*. Deltaker A4 sin gruppe lo stadig av forsøkene til deltaker A1 sin gruppe som ikke fungerte.

I Gruppe B tok deltaker B1 raskt styringen med å si hvordan han/hun trodde oppgaven burde løses. Gruppen til B1 viste at de var enige i det B1 sa ved å stadig nikke til forslagene som kom. Etterhvert utover i oppgaven da gruppene startet å sette sammen konstruksjonen, kom B1 med et utsagn: *"Åh, nå skjønner jeg hensikten med leken. At spagettien er de ansatte og at marshmallowen representerer ledelsen. Og at ledelsen ikke vil lykkes hvis organisasjonen ikke er sterk og stabil"*.

Deltaker B5 sin gruppe snakket lavt i planleggingsfasen, og deltaker B6 sa: *"Vi må ikke prate så høyt så de andre hører planen vår"*. Hele gruppen var aktivt med i byggingen. Det var god stemning i gruppen og medlemmene både smilte og lo.

I Gruppe C tok deltaker C2 raskt kontrollen over sin gruppe ved å tegne hvordan han/hun mente de burde løse oppgaven. De lo både høyt og mye, og deltaker C1 begynte tidlig å prøve å psyke ut en annen gruppe ved å si *"Se på dem da, de er ikke en millimeter over bakken en gang"*. Dette fikk hele Gruppe C til å le, og vi kommenterte at vi forstod at utpsykingen hadde startet allerede. Da svarte deltaker C1: *"Jaja, det er halve jobben, det"*. Da lo hele Gruppe C nok en gang.

Noe vi så var gjennomgående i alle gruppene var at de startet oppgaven sittende. Mot slutten hadde nesten samtlige deltakere reist seg. Alle gruppene hadde også en tydelig leder. Til tross for dette fikk alle deltakerne komme med innspill.

7.3.3 Øvelse 1

Hvordan beskrev deltakerne tankene sine om bedriften?

I prosessen for å få deltakerne til å beskrive sine tanker om bedriften, opplevde vi at det var deltakere som slet med å få fylt ut tre Post-it lapper. Noen viste usikkerhet, mens andre oppfattet vi som motvillige. Blant annet deltaker A1 ga opp oppgaven ganske raskt, og sa at han/hun ikke hadde noe å komme med. Vi spurte flere ganger: *"Hva er det du forbinder med jobben din?"*. På denne måten fikk deltaker A1 til slutt fylt ut alle Post-it-lappene sine.

I Gruppe B gikk prosessen med å få skrevet ned tanker rundt bedriften fint. Deltaker B7 stod litt fast på siste Post-it-lapp. Etter litt betenkningstid fikk han/hun skrevet ned: *"Trivsel"*. I Gruppe C fikk deltakerne raskt fylt ut Post-it-lappene. Deltakerne tittet litt på hverandre.

I neste del av første øvelse var det godt engasjement fra samtlige deltakere. I Gruppe A presenterte deltaker A5 ordet *"Gammeldags"* og fikk kommentar fra deltaker A8: *"Ja, det er jeg enig i. Ting her er utdatert"*. Deltaker A4 sa seg enig: *"Ting her har gått av moten"*. Da deltaker A4 presenterte ordet *"Stressende"*, sa deltaker A1 seg uenig: *"Det er når vi begynner å stresse, at vi driter oss ut"*. Han/hun fortsatte med å si at han/hun ikke synes arbeidsdagen var stressende, og at det som eventuelt gjorde han/hun stresset var at andre stresset over radioen. Deltaker A4 svarer: *"Det jeg mener med stressende, er at det er mye å gjøre"*. Dette hadde ikke deltaker A1 noen respons til, annet enn det han/hun hadde sagt. Deltaker A4 avslutter med å si: *"Jeg tror vi må være enige om at vi er uenige"*.

I Gruppe A kom deltakerne fram til følgende fellesord:

- UTFORDRENDE: en spennende hverdag, hva som fraviker, uforutsigbarhet.
- STRESSFULL: hele dagen.

- STRESSENDE: deler av dagen, men det er ikke stressende for alle.
- ANSVARSFULL: en rød tråd gjennom alt man må gjøre, kundeservice.
- KOLLEGIALT: hyggelige kollegaer, bra samhold.
- GAMMELDAGS: ting er utdatert, gått av moten, for liten terminal.
- KOLLEGIALT: bra samarbeid på tvers av grupper, hyggelige kollegaer, prøver alltid å gjøre det best.
- USTABILT: arbeidsstokken, tog inn/ut, stengte avganger/baner, trengt å endre planer.
- ULØNNSOMT: hele butikken er ulønnsom, driten går ikke i pluss.
- UFORUTSIGBART: turnusbytte og arbeidsoppgaver, kundeservice.

I gruppe B ble ordet ”hektisk” presentert to ganger. Den ene forklaringen til ordet viste til at arbeidshverdagen var hektisk i form av at de arbeidet i intervaller. Den andre forklaringen la vekt på omorganiseringen som hadde skjedd, og at det har blitt mer å gjøre på mindre ressurser. De var opptatt av at dette ikke bare var en negativ ting. Deltaker B1 sa i denne forbindelse: *”Gutta klarer jo alltid å dra det i land”*.

Da deltaker B2 la fram ordet ”kaos”, var det flere av medlemmene i gruppe B som lo. Vi ba deltaker B2 om å forklare hva han/hun mente med ordet, og det kom fram at denne morgenen hadde datasystemet vært nede. Det hadde ført til både forsinkelser og utfordringer med tanke på om de ansatte fikk utført arbeidsoppgavene sine. Det var dette deltaker B2 omtalte som kaos. Deltaker B9 sa seg enig i forklaringen til ordet og la til: *”Ja, vi er avhengige av at ting går på skinner her”*.

Gruppe B kom fram til følgende ord:

- HEKTISK: mer å gjøre på mindre ressurser (kan sees på som både positivt og negativt).
- TRIVSEL: godt samarbeid mellom de ulike gruppene.
- KAOS: når systemet er nede mister man kontrollen → teknisk.
- GIVENDE: resultat og mestring.
- USIKKERHET: fremtiden og andre ting.
- FRITT: fri hverdag (når, hva, hvor & mye egen planlegging).
- SOSIALT: sosialt med kolleger (alle), kommunikasjon, sosialt er det bra.
- VARIERT: dagene – kommer an på om ting er i rute → arbeidsoppgaver.

- UTFORDRENDE: når systemet svikter.
- HEKTISK: generelt travle hverdager, noen ganger er det ingen ting å gjøre – jobber intervaller.

Da deltaker C1 la fram ordet ”kaffe”, lo og nikkete alle i gruppe C. Deltaker C1 sa at: ”*Uten kaffe stopper jo arbeidshverdagen*”. Vi satt spørsmålsteget til om det var det deltakeren assosierte med jobben sin, og deltaker C1 la til: ”*Med så mye overtidsarbeid som vi gjør, er vi helt avhengige av kaffe*”.

Gjentatte ganger i løpet av øvelsen kom det opp at de synes det var gøy å gå på jobb. Deltaker C9 sa: ”*Jeg kjører jo 4 mil en vei, så jeg har det jo ganske bra på jobb. Nå har jeg jo jobbet her i over 30 år*”. Deltaker C2 la også trykk på at de hadde et bra team og var flinke til å hjelpe hverandre med å fullføre arbeidsoppgavene.

Gruppe C kom fram til disse ordene:

- KAFFE – uten kaffe stopper arbeidshverdagen.
- BESTEMMELSER – regler, sikkerhetsreglement.
- TOG – tider → bemanning, arbeidsoppgaver, at de er i rute – forsinkelser kan skape problemer.
- FOLK – de ansatte, kommunikasjon.
- B-GJENGEN – persontogskifting.
- SIKKERHET – regler, forskrifter og det som styrer.
- ANSVAR – kundeservice, å være forsiktige, unngå skader og ulykker, arbeidsoppgaver.
- TRIVSEL – artig å gå på jobb, arbeidsoppgaver.
- MILJØ – kollegaene, støtte, støvet (problem).

7.3.4 Øvelse 2

Hva var det viktigste deltakerne la vekt på i et dilemma?

I Gruppe A ble oppgaven løst raskt. Deltaker A4 fortalte at hans/hennes gruppe mente kvalitet var viktigere enn punktlighet, og begrunnet dette med at sikkerheten var viktigst. Deltaker A4 sa: *”Det er ikke noe mer å diskutere. Sikkerhet går foran alt”*.

Deltaker A8 presenterte hva gruppen hans/hennes hadde kommet fram til, og sa det samme som deltaker A4 at kvalitet gikk foran punktlighet grunnet sikkerhet. Han/hun sa: *”Tar det 5 minutter ekstra å sjekke et tog, så får det bare gjøre det”*. Deltaker A8 fortalte om en hendelse hvor et liv hadde gått tapt som følge av dårlig sikkerhet. *”Kvalitet er det som skiller oss fra de andre konkurrentene”*.

Deltaker A1 fortalte at konkurrentene deres før ble omtalt som cowboyer for måten de arbeidet med tanke på sikkerhet, men at ledelsen nå forventet at de skulle løse oppgaver like raskt som konkurrentene. Dette gikk ut over sikkerheten. Deltaker A4 støttet opp om dette og sa: *”Ledelsen vet ikke hva de prater om, de skjønner ikke hva arbeidsoppgavene går ut på”*. Deltaker A8 sa at hvilket syn de hadde på sikkerhet, var avhengig av hvilken leder man hadde. Han/hun begrunnet dette med at ledere som hadde arbeidet ute, viste større forståelse for dilemmaene arbeiderne stod ovenfor. Dette var de andre deltakerne enige i ettersom de hadde ulike ledere. Deltaker A4 sa: *”Ja, det jeg driver med har ikke min gruppeleder noen forståelse for. Jeg bruker gjerne en halv time på å skrive en rapport og lar med dette et tog stå igjen, men hvilken nytteverdi har det når han ikke forstår hva jeg skriver”*. Han/hun la til at det er hierarkiske forskjeller i bedriften.

I gruppe B ble deltakerne fordelt på ulike rom under øvelsen, men også i denne gjennomgangen kom de fort fram til et svar. Samtlige mente kvalitet var viktigere enn punktlighet, med utgangspunkt i sikkerhet. Dette var ikke et ord som var ført opp på tavlen fra før, og ble raskt kommentert og skrevet opp. Deltaker B4 kommenterte: *”Sikkerhet er så selvfølgelig her, at det tenkte vi ikke over at kunne være en verdi”*. Dette nikket resten av gruppen seg enige i. Deltaker B7 sa at: *”I vår bransje kan vi ikke drive terminaldrift uten skikkelig sikkerhet”*. Vi prøvde å snu på dette og spurte: *”Hvordan kan dere være konkurransedyktige hvis dere ikke er punktlig?”*. Vi fikk som svar fra deltaker B3 at: *”Hvis vi ikke leverer kvalitet så vil ikke kunden velge oss”*. Da fulgte vi opp og spurte: *”Så du mener det er viktigere for dere å bruke litt lengre tid på sikkerhet enn å sørge for at toget er i rute?”*.

Dette spørsmålet var det flere av deltakerne som svarte ja på. Ettersom deltakerne i gruppe B var så enige, fikk vi ikke mer informasjon ut av øvelsen.

I gruppe C ble deltakerne også fordelt på ulike rom. Da vi samlet alle gruppene igjen, hadde de kommet fram til forskjellige svar. En gruppe mente det var viktig med punktlighet og å jobbe med klokken. Med dette mente de at togene måtte være i rute. Vi stilte spørsmålsteget til hvilken verdi fra tavlen de begrunnet svaret sitt med. Deltaker C9 svarte: *”Det må jo bli tog og bestemmelser. Altså at vi må følge togruter, men forholde oss til sikkerhetskravene som stilles”*. Deltaker C5 fulgte opp svaret og sa: *”Ja, sikkerheten er viktig den”*.

En annen gruppe mente kvalitet var viktigst. De viste til sikkerhetsregler og bestemmelser fra tavlen, samt miljø og ansvar. Deltaker C2 snakket om miljø som at det var viktig å ikke stresse når de gjennomførte arbeidsoppgavene. Det trakk han/hun opp til ordet ”ansvar”, og sa at det var de selv som stod ansvarlige for at en skade eller en ulykke kunne skje. Deltakerne i gruppen nikkete til dette. Videre kommenterte deltaker C5 at kvalitet kanskje gikk foran punktlighet.

7.3.5 Øvelse 3

Hvilke tre ord var det medarbeiderne valgte for å beskrive arbeidshverdagen sin, med utgangspunkt i de tidligere øvelsene?

Deltaker A4 tok ordet og startet med å si at han/hun var opptatt av å hjelpe sine kollegaer, og at han/hun gjerne ble litt lengre på jobb for at neste skift skulle komme til ryddige forhold. Som en følge av omstruktureringen som hadde skjedd, var mange av de negative ansatte blitt luket ut. Dette trodde han/hun hadde ført til et bedre samhold blant de som var igjen. Deltaker A4 fortsatte og sa at flere av de ansatte hadde liten tro på ledelsen siden den var så lite synlig: *”Vi vet ikke en gang hvem de er. Siden vi ikke føler vi blir hørt og sett av ledelsen, fører det til at vi gir litt mer F i bedriften, men ikke i hverandre. Vi ansatte er veldig opptatt av å hjelpe hverandre”*. Deltaker A5 fulgte opp dette og sa: *”Vi jobber mer for bedriften, ikke med bedriften lenger”*. Deltaker A1 fortsatte diskusjonen og sa: *”Vi bryr oss ikke om bedriften*

lenger. Nå er dette et sted vi bare får lønninger fra". Som en følge av denne diskusjonen, ble gruppe A enige om verdi nummer én:

KOLLEGIAL – trivsel og samarbeid.

Videre tok deltaker A5 ordet og tok opp ordet utfordrende fra tavla. Han/hun utdypet det ved å snakke mye om ytre faktorer som de selv ikke kunne gjøre noe med. Dette kunne dreie seg om alt fra signalfeil til ras. Han/hun fortsatte og sa at dette var med på å gjøre arbeidshverdagen variert og spennende. Deltaker A1 sa at noe annet som gjorde arbeidshverdagen utfordrende, var at han/hun syns terminalen var gammeldags og utdatert: *"Vi har vokst fra terminalen og etterspørselen er større enn det vi greier å levere"*. Diskusjonen fortsatte og gruppen begynte å prate om temaet stress nok en gang. Etter noe fram og tilbake, kom de fram til verdi nummer to:

UTFORDRENDE – uforutsigbart, gammeldags, stress.

Gruppen tok diskusjonen videre og pratet om kundeservice. Deltaker A4 sa de var avhengige av kundene for at bedriften skulle gå rundt. Videre tok deltaker A1 opp at de hadde ulike ansvarsområder med tanke på kundene. Dette handlet mye om at de måtte sørge for at lasten ble levert på en trygg måte. Dette første diskusjonen videre til å prate om at hver enkelt hadde ansvar i denne prosessen. De kom fram til tredje verdi:

ANSVARSFULL – vise hensyn, hvordan man håndterer kunden, sikkerhet, stress.

I Gruppe B var sikkerhet det første ordet gruppen ønsket som en verdien. Sikkerhet ble beskrevet som den viktigste og det som burde prioriteres i arbeidet. Deltaker B4 sa at det ikke bare var viktig at man skulle holde seg unna farer, det var like viktig at alle opplevde å føle seg trygge da de var på jobb. Ut ifra dette ble gruppen enige om verdi nummer én:

SIKKERHET – å komme trygt hjem både fysisk og psykisk, kvalitet.

Gruppen var av oppfatning at det var hyggelig å være på jobb. Flere av deltakerne hadde vært i bedriften i mange år, og trivdes med hverandre. De mente også at det var viktig med god

kommunikasjon i arbeidet, ettersom de jobbet med så mye vekt som de gjorde. Deltaker B4 sa at arbeidet kunne være vanskelig å få til å flyte hvis man ikke hadde god kommunikasjon, og at dette ikke var noe problem dem imellom. Deltaker B9 snakket om at de hadde mye frihet i arbeidshverdagen, i form av arbeidet som måtte utføres. Dette var det flere som var enige i at var motiverende. De kom fram til sin andre verdi:

GODT ARBEIDSMILJØ – trivsel, god kommunikasjon, frihet, motivasjon.

Deltaker B12 fortalte han/hun likte jobben fordi dagene var varierte, noe som han følte ga mulighet for å utvikle seg på et personlig plan. Han/hun forklarte dette med at arbeidsoppgavene var blitt mer varierte. Dette ble bekreftet blant noen av de andre deltakerne med nikk. Diskusjonen utviklet seg til å handle om ytre påvirkninger, og formet seg til slutt til den tredje verdien:

UTFORDRENDE, MEN GIVENDE – oppgaver (arbeid), mulighet for egenutvikling, ytre påvirkninger.

I Gruppe C presenterte deltaker C2 første forslag til en verdi, som var ”tog”. Begrunnelsen for valget var: ”*Det er jo det vi jobber med*”. Resten av gruppen var enige i dette, og deltaker C9 la til at hver gang han/hun så et tog, så han/hun på klokken. Han/hun fortsatte med å si at dette skjedde automatisk, og at de ansatte jobbet for å passe på at togene var i rute. Det var stor enighet da gruppen kom fram til første verdi:

TOG – tider, bemanning, arbeidsoppgaver, at de er i rute – forsinkelser kan skape problemer.

Deltaker C1 fortalte at arbeidshverdagen var full av humor, og at de hadde det fint med hverandre på jobben. Innad i gruppe C var det en gruppe som la fram verdien trivsel, og en annen som la fram verdien miljø. Gjennom en diskusjon ble gruppen som helhet enige om at verdiene handlet om det samme, og valgte å kalle sin neste verdi:

MILJØ – kollegaene, støtte.

Deltaker C9 presenterte ordet ansvar som et forslag til den siste verdien. Han/hun påpekte at deres handlinger kunne få konsekvenser. Med dette mente deltaker C9 at de hadde mye ansvar når de var på jobb. Dette kunne dreie seg om alt fra sikkerhet til kundeservice. Vi forsøkte å dra med flere deltakere i diskusjonen, og spurte deltaker C5 om hans/hennes synspunkter om ansvar. Deltakeren syntes at det som kom fram stemte, og at de hadde en del regler og forskrifter de måtte følge. Dette ble utgangspunktet for gruppens tredje verdi:

ANSVAR – kundeservice, å være forsiktige, unngå skader og ulykker, arbeidsoppgaver.

Oversikt over verdiene fra hver gruppe

	Verdi 1	Verdi 2	Verdi 3
Gruppe A	Kollegial <i>(Trivsel og samarbeid)</i>	Utfordrende <i>(Uforutsigbart, gammeldags, stress)</i>	Ansvarsfull <i>(Vise hensyn, hvordan man håndterer kunden, sikkerhet, stress)</i>
Gruppe B	Godt arbeidsmiljø <i>(Trivsel, god kommunikasjon, frihet, motivasjon)</i>	Utfordrende, men givende <i>(Oppgaver (arbeid), mulighet for egenutvikling, ytre påvirkninger)</i>	Sikkerhet <i>(Komme trygt hjem både fysisk og psykisk, kvalitet)</i>
Gruppe C	Miljø <i>(Kollegaene, støtte)</i>	Tog <i>(Tider → bemanning, arbeidsoppgaver, at de er i rute - forsinkelser kan skape problemer)</i>	Ansvar <i>(Kundeservice, å være forsiktige, unngå skader og ulykker, arbeidsoppgaver)</i>

På slutten av workshopene hadde vi en oppsummering om hvordan deltakerne syntes dagen hadde vært.

Gruppe A hadde i utgangspunktet ingen forventinger til dagen og var skeptiske til opplegget vårt. Til tross for dette ga de en skikkelig innsats, og de sa de hadde hatt en fin dag. De la også frem at de likte å bli hørt på en annen arena.

Gruppe B opplevde vi som gjennomgående positive til workshopen. De fortalte at de syntes det var gøy å få luftet meningene sine, og likte å bli hørt på et slikt område.

Også Gruppe C sa de likte å bli hørt, fordi de ikke følte seg hørt av ledelsen. Gruppen fortalte de opplevde at ledelsen kun tok kontakt da de hadde beskjeder å gi, og at de ikke tok imot tilbakemeldinger.

7.3.6 Leder X

I forbindelse med en av workshopen var det en leder som sa han/hun gjerne ønsket å delta, men som ikke hadde mulighet. Vi har valgt å kalle vedkommende Leder X. Han/hun sa vi måtte si ifra hvis det var noe annet vedkommende kunne bidra med. Vi fikk Leder X til å skrive ned tre ord som han/hun mente beskrev sin arbeidsdagen. Disse ordene var ærlig, dyktig og pålitelig.

7.4 Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelsen ble utlevert til terminalene vi hadde vært og forsket på. Til sammen dreide dette seg om ca. 100 arbeidere. Totalt fikk vi svar fra 31 respondenter. Av disse var det hele 27 stykker som hadde fått med seg at det hadde forgått noe på arbeidsplassen. De fleste hadde fått med seg dette gjennom plakatene vi hadde hengt opp (61%), og gjennom oss (57%). Til tross for at en så stor andel hadde lagt merke til plakatene vi hang opp, så var det 58% som følte at de ikke ga noen nyttig informasjon om prosessen. Allikevel genererte plakatene til et positivt samtaletema (84%). Halvparten av respondentene hadde lagt merke til at vi hadde vært på terminalen og sett på hvordan de arbeidet. Allikevel var det 86% som svarte at vår observasjon hadde ført til et positiv samtaletema.

Videre i undersøkelsen var spørsmålene knyttet til workshopen. På spørsmålet om de hadde fått tilbud om å delta, svarte 69% at de ikke hadde mottatt et tilbud om det. Av respondentene våre, var det 25% som hadde deltatt på workshoper. Av disse var det 86% som følte at de ble hørt.

Det var totalt 24 respondenter som svarte at de ikke hadde vært med på workshopen. Av disse var det 63% som ikke følte seg hørt i løpet av prosessen. 22 respondenter svarte på om de

syns gjennomføringen av workshopen hadde ført til et positivt eller negativt samtaletema. 73% av disse mente det var positivt.

I boksene hvor det var mulig å kommentere, var det kun to respondenter som hadde benyttet ett av kommentarfeltene. Dette var i forbindelse med plakatene. Den ene respondenten skrev: ”Tull”, mens den andre skrev: ”De fleste synes vell at verdiene ikke blir fulgt”.

8.0 Sentrale funn i analysen

I denne delen av oppgaven vil vi gi en kort oppsummering av det vi mener er sentrale funn fra analysen.

Under intervjuene kommer det fram fra alle informantene at bedriften står uten en nedskrevet visjon. Til tross for dette deler informantene samme oppfatning av hvor de ønsker bedriften skal være i framtiden. Samtidig har de ulike formeninger om hvordan denne posisjonen skal nås.

Ut ifra svarene vi får i intervjuene til gjennomføringen av workshopen, er disse litt ulike. Én informant mener toppledelsen skal være like delaktige i prosessen som resten av medarbeiderne, mens en annen mener de ikke skal delta før en endelig avgjørelse om verdiene skal tas. Også måten verdiene skal avdekkes på er forskjellig mellom informantene. Én mener vi skal sette opp noen alternativer som de ansatte skal velge mellom, mens en annen mener verdiene skal avdekkes gjennom gruppediskusjoner. Det viser seg også at det er skepsis blant informantene til hvor engasjerte deltakerne i workshopene kommer til å være.

Gjennom analysen av observasjonene, ser vi at samarbeid er noe som går igjen i arbeidshverdagene. Dette kommer fram gjennom arbeidsoppgavene de ansatte har. I forlengelse av dette viser det seg at kommunikasjon også et sentralt element når de jobber. Vi ser det er generelt godt stemning mellom bedriftens medlemmer, både i pauser og når de arbeider.

I workshopen opplever vi at det er enighet rundt temaene som tas opp. Eksempel på dette er at deltakerne i alle gjennomføringene er opptatt av sikkerhet i arbeidshverdagen. Samtidig kommer det fram at de er åpne for andres synspunkter og meninger. Dette viser seg eksempelvis gjennom en diskusjon som ender med at deltakerne blir enige om at de er uenige. Vi oppfatter deltakerne som engasjerte gjennom måten de diskuterer og involverer seg selv i workshopene.

Gjennom spørreundersøkelsen kommer det fram at de fleste av de som har svart på undersøkelsen, har fått med seg at det har foregått noe på arbeidsplassen. Til tross for dette er det totalt sett få respondenter som føler de hadde blitt hørt i løpet av prosessen. Samtidig sier 85% av de som deltar på workshopen og som svarer på spørreundersøkelsen, at de føler de hadde blitt hørt i løpet av prosessen vår.

9.0 Tolkning og drøfting

I det kommende setter vi funn fra analysen opp mot teorien som er presentert i kapittel 5. For å besvare problemstillingen på best mulig måte, velger vi å strukturere drøftingen med utgangspunkt i forskningsspørsmålene.

9.1 Strategisk rammeverk

Hvordan kan det strategiske rammeverket bli påvirket?

I følge Kirkhaug(2013, 166) og Kim, Sting og Loch (2014, 4) er det toppledelsen som utarbeider de strategiske rammene som verdikartleggingen blir utformet innenfor, både i top-down og bottom-up. Ettersom bedriften vi har forsket på står uten en visjon, har de heller ingen tydelige mål å strekke seg etter. På grunnlag av dette kan det bli problematisk for ledelsen å sette tydelige strategiske rammer for prosessen.

Til tross for dette er alle informantene enige om at de ønsker å bli ledende innenfor sin bransje. Vi mener utsagnet om å ”knytte vei og bane sammen på en god måte” er en fin

beskrivelse. Vi tenker enigheten rundt ønsket om å bli ledende aktør bør være utgangspunktet for de strategiske rammene som settes for verdikartleggingen.

Allikevel kan det tenkes at ettersom rammeverket er satt ut ifra et ønske, kan prosessen ende opp med en ramme som er utydelig for medlemmene av bedriften. Igjen ser vi at det har liten betydning hvilken tilnærming man velger å benytte, fordi rammene ikke kommer til å være forankret i strategiske mål. Som det kommer frem i intervjuene, har toppledelsen ulik oppfatning om strategier for hvordan de skal bli ledende aktør (se 7.1.2 Ambisjoner for fremtiden). Uenighetene kan ses på som ulike former for det Bang (2011, 52) kaller virkelighetsoppfatninger, ved at de ser på hvordan hendelser henger sammen på forskjellige måter. Oppfatningene kan føre til at det blir vanskeligere å komme til enighet med tanke på rammeverket.

Som det kommer frem har ikke valg av tilnærming noe å si for hvordan det strategiske rammeverket blir påvirket i en kartleggingsprosess. Til tross for dette har deltakerne vi gjennomførte workshop med klart å utarbeide verdier som de mener beskriver sin arbeidshverdag, uten en tydelig ramme. På denne måten kan det stilles spørsmålsteget til hvor viktig den strategiske rammen faktisk er når det kommer til verdikartlegging.

9.2 Involvering og engasjement

Hvordan blir de ansatte involvert i prosessen, og har dette noe å si for deres engasjementet?

Kim, Sting og Loch (2014, 4) viser til at en top-down tilnærming tar utgangspunkt i at toppledelsen utarbeider verdiene og bestemmer betydningen av dem. Dette skiller seg fra en bottom-up tilnærming hvor ledelsen og de ansatte utarbeider verdiene sammen. Fordeler med top-down er at ledelsen ofte har en større forståelse for hva omgivelsene forventer, og dermed kan inkludere disse forventningene i bedriftens mål. På denne måten kan man si at ledelsen styrer de ansatte i riktig retningen.

På en annen side kan en slik tilnærming skape mindre engasjement blant de ansatte, fordi det er en lite inkluderende prosess. Ettersom det er ledelsen som utarbeider verdiene, mister de ansatte muligheten til å uttrykke sin mening. I våre gjennomføringer opplever vi stort engasjement blant de ansatte. Vi mener dette er fordi de inkluderes i prosessen. I workshopene uttrykker flere av deltakerne at de liker å bli hørt. Dette støtter også spørreundersøkelsen oppunder (se kapittel 7.4 Spørreundersøkelse).

Greenberg og Baron (2003, 204) og Ind (2010, 152) mener motivasjon oppstår ved at de ansatte opplever prosessen som rettferdig. I vår prosess forsøker vi å tilrettelegge for dette ved å informere og inkludere flest mulig medlemmer i bedriften. Eksempelvis gjennom observasjon og workshop.

Inkludering av alle ansatte er et samtaleemne under intervjuene (se kapittel 7.1.3 Tanker om workshopene). Det som er uheldig, er at toppledelsen mener dette kan bli utfordrende på grunn av turnusarbeid og ulikt engasjement blant de ansatte. Gjennom observasjonen opplevde vi derimot de ansatte vise stort engasjement til jobben sin, ved at de er opptatt av å vise hvordan de utfører arbeidet sitt. Vi tolker engasjementet deres som at de følte seg involvert i prosessen. Under workshopen opplevde vi en positiv utvikling i marshmallow-oppgaven, ved at selv de mest skeptiske deltakerne endte med å fysisk reise seg mot slutten (se kapittel 7.3.2 Marshmallow-oppgaven). Dette tolker vi som engasjerte deltakere. Også det faktum at den ene deltakeren deltok på workshopen, til tross for at det er hans/hennes fridag.

Til tross for vår tolkning av at de ansatte følte seg inkludert, viste spørreundersøkelsen at flere av de som ikke deltok på workshopen heller ikke følte seg hørt i løpet av prosessen. Dette kan ha en sammenheng med at vi kun observerte skiftene på dagtid. Vi kan ikke vite om andelen som svarte at de ikke følte seg hørt i prosessen, jobber nattskift. Hadde vi også observert på natten, kan det tenkes at flere ansatte ville gitt tilbakemelding om at de følte seg hørt.

Dersom det er slik at det er de ansatte som utfører største delen av det synlige arbeidet i bedriften, kan det tenkes det vil være til fordel å inkludere de når man skal utarbeide en forståelse av hvem bedriften er. Ettersom ledelsen setter den strategiske rammen for verdikartleggingen, kan det tenkes at man likevel klarer å kombinere kravene fra omgivelsene og innspillene til de ansatte.

Det er også viktig å påpeke at bottom-up er tidkrevende. I og med at alle skal føle at de har like mye de skulle sagt, kan man ende opp med å bruke lang tid for å komme til enighet i kartleggingsprosessen. Dette opplevde vi i en diskusjon i den ene workshopen (se kapittel 7.3.3 Øvelse 1). Etter litt fram og tilbake ble deltakerne enige om å være uenige. Denne utfordringen, med tanke på medarbeiderne, møter man ikke på dersom man benytter top-down. Her er det eventuelle uenigheter innad i ledelsen som kan skape diskusjoner og trekke ut tiden.

9.2.1 Gruppedynamikk og gruppetenkning

Gruppedynamikk vil ha mest å si for bottom-up, fordi man gjennom involvering samler flere folk som kommer sammen og deler meninger med hverandre. På bakgrunn av dette kommer gruppen til en enighet.

I en top-down tilnærming vil gruppedynamikken kun gjelde innad i ledelsen ved utforming av verdiene. Dersom vi hadde gjennomført en top-down prosess i vår forskning, kan det tenkes at dette ville bli problematisk. Som det kommer fram gjennom intervjuene, sitter toppledelsen med det vi har valgt å kalle ulike virkelighetsoppfatninger. Dette blir utgangspunktet for hvordan de skal nå bedriftens mål, og kan føre til at avgjørelser blir tatt på grunnlag av forskjellige oppfatninger.

Som analysen av workshopen viser, er det stor spredning i hvilke ord de ansatte beskriver sin arbeidshverdag med (se vedlegg 8). Ved å plassere deltakerne i grupper og å gi dem ulike diskusjons- og samtaleoppgaver, blir utgangspunktet endret til en felles enighet om hva som preger arbeidshverdagen. Vi så flere ganger at deltakerne egentlig var enige, men benyttet ulike ord for å uttrykke seg om samme tema. Vi mener derfor vår prosess har vært inkluderende og lagt til rette for at deltakerne har oppnådd en felles forståelse om hva som beskriver arbeidshverdagen deres. Ettersom tre så forskjellige grupper kom frem til samme verdigrunnlag, kan det tenkes at disse ordene vil være gjeldene for de som ikke var med på workshopene også.

Det er viktig å påpeke at bottom-up tilnærmingen kan føre til at deltakerne påvirker hverandres meninger. Dette kan kalles gruppetenkning (Bang 2011, 117). Eksempelvis så vi i

presentasjonsrundene av deltakerne at det den første presenterte, gikk igjen hos deler av gruppen (se kapittel 7.3.1 Presentasjonsrunden). Det er vanskelig å si om workshopene har vært påvirket av gruppetenkning. Vi forsøkte å legge til rette for at det ikke skulle forekomme ved å gi en individuell øvelse, i tillegg til at det var åpenhet for ulike meninger blant deltakerne. Samtidig var det noen dominerende personligheter i hver gruppe, og vi kan ikke si med sikkerhet at disse ikke var med å påvirke meningene til de andre deltakerne.

I top-down mener vi det også kan oppstå gruppetenkning på samme måte som i bottom-up. Diskusjoner og avgjørelser i forbindelse med verdiene og implementeringen, tas kun av ledelsen. Eksempelvis kan et dominerende medlem av ledelsen være veldig opptatt av ønsket markedsposisjon. På denne måten kan resten av ledelsen bli påvirket til å få samme oppfattelse av fokusområdet, og en konsekvens av dette kan være at de ikke tar bedriftens bruksverdier til betraktning. Ut ifra empirien vi har fra intervjuene, sitter vi med et inntrykk at toppledelsen har mange forskjellige meninger (se kapittel 7.1 Intervju). Vi tenker derfor at gruppetenkning er lite utbredt her.

Ettersom vi hevder det er fare for gruppetenkning i begge tilnærmingene, er det viktig å påpeke at vi mener det kan være mindre sannsynlig for gruppetenkning i bottom-up tilnærming. Dette mener vi fordi flere medlemmer av bedriften fra ulike avdelinger blir involvert i prosessen. På denne måten kan tilgangen på flere forskjellige impulser bli større. Ved å ha mindre grupper som jobber separat, kan det tenkes å gi flere synspunkter om et tema. En oversikt over de ansattes arbeidshverdag og hva de mener er viktig, kan gjøre det lettere å ta beslutningen om hvilke verdier som skal være gjeldende. Dermed utarbeider bedriften verdier som de ansatte kjenner seg igjen i, og kan etterleve. Samtidig kan det å ha mange ulike synspunkter gjøre at avgjørelsen om bedriftens verdier blir vanskelig. Som det kommer frem i forskningen vår, har alle gruppene laget verdiord som er relativt like (se 7.5.3 Øvelse 3). Om dette er på grunn av metoden vi brukte eller om verdiene faktisk er reelle, kan vi ikke si med sikkerhet. Vi kan heller ikke utelukke at det har forekommet gruppetenkning.

Det kan med dette tenkes at begge tilnærmingene kan føre til gruppetenkning, men at det i større grad kan unngås dersom man er bevisst på at gruppetenkning kan forekomme.

9.2.2 Ledelsens rolle

Som Tannæs (1992, 36) sier i teorien, er det viktig at ledelsen i bedriften deltar i prosessen på en synlig måte. Ledere i en bedrift har mye makt og påvirkningskraft, og de bør derfor gå frem som gode rollemodeller. Med dette kan man se på ledere som det Hofstede (1993, 21) kaller helter. Vi opplevde en utfordring med at ledelsen tok på seg ansvaret for å invitere deltakere til workshopene. Det førte til at vi ikke hadde oversikt over hvem som deltok. For oss kunne det være en fordel om vi fikk velge ut deltakere selv, slik at vi kunne forsikre oss om at alle hadde fått lik mulighet til å delta. Samtidig forstår vi at bedriften må drifte terminalen hele døgnet, og at det derfor er vanskelig at noen andre enn ledelsen gjør denne utvelgelsen. Gjennom deltakerne på flere av gjennomføringene kom det fram at de fikk invitasjon dagen i forveien. Det kan ha vært med på å svekke den inkluderende effekten av prosessen. På denne måten opptrådte lederne som mindre gode rollemodeller.

At lederne skulle være synlige i prosessen, ble også uttrykt fra en av informantene (se kapittel 7.1.3 Tanker om workshopene). Dette kan gi et inntrykk av at vedkommende forstår hvor viktig det er at toppledelsen stiller seg bak prosessen. Til tross for det var det ingen fra toppledelsen som deltok i workshopene. Dette kan gi et negativt inntrykk til medarbeiderne om at toppledelsen ikke synes prosessen er viktig. Samtidig er det verdt å nevne at det var personer på mellomledernivå som deltok i workshopene.

I en top-down tilnærming kan man lettere oppfatte at toppledelsen stiller seg bak prosessen, siden det er de som skal utarbeide og selge inn verdiene til resten av bedriften. Resten av bedriften kan med dette oppleve de som engasjerte. Samtidig kan det tenkes at medarbeiderne oppfatter en kartleggingsprosess som noe ledelsen vil ha på plass, og ikke som et tiltak som kan gi de en nytteverdi i arbeidshverdagen. Dette var noe informant 3 benyttet som en begrunnelse for hvorfor de i ledelsen burde delta i alle aktivitetene på lik linje med resten av bedriften (se kapittel 7.1.3 Tanker om workshopene).

På en annen side er det viktig å påpeke at toppledelsen var delaktig og viste engasjement i prosessen både gjennom intervjuer og observasjon. I og med at denne deltakelsen var separat fra medarbeiderne i bedriften, mistet vi interaksjonen som skjedde mellom de ulike nivåene (Smith 2012, 1). For eksempel gjennom workshopene. At de deltok separat kan også påvirke

oppfattelsen medarbeiderne hadde om at toppladelsen stilte seg bak prosessen. I top-down mister man interaksjonen på tvers av nivåene i bedriften. Dette kan være en utfordring fordi man mister fordelene O'Reily (2009, 80) snakker om i teorien.

Involveringen av ledelsen blir med andre ord ulik i de to tilnærmingene.

9.2.3 Implementering

Kim, Sting og Loch (2014, 4) snakker om at dersom det skal innføres noe nytt i en bedrift, enten det er en prosess eller en verdi, er man nødt til å overbevise medarbeiderne om at det har effekt. I en bottom-up tilnærming kan dette være mindre krevende enn i en top-down tilnærming, ettersom medarbeiderne blir inkludert i prosessen ved å si sine meninger.

Gjennom kontinuerlig informasjon kan man få forståelse for avgjørelsene som blir tatt, og på denne måten godta de selv om man ikke er enig.

I top-down blir medarbeiderne derimot ikke inkludert før verdiene er valgt og skal selges inn til bedriften. Her kan det oppstå motstand (Fjeldstad og Lunnan 2014, 189). Toppladelsen bør derfor tilpasse seg på en slik måte at prosessen oppleves som rettferdig (Ind 2010, 152). På bakgrunn av dette er det avgjørende at forarbeidet til implementeringen er grundig planlagt, slik at de ansatte blir engasjerte i implementeringsprosessen. Engasjementet kan oppnås ved å gi de ansatte informasjon før og underveis i implementeringen. Lykkes man med dette, kan det være større sannsynlighet at prosessen blir suksessfull (Fjeldstad og Lunnan 2014, 197).

I en bottom-up tilnærming er mye av arbeidet allerede gjort når nye verdier skal implementeres. Gjennom deltakelse kan medarbeiderne få eierskap til verdiene på en annen måte, og dermed hjelpe ledelsen å selge inn verdiene til resten av bedriften. Når det kommer til å snakke om verdiene, kan det tenkes de ansatte i større grad velger å tro på det kollegaer sier at er relevant for arbeidsdagen, framfor det ledelsen sier. De kan i større grad forklare nytten med verdiene ved å komme med relevante eksempler fra arbeidshverdagen. Dette burde ledelsen også gjøre. Allikevel er det ikke sikkert at de faktisk kan nok om arbeidsoppgavene til å gi relevante eksempler. Vi fikk et innspill fra en deltaker på en av workshopene om at han/hun mente det var manglende forståelse blant gruppelederne om utførelse av vedkommende sine arbeidsoppgaver (se kapittel 7.3.4 Øvelse 2). På denne måten

ser vi at det kan være hensiktsmessig å gjennomføre en bottom-up tilnærming i denne bedriften.

Vi mener diskusjonene under workshopen var med på å skape et bedre eierskap til verdiene som til slutt blir valgt. Dette begrunner vi med å vise til workshopene hvor vi opplevde åpenhet i diskusjonene deltakerne hadde, både om like og ulike meninger. Eksempelvis diskusjonen om stress (se kapittel 7.3.3 Øvelse 1). Eierskapet kan være med på å redusere behovet for en krevende implementeringsfase.

Ettersom vi ikke gjennomførte forskningen på alle terminalene, kan vi ikke si med sikkerhet at ordene fra workshopene blir bedriftens endelige verdier. Som nevnt, kom gruppene frem til relativt like verdier. Det kan dermed tenkes at de resterende terminalene vil komme frem til relativt like ord dersom de gjennomfører en lik prosess. På bakgrunn av dette kan det tenkes at implementeringen av verdiene blir lettere, enn hvis prosessen hadde vært en top-down tilnærming. På en annen side kan nettopp dette være med på å gi ledelsen en utfordring, ettersom alle gruppene som har gjennomført prosessen har sin oppfatning av hva ordene betyr. Det stilles med andre ord større krav til ledelsen i en bottom-up prosess om å formidle verdiene slik at de oppfattes likt.

I tillegg til at man i bottom-up tilnærming slipper å benytte så mye ressurser i implementeringsfasen som ved bruk av en top-down tilnærming, er det også større sannsynlighet for å unngå feiltolkning. I den siste øvelsen vi hadde i workshopene, var vi opptatt av å skape en felles forståelse og forklaring til de verdiene som ble valgt ut ifra ordene fra øvelse 1 og 2 (se vedlegg 8). Dette gjorde vi konsekvent for å unngå at muligheten for feiltolkning kunne oppstå.

Hvor krevende implementeringsfasen blir, avhenger med andre ord av hvor involverte de ansatte har vært og hvor godt planleggingsarbeidet er gjort i forkant av gjennomføringen. Man kan derfor si at valg av tilnærming påvirker denne delen av prosessen.

9.3 Forslag til verdier

På hvilken måte kan resultatet av kartleggingsprosessen ha vært påvirket av tilnærmingen vi valgte?

Vi tar utgangspunkt i verdiene som kom frem gjennom workshopen når vi skal undersøke hvordan disse kan være påvirket av at vi gjorde en kartleggingsprosess med en bottom-up tilnærming (se vedlegg 8).

9.3.1 Arbeidsmiljø

Vi mener samarbeid og deltakelse i prosessen har vært med på å påvirke resultatet medarbeiderne har kommet fram til, både på godt og vondt. At dette er viktig for de ansatte kan understrekes med at alle gruppene kom frem til en verdi som omhandlet arbeidsmiljø (se kapittel 7.3.5 Øvelse 3). Gruppene var av oppfattelsen at det var godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen. Det var mange ulike måter de beskrev arbeidsmiljøet på, men gjennom prosessen ble de enige om et felles begrep. Den felles forståelsen kan være en konsekvens av at de arbeider sammen om begrepet. Likevel kan tenkes at ikke alle medlemmene i bedriften mener det er et godt arbeidsmiljø.

Til tross for dette observerte vi at medarbeiderne både hadde det hyggelig med hverandre, og at mye av arbeidet deres var preget av godt samarbeid (se kapittel 7.2 Observasjon). Deltaker B4 snakket om viktigheten av godt samarbeid og godt arbeidsmiljø (se kapittel 7.3.5 Øvelse 3). Dermed kan det tenkes at godt arbeidsmiljø kan være til hjelp for å levere gode resultater, og at verdien de avdekket om arbeidsmiljø faktisk er reell.

Med utgangspunkt i det overnevnte kan det tenkes at en top-down tilnærming også kunne avdekket en slik verdi i bedriften. Ettersom alle er så enige om temaet, er det grunn til å tro at toppledelsen også vil være av samme oppfattelse om verdien. Dette knytter vi til det informant 3 sa om at det var gjennom godt arbeidsmiljø bedriften kunne klare å bli lendende aktør. Ser vi derimot på ordene leder X skrev ned, var disse mer generelle og viste ingen indikasjoner på tanker om et godt arbeidsmiljø. På denne måten kan det tenkes at lederen er mer opptatt av å framstå på en viss måte. Han/hun er mer fokusert på å utarbeide forfektete

verdier, enn å se til bruksverdiene i bedriften. Dersom dette er en trend blant resten av ledelsen, kan det tenkes at en top-down tilnærming vil være lite god å bruke for å avdekke deres verdier.

9.3.2 Ansvar og sikkerhet

Vi var ikke klare over at øvelse 2 ville bli så sentral som den ble i da vi planla av workshopene. Vi gikk ikke inn i øvelsen med et mål om at alle gruppene skulle argumentere svaret sitt med ordet sikkerhet. I og med at det var dette alle gruppene gjorde, kan det gjenspeile hvor viktig og sentralt aspektet kan være i arbeidshverdagen deres. Som det også kommer frem gjennom intervjuene, er tre av informantene opptatt av sikkerhet for at de skal nå ønsket om å bli ledende aktør (se 7.1.1 Bedriftens visjon). Ordet sikkerhet ble tatt opp av informant 3 som et eksempel på en verdi vedkommende mente var noe de ansatte kunne følge. Med dette tenker vi at bedriften som helhet deler synet på at sikkerhet er viktig i deres arbeidshverdag. Det at alle medlemmene i bedriften også gikk med refleks da de var ute på terminalene, kan støtte opp om denne antakelsen.

Det kan tenkes at en top-down tilnærming kan gi andre resultater enn hva vi har kommet frem til, ettersom det vil være færre personer med i kartleggingsprosessen. Det kan også tenkes at det ikke vil gjennomføres tilsvarende øvelser som i vår prosess. Ved at ledelsen hadde en felles forståelse for hvor de ville, kan de ta utgangspunkt i disse målene når de utarbeider verdier. Terminalen er styrt av sikkerhetsregler, og det kan tenkes ledelsen ser på sikkerhet som en viktig verdi (se kapittel 7.1 Intervju). Samtidig kan sikkerhet oppfattes som så selvsagt at de kanskje ikke tenker over det som et verdiord. Det var dette som skjedde med Gruppe B. På denne måten er det ikke sikkert at toppledelsen får en tilsvarende åpenbaring som gruppe B fikk (se kapittel 7.3.4 Øvelse 2).

9.3.3 Utfordrende

Fra starten av workshopen tok alle gruppene opp temaet arbeidsoppgaver, men på ulike måter. Nok en gang opplevde vi at vår prosess var med å få deltakerne til å reflektere over sine meninger, og på denne måten jobbe mot en felles forståelse av et begrep. Gjennom øvelsene kom de fram til at de hadde en utfordrende arbeidshverdag, og nesten samtlige deltakere verdsatt dette og mente det var viktig.

Til tross for at utfordrende arbeidsoppgaver ble sett på som noe positivt, kom det også frem fra flere deltakere at de syns dette kunne være negativt (se kapittel 7.3.5 Øvelse 3). Gjennom workshopen med Gruppe A ble det snakket om at de syns at forespørselen var større enn det de klarte å levere. Det kom også frem fra flere av gruppene at ytre påvirkninger kunne gjøre jobben vanskelig. I tillegg ble det påpekt at terminalen var utdatert (se 7.3.5 Øvelse 3). Dette støtter våre observasjoner oppunder (se kapittel 7.2.1 Omgivelsene).

Som det kom frem, opplevde deltakerne at ledelsen stilte urimelige krav til utførelsen av arbeidsoppgavene (se 7.3.4 Øvelse 2). Dermed kan det tenkes at verdien utfordrende ikke ville blitt avdekket gjennom en top-down tilnærming i denne bedriften. Dette kan også trekkes til oppfattelsen deltakerne i Gruppe A hadde om at noen av gruppelederne ikke forstod hvordan arbeidet deres utføres (se 7.3.4 Øvelse 2).

10.0 Oppsummering av tolkning og drøfting

I det kommende gjør vi en oppsummering av det vi har tolket og drøftet i kapittelet over.

I den første delen av drøftingen så vi at valg av tilnærming ikke hadde noe å si for om det strategiske rammeverket ble påvirket. Vi drøftet også at bedriften stod uten en visjon, og at dette kunne føre til en utydelige ramme for de ansatte til å utforme verdier innenfor. Likevel så vi at det ble utarbeidet verdier som beskriver arbeidshverdagen til deltakerne gjennom workshopen. På bakgrunn av dette stilte vi spørsmålsteget til hvor viktig den strategiske rammen var for kartleggingen.

I den andre delen av drøftingen tok vi opp temaet inkludering og engasjement i bedriften, og hvordan valg av tilnærming kunne påvirke. Vi diskuterte temaene opp mot gruppedynamikk og gruppetenkning i prosessen, hvor viktig rollen til ledelsen er, og hvordan implementeringsfasen varierer. Gjennom diskusjonene kom det frem at bottom-up tilnærming var generelt mer preget av inkludering og engasjement gjennom hele prosessen, fordi den omfattet flere nivåer i bedriften. Med en top-down tilnærming så vi at det ikke var før i implementeringsfasen at hele bedriften ble inkludert, og at det var her engasjementet til prosessen kunne skapes. På denne måten så vi at hvordan gruppedynamikk og gruppetenkning

påvirket, måten ledelsens rolle spilte inn og hvordan implementeringsfasen så ut, var ganske forskjellige da det kom til valg av tilnærming.

I den siste delen av drøftingen så vi på prosessens utfall, og hvordan dette ble påvirket av tilnærmingen vi valgte. Vi drøftet oss gjennom denne delen ved å se på verdiene som deltakerne kom frem til i workshopene. Ettersom disse var relativt like, bestod drøftingen av om vi ville kommet frem til de samme resultatene gjennom en top-down tilnærming. Vi kom fram til at vi mener en bottom-up tilnærming gir en mer ærlig og virkelighetsnær prosess. Dette begrunner vi med at verdiene tok utgangspunkt i hva deltakerne oppfattet som viktig i sin arbeidshverdag. Gjennom vår inkluderende prosess mener vi at det dermed oppstod eierskap og forståelse for verdiene. Vi mener også at vi fanget bedriftens bruksverdier.

11.0 Erfaringer

I dette kapitlet vil vi dele noen erfaringer vi har fra perioden vi har arbeidet med oppgaven. Først vil vi se på hva vi mener har vært positivt, før vi tar for oss kritikk til forskningen vår.

11.1 Positive erfaringer

I løpet av forskningsprosessen har vi utarbeidet forslag til hvordan man kan gjøre en kartleggingsprosess av verdier på en inkluderende måte. Kombinasjonen av innsamlingsmetodene vi valgte, arbeidet vi mye med. Dette var både i form av å innhente teori, og å utforme momentene til prosessen. Til tross for at vi verken har planlagt eller gjennomført en tilsvarende prosess tidligere, er vi veldig fornøyd med hele kartleggingsprosessen. Vi ble godt mottatt av bedriften, og fikk god respons på både spørsmål og øvelser.

I workshopen ble vi møtt av deltakere som var tydelig skeptiske til det de skulle være med på. Til tross for dette, oppfattet vi underveis i workshopene at deltakerne synes det var morsomt å delta. Vi kan dermed si at vi greide å overbevise de fleste skeptikerne om at prosessen var relevant for deres arbeidshverdag. Ettersom vi gjennomførte workshoper med tre ulike grupper, har også gruppedynamikken variert. Vi føler at vi har klart å tilpasse oss både deltakerne og øvelsene, slik at de har passet til gjennomføringen av de aktuelle workshopene.

Når det gjelder intervjuene av toppledelsen, valgte vi å ikke gjennomføre pilotintervju ettersom vi ikke fant noen som matchet profilen til informantene. I stedet gikk vi gjennom spørsmålene med veilederen vår, som kom med nyttige innspill til endringer. Disse rådene ble fulgt, og vi synes intervjuene gikk fint til tross for at vi hadde liten erfaring med det. Vi merket oss at vi burde ha spurt om godkjenning til å gjøre lydopptak i starten av intervjuene, og ikke etter vi hadde fortalt formålet med intervjuet. På denne måten kunne vi unngå at den gode tonen som oppstod mellom intervjuer og informant ble påvirket av at båndopptakeren ble skrudd på.

11.2 Kritikk til oppgaven

Vi hadde liten erfaring om hvordan observasjon burde gjøres, og har derfor stilt oss kritiske til funnene våre. Ettersom vi ikke visste hva vi skulle se etter, kan det tenkes at vi ikke har avdekket det vi burde. Vi stiller oss også kritiske til at vi kun observerte bedriften på dagtid, og at vi satt av seks dager til å gjøre dette. Samtidig opplever vi at vi fikk et godt bilde av hvordan arbeidsdagen var, og har på denne måten kunne gjøre antakelser om funnene våre.

Kommunikasjonen mellom oss og toppledelsen var til tider dårlig. At vi valgte å utsette gjennomføringen et par uker for å sikre at prosessen ble så god som den kunne bli, ble ikke kommunisert godt nok til toppledelsen. Dermed oppstod det usikkerhet med tanke på om det var mulig å gjennomføre prosessen på grunn av lønnsforhandlinger. Til tross for dette kom vi til en enighet med toppledelsen. En konsekvens av forskyvningen var at toppledelsen ikke hadde mulighet til å delta på workshopene. Ettersom de ikke ble representert, burde deler av toppledelsen delta i workshoper på de resterende terminalene.

Da vi startet arbeidet med forskningen vår, hadde vi en problemstilling som handlet om hvordan vi kunne gjøre kartlegging til en kollektiv prosess. Vi opplevde derimot et stykke ut i arbeidet at vi måtte endre fokus på oppgaven til å sette bottom-up og top-down opp mot hverandre. Dermed måtte vi endre både problemstilling og struktur på oppgaven. En grunn for dette tror vi var fordi vi ikke utarbeidet forskningsspørsmål til den første problemstillingen vår, og at vi dermed ikke hadde en rettesnor å følge. På denne måten satt vi med empiri vi synes det var vanskelig å drøfte opp mot problemstillingen på en god måte. Ved å endre fokus på oppgaven føler vi at vi har utarbeidet en mer spennende oppgave.

Som en resultat av prosessen, sitter vi med mye empiri. Etersom oppgaven vi skriver er en bacheloroppgave, har vi dermed ikke mulighet til å rettferdiggjøre alle funnene vi har gjort. Vi har forsøkt å anvende mye empiri, men vet også at det er mye vi ikke har tatt med. Når det kommer til teorien vår, har vi valgt å ta for oss Kirkhaug sin teori om bottom-up og Kim, Sting og Loch sin teori om top-down. Oppgaven er dermed preget av deres ståsteder, og tar muligens ikke for seg alle oppfatninger som finnes om tilnærmingene.

11.3 Vårt utbytte

Vi gikk inn i prosessen med teoretiske kunnskaper om organisasjonskultur, og har gjennom arbeidet med denne oppgaven lært hvordan kunnskapen kan anvendes mer praktisk. Vi har fått testet ut våre analytiske evner, kritiske blikk og måter å tilpasse oss ulike situasjoner. Gjennom hele prosessen har vi måtte forholde oss til én oppdragsgiver, noe som har gitt oss verdifull erfaring for framtiden. For eksempel viktigheten av god kommunikasjon. Til tross for at vi har lite erfaring innenfor forskning, er vi fornøyde med gjennomføringen av prosessen og utbyttet vi har fått av den.

12.0 Konklusjon

12.1 Svar på problemstilling

I denne oppgaven utformet vi vårt bidrag til hvordan man kan gjennomføre en kartleggingsprosess i en bedrift, med utgangspunkt i en bottom-up tilnærming. Hovedgrunnen til at vi valgte denne tilnærmingen, er fordi vi ønsket å finne de bruksverdier i bedriften. Gjennom workshoper mener vi å ha klart dette, ettersom essensen i de kartlagte verdiene er lik på tvers av gruppene som var med. I tillegg har vi data fra observasjon som støtter opp om dette.

Vi brukte intervju for å forme et utgangspunkt for kartleggingen, og spørreskjema for å få tilbakemeldinger fra medlemmene i bedriften. Vi anvendte flere innsamlingsmetoder for å inkludere flest mulig medlemmer fra bedriften. Medlemmene er representert fra ulike nivåer.

Resultatet ble at medlemmene sammen har kommet frem til et sett verdier de har eierskap til. Gjennom diskusjoner og samtaler var det åpenhet for at hver enkelt skal få si sin mening. På denne måten fikk vi engasjerte deltakere, og det ble formet felles forståelser for bedriftens verdier. Dette er våre hovedfunn.

Gjennom funnene våre vil vi påstå at en bottom-up tilnærming er med på å kartlegge bruksverdier. Vi kan med dette konkludere med at tilnærmingen påvirker kartleggingsprosessen av verdier, ved at den blir en inkluderende prosess som skaper felles forståelse for verdiene.

12.1 Veien videre

Vi vil avslutte oppgaven med å gi våre anbefalinger til videre forskning på verdikartlegging.

12.1.1 Forskning

Vår forskning har tatt utgangspunkt i å gjennomføre en kartlegging av verdier med en bottom-up tilnærming. Dermed kan vi ikke si med sikkerhet hvordan en top-down tilnærming ville påvirket en kartleggingsprosess. Vi syns det kunne vært interessant å se hvilke verdier som eventuelt ville blitt kartlagt med en slik tilnærming i bedriften vi har vært hos. Det kunne også vært interessant å utforske om andre faktorer enn de vi har tatt for oss ville blitt påvirket gjennom kartleggingen.

Ut ifra drøftingen vår, kom det fram at vi tenker den strategiske rammen ikke blir påvirket av om det gjennomføres en bottom-up eller en top-down tilnærming. Ettersom dette er antakelser, kunne det vært spennende å se om det stemmer ved å gjennomføre en kartleggingsprosess med top-down tilnærming.

12.1.2 For bedriften

Vi gjennomførte prosessen vår på to av ni terminaler. Verdikartleggingen er dermed ikke ferdig, og vi kan ikke konkludere med at verdiene vi har avdekket vil være gjeldende for et sluttresultat. Derfor er det viktig at bedriften gjennomfører kartleggingen på de resterende terminalene, slik at alle ansatte blir inkludert og får sagt sin mening om bedriftens verdier.

Vi synes en spennende tanke kan være om vår forståelse av de ansattes individuelle meningene, ikke er gjeldene for de resterende terminalene. I og med at vi kun har gjennomført forskning på de to største terminalene, er muligens medarbeiderne på de mindre terminalene mer preget av kollektive oppfatninger. Vi gjør denne tanken ettersom at vi har sett hvor mye arbeidshverdagen består av samarbeid. Vi mener dette kan være med på å dominere over de individuelle tankene og meningene når gruppene blir mindre. Kan det dermed tenkes at det er større grad av gruppetenkning på de mindre terminalene? Vi synes det er interessant å stille spørsmålstegn til om vår kartleggingsprosess ville oppnådd de samme resultatene som vi har gjort gjennom vår forskning, eller om fellesskapet ville spilt mer inn.s

13.0 Litteraturliste

Argyris, Chris og Donal A. Schön. 1996. *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Amsterdam: Addison-Wesley Publishing Company

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grennes. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Balsvik, Eiving og Susanna Maria Solli. 2008. *Introduksjon til samfunnsvitenskapene. En antologi*. Oslo: Universitetsforlaget

Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Berg, Bruce L. og Howard Lune. 2014. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 8 utg. Edinburg Gate: Pearson Education Limited

Fangen, Karine. 2004. *Deltakende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Fjeldstad, Øystein D. og Randi Lunnan. 2014. *Strategi*. Bergen: Fagbokforlaget

Greenberg, Jerald og Robert A. Baron 2003. *Behavior in Organizations*. 8. utg. New Jersey: Pearson Education

Grimen, Harald. 2004. *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter*. 3.utgave. Oslo: Universitetsforlaget

Hofstede, Geert. 1993. *Kulturer og Organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomenes Forlag

Ind, Nicholas. 2010. *Meaning at work*. Oslo: Cappelen Damm

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. *Mal for intervjuguide.* Lesedato 19.03.2015:
<http://www.imdi.no/no/brukerundersokelser/Verktoy/Eksempeldel-2/>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* 2.utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS

Kim, Yoon Hee, Fabian Sting og Christoph H. Loch 2014 "Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy." In press utg.

Journal of Operations Management

Lesedato 19. Mai 2015:

https://www.repository.cam.ac.uk/bitstream/handle/1810/246059/OA1736_JOM-2014-FINAL.pdf?sequence=1

Kirkhaug, Rudi. 2013. *Verdibasert Ledelse.* Oslo: Universitetsforlaget

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2010. *Det kvalitative forskningsintervju.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

O'Reilly, Karin. 2009. *Key Concepts in Ethnography.* London: SAGE Publications Ltd

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold.* 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget

Rodgers, Robert, John E. Hunter og Deborah L. Rogers 1993

"Influence of Top Management Commitment on Management Program Success."

Journal of Applied Psychology 78(1):151-155

Business source complete (12361351)

Schein, Edgar H. 2010. *Organizational culture and leadership.* 4. utg. San Fransisco California: Jossey-Bass

Shockley-Zalabak, Pamela. 2013. "TRUST from the top down."

Communication World 30(3):13-17

Business source complete (93672585)

Smith, Diana McLain 2012

”Changing Culture Change.”

Reflections 12(1):1-13

Business source complete (91706296)

Tannæs, Anne Marie. 1992. *Ledelse og samarbeid: planlegging, delegering, inspirasjon*. 2.

utg. Oslo: Universitetsforlaget

Woodward, Ian C. og Samah Shaffakat 2014

”Understanding Values for Insightfully Aware Leadership.”

INSEAD Working Papers Collection 46(1):1-58

Business source complete (97446530)

Vedlegg 1

Hei alle ansatte i RailCombi!

Vi er tre studenter fra Markedshøyskolen i Oslo som studerer HR og personalledelse. I forbindelse med vår bacheloroppgave har vi fått i oppdrag fra ledelsen å hjelpe til med å kartlegge verdiene deres.

Hva?

- Verdier utgjør kjernen i en organisasjonskultur og representerer hva dere står for, både bevisst og ubevisst.

Hvorfor?

- Klare og tydelige verdier kan hjelpe medarbeidere til å få mening i arbeidet, og gi en følelse av at det organisasjonen driver med er viktig.

Hvordan?

- Ved bruk av observasjon og workshop.

Når?

- Fra 20.april 2015 (uke 17).

Vi gleder oss til å starte arbeidet hos dere!

Har du noen spørsmål, kontakt oss gjerne på verdikartlegging@gmail.com.

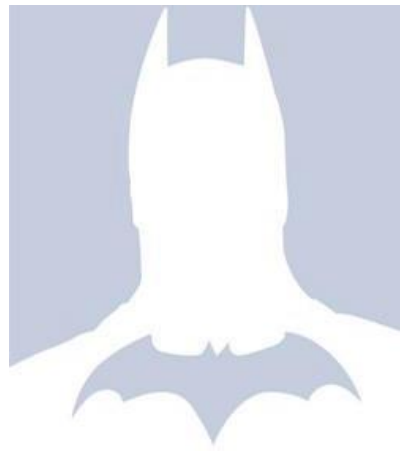
Med vennlig hilsen, X, Y og Z.



Vedlegg 2



HVEM ER DU I



HVEM ER DU I



ER DU



?

Vedlegg 3

Intervjuguide

Vi er tre jenter som går siste året på i forbindelse med vår bacheloroppgave skal hjelpe dere i RailCombi med en verdikartleggingsprosess. Hensikten med dette intervjuet er å kartlegge ledelsens strategiske planer om fremtiden. Grunnen til dette er at verdiene som blir kartlagt i denne prosessen, kan hjelpe bedriften å nå de aktuelle ambisjonene. I den forbindelse er vi takknemlig for ditt bidrag.

Informasjonen som fremkommer under intervjuet vil kun bli benyttet i vår bacheloroppgave, og alle informanter vil forbli anonyme.

Intervjuet vil starte med noen spørsmål om bedriftens historie. Videre vil vi stille spørsmål som omhandler ledelsens ambisjoner og mål for fremtiden. Avslutningsvis vil spørsmålene rettes mot ledelsens involvering i den planlagte workshopen som skal gjennomføres.

Det er planlagt at intervjuet vil ta cirka 50 minutter, men du kan når som helst avbryte intervjuet om ønskelig.

Hvis det er greit for deg ønsker vi å benytte lydopptaker, samt skriver notater underveis i intervjuet for å sikre at viktig informasjon ikke går tapt. Om det er ønskelig sender vi deg et sammendrag av intervjuet, slik at du får en oversikt over hva vi bruker i oppgaven og for å sikre at vi har forstått deg rett.

Introduksjonsspørsmål:

Fortiden

1. Dere har jo gått fra å være en del av CargoNett til å bli et selvstendig datterselskap, hvordan føler du dette har påvirket selskapet/dere i RailCombi?
2. Hvordan påvirker det deg og den daglige driften

Overgangsspørsmål:

3. Hva ønsker du at RailCombi skal representere?

Visjon

En visjon skal i denne sammenhengen forstås som en ønsket framtidssituasjon, og er med på å skape motivasjon og gi klart bilde av hvor bedriften ønsker være i fremtiden. Eksempelvis er IKEAs visjon ”Å skape en bedre hverdag for de mange menneskene”.

4. Har RailCombi en visjon?
 - a. Hvis ja: Hva er den?

- b. Hvis nei: Hvorfor har dere ikke det tror du?
- c. Hva mener du er bedriftens ledestjerne? (hva er det som leder/styrer bedriftens utvikling?)

Nøkkelspørsmål:

Ambisjoner

5. Hvor tenkere dere at dere er om fem år?
6. Hva er RailCombis drømmeposisjon i markedet?
7. Har dere noen delmål som skal hjelpe dere nå denne posisjonen?

Fremtiden

8. Vi har snakket litt om ambisjoner, er det noen fremtidige hendelser/planer som er vedtatt? Eventuelt hvilke?

Avslutning:

En verdikartleggingsprosess kan gjennomføres på ulike måter. Eksempelvis kan prosessen gjennomføres med en tilnærming hvor alle ansatte i bedriften blir inkludert og har like stor påvirkningskraft. På denne måten blir verdiene utviklet av organisasjonen som en helhet, og alle skal med dette kunne føle eierskap til verdiene.

I den andre tilnærmingen er det ledelsen som utformer verdiene. Disse skal så implementeres i resten av organisasjonen. Eventuelt kan man benytte en kombinasjon av begge tilnærmingene.

9. Hvordan mener du at verdikartleggingsprosessen bør gjennomføres?

I kartleggingsprosessen skal det blant annet gjennomføres en Workshop hvor dere i RailCombi skal delta. Dette er et arrangement hvor ansatte fra alle nivå i bedriften er invitert. Formålet med arrangementet er at man sammen skal avdekke hvilke verdier som er gjeldene i bedriften.

10. Hvilke forventinger har du til aktivitetene som skal gjennomføres i WS?
11. Har du noen tanker om hvordan ledelsen skal involveres i WS?
12. Hva er dine forventninger til utfallet av WS

Vedlegg 4

Workshop RailCombi

14.00-14.10 Introduksjon av oss

Z ønsker deltakerne velkommen. Før vi går videre skal alle deltakerne skrive navnet sitt på en navnelapp som ligger på bordet, og feste denne på genseren. Z, Y og X har også navnelapper. Introduksjonen tar utgangspunkt i en Power-Point presentasjon. Den inneholder informasjon om nytten med å ha verdier, hvem vi er, hva vi gjør og en begrunnelse for hvorfor vi gjennomfører prosessen. For at både vi og deltakerne skal ha lik forståelse av begrepet ”verdier” går vi raskt gjennom plakaten vi hengte opp på arbeidsplassen noen uker tidligere. Her står informasjon om hva verdier er, hvorfor man bør ha de og hvordan vi planlegger å avdekke de.

Når vi presenterer oss selv, forteller vi alder, fritidsinteresser og hvor vi kommer fra. Det blir også gitt en kort forklaring på hvorfor vi skriver oppgave om bedriften, og hvorfor vi gjennomfører workshopen. Videre informerer Z deltakerne om agenda og mål for dagen.

14.10-14.20 Deltakerne forteller om seg selv og forventinger

Her går vi en runde rundt bordet hvor alle deltakerne presenterer om seg selv, samt at de sier hva deres forventinger til dagen er. Svarene skal skrives ned av Y og tas opp på slutten av workshopen.

14.20-14.50 Marshmallow-oppgave

Z presenterer leken for deltakerne. Dette er en lek hvor de deles opp i grupper på 2-3 personer. Hver gruppe får utlevert 20 ukokte spagettistenger, én meter tau, én meter teip og én marshmallow. Gruppene konkurrerer mot hverandre om å bygge den høyeste konstruksjonen. Det er ikke lov å knekke spagettistengene, og marshmallowen skal plasseres på toppen av konstruksjonen. Y og X leverer ut alt av utstyr, og rydder opp når deltakerne er ferdig.

14.50-15.10 Øvelse 1

Z presenterer Øvelse 1 for deltakerne. Hver av deltakerne skal skrive ned tre ord de mener beskriver RailCombi i dag. Etter at alle har skrevet ned ordene, deler Z inn deltakerne i to grupper. Den ene gruppen blir sittende i rommet og den andre gruppen blir med X ut på et

annet grupperom. Gruppene skal videre presentere ordene de skrev ned til hverandre, og sammen bli enige om fem ord som de tar med tilbake til den andre gruppen.

15.10-15.20 PAUSE

15.20-15.40 Gjennomgang av Øvelse 1

Ordene gruppene ble enige om i Øvelse 1, skal presenteres for de(n) andre gruppen(e) og skrives på tavlen for en felles gjennomgang. Målet er å sette sammen de ordene som eventuelt er like og få vite hva ordene betyr. Y har ansvaret for å skrive opp ordene med forklaring på tavlen, og X skriver ned ordene med forklaring på ark. Ordene skal benyttes for å besvare neste øvelse.

15.40-16.00 Øvelse 2

Z presenterer Øvelse 2 for deltakerne. I denne øvelsen skal deltakerne igjen deles inn i grupper. Sammen skal de løse en dilemmaoppgave hvor de kun kan velge et alternativ foran et annet. Gruppene skal komme med en begrunnelse for valget de gjorde. Dette skal begrunnes med ordene de har fra Øvelse 1. X tar med den samme gruppen som i Øvelse 1 tilbake til grupperommet hvor de løser øvelsen.

16.00-16.15 PAUSE

16.15-16.45 Gjennomgang av Øvelse 2

Gruppene er igjen samlet i samme rom. De presenterer hvilket alternativ de har valgt og begrunnelsen for det. Kommer det opp nye ord i denne øvelsen, skal disse skrives på tavlen. Y har ansvaret for dette.

16.45-17.05 Øvelse 3

Z presenterer Øvelse 3. Deltakerne skal deles inn i nye grupper (to-tre personer). Med utgangspunkt i Post-it lappene, skal de velge de tre ordene de mener beskriver en typisk arbeidshverdag i RailCombi. Deltakerne skal også gi en begrunnelse for hvorfor akkurat disse ordene er valgt. Z, Y og X forlater rommet når deltakerne går sammen i grupper, men er tilgjengelig hvis deltakerne har spørsmål. Deltakerne kan i denne øvelsen sitte hvor de vil.



17.05-17.10 PAUSE

17.05-18.00 Gjennomgang og avslutning

Gruppene er nå samlet igjen. Y leder ordet og skriver ned det gruppene presenterer. Når alle gruppene har gjort dette, skal de sammen komme til enighet om hvilke ord de mener beskriver en typisk arbeidshverdag i RailCombi.

Z avslutter workshopen med å oppsummere dagen. Hun spør også deltakerne hvordan de synes workshopen har vært, og om den stod til forventingene.



Vedlegg 5

Øvelse 1

I denne oppgaven skal hver av dere først skrive ned 3 ord på Post-it lapper som dere selv mener beskriver RailCombi i dag.

Videre skal dere gå sammen i grupper og presentere Post-it lappene for hverandre. Dere skal bli enige om 5 Post-it lapper/ord som senere skal legges fram i plenum.



Vedlegg 6

Øvelse 2

Hva mener du er viktigst? Leverer tjenester tidsnok eller leverer tjenester som holder høy kvalitet? Det ene alternativet utelukker det andre. Diskuter i grupper med utgangspunkt i Post-it lappene.



Vedlegg 7

Øvelse 3

Med utgangspunkt i alle Post-it lappene skal dere bli enige om hvilke 3 ord som dere mener er viktigst når dere skal beskrive en typisk arbeidshverdag i RailCombi.

Vedlegg 8

Her er en oversikt over ordene fra første del i først øvelse. Antall ord varierer fordi noen deltakere ikke ønsket at vi skulle ta med lappene de hadde skrevet. Det var også deltakere som kastet lappene sine.

Oversikt over verdiene til Gruppe A etter første individuelle øvelse:

SLITSOMT	KOLLEGIALT	INNHOLDSRIKT	SPENNENDE
GAMMELDAGS	ULØNNSOMT	GAMMELDAGS	TOG
MORSOM	UTFORDRENDE	HYGGELIGE KOLLEGAER	ANSVARSFULL
STRESSENDE	STRESSFULL	USTABILT	

Oversikt over verdiene til Gruppe B etter første individuelle øvelse:

HEKTISK	TRIVSEL	USIKKERHET
GIVENDE	KAOS	HEKTISK

Oversikt over verdiene til Gruppe C etter første individuelle øvelse:

SIKKERHET	TOG	ANSVAR	MILJØ
TRIVSEL	BREMSEKLOSSER	TOG	B-GJENGEN (KOMISK)
FOLK	KAFFE	TOG	BESTEMMELSER (REGLER)
DYKTIG	PÅLITELIG	ÆRLIG	

Hva synes du?

Vi har gjennomført en verdikartleggingsprosess hos dere de siste ukene.

Formålet med denne spørreundersøkelsen er å få en tilbakemelding fra dere på om dere opplever å ha vært inkludert i prosessen. Spørreundersøkelsen er anonym og vil *kun* bli brukt i forbindelse med vår oppgave.

Tusen takk for at du setter av 3 minutter til å hjelpe oss!

1. Har du lagt merke til at det har foregått en kartleggingsprosess av verdiene i RailCombi de siste ukene? JA NEI

2. Hvis JA, hvordan?

Kolleger Plakater Studentene Ledelsen Annet

3. Har du lagt merke til plakaterne som er hengt opp i forbindelse med kartleggingen? JA NEI

4. Hvis JA, har de tilført deg nyttig informasjon? JA NEI

5. Har dette ført til en POSITIV/NEGATIV "snakkis" på jobben? POSITIV NEGATIV

6. Hvis NEGATIV, på hvilken måte?

7. Har du lagt merke til at vi har sett på hvordan dere jobber på terminalen?

JA	NEI
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Har dette ført til en POSITIV/NEGATIV "snakkis" på jobben?

POSITIV	NEGATIV
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Hvis NEGATIV, på hvilken måte?

10. Har du fått spørsmål om å delta på å en Workshop i forbindelse med kartleggingen?

JA	NEI
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Har du deltatt på Workshop i forbindelse med kartleggingen?

JA	NEI
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Hvis JA, følte du at du ble hørt?

JA	NEI
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Hvis NEI, føler du at du har fått deltatt i prosessen likevel?

JA	NEI
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Har det at det er gjennomført workshop i RaiCombi ført til en POSITIV/NEGATIV "snakkis" på jobben?

POSITIV	NEGATIV
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



15. Hvis NEGATIV, på hvilken måde?
